





Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på vårt bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Det har vært tre lærerike og inspirerende år.

Vi har gjennom denne bacheloroppgaven fått dypere innblikk i et tema som engasjerer oss, samtidig som vi har lært mer om hvordan flere HR-avdelinger arbeider i et arbeidsmarked under stadig endring. Vi ønsker i den anledning å takke alle informantene som har tatt seg tid i sine hektiske hverdager og stilt opp til intervjuer. Tusen takk til våre informanter hos Clas Ohlson, FFI, JM, KLP, Nordea, Nordic Choice Hotels, OBOS og Tekna.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Andreas Thon for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger på vår bacheloroppgave. Vi vil også rette en takk til våre kjærester, familie og venner for at de har stilt opp og støttet oss i denne tiden. Vi vil også takke vår fantastiske grafiske designer, Elise Bjerknes, for illustrasjonene i denne oppgaven.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid, og at vi har holdt ut gjennom eksamener og bachelorskriving. Det har til tider vært preget av frustrasjon, men heldigvis har det stort sett vært mye latter og vi tar med oss mange gode minner videre.

God lesing!

700679 / 701026 / 701261

Oslo, juni 2019

Sammendrag

I et samfunn i hyppig endring, må man anse kompetanse som ferskvare! I denne bacheloroppgaven undersøker vi temaet «reskilling», da dette kan være en mulig løsning for å imøtekomme morgendagens kompetansekrav. Vi ønsket å undersøke hvordan norske organisasjoner benytter seg av dette utviklingstiltaket i dag, og har derfor problemstillingen: *«På hvilken måte benyttes reskilling som tiltak i organisasjoners kompetanseplanlegging?»*. For å besvare denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan arbeider organisasjoner med kompetanseplanlegging i dag?
2. Hvordan benytter organisasjoner reskilling i sin kompetanseplanlegging i dag?
3. Hvordan ønsker organisasjoner å benytte reskilling i sin kompetanseplanlegging i fremtiden?

For å besvare problemstillingen har vi hentet ut relevant teori på området kompetanse og reskilling. I denne oppgaven har vi blant annet tatt utgangspunkt i Linda Lai (2013) sin definisjon på kompetanseplanlegging som består av tre steg: 1) hva trenger vi?, 2) hva har vi? og 3) hvordan fyller vi gapet mellom disse? Videre har vi benyttet oss av kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer. Vi fant det naturlig å undersøke dette i et HR-perspektiv, og har derfor informanter fra åtte ulike bedrifter, hvor alle har stillinger innenfor HR.

Basert på våre funn ser vi at alle våre informanter gjennomfører kompetansekapitalanalyser av organisasjonens nåværende kompetanse, men de fleste finner kravanalysen og behovsanalysen som utfordrende, blant annet fordi det er vanskelig å planlegge tiltak basert på langsiktige strategier. Et slikt tiltak kan være reskilling, og våre funn viser at reskilling benyttes hovedsakelig på tre forskjellige måter: 1) ved å fylle allerede eksisterende roller, 2) ved å fylle nye roller som har oppstått ved hjelp av ansatte som allerede jobber innenfor lignende fagområde, og 3) ved å benytte reskilling fra første stund, som tiltak for å tiltrekke seg en målgruppe som er vanskelig å rekruttere. Organisasjonene bruker reskilling på grunn av et ønske om å fylle kompetansebehov, samt beholde og utvikle de medarbeiderne som er motiverte og endringsvillige. Selv om kun halvparten av våre informanter gjennomfører reskillingstiltak i dag, er samtlige enige om at det er et økende behov og at de ønsker å benytte reskilling som tiltak i organisasjonens kompetanseplanlegging i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven/tema	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Bedriftspresentasjoner	8
1.4 Oppgavens disposisjon og oppbygging	9
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Kompetanse	9
2.2 Kompetanseplanlegging	9
2.2.1 Tre steg for analyse av kompetanse	10
2.3 Kompetanseutvikling	12
2.4 Reskilling	13
2.4.1 Hvorfor reskilling?	15
2.4.2 Hva gjøres av organisasjoner i dag?	17
2.4.3 Utfordringer ved reskilling.....	19
3.0 Metodisk tilnærming	22
3.1 Kvalitativ forskningsmetode	22
3.2 Forskningsdesign.....	23
3.3 Utvalgsstrategi.....	23
3.4 Datainnsamling - intervju som metode	25
3.4.1 Intervjuguide	25
3.4.2 Transkribering og notater	26
3.5 Analyse av empiri.....	27
3.5.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold	27
3.5.2 Koder, kategorier og begreper	28
3.5.3 Kondensering	28
3.5.4 Sammenfatning.....	29
3.6 Kvalitetssikring	29
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	29
3.6.2 Troverdighet (intern validitet)	30
3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	30
3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)	31
3.7 Etske utfordringer og hensyn	31
3.8 Utfordringer ved valg av metode	32

4.0 Presentasjon av funn og analyse	32
4.1 Hvordan arbeider organisasjoner med kompetanseplanlegging i dag?	32
4.1.1 Kartlegging av fremtidig behov for kompetanse.....	33
4.1.2 Kartlegging av nåværende kompetanse.....	37
4.1.3 Planlegging for å fylle kompetansegapet	39
4.1.4 Drøfting	41
4.2 Hvordan benytter organisasjoner reskilling i sin kompetanseplanlegging i dag?	44
4.2.1 Drøfting	47
4.2.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2	49
4.3. Hvordan ønsker organisasjoner å benytte reskilling i sin kompetanseplanlegging i fremtiden?.....	50
4.3.1 Drøfting	53
4.3.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3	55
5.0 Konklusjon.....	56
5.1 På hvilken måte benyttes reskilling som tiltak i organisasjoners kompetanseplanlegging?	56
6.0 Anbefalt videre forskning.....	58
7.0 Litteraturliste.....	59

Figurer:

Figur 1: Original modell

Figur 2: Videreutviklet modell

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

1.0 Innledning

Vi fant tidlig ut at vi ønsket å skrive om kompetansearbeid i organisasjoner i vår bacheloroppgave. Samfunnet er i stadig endring, og nå endrer det seg fortere enn noen gang før med digitaliseringen, globaliseringen og urbaniseringen. Gjennom hele vår bachelorutdanning har det vært fokus på at man må tenke strategisk når det gjelder rekruttering, for å kunne imøtekomme både dagens kompetansekrav, men også morgendagens kompetansekrav. Det vi ble interessert i er hva man skal gjøre med kompetansen og menneskene som allerede er i organisasjonen. I stedet for å bytte ut menneskene, kan man tilpasse de man allerede har? Det overordnede temaet for oppgaven er derfor *reskilling*.

Kravet til kompetanse i bedrifter i Norge endrer seg hyppig, mye grunnet økt digitalisering. Det snakkes mye om at jobber og yrker forsvinner fordi digitaliseringen og robotiseringen vokser eksponentielt for hver dag. Man sier gjerne at kompetanse er ferskvare (Kinserdal 2017). For få år siden måtte folk henvende seg i skranken på banken for alt som gjaldt egen økonomi, nå legges bankfilialene ned og det meste foregår over mobil eller nett.

Bankrådgivere er blitt IT-rådgivere. Mange yrker forandrer seg fullstendig og dette kan bety at dagens arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis er relevante i morgen. Det betyr også at de ansatte behøver en annen kompetanse, selv i samme rolle. Blant annet sier konsernsjef i DNB Rune Bjerke i et intervju til DN i april 2019 at “som arbeidsgiver må man tenke annerledes enn før. Endringene i arbeidslivet skjer raskere enn noensinne. Relevansen av den kunnskapen man tilegner seg i dag, vil avta ganske fort, man må hele tiden fylle på med ny oppdatert kompetanse.” (Kaspersen 2019).

Videre vil vi presentere bakgrunnen for denne oppgaven, hvilken problemstilling vi ønsker å besvare og hvilke organisasjoner vi har innhentet informasjon fra. Til slutt i kapittelet blir oppgavens videre disposisjon beskrevet.

1.1 Bakgrunn for oppgaven/tema

Vi savnet et optimistisk perspektiv på hvordan fremtidens kompetansekrav kan løses. Et perspektiv hvor mennesker kan utvikles på en slik måte at det er lønnsomt både for individet og organisasjonene. Vi ønsket derfor å belyse hvordan reskilling kan være et utviklingstiltak innenfor kompetanseplanleggingen, som har til sikte på å fylle gapet mellom dagens kompetanse og morgendagens kompetansekrav med eksisterende medarbeidere. For at virksomhetene skal henge med i fremtiden må de allerede i dag begynne å planlegge for

fremtidens kompetansekrav, og ikke minst hvordan de skal tiltrekke og beholde kompetanse i fremtiden. Mye tyder på at kompetansekravene endres raskere og kompetansen blir vanskeligere å innhente eksternt. De teknologiske fremskrittene er enkelt å kopiere, men menneskene lar seg ikke kopiere. Teknologiske endringer i kombinasjon med reduksjon i aktuelle eksterne kandidater gjør det nå viktig for organisasjoner å tilrettelegge for reskilling av sine medarbeidere (World Economic Forum 2018a, v). I tillegg må arbeidstakerne selv ta ansvar for å holde seg oppdatert (livslang læring) og politiske makter må også ta ansvar for sin del av tilretteleggingen for et utviklende samfunn. Dette resulterer i at de menneskelige ressursene blir et viktigere konkurransefortrinn for virksomhetene, og at organisasjoner må ha en kompetansestrategi som passer selskapets forretningsstrategi (Massingham 2004, 50). Spørsmålet blir om man skal satse på at man alltid klarer å rekruttere dagens beste, eller skal man sørge for at de man har blir fremtidens beste?

Dette er en av årsakene til at det er spesielt interessant for oss å undersøke hvordan organisasjoner i Norge i dag arbeider med kompetanseplanlegging. Nærmere bestemt ønsker vi derfor å undersøke hvordan organisasjoner benytter seg av reskilling som tiltak i kompetanseplanlegging. Oppgaven kan derfor vise et alternativ til et "bruk-og-kast"-perspektiv på kompetanse i et digitalisert og automatisert arbeidsliv.

Overordnet er vi derfor interessert i å undersøke nærmere hvordan reskilling som utviklingstiltak kan være en del av svaret på hvordan man burde drive kompetanseplanlegging i organisasjoner i Norge. For hvordan benyttes egentlig slike tiltak i dag og hvordan vil det se ut i fremtiden? Dette danner grunnlaget for den problemstillingen vi ønsker å besvare og de forskningsspørsmålene vi ønsker å benytte.

1.2 Problemstilling

Den raske endringen i behovet for kompetanse, kombinert med økt konkurranse om eksterne ressurser, tilsier at reskilling kan være veien å gå fremover. Formålet med denne oppgaven er derfor å undersøke på hvilken måte norske organisasjoner benytter seg av dette tiltaket i dag og/eller planlegger for dette i fremtiden, samt få frem fordelene og ulempene ved å benytte reskilling som utviklingstiltak innenfor kompetanseplanleggingen.

Basert på dette formålet ønsker vi å undersøke problemstillingen:

«På hvilken måte benyttes reskilling som tiltak i organisasjoners kompetanseplanlegging?».

For å besvare dette tar vi utgangspunkt i tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan arbeider organisasjoner med kompetanseplanlegging i dag?
2. Hvordan benytter organisasjoner reskilling i sin kompetanseplanlegging i dag?
3. Hvordan ønsker organisasjoner å benytte reskilling i sin kompetanseplanlegging i fremtiden?

1.3 Bedriftspresentasjoner

Oppgavens formål er å undersøke hvordan reskilling blir benyttet generelt i organisasjoner og det var dermed nødvendig å innhente informasjon fra flere informanter fra ulike organisasjoner, innenfor ulike bransjer og størrelser. Vi har gjennomført intervjuer med åtte informanter, fra åtte organisasjoner. Oppgaven gir en anonymisert sammenstilling av alle åtte organisasjoners svar. Transparens er en stor del av kvalitetssikringen av oppgaven, da hvilke organisasjoner vi har intervjuet kan ha stor innvirkning på våre funn. Basert på dette blir de ulike organisasjonene kort presentert:

ORGANISASJON	OM
Clas Ohlson	En varehuskjede med 232 butikker i fire land. I Norge har de per dags dato 87 butikker og rundt 1700 medarbeidere.
FFI (Forsvarets forskningsinstitutt)	Et norsk statlig forskningsorgan underlagt Forskningsdepartementet med ansvar for forskning og utvikling for Forsvarets behov. De har over 700 medarbeidere.
JM Norge	En av Norges største boligleverandører, med 400 ansatte. I Europa en del av det børsnoterte svenske boligselskapet JM AB.
KLP	Norges største pensjonsselskap, over 900.000 har sin pensjon hos KLP. Med datterselskapene er det 980 ansatte som arbeider i selskapet.
Nordea	En av de ti største totalbankene i Europa med mer enn 10 millioner kunder og 30 000 ansatte. Rundt 3000 av disse er ansatt i Norge.
Nordic Choice Hotels	Et av Nordens største hotellkonsern med rundt 180 hoteller, over 14 000 ansatte og en omsetning på omkring 11 millioner kroner i året.
OBOS	Norges største boligbyggelag og boligforvalter, en av Nordens største boligbyggere og et samvirkeforetak. Inkludert datterselskapene er det 2600 ansatte.
Tekna	Den største masterforeningen i Norge og den største fagforeningen for Akademikerne med 78 000 medlemmer. Hos dem arbeider det 140 ansatte.

1.4 Oppgavens disposisjon og oppbygging

I denne oppgaven vil vi først presentere det teoretiske rammeverket for kompetanse, kompetanseplanlegging og kompetanseutvikling. Deretter presenterer vi det teoretiske rammeverket for reskilling, hvor vi beskriver hvorfor man benytter reskilling, hva som gjøres i dag og hvilke utfordringer som forbindes med reskilling. Deretter blir oppgavens metodikk presentert og det blir beskrevet hvordan vi har gått frem for å kvalitetssikre oppgaven, samt hvilke etiske hensyn som er tatt. Videre blir de empiriske funnene presentert og analysert, sett i lys av oppgavens tre forskningsspørsmål. Analysen og drøftelsen resulterer i en delkonklusjon på hvert forskningsspørsmål og summen av disse blir presentert som oppgavens hovedkonklusjon. Oppgaven avsluttes med et fremtidsblikk på våre refleksjoner om hvordan man videre kan undersøke reskilling nærmere.

2.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket baserer seg på at reskilling er et kompetanseutviklingstiltak innenfor en organisasjons kompetanseplanlegging. Oppgaven vil derfor redegjøre for kompetanse, kompetanseplanlegging, kompetanseutvikling og reskilling.

2.1 Kompetanse

Kompetansebegrepet i seg selv er sammensatt av ulike komponenter, og Linda Lai (2013, 46) definerer kompetanse som “de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”.

Kompetansebehovsutvalget (KBU) i Kunnskapsdepartementet legger til grunn en bred forståelse av kompetansebegrepet, og bruker kompetanse som et samlebegrep for kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier (Norges offentlige utredninger (NOU) 2019, 17). Også Nordhaug (2002, 36) definerer kompetanse som de anvendbare og anvendte kunnskaper, evner og ferdigheter.

2.2 Kompetanseplanlegging

Kompetansebehov vi ser i dag er ikke nødvendigvis sammenfallende med behovene som vil oppstå i fremtiden. KBU la i februar ut en rapport om fremtidige kompetansebehov i Norge, hvor det fremkommer at utviklingen i samfunnet tilsier et økt behov for et bredere sett av kompetanser. Evnen til å erverve ny kompetanse blir viktigere, og arbeidstakere må kunne håndtere et mer teknologiintensivt arbeids- og samfunnsliv, med store krav til omstilling og

livslang læring. Det blir dermed behov for mer kontinuerlig kompetanseutvikling for å takle endringer i arbeidsoppgaver og omstilling til nye yrker og nye jobber. Det blir med andre ord stadig viktigere for organisasjoner å satse langsiktig og strategisk på kompetanse på en måte som fører til økt verdiskapning og overlevelse for organisasjonen på sikt (NOU 2019, 9). For å kunne håndtere dette må det fokuseres på kompetanseplanlegging. Felles for definisjonene av kompetanse er at de alle inkluderer en persons samling av kunnskaper, evner og ferdigheter. Kompetanseplanlegging innebærer dermed planleggingen av organisasjonens kunnskaper, ferdigheter og evner, slik at organisasjonen skal nå sine mål.

En stor del av HR sitt arbeid er kompetanseplanlegging og Lai (2013, 14) omtaler kompetanseplanlegging som prosessen der en bruker virksomhetens mål og strategier til å analysere kompetansebehovet i organisasjonen. Nordhaug (2002) benytter begrepet personalplanlegging og definerer dette veldig nært Lai (2013) sin definisjon på kompetanseplanlegging. Nordhaug (2002, 69) definerer det som en prosess organisasjonen gjennomfører for å sikre at den vil ha de nødvendige kompetansene i forhold til de krav strategien til organisasjonen stiller. Det handler altså om å analysere hvilke kompetansebehov organisasjonen trenger nå og i fremtiden, for å kunne vinne konkurransefortrinn og verdiskapning. Lai (2013, 31-32) poengterer at kompetansestrategien faktisk er en helt overordnet strategi som legger føringer for organisasjonen som helhet og for de ulike funksjonene, og at HR bør involveres som strategisk partner i dette arbeidet. Kompetanseplanlegging bør med andre ord være en del av den overordnede strategien til en organisasjon.

2.2.1 Tre steg for analyse av kompetanse

For å kunne utføre kompetanseplanlegging vil en analyse av organisasjonens kompetanse i dag og ønsket kompetanse i fremtiden være nødvendig. Dette skjer gjennom å besvare tre spørsmål; 1) hva trenger vi i fremtiden? 2) hva har vi i dag? og 3) hvordan skal vi fylle gapet mellom nåværende kompetanse og fremtidig kompetansekrav (Lai 2013, 68)?

Helt konkret kan dette foregå ved at man gjør en kompetansekapitalanalyse (Lai 2013, 68). Dette består av krav-, kompetansekapital-, og behovsanalyse. Først utfører man en kravanalyse. Denne analysen tar for seg spørsmål som: hvilke konkrete oppgaver må kunne gjøres for å nå overordnede mål og strategier nå og fremover? Hva vil måtte omstilles? Basert

på denne kravanalysen blir det tydeligere hvilke kompetanser som trengs i fremtiden. Å definere kompetansekrav kan være ganske utfordrende da man må ta hensyn til dagens situasjon, men også til de endringene som forventes frem i tid. I en prosess hvor man avdekker normer og ambisjoner, og vurderer idealer i ulike lag av organisasjonen kan det bidra til en klarere og mer konkret formulering av mål. For at kompetansekravene skal være nyttige for en organisasjon er det viktig at de så langt som mulig brytes ned i kompetansekomponeanter og kompetanseformer. Det er også viktig med en klar definisjon om hvilket nivå kompetansen bør være på, og en oversikt over hvem og hvor mange som bør besitte den aktuelle kompetansen. Til slutt bør man ha en gjensidig rangering og prioritering ut fra en vurdering av hvilke kompetanser som er mest avgjørende for å nå definerte mål (Lai 2013, 78).

Deretter gjøres en kompetansekapitalanalyse og denne analysen tar for seg spørsmålet om hvilken kompetanse organisasjon har i dag. Dette gjelder både formell og uformell kompetanse. Ved hjelp av kompetansekapitalanalysen får man altså oversikt over hvilke kompetanser organisasjonen har i dag. Linda Lai (2013, 67) mener at med en kompetansekapitalanalyse er formålet å avdekke på hvilke områder og hvordan en organisasjon bør satse på kompetanse. Dette for å finne ut hvordan man kan øke måloppnåelsen og verdiskapningen (2013, 67).

Basert på kravanalysen og kompetansekapitalanalysen utføres en behovsanalyse. Denne analysen avdekker gapet mellom de to overnevnte analysene. Altså hvilke kompetanser har vi ikke i dag som vi trenger i fremtiden? Eller eventuelt hvilke kompetanser har vi i dag som vi ikke kommer til å trenge i fremtiden? Basert på konklusjonen fra disse analysene kan HR starte arbeidet med å enten anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse i henhold til kompetanseplanen (Lai 2013, 41-43). Anskaffelse handler om å skaffe arbeidskraft ved hjelp av for eksempel rekruttering. Mobilisering vil si å utnytte kompetansen man allerede har i organisasjonen, gjennom at de ansatte får benyttet ubrukt kompetanse. Avvikling handler i sin tur om å avvikle kompetanse ved bruk av nedbemanning, gjerne av kostnadsmessige hensyn eller manglende behov for gjeldende kompetanse. Til sist dreier utvikling av kompetanse seg om å oppnå eller forsterke kompetansen i organisasjonen (Lai 2017, 117).

Kompetanse er imidlertid hele tiden i endring gjennom utvikling og læring, og er med det en dynamisk ressurs. Kompetanseplanlegging blir med dette et komplekst gjøremål. I tillegg vil

mange påstå at å kartlegge all kompetansen til medarbeiderne (formell og uformell) er så og si umulig. Etter et forsøk på kartlegging ender man ofte opp med uhåndterlige datamengder som i liten grad blir brukt da den eneste kompetansen det er lett å kartlegge er den formelle kompetansen. Derfor anbefales det å heller lage overordnede og forvaltningsorienterte analyser, istedenfor å forsøke å oppnå et detaljert individnivå (Linda Lai 2013, 78-79).

2.3 Kompetanseutvikling

Som tidligere nevnt definerer Lai (2013, 46) kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Kompetanseutvikling handler derfor om å utvikle en eller flere av disse komponentene. Lai (2013, 117) presiserer at systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen, og at dette er et av tiltakene i forbindelse med strategisk kompetanseplanlegging (Lai 2013, 151). Det kan være å heve allerede inneværende kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger (gjerne definert som kompetanseheving), eller å lære disse fra bunn (Lai 2013, 13). Nordhaug (2002, 160) definerer også kompetanseutvikling som alle de programmer og tiltak som gjennomføres med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, i tillegg til all den uformelle læringen som finner sted gjennom selve arbeidet. Det er derfor klart at begrepet kompetanseutvikling er et vidt begrep som innebærer et omfattende arbeidsområde.

Bedrifter bruker ressurser på kompetanseutvikling da det tjener en rekke formål. Nordhaug (2002, 160) nevner blant annet at kompetanse er en av de viktigste produksjonsfaktorene, og for å forbedre effektiviteten i organisasjonen må derfor kompetanse videreutvikles og vedlikeholdes. Videre vil kompetanseutviklingsarbeid ha en innvirkning på organisasjonens omdømme (Nordhaug 2002, 160). Utviklingsmuligheter er en stor del av en organisasjons arbeidsgiveromdømme; både for å tiltrekke nye ansatte og for å beholde ansatte. Den mest innlysende årsaken til at organisasjoner driver kompetanseutvikling er likevel at det er et behov for mer eller endret kompetanse for å løse organisasjonens oppgaver (Nordhaug 2002, 166).

Årene som kommer vil trolig gi helt nye måter å organisere arbeid på, blant annet på grunn av voldsom teknologisk utvikling, økt globalisering og et samfunn i stadig endring, noe som vil skape nye typer arbeidstakere (Johansen 2017, 85). Organisasjoner vil med andre ord ha behov for helt andre kompetanser enn de innehar i dag. For mange vil løsningen være

anskaffelse av ny kompetanse og avvikling av kompetanse som ikke lenger anses som nødvendig. Men et alternativ til dette er utvikling av kompetanse, for eksempel gjennom reskilling.

2.4 Reskilling

Begrepet “reskill” eller “reskilling” kan bety å lære nye ferdigheter, kunnskaper eller evner slik at en kan utføre en ny jobb eller oppgave (Oxford business english dictionary for learners of English, 467). World Economic Forum (2018b, 1) tar derimot for seg hvem som er initiativtaker ved en reskillingsprosess og definerer reskilling som at dette er måten *organisasjoner* kan gi arbeidstakere de ferdighetene og kapabilitetene som trengs i fremtidens arbeidsliv. Når det gjelder reskilling er det altså organisasjonene som er initiativtaker til at ansatte lærer nye ferdigheter, kunnskaper eller evner slik at en kan utføre en ny jobb eller oppgave. Derfor kan man se på reskilling som et utviklingstiltak innenfor det bredere begrepet kompetanseutvikling, som er en del av organisasjonens kompetanseplanlegging.

Det finnes ingen fullverdige norske begreper som kan dekke nyansene ved det engelske begrepet reskilling, men et nærliggende begrep er “omskolering”. Omskolering blir gjerne brukt som et synonym for “voksenopplæring” eller videreutdanning av voksne (Bokmålsordboka). Eller å “gi (voksne personer) opplæring i et annet yrke eller fag enn det de tidligere har arbeidet i (ofte på grunn av arbeidsløshet, sykdom e.l.)” (Det norske akademis ordbok). Derimot har begrepet omskolering en nærmere tilknytning til individets handling enn organisasjoners handling. For selv om omskolering også omhandler endring i kunnskaper for å utføre en ny jobb eller andre oppgaver, og dermed er svært lik Oxford dictionary sin definisjon, er reskilling som begrep oftere knyttet til organisasjonens kompetansestrategi, og dermed blir omskolering ikke en fullverdig norsk erstatte for begrepet. Omskolering vil derfor være mer rettet mot individets initiativ til å endre kompetanse, mens reskilling henviser til at organisasjonen tar strategiske valg for at sine ansatte skal endre eller utvikle kompetanse som organisasjonen har behov for.

Basert på dette velger vi, i likhet med HR Norge (2018), å benytte det engelske begrepet, da dette er mer forklarende for hva fenomenet er og at det får frem at det er kompetanseutvikling i regi av organisasjonen. Vi velger derfor også å ta utgangspunkt i HR Norge (2018) sin definisjon av begrepet som vil si: en endring som innebærer kompetanseutvikling med tanke

på en ny rolle internt. Nøkkelordene som beskriver begrepet reskilling blir dermed “kompetanseutvikling”, “ny rolle” og “internt”. Altså en endring i kompetanse, hvor målet er en annen rolle enn den du har i dag, internt i samme organisasjon som man i dag arbeider i.

Som det kommer frem ovenfor, kan reskilling som er et relativt nytt begrep være vanskelig å definere. I tillegg er det flere ulike begreper innenfor kompetanseplanlegging og kompetanseutvikling som kan oppleves som svært nærliggende reskilling. Et eksempel er omskolering som vi allerede har nevnt. For ordensskyld velger vi å definere noen av disse begrepene for å avklare hvilke nærliggende begreper som oppgaven ikke tar for seg og som ikke må bli forvekslet med begrepet reskilling.

Når man diskuterer reskilling blir gjerne “upskilling” nevnt. Til forskjell fra reskilling viser upskilling til en videre læring av allerede etablerte kunnskaper og ferdigheter (Cole 2018, 9). Upskilling kan derfor sammenlignes med det norske begrepet “kompetanseheving” (Lai 2013, 13). Kompetanseheving går ut på å øke eller heve den kompetansen man allerede har. For eksempel en økonom som tar et dagskurs i Excel. Begrepet skiller seg derfor fra reskilling hvor man tilegner seg en helt ny type kompetanse for å tiltre en ny rolle, og er derfor som regel en mer omfattende prosess. To andre begreper som kan forveksles med begrepet reskilling er “kompetansemobilisering” og “job crafting”. *Kompetansemobilisering* vil si at man utnytter medarbeidernes kompetansepotensial. Dette er et tiltak for å sikre at kompetanse som er allerede anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt (Lai 2013, 18). Altså handler ikke mobilisering om å få ny kompetanse blant medarbeiderne, men å bedre utnytte den kompetansen medarbeiderne allerede innehar. *Job crafting* fungerer ved at en ansatt gjør endringer i en jobb med det formål å forbedre jobben for seg selv (Bruning og Campion 2018, 499). Dette kan være alt fra strukturelle endringer, sosiale endringer eller kognitive endringer. Dette skiller seg derfor fra reskilling da det fokuserer på individets perspektiv, og ikke organisasjonens strategiske perspektiv.

Videre i oppgaven vil se nærmere på hvorfor reskilling er et godt alternativ for fremtiden, hva som gjøres i organisasjoner i dag og redegjøre for noen utfordringer som er knyttet til reskilling.

2.4.1 Hvorfor reskilling?

Endringstakten akselererer og konkurransen om rett person på rett plass er hard (Harrell 2016). Behovet for hvilke ferdigheter man trenger endrer seg svært raskt, og dette legger et press på både arbeidstakerne og organisasjonene. For organisasjonene blir det derfor helt nødvendig å fokusere på blant annet reskillingstrategier for å kunne både finne og beholde morgendagens talenter (World Economic Forum 2018b, 1).

Fremtidens arbeidsliv er i stor endring og responderer på flere ulike drivkrefter. For eksempel økonomiske skift som gir en annen form for maktfordeling, global konkurranse og globale muligheter, disruptive innovasjoner, nye forretningsmodeller og ressursmangel (PwC 2017, 6). For å kunne henge med på endringene er første steg å vite hvilke “skills” (ferdigheter) som organisasjonen trenger både i dag og i morgen (PwC 2018). I Harrell (2016) sin artikkel blir det lagt frem at kun 20 % av dagens arbeidstakere har de ferdighetene som 60 % av de jobbene som kommer de neste fem til ti årene har behov for. Det er derfor ingen tvil om at vi står ovenfor et stort skifte i hvilken kompetanse man har behov for.

Mange av rollene, ferdighetene og stillingstitlene som hører fremtiden til er dessverre ukjent for oss, og utfordringer blir da hvordan organisasjoner skal kunne planlegge for dette ukjente (Harrell 2016). Selv om det ukjente er utfordrende, er ikke dette tiden for å vente. Det er desto viktigere å allerede nå begynne å analysere hva slags potensiale og behov som ligger i fremtiden for organisasjonen når det gjelder kompetanseplanlegging (PwC 2017, 3). Dette blir særlig tydelig når man ser hvordan de teknologiske nyvinningene har redusert holdbarheten på kompetansen fra utdanning drastisk (Harrell 2016).

I tillegg til at kompetanse raskt blir utdatert, blir også måten man definerer karriere på endret. For hva er egentlig en karriere i det 21. århundre? Deloitte (2018, 41) definerer det som en serie av utviklingserfaringer hvor hver erfaring gir en person muligheten til å tilegne seg nye ferdigheter og perspektiver. Man snakker kanskje fremdeles om en vertikal linje når man ser på karriere, men det vil ikke ligne det som i flere generasjoner har blitt kalt “karrierestigen”. Organisasjoner begynner å se at det er nye typer ferdigheter som blir de viktigste kapabilitetene i fremtiden. Dette innebærer både kognitive ferdigheter og sosiale ferdigheter. For å imøtekomme dette kravet burde organisasjoner se bort ifra den tradisjonelle karrierestigen og heller ha et utviklingsløp som oppmuntrer til reskilling, nye erfaringer og muligheten til å gjenoppfinne seg selv på jobb. I dag kan karrieren vare i så lenge som 70 år,

og viktigheten av å kunne fornye seg gjennom hele karrieren blir derfor viktigere og viktigere (Deloitte 2018, 42). Poenget er at de suksessfulle organisasjonene vil oppfordre arbeidstakerne til å utvikle seg selv på jobb, slik at arbeidstakerne får tilgang til ferdighetene som fremtiden trenger. For på denne måten vil organisasjoner utvikle arbeidstakere som er forberedt og utstyrt med de ferdighetene som organisasjonen trenger fremover. Fokus på reskilling vil derfor være fordelaktig for både arbeidstakeren og organisasjonens bunnlinje (Deloitte 2018, 44; World Economic Forum 2018a, 12), da utviklingen av individene *er* utviklingen av organisasjonen (PwC 2018).

Vi er nå i den fjerde industrielle revolusjonen hvor digitalisering, automatisering og kunstig intelligens har inntatt samfunnet. World Economic Forum (2018a, 23) konkluderer med at for organisasjoner vil det være lønnsomt å innse at konkurransen for talentene som er utstyrt med ferdighetene for å takle den fjerde industrielle revolusjonen blir hardere og hardere. Det vil derfor bli en kostbar aktivitet å rekruttere disse etterspurte talentene i fremtiden. Derfor burde organisasjoner allerede nå begynne å se på alternativet å reskille nåværende arbeidstakere for å imøtekomme morgendagens krav. Organisasjoner burde derfor posisjonere seg for å bli lærende organisasjoner. Dessverre ser det ut til at selv mange av de organisasjonene som har sett behovet for reskilling, ikke har et langsiktig perspektiv og ikke fokuserer på kreativitet når det gjelder utnyttelse av organisasjonens kompetanser og kapabiliteter. Det er nødvendig med et mer langsiktig perspektiv for å kunne øke tilgjengeligheten av ferdigheter som er nødvendig i fremtiden, da et langsiktig perspektiv på reskilling vil sikre at flere arbeidstakere kan dra nytte av den teknologiske utviklingen og med dette jobbe mer effektivt.

Hvis man skal se de store linjene kan reskilling dermed benyttes som et av flere tiltak for å imøtekomme fremtidens kompetansekrav og endringene den fjerde industrielle revolusjonen skaper. Det er derimot ikke kun innad i organisasjoner hvor dette må på agendaen, for både individet, organisasjonen og politiske beslutningstakere har et ansvar i hvordan vi som samfunn skal være bedre rustet for fremtiden. *Individet* må være forberedt på livslang læring, særlig de som allerede i dag har utsatte jobber. De burde være forberedt på en regelmessig reskilling av sine ferdigheter. Det er kontinuerlig læring som vil sikre at de kan opprettholde stabile, meningsfulle karrierer. *Organisasjoner* kan ikke lenger stole på og være avhengig av at nye arbeidstakere kommer på markedet med ferdige, komplette ferdigheter. Selv om det er umulig å predikere nøyaktig hvilke ferdigheter som er nødvendige i fremtiden, viser World Economic Forum (2018b) sine undersøkelser at reskilling vil være lønnsomt for bedriften,

selv hvis man i fremtiden oppdager at man ikke predikerte korrekt gap i kompetanse. De *politiske beslutningstakerne* må også ta sin del av ansvaret. For å kunne opprettholde arbeidsstyrken i samfunnet på en slik måte at samfunnet opplever vekst, må det oppfordres til livslang læring og regelmessig reskilling ved hjelp av politiske virkemidler (World Economic Forum (2018b, 17).

2.4.2 Hva gjøres av organisasjoner i dag?

Men hva skal man fokusere på i en raskt endrende verden hvor kompetanser har kort holdbarhetstid og karrierestigen ikke vil fungere på samme måte? Etter PwC (2017) sin analyse av fremtidens arbeidsliv er det helt tydelig at en bestemt evne er avgjørende for å kunne imøtekomme fremtiden; tilpasningsevne. Det er avgjørende at både ansatte, organisasjoner og samfunnet som helhet har fokus på tilpasningsevne og endringsvilje. Det er umulig å predikere fremtiden og forutse hvilke ferdigheter som er nødvendig om fem år. Det er derfor avgjørende at organisasjonene er klare for å tilpasse seg når enn det er nødvendig (PwC 2017, 31). Organisasjonenes rolle blir derfor å tilrettelegge for dette og påse at de har et strategisk perspektiv på hvilken utvikling de ansatte burde ha (PwC 2017, 31). World Economic Forum (2018a, ix) påpeker at det er kritisk at organisasjoner utformer livslange læringsprogrammer og investerer i humankapital, for å kunne sikre både organisasjonens vekst i fremtiden og generell stabilitet i samfunnet.

Selv om det er en økende bevissthet for at man trenger nye ferdigheter i fremtiden, er det få som har effektive programmer på plass (PwC 2018). Dette selv om undersøkelser viser at arbeidsgivere allerede kjenner effekten av raske endringer og 40 % oppgir at de har vanskeligheter med å finne arbeidstakere som innehar ferdighetene som imøtekommer fremtidens kompetansekrav (World Economic Forum 2018b, 3). Selv om mange ser vanskeligheten ved å finne de rette arbeidstakere, oppgir likevel 90 % av arbeidsgivere “økt produktivitet” som hovedårsaken til å benytte reskillingstiltak. Svært få arbeidsgivere har oppgitt at de benytter reskilling for å redusere rekrutteringskostnader eller for å beholde ansatte som har kompetanse som ikke trengs lenger, ved å sikre at de blir kompetente for ny rolle. Forskningen hittil viser også at reskilling (og oppskilling) oftest har blitt tilrettelagt for de som allerede har “high-skills” og er høyt verdsatte ansatte (World Economic Forum 2018a, 13-14). Oppsummert har derfor arbeidsgivere ansett reskilling som en spisset strategi som fokuserer på spesifikke ansatte, og ikke som en strategi for å sikre transformasjon blant sine

medarbeidere (World Economic Forum 2018a, 14).

Det er på tide at organisasjoner tar strategiske valg og ser den strategiske verdien av reskilling som utviklingstiltak. Det er få eksempler på organisasjoner som har tatt høyde for dette, men blant annet AT&T (det største telekommunikasjonsselskapet i USA) har blitt løftet frem som et eksempel. AT&T har vært bevisst på å gi sine ansatte muligheten til reskilling for å hele tiden sikre kvaliteten av deres ferdigheter. Denne måten å tilby reskilling på øker lojaliteten og integriteten blant de ansatte, samtidig som det sikrer en kontinuerlig læring (både formell og uformell) i organisasjonen. AT&T anerkjenner at de kan (og burde) rekruttere nye ferdigheten utenfra, men at visse ferdigheter er mangelfulle i det eksterne markedet og konkurransen om å tiltrekke seg dem er hard (Harrell 2016).

AT&T har tidlig vært bevisste på å lage en blåkopi for hvilke kapabiliteter de trenger i fremtiden, samtidig som de har vært transparente i kommunikasjonen med de ansatte. Blant annet skal det ha blitt kommunisert at de på et tidspunkt hadde tusenvis av maskinvareingeniører, men at de innen noen få år etter dette trolig kun ville få bruk for noen hundre. Videre kommuniserte de at de ønsket å tilby de ansatte muligheten til å utvikle seg slik at de likevel kunne fortsette hos AT&T i en ny rolle. De ansatte fikk selvfølgelig muligheten til å takke nei til dette, men det ble oppgitt at dette mest sannsynlig kunne føre til at deres ferdigheter ikke vil være nødvendige i fremtiden (Harrell 2016). I tillegg til transparent kommunikasjon om fremtidens behov og utfordringer, oppfordrer AT&T sine ansatte til å ikke bli lenger enn tre til fem år i samme rolle, da de mener det reduserer graden av utvikling hos de ansatte. Det blir oppgitt at i 2015 ble hele 50 % av de nye rollene besatt av interne arbeidstakere. Og når gjennomsnittet for antall år i bedriften ligger på 22 år, viser dette at disse jobbene trolig har gått til både ferske ansatte og de i seniorroller (Harrell 2016).

PwC (2017, 31) har gjennomført en undersøkelse blant over 10 000 mennesker (basert i Kina, Tyskland, India, Storbritannia og USA) og 74 % oppgir at de er beredt på å lære noen nye ferdigheter, eller gå gjennom en total reskilling for å forbli arbeidsfør i fremtiden. Det er derfor tydelig at de fleste arbeidstakerne er klare for å gjøre de nødvendige endringene som må til for å imøtekomme morgendagens kompetansekrav, noe som vil gi tydelig gevinster for organisasjonene. Ifølge World Economic Forum (2018b, 17) er derfor den største begrensningen for et arbeidsmarked hvor reskilling benyttes som utviklingstiltak, viljen til å investere. Reskilling vil være et utviklingstiltak som vil gagne arbeidstaker, organisasjon og

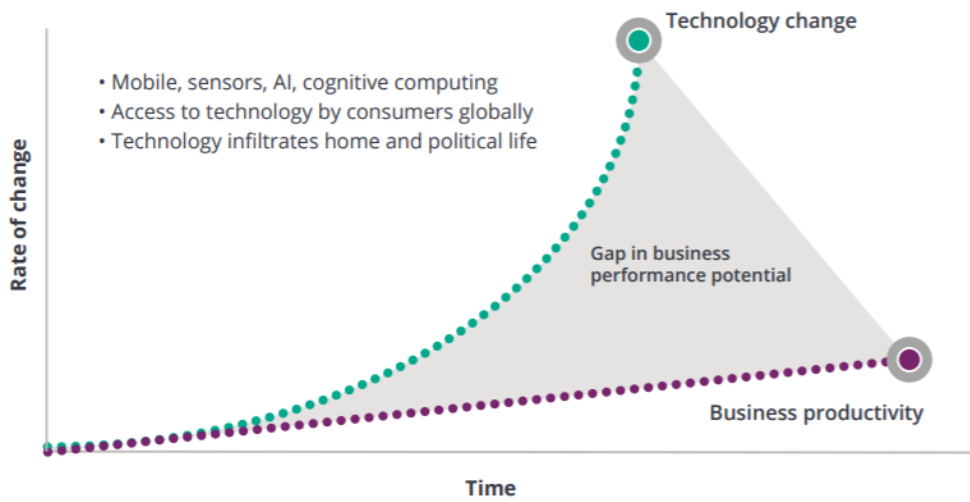
samfunn som helhet. Derfor burde det ikke være noe spørsmål for organisasjoner om hvorvidt man burde benytte reskilling eller ikke. Utfordringen er derimot hvordan man best kan kartlegge og analyse gapet mellom kompetansen man har og trenger for å kunne planlegge reskillingstiltak på en håndterlig måte, samt å få alle med på laget; arbeidstakerne, organisasjoner, de politiske beslutningstakerne, utdanningsinstitusjoner, fagforeninger og andre interessenter. For skal vi som samfunn imøtekomme morgendagens kompetansekrav må alle spille sin rolle (World Economic Forum 2018b, 18).

2.4.3 Utfordringer ved reskilling

For organisasjoner som opererer innenfor en bransje som opplever at ny teknologi gjør visse kompetanser totalt foreldet, vil det å beholde disse kompetanse gjøre at organisasjonene på kort tid ikke blir bærekraftig (Edwards 2000, 296). Det handler om konkurransedyktighet i markedet og muligheten til å snu seg raskt rundt. I dag vokser den teknologiske utviklingen eksponentielt, noe som vil si at visse arbeidsoppgaver (og kompetansebehov) vil kunne endre seg omtrent fra en dag til en annen. Det vil derfor i enkelte tilfeller være tilnærmet umulig å planlegge for reskilling, da dette i flere tilfeller vil være en relativt tidkrevende prosess. Enkelte organisasjoner vil ikke ha muligheten til å iverksette slike tiltak tidsnok, da det allerede kan være for sent i det man ser behovet. Enkelte organisasjoner kan være helt avhengig av å adoptere ny teknologi med en gang, og det kan bety at organisasjonen føler seg tvungen til nedbemanning av foreldet kompetanse og oppbemanning av ny teknologisk kompetanse (Edwards 2000, 269). Bersin m.fl. (2017, 3) poengterer også at organisasjoners produktivitet ikke har opprettholdt samme hastighet som den teknologiske fremgangen. Resultatet av dette blir tydelig når man ser at kun 12 % av de som sto på Fortunes liste over 500 største organisasjoner i 1955 fremdeles er i drift. Fra 2016 til 2017 var det også 26 % som falt ut av listen.

Bersin m.fl. (2017, 3-4) har videreutviklet Eric “Astro” Teller (CEO i Alphabets Google X divisjon) sin graf for gapet mellom teknologisk endring og organisasjoners produktivitet. Den originale grafen tar utgangspunkt i at forskjellen mellom disse to skaper et gap i organisasjoners ytelsespotensial. Se figur 1.

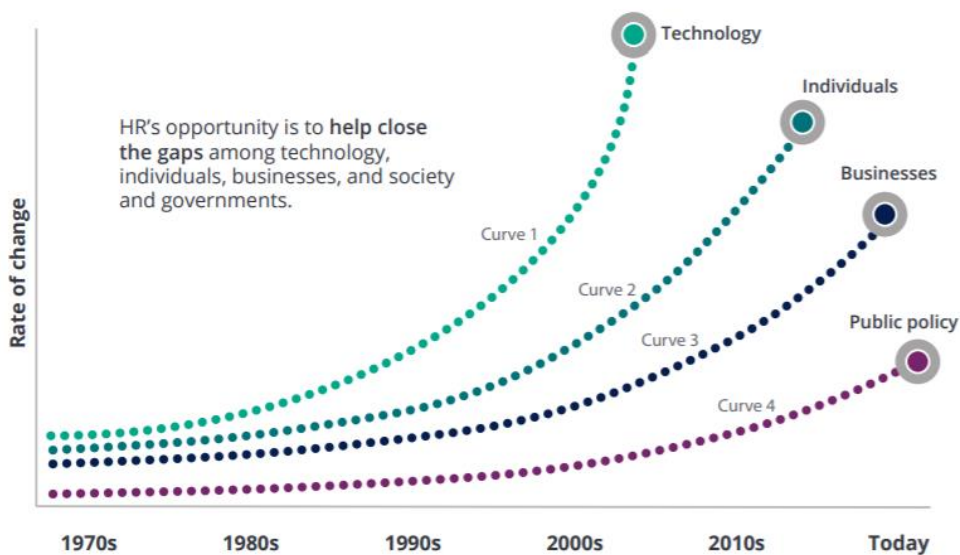
Figur 1: Original modell



Kilde: (Bersin m.fl. 2017, 3)

Bersin m.fl. (2017, 4) sin videreutviklede modell tar derimot for seg individene og politiske beslutninger i tillegg til organisasjonene. De tar i at man må se på forholdet mellom alle disse fire for å forstå sammenhengene. Se figur 2.

Figur 2: Videreutviklet modell



Kilde: (Bersin m.fl 2017, 4)

Kurve 1 viser den eksponentielle hastigheten på teknologiske endringer, slik som også første graf viser. Kurve nummer 2 illustrerer at individene er relativt raske til å adoptere nye innovasjoner. Kurve 3 viser at organisasjonene derimot ikke er like raske og at disse beveger seg saktere enn individene. Kurve 4 viser til politikk knyttet til lønnsforskjeller, arbeidsledighet, migrasjon og handel, som igjen påvirker organisasjonene gjennom forskrifter og lovgivning. Disse områdene tilpasser seg de teknologiske endringene enda senere enn individene og organisasjonene. Mellomrommet mellom kurvene 1, 2 og 3 viser behovet for tilpasning som organisasjoner burde rette seg til. Det er her HR kommer inn, ved at de kan hjelpe ledere og organisasjoner med å tilpasse seg det teknologiske skiftet. Ved å hjelpe menneskene i organisasjonen til å tilpasse seg et moderne arbeidsliv, hjelper HR organisasjonen som en helhet. Dette kan igjen være med på å påvirke hele samfunnet; individene, organisasjonene og de politiske beslutningstakerne (Bersin m.fl. 2017, 4).

Dette betyr at det kan være svært vanskelig for organisasjoner å henge med i det teknologiske skiftet. Det kan derfor oppleves som enklere å nedbemanne kompetanse man ikke trenger, og å oppbemanne på kompetanse som trengs. Men selv det å ikke gjennomføre en reskillingsprosess, og isteden innhente all ny kompetanse eksternt, har sine ulemper. Blant annet vil det trolig være flere organisasjoner i samme marked som opplever de samme svingningene, og det vil være mange som er på jakt etter de samme hodene. Det er heller ikke sikkert at veldig mange utenfor organisasjonen har den kompetansen man ser behovet for heller. I tillegg vil det komme kostnader knyttet til rekruttering og onboarding som kan gjøre at fra et kostnadsperspektiv kunne det heller vært bedre å bruke tiden på reskilling, gitt at man har denne tiden (Edwards 2001, 269). Men som tidligere poengtert vil det ofte lønne seg å tenke reskilling, selv hvis det skulle vise seg at man feilberegnet hvilket kompetansegap organisasjonen trengte (World Economic Forum 2018b, 17). Men andre ord vil det være situasjoner hvor reskilling ikke vil være mulig, for eksempel grunnet rask teknologisk utvikling som på kort tid gjør kompetanse foreldet og organisasjonen mister sin konkurransekraft hvis dette ikke blir håndtert umiddelbart. Men der det er mulig, er reskilling en god langsiktig løsning.

Imidlertid viser undersøkelser at hvis man velger å planlegge for reskilling tidlig, selv hvis man for øyeblikket ikke tror at det blir store endringer fremover, vil det være lønnsomt uavhengig av om man predikerte fremtiden korrekt eller ikke. Blant annet vil dette fremme en kultur for livslang læring hos arbeidstakerne, som handler om at man aldri blir ferdig utlært

og at man lærer fra fødsel til grava, i alle deler av livet (Håland og Aarsand 2015). I tillegg vil man posisjonere organisasjonen til å bli en lærende organisasjon, noe som vil si at personlig utvikling og læring er en integrert del av virksomheten (Leitch m.fl. 1996, 33). Og når PwC (2017, 30) viser at den viktigste kapabiliteten eller ferdigheten organisasjoner trenger fremover er tilpasningsdyktighet, vil altså denne kulturbyggingen i det minste være et steg i riktig retning.

3.0 Metodisk tilnærming

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å bidra med innsikt i hvordan virkeligheten ser ut. For å oppnå dette må man gå metodisk til verks, som vil si å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode inndeles i kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 25-27). For å besvare oppgavens problemstilling er det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Vi vil derfor først beskrive hva kvalitativ forskningsmetode er og hvorfor vi har valgt denne, deretter går vi inn på hvilket forskningsdesign vi har valgt, før vi beskriver vår utvalgsstrategi og innsamlings- og analysemetode. Til slutt diskuteres kvalitetssikring, etiske hensyn og kritikk mot valgt metode.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon (Halvorsen 2008, 20). Forskning handler likevel ikke kun om å samle inn data, men om å bruke dataen til å finne svar på spørsmål gjennom systematiske prosedyrer. Valget av forskningsmetode avhenger av problemstilling og formål med undersøkelsen. Kvalitativ forskningsmetode blir gjerne definert ved å sammenligne metoden med dens brorpart kvantitativ metode. Kvalitativ forskningsmetode er interessert i å finne mening, konsepter, metaforer, symboler og lignende, mens kvantitativ forskningsmetode er mer interessert i å måle, tallfeste og beskrive distribusjoner av fenomenet de forsker på (Berg og Lune 2014, 3). Dataene som innsamles gjennom kvalitativ metode er derfor ofte en verbal fremstilling, gjengitt i skriftlig (notater) eller muntlig (lydopptak) form (Befring 2007, 180).

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode i denne oppgaven da vi var på jakt etter informantenes meninger, oppfatninger og synspunkter på reskilling. Kvalitativ forskningsmetode prøver å finne svarene gjennom å undersøke ulike sosiale settinger og de gruppene eller individene som står i disse sosiale settingene (Berg og Lune 2014, 8). En fordel med kvalitative undersøkelser er at man gjerne møter informantene ansikt til ansikt, noe som gir forskeren muligheten til å gå i dybden der det er nødvendig, gjerne gjennom å stille oppfølgings spørsmål. Kvalitativ metode kunne derfor gi oss bedre helhetsforståelse, fordi vi undersøker et fenomen hvor en har begrenset kunnskap og hvor et fullstendig spørreskjema ville vært tilnærmet umulig å utarbeide. Det er imidlertid ikke kun fordeler ved kvalitativ metode, for eksempel kan det være en ulempe at det kan være svært tidkrevende å forenkle datamaterialet og at dataen man innhenter ikke kan generaliseres (Larsen 2007, 26). Kvalitetssikringen skjer også på en litt annen måte enn ved kvantitativ metode, dette kommer vi tilbake til senere i kapittelet.

3.2 Forskningsdesign

For å besvare oppgavens problemstilling benyttes en fenomenologisk tilnærming. Dette betyr at man ønsker å utforske og beskrive mennesker; nærmere bestemt deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 78). En sikter derfor på å beskrive en felles mening blant ulike individer om et spesifikt konsept eller fenomen (Creswell 2013, 76). På denne måten vil et fenomenologisk forskningsdesign gi en dybdeforståelse av et fenomen gjennom flere individers erfaringer (Creswell 2013, 82). Målet er derfor å gi en presis beskrivelse av respondentenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. I denne oppgaven er fenomenet som skal undersøkes reskilling. Vi ønsket å finne ut hvordan respondentenes perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont stiller seg til dette fenomenet. Oppgavens problemstilling kan besvares ved å innhente disse opplysningene og derfor vil kvalitativ forskningsmetode og fenomenologisk forskningsdesign være det beste utgangspunkt for oppgaven.

3.3 Utvalgsstrategi

Det er først og fremst utvalgsmetoden eller strategien som avgjør hvor representativt utvalget er. For å kunne si at utvalget er representativt må utvalget være typisk eller karakteristisk for hele populasjonen (Halvorsen 2007, 155). Innenfor kvalitativ metode er ikke representativitet like viktig som innenfor kvantitativ metode. Formålet er heller å få høyest mulig kvalitativt

innhold i informasjonen. Selv om man ikke er like opptatt av representativitet i kvalitative undersøkelser, er man likevel opptatt av at resultatene skal være overførbare til lignende miljøer eller case (Halvorsen 2007, 164-5). Det var derfor hensiktsmessig for oss å gjøre et strategisk utvalg, ved å velge ut organisasjoner som virker interessante og relevante for det fenomenet vi undersøkte.

I denne oppgaven er det benyttet skjønnsmessig utvelging, som er basert på ikke-sannsynlighetsutvelging. Dette vil si at forskeren selv, ut ifra egen vurdering, gjør et strategisk utvalg etter enkelte kriterier som for eksempel utdanning, geografisk bosted eller lignende (Larsen 2007, 77). I vår oppgave har vi valgt et utvalg som består av HR-ansatte med fortrinnsvis stillingstittel tilsvarende HR-sjef, HR businesspartner eller andre titler hvor man har helt eller delvis ansvar for kompetanseplanleggingen i gjeldende organisasjon. Vi har bevisst valgt ut respondenter fra lignende større organisasjoner (store organisasjoner). Store organisasjoner er organisasjoner med flere enn 100 ansatte, i følge NHO sine nettsider mai 2019. I denne oppgaven var vi interessert i reskilling i norske organisasjoner og anså det som naturlig å derfor ta utgangspunkt i HR sitt perspektiv på reskilling som del av organisasjoners kompetanseplanlegging. Derfor var vi interessert i å undersøke dette perspektivet i en stor bredde av HR-avdelinger. Valget av åtte ulike organisasjoner var fordi vi håpet på å få bredden av dette perspektivet; både de som hadde gått gjennom en reskillingprosess, var midt i en prosess og som ikke hadde vært gjennom en reskillingprosess.

Utvalget vi velger vil naturligvis påvirke funnene. For eksempel finnes det organisasjoner som er kjent for å gjennomføre reskilling som hadde vært interessante å snakke med og som kunne gitt verdifull informasjon. Det var imidlertid ikke mulighet for alle disse organisasjonene å bli intervjuet av oss. Vi har derfor et utvalg av informanter som hadde muligheten til å delta, i relativt nær geografisk tilknytning. Når det gjelder sammensetningen av utvalget er kjønnsfordelingen fordelt likt mellom kvinner og menn.

Videre fikk hver informant et anonymisert "navn", som vi kalte O1, O2, O3 og så videre. Vi passet her på å randomisere hvilke organisasjoner som fikk hvilket navn, slik at rekkefølgen på intervjuene ikke speiler tallet på pseudonymet. Den spesifikke informanten vil trolig kjenne igjen sitt eget bidrag, men det skal ellers ikke være mulig å identifisere hvilken informant som sa hva.

3.4 Datainnsamling - intervju som metode

En mye brukt kvalitativ metode for innhenting av informasjon er intervjuer. Gjennom samtale kan forskeren få innsikt i et fenomen ved å intervju personer som har førstehåndskjennskap til fenomenet (Halvorsen 2008, 137). Den fenomenologiske tilnærmingen benytter ofte denne metoden, hvor lange intervjuer blir skrevet ut i sin helhet og blir grunnlaget for analysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). Vi har derfor valgt å bruke intervju som metode i vår undersøkelse.

Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som kan brukes nesten over alt. Metoden gir muligheten til å innsamle fyldige og detaljerte beskrivelser av det man ønsker å undersøke og egner seg godt når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Formålet er ofte at man ønsker å forstå eller beskrive noe. Svarene man får fra respondentene er det som utgjør dataen eller empirien (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Intervjuet kan gjennomføres med ulik grad av strukturering. Hvor strukturert det er avhenger av problemstillingen, kapasitet og forskerens ønsker. Hvis man strukturerer intervjuet følger man en intervjuomal slavisk og det blir det enklere å sammenligne svar på tvers av intervjuer, men det kan også føre til at man går glipp av informasjon. Har man noe begrenset tid for gjennomføring av undersøkelsen, anbefales det gjerne en viss grad av strukturering (Larsen 2007, 82).

I denne oppgaven var det mest hensiktsmessig å benytte semistrukturerte intervjuer. Dette vil si at man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men man står relativt fritt til å endre på rekkefølge, spørsmål og temaer underveis (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Et semistrukturert intervju vektlegger en fenomenologisk tilnærming, hvor man er opptatt av meningsfortolkning av fenomenet slik det blir skildret av respondentene. Det semistrukturerte intervjuet beskrives nærmere ved å se på utformingen av intervjuguiden (Krumsvik 2013, 125).

3.4.1 Intervjuguide

En intervjuguide vil si en guide for forskeren hvor spørsmålene er formulert på forhånd (Larsen 2007, 83). Intervjuguiden utvikles på en slik måte at den er basert på de kvalitative forskningsspørsmålene man ønsker å besvare. På den måten sikrer man at koherensen (sammenhengen) i studien blir god. Siden utgangspunktet for våre intervju var en

semistrukturert tilnærming inneholdt intervjuguiden konkrete temaer, intervjuspørsmål og hjelpespørsmål, men med mulighet til å stille spørsmål som ikke er nedskrevet på forhånd, også kalt oppfølgingsspørsmål. Se vår intervjuguide i vedlegg 1. Intervjuguiden fungerte derfor som en planlagt skisse med forslag til spørsmål, men guiden var åpen for endringer underveis. Et godt argument for denne oppbygningen (semistrukturert) er at det gir en fleksibilitet som gir god flyt i intervjusamtalen, ved at svar på ett spørsmål kan inspirere til gode oppfølgingsspørsmål (Krumsvik 2013, 125). Vi har også inkorporert noen etiske hensyn i utformingen av guiden. Se kapittel 3.7 for nærmere beskrivelse.

I intervjuguiden startet vi med en gjennomgang av formålet med intervjuet og bacheloroppgaven. Videre ville vi undersøke hva informantene forbandt men ordet reskilling uten noe særlig påvirkning fra oss, så det første vi spurte om var derfor hva de forbandt med reskilling og om de hadde hørt om det før. Intervjuguiden ble videre lagt opp slik at vi startet hvert tema med en begrepsavklaring. Selve spørsmålene startet generelt og gikk deretter mer og mer tilspisset til verks etter hvert, slik (Askheim og Grenness 2008, 123) påpeker at en god intervjuguide burde. Det var også viktig å få frem om de hadde vært gjennom en reskillingsprosess tidligere eller ikke, da dette danner grunnlag for om svarene er erfaringsbasert eller hypotetiske.

3.4.2 Transkribering og notater

Etter intervjuene er gjennomført sitter man igjen med rådata som skal bli til analysematerialet. I denne oppgaven er rådataene intervjuene og analysematerialet består av transkribering av intervjuene og eventuelle notater som ble nedskrevet under intervjuene. Transkripsjon er en viktig del av intervjuprosessen, da det er en form for håndtering av rådataene. Det er en prosess å gå fra tale til skriftlig form og det er viktig å være klar over at en kan miste noe av informasjon på veien. For eksempel er det vanskelig å transkribere kroppsspråk, ironi, bestemt sjargong og lignende. Vi måtte derfor avklare på forhånd om vi skal ta med alle pauser, sukk, latter eller lignende, eller om vi kun skulle konsentrere oss om muntlige ord til skriftlige ord (Krumsvik 2013, 131-132). I denne oppgaven tok vi utgangspunkt i kun å transkribere intervjuene ord for ord, men tok høyde for at det kunne bli nødvendig å notere andre nonverbale tegn også ved spesielle hendelser.

3.5 Analyse av empiri

Analyse av kvalitative data er en omstendelig prosess da det ikke er noen standardiserte teknikker for hvordan det skal gjøres slik som i kvantitativ metode. Dataanalysen blir gjerne mer personlig siden det som oftest er den som samlet inn informasjonen som også analyserer den. Dermed vil de samme dataene kunne resultere i ulike analyser hvis ulike forskere analyserer dem (Halvorsen 2008, 210). Det egner seg ikke like godt med tabeller, figurer og statistiske mål som i analyser av kvantitative data, men det kan være til hjelp for å kategorisere eller gruppere informasjonen. På denne måten blir det enklere å sammenligne likheter, ulikheter og sammenhenger (Larsen 2007, 98).

I fenomenologisk metode er det vanlig å analysere meningsinnhold, altså *innholdet* i datamaterialet. Forskeren vil fortolke datamaterialet og ønsker å forstå en dypere *mening* i enkeltpersoners erfaringer. Denne analysen av meningsinnhold består gjerne av fire hovedfaser: 1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2) koder, kategorier og begreper, 3) kondensering og 4) sammenfatning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173-177). Dette er derimot ikke eneste fremgangsmåte, men det er en prosess som sikrer systematikk i analysearbeidet og enklere dokumentasjon av hvordan en kom frem til tolkningen av materialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 176-177). I denne oppgaven velger vi å benytte disse fire fasene og gir derfor en kort redegjørelse for de ulike fasene:

3.5.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Første fase består av en gjennomlesing av hele materialet, hvor målet er å finne interessante og sentrale temaer til problemstillingen. På den måten får man laget et helhetsinntrykk av datamaterialet. I denne fasen er det viktig å ikke fokusere på detaljene, men heller notere seg hovedtemaene. Forskeren fjerner så mest mulig irrelevant informasjon og fortetter sentral informasjon. Dette gjøres blant annet ved å forkorte respondentenes uttalelser og komprimere lange setninger. Denne fasen gir derfor en sammenfatning av den første forståelsen av datamaterialet og har stor innflytelse på den endelige tolkningen, men man må være åpen for at den endelige tolkningen kan være annerledes enn den første (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173). Vi hadde en nøye gjennomtenkt intervjuguide der spørsmålene var fordelt etter forskningsspørsmålene, noe som gjorde at de transkriberte data allerede var organisert i temaer.

3.5.2 Koder, kategorier og begreper

I den andre fasen ønsker man å finne *meningsbærende* elementer ved å skille ut det som er relevant for problemstillingen eller forskningsspørsmålene. Dette er en systematisk gjennomgang som identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om hovedtemaene. Disse tekstelementene markeres med ett eller flere kodeord og derfor kaller man denne prosessen koding. Kodingen er en prosess hvor man organiserer informasjonen på en slik måte at vi kan finne, fjerne og slå sammen ulike tekstdeler. Koding gjør analysearbeidet mye enklere. Man starter gjerne kodingen med *beskrivende koder* før man beveger seg mot *tolkende koder* senere i prosessen. Koding vil derimot aldri kunne erstatte fortolkningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173-176). I denne oppgaven har vi som nevnt valgt å organisere intervjuguiden etter forskningsspørsmålene. De transkriberte intervjudataene var derfor, for det meste, underlagt de ulike forskningsspørsmålene. Det gjorde at vi kunne identifisere viktige tekstelementer til hvert forskningsspørsmål og kode disse på en oversiktlig måte. Vi kodet dataene etter hvor de hørte hjemme i analysen. Kodene vi brukte i denne oppgaven var for eksempel: hvordan kartlegges nåværende kompetanse? Dette ble forkortet til koden “Kompetanse nå”. En annen kode var: hvordan benyttes reskilling i kompetanseplanleggingen i dag, og denne ble forkortet til koden “Reskilling i dag”. På denne måten fikk vi raskt et overordnet blikk over datamaterialet, før vi gikk videre til kondensering.

3.5.3 Kondensering

Kondensering er den tredje fasen og denne tar utgangspunkt i kodingen. Forskeren trekker ut de delene av teksten som er kodet og man sitter igjen med et redusert materiale. Videre ser man om kodene kan bearbeides ytterligere ved å for eksempel slå dem sammen, organisere de i over- og underkategorier eller lignende. I denne fasen kan også sitater som illustrerer meningene trekkes ut og organiseres under de ulike kodene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 176). I vår kondensering samlet vi alle kodingene først etter organisasjon slik at vi enkelt kunne lese hva den aktuelle informanten hadde sagt om hvert av forskningsspørsmålene, deretter sammenlignet vi de ulike kodene på tvers av informantene. Dette ble utgangspunktet for neste fasen, som var sammenfatning.

3.5.4 Sammenfatning

Dette er siste fase og her blir det utformet en sammenfatning av materialet. Her benytter man materialet til å utforme nye begreper og beskrivelser. Her er det viktig å kontrollere for om den sammenfattende beskrivelsen er i tråd med inntrykket en fikk fra det opprinnelige materialet. Hvis det viser seg å ikke være samsvar mellom disse, må man gå tilbake i materialet for å identifisere hvor det gikk galt. Det kan for eksempel være feilkoding eller feil kondensering. Men hensikten er å nettopp identifisere mønstre og sammenhenger som ikke umiddelbart er synlige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 176).

3.6 Kvalitetssikring

Når man tar for seg kvalitetssikring av forskning ser man gjerne til reliabilitet og validitet. Reliabilitet er et mål på samsvar mellom ulike målinger av det samme (Store Norske Leksikon 2018a), altså at man måler det samme hvis man gjentar målingen på et annet tidspunkt. Validitet omhandler derimot i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger om det man har til formål å undersøke (Store Norske Leksikon 2018b). Altså vil validitet omhandle om man faktisk måler det man ønsker å måle, mens reliabilitet omhandler hvorvidt vi måler det samme hver gang. Disse begrepene er imidlertid utviklet innenfor kvantitativ forskning og er derfor ikke like passende for kvalitativ forskning (Halvorsen 2008, 72). Kvaliteten må derfor måles på en annen måte enn man gjør ved kvantitativ metode og man ser heller på andre begreper for kvalitet: *Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet kan til dels sammenlignes med reliabilitet, men siden det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker og siden observasjoner er verdiladet og kontekstavhengige, er det ikke hensiktsmessig å stille samme krav til reliabilitet som i kvantitative studier. Grunnet kvalitativ forskning sin natur vil det være umulig å duplisere en annen kvalitativ forskning. Løsningen for å imøtekomme pålitelighet i oppgaven har derfor vært å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231-232). Reliabiliteten ble altså håndtert ved at informasjonen ble behandlet på en nøyaktig måte, og at intervjudataene er godt strukturert og i orden. Reliabiliteten ble også sikret ved at vi var flere som transkriberte samme intervju og kodet dataene (Krumsvik 2013, 159). Vi har også beskrevet vår metodiske tilnærming og på

denne måten økt graden av transparens. Vi har i tillegg opplyst om hvilke organisasjoner vi har intervjuet, da dette har innvirkning på våre resultater. Det er vanskelig å sikre reliabilitet i kvalitative undersøkelser, og derfor er det viktig å ta hensyn til dette ved tolkning av dataene (Larsen 2007, 81).

3.6.2 Troverdighet (intern validitet)

Her ønsker man å sikre at det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og dataene som er samlet inn. Siden dataene ikke kan kvantifiseres, må troverdigheten (den interne validiteten) basere seg på i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. En måte å styrke troverdigheten på er å tilbakeføre resultatene til informantene og på den måten få bekreftet resultatene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Altså kan respondentene selv ta stilling til om informasjonen er valid eller ikke (Halvorsen 2008, 72). Dette så vi imidlertid på som problematisk da det var fare for at informantene kunne ønske å endre data for å fremstille seg selv eller organisasjonen bedre. Vi har derfor heller sikret troverdigheten ved å avklare begreper og teori med informantene underveis. Alle informantene fikk samme informasjon, både i dagene før og under intervjuet, i form av definisjoner av begreper og informasjon rundt forskningen. Dette gjorde at informantene hadde et likt utgangspunkt, samtidig som vi fikk avklart hvorvidt informantene forsto begrepet eller ikke. Vi kan imidlertid ikke utelukke at informantene hadde en annen forståelse av begrepene enn det som var vår hensikt (Krumsvik 2013, 152).

3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de spesifikke opplysningene som er samlet inn i den spesifikke forskningen (generalisering). Ved kvalitative undersøkelser er det ikke mulig å gjøre statistisk generalisering og derfor snakker man heller om *overførbarhet*. Målet er altså ikke generalisering, men heller hvorvidt undersøkelsen lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige også innenfor andre områder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Vårt mål med oppgaven er å kunne gi beskrivelser av hvordan reskilling benyttes i organisasjoners kompetanseplanlegging slik at det kan være nyttig også for andre. For å gjøre dette mulig har vi fokusert på å ha et godt begrunnet forskningsdesign og strategisk godt utvalg. Begrunnelse for forskningsdesign og strategisk utvalg kan ses i kapittel 3.2 Forskningsdesign og 3.3 Utvalgsstrategi.

3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet henviser til i hvilken grad resultatene fra en kvalitativ undersøkelse kan bekreftes av andre forskere som har gjennomført tilsvarende undersøkelser. Det er viktig at funnene skal være et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. En måte å styrke bekræftbarheten er derfor å gjøre en vurdering om fortolkningene støttes av annen litteratur. Det er også viktig å være selvkritisk til hvordan undersøkelsen er gjennomført og beskrive ulike elementer som kan føre til skjevheter ved fortolkningen og tilnærmingen i undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234), dette kan kalles refleksivitet. I oppgaven har vi hatt fokus på tolkningsærlighet i analysen. Dette handler om å ikke vri eller tilpasse funnene, men å prøve å tolke dem slik informanten har ment det. Det handler også om å ikke fabrikere data for at funnene stemme med problemstillingen. Oppsummert kan man si at dette handler om å drive god forskningsetikk.

3.7 Ethiske utfordringer og hensyn

Etikk handler først og fremst om forholdet mellom mennesker og hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83-85). Derfor vil etikken naturligvis ha en stor plass innenfor forskning. Så hvilke hensyn burde man ta? Willig (2013, 25-26) viser til at det er særlig fem etiske refleksjoner man må ta hensyn til i en forsoningsprosess: 1) informert samtykke, 2) ingen bedrageri, 3) rett til å trekke seg, 4) debriefing og 5) konfidensialitet. Det blir videre poengtert at forskere har et ansvar for å bevare velvære og verdighet, beskytte mot skade og helst gjennomføre prosessen slik at respondentene føler de har oppnådd noe positivt gjennom sin deltakelse. Dette er refleksjoner som burde bli adressert i møte med kandidatene. I vårt tilfelle vil dette si under intervjuene og disse refleksjonene er derfor inkorporert i intervjuguiden, denne kan ses i vedlegg 1.

Likevel er det ikke slik at etiske hensyn kan bli adressert og dermed løst en gang for alle. Ethiske dilemmaer kan oppstå når som helst og dette er derfor noe forskeren må være fokusert på gjennom hele forskningsprosessen (Willig 2013, 26). Selv om vi ikke behandler sensitiv informasjon i denne oppgaven har vi fokusert på å sikre informantenes anonymitet. Dette har vi gjort ved å ikke oppgi navn eller stillingstittel til noen av informantene. Informantene fikk et informasjonsskriv om hva deltakelsen ville innebære og vi har hentet inn skriftlig samtykke fra alle informantene. Forskingen er i tillegg meldt fra til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) som vurderer om prosjekter behandler personopplysninger riktig etter

personvernlovgivningen. Informasjonsskriv og meldeskjema kan ses i vedlegg 2.

3.8 utfordringer ved valg av metode

Det er ingen metodiske tilnærminger som vil være feilfrie, men kvalitative metoder møter ofte motstand grunnet flere svakheter. Noen av disse svakhetene er generaliseringsproblemer, reliabilitetsproblemer og validitetsproblemer. (Askheim og Grenness 2008, 42-46). Felles for alle de kvalitative metodene er at fortolkning inngår som en helt nødvendig del av arbeidet. Fortolkningen fører til at det enkelte uttrykk (observert atferd, intervjusvar og lignende) tillegges en mening som går utover uttrykkets umiddelbare fremtredelse. Dette skaper problemer for generalisering, reliabilitet og validitet. Slik fortolkning vil uansett være en del av både kvalitativ og kvantitativ metode (Askheim og Grenness 2008, 21). Derfor vil en stor utfordring ved valgt metode være å sikre at generalisering, reliabilitet og validitet blir adressert og forskerens fortolkninger må tas høyde for. I denne oppgaven er dette adressert tidligere i kapittel 3.6 Kvalitetssikring.

Det kan problematiseres at man sjeldent får sikret full informasjon fra informantene eller sikret at de taler sant. Dette fordi det vanskelig lar seg gjøre å etterprøve at informasjonen er riktig. Det kan også være at informantene av ulike årsaker ikke ønsker å dele informasjon, eller at informasjon blir glemt. Det er likevel viktig å ta utgangspunkt i den informasjonen som er gitt oss, og vi må altså stole på at informantene snakker sant. Dette vil selvfølgelig alltid påvirke troverdigheten i enhver undersøkelse uavhengig av metodevalget og er noe man bør være bevisst.

4.0 Presentasjon av funn og analyse

For å besvare oppgavens problemstilling har vi tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål og vi analyserer empirien i lys av disse. Vi presenterer derfor forskningsspørsmålene fortløpende, med presentasjon av funn, drøfting og en delkonklusjon per forskningsspørsmål. Summen av disse delkonklusjonene resulterer i oppgavens hovedkonklusjon; svaret på oppgavens problemstilling.

4.1 Hvordan arbeider organisasjoner med kompetanseplanlegging i dag?

Under blir informantenes svar på hvordan de arbeider med kompetanseplanlegging i dag presentert. Vi presenterer disse etter Lai (2013) sine tre steg: 1) kartlegging av fremtidige

behov (kravanalyse), 2) kartlegging av nåværende kompetanse (kompetansekapitalanalyse) og 3) tiltak for å fylle gapet mellom nåværende kompetanse og fremtidige behov (behovsanalyse). Til slutt blir det gitt en oppsummerende analyse av informantenes svar på hvordan organisasjonene arbeider med kompetanseanalyse.

4.1.1 Kartlegging av fremtidig behov for kompetanse

Hos over halvparten av informantene foregår kartleggingen av fremtidige kompetansebehov hovedsakelig i møtet mellom leder og medarbeider, gjerne i form av utviklings- eller medarbeidersamtaler. Disse informantene oppgir at det er leder og medarbeider i samspill som må planlegge hvilken kompetanse som trengs i fremtiden. Blant annet sier O8 at de har utviklingssamtaler som er «*en fortrolig samtale mellom leder og ansatte*», og at HR sin rolle vil være fokusert på andre ting. O8 sier derfor «*HR bistår på en måte, og er en støttende rolle i dette her. (...) Min rolle vil være mer det som ligger bak*». Et annet eksempel er O6 som oppgir at i årlige medarbeidersamtaler går leder gjennom organisasjonens målstrategi og informanten oppsummerer samtalen slik:

«(...) og så har man samtaler med hver enkelt. “Ok, vi skal nå de og de målene i avdelingen. Hva kunne du tenkte deg å jobbe med? (...) Har du kompetansen du trenger? Trenger du påfyll av noe? Ser leder at du trenger påfyll av noe? (...)” Det er en måte å gjøre det på».

I likhet med O6, blir det poengtert av de fleste av informantene at denne samtalen mellom leder og medarbeider burde stå i sammenheng med organisasjonens overordnede strategi. Av våre informanter er det organisasjonen O2 som har mest systematisk kartlegging i samspill med overordnet strategi for hva de trenger i fremtiden. De har organisert det slik at det er samspill mellom organisasjonen, HR og lederne. O2 deler denne prosessen i to deler og sier:

«Vi har en HR-prosess som vi kjører årlig. (...) Der gjennomgår alle medarbeiderne hvilken kompetanse de har, hva som er gapet for fremtiden og hva som er performance generelt.»

I tillegg til dette har organisasjonen en årlig gjennomgang av det de kaller en «strategisk planning process». O2 utdyper: «*(...) strategisk planning prosess, som da beskriver hvilken kompetanse har vi, hva trenger vi og hva er gapet?*» Her blir det på et strategisk nivå avgjort

hvilke ferdigheter organisasjonen trenger. I møtet mellom leder og medarbeider blir dermed disse sammenlignet; altså dataene fra hva organisasjonen som helhet har kartlagt og dataene fra hva medarbeiderne har kartlagt som behov for fremtiden.

På samme måte som O2, ønsker O4, O6 og O7 å ha en strategisk forankring, selv om selve ansvaret ligger hos lederne. O7 har ikke en database i dag, og ansvaret for leder blir derfor å vite hva egen avdeling har, og om de har det de trenger. Selv om de ikke har en klar kompetansestrategi i dag, er dette altså noe de jobber med. O7 forklarer:

«Sånn som nå jobber vi med ny strategi, og da begynner vi å se hvilke kompetanser vi trenger fremover med digitalisering osv. Det bringer flere krav. Denne bransjen er i endring, så det krever andre måter å tenke på som en del av vår strategi. (...) Også er vi avhengig av at lederne i sin avdeling ser at denne strategien betyr dette for min avdeling, hva krever det for oss fremover da?»

De vil altså ha denne strategiske forankringen hos lederne, og har begynt arbeidet med å legge en fremtidig strategi. O4 på den andre siden har en kompetansestrategi fra før, men uttrykker at det likevel kan være vanskelig å skulle styre strategisk fra en støttefunksjon som HR er: *«Vi har en strategi nå som skal gjelde for de 2-3 neste årene som sier noe om retningen til selskapet. Men vi vet at det dukker opp veldig mange ting underveis, og hvordan i all verden skal vi klare å fange opp det? Og da er det forretningen selv som identifiserer dette først»*. Altså viser O4 til at det settes strategiske rammeverk, men det er forretningen eller selve driften som faktisk fanger opp de ulike behovene underveis. De opplever det derfor som vanskelig å fastsette en helhetlig, overordnet plan. På samme måte sier O6 (som nevnt tidligere) at de har en målstrategi, men at de hovedsakelig er flinke til å planlegge kun ett år av gangen. Utover dette oppleves det som utfordrende for O6:

«Å tenke de virkelige lange tankene, hvis vi har lyst til å oppnå sånn og sånn innen 2024, hva trenger vi av kompetanse da? Hva kan vi bygge internt hos de vi har? Hva er det vi egentlig trenger å tiltrekke oss? Der er vi ikke helt, det sliter vi litt med».

Både O4 og O6 får derfor frem at selv om man ønsker å ha en strategisk kompetanseplan, kan dette være utfordrende. Både fordi det er vanskelig å tenke langsiktig, men også fordi langsiktige planer ofte endrer seg raskt.

Organisasjon O1 viser også til at ansvaret for kartleggingen av fremtidige kompetansebehov ligger hos leder, men det skjer ikke hovedsakelig i medarbeider- eller utviklingssamtaler. Selv om det gjøres i møtet mellom leder og medarbeider her også, vil kartleggingen og planleggingen for fremtidige kompetansebehov hovedsakelig være begrunnet i drift og de bestemte prosjektene som finnes i dag, eller som er prosjektert for fremtiden. Altså skjer kartleggingen mer som et driftsansvar, enn nødvendigvis kun i medarbeider- og utviklingssamtaler. O1 er også den eneste organisasjonen som oppgir at for å kartlegge fremtidige behov ser de også utenfor organisasjonen:

*«Vi ser jo at det å holde seg faglig oppdatert er særdeles viktig for våre ansatte. Så vi jobber jo også da med å se på samarbeid med *andre lignende organisasjoner* (anonymisert), utenlandsopphold, studieopphold og lignende. (...) Det er på den måten vi tradisjonelt har jobbet med kompetanseplanlegging på».*

Når det gjelder støtte- og stabsfunksjonene har de derimot ikke hatt samme systematikken hittil og kompetanseplanleggingen har vært fokusert i drift. Derimot skal de gjøre noe med dette om ikke lenge. O1 utdypet: *«Så vi er akkurat i gang, vi har igangsatt et prosjekt for å skulle kunne se hva er det vi faktisk har, og hva har vi behov for i fremtiden, hva skal vi levere på. Spille den rollen.»*

De resterende organisasjonene O3 og O5 oppgir at de i dag ikke har en definert kartlegging av kompetansebehov for fremtiden eller en tydelig kompetansestrategi, men at dette er noe som eventuelt skjer usystematisk ute i organisasjonen. Dette grunnet mangel på et felles system for kartlegging, eller at fokuset er mer på et rolle-nivå enn et kompetanse-nivå. O3 viser blant annet til at de heller ser på hvilke roller de trenger fremover på et overordnet plan. Tidligere har det for eksempel vært mange medarbeidere som har blitt mobilisert fra typiske driftsstillinger, til nå å jobbe i stab- og støttestillinger. Men de ser at fremtidens krav gjør at de må tenke annerledes: *«(...) så kreves det helt annen kompetanse, altså det kreves mer spesialistkompetanse da, enn det vi hadde tidligere. Så der ser vi jo et skifte.»* O3 poengterer derfor at i de rollene som de har i dag, vil det i fremtiden være andre krav til spesialistkompetanse enn det har vært tidligere. I organisasjon O5 er det heller ingen systematisering av det å kartlegge hvilke fremtidige behov man trenger, men det er et ønske

om å kunne gjøre dette i nær fremtid. O5 utdyper at: *«Men jeg ser nå at det som vi trenger å jobbe med, som vi også har på planen at vi skal jobbe med i år og i 2020, det er å få på plass en kompetansestrategi»*. Denne planen blir av O5 koblet sammen med implementeringen av et nytt HR-system som skal forenkle prosessen. O5 forklarer derfor at: *«(...) så det er lite som HR administrerer av det (...). Men det nye HR-systemet vil legge til rette for kompetansekartlegging»*. Men inntil den tid er det lite systematikk i O5 sin organisasjons kartlegging av fremtidige kompetansebehov.

For enkelte av informantene oppleves det også som utfordrende å skulle definere hva som ligger i begrepet kompetanse, og hva dette betyr for hvordan de skal planlegge for fremtidige behov. For eksempel sier O2:

«Hvilke kompetanser er det vi trenger om tre år da, som vi ikke har i dag? Og det er så lett å se til at vi må ta den diskusjonen, men det er kjempevanskelig å sette seg ned og diskutere det. For noen ting går på personlige egenskaper. Det går på å være proaktiv, være omstillingsdyktig, se positivt på endring. Det er mye. Det går mye mer på det, fremfor å se på at vi skal ha 50 % gjennom en mastergrad på BI eller Handelshøyskolen».

O4 viser også til at de reflekterer rundt andre kompetanser enn vitnemål og sertifiseringer, og nevner: *«(...) man sier jo at det er «hire for attitude, change for skills»*. *Og det har noe med det at har du den rette attituden, så er det utrolig hva du kan få til. Men hvis du er litt hikkete på den, da har vi problemer.»* I tillegg til O2 og O4 er det også flere av de andre informantene som mener at behovet for kompetanse i fremtiden også er et spørsmål om hvilke personlige egenskaper og holdninger de trenger. Altså mer enn kun fokus på den formelle kompetansen man får gjennom for eksempel etterutdanning. O6 drøfter også hva begrepet kompetanse inneholder og sier at de ønsker å sette søkelys på en mer flytende kompetanse, men opplever utfordringer i møte med lederne: *«Og med en gang man snakker om kompetanse, så er det veldig mange som kun tenker kurs og etter- og videreutdanning, og det veldig formelle. Så det er veldig vanskelig å snu tankene til spesielt lederne.»*

4.1.2 Kartlegging av nåværende kompetanse

De aller fleste oppgir at de som organisasjon har en viss form for kompetansekartlegging i dag, men graden av kartleggingen varierer. I tillegg er det varierende hvor ansvaret for kartleggingen ligger. Enkelte avdelinger har lagt ansvaret for kartleggingen internt i HR-avdelingen, enten i en egen stilling eller spredt på flere stillinger. Samtidig oppgir andre at dette ansvaret er lagt i linjen og at det er leder som tar ansvaret. For eksempel oppgir O4 at også denne kartleggingen av kompetanse skjer gjennom medarbeidersamtalen, og O5 og O7 sier at det lederne som ene og alene har oversikten over sine ansattes kompetanse. Som i kartleggingen av fremtidige behov, oppgir O1 at kartleggingen av nåværende kompetanse også er basert på de ulike prosjektene de har. *«Vi ser jo at til enhver tid, basert på de prosjektene vi jobber med, hva slags kompetanse er det vi har»*. Når det gjelder O2 har de, som tidligere nevnt, to prosesser som inkluderer både ledere og HR for å kartlegge hvilke kompetanser organisasjonen innehar. I tillegg til dette har de også egne talentprosesser hvor særlig de *«gode medarbeiderne»* blir kartlagt som kompetanse-ressurser.

Når det gjelder selve kartleggingen, altså hvordan dette gjennomføres og systematiseres, varierer dette også på tvers av organisasjonene. For eksempel kommer det frem at både O4, O7 og O8 ønsker å dele kompetanse inn i nivåer, og på den måten kunne kartlegge hva organisasjonen innehar. Blant annet sier O8: *«(...) også har vi jo definert stillingsinstrukser med nivåinndeling på alle, hvor du har et kompetansenivå da. (...) Nivå 1 for eksempel er gjerne en nyutdannet eller uerfaren. (...) Du skal ikke kunne ha den kompetansen til å nødvendigvis kunne lære det bort til andre. Det er kanskje nivå to eller tre for oss»*. O8 har altså en eksisterende nivåinndeling, mens O4 oppgir at dette muligens er deres fremtidige løsning på hvordan man kan kartlegge kompetansen: *«Kanskje vi skal dele inn på nivåer. Nybegynner, litt trent og ekspert? Men at vi ikke roter oss helt bort i det.»*. O4 gir uttrykk for at det å kartlegge kompetanse kan være utfordrende, og foreslår derfor denne inndelingen som en mulig løsning. Når det gjelder O7 har de ikke egne nivåinndelinger, men O7 viser heller til at de har stillingsinstrukser som de benytter for å kartlegge. O7 sier: *«Det er definerte krav i forhold til hva som kreves innenfor de forskjellige rollene, i form av stillingsbeskrivelser og andre typer ting da. Da har man kunnskaper rundt hva som kreves av kompetanse i de forskjellige rollene»*. Altså benytter O7 stillingsinstruksene til å få en formening om hvilken kompetanse de har i dag, men også for å se hvilken kompetanse de mangler med tanke på dagens kompetansekrav.

Enkelte av informantene trekker også frem digitale hjelpemidler når de omtaler nåværende eller ønskelig kartleggingsprosess. For eksempel benytter O3 og O8 Learning Management System (LMS) for å kartlegge kompetansen. O8 benytter altså både nivåinndelinger, stillingsinstrukser og kartlegging gjennom LMS for å få oversikt over sin kompetansebeholdning. Når det gjelder O3 sier informanten: *«Vi registrerer hvilke kurs de gjør, men vi har jo ikke en fullstendig oversikt over annen kompetanse vi besitter. Det har vi ikke. (...) Ellers har vi nok ikke noe, hvis vi kunne kalt det, kompetansearkiv»*. Når det gjelder O4, O5 og O6 har de ikke et system for dette i dag, men planlegger å implementere nye systemer som skal bistå med å kartlegge kompetansen. O4 oppgir blant annet:

«Så vi jobber nå med LMS, altså learning management system, hvor vi prøver å få enda mer kontroll på det. Hvor medarbeiderne selv er mye mer aktive og for eksempel registrerer hva de ønsker å utvikle seg på».

I organisasjonen O6 forklarer informanten at i deres fremtidige system kan man få opp *«navn, avdeling, nøkkelkvalifikasjoner, ekspertisen, dette er man interessert i, dette er min leder, her hører jeg til på organisasjonskartet»*. Og målet med dette systemet er ikke bare å skulle få en oversikt over dagens kompetansebeholdning, men det skal også gi andre funksjoner: *«Her kan man da gjøre søk. Hvis man lurer veldig på “er det noen som er supergode på facebook?”, så kan man da søke i denne databasen. Så kan man da både få opp de som har sagt at de er veldig nysgjerrige og interessert i å jobbe med det, og de som har veldig lang erfaring med det da»*. På denne måten ønsker O6 å både kartlegge kompetansen, men også sørge for at man enkelt kan spore opp kompetanse når man trenger det.

Men uavhengig av om de har systemer i dag eller ikke, er det en gjenganger at informantene savner gode systemer for kartlegging av kompetanse. O2 har årlige kartlegginger, men savner et godt IT-system for å hjelpe til med å håndtere mengden data. O4 har også kartlegging av kompetanse, men innrømmer: *«Vi har prøvd å få en god oversikt over kompetansebeholdningen. Det har alltid endt med et salig rot»*. Dette er nok den opplevelsen flere av informantene sitter igjen med etter kartleggingsarbeidet. For eksempel O5 som skal iverksette nytt HR-system antyder at de ikke tenker å forsøke før dette er klart heller, og at *«der håper vi jo at vi vil kunne få inn bedre oversikt»*.

Et annet poeng som informantene tar opp, er at det også er knyttet utfordringer til hvordan kompetanse skal bli definert, og hvordan man skal klare å kartlegge *all* kompetanse. O6 utdyper:

«Kompetanse er veldig, kall det flytende. (...) noe er jo formell kompetanse, som jo er lettere å ha oversikt over; hva slags utdanning du har, hva slags kurs du har gått på, har du tatt videreutdanning? (...) også er det det å få grep på den, kall det uformelle kompetansen da. (...) hvordan vet vi egentlig hvem som er ekspert innenfor et område som ikke nødvendigvis har den formelle delen, men som alltid har jobbet med det».

Dette er flere av elementene som gjør at informantene opplever at kartleggingen at kompetansen som organisasjonen innehar, kan være svært komplisert og uhåndterlig.

4.1.3 Planlegging for å fylle kompetansegapet

Neste steg i kompetanseplanleggingen er å planlegge for hvordan man skal fylle gapet mellom nåværende kompetanse og fremtidige kompetansebehov (Lai 2013). Vi ville derfor undersøke hvilke tiltak de ulike organisasjonene benytter seg av, og hvem eller hvilke funksjoner som iverksetter disse tiltakene.

For O4, O5, O7 og O8 er det særlig leder og medarbeider som sammen avgjør hvilke tiltak de ønsker å gjennomføre for å fylle kompetansegapet for den enkelte medarbeideren. O8 viser til at det er et leder-medarbeideransvar, men at HR gjerne bidrar som støtte. Det samme gjelder for O7. O4 viser til at de er opptatt av at dette skjer i de ulike forretningsområdene, da de selv vet best om hva som må til. O5 viser til at HR ikke jobber særlig systematisk med dette i dag, og at det av den grunn ligger hos lederne. De håper på å kunne ta del av prosessen på et strategisk nivå i fremtiden, men O5 poengterer videre hvorfor dette ansvaret hovedsakelig burde ligge hos lederne:

«Altså en ting er HR, vi kan bistå i prosessen, men det er jo lederne og de fagenhetene som er nødt til å legge innholdet inn i det hvis det skal bli nyttig. For de vet hvilke kompetanser som er viktig i de ulike rollene. Og de må prioritere hva og hvilket nivå man skal ligge på».

Organisasjon O7 viser til at de fleste tiltakene på ledernivå utføres av HR, men at det gjerne er en komplisert logistikk for å få alle til å gjennomføre noe. Derfor prøver de ofte å tilrettelegge kursene slik at det blir enkelt, rent praktisk, å gjennomføre dem. Hvis det for eksempel er en ledersamling, så prøver O7 å legge obligatoriske kurs til samme dag, da lederne allerede er samlet.

Når det gjelder tiltakene som de ulike organisasjonene nevner, er det hovedsakelig interne kurs. O4 oppgir blant annet at: *«(...) vi samler inn alle behovene som er registrert inn til oss gjennom en undersøkelse. (...) også designer vi opp de kursene der vi kan, og trekker inn de miljøene vi må, også legger vi de ut på en kurskatalog som vi har»*. De lager altså kurs, basert på behovene i organisasjonen, for at de ansatte skal få den kompetansen som er nødvendig. I O5 sin organisasjon har de også en del kurs for de ansatte: *«(...) det er ganske klare opplæringsløp både for nye og de som er der fra før. Man kan få kurs innenfor forskjellige områder»*. Men O5 oppgir at disse kursene ofte blitt satt opp av de ulike avdelingene og ikke nødvendigvis alltid av HR.

I tillegg til kurs nevner informantene andre former for tiltak som de iverksetter. O8 nevner blant annet: *«Det kan være kurs, «just-in-time»-trening, eller klasseromskurs hvis det er behov for det. (...) vi har masse e-læringer også, eller eventuelt er det fadderordningen.»* Organisasjonen O6 har også andre tiltak i tillegg til kurs, blant annet innvilgelse til etterutdanning. Dette er det flere av informantene som har, og blant annet beskriver O4 sine utdanningstiltak slik: *«Innenfor noe som er viktig at vi bygger kompetanse på, så har man mulighet for å få støtte til det, både penger og tid»*. Det blir altså gitt støtte, både i form av finansiell-støtte for utdanningskostnader og ved betalt permisjon. Men selv med mange ulike tiltak, er det ikke alltid de blir gjennomført. For eksempel sier O2 at de ofte har mer enn nok med å få gjennomført de ulike obligatoriske tiltakene, som for eksempel enkelte sertifiseringer som er pålagt for drift, før de kan begynne på de mer langsiktige og strategiske tiltakene.

Flere av informantene er også opptatt av fordelingen av de ulike tiltakene de kan benytte for å fylle et kompetansegap. Særlig O1, O7 og O8 er opptatt av 70:20:10-modellen. Dette er en modell som sier noe om fordelingen av hvor læring burde skje på arbeidsplassen (Georgeson 2016, 142). O7 oppsummerer hvordan de følger modellen: *«Vi sier at det er ca. 10 % som vi bruker på kurs, enten det er e-læring eller klasseromskurs hvor man samler folk. (...). 20 % delen er det å lære fra andre kolleger og mentor. (...) det er selvfølgelig ikke formalisert*

læring. (...) og den 70 % er det som skjer i jobben. For eksempel når de har vært på kurs, så øver de på det». På samme måte fordeler også O1 de ulike tiltakene, hvor 10 % er kurs som er internt drevet.

Kun en av informantene oppgir at de ikke jobber noe systematisk med å fylle gapet, når det gjelder tiltak rettet mot eksisterende ansatte. O3 forklarer: «*Men vi har nok mer rekruttert medarbeidere med den kompetansen som vi nå ser at vi har behov for*». Dette er fordi de har kartlagt at det fremtidige behovet er flere med spesialistkompetanse, og at de ønsker å innhente dette eksternt. Deres tiltak for å fylle kompetansegapet er derfor hovedsakelig gjennom innhenting av kompetanse utenfra (rekruttering).

4.1.4 Drøfting

Som vist tidligere er det et større behov for kontinuerlig kompetanseutvikling for å håndtere de endringene fremtidens arbeidsliv krever. Det er derfor nødvendig for organisasjoner å tenke langsiktig og strategisk når det gjelder kompetanse, slik at organisasjonen sikrer økt vekst og overlevelse (NOU 2019, 9). For å kunne utøve dette er det nødvendig med kompetanseplanlegging, men hvordan gjøres dette i organisasjoner i dag? Vi har som nevnt tatt utgangspunkt i Lai (2013, 68) sine tre steg til kompetanseplanlegging.

Av åtte informanter oppgir seks organisasjoner at de kartlegger *fremtidig behov* for kompetanse i dag. Flere av disse informantene forklarer at dette hovedsakelig skjer i regi av leder. Én informant forklarer at dette skjer ved at deres ledere tar høyde for drift og prosjekter, men de fleste mener at denne kartleggingen må skje i samspill mellom leder og medarbeider i forbindelse med utviklings- eller medarbeidersamtaler. De fleste av informantene oppgir også at det er svært viktig at denne samtalen mellom leder og medarbeider står i sammenheng med organisasjonens overordnede strategi. Linda Lai (2013, 78) påpeker at når man definerer kompetansekrav, må man ta hensyn til både dagens situasjon og endringene som forventes frem i tid. Det kan derfor oppleves som svært vanskelig å kartlegge hva vi trenger i fremtiden og hvilken strategi man skal velge, nettopp fordi man må ta disse to hensynene parallelt. Det blir også poengtert av en av informantene at det underveis i planene kan dukke opp andre elementer som påvirker planen, og at noen ganger er det også vanskelig å skulle i det hele tatt klare å plukke opp disse nye elementene underveis. Det oppleves altså som at det både er vanskelig å tenke langsiktig og at det er utfordrende at de langsiktige planene hele tiden endres. Men det er viktig å allerede nå analysere behovene for fremtiden når det gjelder organisasjonens kompetanseplanlegging (PwC 2017, 3). Så selv om det kan oppleves som

utfordrende påpeker likevel NOU (2019, 9) at det blir stadig viktigere for organisasjonene å både tenke mer langsiktig og strategisk når det gjelder kompetanse, fordi dette vil resultere i økt verdiskapning og på sikt; organisasjonens overlevelse.

En siste stor utfordring for informantene, knyttet til kartlegging av fremtidig kompetanse, er at kompetanse er mer enn kun vitnemål og sertifiseringer. Det handler også om de personlige egenskapene, som å være proaktiv og omstillingsdyktig. Dette støttes av PwC (2017) sin analyse som mener at tilpasningsevne er helt avgjørende for å kunne håndtere fremtidens arbeidsliv. Det oppleves som vanskelig for informantene å kunne legge klare kompetansestrategier basert på personlige egenskaper. Denne utfordringen møter de også på når det gjelder å kartlegge organisasjonens nåværende kompetansebeholdning.

Når det gjelder kartleggingen av *nåværende kompetanse* oppstår altså samme dilemma. Ifølge Lai (2013, 67) består kompetansekapitalanalysen av kartlegging av både formell og uformell kompetanse, men informantene oppgir at det er vanskelig å skulle kartlegge og dokumentere både formell og uformell kompetanse. Dette er også årsaken til at Lai (2013, 78-79) anbefaler å lage overordnede analyser (ikke analyser på individnivå) nettopp fordi et forsøk på kartlegging av formell og uformell kompetanse på individnivå ofte ender opp med uhåndterlige datamengder. Denne uhåndterlige datamengden er også en av utfordringene informantene trekker frem. De fleste informantene er tydelige på at de savner *gode systemer* for kartlegging av kompetanse. Det blir også tydelig at i mangel på et digitalt kartleggingssystem, blir gjerne selve kartleggingen nedprioritert.

Selv om det oppleves som utfordrende oppgir alle informantene at de, i noe varierende grad, kartlegger deres organisasjons nåværende kompetanse. Hovedsakelig gjøres dette av lederne, men noen har også lagt ansvaret internt i HR-avdelingen. Selve kartleggingen blir gjort på flere forskjellige måter på tvers av organisasjonene. Den vanligste metoden er at leder selv har ansvar for sin avdeling og skal være oppdatert på hva sin avdeling har og trenger av kompetanse. To av informantene viser til nivåinndelinger og stillingsinstrukser for å kartlegge kompetanse. Nivåene gjør det håndterlig å dele inn kompetansen, mens stillingsinstruksen forteller dem hvilke kompetanser de både har i dag og hva de mangler for å imøtekomme den spesifikke stillingens kompetansekrav. To av organisasjonene har LMSer hvor de kartlegger formell kompetanse, som for eksempel CV og hvilke kurs de ansatte har deltatt på. En tredje informant er helt i startfasen av å begynne med LMS. To av organisasjonene er helt i

startfasen av å implementere en annen type system som skal håndtere dataene. Det ene systemet tar også sikte på å gjøre både formell og uformell kompetanse søkbar for de andre i organisasjonen.

Det siste steget i kompetanseplanleggingen er å planlegge for hvordan man skal *fylle kompetansegapet*. Altså differansen mellom analysen av fremtidige behov og nåværende kompetanse. Årsaken til at organisasjonene må planlegge for dette er fordi de kompetansebehovene man har i dag, ikke nødvendigvis vil være det samme i fremtiden (Lai 2013, 41-43). Av informantene oppgir syv av åtte at de utfører kompetansetiltak i dag for å imøtekomme organisasjonens kompetansebehov. Stort sett er det leder som initierer disse tiltakene, men hos de fleste organisasjonene bistår HR som støtte til lederne og/eller gjennomfører enkelte kurs. Av de spesifikke tiltakene som blir gjort er det særlig internt drevet kurs (både klasseromskurs og e-læringer), “just in time”-trening, læring ved hjelp av fadderordninger og innvilgelse av støtte til utdanning, sertifiseringer og lignende.

De fleste av informantene oppgir at de har flere tiltak de iverksetter for å fylle et kompetansegap, men det er flere som gir indikasjoner på at det kan være utfordrende å gjennomføre strategiske, langsiktige utviklingstiltak. Blant annet oppgir enkelte informanter at det ofte blir nedprioritert fordi andre mer akutte behov inntreffer. Dette er for eksempel enkelte sertifiseringer som er obligatorisk for videre drift, og hvor det gjerne er korte frister. For tre av informantene er det også viktig å fokusere på hvilken fordeling de ulike tiltakene skal ha. De oppgir at de ønsker å følge 70:20:10-modellen, hvor 10 % av tiltakene skjer i form av for eksempel kurs, 20 % av tiltakene er læring av andre kolleger eller mentorer/faddere og 70 % av tiltakene skal skje gjennom læring i den daglige jobben, altså uformalisert læring.

4.1.5 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Av våre informanter utfører alle en form for kartlegging av nåværende kompetanse, men kun seks av åtte informanter har analyser for hvilken kompetanse de som organisasjon trenger i fremtiden. Og av de som har kravanalyser i dag, blir det beskrevet en del utfordringer knyttet til det å predikere fremtiden og planlegge langsiktig. Dette er utfordrende fordi man må ta hensyn til både dagens situasjon og endringene som forventes frem i tid. I tillegg er det utfordrende å planlegge for uformell kompetanse som for eksempel tilpasningsdyktighet og proaktivitet. Denne utfordringen gjelder også ved kartleggingen av nåværende kompetanse, da det oppleves som vanskelig å skulle kartlegge de personlige egenskapene og annen

uformell kompetanse, i tillegg til den formelle kompetansen. Derfor er mye av dagens kartlegging i organisasjonene basert på loggføring av hvilke kurs man har deltatt på, hvilke sertifiseringer man har og lignende (formell kompetanse). Dette gjøres hovedsakelig av leder, som har oversikt over egen avdeling. Ellers kartlegges kompetansen i systemer (for eksempel LMS) eller gjennom nivåinndelinger og/eller stillingsinstrukser. Uavhengig av om informantene har et system for kartleggingen eller ikke, er det felles for alle at de savner et godt digitalt kartleggingssystem.

Når det gjelder tiltak for å fylle dette gapet oppgir alle utenom én informant at de har flere ulike tiltak de benytter. Disse tiltakene iverksettes hovedsakelig av leder og består stort sett av internt drevet kurs (både klasseromskurs og e-læringer), «just-in-time»-trening, læring ved hjelp av fadderordninger, støtteordninger for utdanning, støtteordninger for sertifiseringer og lignende. Det er derimot flere av informantene som oppgir at de utviklende tiltakene som baserer seg på langsiktig planlegging gjerne blir nedprioritert, til fordel for akutte behov, for eksempel sertifiseringer. Derfor er mange av disse kompetanseutviklende tiltakene veldig ofte basert på kortsiktige, operative krav. Informantene kommer derfor med få konkrete eksempler på tiltak som er basert på strategi eller langsiktig planlegging.

Dette vil si, basert på svarene fra våre informanter, at de aller fleste jobber med kompetanseplanlegging med et kortsiktig perspektiv. De fleste har oversikt over nåværende kompetansebeholdning, men finner det utfordrende å skulle planlegge for fremtidige kompetansebehov i et arbeidsmarked som endrer seg hyppig. Når det gjelder de kompetanseutviklende tiltakene som iverksettes, er dette hovedsakelig for å dekke akutte behov.

4.2 Hvordan benytter organisasjoner reskilling i sin kompetanseplanlegging i dag?

Innenfor kompetanseplanlegging er det siste steget å fylle gapet mellom fremtidige behov og nåværende kompetanse. Et slikt utviklingstiltak kan være reskilling. Vi har undersøkt nærmere hvordan våre informanter benytter dette utviklingstiltaket i dag.

Av de informantene som oppgir at de gjennomfører reskillingstiltak blir det gitt ulike beskrivelser på hvordan og hvorfor dette gjennomføres. For organisasjon O8 sin del har de det informanten kaller «*en naturlig inndeling av grupper*» når det gjelder de ulike rollene i

organisasjonen. For deres del handler det altså ofte om at organisasjonen ønsker at medarbeiderne skal gå fra en tydelig avgrenset rolle til en annen, eller det som kan sies å “gå i gradene”. De har for eksempel en medarbeider som gjennom ulike tiltak internt i organisasjonen har gått fra en annen rolle internt i organisasjonen til å bli HR-medarbeider i dag. Medarbeideren har ikke gått den formelle veien gjennom utdanning, men organisasjonen iverksatte andre tiltak for at denne personen skulle lære seg ny kompetanse. For O7 er reskilling noe de har fokusert på lenge og noe de benytter for å løfte frem motiverte medarbeidere. Hvis det åpner seg en stilling ser man gjerne til hvem som er motivert for den og det blir iverksatt tiltak slik at medarbeideren kan få økt kompetansen sin til å gå inn i en ny rolle. For eksempel har informant O7 selv vært gjennom en reskillingssprosess for å gå inn i nåværende rolle, i dette tilfellet ved at organisasjonen ga utdanningstiltak for å øke kompetansen slik at informanten kunne tre inn i ny rolle. I denne organisasjonen (O7) har de derfor allerede gjennomført flere reskillingssprosesser og forklarer at dette kan skje på to ulike måter:

«(...) det kan være at vi lyser ut en stilling, for vi lyser alltid ut internt, og da er det noen som viser interesse. En annen vei er at vi ser at det er talenter som kan være bra å bruke på det området, og da spør vi om de kunne tenkt seg og har lyst.»

Et annet eksempel på hvordan noen informanter jobber med reskilling er at de ser at rollene innenfor samme fagfelt kan endre seg drastisk. O4 nevner at de stort sett driver med kompetanseutvikling i tradisjonell form, ved at de gir kurs, etterutdanning, sertifiseringer eller andre tiltak for at de bedre skal håndtere nåværende rolle. Men når det gjelder IT-fagområdet har de sett at utviklingen går så fort at de må utvikle medarbeidere internt til å ta over nye roller innenfor samme fagfelt. O4 sier: «Så de står overfor en ganske stor reskilling, men det er også mange som har gjennomført reskilling allerede». I tillegg til IT-fagområdet har de også gjort store endringer innenfor HR: «Og i HR har vi også hatt noen reskillingssperioder, hvor vi skifter kompetansen fra å være ren personaladministrasjon til å bli mer på utvikling. Analytisk og innsiktsdrevet HR-arbeid da.» For organisasjon O4 har altså reskillingssprosessen hovedsakelig dreiet seg om at nåværende roller innenfor et gitt fagfelt, endrer seg så drastisk at det i realiteten blir en ny rolle. De har derfor innført tiltak basert på dette.

Informant O6 oppgir først at de ikke har gjennomført reskilling tidligere. De har noen medarbeidere som har gått inn i nye roller, men da mener O6 at det ikke kan knyttes til at

organisasjonen har gjort tiltak for at disse medarbeiderne skulle det. Men det kommer frem senere i intervjuet at innenfor IT-området så de at de hadde behov for en helt ny rolle innenfor robotics. Det ble da gitt utviklende tiltak (kurs over lengre tid), slik at en intern medarbeider gikk over i ny rolle, innenfor samme fagområde, istedenfor å innhente kompetansen utenfra. Dette viser at det å skille mellom tradisjonell kompetanseutvikling og reskilling som utviklingstiltak kan i enkelte tilfeller oppleves som diffuse. Så selv om informant O6 kan vise til en reskillingssprosess, er det tydelig at dette ikke har vært av et strategisk eller bevisst reskillingstiltak i den forstand. I tillegg til reskilling mellom de definerte gruppene eller rollene, har også organisasjon O8 benyttet reskilling som tiltak for å tiltrekke seg medarbeidere fra en målgruppe som de ellers har vanskeligheter med å rekruttere. De har derfor laget et eget program hvor de ansetter medarbeidere innenfor denne gruppen, selv om de ikke har kompetansen de trenger for rollen de skal jobbe i. De blir dermed først ansatt, og går så gjennom et eget program for å opparbeide seg kompetansen det er behov for, for å tre inn i den nye rollen. Dette er altså et eksempel på reskilling, hvor reskilling er planen helt fra kontrakten er skrevet.

Omtrent alle organisasjonene vi har intervjuet oppgir at de arbeider med å fylle roller internt, men ofte er disse tiltakene knyttet nærmere tradisjonell kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. For eksempel jobber organisasjon O1 som tidligere nevnt prosjektbasert og kompetansebehovene blir som regel basert etter det. De har et større fokus på kompetansemobilisering og de prøver å få brukt medarbeidernes nåværende kompetanse i andre roller. I tilknytning med dette kommer informant O1 også med et annet poeng:

«(...) også tenker jeg også at noen ganger så hadde det vært en fordel å si at «kanskje skulle du heller brukt kompetansen din et annet sted?» for det er noe med å få brukt potensialet sitt også.»

Informant O1 får frem at i noen tilfeller, selv om man internt i organisasjonen ikke trenger en gitt kompetanse lenger, så kan også det beste alternativet være at medarbeideren fortsetter å utøve sitt yrke, men i en annen organisasjon. At de får brukt potensiale sitt et annet sted, istedenfor å skulle endre kompetanse internt i organisasjonen.

I likhet med O1, har heller ikke O2, O3 eller O5 gjennomført reskilling som utviklingstiltak i sin kompetanseplanlegging. Informant O5 sier at de fokuserer mer på tradisjonell kompetanseutvikling, hvor målet er å forbli og/eller bli bedre i nåværende rolle. O5 sier at det

nærmeste de har kommet reskilling er når en bestemt stillingstittel ble endret, men O5 utdyper:

«(...) jeg vil ikke si at det er en helt ny rolle. Kompetansen tilpasses til endrede krav i den rollen. Fordi rollen har utviklet seg, så må medarbeideren også det.»

Altså fortsatte medarbeiderne i samme rolle og den kan ikke defineres som ny, men kun videreutviklet. Dette blir da litt på siden av hva en reskillingssprosess er. Når det gjelder O3 sier informanten at de har et større fokus på «cross-work» eller jobbrotasjon i dag, og at de fleste tiltakene for å fylle nye roller omhandler kompetansemobilisering, slik som O1. De ser også på typiske planer innenfor «succession planning», men har i dag ingen strategiske valg hva angår reskilling. Derfor er utviklingstiltakene de iverksetter stort sett rettet mot å bli bedre i samme rolle som man har i dag. Organisasjon O2 har gode kartlegginger av både nåværende kompetanse og fremtidige behov for kompetanse, men reskilling har ikke hittil blitt brukt som et reskillingstiltak for å fylle gapet mellom dem. Dette er derimot noe de allerede har begynt å planlegge for fremtiden.

4.2.1 Drøfting

Vi var interessert i å intervjuer både bedrifter som hadde gjennomført og ikke gjennomført reskillingssprosesser. Gjennom intervjuene med samtlige informanter blir det tydelig at de ser behovet for reskilling i sin organisasjon, men likevel er det kun halvparten av organisasjonene som har reskillingstiltak som en del av sin kompetanseplanlegging. Våre funn støtter dermed resultatene fra PWC (2018) sin undersøkelse, som kom frem til at selv om det er en økende bevissthet for at man trenger nye ferdigheter i fremtiden, er det få som har effektive programmer på plass for å kunne håndtere dette.

Svarene fra våre informanter viser at de gjennomfører reskilling hovedsakelig på tre ulike måter. Den vanligste måten er at organisasjonene har to forskjellige, allerede eksisterende roller internt i organisasjonen, og det blir igangsatt en reskillingssprosess for at en medarbeider skal gå fra den ene rollen til den andre. Denne formen for reskilling skjer enten ved at organisasjonen selv plukker ut de interne talentene som de anser som egnet, eller ved at individet selv tar initiativet og viser motivasjon. Den andre måten våre informanter beskriver sine reskillingssprosesser på, er knyttet til at det oppstår nye roller på grunn av rask utvikling. Dette kan blant annet skyldes at de teknologiske nyvinningene har redusert holdbarheten på

kompetansen fra utdanningsløpene drastisk (Harrell 2016). Det kan også skyldes at organisasjoners produktivitet ikke har holdt samme hastighet som den teknologiske fremgangen, som vist i Bersin m.fl. (2017,3) sin modell. Se figur 2. Denne formen for reskilling tar derfor for seg at for eksempel en medarbeider innenfor IT som sitter i “rolle A” i dag, får reskillingstiltak som gjør han eller hun i stand til å tre inn i en helt ny “rolle B”. Denne rolle B er likevel innenfor samme fagfelt, for eksempel slik som medarbeideren på IT som begynte med robotics etter et reskillingstiltak. Her er det som oftest organisasjonen som ser behovet, og det er organisasjonen som lokaliserer de ansatte som de ønsker skal få ny kompetanse. Den tredje måten som kommer frem gjennom våre funn, er reskilling sett i sammenheng med tiltrekking av en ellers vanskelig målgruppe. En av organisasjonene har i dag et eget program hvor medarbeidere innenfor en gitt målgruppe blir ansatt, selv om man vet at de ikke innehar rett kompetanse enda. Målet er at de skal få utviklende tiltak slik at de får endret kompetanse og kan tre inn i en ny rolle. Derfor er denne formen for reskilling basert på at reskilling er planen allerede fra kontrakt er skrevet.

Det er mange grunner som oppgis for hvorfor organisasjonene har valgt å gjennomføre reskillingprosesser. Den vanligste årsaken er at organisasjonen ser et akutt behov, særlig hvor det er vanskeligere å skulle innhente kompetansen eksternt. Dette skyldes blant annet at endringstakten akselererer og konkurransen om de eksterne ressursene er hard (Harrell 2016). En annen viktig grunn er at flere diskuterer hvordan reskilling kan benyttes for å løfte frem de motiverte ansatte. Informantene ønsker altså å beholde de ansatte som innehar motivasjon og gode holdninger. Dette er nok en fornuftig strategi, da det i enkelte tilfeller kan være vanskelig å planlegge langsiktig og strategisk for *hvilken fagkompetanse* organisasjonen trenger i fremtiden. Derfor kan det være avgjørende å fokusere på tilpasningsevne og endringsvillighet, istedenfor spesifikk kompetanse. Dette nettopp fordi det er avgjørende at organisasjonene er klare til å raskt tilpasse seg, uavhengig av hvilke fagkompetanser som skulle vise seg å være nødvendig i fremtiden (PwC 2017, 31).

Derfor er de individuelle arbeidstakernes motivasjon og holdninger viktige faktorer. Også KBU (NOU 2019, 9) oppgir at selve *evnen* til å erverve ny kompetanse blir viktigere, da det er et økende behov for kontinuerlig kompetanseutvikling. Det blir derfor viktig å også fokusere på individets motivasjon i tillegg til organisasjonens behov, for det er ikke bare organisasjonen sitt ansvar å sørge for at organisasjonen har de kapabilitetene de trenger i fremtiden; det hviler også på enkeltindividenes skuldre. Som enkelte av våre informanter poengterer, så kan man jo ikke tvinge mennesker til å endre seg. Derfor er man avhengig av at

både individet, organisasjonen og de politiske beslutningstakerne jobber sammen og tar hver sin del av ansvaret (World Economic Forum 2018b, 17-18).

Omtrent alle organisasjonene vi har intervjuet har sagt at de jobber med å fylle roller internt, men hovedvekten av dette gjøres ved hjelp av mer tradisjonell kompetanseutvikling. En del av informantene viser også til eksempler som de omtaler som reskilling, men som egentlig viser seg å være kompetansemobilisering (Lai 2013, 18).

4.2.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Av våre informanter har halvparten utført reskillingstiltak i dag. Av disse fire informantene kommer det frem tre ulike eksempler på hvordan de arbeider med reskilling i sin nåværende kompetanseplanlegging.

Den første, og vanligste, metoden er ved at organisasjonen har to allerede eksisterende roller internt i organisasjonen, og tiltakene som blir iverksatt har som mål at en medarbeider kan gå fra den ene rollen til den andre. Denne formen for reskilling kan skje på initiativ fra både den individuelle arbeidstakeren og fra organisasjonsnivå. Den andre måten organisasjonene benytter seg av reskilling på, er når det oppstår nye roller internt i organisasjonen. Dette er roller som oppstår på grunn av hyppig endrende teknologi og som er helt nye for organisasjonen. Her blir det som oftest iverksatt reskillingstiltak slik at medarbeidere innenfor samme fagområde kan inntre den nyopprettede rollen. Den siste måten som blir beskrevet er reskilling hvor reskilling er planen allerede fra kontrakt er skrevet. Denne formen for reskilling skjer ved at man har en bestemt målgruppe man har utfordringer med å tiltrekke, så man ansetter medarbeidere fra denne målgruppen selv om de per dags dato ikke har rett kompetanse for rollen de er ansatt i. De blir dermed ansatt først og deretter får de reskillingstiltak med en gang, for å lære ny kompetanse for å kunne tre inn i den nye rollen.

Årsaken til hvorfor disse informantene gjennomfører reskilling som utviklingstiltak i sin kompetanseplanlegging er hovedsakelig fordi det oppstår akutte behov for ny kompetanse. Særlig benyttes reskilling der det allerede er vanskelig å innhente gjeldende kompetanse eksternt. Men det blir også poengtert at reskillingstiltakene også blir benyttet for å kunne løfte frem organisasjonens motiverte ansatte, med de holdningene som organisasjonen verdsetter. Dette blir blant annet gjort fordi organisasjonene synes det er utfordrende å planlegge for fremtidig fagkompetanse, og derfor ser behovet for å planlegge for å beholde og utvikle de

medarbeiderne som innehar selve evnen til å erverve ny kompetanse. På den måten oppfordrer organisasjonen til livslang læring blant de ansatte, samtidig som de posisjonerer seg som lærende organisasjoner.

Altså benyttes reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen i dag hovedsakelig på disse tre ulike måtene, enten fordi det er akutte behov eller fordi de ser verdien av å beholde og utvikle medarbeidere i fremtiden med de rette personlige egenskapene.

4.3. Hvordan ønsker organisasjoner å benytte reskilling i sin kompetanseplanlegging i fremtiden?

Selv om kun halvparten av våre informanter oppgir at de benytter reskilling som utviklingstiltak i deres kompetanseplanlegging, er alle enig i at de vil se mer av reskilling fremover. De mener også at reskilling vil bli mer benyttet i deres organisasjon i fremtiden.

Det er flere årsaker til hvorfor de mener at reskilling som utviklingstiltak kommer til å bli benyttet i fremtiden. Blant begrunner O7 det med: *«Spesielt nå som flere og flere oppgaver automatiseres og digitaliseringen tilsier det.»*. Organisasjon O4 mener også dette og utdyper: *«Vi ser absolutt behovet. Det blir vanskeligere å få tak i spisskompetansen. Man må få basiskompetansen og bygge opp spisskompetansen selv. Det er et behov for å utdanne egne.»*. For organisasjon O3 er det også snakk om organisasjonens fremtidige arbeidsgiverromdømme: *«Hvis man skal være en mer attraktiv arbeidsgiver, så tror jeg nok vi må vise at du kan få gjøre flere oppgaver enn kun den ene»*. Informantene oppgir altså ulike grunner til hvorfor det er lurt, men de er samstemt på at det er behov for reskilling i fremtiden.

Derimot ser de fleste informantene også en del ulemper ved å bruke reskilling som utviklingstiltak. Både O1, O5, O6 og O7 forteller at det er viktig å se på hele kompetansen til den ansatte og ikke bare den formelle utdanningen. De mener at man må finne personene som både er egnet og motivert for den nye rollen. De poengterer at det ikke er gitt at alle mennesker ønsker å gjennomføre reskilling, og det blir tungt å eventuelt skulle «tvinge» en ansatt gjennom en slik endring. Som informant O1 sier; *«man kan ikke tvinge noen til å endre seg»*. Det er derfor rimelig å anta at ikke alle mennesker vil (eller kan) reskilles.

Organisasjonen kan tilby reskilling, men det er også opp til viljen til den ansatte, det er jo der endringen må skje. Så selv om de alle mener at reskilling blir mer vanlig i fremtiden, ser de likevel flere utfordringer.

Informant O6 forteller at en av ulempene de ser med å velge reskilling er at du kan utdanne noen til noe du faktisk ikke trengte likevel, eller ikke trenger lenger etter kort tid. Informanten beskriver derfor dette scenarioriet:

«Så kommer du tilbake et år etter så bare: «nei shit, nå har jo det forandret seg. Det behovet vi hadde». (...) Det er jo en risk i at kompetanse er ferskvare og man bør tenke nøye igjennom om dette er noe som er varig, som vi trenger over tid. Sånn at du ikke utdanner folk i noe om to år som du ikke trenger».

I tillegg handler det om tid og ressurser. Organisasjonene O3 og O5 forteller blant annet at det er andre HR-oppgaver som prioriteres, for eksempel sykefravær og turnover. Dette kan være en indikasjon på at kompetanseplanlegging ikke blir høyt prioritert i mange av organisasjonene.

Andre utfordringer som blir diskutert er hvordan man i det hele tatt skal få muligheten eller anledningen til å fylle kompetansegapet ved hjelp av reskilling. For eksempel viser informant O4 til at det rent praktisk kan være vanskelig å gjennomføre, fordi man samtidig må opprettholde drift. For å drive med reskilling (kursing, utdanning osv.) må medarbeiderne som mottar tiltakene tas ut av produksjon. Informanten utdyper: *«Så vi kan ikke bare si ja takk begge deler. Vi må også effektivisere driften før vi trenger å reskille på en måte. Så du har skaffet deg rom til reskilling».* Når det gjelder O7 viser informanten til at det i enkelte tilfeller kan være enklere å «kjøpe» kompetanse eksternt istedenfor å benytte reskilling.

Informant O7 forklarer:

«Hvis du kan kjøpe en kompetanse med en gang og hvis det haster å få det på plass, så er det selvfølgelig en ulempe at det tar lenger tid da, å få den kompetansen på plass enn om man kjøper en utenfra. Så det avhenger av hvor mye tid man har og hva man trenger.»

Altså kan det hende at de ikke finner tiden til å iverksette reskillingstiltak, særlig der man ser at kompetansen finnes ellers i markedet. Informantene O2, O3, O6 og O8 drøfter også kostnaden knyttet til å benytte reskilling. De mener alle at det krever mye ressurser og at det er kostbart å gjennomføre. I tillegg til kostnad, drar også en del frem at en ulempe ved reskilling er at man ikke får inn nye medarbeidere utenfra. For eksempel mener O5 at det er en ulempe å ikke få inn nytt blod da konsekvensen er at *“man blir den samme gjengen hele*

tiden”. Det kan med andre ord bli fare for gruppetenking. Dette er også noe informant O1 nevner og sier følgende:

“Hvis man blir for tung på reskilling, så kan det hende at det går på bekostning av å få inn andre perspektiver. At man sementer en kultur som har behov for å endre seg, kan være en ulempe.”

Selv om informantene kommer på flere ulike ulemper ved å benytte reskilling, ser de også tydelige fordeler. Det er ikke uten grunn at de alle forventer at det blir iverksatt flere reskillingstiltak i fremtiden. Et eksempel er at selv om kostnad knyttet til reskilling blir diskutert som en ulempe, mener for eksempel O1, O2, O4, O6 og O8 at den langsiktige gevinsten likevel er større enn kostnaden. O6 sier for eksempel: *«Det kan jo være det er tidkrevende og det kan jo være dyrt det også (...) Men kost-nytte så tror jeg det vil lønne seg i det lange løp»*. Dette kan blant annet være knyttet til fordelene som fem av informantene nevner, nettopp at fordelene med reskilling er at man beholder kompetansen og vedkommende man ønsker å ha værende i organisasjonen. Informant O8 ser for eksempel en klar fordel ved at *«(...) du beholder jo verdien av den holdningen, og kall det den lidenskapen, for selskapet»* og informant O7 sier at ved å kunne beholde enkelte ansatte så vet man at:

«(...) man har en som allerede kjenner organisasjonen, en som man vet passer inn i kulturen og hvordan vi jobber.»

Informantene O1 og O3 nevner også at de tror reskilling vil ha en positiv effekt på turnover. De reflekterer over at når ansatte ser at de får muligheter til å utvikle seg og ser at de blir verdsatt, øker lojaliteten til organisasjonen. Derfor knytter mange av informantene reskilling til sitt arbeidsgiveromdømme, og mener at dette kan styrke dette omdømme eller “brand” både eksternt og internt. Det å benytte reskilling forteller både nåværende medarbeidere og potensielle fremtidige medarbeidere at organisasjonen satser på menneskene og ser deres langsiktige verdi. Blant annet oppsummerer O1 dette på en god måte:

«Også mener jo jeg også at det handler om menneskesyn. Det å ha reskilling som et verktøy, er for meg et verdispørsmål. Og det sier noe om verdien i en organisasjon og synet man har på medarbeiderne; At man prioriterer reskilling.

4.3.1 Drøfting

Alle informantene forteller at de ser behovet for å bruke reskilling i sin kompetanseplanlegging i fremtiden. Funnene viser at informantene opplever det som at behovet for hvilken kompetanse man trenger endrer seg raskere og raskere. Det er flere årsaker til at de ser dette behovet, blant annet fordi digitaliseringen tilsier at noen roller i organisasjonen byttes ut med andre roller. En annen faktor som kommer frem er at det er vanskelig å få tak i spisskompetanse og at det derfor nå er et behov for å utdanne sine egne med den riktige kompetansen. Det kommer også frem at reskilling kan ha en positiv innvirkning på arbeidsgiveromdømmet. Informantene bekrefter med dette teorien om at det fremover er nødvendig å ta i bruk blant annet reskillingsprosesser for å kunne både finne og beholde morgendagens kompetanse (World Economic Forum 2018b, 1).

Mange ser behovet for reskilling i fremtiden, likevel tilsier funnene som nevnt ovenfor at få tilrettelegger for det i sin kompetanseplanlegging. Det kan være mange grunner til det, blant annet nevner informantene en del ulemper med reskilling. Noen av ulempene som flere av informantene forbinder med reskilling er at det kan ta lang tid, kreve mye ressurser og at det kan være kostbart å skulle gjennomføre en slik prosess. Når det gjelder kostnadene som forbindes med reskilling, er det klart at å drive kompetanseutvikling vil kreve en kost. Og flere av informantene er usikre på forholdet mellom kostnaden versus nytten når det gjelder reskilling. Forskning viser imidlertid at fokus på reskilling vil være fordelaktig for organisasjonens bunnlinje (Deloitte 2018, 44; World Economic Forum 2018a, 12), fordi menneskene er et av de viktigste konkurransefortrinnene for organisasjonen (PwC 2018). Det samme gjør World Economic Forum (2018a, 23) som konkluderer med at det å kjøpe talentene som er utstyrt med de ferdighetene som er nødvendige for å takle fremtidens krav, kommer til å bli en svært kostbar aktivitet. Derfor vil det ofte ikke lønne seg å kun rekruttere utenfra.

I tillegg til dette mener en av informantene at det vil kreve mye av alle i organisasjonen, også de som ikke reskilles, da den daglige driften må fortsette. Det er derfor nødvendig for organisasjonen å «skape rom» for reskilling. Det blir også ytret bekymring for at siden kompetansekravene endrer seg så raskt kan dette også føre til at det er en fare for at organisasjonen utdanner noen til noe de faktisk ikke trengte likevel, eller ikke trenger etter kort tid. Derfor mener noen av informantene at det i noen tilfeller er lettere å «kjøpe» kompetansen eksternt når behovet opptrer, heller enn å reskille. Derimot viser enkelte

undersøkelser at det som regel vil lønne seg å tenke reskilling, selv hvis det skulle vise seg at man feilberegnet hvilket kompetansegap organisasjonen trengte (World Economic Forum 2018b, 17). Undersøkelser viser at å planlegge for å ha strategier for reskilling tidlig gjør at organisasjonen er mer beredt på store endringer i fremtiden, uavhengig av om de predikerer denne riktig. Dette viser også at det er viktig at organisasjoner posisjonerer seg som lærende organisasjoner (Leitch m.fl. 1996, 33), og at både bedrifter og individer fokuserer på livslang læring (Håland og Aarsand 2015). En av informantene trekker også frem en ulempe som hele organisasjonen kan bli utsatt for; det at et alt for tungt fokus på reskilling kan føre til sementering av en kultur som egentlig kunne hatt godt av endring. Å “være samme gjengen hele tiden” kan gjøre at organisasjonen ikke får inn nye perspektiver og løsninger som de ellers ville fått med “nytt blod”.

Uansett ulempene oppgir de fleste informantene altså at de tror reskilling vil lønne seg i det lange løp, og de ser også mange fordeler ved å bruke reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen. Det er mange som nevner at en stor fordel med reskilling er at man beholder verdiene, holdningene og kunnskapene den ansatte har om organisasjonen, og at man får med seg de motiverte medarbeiderne videre. Dette er interessant når undersøkelser viser at 90 % av arbeidsgiverne oppgir “økt produktivitet” som hovedårsak for å benytte reskillingstiltak (World Economic Forum 2018a, 13-14). Det er altså lite fokus (blant utvalget i undersøkelsen til World Economic Forum) på fordelene reskilling gir ved at man kan forhåpentligvis beholde de motiverte medarbeiderne. Informantene har jo nemlig rett i at motivasjon og andre personlige egenskaper kan være avgjørende i fremtiden. Fordi, som forklart tidligere, viser PwC (2017) sin analyse at tilpasningsevne er svært viktig for å imøtekomme fremtidens krav, og for å være tilpasningsdyktig er man avhengig av motivasjon. Et viktig poeng likevel er at derfor kan ikke organisasjonen alene forbedre seg på fremtidens kompetansekrav. Det er avgjørende at både den ansatte, og samfunnet generelt, fokuserer på tilpasningsevne og endringsvilje. Dette fordi fremtiden umulig kan forutses, og at uansett utfall er det avgjørende at organisasjonene kan tilpasse seg når det er nødvendig (PwC 2017, 31). World Economic Forum (2018a, ix) påpeker også at det derfor er kritisk at det blir utformet livslange læringsprogrammer innad i organisasjonene. I tillegg må de individuelle ansatte selv ta en del av ansvaret for deres livslange læring (Håland og Aarsand 2015). For når kun 20 % av dagens arbeidstakere har ferdighetene som 60 % av fremtidens jobber krever, er det viktig å forberede seg på det kompetanseskiftet som kommer (Harrell 2016).

Det blir også nevnt at reskilling reduserer turnover, da dette er en naturlig effekt av at man utvikler de man allerede har i stedet for å nedbemanne og/eller rekruttere. Flere av informantene nevner også den langsiktige gevinsten ved reskilling. Dette har vi vært inne på ovenfor, med kostnad versus nytte. Reskilling kan være dyrt og ressurskrevende, men hvis alternativet skulle vært å kun bruke rekruttering av høyt etterspurt kompetanse, vil dette mest sannsynlig være en dyrere affære (World Economic Forum 2018a, 23). I tillegg til rekrutteringskostnadene må de nye medarbeiderne også gjennom en onboardingfase. Så kostnadene knyttet til rekruttering og onboarding kan gjøre det mer lønnsomt å heller bruke tiden på reskilling, dersom man har tiden til rådighet (Edwards 2001, 269).

Flere av informantene mener også at reskilling har en positiv effekt på arbeidsgiveromdømmet. At organisasjonen bruker ressurser på å reskille sine ansatte, gir signaler både til nåværende medarbeidere og potensielle fremtidige medarbeidere at organisasjonen tar vare på sine ansatte, satser på menneskene og ser deres langsiktige verdi. Dette gir altså langsiktige gevinster, som for eksempel potensielt lavere turnover.

4.3.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3

Selv om kun halvparten av informantene utfører reskillingstiltak i dag, er alle informantene samstemte på at de ser det fremtidige behovet for reskilling. De anser dette som en viktig del av arbeidet for å både tiltrekke seg og beholde nødvendig kompetanse i fremtiden.

Selv om de alle mener at det er et økende behov for reskilling, ser de også noen ulemper. Blant annet blir det nevnt at det kan ta lang tid, være ressurskrevende og være kostbart. En annen ulempe våre informanter ser er at noen ganger skjer utviklingen så raskt, at det oppleves som en fare at man utdanner noen til noe som de ikke trenger lenger når kompetansen er ervervet.

Selv om informantene ser flere ulemper, er de jo enige at det vil bli et økt behov. Dette vil at fordelene veier opp for ulempene. For eksempel ser informantene at selv om kostnadene knyttet til reskilling blir nevnt som en ulempe, antar de fleste av informantene at denne kostnaden likevel vil lønne seg på lang sikt, og at reskilling dermed kan være en lønnsomt alternativ til å skulle innhente dyr kompetanse utenfra. Og nettopp dette å beholde de ressursene man har, ved hjelp av reskilling, ser informantene som en stor fordel. Blant annet fordi man da gjerne beholder de medarbeiderne som har endringsvilje og de rette holdningene

i fremtiden, posisjonerer seg som lærende organisasjoner og reduserer uønsket turnover som resultat av bedre arbeidsgiveromdømme.

Dette betyr at selv om kun halvparten av informantene benytter seg av reskilling i dag, planlegger de (dog i tidlig startfase) for at reskilling vil bli en del av deres utviklingstiltak innenfor kompetanseplanleggingen i fremtiden. De ser at reskilling fører med seg en del ulemper, men fordelene overveier dette nok til at de likevel ser behovet.

5.0 Konklusjon

Oppgavens problemstilling er «*På hvilken måte benyttes reskilling som tiltak i organisasjoners kompetanseplanlegging?*», og for å besvare dette tok vi utgangspunkt i tre forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene skulle gi innsikt i hvordan organisasjonene generelt jobber med kompetanseplanlegging i dag, samt hvordan reskilling blir benyttet i dag og hvordan de ønsker å benytte reskilling i fremtiden. Det er summen av delkonklusjonene på disse forskningsspørsmålene som gir grunnlaget for oppgavens konklusjon på problemstillingen.

5.1 På hvilken måte benyttes reskilling som tiltak i organisasjoners kompetanseplanlegging?

Basert på intervjuene med informantene kan man si at alle stort sett følger, eller ønsker å følge, stegene i kompetanseplanleggingen slik Linda Lai (2013) presenterer det. Når det gjelder våre informanter er det flere som gjennomfører kartlegging av nåværende kompetanse, enn de som kartlegger fremtidige kompetansebehov. Alle oppgir flere tiltak for å kunne fylle kompetansegapet i deres organisasjon, men de fleste omtaler dette på et operativt nivå. Det er svært få som uoppfordret nevner at de utfører tiltak for å fylle kompetansegap fordi det gir en annen gevinst enn kun at selve gapet blir mindre. Den største årsaken til utviklende tiltak er derfor for å dekke akutte behov. De fleste informantene oppgir også at de synes det er utfordrende å planlegge for både formell og uformell kompetanse. Dermed tilsier svarene våre at de aller fleste har et kortsiktig perspektiv når de arbeider med kompetanseplanleggingen. Dette kan vitne om at de tre stegene innenfor kompetanseplanlegging i seg selv oppleves som så komplekst og u håndterlig, at det kan være vanskelig å løfte blikket til de langsiktige linjene. Derimot har flere av informantene mange refleksjoner rundt hvordan nettopp det å

jobbe strategisk og langsiktig med utviklingstiltak i kompetanseplanleggingen kan ha flere store fordeler for organisasjonen.

Et av disse utviklingstiltakene er reskilling, men det er kun halvparten som oppgir at de har gjennomført reskilling prosesser tidligere. Av de som ikke har iverksatt tiltak for dette er gjerne årsaken at de opplever det som vanskelig å planlegge for fremtiden, at de mangler gode nok systemer eller at slike tiltak blir nedprioritert i en hektisk hverdag med mange andre akutte behov. Av de som har gjennomført en slik prosess, kommer det frem at reskilling blir hovedsakelig benyttet på tre ulike måter: 1) ved å fylle allerede eksisterende roller internt i organisasjonen, 2) ved å fylle nye roller som har oppstått ved hjelp av ansatte som allerede jobber innenfor lignende fagområde, og 3) ved å planlegge å benytte reskilling fra første stund, som tiltak for å tiltrekke seg en bestemt målgruppe som er vanskelig å rekruttere ellers. Det er flere grunner til hvorfor organisasjonene ønsker å gjennomføre reskilling prosesser, men en av de viktigste årsakene for informantene er ønsket om å beholde motiverte medarbeidere som er åpne for reskilling, og dermed beholde mennesker som innehar personlige egenskaper som tilsier at de er tilpasningsdyktige for fremtiden og kan imøtekomme organisasjonens fremtidige kompetansekrav.

Selv om kun halvparten av organisasjonene benytter reskilling som tiltak i sin kompetanseplanlegging i dag, ser samtlige behovet for reskilling i fremtiden. Informantene ser at reskilling vil ha noen ulemper, for eksempel kan det være tid- og ressurskrevende. Fordelene er likevel av slik art at disse overveier ulempene for informantene. Blant annet sier de at selv om reskilling kan være kostbart, vil den langsiktige gevinsten være større, særlig sammenlignet med å skulle gjennomføre dyr rekruttering og onboarding på eksterne ressurser.

Siden reskilling medfører både fordeler og ulemper for informantene, ser vi derfor at en løsning kan være å gjøre en kombinasjon, noe flertallet av informantene også ytrer. Denne kombinasjonen kan være at organisasjonen gjennomfører reskilling med de ansatte som er motivert og er egnet til å gjennomføre en slik prosess, i tillegg til rekruttering av den kompetansen som behøves her og nå, eller som ikke kan utvikles gjennom reskilling.

Oppsummert kan vi konkludere med (basert på våre funn) at det er tradisjon for kompetanseplanlegging i organisasjoner i Norge, men at det kan oppleves som utfordrende. Særlig gjelder dette behovsanalysen (analyse av fremtidige behov) og iverksettelse av

utviklingstiltak som er begrunnet i langsiktige strategier. Derfor benyttes reskilling som tiltak hos kun halvparten av informantene. Hos disse benyttes reskilling på tre ulike måter og begrunnes hovedsakelig med ønsket om å fylle kompetansebehov, samtidig som man beholder og utvikler de motiverte og endringsvillige medarbeiderne. Dette perspektivet vil føre til at de ansatte har fokus på livslang læring og at organisasjonene posisjonerer seg som lærende organisasjoner. Reskilling anses også som et tiltak som det er økende behov for, og alle oppgir derfor at de trolig vil benytte reskilling som tiltak i organisasjonens kompetanseplanlegging i fremtiden.

6.0 Anbefalt videre forskning

Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven har det dukket opp interessante diskusjoner som ikke fikk plass i selve oppgaven. Blant annet blir det tydelig at reskilling som prosess og tiltak er et tydelig «steg 2», fordi hvis ikke «steg 1» kompetanseplanleggingen er utført på en håndterlig måte, gjør dette det vanskelig å ta strategiske valg hva angår reskilling. Med bakgrunn i dette har derfor kompetanseplanlegging blitt en stor del av denne oppgaven, men det er tydelig at sammenhengen mellom god kompetanseplanlegging og effektivitet av reskilling burde undersøkes nærmere.

Gjennom intervjuene med våre informanter kommer det tydelig frem at de fleste verdsetter «attitude» eller de gode holdningene, men de færreste ser gode, objektive løsninger for kartlegging av denne egenskapen. Dette dreier seg gjerne om vanskeligheten ved å både predikere fremtidens kompetansekrav, men også hvordan man skal kartlegge og utnytte de personlige egenskapene for å bli bedre rustet for fremtiden. Et mulig perspektiv som burde undersøkes videre er å undersøke hvordan organisasjoner kan gi tiltak hvor de ansatte trenes opp for å være kapabel til å lære noe nytt. Altså i sum trene organisasjonen på evnen til å erverve ny kunnskap.

Reskilling er et relativt nytt begrep, og dermed er det fremdeles mye som kan, og burde, undersøkes nærmere. Gjennom vår oppgave er det disse temaene vi ser som særlig relevant for videre forskning.

7.0 Litteraturliste

- Aarsand, Liselott og Erna Håland. 2015. *Balancing freedom and commitment – making higher education matter to working life*. Uniped: tidsskrift for universitets- og høyskolepedagogikk. 38(1): 23-38. Lesedato 31 mai 2019.
https://www.idunn.no/uniped/2015/01/balancing_freedom_and_commitment_-_making_higher_education
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Befring, Edvard. 2007. *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. 2 utg. Oslo: Det Norske Samlaget
- Berg, L. Bruce og Howard Lune. 2014. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. utg. Essex, England: Pearson Education Limited
- Bersin, Josh., Bill Pelster, Jeff Schwartz og Bernard van der Vyver. 2017. *Rewriting the rules for the digital age*. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Lesedato 28. mai 2019:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Bruning, Patrick F., og Michael A. Campion. 2018. «A Role-resource Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory». *Academy of Management Journal*, 61(2):499-522. Lesedato 31 mai 2019: Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Cole, Megan. 2018. «Upskilling and Reskilling Programs Not Often Cited as Highly Effective». *TD: Talent Development*, 72 (8):9. Lesedato 20 mai 2019: Doi: [Http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130938870&site=ehost-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130938870&site=ehost-live&scope=site).
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. 3. utg. Los Angeles, USA: SAGE
- Deloitte. 2018. *The rise of the social enterprise*. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte insights. Lesedato 12. februar 2019:
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- Edwards, John C. 2000. *Technological Discontinuity and Workforce Size: An Argument for Selective Downsizing*. *The international Journal of Organizational Analysis*. Vol. 8. No. 3, s. 290-308. Lesedato 27. mai 2019: doi: [/10.1108/eb028920](https://doi.org/10.1108/eb028920)
- Georgeson, Neil. 2016. «Giving more thought to the 90%». *Strategic HR Review*, Vol. 15 Issue: 3, s.142-143, [10.1108/SHR-02-2016-0017](https://doi.org/10.1108/SHR-02-2016-0017)

- Harrell, Eben. 2016. «The Solution to the Skills Gap Could Already Be Inside Your Company». *Harvard Business Review*. Lesedato 22. mai 2019: <https://hbr.org/2016/09/the-solution-to-the-skills-gap-could-already-be-inside-your-company>
- Halvorsen, Knut. 2008. *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Johannessen, Asbjørn., Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal (red.). 2017. *HR og personalledelse*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaspersen, Line. 2019. «DNB-sjef Rune Bjerke: – Vi ser etter tilpasset «streetsmartness»». *Dagens næringsliv*. 7. april. Lesedato 06 mai 2019: <https://www.dn.no/arbeidsliv/fremtidens-arbeidsliv/arbeidsliv/rekruttering/dnb-sjef-rune-bjerke-vi-ser-etter-tilpasset-streetsmartness/2-1-581084>
- Kinserdal, Finn. 2017. «Dårlige insentiver fører til lav etter- og videreutdanning». *Econa tidsskrift for økonomi og ledelse*, 99-106. Lesedato: 01 juni 2019: <https://www.magma.no/darlige-insentiver-forer-til-lav-etter-ogvidereutdanning1>
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Forskningsdesign og kvalitativ metode. Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig Forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Leitch, Claire., Richard Harrison, John Burgoyne og Chris Blanter. 1996. «Learning organizations: the measurement of company performance». *Journal of European Industrial Training*, 20(1):31-44. Lesedato 31 mai 2019: Doi: [10.1108/03090599610105264](https://doi.org/10.1108/03090599610105264)
- Massingham, Peter. 2004. «Linking business level strategy with activities and knowledge Resources». *Journal of Knowledge Management*, 20(8):50-62. Lesedato 31 mai 2019: Doi: [10.1108/13673270410567620](https://doi.org/10.1108/13673270410567620)
- Norges offentlige utredninger. 2019. «Fremtidige kompetansebehov: I Kunnskapsgrunnlaget». Kunnskapsdepartementet. Lesedato 10 april 2019: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-2/id2627309/sec5>
- Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av Menneskelige ressurser: målrettet personal- og Kompetanseledelse*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- PwC. 2017. *Workforce of the future. The competing forces shaping 2030*. Lesedato 12. februar 2019: <https://www.PwC.no/no/tjenester/tax-and-legal-services/people-and-organisation/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-PwC.pdf>

- PwC. 2018. *Your workforce needs reskilling*. Lesedato 12. februar 2019:
<https://www.PwC.com/us/en/services/hr-management/library/workforce-reskilling.html>
- Store Norske Leksikon. 2018a. «Reliabilitet». Lesedato 20. februar 2019:
<https://snl.no/reliabilitet>
- — —. 2018b. «Validitet». Lesedato 20. februar 2019: <https://snl.no/validitet>
- Willig, Carla. 2013. *Introducing Qualitative Research In Psychology*. 3. utg. Berkshire, England: McGraw-Hill Education
- World Economic Forum. 2018a. *The Future of Jobs Report 2018*. Centre for the New Economy and Society. Lesedato 12. februar 2019:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- World Economic Forum. 2018b. *Towards a Reskilling Revolution: A Future of Jobs for All*. Lesedato 12. februar 2019:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Reskilling_Revolution.pdf

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

En av oss vil stille deg spørsmål og den andre vil ta notater underveis og stille oppfølgingsspørsmål ved behov.

Er det ok for deg at vi starter lydopptaket?

Først og fremst; takk for at du tar deg tiden til å stille på intervju med oss. Det er planlagt at intervjuet vil ta ca. 45 – 60 minutter, og jeg minner deg på at du kan velge å ikke svare på spørsmål eller når som helst velge å avbryte intervjuet, det er opp til deg.

Vi kommer til å oppgi hvilke organisasjoner som har deltatt i studien, men vi anonymiserer svarene sånn at dine svar ikke kan spores tilbake til *din organisasjon*.

Jeg vil først gå gjennom temaet for vår oppgave, deretter spørre om noen innledende spørsmål om deg og din organisasjon, før jeg går videre til å stille spørsmål om deres arbeid med kompetanseplanlegging, nå og i fremtiden. Vi er interessert i alle aspekter ved hvordan organisasjoner jobber med reskilling på, også hos de som ikke har gjennomført tiltakene det spørres om. Dette er også verdifull informasjon for oss.

Reskilling:

Først er jeg interessert i å høre:

1. Hva forbinder du med reskilling?

a. *Oppfølgingsspørsmål:* Hadde du hørt om det før vi tok kontakt?

I vår oppgave definerer vi reskilling som en endring i kompetanse, hvor målet er en annen rolle enn den man har i dag, internt i samme organisasjon. Vi velger å ta utgangspunkt i Linda Lai sin definisjon på kompetanseutvikling, som vil si en utvikling av en eller flere kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Vi anser derfor reskilling som et kompetanseutviklingstiltak som kan benyttes innenfor kompetanseplanleggingen.

2. Har du noen spørsmål om hva reskilling er, eller er det noe du lurer på før vi fortsetter?

Innledende spørsmål:

1. Kan du gi en kort beskrivelse av din organisasjon?
2. Hvor mange ansatte er det i organisasjonen og i HR-avdelingen?
3. Hvor lenge har du jobbet med HR?
 - a. Hvor lenge har du jobbet med HR i denne organisasjonen?
4. Hvilken stilling har du nå?
 - a. Kan du kort beskrive dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder?
5. Hvilken rolle har du når det gjelder kompetanseplanlegging i deres organisasjon?

Kompetanseplanlegging:

Kompetanseplanlegging blir gjerne beskrevet som en prosess med tre ledd: Først må man finne ut hvilken kompetanse som trengs i fremtiden, så hvilken kompetanse organisasjonen har i dag, og hvordan man planlegger å fylle dette gapet.

1. Hvordan finner dere ut hvilken kompetanse dere trenger i fremtiden?
2. Hvordan holder dere oversikt over kompetansen som organisasjonen innehar i dag?
3. Hvilke tiltak gjør dere for å fylle gapet mellom nåværende og ønsket kompetanse?

Reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen:

Et utviklingstiltak som kan benyttes for å fylle kompetansegapet er reskilling.

1. Har dere gjennomført reskilling tidligere i deres organisasjon, eller er dere i en slik prosess i dag?

Hjelpespørsmål hvis "ja":

1. Hvordan var/er denne prosessen?
2. Hvordan gjennomførte dere dette?
3. Hvilken type kompetanse er det dere ønsker?
4. Hvilken kompetanse har de som har fått reskillingstiltak?
5. Hvis dere ikke hadde benyttet reskilling, hadde alternativet vært å nedbemanne og eventuelt oppbemanne/rekruttere eksternt?

6. Inkluderer dere andre avdelinger i arbeidet?
7. Hvem er initiativtaker? (toppleder, mellomleder, HR, ansatte?)

Hjelpespørsmål hvis “nei”:

1. Hva er årsaken til at dere ikke har gjort dette?
2. Hvordan ville du gjennomført denne prosessen?
3. Hva måtte vært annerledes for at reskilling kunne vært et alternativ?
4. Tror du at dere hadde hatt nytte av å heller velge reskilling som tiltak i visse prosesser?

Fremtidsperspektiv

1. Tror du det blir et behov for reskilling i fremtiden i din organisasjon?
 - a. Hvorfor?/Hvorfor ikke?
2. Planlegger dere å benytte dere av reskilling som tiltak i fremtiden?
3. Hvilke fordeler ser du ved å benytte reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen?
4. Hvilke ulemper ser du ved å benytte reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen?
 - a. Hva kan bli gjort for å unngå dette?
5. Er det noen fagområder dere synes det er vanskelig å rekruttere/fylle roller i?
 - a. Utfører dere utviklende tiltak for at eksisterende ansatte kan tiltre i disse rollene?
6. Se for deg scenariet: Du har på den ene siden kompetanse dere innehar i dag som ikke trengs lenger, og på den andre siden trenger dere kompetanse som dere ikke har.

Hva tror du er mest lønnsomt?

1) Nedbemanne kompetanse som ikke trengs lenger, for så å rekruttere kompetansen som trengs eksternt?

Eller 2) å gi kompetanseutviklende tiltak til ansatte som har kompetanse som ikke trengs lenger, slik at de kan tre inn i ny rolle der dere mangler kompetanse?

a. Hvorfor det?

7. Kunne du selv tenkt deg å være med på en reskillingprosess?

Avslutning:

Da har du besvart våre spørsmål og jeg vil påminne deg om at vi vil innen to dager transkribere intervjuet. Du blir da anonymisert og lydopptaket blir slettet. Hvis du i ettertid kommer på mer informasjon du ønsker å dele med oss, ønsker å trekke deg eller ønsker å få tilsendt oppgaven når den er ferdigstilt kan du kontakte oss på samme mail som du fikk tilsendt informasjonsskrivet på.

1. Har du noen spørsmål eller noe du ønsker å tilføye?

Tusen takk for at du tok deg tiden til å stille i intervju.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Kompetanse er ferskvare! Reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke på hvilken måte man kan benytte reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen og hvordan dette blir benyttet av organisasjoner i Norge. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Dette er en bacheloroppgave innen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, hvor formålet er å få frem fordelene ved å benytte reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen, og undersøke på hvilken måte norske organisasjoner benytter seg av dette tiltaket i dag og/eller planlegger for dette i fremtiden.

For ordensskyld ønsker vi å klargjøre hva reskilling er. Reskilling kan defineres som en endring i kompetanse, hvor målet er at den ansatte skal tre inn i en annen rolle enn i dag, internt i samme organisasjon. Reskilling blir med dette en form for kompetanseutvikling og et tiltak innenfor kompetanseplanleggingen i organisasjoner.

Prosjektets problemstilling er derfor: “På hvilken måte benyttes reskilling som tiltak i organisasjoners kompetanseplanlegging?” For å besvare problemstillingen ønsker vi å ta utgangspunkt i tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan arbeider organisasjoner med kompetanseplanlegging i dag?
2. Hvordan benytter organisasjoner reskilling i sin kompetanseplanlegging i dag?
3. Hvordan ønsker organisasjoner å benytte reskilling i sin kompetanseplanlegging i fremtiden?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Bacheloroppgaven gjennomføres ved Høyskolen Kristiania, som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalgsriteriene våre for informanter er at de er HR-ansatte som enten deltar i kompetanseplanleggingen i deres organisasjon, eller er ansvarlig for gjeldende HR-avdeling

(HR-sjef, HR-direktør eller lignende) i mellomstore til store organisasjoner i Norge. Vi planlegger å innhente datamateriale fra åtte organisasjoner og ønsker å intervju en til to informanter i hver organisasjon.

Da du oppfyller utvalgskriteriene ønsker vi å intervju deg. Dette for å kunne innhente informasjon som kan belyse vår problemstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta vil informasjonsinnhenting skje i form av et intervju, med varighet på ca. 45 – 60 minutter. Det vil være to tilstede under intervjuet i tillegg til deg, og det vil bli brukt lydopptak. Lydopptaket starter etter godkjenning fra deg. Det blir tatt notater under intervjuet som blir anonymisert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Opplysningene innhentet gjennom samtykkeskjema og intervju vil kun være tilgjengelig for bachelorgruppen (tre studenter), bachelorveileder ved Høyskolen Kristiania og en ekstern sensor.
- Samtykkeerklæringen oppbevares i papirform av prosjektansvarlig og vil være nedlåst.
- Lydopptaket blir transkribert senest to dager etter gjennomført intervju og blir anonymisert.
- Vi innhenter ikke demografiske opplysninger (navn, alder, kjønn), men stillingstittel og navn på organisasjon blir notert. Organisasjonsnavn blir erstattet med koder i transkribering, slik at det ikke vil være mulig for andre enn bachelorgruppen å knytte spesifikke organisasjoner til spesifik transkribering.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 3. juni 2019.

- E-post med tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema blir slettet etter gjennomført intervju, eller hvis informant velger å trekke seg før intervjuet blir gjennomført.

- Lydopptak blir destruert etter transkribering, senest to dager etter gjennomført intervju.
- Samtykkeerklæringen blir destruert etter innlevering av bacheloroppgaven, senest 3. juni.
- Transkriberinger og observatørens notater er anonymisert

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Prosjektansvarlig *anonymisert*
- Høgskolen Kristiania ved Andreas Thon.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

anonymisert

Samtykkeskjema

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Kompetanse er ferskvare! - Reskilling som tiltak i kompetanseplanleggingen”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det blir gjort lydopptak under mitt intervju
- at navnet på min organisasjon blir navngitt, og presentert på forsiden av oppgaven.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest 3. juni 2019.

(Signert av informant, dato)