

701013

701259

# VEKSTSTRATEGI + KOMPETANSESTRATEGI = SANT?



Bacheloroppgave vår 2019

BCR3103

«Denne bacheloroppgaven er en del av utdanning ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på vårt studieløp i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. I all vår beskjedenhet tør vi å påstå at vi er ikke så rent lite stolte av den oppgaven vi har utarbeidet her.

Vi takker hverandre for godt samarbeid og utvikling av vennskap gjennom disse årene. Forarbeide, forskning og utarbeidelse av oppgaven har vært spennende, lærerikt og gitt oss nye perspektiver på viktige temaer som vi ønsker å ta med oss inn i arbeidslivet.

Dette arbeide hadde så klart ikke vært mulig å gjennomføre uten alle våre støttespillere som har gitt oss gode råd, ledet oss i riktig retning, kommet med innspill, lyttet til frustrasjoner og heiet oss frem.

Jarle Bastesen, vår eminente og svært kunnskapsrike veileder fortjener den første takken.

Uten deg hadde vi fortsatt rotet rundt i jungelen av litteratur og formuleringer. Takk for effektiv veiledning og tilgjengelighet. Takk også til alle andre forelesere som vi har hatt på Høyskolen Kristiania gjennom disse tre år. Takk for kunnskapen, diskusjonene og perspektivene.

Deretter vil vi rettet en stor takk til firmaet som åpnet dørene for oss og lot oss grave og spørre og delte velvillig av sin tid og kunnskap. Fonn Byggemappen AS, vi digger dere, har stor tro på dere og ønsker dere masse lykke til videre i fremtiden.

Sist, men ikke minst så ønsker vi å takke våre familier. De har vært bautaer i en hektisk tid med mye arbeid, lite søvn og lite tilgjengelighet. Våre kjære menn som har holdt ut med oss, og våre barn som vi har savnet hver dag: Takk!

Lilly, Storm, Gabriel og Noah, nå kommer mamma hjem.

## Sammendrag

I takt med de raske endringene i dagens samfunn undret vi oss over hvordan det jobbes med kompetanse og hvordan en kompetansestrategi i en bedrift. I utgangspunktet tenkte vi at det ville være interessant å se hvordan en stor veletablert virksomhet jobbet med dette. Men i stedet kom vi over Fonn AS, som er et ungt og raskt voksende firma. Etter å ha lest oss opp om dem falt vi pladask for tanken på å undersøke hvordan kompetansestrategi prioriteres når en virksomhet vokser hurtig. På bakgrunnen av dette valgte vi følgende problemstilling:

*«Hvordan jobbes det med kompetansestrategi i Fonn Byggemappen AS når de opplever hurtig vekst?»*

For å hjelpe oss å besvare problemstillingen og lettere få en oversikt over forskningsmaterialet endte vi opp med to forskningsspørsmål:

1: *Hvor i livssyklusen/i hvilken vekstfase befinner organisasjonen seg?*

2: *Hvilke faktorer i kompetansestrategien legger organisasjonen vekt på?*

For å kunne svare på disse spørsmålene på en hensiktsmessig måte valgte vi kvalitativ metode, herunder seks semi-strukturerte intervjuer som ble transkribert. Materialet som vi samlet inn ble deretter kategorisert og analysert, og ut ifra dette gjorde vi flere interessante funn.

For å kunne forklare våre funn tok vi utgangspunkt to livssyklusmodeller «*The Greiner Growth Model*» (1972;1998) samt Lewis og Churchill sin modell «*The Five Stages of Small Business Growth*» (1983). Gjennom de ulike fasene i disse modellene brukte vi Linda Lais (2013) modell for kompetansestrategi, og undersøkte hvordan det ble jobbet med stegene i Lais modell gjennom de forskjellige fasene i livssyklusmodellene. Vi undersøkte hvordan de jobbet med kompetanse fra oppstart til å bli en trygg og etablert virksomhet i Norge, og gjennom planlegging og gjennomføring av en internasjonaliseringsprosess.

Ut i fra situasjonen virksomheten befinner seg i fant vi at det ble og blir brukt flere ulike strategier ustrukturert, både på vekst og kompetanse.

Etter hvert som de opplever vekst så er vår forståelse at det blir mer struktur. Vår generelle anbefaling er å jobbe systematisk med kompetansestrategi uavhengig av kontekst.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Tema og motivasjon for valg av tema .....	7
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål med avgrensning.....	7
1.3	Oppgavens disposisjon .....	9
1.4	Presentasjon av bedrift.....	10
2	Teori .....	11
2.1	Vekststrategi .....	11
2.1.1	Livssyklusmodeller for vekst .....	11
2.1.2	Intellektuell kapital som strategi .....	15
2.1.3	Vekst gjennom internasjonalisering .....	16
2.2	Kompetansestrategi .....	17
2.2.1	Formell og uformell kompetanse .....	18
2.2.2	Samlet og organisatorisk kompetanse .....	19
2.2.3	Fra overordnet mål og strategi til kompetansestrategi .....	19
2.2.4	Kompetanseplanlegging .....	21
2.2.5	Kompetanseområder.....	22
3	Metode.....	24
3.1	Valg av metode .....	25
3.2	Valg av design .....	25
3.3	Utvalg .....	26
3.4	Planlegging .....	26
3.5	Gjennomføring.....	27
3.6	Transkribering .....	28
3.7	Dataanalyse, kondensering og sammenfatning .....	29
3.8	Etikk.....	30
3.9	Verifisering .....	31

3.10	Rapportering og oppsummering.....	32
4	Analysekapittel.....	33
4.1	Vekststrategi.....	33
4.1.1	Vekst og strategi.....	33
4.1.2	Vekst og internasjonalisering.....	36
4.1.3	Strategiske ressurser og vekst.....	38
4.1.4	Livssyklusen til virksomheten.....	39
4.1.5	Oppsummering.....	43
4.2	Kompetansestrategi.....	44
4.2.1	Kompetanseanalyse.....	44
4.2.2	Kompetanseanskaffelse.....	45
4.2.3	Utvikling.....	47
4.2.4	Mobilisering.....	49
4.2.5	Oppsummering.....	51
4.3	Vekststrategi + kompetansestrategi = sant?.....	52
4.3.1	Fase 1.....	53
4.3.2	Fase 2.....	54
4.3.3	Fase 3.....	54
4.3.4	Konklusjon.....	56
4.3.5	Anbefaling til videre forskning:.....	56
5	Litteraturliste.....	57
5.1	Figuroversikt.....	58

## Figurliste

Figur 1: Greiners livssyklusmodell

Figur 2: Lewis og Churchills livssyklusmodell

Figur 3: Linda Lais kompetanseprosessmodell

Figur 4: Linda Lais modell for tiltaksområder

Figur 5: Etter Lai, forklaringsmodell

## Vedleggsliste

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Utdrag av intervjutranskripsjon

# 1 Innledning

## 1.1 Tema og motivasjon for valg av tema

Vi starter vår bacheloroppgave med å fremstille grunnlaget for valg av tema og problemstilling. Det å ha klart for seg *hvorfor*, altså formålet med studiet, *hvilket* emne vi skal se nærmere på, og *hvordan* innhente kunnskap om intervju og analyseteknikker danner grunnstammen for dette kapittelet og for vår oppgaveskriving (Kvale og Brinkmann 2009, 121).

Gjennom diskusjon om ulike emner som interesserte oss, som vi ønsket å lære om, skrive oppgave om, og dele kunnskap til andre om valgte vi to temaer som kunne kombineres for å finne en problemstilling.

Temaene vi valgte ble *kompetanse-* og *vekst*. Temaene var hovedfokus i fordypningsfagene våre, og vi ønsket å videre forske på disse temaene i et annet perspektiv enn vi hadde gjort tidligere. For å aktualisere temaene valgte vi å sette de inn i konteksten "*bedrifter i vekst*". For å orientere oss i tematikken leste vi tidligere pensum, og forsøkte å oppsummere essensen av det som vi synes var mest interessant, og som kunne gi oss kunnskap til bruk senere i arbeidslivet.

For videre å kunne spisse forskningen valgte vi å se på kompetansestrategi opp mot ulike faser i en bedrifts vekst. Spørsmål vi undret oss over var: Jobbes det strategisk når det er hurtig vekst, er det tid til det? Hvordan gjøres dette eventuelt? Hvilke faktorer påvirker de valgene som tas i forhold til kompetansestrategi? Er det spesielle forhold i en bedrifts livssyklus som kan påvirke valgene som tas?

Vi ønsket videre å finne ut hvordan vekst påvirker kompetansestrategi. Prosesser som oppstartsbedrifter gjennomgår finnes det en del forskning på. Det vi derimot måtte ut i praksis for få svar på, var hvordan kompetanse passer inn i de tidlige fasene i en oppstartsbedrift. Vi fant lite forskning på akkurat dette området, og det var derfor ekstra spennende å se om vår forskning kunne belyse teorien på en annen måte.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål med avgrensning

Askheim og Grennes (2008) sier at idealtypen av en problemstilling er uttrykt som en hypotese. (2018, 55) For å kunne lage en påstand må vi ha god kunnskap om temaet vi sier noe om (Askheim og Grennes 2008, 57). Vår bakgrunn for valg av problemstilling er at vi

har fordypning i endringsledelse og kompetanse. Vi ønsket derfor og utforsket disse temaene ytterligere. Vi har gjennom studiet studert eksisterende organisasjoner med tanke på kompetansestrategi og vekststrategi. Dette har vært tradisjonelle, store organisasjoner med mer eller mindre utarbeidede strategier. Vi ønsket å vite mer om strategisk arbeid i forhold til mindre, nystartede bedrifter. Vi vet at det er smart å ha en strategi i form av en kompetansestrategi, men hvordan fungerer dette i små gründer/ vekstbedrifter?

Slik problemstillingsarbeid ofte er, opplevde også vi at forarbeidet til undersøkelsen og utarbeiding foregikk som en sirkulær prosess (Askheim og Grennes 2008, 60). Til tider kan det også sies at vi opplevde det som både forlengs og baklengs arbeid. Vår opprinnelige problemstilling ble endret mange ganger, spesielt da vi fikk kontakt med en interessant bedrift å forske hos som kunne gi ny dimensjon til våre kunnskaper om vekst og kompetanse. Problemstillingen vi har valgt blir ut i fra dette formulert slik:

### *Hvordan jobbes det med kompetansestrategi i Fonn Byggemappen AS når de opplever hurtig vekst?*

Problemstillingen vi valgte gir rom for å belyse tematikken vår på flere måter. For å begrense problemstillingen, og for å fokusere tematikken utarbeidet vi to forskningsspørsmål som kunne bidra til å utdype og svare på problemstillingen.

Disse forskningsspørsmålene ble formulert slik:

*Forskningsspørsmål 1: Hvor i livssyklusen/i hvilken vekstfase befinner organisasjonen seg?*

*Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer i kompetansestrategien legger organisasjonen vekt på?*

Vi ønsket at spørsmålene skulle svare på hvilken kompetansestrategi Fonn AS har valgt og hvordan deres organisasjonsutvikling har påvirket disse valgene, og om i det hele tatt tenkes kompetansestrategi i en oppstartsfase.

Gitt tidsbegrensning og oppgavens omfang presenterer vi her noen begrensninger som er relevant å påpeke for forståelse av oppgaven.



Vi velger å fokusere hoveddelen av beskrivelse av strategi på vekststrategi, og ikke på generell strategi. Dette fordi det er mest relevant i oppgaven og spesifiserer opp mot ønskede svar på problemstillingen. Tilsvarende i forhold til kompetansestrategi, der velges det ut de tiltaksområdene som er relevante for vår bedrift. Andre områder i disse teoriene vil ikke bli presentert.

Vi ser både i litteraturen og i vår forskning at mange fagområder overlapper hverandre. Strategi, vekststrategi og kompetansestrategi er eksempler på områder som overlapper, og kan skape utydelighet. Vi har forsøkt å være så tydelig som vi klarer når det kommer til å holde disse adskilt. Vårt tema er relativt snevert og lite beskrevet fra før, og vi har derfor måtte sammenstille eksisterende litteratur som omhandler større selskaper, eksempelvis når det gjelder kompetansestrategi med forskning på små selskaper. Dette fører kanskje til at oppgaven må leses spesifikt kun med tanke på denne bedriften.

For å tydeliggjøre meningsinnhold i oppgaven vil vi poengtere at vi i denne oppgaven ikke har definert eller skiller mellom begrepene gründer, oppstartsbedrift, nye bedrifter og tilsvarende. Disse betegner alle bedriften som ny bedrift. Vi velger også å ikke gjøre et stort poeng i å skille mellom intervjukandidatenes posisjoner, kun i forhold til relevante poenger. De ansatte omtales som medarbeidere, ansatte, ledere.

### 1.3 Oppgavens disposisjon

Oppgaven innledes med et teorikapittel der presentasjon av relevante temaer innen vekststrategi og kompetansestrategi belyses. Vi ser på teoretiske perspektiver rundt strategi og vekst generelt og hvordan firmaet anser sine ansatte som ressurs. For å videre kunne se på nystartede bedrifter tar vi for oss litteratur om organisasjonens livsfaser for å påpeke spesielle trekk ved oppstartsbedrifter og deres valg av strategier. En spesiell strategi for vekst som våre undersøkelser viser er internasjonalisering, og vi fremhever denne strategien fordi det er relevant for våre funn.

Videre presenterer vi kompetanse som generelt begrep og hvordan bedrifter benytter kompetanse som strategi for utvikling av mennesker og organisasjon. Vi vil si litt om hvilke implikasjoner kompetanse som strategisk virkemiddel har for individet og organisasjonen. Linda Lai (2013) er førende teoretiker på kompetanseområdet, og det er ut i fra hennes modeller vi har beskrevet kompetansestrategi.

Neste del av oppgaven beskriver hvilken metode og design vi har valgt. Vi beskriver her fremgangsmåten som er benyttet i kvalitativ metode i vår forskning. Det har vært viktig for oss å være egenkritisk gjennom hele forskningsprosessen slik at vi har kunne gått god for det totale innholdet i oppgaven. Dette er også tatt med underveis i metodekapittelet. Vi ser i forhold til valg av kvalitativ metode at det har gitt oss et stort utbytte i form av mye relevant forskningsmateriale og interessante funn.

De funnene som vi avdekket drøftes i analysedelen opp mot teori presentert for å besvare forskningsspørsmålene. I denne delen konkluderer vi oppgaven med å besvare problemstillingen, i den grad det er mulig.

Avslutningsvis vil vi gi en anbefaling til videre forskning rundt samme tematikk.

#### 1.4 Presentasjon av bedrift

Bedriften vi har valgt er Fonn Byggemappen AS, heretter kalt Fonn AS. Gründerne av Fonn AS er ideskaper til et samhandlingsverktøy utformet som en app rettet mot byggebransjen. Denne appen skal forenkle kommunikasjon mellom ulike aktører som håndverkere, prosjektledere, oppdragsgivere med flere og forenkle byggeprosessen. Bedriften ble etablert i 2017, og ideen sprang ut i fra en selvopplevd situasjon rundt et byggeprosjekt. Motivasjonen bak selskapet er blant annet erfaring med oppstart av tidligere selskaper, og et uttalt gründerhjerte. Bedriften har som hovedformål å selge denne løsningen til byggebransjen for å lette deres hverdag. Fonn AS driver også med oppfølging av eksisterende kunder i forhold til produktet. Ambisjonsnivået er uttalt å bli en internasjonal aktør (Fonn.io).

## 2 Teori

### 2.1 Vekststrategi

*“Growth means change, and change involves risk, stepping from the known to the unknown”  
— George Shinn*

Roos m.fl. (2014, 12-13) sier det finnes ingen enkel og allmenn definisjon på strategi, men presenterer i boken *“strategi - en innføring”* definisjonen til Johnson, Scholes og Whittington:

*«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger».*

Roos m.fl. (2014, 14-15) sier at de fleste bedrifter har en strategi og den gir retningslinjer for å nå målet til en virksomhet. En strategi kan vokse frem og utvikle seg i gitte situasjoner, og danner da grunnlag for læring, dette grunnet at den vokser frem som en respons på en handling i organisasjonen.

Det å drive vekststrategi i små entreprenørbedrifter er annerledes enn i en stor tradisjonell bedrift. I en bedrift med entreprenørorganisasjon er det identifisert fem dimensjoner som skiller måten disse jobber på fra de mer tradisjonelle organisasjoner gjennom autonomi, innovasjon, risikovilje, proaktivitet og konkurransedrevet pågåenhet (Roos m.fl. 2014, 378-379). Det viser seg at små og mellomstore bedrifter som har vekstambisjoner allerede fra starten vil være mer lønnsomme og ha høyere omsetningsvekst gjennom en tiårs periode enn de som ikke har det (Roos m.fl. 2014, 377).

#### 2.1.1 Livssyklusmodeller for vekst

Det er laget flere modeller som tar for seg livssyklusen til en organisasjon.

En av det mer kjente modellen for vekst i en virksomhet er *“The Greiner Growth Model”* av Larry E. Greiner (1972; 1998). Der beskriver han de ulike fasene en bedrift beveger seg innom gjennom vekst. Greiner (1972;1998, 4) skriver at hver fase begynner med evolusjon, en stabil periode med jevn og stødig vekst. Hver fase avsluttes med en revolusjon, der organisasjonen er i endring og krise. Det er markedsavhengig hvor fort vekst skjer, det vil si

den er avhengig av bransjen virksomheten er i. Når det er et raskt voksende marked og bedriften vokser raskt, må bedriften også gjøre endringer i et hurtig tempo for å tilpasse seg, ved for eksempel å ansette flere. Hvordan en virksomhet løser vekst og perioder med endringer avgjør hvor lenge de blir i hver fase (Greiner 1972;1998, 5).

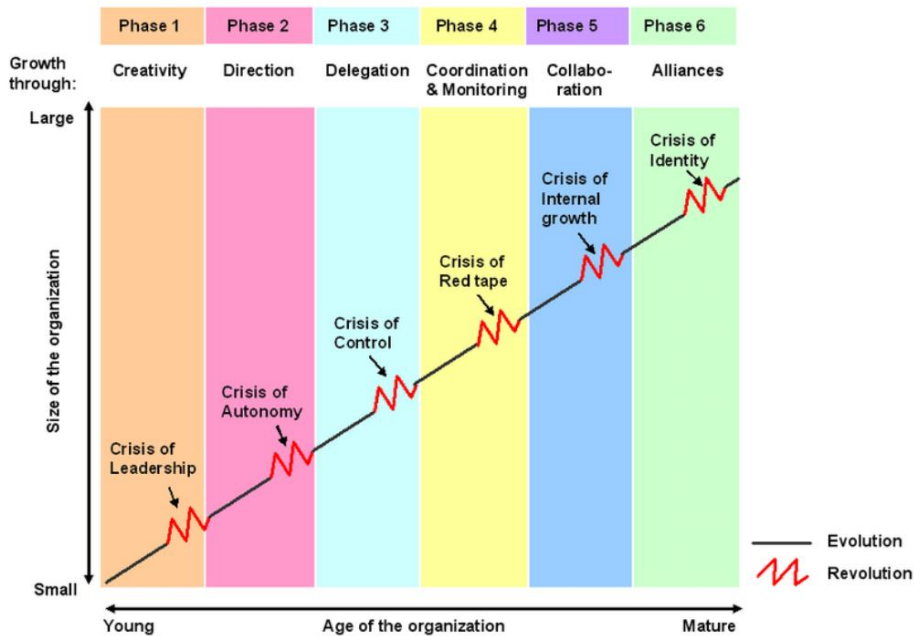


Fig 1. Greiners livssyklusmodell (researchgate.net)

Ifølge Greiner (1972;1998, 5-6) er det fem faser og utviklingssteg en virksomhet gjennomgår, og hver fase har det han omtaler som en *evolution*- og *revolution* del i seg.

*Fase 1* omhandler *kreativitet*. I evolution-delen omhandler oppstarten av virksomheten om å skape produktet, og skape et marked for det. Grunnleggerne er opptatt av teknologisk utvikling og det er ofte uformell kommunikasjon mellom menneskene. Arbeidsdagen er lang og de har gjerne ikke den høyeste lønnen, men man får eierandeler i virksomheten i stedet. Etterhvert som virksomheten får flere ansatte og mer kapital, kan grunnleggerne oppleve uønsket administrative oppgaver og det som kalles “crisis of leadership”. Da beveger man seg mer over i den revolusjonære delen av denne fasen.

Den neste fasen, fase 2, er *retning*. Det innebærer at de organisasjonene som overlever den første fasen nå går inn i en periode (evolution) med godt lederskap og jevn vekst. Det “setter” seg gjerne en mer formell kommunikasjons- og organisasjonsstruktur og oppgaver blir satt i

system slik som budsjett og regnskap med mer. Selv om ledelsen bidrar til å effektivisere de ansatte og fremme vekst, vil de ansatte etterhvert føle at organisasjonen har vokst såpass mye at nettopp de samme ansatte, da kanskje spesielt mellomleder, føler de har mer kunnskap om produkt og marked enn toppledelsen. Dette gjør at de kan føle en konflikt rundt det å følge virksomhetens prosedyrer eller ta initiativ på egenhånd, og bedriften går da inn i sin andre periode med en krise (revolution) som er det han kaller en autonomi-krise (crisis of autonomy) (Greiner 1972;1998, 6).

Fase 3 er *delegering*. Denne fasen avhenger av at lederne klarer å desentralisere organisasjonen på en vellykket måte gjennom å gi mer ansvar, og gi insentiver som bonuser til mellomledere. Når de får og tar mer ansvar, bidrar det til å gå inn i nye markeder, respondere på det kundene sier, og videreutvikle produkter. Selv om dette i utgangspunktet er bra, så vil det til sist oppstå et problem i form av at toppledelsen kan føle at de mister kontroll over den diversifiserte organisasjonen. Mellomledere foretrekker å “styre showet” uten innblanding fra ledelsen, noe som gjør at det oppstår en krise knyttet til lederne sin “mangel” på kontroll (crisis of control) (Greiner 1972;1998, 6-7).

Fase 4 kalles *koordinering*, For å bedre koordineringen blir det etablert formelle systemer av diverse aktiviteter i bedriften (Greiner 1972;1998, 7).

I følge Greiner (1972;1998, 7) er fase 5 den siste observerbare fasen, og omhandler sterkt *samarbeid*.

Siden Greiners modell (1972; 1998) tar for seg virksomheter generelt og i alle størrelser kan det være hensiktsmessig å se på modeller som tar for seg små- og mellomstore bedrifter også.

En av disse livssyklusmodellene fremkommer etter studier gjort av Neil C. Churchill og Virginia L. Lewis (1983) og kalles «*The Five Stages of Small Business Growth*».

I utgangspunktet mente Lewis og Churchill at det kunne virke håpløst å forske på små virksomheter i vekst fordi de er så ulike når det kommer til størrelse, vekstpotensialet, organisasjonsstruktur og lederstil. De kom frem til at det likevel finnes en rekke felles problemer som går igjen når det kommer til utviklingsstadiene i små bedrifter.

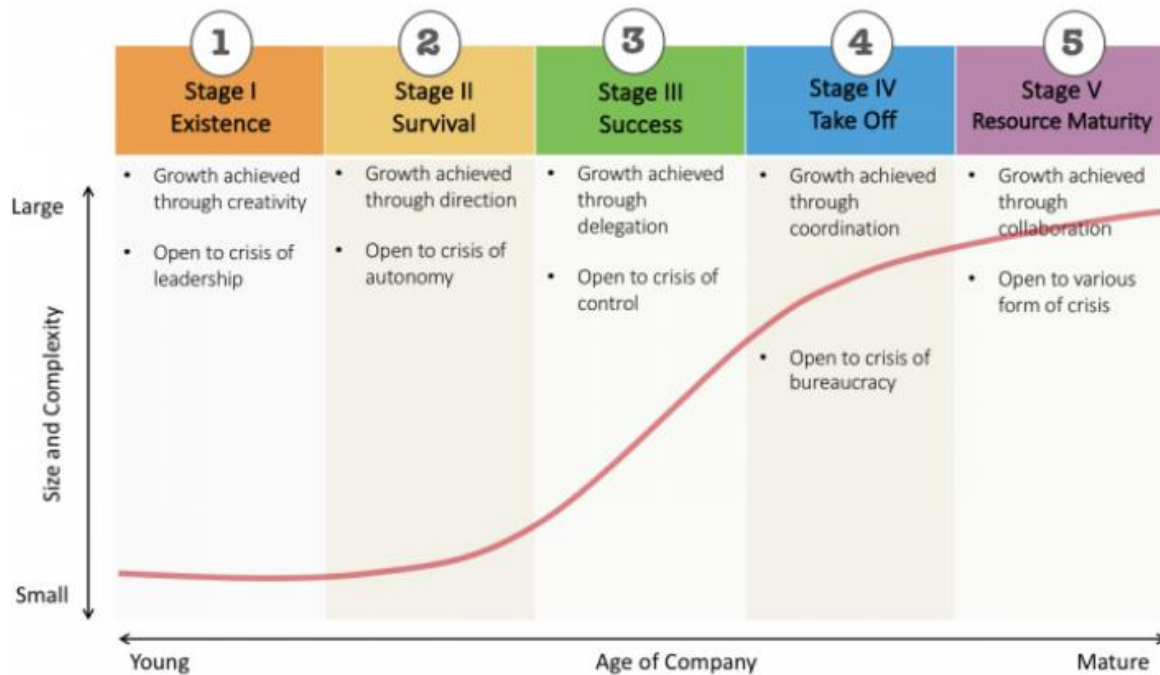


Fig 2. Lewis og Churchills livssyklusmodell (wordpress.uk)

Lewis og Churchill (1983) mener at fordi tradisjonelle vekstmodeller ser på virksomhet som todelt, en dimensjon på størrelse og en annen dimensjon som går på modenhet og vekst, så er ikke tradisjonelle modeller hensiktsmessig å bruke på små virksomheter av tre grunner:

Den første grunnen er at de tradisjonelle modellene ifølge Lewis og Churchill (1983) hevder at virksomheter må gjennom alle utviklingssteg eller dø ut i forsøket.

Årsak nummer to er at disse andre modellene ikke fanger opp den store utviklingen i de aller første stegene til virksomheten når det gjelder oppstart og tidlige vekst.

For det tredje så tas det ikke hensyn til faktorer som verdiskapning, sortimentets kompleksitet, antall lokasjoner og endringer i produkt. Modellen fokuserer heller på det årlige salget til virksomheten.

Derfor presenterte Lewis og Churchill (1983) et alternativt rammeverk som omhandler små virksomheters faser. Hver av fasene karakteriseres av strategiske mål, eiernes involvering, størrelse, diversitet, ulike ledelsestiler, kompleksiteter og om de har på plass formelle systemer.

Lewis og Churchills (1983) fem ulike faser er;

Fase 1: *Eksistens*. Her må virksomheten forsøke å skaffe kunder og levere det produktet de har lovet. Eier gjør det meste i virksomheten og det er ikke kommet formelle systemer på plass, det er flat struktur, og det jobbes med å få inn kapital.

Fase 2: *Overlevelse*. Her har virksomheten opparbeidet seg noen fornøyde kunder og må også yte service til disse. Det blir mer fokus på inntekter og kostnader, bedriften kan vokse i størrelse og inntjening. Struktur og tilstedeværelse av formelle systemer er fortsatt minimal, og det er fremdeles veldig få ansatte.

Fase 3: *Suksess*. I denne fasen er selskapet stabilt og eierne må bestemme seg for om de skal holde selskapet slik og gå med overskudd, eller risikere å bruke midler slik at virksomheten kan brukes som en plattform for videre vekst. Organisasjonene blir større og noen flere oppgaver gjør at det er bruk for dyktige mellomledere. Virksomheten vil ha nok penger, men det vil måtte tas hensyn til «tørkeperioder», og da må man planlegge for å komme gjennom en slik periode også.

Fase 4: *Take-off*. I denne fasen er utfordringen hvordan selskapet kan fortsette veksten og hvordan finansiere den påfølgende veksten.

Fase 5: *Ressursmodning*. Når virksomheten er kommet til denne fasen er det viktig å ha kontroll på inntekter de har skaffet som følge av vekst. I tillegg til dette vil de prøve å beholde fordelene ved en liten virksomhet som for eksempel høy grad av fleksibilitet.

### 2.1.2 Intellektuell kapital som strategi

Intellektuell kapital defineres på flere måter i litteraturen, men de siste årene er det imidlertid tre kategorier som blir mer akseptert som en bedrifts immaterielle ressurser, menneskelige ressurser, relasjonsressurser og organisasjonsressurser (Roos m.fl. 2014, 137).

I følge Roos (2014, 137) kan de menneskelige ressursene være “de ansattes kunnskap og kompetanse, ferdigheter, intellektuelle kapasitet og evne til å tilpasse seg”.

Organisasjonsressursene er det som er unikt for akkurat den organisasjonen, som for eksempel kulturmønstre, prosesser, systemer. Disse ressursene er ekstremt vanskelig for konkurrenter å etterligne.

Relasjonsressurser tar for seg bedriftens relasjoner med kunder, leverandører og partnere og hvordan disse er verdifulle for bedriften. “Bedrifter som klarer å utnytte, kombinere og tilegne seg andre bedrifters ressurser sammen med sine egne ressurser, vil ha en mer effektiv og

virkningsfull drift enn sine konkurrenter”. Ved å styre disse immaterielle ressursene på en strukturert måte vil det bidra til verdiskaping i bedriften. (Roos m.fl. 2014, 137).

Mye av utfordringen til en bedrift vil være hvordan de strategisk bruker ressursene for å bevare verdiskaping og konkurransefordeler når endringstakten er høy. Menneskene eller individene i organisasjonen spiller her en stor rolle både som drivere, men også mål for endringer. (Karp 2014, 100). Karp (2014, 101-102) sier at “endringer blir til som et resultat av kunnskapsdestriksjon og kunnskapsutvikling i individuelle og kollektive prosesser”. Målet er at organisasjonen skal utnytte den kunnskapen som finnes internt, men også skaffe, skape, lagre, dele og overføre kunnskap internt for å skape verdi og konkurransefortrinn ved hjelp av de menneskelige ressursene. Et spørsmål blir da om en organisasjons kunnskap er summen av individenes kunnskap, eller om organisasjonen kan lære og utvikle egen og ny kunnskap som en enhet eller ikke.

I tillegg til de menneskelige ressursene har moderne selskaper ofte samarbeidspartnere, eller det som kalles relasjonsressurser. For å være kostnadseffektive har samarbeid på tvers en fordel når det gjelder å utvikle og produsere kompliserte tjenester (Roos m.fl. 2014, 136). Dette er ressurser et selskap har tilgang til og kan benytte seg av i det strategiske arbeidet. Det å kunne skape verdi gjennom disse relasjonene, spesielt når det kommer til teknologi og informasjonsutveksling gjennom strategiske allianser og samarbeid vil kunne gi konkurransefordeler for en virksomhet. Dette kalles “læring i samspill” (Roos m.fl. 2014, 138).

### 2.1.3 Vekst gjennom internasjonalisering

Barwise og Robertson beskriver i artikkelen “Brand Portfolios” (1992) mulige vekststrategier et merke kan bruke for å gå globalt og vokse. De ser på og vurderer tre strategier; geografisk utvidelse, oppkjøp av merker og allianse mellom merker.

Geografisk utvidelse er å ta sitt eget merke eller produkt inn i nye markeder. Denne geografiske utvidelsen kan være innenfor et land eller et mindre geografisk område eller til et nytt land og ny kultur (Barwise og Robertson 1992, 279-280).

Kotler (2016, 304-305) sier at for å nå større markeder kan man satse globalt, en strategi er fossefallsmetoden der en bedrift gradvis etablerer seg i ett og ett land. Da kan man planlegge grundig gjennom å definere mål og retningslinjer for markedet, og risikoen er mindre for at menneskelig og økonomiske ressurser belastes for mye.



Videre er det flere metoder og strategier som kan bidra til å nå et globalt marked. En av disse går ut på at utenlandske investorer går sammen med de lokale investorene og eventuelt deler eierskap og kontroll. Grunnen til å gjøre nettopp dette kan være krav i fremmed land om felles eierskap for i det hele tatt å få etablere et selskap. Dette kan være nødvendig eller ønskelig grunnet politikk, eller at man mangler økonomien, de fysiske eller administrative ressursene for å drive virksomheten på egenhånd i et nytt land. (Kotler 2016, 319)

Barwise og Robertson (1992, 280-281) mener allianser eller samarbeid mellom merker eller partnere er en fremvoksende strategi når det kommer til å utvide porteføljen globalt. En av grunnene til dette er at det krever mye ressurser å utvide sitt eget merke globalt, derfor kan samarbeid bidra med nettverk for utvidelse og å være kostnadsbesparende.

## 2.2 Kompetansestrategi

*“Whenever you are asked if you can do a job, tell 'em, 'Certainly I can!' Then get busy and find out how to do it”*

— Theodore Roosevelt

Vi starter kapitlet som omhandler kompetansestrategi med å presentere Linda Lais (2013) definisjon på kompetansebegrepet:

*«Kompetanse er; de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte mål og krav»*

Lai (2013) fremhever kompetanse som potensiale sett ut ifra krav som ligger i dag og i fremtiden. Arbeidstakeren kan anvende ulike kompetansekomponeanter ved å jobbe målrettet etter forhåndsdefinerte krav som muligens foreligger (Lai 2013, 46).

De ulike kompetansekomponeantene; kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner inneholder både intellektuelle aspekter, sosiale og erfaringsbaserte elementer. Disse elementer er ofte sammenkoblet og blir i praksis uttrykt som en persons samlede kompetanse.

Det å være kompetent viser til anvendelse av disse komponentene, eller graden av anvendelse av dem i forhold til eksempelvis oppgaven som er gitt (Lai 2013, 52).

Kompetansekomponeantene bidrar til verdiskapning først når det *«passer til organisasjonens kompetansekrav og blir forvaltet på en hensiktsmessig måte»* (Lai 2013, 59).

### 2.2.1 Formell og uformell kompetanse

Kompetanse som er ervervet gjennom utdanning eller kurs betegnes som formell kompetanse. Erfaring, enten med relevans til aktuelle fagområdet eller generelt, betegnes som uformell kompetanse.

Skorstad definerer kompetanse som: “Atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb“ (Skorstad 2018, 28). Definisjonen sier at bakgrunnen for utførelse av en jobb er personens handlinger. Skorstad (2018) knytter link mellom utførelse av arbeid og en persons uformelle kompetanse. Med uformell kompetanse menes her personlige egenskaper eller kompetanse man ikke lærer formelt, og som ikke nødvendigvis kommer frem på en CV. Skorstad (2018) hevder videre at uformell kompetanse har større betydning i dag enn tidligere. En arbeidstaker må kunne beherske fagområder som er knyttet til den formelle kompetansen de har, kanskje til og med kompetanseområder som ligger langt utenfor. Tilleggskompetanser, hvis det kan kalles det, slik som salg, veiledning, ledelse, samarbeid med mer vektas kanskje i like stor grad som formell fagkompetanse (Skorstad 2018, 27).

Kompetanse beskrives videre som «observerbar atferd, og denne atferden styres av personlighet, evner, motivasjon og kunnskap» (Skorstad 2018, 29). Herunder ligger mer eller mindre kjent kunnskap for personen og som Skorstad (2018) beskriver som vårt «kompetansepotensiale» (Skorstad 2018, 29).

Kompetansepotensiale fremkommer som en intern ressurs i mennesket, men blir ikke aktivert før situasjonelle faktorer utløser dem. Dette kan være eksterne, organisatoriske faktorer som letter eller kompliserer arbeidet vårt for eksempel arbeidsmiljø, arbeidsinstruksjoner og oppgaver, kollegaer, belønningssystem, veiledning eller mangel på veiledning med mer (Skorstad 2018, 36).

Kompetansebegrepet har endret seg fra tidligere der fagkompetanse ble høyest verdsatt, til dagens kunnskaps- og involveringspolitikk. Kompetanse dreier seg ifølge Skorstad (2018) om mestring i jobben. Mestring kan oppnås blant annet gjennom følelse av samsvar i de oppgavene man står ovenfor og kunnskap om eget handlingsrepertoar (Skorstad 2018, 25). Tidligere erfaring og selvtro er også faktorer som kan påvirke individets anvendelse av kompetanse (Ellström og Kock 2007, 7).

Siden dette synet på kompetanse er så tett knyttet til oppgaven som skal utføres kan det antas at en ubalanse mellom individets kunnskaper og oppgaven som skal utføres kan oppstå. Dette enten på grunn av oppgavens natur eller individets kompetansenivå. Det fremheves her at selv om det er den faktiske kompetansen arbeidsgiver egentlig er ute etter, og som individet

benytter i sitt virke, så er det oftest formell kompetanse som blir brukt som indikator på faktisk kompetanse av arbeidsgiver (Ellström og Kock 2007,6).

### 2.2.2 Samlet og organisatorisk kompetanse

Kompetanse blir i stor grad fremstilt som individuell kunnskap eller prestasjon, men man kan også snakke om en gruppes samlede kompetanse. Organisasjonen har et ansvar for å bedre samlet kompetanse gjennom tiltak som maler, strukturer og prosedyrer. Å utarbeide rutiner for kommunikasjon, samarbeid, å bytte roller internt for å øke forståelse og utvide kunnskap og fleksibel bruk av ressurser vil kunne heve kollektivt kunnskapsnivå gjennom kunnskaps- og perspektivdeling (Johansen og Sætersdal 2017, 45).

Organisatoriske formelle og uformelle trekk som kan spille inn på individets utnyttelse av sin kompetanse kan være grad av autonomi, deltakelse, oppgavens trekk og tilbakemeldinger. (Ellström, 2006; Kock, Gill & Ellström, 2007, 5). Det er likevel de enkelte individs samlede kompetanse som utgjør bedriftens kompetansekapital (Lai 2013, 63).

Lai (2013) beskriver derfor organisasjonens kompetansepotensial som en type forvaltningskapital. Den kompetansen som er tilgjengelig, anvendbar og verdifull er organisasjonens mest sentrale aktiva for å sikre verdiskapning og overlevelse, og bør investeres i over tid (Lai 2013, 60). Optimal bruk og utnyttelse av kompetansepotensialet virker også forsterkende på uformell læring i arbeidssituasjonen. En "god" læringskultur i slike tilfeller blir ofte en høyinvolveringskultur preget av lojalitet, autonomi og fleksibilitet (Wood 2000 i Lai 2013, 42).

### 2.2.3 Fra overordnet mål og strategi til kompetansestrategi

Linda Lais (2013) definisjon på kompetansestrategi lyder slik:

*“En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/ enheter skal satse på kompetanse gjennom anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuell avvikling av kompetanse”* (Lai 2013, 31).

Vi legger videre Lais (2013) modell for strategisk kompetanseledelse som prosess til grunn for videre diskusjon ut ifra at det er en helhetlig modell som sammenkobles med overordnet strategi. Det er en helhetlig prosess som inkluderer kompetanseplanlegging fra «vugge til grav».

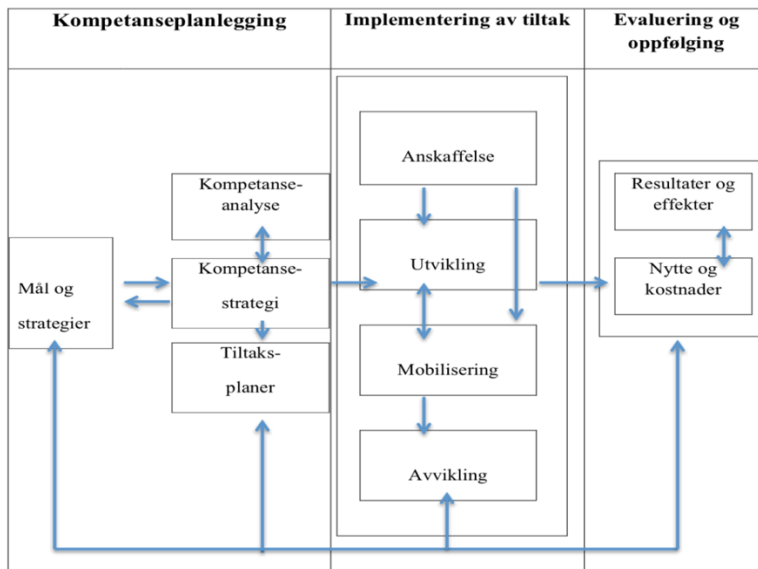


Fig. 3. Linda Lais kompetanseprosessmodell (Lai 2013, 15)

Det er naturlig at arbeidet med kompetanse kobles til bedriftens overordnede strategi og mål, ikke bare som et utviklingstiltak, men også til generell ressurskapning.

Forhold som må være tilstede for at utvikling og utnyttelse av kompetanse som strategi kan anvendes er fullt fokus og innsatsvilje fra ledelsen. De må redesigne arbeidsinnholdet og organisasjonen slik at det legges til rette for deltakelse fra arbeiderne og at de kan bidra i planlegging, analyse og utvikling av arbeidet (Ellström og Kock 2007, 7).

Lai sier at for å oppnå reell strategisk kompetanse må kompetanseplanleggingen være forankret i toppledelsen også gjennom handling (Lai 2013, 14).

Kortsiktig og langsiktig satsning og valg av tiltak på de ulike kompetanseområdene er noe av det som angis i strategien. Tiltaksplaner blir utledet fra denne, jo mer konkret, jo bedre. Siden kompetansestrategien tar utgangspunkt i overordnet strategi vil den arte seg forskjellig fra virksomhet til virksomhet, og det er derfor vanskelig å utarbeide en mal for «riktig» satsning på kompetanse (Lai 2013, 34).

Ulike livsfaser for firmaet krever ulike typer kompetansestrategi: I en oppstartsfase eller utviklingsfase vil gjerne tilføring av arbeidskraft være hovedprioritet. Dette samsvarer med en sterk kostnadsorientering i denne fasen. Når firmaer er i modningsfase, gjerne etter etablering, dreier fokuset til investering i medarbeidere og kompetanse. Målsettingen er da å oppnå høy kvalitet og produktdifferensiering. I en vekstfase ser man høy grad av involvering av medarbeidere for å oppnå høy grad av fleksibilitet og innovasjonsevne (Dyer og Holder (1988) i Lai 2013, 41). De ulike kompetansestrategiene inngår i en prosess, der den ene

strategien ikke utelukker den andre, og på ulike tidspunkt i en bedrifts utvikling vil overlappe hverandre.

Kobler vi sammen kompetansestrategiene over med ulike tiltaksformer får vi disse sammenhengene:

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 kompetansepotensiale
Utvikling	Oppgave- og stillingsbasert kompetanseutvikling	Omfattende, kontinuerlig kompetanseutvikling: systematiske tiltak	Kontinuerlig kompetanseutvikling, men større vekt på uformell læring
Mobilisering	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet	Benytte kompetanse innen bredt definerte oppgaver, med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivitet	Optimale betingelser for å bruke kompetanse og forsterke læring: Høyinvolveringskultur
Strategisk fokus:	Kostnader	Kvalitet	Innovasjon

Fig. 4. Linda Lais modell for tiltaksområder (Lai 2013, 43)

For å konkretisere kompetansestrategien presenterer vi videre de mest aktuelle tiltaksformene i forhold til tidlige vekstfaser hos bedrifter. Vi velger å inkludere kompetanseplanlegging fordi dette til en viss grad kan karakteriseres som både en forberedelse, men også som et tiltak i forhold til nystartede bedrifter.

## 2.2.4 Kompetanseplanlegging

Ellström og Kock kategoriserer kompetanseplanlegging i tre faser; 1) kompetanseanalyse, 2) kompetansestrategi og 3) tiltaksplaner. (Ellström og Kock 2007,10)

Vi ser her nærmere på de to første fasene.

### 1)Kompetanseanalyse.

Kompetanseanalyse er første steg i kompetanseplanlegging for å kunne definere kompetansekrav/behov for organisasjonen. Kompetanseanalysen benyttes både som en gap-analyse av mangler, men også for å betrakte tilgjengelig kapital som forvaltningskapital (Ellström og Kock 2007,10). Som en del av den overordnede strategien, og for å få maksimert utbyttet av kompetansesatsing er det avgjørende at arbeidet er *langsiktig, målorientert* og *systematisk*. Derfor er det viktig at bedriftens overordnede strategi for arbeidet med kompetanse er basert på systematisk kravanalyse og behovsanalyse (Lai 2013, 13).

## 2)Kompetansestrategi.

Kompetansestrategi er det formelle dokumentet som utarbeides basert på analyser og viser klare kompetanseområder og mål for disse. (Se punkt 2.2)

### 2.2.5 Kompetanseområder

Ut i fra kompetanseplanleggingen utledes fire tiltaksområder som ifølge Lai (2013) er; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse. Vi skal i forbindelse med vår forskning se videre på de tre første av disse.

#### A) *Anskaffelse*

Tradisjonelt handler anskaffelse om å rekruttere og ansette nye medarbeidere. I en vekstbedrift benyttes begrepet anskaffelse i videre forstand, i og med at etablering av en bedrift krever høyere grad av legitimitet, har høy grad av usikkerhet, og kostnadsbesparelse gjerne står i fokus. I en oppstartsfase preges dette også av uklare roller, grenser og ansvarsområder (Bastesen og Nesheim, 2008,42). Gründere kikker ofte etter personer som har samme syn som dem selv, og baserer oftere ansettelse på grunnlag av motivasjon og engasjement enn ren formell kompetanse (Dahle, Verde, & Dagestad, 2010, 275).

Oppstartsbedrifter trenger ressurser i form av informasjon, kapital, ferdigheter og arbeidskraft. Ofte må de benytte bekjentskaper for å skaffe disse ressursene (Nøttveit 2011, 18), og i en oppstartsfase ansettes ikke alle ressurser direkte i bedriften, men man knytter til seg kompetansen på hensiktsmessige måter gjennom å innleie av arbeidskraft, outsourcing, bruk av styre, investorers kompetanse osv. (Cardon 2003 i Nøttveit, 2011,20).

#### B) *Utvikling*

Uten å gå dypt inn i temaet om kompetanseutvikling vil vi likevel trekke frem de viktigste perspektivene i forhold til kompetanseheving fordi kompetanse ikke på noen måte kan betegnes som statisk og uavhengig av firmaets fase i livssyklusen.

Kompetanseutvikling er ifølge Linda Lai (2013) “målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer”. Tradisjonelt sett er kompetanseutvikling å leie inn eksterne tiltak. Nyere trend innen kompetanseutviklingsmetodikk heller mot intern, skreddersydd kompetanseutvikling basert på egne ressurser. Man ser også større læringsverdi i uformell læring internt og eksternt (Lai 2013, 17).

Mikkelsen og Laudal (2014, 258) trekker frem at medarbeidere kan ha vel så stort læringsutbytte av samarbeid med eksterne samarbeidspartnere i det

*“de kan lære om kvaliteten ved virksomhetens produkter eller tjenester ved å snakke med kunden som bruker dem til daglig, diskutere kundenes utfordring eller krav, og vurdere bakgrunnen for klager. Dette kan danne grunnlaget for individuelle og kollektive læringsprosesser som kan resultere i bedre tjenester og produkter”.*

Generelt vil kompetanseutvikling og læring tilfører verdi til individet og organisasjonen ved at individet blir motivert til å lære mer, vil få utvidede karrieremuligheter og utvikler sitt psykososiale sjelsliv (Nordhaug 1991 i Ellström og Kock 2007, 13). Videre har Ellström og Kock i sin forskning på små og mellomstore bedrifter funnet at individet blir bedre satt i stand til å håndtere nåværende arbeidsoppgaver, får bedre oversikt over arbeidet, tar større ansvar og får større jobbtilfredshet (Ellström og Kock 2007, 13).

Nordhaug fant videre at utdanning bidrar til større grad av mobilisering, sosialisering og kontroll, legitimering av mål og avgjørelser, inkluderende, forbereder til endring og skaper et bedre læringsmiljø. (Ellström og Kock 2007, 14).

Et perspektiv Ellström og Kock (2007) presenterer perspektiver på hvorfor virksomheter satser på kompetanseheving.

Det perspektivet som er relevant for vår forskning er det teknisk- funksjonelle perspektiv. Behovet for kompetanseheving er et bevisst og strategisk valg for å møte endrede kompetansekrav eksternt eller internt. Dette er ofte basert på en analyse av eksisterende forhold, og resulterer ofte i en opplevd mangel. Satsning på kompetanse her ansees å gi en form for utbytte i forhold til innsats.

Konklusjonen er at det ikke kan påvises en enkeltfaktor som avgjør satsing på kompetanse og kompetanseutvikling, men de påpeker at en god læringskultur uansett er viktig (Ellström og Kock 2007, 12).

### *C) Mobilisering*

Mobilisering vil her si sikring av at den anskaffede kompetanse blir brukt, eller brukt på riktig måte. For stort fokus på anskaffelse og utvikling kan bidra til svak mobilisering. Forskning viser at mange arbeidstaker ikke får brukt sitt kompetansepotensiale på en hensiktsmessig måte verken på egne vegne, eller slik at det tilfører verdi for bedriften (Lai 2013, 153). Lite planmessig og dårlig utnyttelse av en persons kompetanse kan føre til at personen opplever kompetanseinkongruens. Dette kan føre til at personen opplever lav indre jobbmotivasjon, dårligere mestringsfølelse, viser svak innsats og ytelse, og sjansen for at personen ønsker å slutte øker (Lai 2013, 12). Indre og ytre motivasjon påvirker kompetansemobilisering i ulik grad, der det hevdes at indre motivasjon gir størst positiv effekt for individet og organisasjonen (Lai 2011, 52).

Det er et klart lederansvar å legge til rette og kvalitetssikre mobiliseringsarbeidet (Lai 2013, 156). Men det unektelig også viktig med bidrag fra individet slik at mobilisering blir tilpasset den enkelte og indre motivasjon blir aktivert. Noen essensielle drivere for kompetansemobilisering er definering av den enkeltes rolle, mestringstro, autonomi og støtte fra leder og medarbeidere.

Ser vi på hva individet kan bidra med i mobilisering blir det naturlig å se på autonomi og mestringstro. Her er teorien om selvledelse et naturlig utgangspunkt i og med at det stammer fra psykologiske prosesser som individet mer eller mindre er i stand til å råde over.

Selvledelse innebærer at individet styrer tanker, følelser og atferd ved å ta i bruk teknikker, og således er i stand til å styre egen hverdag. Selvledelse brukes da for å nå egne mål (Karlsen og Berg, 2018).

Medarbeidere kan bruke ulike strategier for å bli dyktigere i egen selvledelse blant annet kognitiv ledelse, der positiv selvsnakk og bruk av verdier er metoder som kan lede til økt mestringstro (Karlsen og Berg, 2018).

En annen teori som ligner på selvledelse er Empowerment. Denne preges i større grad av at ledelsen fasiliteter for medbestemmelse og frihet innenfor gitte rammer. Samtidig virker også ledelsen som støtte for den enkelte ved å gi ros og tilbakemeldinger underveis (Karlsen og Berg, 2018). Ledelsesinvolveringen er i større grad til stede, og den enkeltes suksess stammer fra en form for samhandling med andre. Sannsynligheten er større for å prestere bedre dersom en medarbeider bruker verktøy fra selvledelse, og bidrar til å bygge et klima for effektivitet og innovasjon (Karlsen og Berg, 2018). I tillegg forsterkes individets selvtro og det blir mer selvstendig, viser initiativ og bidrar til løsninger (Karlsen og Berg, 2018).

### 3 Metode

Metodisk tilnærming til en forskningsprosess gir systematisering av prosessen, og hjelper oss å svare på den problemstillingen vi fremsetter.

Forskningsprosessen består både av prøving og feiling, og av å lære av eksisterende kunnskap (Krumsvik 2013, 119). Hvilken metode vi velger å bruke må knyttes opp mot det datamaterialet vi ønsker å samle inn som kan belyse de forskningsspørsmål vi stiller.

Kvantitativ metode viser omfang og kausale sammenhenger, mens ved bruk av en kvalitativ metode kan man grave dypere i meninger og motiver bak handlingene. Formål med denne undersøkelsen er å avdekke holdninger og motiver (Askheim og Grennes 2008, 88).



I dette kapittelet skal vi gjøre rede for den metoden vi har brukt for å komme frem til det resultatet vi skal presentere i denne oppgaven.

### 3.1 Valg av metode

Metoden vi valgte for å innhente informasjon og svare på problemstilling var kvalitativ metode med semistrukturert dybdeintervju som forskningsmetodikk. Vi utarbeidet en intervjuguide inndelt i temaene som fulgte forskningsspørsmålene. Semistrukturert her betyr at noen spørsmål er fastsatt, mens det er rom for å stille oppfølgingsspørsmål ut fra respondentens svar. Slik vil formen på intervjuet også kunne bidra til å få mer utfyllende svar og gi andre nyanser til problemstillingen siden det tar utgangspunkt i intervjukandidatens subjektive betraktninger. Kandidatens bidrag vil også kunne føre til at man kommer inn på temaer som ikke var påtenkt, men som kan belyse problemstillingen på en annen måte.

Selv om det gis rom for oppfølgingsspørsmål, så er det likevel moderators oppgave å styre samtalen slik at han får den informasjonen som trengs for å besvare problemstillingen som er satt. Siden vår problemstilling er et casedesign gir det rom for nettopp en delvis strukturert forskningsmetode som her. Ved å forsøke å “probe” svarene til respondenten vil det gjøre tolkningen enklere siden det gir mer presise svar (Askheim og Grennes 2009, 88).

Som en sekundær forskningsmetode ble det benyttet tekstanalyse. Vi fant ut at som en del av researchen til valg av bedrift var det naturlig og nødvendig å analysere en del av den offentlige tilgjengelige informasjonen om firmaet som vi kunne finne. Vi tok derfor for oss firmaets nettside og reportasjer som vi fant på internett og analyserte hva firmaet selv sa om sin kompetansestrategi og om sin utvikling. Noe av informasjonen gav grunnlag for utforming av spørsmål til intervjuguiden. Noe av informasjonen kunne brukes i analysen sammen med intervjusvarene og observasjoner.

### 3.2 Valg av design

Type organisasjon, størrelse og eksistenstid la mye av grunnlaget for hvilket design vi kunne benytte i vår undersøkelse (Askheim og Grennes 2008, 66). I vår undersøkelse av en konkret bedrift, Fonn AS, på bakgrunn av tidsbegrensning av oppgaven og formålet med undersøkelsen valgte vi et case-design (Askheim og Grennes 2008, 75). Vi gjorde antagelser om at det jobbes med kompetanseutvikling, og vi antok at de har store vekstambisjoner. I vår analyse vil dataene som samles inn kunne svare på antagelsene om kompetansestrategi ut ifra teori som finnes, eller eventuelle mangler på området (Askheim og Grennes 2008, 72).

### 3.3 Utvalg

Vi ønsket oss i utgangspunktet et større firma å forske på, men via en artikkel vi fant på internett så ble firmaet vi valgte svært mye mer interessant. Vi endret også problemstilling slik at den ble spisset mot firmaer i vekst.

Firmaet vi fant var et lite, relativt nystartet firma. Vi tok først kontakt med en av lederne som umiddelbart godkjente vår tematikk og ønsket oss velkommen. Han ga oss kontaktinformasjon til alle ansatte i bedriften, og vi tok selv direkte kontakt med hver enkelt for å avtale intervju. Alle ansatte ble intervjuet. Intervjukandidatene har ulik fartstid i firmaet, ulik faglig bakgrunn og stillingene varierer fra styreleder til key account manager. Vi fant at det var hensiktsmessig å intervju alle ansatte uavhengig av kunnskap de hadde om temaet da vi ønsket å belyse forskningsspørsmålene fra ulike sider og i tillegg unngå å gå glipp av informasjon.

### 3.4 Planlegging

Denne fasen handler om å se på og planlegge hele undersøkelsen, forsøke å ta hensyn til alle fasene og lage en god plan for gjennomføringen. Alt dette utføres før selve intervjuene finner sted (Kvale og Brinkmann 2009, 118). I arbeidet med å finne den riktige problemstillingen og forskningsspørsmål utarbeidet vi den obligatoriske prosjektskissen for å hjelpe oss til å legge en god plan på hvordan undersøkelsen og prosessen skulle foregå og gjennomføres. Det endte med at denne ble forandret og forbedret flere ganger før vi kunne si oss fornøyd med den. Deretter startet arbeidet med å lage en intervjuguide. Vi valgte å dele tema i tre deler og lage ca fem spørsmål til hvert tema, og da med høyde for oppfølgingsspørsmål. Alle spørsmålene ble forsøkt laget slik at det best mulig kunne svare på forskningsspørsmålene våre og da igjen problemstillingen. Dette for å kunne gjøre en god analyse og drøfting.

For at intervjuguiden skulle bli best mulig ble vi enig om å teste den for å belyse om spørsmålene var gode nok og for at vi skulle få trening i å gjennomføre intervjuer. Vi testet den ut på klassevenner og fikk hjelp av veileder til utformingen.

Det påstås at jo bedre man forbereder seg til intervjuene jo bedre vil kunnskapen som produseres gjennom de nevnte intervjuene bli (Kvale og Brinkmann 2009, 115). Som en del av forberedelsesprosessen foretok vi en tekstanalyse av eksisterende dokumenter, utarbeidet en intervjuguide, gjorde en pilot på denne, satte opp ansvarsfordeling i forbindelse med intervjuene og lagde en «kjøreplan» for å sikre kvaliteten i gjennomføring av intervjuene.

Årsaken til valg av firma var ut ifra reportasjen vi fant om firmaet på shifter.no, en internettside som omhandler startup-firmaer. Det Fonn AS uttaler om hvordan de tenker samhandling på tvers i bransjen trigget vår nysgjerrighet og ønske om å vite mer om firmaet og deres vekst. Vi tok for oss denne reportasjen, samt Fonn AS sin hjemmeside og tolket det slik at de var opptatt av å satse på kompetanse for å lykkes. Vi ønsket å vite hvordan de tenkte rundt dette.

Før gjennomføring av intervjuene ble det gjennomført flere testintervju på medstudenter. Slik kunne vi justere og endre på intervju spørsmålene etter hvor vi så det ga sammenheng med forskningsspørsmål eller ikke.

Vi utarbeidet i tillegg ut i fra testingen en “kjøreplan” for intervjusituasjonen med informasjon vi ville gi på forhånd om oss selv, tema og problemstilling, definisjoner og om intervjusituasjon. Dette for å sette rammen for situasjonen, for å bygge tillit mellom oss og intervjupersonen.

### 3.5 Gjennomføring

Det første intervjuet i bedriften ble gjennomført på relativt kort varsel, og vi følte derfor ikke at vi fikk nok tid til å “perfeksjonere” spørsmålene. Vi har tatt lærdom av at det første intervjuet ikke kan forberedes godt nok, og at man må ta med det første intervjuet som en del av utforming av intervjuguide. Noen detaljer kan alltid justeres både før og underveis i intervjuprosessen.

Vi opplevde at det var behov for å justere hvilke spørsmål vi stilte til hvilken kandidat etter hvilken stilling de hadde, og hvor lenge de hadde vært ansatt i firmaet. Dette fordi alle ikke hadde kunnskap om alle temaer vi spurte om, slik som eksempelvis kompetansestrategi. Fonn AS besto når intervjuene ble foretatt av 6 personer i ulike stillinger fra styreleder, daglig leder til key account. Noen har vært med fra oppstart, noen er nyansatte for en måned siden. Det er da naturlig at de innehar ulik grad av informasjon.

Vi opplevde alle kandidatene som særdeles imøtekommende og at de ønsket å dele sin kunnskap om temaene. De opplevdes som ærlige og ga mye informasjon som var relevant for vår forskning (Kvale og Brinkmann 2009, 175).

Intervjuene ble gjennomført på ulike lokasjoner. De fleste var i firmaets lokaler, ett var utendørs, ett var pr. telefon. De ulike lokasjonene preget intervjuet noe i ulik grad. Nærheten til intervjuobjektet var i stor grad fraværende på telefon, mens intervjuet utendørs ble i en mer uformell stil og førte til mer utenomsnakk.

Det var i utgangspunkt planlagt en halv time pr. intervju. Vi avklarte på forhånd med alle intervjukandidatene om lengden på intervjuet og om lydopptak. Vi opplevde mengden spørsmål som vi hadde, svarlengde de krevde og at metoden var semi-strukturert førte til at tiden ble overskredet. Det ble dypdykket i spørsmålene mye mer enn vi trodde, noe som vi ikke kunne forutse i en pilot gjennomført med personer som ikke har fagkunnskap på tematikken.

Imens en av oss intervjuet noterte og observerte den andre for å fange opp underliggende meninger og kunne bistå i å stille oppfølgingsspørsmål.

Før eller etter hvert intervju spurte vi om tillatelse til å sende oppfølgingsspørsmål på mail dersom vi hadde behov for ytterligere informasjon, og det fikk vi positiv respons fra alle på (Kvale og Brinkmann 2009, s 128).

### 3.6 Transkribering

Etter at intervjuene var gjennomført ble det gjort transkriberinger av dem, dette for lettere å kunne analysere innholdet og belyse de data vi skulle bruke i analysen vår. Når man skal gå fra et muntlig til skriftlig språk er det ifølge Kvale og Brinkmann (2009, 187) lurt å tenke at noe som er en velformulert uttalelse nødvendigvis ikke er det skriftlig, men kan heller virke usammenhengende i skrevet form og vice versa. Vi valgte å dele opp og transkribere noen intervjuer hver. Vi diskuterte at det kunne være hensiktsmessig å notere ned de meninger og uttrykk respondentene kom med underveis i de intervjuene vi transkriberte, og da vår tolkning av disse. Det er spesielt vanskelig å gjengi for eksempel ironi i skriftspråk (Kvale og Brinkmann 2009, 187). Derfor gjorde vi notater underveis slik at det skulle bli lettere å tyde i ettertid, både for den som transkriberte dem, men også for det andre gruppemedlemmet å tolke betydningen.

Det er viktig å ta hensyn til at det ikke er helt ukomplisert å transkribere fordi det er en fortolkningsprosess gjort av den som transkriberer, og dette kan skape problemer i forhold til hvordan et budskap tolkes og oppfattes (Kvale og Brinkmann 2009, 186). Vi forsøkte å markere viktige og interessante deler underveis for lettere å kunne finne tilbake til disse på et

senere tidspunkt i analysen. Kvale og Brinkmann (2009, 188) mener at når et materiale blir strukturert i tekstform for å få en oversikt, så er dette allerede begynnelsen av analysearbeidet.

### 3.7 Dataanalyse, kondensering og sammenfatning

Så var tiden kommet for å sammenfatte dataene vi hadde samlet inn.

Askheim og Grennes (2008, 144) sier at «analysen starter vanligvis i det vi skriver ut intervjuene vi har gjennomført». Når vi startet analysearbeidet hadde vi samtaler om vår oppfatning av de forskjellige intervjuene, og diskusjoner om vi hadde samme oppfatning av respondentenes mening av det som ble sagt. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, 199) finnes det ingen standard metode for å komme frem til de meninger og implikasjoner ved det som sies i et intervju, dette kan gjøre analysearbeidet utfordrende. Gjennom tekstanalysen, transkripsjonene og observasjonsnotater analyserte vi intervjuene opp mot teorien og funn som belyser problemstillingen. Metoden for dataanalyse må kunne sies å være induktiv, (Askheim og Grennes 2008, 150) særlig siden intervjukandidatene ikke besvarte spørsmålene direkte, enten ut ifra at de ikke hadde kunnskap om temaet, eller om spørsmålene var utydelig formulert.

Først forsøkte vi å samle svarene fra alle de forskjellige respondentene inn under tilhørende spørsmål. Det neste steget vi gjorde var å streke under alle relevante funn som inneholdt tema rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Videre redigerte vi respondentenes uttalelser gjennom å gjøre lange setninger kortere og gjengi meninger med det som blir sagt med færre ord i en *meningsfortetting*. Dette kan være til hjelp når man skal analysere lange og kompliserte intervjutekster (Kvale og Brinkmann 2009, 212). Vi fargekodet hver respondent og satte opp alle svar fra alle respondenter på spørsmål etter en klipp-og-lim metodikk. Da fikk vi en oversikt over hvilket spørsmål som gav utfyllende svar, hvilket spørsmål som mange hadde svart på, og det var enklere å sammenligne likheten i svarene (Askheim og Grennes 2008, 149).



Vår klipp- og- lim metodikk.

Ved hjelp av dette kunne vi overføre materialet inn i et nytt dokument sammen med de meninger vi oppfattet at respondentene hadde i svarene sine. Dette gjorde alt mer oversiktlig og det ble lettere å sammenligne svarene.

I dette tolkningsarbeidet ligger faren ved generalisering, men i og med at vi i analysedelen både presenterer resultater som er felles utsagn og de som er avvikende så får vi en viss representativitet. (Askheim og Grennes 2008, 153).

Siden det ikke er en fast og generalisert måte å gjøre analysen på, så blir det vår måte og våre fortolkninger av det som ble sagt som er utgangspunkt når vi presenterer funnene våre.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, 204) avhenger analysen og kvaliteten av den om forskeren er håndverksmessig dyktig og behersker analyseverktøy godt, i tillegg til kunnskapen forskeren har om forskningstemaet.

### 3.8 Etikk

Vi har tenkt etikk i forskningsprosessen helt fra begynnelsen til slutt. Vår tanke helt fra starten var at forskningen skulle være utbytterik både for oss og firmaet. Vi hadde som grunnholdning at problemstilling og forskningsprosess ikke skulle være dømmende eller

kritisk, men hjelpe oss og firmaet med bevisstgjøring rundt det tema vi har valgt (Kvale og Brinkmann 2009, 86).

Intervjukandidatene fikk på forhånd tilsendt mail med informasjon om tema, problemstillingen, presentasjon av oss og intervjusituasjonen. Dette for etisk å kunne begrunne opptak av samtalen og konsekvenser for kandidatene (Kvale og Brinkmann 2009, 86). Vi tok opp dette med hver enkelt kandidat også fortløpende. I vårt tilfelle ga alle sitt samtykke til bruk av navn og stilling. Vi har likevel valgt å anonymisere i transkripsjoner og i oppgaven fordi oppgaven ellers vil kunne bli veldig transparent.

Vi har vært lojale i transkripsjonsprosessen og skrevet av ordrett. Svar som ikke var direkte relaterte til spørsmålene har vi forkortet. Vi har sendt transkripsjonen til den enkelte slik at de kan komme med innspill til endringer i forhold til innhold og anonymisering.

Vi hadde liten kjennskap til firmaet og personene på forhånd og anså oss selv som relativt lite forutinntatte. Vi ser at det likevel kan ha preget nøytraliteten i intervjusituasjonen i og med at vi relativt raskt opparbeidet oss et positivt syn av firmaet og kandidatene.

I og med at dette er en forskningssituasjon der forsker sitter på mer informasjon om problemstilling enn kandidat kan det oppstå informasjonsasymetri mellom forsker og informant. Vi opplyste om problemstilling og definerte noen faguttrykk, men presenterte ikke forskningsspørsmålene (Askheim og Grennes 2008, 164). Det kan da være at kandidaten ikke forstod intensjonen bak spørsmålene og ikke turte å gi all informasjonen han satt på.

I analysen av datamaterialet har vi vært bevisste på å ikke tolke på en slik måte at meningsinnholdet til respondenten faller bort, men være bevisst på å tolke i beste mening.

### 3.9 Verifisering

I denne delen skal vi se på troverdighet (validitet), pålitelighet (reliabilitet) og generalisering (overførbarhet) av vår forskningsundersøkelse.

Når det kommer til pålitelighet av undersøkelsen vår er det viktig å tenke at det er gjort intervjuer, og som nevnt tidligere er det samtalen mellom forskere og kandidat som styrer hvilken data som samles inn. Det vil si at det er mulig at våre meninger, begrensede erfaring og konteksten intervjuene har foregått i har påvirket samtalen og dermed hvilke data vi har samlet inn.

Når man skal måle validitet av et intervju vil det avhenge av flere forhold. Dette vil være avhengig av at man sjekker kilder og stiller spørsmål, og hvordan man analyserer og tolker funnene, samt hvordan kvaliteten er på selve intervjuet (Kvale og Brinkmann 2009, 250). For å styrke validiteten har vi forsøkt å tenke på undersøkelsen som en prosess gjennom alle fasene og ikke bare i sluttresultatet. Dette med utgangspunkt i å se farene i hver enkel fase og hva som kan gå galt eller finne feilkilder, og prøve holde disse så små som mulig (Kvale og Brinkmann 2009, 253). Derfor blir validitet sett på som en kontinuerlig prosessvalidering. Når det kommer til troverdigheten av resultatene i denne undersøkelsen er det verdt å merke seg at alle kandidatene som ble intervjuet var av samme kjønn. Noen har lengre fartstid i firmaet enn andre, og noen av kandidatene er også gründere og medeiere i virksomheten, noe som kan påvirke hvordan de svarer ut ifra hvilket lys det setter virksomheten i. Ser vi på overførbarheten eller generaliseringen kan utvalget vårt og hvordan intervju kandidatene ble valgt påvirke hvor overførbart resultatet er. I denne oppgaven har vi både intervjuet ledere og medarbeidere om en tidlig vekstprosess, og dersom vi hadde intervjuet om det samme i andre organisasjoner, er det ikke sikkert at det hadde blitt et liknende resultat. Dette kan være på bakgrunn av størrelsens og eksistenstiden til selskapet, og på bakgrunn av den kompetanse den enkelte innehar. Likevel kunne det ha vært nyttig å gjort en liknende studie i andre organisasjoner for å kunne se om det hadde gitt samme resultat, spesielt om det hadde samsvart med vår teori og resultat. Vår oppgave kan overføres til populasjonen i den aktuelle bedriften siden den representerer hele populasjonen (Kvale og Brinkmann 2009, 266).

### 3.10 Rapportering og oppsummering

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, 179) bør en kvalitativ intervjuundersøkelse gi så nøyaktige og presise beskrivelser av trinn, prosedyrer og beslutninger som er gjort i den spesifikke undersøkelsen. I vår forskningsstudie har vi brukt en kvalitativ metodeform, ved å dybdeintervjuet seks medarbeidere og ledere for å kunne svare på vår problemstilling og spørsmål rundt tematikken. Dybdeintervjuene foregikk ved at vi tok opp samtalene, deretter transkriberte dem og til slutt analyserte og tolket resultatene. Videre har vi forsøkt å se om forskningen er troverdig, pålitelig og generaliserbar. Videre vil det være essensielt å gi noen kritiske refleksjoner til vår metodebruk. Før intervjuene hadde vi allerede noen tanker om tema, og i hvilken retning vi ønsket å bevege oss i før vi satte i gang undersøkelsen. Dette kan ha påvirket hvordan vi oppfattet den informasjonen vi fikk under intervjuene. Det at vi er



uerfarne med denne typen metode gjør at det er nærmest umulig å være objektiv, dette kan ha påvirket vår forskning gjennom intervjuene og transkriberingen. Det er mulig vi har latt oss påvirke. Selv om vi synes vi var nøye med å la intervjukandidatene si sin mening og gi svar, kan våre meninger ha kommet gjennom. Det vil si at vi er to personer som oppfattet og har tolket informasjonen vi har fått og vi kan ha tilpasset den vår forståelse av temaet. Derfor har vi forsøkt å redusere feilkilder og subjektive tolkninger etter transkribering ved å sende kandidatene de transkriberte intervjuene til godkjenning og bruke analytiske metoder for å presentere funnene. Vi følte vi fikk god kontakt med kandidatene, og dette kan ha påvirket oss til å stille spørsmål som ikke direkte kunne svare på problemstillingen. I og med at det var begrenset med informasjon om firmaet vi kunne få tak i på forhånd hadde vi ikke alle forutsetninger for å kunne vite hvilke spørsmål som var relevante for alle kandidatene. Alle disse faktoren påvirker resultatet, men vi mener vi likevel har fått mye god data å analysere. Med utgangspunkt i kapitlene over vil vi nå presentere de funnene vi har gjort gjennom vår forskning.

## 4 Analysekapittel

I denne delen av oppgaven vil vi presentere de funn vi har gjort gjennom intervjuene, og se disse opp mot valgt teori. For å hjelpe oss å besvare problemstillingen vil vi her svare på forskningsspørsmålene våre.

### 4.1 Vekststrategi

For å svare på følgende forskningsspørsmål:

*Forskningsspørsmål 1: Hvor i livssyklusen/i hvilken vekstfase befinner organisasjonen seg?*

Vi vil her se på de ulike måter å jobbe med vekststrategi, og hvor virksomheten er, og hvilken fase av livssyklusmodellene våre funn viser at de er i.

#### 4.1.1 Vekst og strategi

Funn som ble gjort gjennom intervjuene hos Fonn AS sier at den overordnede strategien i virksomheten er vekst, det vil si vekst på en eller flere måter. I følge Roos m.fl. (2014) er det vanskelig å drive en virksomhet uten en strategi og den strategien man velger avhenger av hvilke mål virksomheten har. Det som er fordel når det gjelder strategi er å bevisstgjøre de som er involvert hva det innebærer, dette grunnet felles mål.

Det vi fant gjennom intervjuene tyder på at Fonn AS har lyktes med å skape en felles forståelse innad i virksomheten om hvilken retning den skal ha. Man får inntrykk av at alle «drar i samme retning» og ikke gå sine egne veier, og på den måten bidrar til verdiskapning. Det er klart for alle ansatte i virksomheten hvilke ambisjoner som gjelder. Dette er viktig med tanke på å ikke bruke ressurser unødvendig i feil retning, spesielt i en liten virksomhet som ikke nødvendigvis har ekstremt mye ressurser å benytte seg av, og som da er ekstra følsomme for feilinvesteringer, ansettelse eller det å miste en stor kunde. En av de nyansatte forteller at han er veldig klar over hva som er fokus innad i bedriften når det kommer til vekstambisjoner, og da hva som er ventet av han og hans bidrag;

*«Fonn har jo veldig store ambisjoner, vi jobber både i USA og UK for tiden, så de satser veldig internasjonalt. Men Norge er også et veldig stort hovedfokus. Så man ønsker å bli best mulig og størst mulig».*

Funn viser at fokuset på vekst innad i virksomheten er todelt, det vil si at de ønsker å være stor aktør i Norge, men også vokse internasjonalt. Dette samstemmer delvis med det Roos m.fl. (2014) beskriver når han sier at strategi ikke nødvendigvis er statisk, og man kan oppleve fremvoksende strategier som følge av handlinger i en organisasjon, og den kan endres underveis. Ulempen med en todelt vekststrategi er om det oppstår utydelighet rundt hva som er prioritet, og ansvarsområder i forhold til de ambisjonene virksomheten har. Konsekvensen kan bli at det dras i flere retninger samtidig og det da blir vanskelig å oppnå den overordnede målsetningen. Dersom strategien kan oppfattes som uklar for noen kan en konsekvens være at tid og kostnader blir investert feil, som igjen kan gjøre det vanskelig å ha den progresjonen som målsetningene tilsier. Vi får inntrykk gjennom vårt besøk hos Fonn AS at virksomheten er rimelig transparent, og slik det er på nåværende tidspunkt så er alle klar over hvor virksomheten vil. En av de ansatte som har vært ansatt en stund sier;

*«Pr. i dag så er jo strategien veldig fokusert på utenlandssatsingen. I tillegg overordnet så er det å danne et selskap som kan drifte det norske markedet som vi gjør her, uavhengig av hva som skjer ute i den store verden. Å ha et digitalt verktøy som enhver tid ligger foran bransjen».*

I tillegg til ønsket om vekst, så oppdaget vi det som vi tolker som et annet bakenforliggende ønske, nemlig det å *skape arbeidsplasser*. Gjennom digitalisering ønsker de å bidra til

forenkling og forbedring av arbeidsdagen for aktører innen byggebransjen. Vi tolker det slik at det å kunne drive et firma som også skaper arbeidsplasser lokalt i nærmiljøet gjennom vekst er viktig for Fonn AS. På bakgrunn av dette forstår vi det slik at de har flere strategier for vekst. Det kommer frem at intensjonen om vekst, og det å gå internasjonalt med produktet alltid har vært der selv om det ikke gjerne var uttalt fra starten. Fordelen her er jo det Roos m.fl. (2014) er inne på når han sier at små virksomheter som har vekstambisjoner allerede fra starten vil være mer lønnsomme gjennom en tiårs periode enn dem som ikke har det.

En av respondentene uttaler:

*«Det å skape noe veldig spennende, og bidra med mange arbeidsplasser har alltid vært der. Og at helt fra starten har det vært et mål om å delvis revolusjonere byggenæringen og gjøre det stort og nå utlandet.»*

I tillegg til vekst internasjonalt, sier de at de har ønske om å være størst i det norske markedet. Det fremkommer at de har allerede et godt marked i Norge på salg, og de forteller at de gradvis har gått mer over til support og vedlikehold av kunder enn tidligere, selv om videresalg også er prioritert. Det kommer frem at de er mer fokusert og opptatt av å lytte til og ivareta eksisterende kunder nå enn tidligere. I tillegg til å parallelt jobbe opp mot potensielt nye kunder. En av dem som har vært med en stund sier;

*«Etterhvert som porteføljen vokser så blir jo behovet for å utvikle og vedlikeholde større. Og den delen vil jo endre seg. Når vi begynte, så begynte vi med blanke ark og oppsøkte bransjen. Nå jobber vi mye på innkommende. Vi har skapt et produkt, et navn og en del relasjoner og det skal jo ivaretas det og.»*

Farene ved å jobbe på flere fronter samtidig er at de kan ende opp med å «strekke laget for tynt», det vil si at arbeidsmengden blir for stor. Konsekvensen kan i verste fall være at ansatte slutter eller blir sykemeldt av belastningen. Fordelen er jo at dersom det går slik de har planlagt kan jo gevinsten være stor. For å lykkes kan det virke som de må ha to tanker i hodet samtidig, og dette kan være utfordrende. Vårt inntrykk er imidlertid at det jobbes hardt for å nå målsetningene både når det gjelder markedet i Norge og opp mot internasjonaliseringen.

#### 4.1.2 Vekst og internasjonalisering

Gjennom intervjuene sier flere kandidater at Fonn AS har en klar plan og strategi for når de har tenkt å være en internasjonal aktør. Flere av kandidatene nevner 2022 helt konkret.

*«Overordnet så er det 2022 som er et magisk tall i forhold til at da skal selskapet være satt opp på den måten man har tenkt, som en internasjonal aktør».*

De forteller at det satses for øyeblikket hardt på å komme inn i markedet i USA og England.

De mener det vil være mulig å håndtere England og Europa forøvrig fra Norge, men det vil være nødvendig med mer nærhet til markedet i USA. Når det gjelder strategier for vekst sier Barwise og Robertson (1992) at *en* måte å gjøre dette på er det de kaller geografisk utvidelse. Med dette menes utvidelse innenfor et område eller til et helt nytt land, og da ny kultur.

Fordelen her er jo at hvis det lykkes å innta dette markedet så er både videre vekst og økt salg mulig. I tillegg vil det etterhvert bli økonomisk mulig å ekspandere videre innenfor det samme landet eller et helt nytt. Faren blir jo dersom det ikke helt lykkes å ta nok andeler av markedet. Hvor lang tid det tar før de begynner å få inn penger vil avgjøre hvor lenge de har mulighet til å forsøke å lykkes, og når de eventuelt må trekke seg ut. En *annen* strategi for vekst Barwise og Robertson (1992) nevner er allianser mellom produkter, det vil si et samarbeid med en annen aktør for å komme inn i rett marked.

Det fortelles i Fonn AS at de har jobbet hardt inn mot det amerikanske markedet, med hyppige besøk, både for å lære og for å opprette nettverk og samarbeid med aktuelle aktører. Flere av dem snakker om at de har vært litt heldig og fått noen gode kontakter der borte, og vi tolker det slik at det er positive utsikter fremover.

*«I USA har vi vært veldig heldig med de vi har truffet, på og knyttet til oss».*

De ansatte i Fonn AS forteller at det er noen hensyn som må tas når de ønsker å innta markedet i USA, blant annet at det er nødvendig å opprette et selskap på grunn av juridiske faktorer, som faren for å bli saksøkt og hvordan forhindre det. I tillegg forteller de at ved å opprette et selskap, så er det lettere å fortsette med å knytte til seg riktige folk og investorer. Kotler (2016) nevner at grunnet politikken i noen land så er det nødvendig eller ønskelig å dele eierskap og kontroll i et selskap.

*«I USA så må vi ha et selskap, litt på grunn av jussen, vi har et mellomselskap for å stoppe alle søksmål så ikke det går tilbake til hovedselskapet. I tillegg så må vi ha et selskap som har aksjer, som vi kan bruke til å tilknytte oss gode folk».*

Fordelen Fonn AS har er at de allerede har knyttet til seg noen gode kontakter i USA, dette vil bidra til å skape en økt forståelse for markedet og kulturen innenfor bransjen. Ved å ha godt samarbeid vil det redusere risikoen med å innta et nytt marked i et nytt land. Ulempen kan være hvis kontaktene man knytter til seg ikke er gode nok, eller i verste tilfellet ikke er til å stole på. Da kan man ende opp med å måtte stå for store kostnader og tape både penger og terreng.

I tillegg til å jobbe mot markedet i USA, så jobber de mot å etablere seg i England, selv om det fremkommer gjennom intervjuene at de ikke helt er kommet så godt i gang i England som i USA. *«I UK er det fortsatt litt ta og føle på, så er det veldig avhengig hva folk og ressurser du kommer over».*

De forteller videre at markedet i begge land har ukjente aspekter ved seg, men de er villige til å prøve og satse, og sier følgende; *«Det blir litt til mens vi går, for vi kan ikke nok om markedene vi skal inn i. Strategien der blir sånn at vi går inn i markeder og så ser vi hva vi møter, lærer mens vi løper/ går og tilpasse seg. Og ser behovene etterhvert».*

Kotler (2016) nevner det han kaller fossefallsmetoden for å minske risikoen ved globalisering. Med det mener han at en virksomhet kan gradvis etablere seg i et og et land gjennom først å ha grundig planlagt hva og hvordan, og satt seg klare definerte mål. Hovedgrunnen til å gjøre dette mener han er, at det vil redusere risikoen for at de menneskelige og økonomiske ressursene blir overbelastet. Ut ifra dette kan en av farene for Fonn AS være at de «kjemper på alle fronter» og at nettopp ressursene blir belastet for hardt. Dette kan medføre at de ikke lykkes med å innta de nye markedene. En konsekvens av dette kan være at salget i Norge faller, eller at de ikke får tid til å følge opp og vedlikeholde de gode kunderelasjonene de allerede har opparbeidet seg nasjonalt. Da kan det oppstå ekstra belastninger på ressursene dersom det er behov for flere folk til å jobbe mot England, på et tidspunkt de enda ikke har inntatt markedet der og begynt å tjene penger. En fordel kan være at dersom det går veldig bra i USA og Norge kan ressurser overføres og brukes inn mot markedet England.

Det vi har funnet er at de er veldig uredde i forhold til å tørre å satse, selv om de ikke har hundre prosent oversikt over markedet de skal inn i. De ansatte jobber hardt og mye for at strategiene skal lykkes. Det er dyktige og konkurranseinnstilte mennesker som ikke takker nei til en utfordring. Roos m.fl (2014) mener at i små virksomheter er følelsen av autonomi,

innovasjon, risikovilje, proaktivitet og konkurransedrevet pågåenhet det som skiller disse fra større virksomheter.

*«Men du merker det på holdningen, det er gjerne slik at man får litt uredde folk. Og det er gjerne det man trenger når man skal vokse. Da må man ha folk som er villige til å gå over noen dører».*

Ulempen blir hvis det er overmøt og for hurtig fremgang og de tross dette ikke lykkes. Det vil kunne koste mye. Men så er det noe som heter «*no guts, no glory*», og inntrykket vi sitter med er at de ikke tar hodeløse sjanser, men kalkulerte risikoer.

### 4.1.3 Strategiske ressurser og vekst

Slik vi har vært inne på tidligere kan det brukes flere strategier parallelt i forhold til vekst og da påfølgende endringer. Funn gjort hos Fonn AS forteller at de har en strategi på det de betegner som ressurser, i dette tilfellet mennesker og samarbeidspartnere. En av lederne sier; *«Det er en av konkurransefordelene at vi har flinke folk. Styre, investorer, innovasjon Norge, vi har gode ressurser som vi har knyttet til oss».*

Roos m.fl. (2014) skriver om intellektuell kapital. I det beskrives en bedrifts immaterielle ressurser, og med det menes de menneskelige ressursene og *relasjonsressursene*. Relasjonsressurser omhandler virksomhetens relasjoner med kunder, leverandører og partnere. Alle disse kan en virksomhet bruke strategisk for å bevare verdiskapning og konkurransefortrinn. Fordelen her er som de er inne på, og som er grunnen til at de gjør som de gjør, konkurransefortrinn og besparelser. Ulempe kan være at man kan bli nødt til å dele eksempelvis teknologien man besitter som kanskje er unik. Videre kan ulempen være at det ikke er mulig å gjøre endringer fort nok grunnet at de man samarbeider med har egne prioriteringer.

Barwise og Robertson (1992) mener allianser og samarbeid er en fremvoksende strategi når man skal utvide globalt, grunnet kostnader ved utvidelser og internasjonal vekst.

Dette samsvarer med funn gjort hos Fonn AS der eksterne ressurser knyttes til seg gjennom samarbeid, spesielt når det kommer til utvikling av produktet og når de skal inn i nye markeder i andre deler av verden. Fordelen er at partnerne stiller med kunnskap man gjerne ikke har selv, enten om markedet eller videre utvikling av produktet. De forteller at når det kommer til utvikling av produktet, så mener de at man må ha flere som jobber med dette.

Årsaken til at de ikke ønsker denne kompetansen innad i virksomheten er fordi man ønsker fokus på salg og markedsføring. Noen av de ansatte uttaler;

*«Vi leier inn all utviklerkompetansen. Det har vi en strategi på. Vi tar ikke den kompetansen inn til oss selv. Så alt som har med utvikling av programmet leier vi inn. Men da strategisk knytter vi oss tett til de vi leier inn».*

Og videre

*«Vi kjøper de tjenesten fremfor å bygge et firma der vi blir alt for mange på ansattssiden. Vi er så godt ivaretatt på utviklingsbiten med de samarbeidspartnere vi har, og strukturen på eierskapet er sånn at man har kontroll på det».*

Fordelen her er at innleid kompetanse ikke er ansatt på heltid, og brukes bare ved behov. En ulempe kan være at man må ha flere samarbeidspartnere for å få tak i akkurat det man trenger av kompetanse.

#### 4.1.4 Livssyklusen til virksomheten

Lewis og Churchill (1983) mener at de tradisjonelle vekstmodellene ikke treffer små bedrifter godt. En av grunnene er at de mener en virksomhet i vekst ikke trenger å være innom alle fasene i eksempelvis Greiners (1972;1998) modell. I tillegg mener de at modellene ikke fanger opp den største utviklingen i de tidlige fasene, og at modellene blir for generelle. Ut i fra våre funn, tolker vi det slik at både Greiner (1972;1998) og Lewis og Churchills (1983) modeller ikke er nøyaktige nok når det gjelder Fonn AS. Noen av fasene stemmer rimelig godt overens med de funn vi har gjort, mens på andre punkter samsvarer de ikke. Vi skal forsøke å peke på hvor modellene samsvarer, og hvor modellene ikke helt treffer i forhold til situasjonen hos Fonn AS.

Gjennom intervjuene kommer det frem at opplevelsen av at det har vært et behov og et marked for det produktet Fonn AS leverer er reell, og en medvirkende årsak til den hurtige veksten i løpet av så kort tid. I livssyklusmodellen til Greiner (1972;1998) mener han at vekst er bransje- og markedsavhengig. Når en virksomhet opplever hurtig vekst er det avgjørende å kunne gjøre endringer hurtig for å tilpasse seg. Flere av kandidatene nevner at hurtige avgjørelser har vært, og er viktig;

*«Det som er viktig, og som gjør at vi kommer til å lykkes er at vi tar raske beslutninger, men alt basert på et mål som er der fremme.»*

En av de andre sier;

*«Ja, altså det som karakteriserer meg er vel kanskje raske avgjørelse, for det verste i en organisasjon er å la folk vente på avgjørelser spesielt i denne fasen vi er i nå, har ikke tid å vente.»*

Fordelen er at det absolutt går raskt å ta avgjørelser og da at påfølgende endringer kan skje raskt, og organisasjonen kan skifte fokus og være effektive. En ulempe er at endringen ikke er den beste, da kan det muligens medføre kostnader eller tap av relasjon eller kunde. Om endringen derimot skjer for sakte så blir plutselig behovene også endret. Det vil nok være utfordrende å ta raske og gode beslutninger hele tiden.

Kandidatene sier at det har vært og er fokus på salg og videreutvikling av produktet. Noe av det som har vært viktigst i forhold til utvikling har vært tilbakemeldinger fra kundene, og å gjøre produktet så brukervennlig som mulig slik at de ønsker å fortsette å bruke det. Både Greiners (1972;1998) og Lewis/Churchill (1983) sine modeller er innom dette i første fase. Å skaffe kunder fremstår som viktig. Å drive videre teknologisk utvikling og levere det produktet som er lovet er avgjørende for vekst. Dette stemmer med slik vi tolker at Fonn AS jobber. En av kandidatene uttaler;

*«Og så har jo utviklingen og strategien på produktet endra seg underveis. Det er veldig fokusert på brukertilbakemeldinger, for det er på en måte de som vet hva de trenger».*

Greiners (1972;1998) modell fremhever i tillegg til det ovennevnte at når salget øker og det kommer flere ansatte inn i bedriften så ender grunnleggerne opp med noen uønskede administrative oppgaver, dette kaller han "crisis of leadership".

En av grunnleggerne i Fonn AS sier;

*«Og min kapasitet ble rettet mye mot salg og strategier og slikt, og det gikk utover min operasjonelle bit, så da valgte vi å fylle på med kompetansen, særlig min da».*

Fordelen her er at de er veldig fokusert på den delen, det er kunder de skal leve av så det å ta hensyn til tilbakemeldinger og kunne tilpasse produktet etter behov vil kunne øke salg.

Ulempene er hvis de vokser for fort eller det ikke er tid til å lytte på kunden. Dette kan i verste tilfelle gå ut over kvaliteten på produktet, eller kanskje ikke rekker å utvikle det i takt med ønsker fra brukerne.

Når det kommer til administrative oppgaver er jo fordelen at det blir gjort, de ansatte må ha lønn og annen oppfølging. Ulempen er at det gjerne går ut over noe annet, eksempelvis utvikling.



Gjennom intervjuene tolker vi det slik at Fonn AS er kommet gjennom den første fasen. De forteller at de har skaffet seg noen store og gode kunder i Norge, kunder med litt «pondus». Det jobbes fortsatt aktivt med det som omtales som «kalde salg». Dette er gjerne de kundene som ligger utenfor nettverket. En av selgerne sier det enkelt og greit;

*«Det er litt det som må til for å vokse også, det er flere kunder».*

Samtidig har de merket at mer av tiden til den enkelte går over i oppfølging av kunder gjennom service og support. En av selgerne sier; *«Det har gått fra salgsfokus til mere oppfølging»* En annen uttaler:

*«Vi er i en vekstfase, like mye som vi må bruke tid på kunder, så må vi ut og få flere kunder. Så det blir en sånn veiing hva du skal bruke tiden din på».*

Slik det tolkes så forstår vi at når de skal drive med salg i tillegg til oppfølging oppleves det som om tiden ikke alltid strekker til, det blir mye jobbing. Samtidig er det inntrykket vi har at det å ha mye å gjøre, samt travle dager er godt mottatt av de ansatte.

*«Det å være med å forme firmaet videre er gøy. Det som også er gøy med å komme inn på så tidlig tidspunkt å få være med på denne vekstperioden».*

Fordeler med å ha og få inn mange og nye kunder er selvfølgelig inntjening, og det igjen åpner for mulighetene for videre vekst. Det å bygge gode kunderelasjoner gjennom god service vil bidra til å gi virksomheten et godt renommé. Dette kan igjen skaffe enda flere kunder og bedre økonomiske rammer for vekst.

En av ulempene som kommer frem er at tiden ikke helt strekker til, og selv om de liker å ha mye å gjøre og lange arbeidsdager kan konsekvensene være stress og utbrenthet.

Det kommer frem at som en konsekvens av å ha fått inn noen store kunder og at markedet fortsatt tar til seg produktet har de doblet antall ansatte på et år og er nå oppe i seks personer. I tillegg kommer de to som starter 1.mai. Selv om antallet ansatte er økt sier de at strukturen fortsatt er flat og det er takhøyde for å komme med innspill fra alle. Det jobbes med å formalisere organisasjonen mer for å kunne tydeliggjøre ansvarsområdene til de forskjellige. Dette er også grunnet jobbing med å internasjonalisere produktet, og kan tilføre ekstra trygghet rundt arbeidsoppgaver. En av lederne sier det slik:

*«Ja jeg håper vi kan opprettholde en flat struktur, helt klart. Iallfall i måten vi snakker sammen og samarbeider på. Men en må være tydelig på hvem som har ansvaret. Det må være en person på hver sak. Det blir nok utfordrende, men vi skal klare det».*

Hvis vi ser på fase 2 i modellen til Lewis og Churchill (1983) nevnes det at virksomheten har fått inn flere kunder og må ikke bare drive med salg, men yte service til disse. Dette åpner for vekst i størrelse og inntjening, og kan det se ut som dette sammenfaller med utviklingen i Fonn AS. I tillegg nevner modellen at det fortsatt vil være få ansatte både strukturen og systemer er uformelle. Dette samsvarer med det de ansatte i Fonn AS uttaler. Når det kommer til Greiners modell (1972;1998) og hans fase 2, så er tolkningen vår slik at de ansatte er fornøyd med lederne sine og den opplevde veksten, noe Greiner også skriver at forekommer som en evolusjon etter det som ble omtalt som “crisis of leadership”.

Vi kan ikke se det han kaller en autonomikrise hos Fonn AS enda, heller motsatt. Det er en sterk opplevelse av autonomi hos de ansatte.

Fonn AS mener at det er et behov for digitalisering av bygge-bransjen og at deres produkt er med på å dekke det behovet.

*«Produktet er nytt og nyttig. Man ser behovet. Det er ikke et skapt behov, behovet er der. Det løser et konkret behov i dag. Da er potensialet veldig stort».*

Funn gjort i intervjuene viser at det hadde vært mulig for Fonn AS å overleve og gjøre det godt med produktet sitt bare i Norge også, og dersom bedriften ønsket så kunne de forblitt mindre men mer lønnsomme. En av lederne uttaler følgende:

*«Sånn som vi er nå, så kunne vi vel strengt tatt droppet en del ansettelser og bare vært lønnsomme i Norge».*

Til tross for dette så følger de strategien sin om å gå internasjonalt med produktet og det er en målsetning å bli en global aktør og ikke «bare» være en stor aktør i Norge. Hvis vi ser på livssyklusmodellen til Lewis og Churchill (1983) så sier den at fase 3 handler om at ledere må ta et valg i forhold til å holde selskapet stabilt og trygt, eller bruke virksomheten som en videre plattform for vekst. Det er slik vi tolker det det sistnevnte som skjer i Fonn AS nå. I følge Greiner (1972;1998) vil ledere gi fra seg mer ansvar i denne fasen, og vi tolker det slik at det får de ansatte hos Fonn AS. Lederne har stor reiseaktivitet utenlands, og de gjenværende blir tillagt mer ansvar som tidligere tilfalt lederne.

Det vi ikke ser hos Fonn AS er det Greiner (1972;1998) omtaler som «crisis of control». Det vil si at lederne føler de mister litt kontrollen over marked og produktet når de har gitt fra seg litt ansvar til de ansatte.

Fordelene her er at de har kunnet dekke et behov som er til stede, og på den måten vokse og ha inntjening, i tillegg til å skape arbeidsplasser lokalt. En annen fordel er dersom de lykkes i

utenlandssatsingen så vil de oppleve enda større vekst, og potensialet er stort. Ulempen er om de ikke lykkes, da vil det koster tid, penger og innsats å gjøre den satsingen de har bestemt seg for. Faren er om det blir for kostbart uten å lykkes, så kan det gå ut over de ansatte ved eksempelvis manglende satsning på de menneskelige ressursene.

#### 4.1.5 Oppsummering

I forhold til de funn vi har gjort hos Fonn AS kommer det frem at den overordnede strategien deres er vekst, og å bli en stor aktør i Norge. I tillegg har det vært spesielt fokus på vekst gjennom internasjonalisering. De har et tydelig ønske om å bli en internasjonal aktør innen år 2022. Alle som er ansatt hos Fonn AS er klar over denne strategien, og de jobber hardt for å trenge inn på markedene spesielt i USA og England til å begynne med.

En del av vekststrategien deres er å knytte til seg samarbeidspartnere på de områdene de trenger ressurser men ikke ønsker å ha som kjernevirksomhet internt. Dette gjør de av flere grunner, både for å lære de nye markedet å kjenne og opprette et nettverk. En annen grunn er også slik vi oppfatter det juridisk, og for å redusere de risikoer de kan forutse.

Når vi ser på hvordan Fonn AS har kommet dit at de skal ekspandere internasjonalt, så ser vi progresjonen deres opp mot de ulike fasene og stegene i de to livssyklusmodellene vi har for vekst. Dette for å kunne svare på Forskningsspørsmål 1:

*«Hvor i livssyklusen/i hvilken vekstfase befinner organisasjonen seg?»*

Direkte opp mot fasene i modellen til Greiner (1972;1998) kan vi si at hele fase 1 stemmer greit, men bare deler av fase 2 og 3.

Lewis og Churchill (1983) sin modell passer bedre i forhold til slik vi oppfatter progresjonen og veksten hos Fonn AS. Beskrivelsene av de ulike fasene i modellen oppfattes slik at de samsvarer med Fonn AS sin vekst. Fase 1,2 og 3 samsvarer med de ulike vekststegene vi tolker at Fonn AS har vært gjennom, og opplever på nåværende tidspunkt.

Begge modellene har både fase 4 og 5, men Fonn AS slik vi tolker det, og gjennom de funn vi har gjort, har ikke vokst seg stor nok til å bevege seg over i disse fasene enda.

## 4.2 Kompetansestrategi

For å besvare forskningsspørsmål 2: *Hvilke faktorer i kompetansestrategien legger organisasjonen vekt på*, ser vi her på ulike tiltaksområder som avdekkes gjennom våre undersøkelser.

### 4.2.1 Kompetanseanalyse

Det uttales i Fonn AS at i forhold til analyse av kompetansebeholdning og behov så har de benyttet dette til en viss grad ved å utarbeide en kompetansematrise. *«Vi startet egentlig ganske tidlig med å lage en kompetansematrise, hva vi hadde behov for, og hva vi hadde, fra styret og til alle ansatte».*

Analyse anbefales av Ellström og Kock (2007) som et første steg i en kompetansestrategi for å definere behov og for å se mangler.

Kompetansematrisen er basert på eksisterende kompetanse i firmaet. Det uttales også at det ikke er noen bevisst strategi på dette. En stor del av analysen foregår muntlig og på en uformell arena siden de er få ansatte, og dermed relativt gjennomsiktede. Lai (2013) sier at kompetansearbeidet må være langsiktig, målorientert og systematisk for å få størst mulig utbytte.

I den kompetanseanalysen de har foretatt har det kommet frem at selskapet hadde behov for flere ansatte. De har per i dag endt opp med å ansette fler enn først tiltenkt blant annet i administrative stillinger. De uttaler at de er litt “fremfor seg selv”, og setter tæring etter næring i og med at de per i dag har større kostnader enn inntekter på personalsiden. Dette sier de er fordi de ser at de kommer til å få bruk for det. Kompetanse kan anses som en fremtidig forvaltningskapital som bør investeres i over tid (Lai, 2013).

Ved å benytte en strukturert analyse på beholdning og behov risikerer man å treffe bedre med analysen og ansettelsene, og dermed få større suksess. Fonn AS har her til en viss grad benyttet en analyse, men har kanskje ikke truffet helt i og med at de har fått inn annen kompetanse enn de opprinnelig analyserte behovet for. De uttaler at de kjenner hverandre fordi de er så små. Risikoen ved å ikke foreta strukturert analyse og ved basere analysen på overfladiske eller tilfeldige kriterier er at man kan overse skjulte mangler og behov. Fordelen ved å være så små og tett på prosessen antas å være at de har oversikt, og at de kan raskt tilpasse kravene dersom kriterier skal tilføres analysen. Det kan være at en fullstendig

kompetanseanalyse bidrar til å treffe riktigere i forhold til behov både på kort og lang sikt. I og med at det ble ansatt personer med høyere og andre typer kvalifikasjoner enn først ønsket kan det hende at ledelsen ble gjort oppmerksom på dette i ansettelsesfasen, og først da definerte flere og mer presise kompetansebehov. Det kan være vanskelig å definere behov før man vet hva slags kompetanse som er tilgjengelig og nødvendig, i og med at kompetanse er implisitt og i stadig endring.

#### 4.2.2 Kompetanseanskaffelse

I intervjuprosessen kom det frem at hovedfokus i kompetansestrategien der firmaet er nå, er å ansette i alle typer posisjoner. Dette basert på opplevd og analysert mangel av kompetanse, i tillegg til økt arbeidsmengde grunnet vekst nasjonalt og internasjonalt. Det er naturlig når et firma er i en oppstartsfase at de ønsker å fokusere på anskaffelse som den primære kompetansestrategi (Lai, 2013).

Flere av kandidatene uttaler at avgjørelsen om ansettelse tas på bakgrunn av både innhold i CV, men også basert på personlige egenskaper. En av dem sier blant annet; *“Vi har hatt folk som papirmessig er bedre kvalifisert enn det vi har ansatt, men det er ikke bare kvalifikasjoner vi har vært ute etter. Hvem vi har trua på, hvem vil utvikle seg, passe inn. For du skal formes inn i noe også her, ikke sant? Det er verre med endringsledelse enn å gi folk kompetanse.”* *”At man ikke bare ser seg blind på kompetanse, men ser på personligheten”*. Motivasjon og engasjement kan også være avgjørende egenskaper.

Ifølge Dahle, Verde og Dagestad(2012) må personen som ansettes «passe i teamet» og i forhold til verdiene i selskapet. Formell og uformell kompetanse inngår i den totale kompetansen, og vurderingen eller vektningen av hva som betyr mest i en ansettelsesfase avhenger av stillingen som skal besettes. Fonn AS uttaler at i forhold til den situasjonen firmaet er i nå er det en fordel å inneha uformell kompetanse og egenskaper som samsvarer med det som eksisterer i firmaet. Eksempelvis ha stort konkurranseinstinkt og å være frempå. *“Vi har tenkt litt på hvem som passer sammen, uten at vi har tatt noen voldsom analyse på det (..) Om den uformelle kompetansen passer inn med folk(..)Vi har snakket masse om den uformelle kompetansen, hvordan du er som person og menneske”*.

Ansettelsene som ble foretatt ble basert på kvalifikasjoner i søkerbunken. De fikk mer kvalifiserte søkere enn de trodde de kom til å få. *«Så ble det mer(fler). Litt forut der ja”*.

Litteraturen peker på at det arbeidsgiver ser etter i en søkerbunke oftest er den formelle kompetanse, og hvordan denne kan tilføre verdi til bedriften (Ellström og Kock, 2007). Kompetansepotensialet hos individet som beskrevet av Skorstad (2018) kan komme til uttrykk allerede i ansettelsesprosessen, enten i søknadsteksten eller på jobbintervjuet, og denne utgjør kanskje den avgjørende faktoren i en ansettelse.

De uttaler at noe kompetanse ønsker de å styrke staben med ved å ha «in-house», mens andre funksjoner og kompetanser er ønskelig å beholde som outsourcet og i nettverksrelasjoner. Dette er blant annet utviklere, regnskap og investorer. De har outsourcet en del fordi de vil ha spisset kompetanse internt, og har begrensede ressurser til å ansette all kompetanse.

“ *Strategisk knytter vi oss tett til de vi leier inn. Du trenger ikke alt alltid, men se i forhold til kost-nytte* “. Årsaken til at en bedrift velger denne type løsning er i hovedsak basert på høy grad av usikkerhet, og kostnadsbesparelse (Bastesen og Nesheim, 2008). En nyoppstartet bedrift trenger i grunnen å stable på beina alt de kan av ressurser, og benytter de strategier og kanaler som er mest hensiktsmessige. De ansatte i Fonn AS sier at de mener det er fornuftig å kjøpe de tjenestene de trenger fremfor å bygge et firma der de blir alt for mange på ansattssiden. Like ofte som formelle kanaler er dette også nettverk og bekjentskaper, og utnytting av nettverkets kompetanse (Nøttveit, 2018). Det bidra også til å skape konkurransefordeler ved å innlemme nettverksutnyttelse som en del av kompetansestrategien (Roos, 2014).

Fonn AS uttaler at alt etter hvor og hvordan selskapet vokser vil det være aktuelt å knytte til seg mer kompetanse enten ved interne ansettelser, eller ved eksterne ressurser. Det er på nåværende tidspunkt vanskelig å forutse hvilken type kompetanse som kommer til å behøves. Dette fordi man ikke vet i hvilken retning firmaet kommer til å ta. Dette avhenger mye av vekst i utlandet.

Selskapet bruker multiple metoder å skaffe seg kompetanse på. De er opptatt av å anskaffe den beste kompetansen, og bruker ulike metoder fordi de anser kompetanse som en kollektiv ressurs i det at kompetansene kan utfylle hverandre.

Karp (2014) sier at målet med kompetanseanskaffelse er «å skape verdi og konkurransefortrinn ved hjelp av de menneskelige ressursene». “*Det visste man allerede når man begynte at med ambisjonene om vekst, så på et eller annet tidspunkt så blir behovet for ansettelser større. Men kompetanse vi trenger i fremtiden? Helt sikkert litt av alt*”

Fonn AS har i sin oppstart basert de første ansettelsene både på bekjentskaper, personlige egenskaper, men også på formell kompetanse. I og med at gründerne av Fonn AS har mye erfaring og kompetanse om nystarting (se punkt 1.4) er det mest hensiktsmessig å ikke bare gå til nettverket, men også søke etter formell kompetanse helt fra starten av. De vet hva de skal se etter. Å knytte til seg den kompetansen de trenger helt fra begynnelsen kan bidra til å minske usikkerhet, og å kunne jobbe mer målrettet. Å søke i sitt nettverk etter ønsket kompetanse gjør anskaffelsesprosessen enklere med tanke på tid og krefter som investeres. Det kan være en billigere metode å bruke nettverket sitt til å hente inn kompetanse, samtidig som man kanskje ikke får inn de med den høyeste formelle kompetansen. Å søke kompetanse utenfor nettverket vil kunne føre til et bredere kompetansegrunnlag og mulighet for å oppdage nye, uante krefter. Fordelene med å ansette bekjente er at man har bedre oversikt over den reelle kompetansen deres og nivået på deres tilleggskompetanser. Man er allerede avstemt i forhold til personlige egenskaper som samarbeidsevner osv. (Dahle, Verde og Dagestad, 2012).

Å ansette bekjente kan virke negativt siden grenser og roller lettere kan overskrides dersom man ikke er tydelig på dette i arbeidshverdagen (Bastesen og Nesheim, 2008).

Som beskrevet så er outsourcing en stor del av kompetanseanskaffelsen i nye bedrifter. Kostnadmessig er det nok smart, selv om man kan miste nærheten til, og oversikt over, disse eksterne ressursene og deres kompetanse. Man opplever kanskje allerede her en treghet i systemet ved å ikke ha kompetansen tett på kjernevirksomheten. Det krever god oversikt, og som Lai (2013) hevder, en aktiv ledelse som pådriver for å utnytte denne kompetanse strategisk.

At de allerede på dette tidspunktet ser at det er behov for flere ansettelser innen salg kan tyde på at de kanskje ikke klarer å være så forut som de ønsker i forhold til selskapets kompetansestrategi. Samtidig er de avventende i forhold til utvikling i nye markeder, noe som kan være fornuftig gitt den høye risikoen de står ovenfor.

### 4.2.3 Utvikling

Utvikling av eksisterende kompetanse uttaler Fonn AS at foregår hovedsakelig fra dag til dag. Dette er gjerne uformelle i læringssituasjoner eksempelvis i dialog med kunder, samarbeidspartnere eller hverandre. Lai (2013) fremhever at kompetanseutviklingstiltak er målrettede tiltak som skal bidra både til læring, men også å skape en intern læringskultur. Fonn AS er opptatt av at kunden innehar verdifull kompetanse som de ansatte

kan lære av. *“De(selgerne. red.) har lært veldig mye av å være ute og møte endringsvillige og innovative kunder (...).då adopterer vi litt av deres kultur hver gang vi er der, og lærer litt om måten de tenker på hver gang”*.

Her sier teorien lite om slik type intern kompetanseutvikling via samarbeidspartnere/ kunder, men intern kompetanseutvikling kan sies å gi like gode utbytter som eksterne tiltak (Lai, 2013).

Strukturert kompetanseutvikling foregår på årlige strategisamlinger der et felles formålstjenlig og aktuelt tema står på agendaen. *“Det vi har som er strukturert er en intern kompetanseheving, strategisamling, en gang i året på en-to dager der alle samles og så har vi et tema”*. Generelt vil kompetanseutvikling gi mange positive tilskudd til bedriften og til individet (Ellström og Kock, 2007) , men i forhold til strukturert versus ustrukturert utvikling er det lite forskning på temaet. I Fonn AS ønsker de å være mer strukturerte, men lider av tidsklemma. Det er vanskelig å prioritere å være strukturert i en hektisk hverdag med mye reisevirksomhet. *“Vi har snakket mye om å lage en kompetanseutviklingsplan, og vi har snakket om å kjøre prosjektlederkurs internt, så har vi ikke fått helt det til å svinge så mye som vi ønsket”*.

Hvordan bedriften er bygget opp og organisert spiller inn på hvordan det er lagt til rette for utviklingstiltak. Strukturerte kompetanseutvikling fører til felles forståelsesgrunnlag, og danner grunnlaget for en læringskultur i firmaet ( Ellström og Kock, 2007). Fonn AS ønsker å legge til rette for læring og kompetanseutveksling i og med at det er en blandet kompetansesammensetning i firmaet og ting skjer i et hurtig tempo. De ønsker å skape et miljø for læring, fordi de ser at en god læringskultur kan være fordelaktig, spesielt med tanke på måloppnåelse og at organisasjonen utvikles som helhet (Karp, 2014).

*“Nå prøver vi å samles en gang iblant, men det er ikke like enkelt. Hvordan kan man få alle til å sette av en hel dag. Så det er utfordrende for tiden, det er litt voksesmerter, nå er det kanskje der det trykker mest”*.

Fonn AS har på det nåværende tidspunkt en uformell kompetanseutviklingsstrategi i det at det ikke er planmessig. Det er mulig at det er en tanke eller et ønske om satsning på mer strukturert kompetanseutvikling på lengre sikt. Strategien ligger heller i at de ønsker at alle får forsøke å utfordre seg selv i andre arbeidsoppgaver enn de har gjort før. Det at de rigger de ansatte for at mye av læringen skal være erfaringsbaser betyr at det er stor takhøyde for å



utfordre og utvikle seg selv. Slik sett kan man si at bedriften ønsker at bedriften skal være en lærende organisasjon. Dette rimer også bra i takt med at de er en organisasjon i vekst og ikke kan ta seg råd til å stå stille.

Siden innlæringen basert på «learning-by-doing» må også organisasjonen gi rom for å feile, og legge til rette for at ikke alle trives med denne formen for læring. Det bør være rom for å evaluere innlæringsmetodikk, og det bør være en strategi for anvendelse av ny kunnskap. At det er mye erfaringsbaser læring kan en være bevisst ledelsesstrategi, eller det kan være som en konsekvens av at firmaet er nytt og at de lærer veien mens de går.

De er også opptatt av erfaringsoverføring seg imellom. Dette antas å være en konsekvens av produktet og markedet er nytt, og at det er blandede roller slik at «alle må kunne og delta på alt». Å utvikle en kompetanseutviklingsstrategi kan være utfordrende siden alle har ulikt utgangspunkt i forhold til hvilken kompetanse de ble ansatt for. Ingen av de ansatte har direkte formell kompetanse innen det fagområdet de operer i, IT og byggebransjen, og det kan derfor være en god strategi å fokusere på formell kompetanseutvikling for å få utbytte av deres samlede kompetanse på lengre sikt.

#### 4.2.4 Mobilisering

Intervjukandidatene oppgir at den tilgjengelige kompetansen i firmaet daglig er i bruk. *“Hver dag gjør jeg ting jeg ikke kan. Det er litt sånn sånn; “Fake it till’ you make it”. Jeg bruker mye mer uformell kompetanse enn faktisk kompetanse”*.

Ifølge Skorstad (2018) så er det den effektive utførelsen av en jobb som definerer kompetanseinnholdet.

Det fremkommer i intervjuene at per i dag er ikke den enkeltes rolle tydelig definert, oppgavene er delt inn i ansvarsområder, men alle gjør nærmest litt av alt. Alle betegner seg selv som «potet». Man mener at rollene vil bli tydeligere definert i følge med firmaets vekst, og vil således kreve at den enkeltes kompetanseområde blir mer definert og benyttet der som det gir best ressursutnyttelse. *“Men jeg tror de er veldig bevisst på de enkelte rollene og kompetansen som de sitter på. Men å ikke ha for mange like typer også, å ha litt forskjellige folk som kan bidra”*.

Mobilisering av den enkeltes kompetanse blir avgjort fra prosjekt til prosjekt. *” Hvis det er noen som vokser ut av rollen, så kan vi flytte de mellom. Mer fokus på rett person på rett plass, utnytte styrkene til hver enkelt”*.

Den kollektive mobiliseringen virker ikke å være planlagt gjennom rutiner, men heller gjennom samarbeid i det daglige om praktisk gjennomførelse av pågående prosjekter (Johansen og Sætersdal, 2017).

Det snakkes mye om å være frempå og ta initiativ i forhold til arbeidsoppgaver i Fonn AS. Den som rekker opp hånden får tildelt oppgaver og ansvar siden det er mange oppgaver og knapt med tid. Det blir lagt stor vekt på personlige egenskaper, sosial kompetanse og tilleggskompetanser nærmest som hovedkompetanser i utføring av yrket. *“Ja, og så er man veldig opptatt av at det er frie tøylere i firmaet, så alle skal få komme med sine innspill og slippe løs sine tanker, for det er alltid noe å lære av andre”*. *“Det ligger helt enormt med muligheter der hvis man hiver seg litt frampå”*.

Selvledelse, ifølge Karlsen og Berg (2018), kan være et positivt bidrag til å hjelpe individet til å gi økt indre motivasjon og mestringstro i en arbeidssituasjon som krever høy grad av individuelt ansvar. Tidligere erfaring og individets selvtro kan også bidra til økt indre motivasjon (Ellström og Kock, 2007). *“Det ligger masse muligheter der, men hvis du ikke er personen til å ta de, så tror jeg det kan bli frustrerende”*.

I forhold til kompetansemobilisering uttaler intervjukandidatene at det ikke foreligger noen systematisk plan for dette, og at dette nok er en faktor som kommer til å endre seg med vekst og mulig omstrukturering av selskapet. Til en viss grad fasiliteter ledelsen for mobilisering, men arbeidet er også preget av stor grad av frihet. Med opplevd støtte fra ledelsen vil det gi økt trygghet og motivasjon (Karlsen og Berg, 2018).

En av de med lengst fartstid i firmaet uttaler at; *“Jeg tenker at man må rendyrke en stilling mer enn man gjør nå. At man forholder seg til færre arbeidsoppgaver, både for å effektivisere hverdagen, og unngå så mange ekstra oppgaver. Det er vanskelig og tidkrevende.”* Men også med å rendyrke, så vil man bli bedre i det man gjør”. Videre sier en annen ansatt at folk gjerne jobber best hvis de har klare oppgaver og ansvarsområder, og at de da vil ta større ansvar istedenfor at alt flyter og er litt uklart. De ansatte uttaler at de har blitt godt mottatt og har fått støtte på den måte at det er lov å prøve og feile.

I det de ansatte uttaler at de har stor frihet, arbeidet er preget av selvstendig initiativ og pågåenhet vil det gi høyere grad av autonomi og indre motivasjon (Karlsen og Berg, 2018). Mangel på lederstøtte i jobbutførelse og planmessighet på kompetansemobilisering i et firma vil oppleves som utilfredsstillende og kanskje til og med som demotiverende. De ansatte i Fonn AS uttaler ikke at de savner planmessighet og lederstøtte, og dette kan begrunnes i at

man på det nåværende tidspunkt er så engasjert og motivert for å utvikle firmaet at man setter sine behov på vent. En annen årsak til at mobilisering ikke trekkes frem som et behov kan være den tette daglige dialogen, at de ulike oppgavene er utviklende i seg selv, at man har foretatt ansettelse basert på personlighet og motivasjon, eksempelvis «selgertype». Det kan hende at slik situasjonen er nå er dette tilstrekkelig for den enkelte og for firmaets utbytte. Det kan hende at de ansatte i Fonn AS lever så i nuet at den daglige driften er nok å håndtere, eller at ledelsen allerede benytter sin kompetansemobiliseringserfaring, men ikke uttaler dette tydelig nok.

I og med at medarbeiderne uttaler at de opplever mestring i oppgavene og trives med nye utfordringer er det kanskje ikke der skoen trykker, men heller i forhold til tid og mengde arbeidsoppgaver. På lengre sikt vil det, slik som Fonn AS også uttaler, kanskje være hensiktsmessig å innlemme mobilisering i den totale kompetanseutviklingsstrategien.

#### 4.2.5 Oppsummering

I forhold til om Fonn AS benytter kompetanseanalyse som verktøy i kompetansestrategien blir svaret både ja og nei. De har en viss oversikt over hvilke kapabiliteter de innehar basert på kompetansematrise og tett daglig samarbeid. De mener å ha oversikt over kompetanse som bør suppleres og som kan utfylle deres roller, men det kan være vanskelig å forutse kommende endringer grunnet høy endringstakt.

Strategien på anskaffelser går i hovedsak ut på å oppbemanne i takt med vekst i firmaet. Samtidig har Fonn AS strategisk benyttet nettverk og outsourcing som kompetansestrategi, i alle fall i den første del av oppstarten, men også på senere tidspunkt både for kostnadsbesparelser og effektivitet.

I og med at firmaet er så nytt er den kompetansen som den enkelte innehar enda ikke utdatert. Hver enkelt får benyttet den kompetansen de ser som mest hensiktsmessig. Derfor er fokuset på kompetanseutvikling ikke hovedfokus per nå. Samtidig har Fonn AS et syn på kompetanseutvikling som dreier seg om å dele kompetanse internt og å lære i alle situasjoner, både fordi virksomhetens mål er vekst, og i det ligger det et stort behov for læring. I tillegg går ansettelsen på at de ansatte utfyller hverandre og kan tilføre ny kunnskap til bedriften og hverandre.

Hver dag mobiliserer de ansatte i Fonn AS all den kunnskap, holdning, evner og ferdigheter de besitter. Ikke i form av planlagte kompetansehevingstiltak, men i daglig virke og gjennom

utveksling av erfaring, lederstøtte, høy grad av selvstyring og prøv-og-feil metoder og ikke minst i tro på selskapet og produktet. Foreløpig er dette nok for de ansatte, og selskapet nyter godt av at alle bidrar på alle arenaer, men det vil kanskje vokse frem et behov for diversifisering, økt lederstøtte og en planmessighet etterhvert som firmaet vokser og de ansatte får et større behov for utvikling.

### 4.3 Vekststrategi + kompetansestrategi = sant?

I denne siste delen av oppgaven drøfter og oppsummerer vi de ulike fasene i livssyklusmodellene og hva som gjøres av strategisk kompetansearbeid i de ulike fasene når vi svarer på problemstillingen:

*Hvordan jobbes det med kompetansestrategi i Fonn Byggemappen AS når de opplever hurtig vekst?*

Vi vil gjennom livssyklusmodellenes fase 1-2-3 se på ulike strategiske fokusområdene i Linda Lais (2013) kompetansestrategimodell og hvordan disse blir benyttet i de ulike fasene.

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 kompetansepotensiale
Utvikling	Oppgave- og stillingsbasert kompetanseutvikling	Omfattende, kontinuerlig kompetanseutvikling: systematiske tiltak	Kontinuerlig kompetanseutvikling, men større vekt på uformell læring
Mobilisering	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet	Benytte kompetanse innen bredt definerte oppgaver, med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivitet	Optimale betingelser for å bruke kompetanse og forsterke læring: Høyinvolveringskultur
Strategisk fokus:	Kostnader	Kvalitet	Innovasjon

Fig. 5: Etter Lai (2013)

Figurforklaring: De grønne områdene indikerer på hvilke områder modellen stemmer strategisk med de funn som er gjort, noen områder stemmer bare delvis.

### 4.3.1 Fase 1

I vår forskning har det kommet frem at Fonn AS har vært gjennom vekstfase 1 i begge modeller. Grunnet tidligere erfaring med oppstart og drift av firmaer har kompetansestrategien i den første fasen vært på anskaffelse av kompetanse gjennom nettverk. Fonn AS har bevisst rekruttert personer som de vet har erfaring og høy arbeidskapasitet, og dette er kostnadsbesparende og frigjør midler til videre vekst.

Nettverksutnyttelse er lett tilgjengelig, og en raskere løsning enn eksempelvis å ha en lang rekrutteringsprosess der tid er en faktor.

Selv om nettverksansettelser kan være en hensiktsmessig metode kan man oppleve at kompetansekravene ikke blir helt som ønsket, og at man på et senere tidspunkt må bruke ressurser på kompetanseutvikling.

I tillegg til anskaffelser i form av ansettelser velger også Fonn AS å knytte til seg kompetanse i form av ulike allianser basert på ovennevnte kompetanseanalyse. Fonn AS ønsker at etableringen og utviklingen av produktet skjer hurtigst mulig, men dersom samarbeidspartnere ikke innehar samme fokus fordi de også har andre interesser kan denne utviklingen ta lengre tid. Det passer dårlig med tanken om å kunne ta hurtige beslutninger dersom det blir nødvendig.

I denne fasen har firmaet ikke i like stor grad fokusert på kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. Dette tenker vi er fordi organisasjonen er liten og ny og dermed transparent med flat struktur. Alle er involvert i alle operasjoner, og den enkeltes kompetanse blir ansett som en styrke. Kompetansen de har er “fersk” og kanskje ikke nødvendig å investere i på dette tidspunkt. I den grad utvikling og mobilisering foregår skjer dette i takt med økt kundegrunnlag og inntjening. Mobilisering foregår mye ut ifra eget initiativ i form av selvledelse og autonomi og kan videre bidra til innovasjon.

Ved ikke å prioritere kompetanseutvikling og kompetansemobilisering i den tidlige fasen, er det enklere for Fonn AS å rette fokuset på kunder og salg, som er avgjørende for videre overlevelse og vekst. Ulempen med å ikke ha en kompetansestrategi på utvikling og mobilisering er at eventuelle «hull» i den totale kompetansebeholdningen i firmaet ikke blir fanget opp før det oppstår et behov for aktuelle kompetansen. Fordi mobiliseringen går ut på selvledelse og autonomi kan firmaet ha mulighet til å endre seg raskt i forhold til det markedet de opererer i, og dette er essensielt i forhold til overlevelse.

Oppsummert kan det sies at kompetansestrategi ikke er en hovedprioritet i vekstfase 1 i noen av livssyklusmodellene. Dette samsvarer med vårt inntrykk av prioriteringen i Fonn AS. I denne vekstfasen er det anskaffelse som gir høyest bidrag til bedriftens kompetansestrategi.

#### 4.3.2 Fase 2

I fase 2 av livssyklusmodellene jobbes det med kompetansestrategi og anskaffelser med det utgangspunktet at firma har vært gjennom det Greiner kaller “crisis of leadership”, og har vokst i størrelse, kunder og inntjening. Konsekvensen er at de må ansette flere på bakgrunn av større arbeidsmengde og utviding av oppgaver, spesielt med tanke på oppfølging av kunder. I Fonn AS ble konsekvensen av dette at de doblet antall ansatte og fikk tilført mer formell kompetanse. Dermed fikk de tettet noen opplevde “hull” i kompetansebeholdningen, spesielt i administrative stillinger. Organisasjonen er på dette tidspunkt fortsatt ganske transparent og oversiktlig med flat struktur. Dette er en fordel i forhold til Fonn AS sitt ønske om organisasjonsstruktur. Ulempen kan være at det fortsatt blir veldig stor arbeidsmengde på enkelte.

Fokuset på kompetanseutvikling og mobilisering i denne fasen ligger på å lære bransjekunnskap, videresalg, produktutvikling basert på tilbakemelding og samarbeid med kunden.

Det er fokus på uformell læring etter hva som gir både økonomisk utbytte og heving av kvalitet. Så lenge den uformelle kompetanseutvikling veier opp for den formelle kompetanseutviklingen blir ikke utvikling og mobilisering prioritert i forhold til hverken tid eller ressurser. Hvis de ikke har en klar kompetansestrategi kan det være vanskelig å forutse endringer i kommende kompetansebehov.

#### 4.3.3 Fase 3

I denne fasen vil gjerne anskaffelsesstrategien endre seg i den forstand at firmaet må knytte til seg ressurser i de land de ønsker å gå inn i utenom det nasjonale markedet. I Fonn AS sitt tilfelle blir strategien å skaffe ny type kompetanse som de ikke innehar om de nye markedene og knytte til seg flere lokale samarbeidspartnere. Dette bidrar til å kunne penetrere nye markeder og dermed dele risikoen.

Ulempene er dersom samarbeidspartneren har en egen agenda, og ulik oppfatning av målsetning enn Fonn AS. Faren med å vokse er at organisasjonen kan bli mindre oversiktlig,

og ansvarsområdene blir uklare. Ved å anskaffe mer formell kompetanse som trengs i forhold til internasjonaliseringsprosessen styrkes den totale kompetansebeholdningen, og gir utbytte til alle. Det som derimot kan skje i internasjonalisering er at man ikke nødvendigvis klarer å rekruttere i forhold verdiene i firmaet, spesielt med tanke på den organisasjonskulturen som de ønsker.

Selskapet blir i denne fasen mer formalisert enn tidligere, og dette fordrer tydeligere strategier både på vekst og på kompetanse.

Fonn AS har innsett at det er nødvendig å bli mer strukturert etterhvert som de vokser for å bli tydeligere, og har derfor hentet inn kompetanse for å bidra til dette. Noe som gjør at de som jobbet med dette tidligere kan konsentrere seg om internasjonalisering og videre vekst.

I forhold til kompetanseutvikling og mobilisering er fokuset høynet fordi de må lære nye markeder og rollene blir endret. De bruker den opparbeidede bransjekompetanse gjennom fase 1 og 2 til å bygge firmaet videre.

Fordelen er at de har opparbeidet seg kunnskap, de er tryggere i rollene og at de kanskje har etablert den læringskultur de ønsker. De har det gode grunnlaget for vekst, og kan derfor satse.

Ulempene med å vokse er at det begynner å bli mange operasjoner å forholde seg til og dersom roller og stillingsinnhold ikke er avklart på dette tidspunkt kan det bli dobbeltarbeid, uklarheter, man kan miste kunder og det blir økende mistriivsel. Veksten og ambisjonsnivået avgjør satsingen på kompetansestrategi. Jo større Fonn AS blir, jo tydeligere bør også strategien bli.

#### 4.3.4 Konklusjon

*“Strategy is not the consequence of planning, but the opposite: its starting point”.*

*-Henry Mintzberg*

Oppsummert kan man si at det er ikke en strategi som er riktig, og man bruker flere strategier parallelt. Det som derimot er viktig er formidling av retningen som virksomheten ønsker å ta. Man bør også gjennom vekst satse på en helhetlig og strukturert kompetansestrategi i både anskaffelse, utvikling og mobilisering i det at selskapet vokser i omfang i forhold til ansatte, lokalisering, kunder, markeder.

På mange måter kan man si at vekst og kompetansestrategi går hånd i hånd. Gjennom vekst vokser det frem et behov for en kompetansestrategi. Fonn AS inkluderer mange strategier, men i ulik grad og med ulik grad av kvalitet grunnet hurtig vekst, og strategien preges derfor av en viss uformell stil.

#### 4.3.5 Anbefaling til videre forskning:

I lys av at vi bare har fått kikket inn i en bedrift på et gitt tidspunkt og over en kort periode synes vi det utvilsomt hadde vært interessant å følge firmaet i videre vekstfaser, gjerne over flere år, for å se om deres spådommer og målsetninger ble oppfylt. Særlig med tanke på den omstruktureringen som skjer i forbindelse med kompetanseinnhenting på HR-siden, men også i forhold til ambisjonsnivået gjeldende internasjonalisering.

Det hadde også vært vel så interessant å få lov å forske hos et firma med tilsvarende livssyklus, men komme inn på et enda tidligere tidspunkt enn vi her har, slik at vi kunne beskrevet den første fasen mer nøyaktig.



## 5 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Barwise, Patrick og Thomas Robertson. 1992. "Brand Portfolios". *European Management Journal*, 10(3):277-285. Lesedato 17. april 2019
- Bastesen, Jarle og Torstein Nesheim. 2008. "Bemanningsutfordringer i oppstartfasen". *Idunn*. Lesedato: 25. mars 2019.  
[https://www.idunn.no/beta/2008/02/bemanningsutfordringer\\_i\\_oppstartfasen\\_fra\\_idealistisk\\_kunstnerverksted\\_ti](https://www.idunn.no/beta/2008/02/bemanningsutfordringer_i_oppstartfasen_fra_idealistisk_kunstnerverksted_ti)
- Churchill, Neil C. og Virginia L. Lewis. 1983. "The Five Stages of Small Business Growth". *Harvard Business Review*. Lesedato 26. mars 2019.  
<https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Dahle, Yngve, Patrick Verde og Sjur Dagestad. 2012. *Vekstbedriften, forretningside – forretningsmodell – forretningsplan*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ellström, Per-Erik og Henrik Kock. 2008 "Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects". *Asia Pacific Education Review*, 9(1):5-20. Lesedato: 4. april 2019.
- Fonn Construction. Hjemmeside. Lesedato: 3. mars 2019. <https://fonn.io/>
- Greiner, Larry E. 1972. "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review*. Lesedato: 25. mars 2019  
<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2018. *HR og personalledelse*. 2.utg. Oslo: Fagbokforlaget
- Karlsen, Jan Terje og Morten Emil Berg. 2018. «Selvledelse og superledelse». *Magma*. Lesedato: 21. mars 2019. <https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse?fbclid=IwAR3cHxQNBWKluLy1I3PcyzA-v2fSf5-r5UCX08SjO9LU8l5MepnNy85q1M4>
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjonen. Ideologi, teori og praksis*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Lai, Linda. 2011. "Kompetansemobilisering og egenmotivasjon". *Magma*. Lesedato: 2. April 2019. <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- . 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1, Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. 2.utg. Oslo: Cappelen Damm

Nøttveit, Ruben. 2011. «Hvordan oppstartsbedrifter tilknytter seg, og beholder kritisk kompetanse». *Masteroppgave ved NHH*. Lesedato 13. mai 2019.  
[https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui//discover?scope=11250%2F92962&query=Hvordan+oppstartsbedrifter+tilknytter+seg%2C+og+beholder+kritisk+kompetanse&submit=&filtertype\\_0=subject&filtertype\\_1=title&filter\\_relational\\_operator\\_1=contains&filter\\_relational\\_operator\\_0=equals&filter\\_1=&filter\\_0=strategi+og+ledelse](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui//discover?scope=11250%2F92962&query=Hvordan+oppstartsbedrifter+tilknytter+seg%2C+og+beholder+kritisk+kompetanse&submit=&filtertype_0=subject&filtertype_1=title&filter_relational_operator_1=contains&filter_relational_operator_0=equals&filter_1=&filter_0=strategi+og+ledelse)

Roos, Göran, Georg von Krogh, Johan Roos og Lisa Fernstöm. 2013. *Strategi, en innføring*. 6.utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

[Tandsæther-Andersen](#), Benedicte. 2019. «Fonn henter 9 millioner til knirkefri byggeprosess: Samler håndverkerne og huskjøperne på én plattform». *Shifter*. Lesedato: 27. februar 2019. <https://shifter.no/fonn-henter-9-millioner-kroner-til-knirkefri-byggeprosess-samler-handverkerne-og-huskjoperne-pa-en-plattform/>

## 5.1 Figuroversikt

Figur 1: Greiner, Larry E. 1972.  
[https://www.researchgate.net/figure/2-The-Greiner-Growth-Model-adapted-from-Greiner-1997\\_fig7\\_286584740](https://www.researchgate.net/figure/2-The-Greiner-Growth-Model-adapted-from-Greiner-1997_fig7_286584740)  
Lesedato: 29. mai 2019

Figur 2 : [Churchill](#), Neil C. og [Virginia L. Lewis](#). 1983  
<https://generic.wordpress.soton.ac.uk/meetingofminds/2018/05/03/five-stages-of-business-growth/>  
Lesedato: 29. mai 2019

Figur 3: Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Figur 4: ---. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Figur 5: Etter Lai (2013).

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

#### ***Problemstilling***

«Hvordan jobbes det med kompetansestrategi i Fonn Byggemappen AS når de opplever hurtig vekst?»

#### **1. Generelt:**

- Hva er din stillingstittel?
- Når ble du ansatt i FONN AS?
- Hva er dine arbeidsoppgaver i FONN AS?
- Har du tanker om hvorfor du ble ansatt i den stillingen du har i FONN AS?

#### **2. Spørsmål om strategi og kompetanseutvikling:**

- Hva er FONN AS sin overordnede strategi/ business -strategi?
- Har dere kartlagt kompetansen som FONN AS har i dag?  
Dersom ja: Hva avdekket den?  
Dersom nei: Hvorfor ikke?
- Hvordan jobbes det med å avdekke fremtidige kompetansebehov?
- Hvordan ser en plan for å utnytte den enkeltes kompetanse ut?
- Hva tenker du er verdien av en kompetansestrategi?
- Hvordan ser den typiske kompetansen dere ønsker å ha «in-house» ut? Vs. innleid?
- Har du tenkt over den uformelle kompetanse du har? Hvis ja, hvordan bruker du den i arbeidet?

### **3. Spørsmål om utfordringer som dere har møtt, eller ser for dere kan komme:**

- Har du opplevd at du har kompetanse som er relevant for jobben som du ikke får benyttet?

Dersom ja: Skulle du ønske at du fikk bruk for dette?

Tenker du at bedriften går glipp av verdifull kompetanse?

Hvorfor får du ikke brukt dette? (Vet f.eks. ikke bedriften om denne kompetansen?)

- Vi antar at dere er mye på farten, hvordan jobbes det internt med å få nok tid til å jobbe systematisk med kompetansestrategi?
- Er det faktorer utenfor bedriften som dere har opplevd som en utfordring i forhold til hvordan dere får utnyttet kompetansen deres?
- Er det vanskelig å få tak i den kompetanse dere trenger?

### **4. Spørsmål om vekst**

- Hvordan ser dere for dere den enkeltes rolle endrer seg fremover?
- Hvordan ser dere for dere at selskapsstrukturen kan endre seg fremover?
- Når ser du for deg at det trengs flere på ditt kompetanseområde? Hvordan oppdager du det?
- Vil dere ha behov for andre kompetanseområder enn det dere har i dag?
- Hvordan sikrer dere at den nye kompetansen matcher den eksisterende?
- Hvordan sikrer dere kompetanseoverføring til den nye personen/ fra den eksisterende?

## Intervjukandidat 4

### 2 Spørsmål om strategi og kompetanseutvikling:

#### **Hva er FONN AS sin overordnede strategi/ business -strategi?**

**4:** Den har jo gått seg litt til underveis. Overordnet strategi er å bygge et selskap. Først nasjonalt, og så internasjonalt, og det har vi jo påbegynt nå. Den strategien gjelder for så vidt fortsatt. Husprodusenter og tømmerbedrifter var et strategisk viktig marked i begynnelsen, men underveis så vi at det var flere muligheter. Så nå går det på forvaltning og drift av eiendom og en del andre ting også. Vi så at den teknologiske plattformen kunne brukes til andre ting, og da ble det et utspring der man satset sammen med andre og skapte Marine manager og den type ting.

**M:** Ja det leste jeg om, skipsbygging og den biten.

**4:** Drift og forvaltning av båt og docking.

Pr. i dag så er jo strategien veldig fokusert på utenlandssatsingen. Overordnet så er det å danne et selskap som kan drifte det norske markedet som vi gjør her, uavhengig av hva som skjer ute i den store verden. Å ha et digitalt verktøy som enhver tid ligger foran bransjen. Vi er ikke et internt system, vi er en samhandling/ feltsystem som bygger på Lean-prinsipper. Og der så vi at det var et hull som vi kunne dekke. Og så har jo utviklingen og strategien på produktet endra seg underveis. Det er veldig fokusert på brukertilbakemeldinger, for det er på en måte de som vet hva de trenger. Jeg vet ikke om dere kjenner til produktet fra det ble lansert til nå?

**M:** Ikke fra begynnelsen.

**4:** Det er to forskjellige ting. Det har vært en enorm utvikling i produkt. Så det er liksom overordnet har vi hatt en misjon like mye som en strategi, og så har strategien på en måte formet seg underveis hele veien.

**M:** Hvor langt fremover tenker dere med den strategien dere har nå?

**4:** Overordnet så er det 2022 som er et magisk tall i forhold til da skal selskapet være satt opp på den måten man har tenkt, som en internasjonal aktør. Om det fortsatt ligger på samme eierne, det gjenstår å se. Det er vi ganske rolige på. Først og fremst så skal det være en god, trygg, trivelig arbeidsplass og det som skjer i 2022, det finnes så mange kapitalsterke selskaper der ute så hvis det er noen som vil ha det så er det bare et spørsmål om pris.

**M:** Så dere tenker at det ikke er noe problem å utvikle seg videre?

**4:** Nei, nei. Hvis vi blir kjøpt opp, så antar jeg at de fleste av oss får en klausul på at vi skal være med videre. Skulle det skje og vi mister jobben, så er jeg veldig rolig på det. Jeg får meg ny jobb hvis jeg vil ha det.

### **Har dere kartlagt kompetansen som FONN AS har i dag?**

**Dersom ja: Hva avdekket den?**

**Dersom nei: Hvorfor ikke?**

**4:** Internt? Ja eierne våre har ganske god kontroll på det. Men jeg vil vel kanskje si ganske, ikke fullt. Vi lider av at det skjer ting hele tiden. Vi har voksesmerter, og jeg tror ikke vi utnytter kompetansen til hver enkelt optimalt i dag, det tror jeg ikke.

**M:** Kan du si litt mer om det, hvorfor dere ikke utvinner kompetansen optimalt?

**4:** Til begynne med så var det meg og(..). Og så kom han i Trondheim ganske tidlig inn i bildet. Riktignok som agent, ikke som ansatt, men så ble han ansatt ganske kjapt etterpå. Så var det oss tre, så endra vi litt planer underveis, og så kom (..) i desember, (..) for litt over en måned siden, og så kommer det to nye inn døra. Så vi har sett en del behov, og vi er i en fase nå hvor når vi får inn alle sammen så må ting sette seg, vi må finne rollefordelingen skikkelig. Fra å være tett på alt hele tiden naturlig, så er man jo ikke det, for det begynner å skje så mye på flere forskjellige områder og såne ting. Og det er jo litt fort gjort at noen gjør noe og så kanskje kompetansen er større et annet sted. Men det er en travel hverdag, ting må gå seg litt til.

**M:** Savner du det, at det er kartlagt litt mer nøye?

**4:** Optimalt så hadde vi hatt enda bedre kontroll på det, men jeg tror vi har såpass god kontroll at vi lider ikke under det. Men jeg tror at hadde vi klart å strukturere det enda litt mer så hadde vi tjent litt mer på det.

**M:** Når dere var 3 i begynnelsen, snakket dere noe om de kvalifikasjonene og om de kunne brukes opp mot hverandre eller utfylle hverandre?

**4r:** Ja det gjorde vi. Ja vi er ganske klar over hvem som har kompetanse på det meste, og vi prøver å utnytte det. Men det er jo ikke gjennomførbart i enhver situasjon. Det er vanskelig å være alle steder på en gang.

**M:** Hvordan fant dere ut at nå trenger vi flere folk på et område?

**4:** Det har vi egentlig visst ganske lenge. Sånn som for eksempel på økonomibiten så visste man jo det. Men det måtte være et økonomisk grunnlag for å ansette noen. Man må vite at man kan håndtere det også. Til å begynne med så var ikke oppgavene så store at det var en stilling, men etterhvert som vi vokser så blir jo oppgavene mer og mer, og vi har hatt god

hjelp av søsterselskapet i management med (..)og de tjenesten derfra. Og nå tenkte vi kanskje noen med enda større tyngde og kompetanse.

**M:** Sånn i forbindelse med ansettelsen av (..), hvilket forarbeide eller analyse gjorde dere før dere skulle ansette?

**4:** Det var jeg ikke direkte involvert i, så jeg var ikke med på alle analysene, men vi prata en del om det. Bakgrunnen hans. Vi trengte og trenger fortsatt enda mer fokus på salg. Det er nå en gang sånn at vi er nødt til å selge, ikke bare drifte.

**M:** Var ansettelsen av han på bakgrunn av en mangel dere så, eller et gap?

**4:** Ja han hadde en kompetanse som vi ikke nødvendigvis satt på selv. Delvis, mye av kompetansen som han har vi hatt, men kanskje ikke tyngden.

### **Hvordan jobbes det med å avdekke fremtidige kompetansebehov? I forhold til strategi.**

**4:** Vi er ikke nødvendigvis 100% enige i alt da. Jeg har jo mine tanker og meninger basert på min erfaring, og ikke minst erfaring med bygg og anleggsbransjen. For hva er vi, jo vi er et IT-selskap først og fremst. Men like mye som et IT-selskap, så er vi et IT-selskap for bygg og anleggsbransjen. Og det er viktig å se på hvordan bransjen vi ønsker å være i er skrudd sammen, å tenke på hvilke behov de har, og ikke bare tenke på hvordan et IT-selskap tradisjonelt bygges. Vi må ha et produkt som er tilrettelagt for den bransjen vi skal jobbe i, ikke for den bransjen vi er i. Vi kan sitte her og hevde vi har verdens beste produkt, og så kan vi diskutere med andre som sier det samme, men det hjelper fint lite for det er brukeren som definerer suksess, og da må vi gjøre det på premissene til brukerne. Hvis de ikke bruker det, så kommer ikke vi til å ha suksess, helt ærlig.

**M:** Og det er det som styrer hva slags kompetanse dere trenger?

**4:** Vi vet jo at vi kommer til å trenge mer på salg få produktet ut, for verden er stor. Og det er ikke levedyktig på med de antall mennesker vi er nå å være representert i hele verden, det er det ikke.

**M:** Da tenker dere kompetanse inn mot fagområdet, byggebransjen?

**4:** Ja. Produktet er såpass enkelt. Vi trenger også kompetanse på iT-utvikling. Men der mye innkjøpte tjenester. Ikke så mye overordnet på salg og markedsføring, det har vi nå. Det blir mer de som er ute og gjør det. De som er i daglig kontakt med kunden, ikke på et overordnet nivå.

### **Hva tenker du er verdien av en kompetansestrategi?**

**4:** Ja men det er det jo. Hvis man ikke har det, så er det vanskelig å ha en generell strategi i det hele tatt. Hvis du ikke vet hva du trenger, så er det vanskelig å dekke det. Jeg vil påstå at vi snakker veldig ofte hva trenger vi. Om ikke daglig, så ukentlig. Vi får jo aha-opplevelser støtt og stadig.

**M:** Dere har ikke noen rutiner på det?

**4:** Jeg vil ikke kalle det en rutine, så sant det ikke er rutine at vi er åpne og snakker mye om det. Men vi har ikke noe fast rutine på når vi gjør det.

### **Hvordan ser den typiske kompetansen dere ønsker å ha «in-house» ut? Vs. innleid?**

**4:** Vi setter selskapet sammen på at vi sitter på kunderelasjonsbiten og salg og den type ting. Så har vi ansatt Kine for å være avlastning for (..) og være bindeleddet mellom utvikling og sånn type ting. Og det tror jeg er fornuftig. At vi kjøper de tjenesten fremfor å bygge et firma der vi blir alt for mange på ansattssiden. Vi er så godt ivaretatt på utviklingsbiten med de samarbeidspartnere vi har, så strukturen på eierskapet er sånn at man har kontroll på det.

### **Har du tenkt over den uformelle kompetanse du har? Hvis ja, hvordan bruker du den i arbeidet?**

**4:** Ja det tenker jeg over hver dag det.

**M:** Deler du den med de andre?

**4:** Jeg må jo det. Det ansvaret har vi ovenfor hverandre, å bygge hverandre opp og hjelpe hverandre frem hvis ikke vi gjør det så er det vanskelig å bygge opp et selskap og lykkes.

**M:** En del av kulturbygningen går vel også mye på den uformelle kompetansen?

**4:** Ja det gjør jo det. Jeg sier ikke at vi må være bestevenner, det er ikke det det går på, men vi må ha det kjekt på jobb, og så pushe hverandre og lykkes sammen. Vi har gått fra å være to til snart 7. Det er fortsatt så få at det er vanskelig å lykkes aleine.