

MOP5100

Masteroppgave i ledelse

Strategisk kompetanseledelse i Politidirektoratet

*En kvalitativ studie av strategisk kompetanseledelse i praksis i en
offentlig kunnskapsorganisasjon*



Høgskolen Kristiania

Våren 2019

«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Førord

Masteroppgaven er ferdig, og det nærmer seg slutten på masterstudiet i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Det har vært to innholdsrike og givende år med topp faglig og sosialt opplegg.

Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende, men utfordrende. Det har stilt krav til faglighet, disiplin og tålmodighet. Alle dagene i fellesområdet på skolen og på lesesalen hadde vært tyngre hadde det ikke vært for resten av klassen. Takk for alle lunsjer, utflukter, diskusjoner og oppmuntrende ord underveis. Takk til familie og venner som har holdt ut med meg og akseptert meg i masterboblen.

En enda større takk må rettes til Politidirektoratet som lot seg undersøke. Dere er en spennende og kompleks organisasjon med et særdeles viktig samfunnsoppdrag. En stor takk rettes til informantene, og deres uvurderlige tanker. Til slutt vil jeg også takke veileder Jon Arild Johannessen for fantastisk støtte gjennom hele prosessen, fra skisse til ferdig oppgave. Ditt kloke hode er gull verdt!

Og sist, men ikke minst: takk til meg selv!

Summer is coming!

Oslo,

26.05.2019

Forskningsområde

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie av hvordan en organisasjon kan bruke strategisk kompetanseledelse som et verktøy for å nå overordnede mål. Studien ble gjennomført i Politidirektoratet, som er ansvarlig for faglig ledelse, styring, fordeling av ressurser, resultatoppfølging og utvikling av politi- og lensmannsetaten. Direktoratet er hierarkisk plassert mellom justis- og beredskapsdepartementet, politidistrikter og tilhørende særorgan. Det er en statlig organisasjon med et byråkratisk preg og en stor andel kunnskapsmedarbeidere på lønnslisten. Formålet med oppgaven er å undersøke Linda Lai sin teoretiske modell for strategisk kompetanseledelse i praksis. Modellen beskriver hvordan strategisk kompetansearbeid kan være en prosess bestående av kompetanseplanlegging, implementering av kompetansetiltak og evaluering (Lai 2013). Modellen fungerer som oppgavens teoretiske rammeverk. Hensikten med oppgaven blir derfor å måle den strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet mot modellen til Lai. På bakgrunn av dette skal oppgaven fortelle hvordan Politidirektoratet bruker iboende kompetanse som et strategisk virkemiddel og en ressurs for å nå overordnede målsetninger. På bakgrunn av dette blir problemstillingen som følger:

Hvordan bruker Politidirektoratet strategisk kompetanseledelse for å nå overordnede mål?

For å svare på problemstillingen ønsker jeg å etablere og besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken verdi har kompetansebegrepet i den strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet?
2. Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?
3. Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?

Metode

Opgaven er en caseundersøkelse med datamateriale fra seks kvalitative intervjuer. Som en støtte til intervjuene har det blitt brukt virksomhetsinterne rapporter, dokumenter og malverk. Informantene ble strategisk rekruttert som følge av min bakgrunn og kjennskap til organisasjonen. De har ulik bakgrunn formelt og uformelt, samt ulik tilhørighet til arbeidsområder innen HR, økonomi, strategi og politifag. De har forskjellig grad av erfaring

fra organisasjonen. Noen har vært der i en årrekke, mens andre i et snaut. Bredde i informantenes bakgrunn, faglig tilhørighet og erfaring førte til at temaet kunne belyses fra ulike sider. Dette anses som gunstig for å få et riktig og valid resultat. Materialet fra intervjuene og de virksomhetsinterne dokumentene ble ordnet ved hjelp av en temasentrert analyse og presentert i oppgaven. I denne prosessen har jeg benyttet en abduktiv fremgangsmåte. Dette vil si at funnene som gjøres blir vurdert i lys av hverandre, teori og kontekst for oppgaven (Jacobsen 2015).

Hovedfunn

Oppgavens formål var å undersøke hvordan Politidirektoratet bruker strategisk kompetanseledelse som et verktøy for å nå overordnede mål. Gjennom undersøkelsen har det fremkommet elementer som viser hvordan strategisk kompetanseledelse *kan* føre til måloppnåelse. De mest fremtredende funnene er imidlertid faktorer som hemmer arbeidet med strategisk kompetanseledelse, og medvirkende måloppnåelse. Det er tydelig at speilbildet til Linda Lai sin modell ikke er speiles med den strategiske kompetanseledelsen som utøves i Politidirektoratet på nåværende tidspunkt. Det er tydelig at det i teorien er lite forskjell mellom teori og praksis, men i praksis er forskjellen merkbar.

Et hovedfunn som anses overhengende og til hindring for strategisk kompetanseledelse er virksomhetsstrategien til politi- og lensmannsetaten. Et fundamentalt funn er innholdet og ambisjonsnivået i den, med i overkant mange og til dels uendelige mål. Målene er lite konkrete og oppleves som konkurrerende i stedet for forenlige med måloppnåelse. Et mål har utgangspunkt i kompetanse. Dette målet drukner imidlertid i konkurranse med andre mål. En årsakssammenheng blir at kompetanse som satsningsområde ikke har, og får nødvendig støtte fra virksomheten. Virksomhetsstrategien evner ikke å fremheve kompetanse, noe som resulterer i en lite frodig grobunn for å jobbe strategisk med kompetanse.

Et kausalt hovedfunn til det nevnte er fraværet av en kompetansestrategi i Politidirektoratet. Forholdet og koblingen mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien er fraværende. Dette fører til at organisasjonen ikke har en definert kompetansestrategi. Kompetansestrategien skal i teorien bidra til en strategisk grunnmur for arbeidet med kompetanse og sikre tilgang på hensiktsmessige tiltak som gir nødvendig kompetanse. I praksis fører imidlertid fraværet av koblingen og kompetansestrategien til negative ringeffekter på organisasjonens kompetansetiltak, og hvordan de helhetlig jobber med

strategisk kompetanseledelse. Kompetansetiltakene rekruttering og anskaffelse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering blir ustrukturerte og uformelle på grunn av fraværet av en kompetansestrategi. Effekten av dette blir mangel på hensiktsmessig anskaffelse og utvikling av nødvendig kompetanse. Et likestilt hovedfunn er mangelen på bruk av strategiske kompetanseanalyser, som skal ha sammenheng med kompetansestrategien. Ustrukturerte kompetanseanalyser fører til uvitenhet på nåværende og nødvendig kompetanse i nåtid og fremtid.

Mitt teoretisk bidrag vil være å inkludere elementene samhandlingskompetanse og tverrfaglighet som avhengige variabler i modellen til Linda Lai. Mangelen på disse har tilsynelatende påvirkningseffekt på hvordan Politidirektoratet jobber sammen. Studien viser at de jobber silobasert og rigid, noe som hindrer måloppnåelsen til hvordan man jobber med strategisk kompetanseledelse. En videre antakelse og oppfordring er å rigge personer med samhandlingskompetanse i et system hvor de jobber tverrfaglig. En påfølgende gjetning er at denne riggen vil føre til økt måloppnåelse generelt, men også for strategisk kompetanseledelse. Fraværet av samhandlingskompetanse, evnen og muligheten til å jobbe tverrfaglig samt organisatorisk strukturelle hindre er alle *medvirkende* at til at strategisk kompetanseledelse ikke lykkes i Politidirektoratet i dag.

Mitt praktiske bidrag er oppfordringen til å utnytte uformelle og strukturerte initiativene som eksisterer i sfæren rundt strategisk kompetanseledelse. Underveis i studien ble det avdekket en rekke isolerte initiativ både fra enkeltindivider og gjennom etablerte og påbegynte tiltak. Alle med mål og mening om å utvikle, anskaffe og vedlikeholde kompetanse og forslag til hvordan dette kan gjøres. Disse initiativene må få en talerstol og en arena hvor de kan blomstre. Med dette mener jeg struktur, og med struktur mener jeg en kobling mellom strategi og kompetanse, som deretter danner en link mellom en kompetansestrategi og en virksomhetsstrategi. I dag fører de isolerte initiativene på mange måter til *ustrategisk* kompetanseledelse.

1.0 Introduksjon.....	1
1.1 Oppgavens aktualitet.....	1
1.2 Fokusområder og avgrensninger.....	3
1.3 Valg av organisasjon.....	5
1.4 Oppgavens struktur.....	6
2.0 Teoretisk bakteppe.....	7
2.1 Hva er kompetanse.....	8
2.1.1 Kunnskaper.....	9
2.1.2 Ferdigheter.....	10
2.1.3 Evner.....	10
2.1.4 Holdninger.....	10
2.1.5 Formell og uformell kompetanse.....	11
2.1.6 Basis og spisskompetanse.....	11
2.1.7 Kjernekompetanse.....	12
2.2 Kompetanse i den globale kunnskapsøkonomien.....	12
2.3 Strategi og målteori.....	13
2.4 Strategisk kompetanseledelse.....	15
2.5 Organisering, rolle og ansvar i politiet og Politidirektoratet.....	17
2.5.1 Kapasitet- og kompetansebehov.....	18
2.5.2 Lystad-rapporten.....	19
2.5.3 Difi-rapporten.....	19
2.6 Kompetanseplanlegging.....	19
2.6.1 Virksomhetsmål og strategier.....	19
2.6.2 Kompetansestrategi.....	23
2.6.3 Forholdet mellom kompetanse og strategi.....	23
2.6.4 Kompetanseanalysen.....	24
2.7 Kompetansetiltak.....	25
2.7.1 Anskaffelse av kompetanse.....	25
2.7.2 Kompetanseutvikling.....	26
2.7.3 Kompetansemobilisering.....	28
2.8 Teoretisk oppsummering.....	29
3.0 Metode.....	30
3.1 Samfunnsvitenskapelig ståsted.....	31

3.2	Forskningsdesign.....	31
3.2.1	Case-studie.....	32
3.2.2	Informanter og valg av informanter.....	33
3.2.3	Kvalitativt intervju.....	34
3.2.4	Gjennomføring.....	35
3.2.5	Dokumentanalyse.....	37
3.2.6	Undersøkelse av egen organisasjon.....	37
3.3	Dataanalyse.....	38
3.4	Forskningskvalitet.....	39
3.5	Etiske avveininger.....	40
4.0	Analyse.....	41
4.1	Hvilken verdi har kompetansebegrepet i den strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet?.....	42
4.1.1	Kompetansebegrepet i Politidirektoratet.....	42
4.1.2	Kompetanse og fremtidens næringsliv.....	44
4.1.3	Kompetanse-temperaturen i Politidirektoratet.....	47
4.2	Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?.....	48
4.2.1	Kompetansestrategi.....	49
4.2.2	Kompetanseanalyse.....	51
4.2.3	Virksomhetsstrategi.....	52
4.2.4	Samspeillet mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien.....	54
4.3	Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?.....	56
4.3.1	Rekruttering og anskaffelse.....	57
4.3.2	Kompetanseutvikling.....	59
4.3.3	Kompetansemobilisering.....	61
5.0	Diskusjon.....	64
5.1	Hvilken verdi har kompetansebegrepet i strategisk kompetanseledelse i Politidirektoratet?.....	64
5.1.1	Forståelse av kompetansebegrepet.....	64
5.1.2	Kompetanse og fremtiden.....	65
5.1.3	Kompetanse som innrammet bruksområde.....	66

5.2 Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?.....	67
5.2.1 Fraværet av en definert kompetansestrategi.....	67
5.2.2 Manglende støtte til kompetanseanalyser.....	68
5.2.3 Virksomhetsstrategiens mange målsetninger.....	69
5.2.4 Fraværende samspill mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien.....	70
5.3 Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?.....	71
5.3.1 Rekruttering og anskaffelse.....	72
5.3.2 Kompetanseutvikling.....	73
5.3.3 Kompetansemobilisering.....	74
6.0 Avslutning.....	74
6.1 Hovedfunn.....	75
6.2 Studiens implikasjoner og bidrag.....	78
6.3 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning.....	80
7.0 Litteraturliste.....	82
Vedlegg 1- Intervjuguide.....	86
Vedlegg 2- Samtykkeerklæring.....	89
Vedlegg 3- Godkjenning NSD.....	90

1.0 Introduksjon

Nåtidens næringsliv og samfunn er preget av spisse albuer. Organisasjoner som evner å bruke tilgjengelige ressurser på en hensiktsmessig og strategisk måte, øker sjansene for å lykkes nevneverdig. Vi er i et paradigmeskifte, med et fokus på hvordan organisasjoner mobiliserer og håndterer kunnskapsressursene til sine ansatte. I dag stilles det større og flere krav til kompetanse generelt, spisskompetanse, lederkompetanse og kreativitet. Kompetanse og kunnskap er nå i sentrum (Nordhaug 2002). Det rettes økt fokus på de menneskelige ressursene en organisasjon besitter, og hvordan ressursene skal ivaretas, anskaffes, oppdateres og utvikles. I følge innovasjonogforskning sine sider er nivået til iboende kompetanse nøkkelen til å være rustet mot den fjerde industrielle revolusjon, det vil si morgendagens arbeids- og næringsliv. Virksomheter må planlegge hvordan de skal lykkes med bruk av kompetansen i dette paradigmeskiftet. En undersøkelse viser at 75% av lederne i industrien oppfatter dette som viktig, men at kun 25% har en plan eller strategi for hvordan de skal takle den fjerde industrielle revolusjon.

Denne oppgaven har som formål å undersøke hvordan Politidirektoratet legger planer eller strategier for hvordan de kan lykkes med kompetansearbeidet, og hvordan de kan bruke kompetanse som en ressurs for å nå overordnede mål. Linda Lai kaller dette for strategisk kompetanseledelse. Datamaterialet stammer fra kvalitative intervjuer og virksomhetsinterne rapporter, dokumenter og malverk. Linda Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse vil være oppgavens analytiske verktøy og teoretiske rammeverk.

1.1 Oppgavens aktualitet

Ifølge Hargreaves (2004) er vi en del av et kunnskapssamfunn hvor kunnskap, kreativitet og nytenkning er det som fører til at mennesker og organisasjoner lykkes og overlever. Overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet skaper turbulens og kompleksitet, der truslene og mulighetene aldri har vært større. For å manøvrere seg i dette terrenget trengs det nye kunnskaper og kompetanser enn det som tidligere har vært tilgjengelig (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013). I kunnskapssamfunnet produseres kunnskap i et høyt tempo og spres gjennom ulike arenaer, miljø og former enn det vi tidligere har kjent til (Jensen og Tronsmo 2016). Politidirektoratet må ha den rette kompetansen nå, men ikke minst i fremtiden for å nå sine målsetninger knyttet til samfunnsoppdraget de har blitt tildelt. Dette gjelder målsetninger av kortere og langsiktig perspektiv. Dagens samfunn og kriminalitetsbilde endrer seg i rekordfart, og de kriminelle utvikler og finner stadig nye måter å jobbe på. Politidirektoratet

er dermed del av et samfunn og næringsliv som forandrer seg hyppig og kontinuerlig, noe som fører til at de må utvikle seg og iboende kompetanse i tråd med denne utviklingen. På denne måten legger samfunnet og samfunnsoppdraget føringer hvilken kompetanse som trengs nå og i fremtiden. For å tilpasse seg, men først og fremst være i forkant av endringer, samfunnsbildet og kriminalitet, er Politidirektoratet avhengig av å ha en strategisk tilnærming til arbeidet med kompetanse og kompetansebehov.

Lai (2013) skriver at begrepene kunnskap og kompetanse brukes om hverandre i det daglige. Av den grunn velger jeg å bruke Lai sin definisjon på kompetanse: *“kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”* (Lai 2013, 46). Definisjonen fanger kunnskapskomponenten, sammen med ferdigheter, evner og holdninger. I et samfunn preget av kontinuerlig behov for endring, er enhver organisasjon avhengig av riktig kompetanse til rett tid og sted i organisasjonen. Skal dette optimaliseres kreves det en nitidig strategisk forankring av kompetanse som fag og satsningsområde. Kompetanse må nedfelles i overordnede strategier for å gi understøtte og grobunn. Det må opprettes en kobling mellom strategi og kompetanse i form av en kompetansestrategi. Denne strategien skal bane vei og være pådriver for det strategiske arbeidet som gjøres med utvikling av relevante kompetansetiltak i en organisasjon.

En strategi skal lede vei for et uttalt satsningsområde. Den skal fastlegge målsetninger og ambisjoner, og fortelle hvilke ressurser som trengs på veien (Whittington 2002).

Strategien er en veiviser for hvordan en organisasjon når mål. Det er viktig å legge en plan som organiserer ressurser i retning av et felles mål. Politidirektoratet har fått et viktig samfunnsoppdrag av justis- og beredskapsdepartementet, med ansvar for faglig ledelse og styring av politi- og lensmannsetaten. De setter premisser og føringer for hvordan politiet og ansatte i politiet opptrer og utfører arbeidsoppgaver. De er ikke under konkurransepress fra konkurrerende aktører, og har tilsvarende konkurransesituasjonen som i privat sektor.

Samfunnsoppdraget og ansvarsområdet kan imidlertid delegeres bort til andre offentlige aktører hvis oppdragsutførelsen ikke samsvarer med kravene til Justis- og beredskapsdepartementet. Uavhengig av premissene en organisasjon konkurrerer på, skal den overordnede virksomhetsstrategien bane veien mot målet. Avgjørelsene skal bygge på, og understøttes av virksomhetsstrategien.

Den kompetansen en organisasjon besitter og forvalter, er sentral overlevelse i dagens marked (Barney 1991). Ifølge Lai (2013) er det menneskene som eier den kompetansen en organisasjon består av. Kompetansen forvaltes av medarbeideren, og dersom medarbeideren forsvinner, vil også kompetansen forsvinne fra organisasjonen. Det bør være en tett kobling mellom kompetanse på organisatorisk og individnivå, det vil si mellom de to elementene kompetanse og strategi. En kompetansestrategi som spiller på lag og har en tett kobling med den overordnede virksomhetsstrategien er uvurderlig for om man skal lykkes med satsingen på kompetanse.

Linda Lai har utviklet en modell som viser hvordan strategisk kompetanseledelse foregår. Denne presenterer kompetanse som en menneskelig ressurs i en strategisk prosess (Lai 2013, 15). Modellen viser hvordan en organisasjon strategisk kan kartlegge, bruke planlagte tiltak og evaluering i en kontinuerlig prosess som fører til anskaffelse av ønsket kompetanse. På bakgrunn av modellen til Lai tar oppgaven for seg hvordan kompetanse kan forvaltes i organisasjonen, og videre hvordan strategisk kompetanseledelse kan brukes som et verktøy for å nå overordnede mål. Lai sin modell er et rammeverk og verktøy som skal belyse og gi oppgaven struktur. Politidirektoratet fases inn i modellen for å gi oppgaven fruktbar og relevant kontekst. Modellen skal også vise hvordan organisasjonen jobber og leder strategisk med kompetanse for å nå overordnede mål.

1.2 Fokusområder og avgrensninger

Strategi og strategisk tilnærming er avgjørende for en organisasjon sin måloppnåelse. Det samme gjelder kompetanse. Kompetanse er en viktig strategisk ressurs som kan føre til høyere måloppnåelse i en organisasjon. Oppgaven viser sammenhengen og koblingen mellom de to elementene kompetanse og strategi. Oppgaven tar sikte på å undersøke hvilke faktorer som har en finger med i spillet for at elementene kan spille hverandre gode, og deretter gi økt måloppnåelse. Linda Lai beskriver koblingen i sin modell. På bakgrunn av dette blir den også oppgavens teoretiske rammeverk. Den beskriver en kontinuerlig prosess, som fremkommer i oppgaven. Personlig oppleves noen aspekter i modellen som mer interessante enn andre. Her vil jeg undersøke hvordan Politidirektoratet bruker kompetanseplanlegging som en del av strategisk kompetanseledelse. Jeg vil også undersøke hvilke kompetansetiltak tiltak de bruker, og hvordan dette fører til strategisk kompetansetilførsel. Jeg vil videre innramme verdien til kompetansebegrepet. Disse avhenger av hverandre og påvirker prosessen med å nå de overordnede mål. Samtidig vil det være viktig og interessant å undersøke hvilke

utfordringer og fallgruver som er aktuelle, og hva som kan være relevante faktorer i de strategiske planene til en virksomhet.

Koblingen mellom kompetanse og strategi bør være sterk. Kompetansestrategien bør spille på lag med virksomhetsstrategien og tilhørende omgivelser. Kompetansestrategien bør også påvirke de menneskelige ressursene i organisasjonen. I den sammenhengen er det sentralt å være oppmerksom på at ansatte kan respondere ulikt på tiltakene som iverksettes, som dermed kan føre til variasjon i resultatet.

På bakgrunn av dette vil oppgavens problemstilling være:

Hvordan bruker Politidirektoratet strategisk kompetanseledelse for å nå overordnede mål?

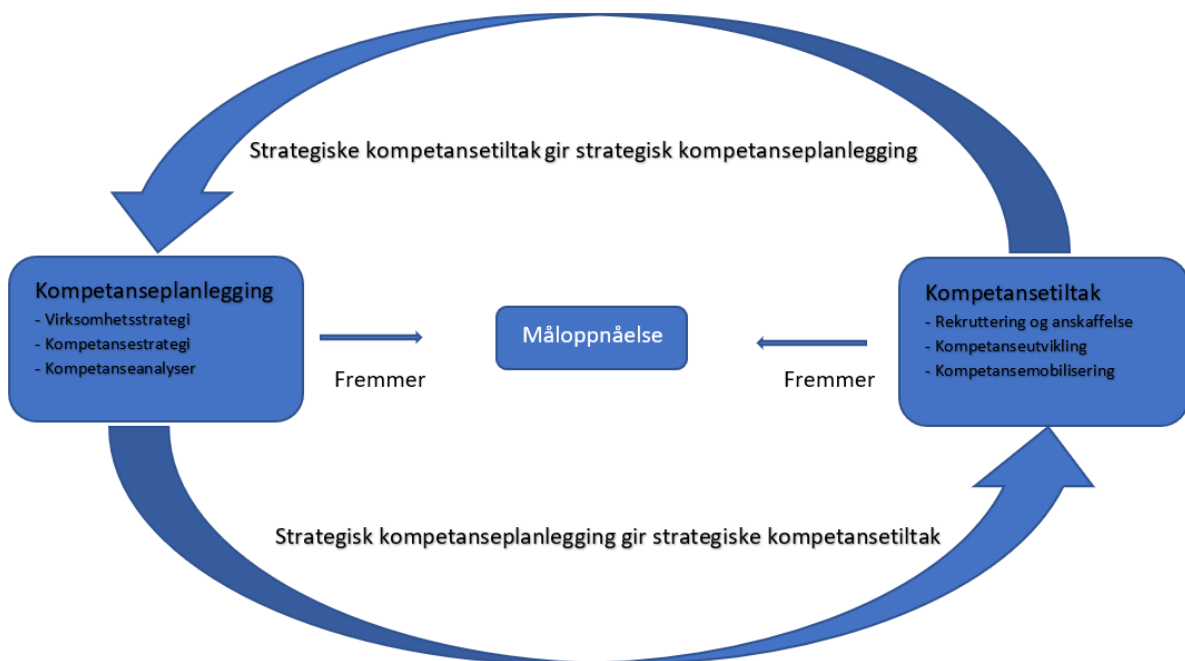
For å være i stand til å svare på et så tilsynelatende omfattende spørsmål er jeg avhengig av å bryte det ned i forskningsspørsmål. Følgende forskningsspørsmål har derfor blitt valgt ut:

1. Hvilken verdi har kompetansebegrepet i den strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet?
2. Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?
3. Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?

For å gi meg selv forutsetninger for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg brukt en kvalitativ metode. Dette har skaffet meg nødvendig empiri. Strategisk utvalgte personer i Politidirektoratet har blitt intervjuet. Funn fra intervjuer, i tillegg til empiri fra virksomhetsinterne dokumenter knyttes opp mot den teorien jeg anser som relevant. De virksomhetsinterne dokumentene er strategidokumenter, rapporter, maler og tildelingsbrev fra aktuelle aktører i og rundt organisasjonen. Disse skal fungere som et supplement og gi meg påfyll for en bredere bakgrunnsforståelse for oppgaven.

Fokusområder innebærer også avgrensninger. Jeg har valgt å bortprioritere enkelte elementer som Lai inkluderer i sin modell på strategisk kompetanseledelse. Jeg eliminerer evaluering og oppfølgingsfasen fra denne oppgaven. Det er isolert sett en stor prosess i seg selv. I denne sammenheng blir prosessen noe uklar opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. En annen faktor er tid til rådighet, som ikke strekker til i denne omgang. Jeg har videre valgt et

overhengende fokus på anskaffelse, utvikling og vedlikehold av kompetanse. Av den grunn faller utvikling av kompetanse som kompetansetiltak bort. Avvikling er et ukjent fenomen i statlig sektor. Min antakelse er at forskning på dette tiltaket ville ført til et svakt datamateriale. En tredje avgrensning knyttes til tiltaksplaner, en del av kompetanseplanleggingen. Denne fjernes også grunnet tidsaspektet. Avgrensningene i modellen til Lai fører til et videreutviklet utgangspunkt og modell for videre forskning på strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet:



1.3 Valg av organisasjon

Valg av organisasjon for studien er gjennomtenkt. Politidirektoratet som var et bevisst valg fra min side. Det var viktig for meg å undersøke en organisasjon som i teorien gjør det mulig å undersøke bruksområdet strategisk kompetanseledelse. Jeg var avhengig av en organisasjon med forutsetninger og en viss størrelse, slik at det blir mulig å vise til hvordan det kan jobbes strategisk med kompetanse, og hvordan det bidrar til overordnet måloppnåelse. Jeg var også avhengig av en organisasjon med en virksomhetsstrategi med et uttalt fokus på kompetanse som et satsningsområde. Tatt i betraktning til mine forhåndskunnskaper til organisasjonen var innstillingen min at Politidirektoratet kunne gi meg dette. Politidirektoratet har et viktig samfunnsmessig ansvar og et aktuelt samfunnsoppdrag tilknyttet sin arbeidsportefølje. Organisasjonen er hierarkisk plassert midt i hjertet av politi- og lensmannsetaten og har hovedansvaret for å løse samfunnsoppdraget til politiet, og derav også sørge for at etaten har

nødvendig kompetansetilførsel gjennom å jobbe strategisk med det. For å løse dette oppdraget er de avhengig av de beste folkene. Det er disse som besitter den kompetansen som gjør at samfunnsoppdraget tilfredsstilles.

Politidirektoratet styres av justis og beredskapsdepartementet fra stortingshold. De må ha tillit til arbeidet som Politidirektoratet gjør. I motsatt ende er det viktig at politi- og lensmannsetaten, og avslutningsvis i kjeden, den norske befolkning, har den samme tilliten. De må være trygge på at direktoratet besitter kompetanse som ivaretar tildelt samfunnsoppdraget. Politidirektoratet er en kunnskapsorganisasjon bestående av en overvekt av kunnskapsmedarbeidere. Dette er ansatte med høy utdanning og høyt kunnskapsnivå som de mestrer bruken av (Newell m. fl 2009). Kunnskap er den ressursen som har størst betydning for verdiskaping, måloppnåelse og økonomisk gevinst. Ledelse av kunnskapsmedarbeidere og kunnskapsutvikling er en viktig utfordring i dagens næringsliv (Brochs-Haukedal 2013). Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) skriver at det er viktig å vite hva som driver kunnskapsmedarbeidere. De setter seg mål på bakgrunn av grunnleggende interesser og den unike kompetansen de besitter. Nordhaug (2002) mener at det er avgjørende å spille på kunnskapsmedarbeiderne for å lykkes i kunnskapsøkonomien. Organisasjoner må være attraktive for kunnskapsmedarbeidere. De må tilby kreativitet, kunnskapsutfoldelse og personlig utvikling. Kunnskapsorganisasjoner utvikler sine styrker gjennom de menneskelige ressursene de besitter, og det er denne kunnskapen som driver organisasjonen fremover (Newell m. fl 2009). Byråkratiske virksomheter med et statlig samfunnsoppdrag som Politidirektoratet kjennetegnes ofte av å eie medarbeidere med et høyt kunnskapsnivå. De er avhengige av dette for å nå de faktorene de blir målt på. Politidirektoratet må evne å ta i bruk, og spille riktig på kunnskapsmedarbeiderne for å kunne oppnå overordnede mål.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven presenteres kronologisk med hjelp av ulike kapitler og delkapitler som skal tilføre oppgaven struktur. Introduksjonen belyser tematikken i oppgaven, og gir et overblikk over hva oppgaven handler om og hvorfor jeg ønsker å undersøke valg tematikk. I kapittel 2 presenteres relevant teori som brukes i oppgaven. Sentrale begreper for oppgaven defineres, og det teoretiske rammeverket for oppgaven dannes her. Teorien består hovedsakelig av Linda Lai sin bok om strategisk kompetanseledelse. Denne blir derfor viktig for å tolke empiriske funn. I kapittel 3 presenteres den metodiske tilnærmingen i studien, herunder metodiske valg, årsaker til valgene og hvordan disse valgene påvirker kvaliteten til oppgaven.

I kapittel 4 presenteres og analyseres funn fra datamaterialet. Funn diskuteres videre i kapittel 5, og interessante funn blir fremhevet og satt opp mot teori. Avslutningsvis oppsummeres hovedfunn og eventuelle implikasjoner av resultatene i oppgaven. Teori, analyse og diskusjon er gjenstand for Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse, i tillegg til min konseptuelle modell med aktuelle avgrensninger. Modellene er mitt analyseverktøy. Disse belyses og diskuteres i lys av relevant teori.

2.0 Teoretisk bakteppe

Oppgavens formål er å undersøke hvordan Politidirektoratet bruker strategisk kompetanseledelse for å nå overordnede mål. På bakgrunn av dette formålet ønsker jeg å undersøke hvordan en reell organisasjon kan bygge en strategisk grunnmur for kompetansearbeidet og hvordan dette fører til måloppnåelse. Som nevnt er Lai sin modell på strategisk kompetanseledelse er oppgavens teoretiske rammeverk. Den tar sikte på å koble de to elementene strategi og kompetanse sammen. Jeg ønsker å tilpasse denne modellen og undersøke og beskrive hvordan Politidirektoratet jobber strategisk med iboende kompetanse. På bakgrunn av dette har jeg også utviklet en konseptuell modell. Med de to modellene ønsker jeg å belyse tilknytning og sammenhengen mellom kompetanseplanlegging og kompetansetiltak. Dette betyr forholdet mellom virksomhetsstrategi, kompetansestrategi og kompetanseanalyser på en side, og rekruttering og anskaffelse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering på den andre. Min påfølgende antakelse at forholdene fører til overordnet måloppnåelse, hvis kompetanse som fagområde også tilføres riktig verdi.

For å skape et anvendbart teoretisk bakteppe vil jeg i første del beskrive kompetanse som begrep. Hovedmålet er å presentere teori som viser og kartlegger hvilken verdi en organisasjon bør gi kompetanse som et anerkjent fagområde. Jeg presenterer definisjonen av kompetanse, sentrale komponenter i begrepet, ulike kompetanseformer og samfunnsmessige kontekster for begrepet. Dette anses som viktig for å besvare problemstillingen og det første forskningsspørsmålet. Videre presenteres strategibegrepet og mål teori på generelt grunnlag som sporing tilbake til kompetansebegrepet. Deretter redegjøres det for begrepet strategisk kompetanseledelse med utgangspunkt i Linda Lai sin modell. Modellen inneholder mange sentrale elementer for oppgaven, men som tidligere nevnt har den blitt avgrenset noe. Dette blir fremvist i en konseptuell modell. Spesielt kompetanseplanlegging og kompetansetiltak anses som relevant. De to elementene og den helhetlige modellen blir stilt overfor teori med andre synspunkter enn Lai. Av praktiske årsaker som leserens forståelse presenteres det i

tillegg teori tilpasset politi- og lensmannsetaten og Politidirektoratet sin organisering, rolle og ansvarsområde. Dette gjøres for å tilpasse en ramme som passer til modellen til Lai, og annen øvrig teori.

Teorikapittelet danner grunnlag for forståelse av tolkninger i analysedelen. Teorien er et verktøy til å diskutere funn. Men også et hjelpemiddel til å presentere avsluttende hovedfunn og implikasjoner for studien.

2.1 Hva er kompetanse

Behovet for kompetanse er større enn noensinne. Økt konkurranse, endringer i det offentlige, raskere teknologisk utvikling og økt internasjonalt samarbeid stiller store krav til arbeidstakere og arbeidsgivere. Undersøkelser viser at det er langt flere som anser kompetanse som viktigst for verdiskapning, sammenliknet med finansielle og teknologiske ressurser. Vi er i et paradigmeskifte, og kunnskapssamfunnet er underveis. De ansatte blir vår viktigste ressurs for overlevelse (Skorstad, 2012). Nordhaug (2002) anser kompetanse som en strategisk ressurs, og en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn og suksess.

Kompetanse er når man *kan* noe, og besitter visse kunnskaper, ferdigheter og evner med bruksverdi i arbeidslivet.

“Kompetanse er langt mer enn kunnskaper. Kompetanse er i sin essens potensial” (Lai 2013, 5). Systematisk og strategisk satsning på kompetanse er avgjørende for måloppnåelse og verdiskapning i en organisasjon, i private så vel som offentlige organisasjoner. Kompetanse er en avgjørende ressurs, i mange tilfeller mest avgjørende. Riktig kompetanse sikrer resultater, konkurranseevne og overlevelse over tid. Det handler om *potensial*. Å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å aktivere egne ressurser. Kompetanse er ikke bare kunnskaper, men også holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter. I dagens kompetansearbeid overvurderes kunnskaper, og holdninger undervurderes (Lai 2013).

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

Skorstad (2012, 20-26) skriver at *“kompetanse dreier seg om mestring i jobben”* og det *“kan forstås som atferd som resulterer i effektiv utførelsen av en jobb”*. Det må være samsvar mellom oppgaven som utføres og handlingsrepertoaret til den som utfører oppgaven. Lai

(2013) skriver at medarbeidere og organisasjoner trenger relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger for å utføre oppgaver som når definerte mål. Lai utvider med holdninger i sin definisjon. Kompetansebegrepet er utfordrende, dynamisk og kompleks. Begrepet er ofte uklart og tillegges varierende meningsinnhold. Kunnskap og kompetanse brukes om hverandre, selv om de har forskjellig innhold. Kunnskap er bare en komponent i kompetansebegrepet, sammen med ferdigheter, evner og holdninger. De glir over i hverandre og gir et meningsfylt uttrykk for en persons kompetanse.

Med bakgrunn i teori anses kompetanse som ressursene en medarbeider og organisasjon har som løser konkrete arbeidsoppgaver. Jeg tar utgangspunkt i Lai sin definisjon, med komponentene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Lai (2013) skriver at de kobles tett sammen. I praksis glir de over i hverandre og danner et meningsfylt bilde av den helhetlige kompetansen. I strategisk kompetanseledelse er det avgjørende å vurdere alle komponentene, spesielt under analyse av krav og behov til kompetanse. Men også under kompetanseplanlegging og etablering av tiltak for arbeid med kompetanse. Videre vil komponentene presenteres og beskrives.

2.1.1 Kunnskaper

Kunnskapskomponenten forbindes ofte med kompetansebegrepet. Ifølge Lai (2013, 47) handler kunnskaper i kompetansen om “å vite” noe, og fungerer som data- eller informasjonsbasen til en person. Kunnskaper har betydning for jobbutførelsen, og ligger tett opp mot formell kompetanse, og er jobb-spesifikk. Taus kunnskap er iboende og vanskelig å sette ord på. Eksplisitt kunnskap er kunnskap vi er bevisst over. Taus kunnskap bør gjøres eksplisitt, og er viktig i strategisk arbeid med kompetanse. Imidlertid er kunnskapen ofte taus og skjult for eieren av kunnskapen (Newell m. fl 2009). Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) beskriver taus kunnskap som magefølelse, “street smartness”, fingerspissfølelse og intuisjon. Eksplisitt kunnskap er “det man vet at man vet”. Taus kompetanse kan deles effektivt med samarbeid med kilden av kunnskapen. Den som lærer må observere, imitere, prøve og feile i fellesskap med eieren av den tause kompetansen. Organisasjoner bør danne et læringsklima for dette. Ferdigheter, evner og holdninger kan også være tause (Lai, 2013). Taus kunnskap trenger læring gjennom mester-svenn-ordninger hvor praksis står i høysetet (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013).

2.1.2 Ferdigheter

Ferdigheter betraktes av Lai (2013, 49) som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre smidig og tilpasningsdyktig for å nå definerte mål. Ferdigheter er konkrete og praktiske handlinger i kompetansen. De kobles til konkret atferd, som i størst grad bidrar til måloppnåelse og verdiskapning for en organisasjon. Ferdigheter kan observeres og måles (Lai 2013). Dette beskriver også Skorstad (2012), som forteller at kompetanse er noe man kan se og observere at en person gjør, men ikke tenker eller føler. Lai (2013) deler ferdigheter inn i observerbare og ikke observerbare ferdigheter. Noen ferdigheter kan observeres, som ferdigheter til å håndtere teknologi eller verktøy. Kognitive ferdigheter kan ikke observeres. Dette kan være å analysere behov, tolke situasjoner eller vurdere mulige løsninger.

2.1.3 Evner

Skillet mellom evner og ferdigheter er uklart. Evner er relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave. De brukes til tilegnelse og anvendelse av nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Ferdigheter kan trenes og endres i takt med ny kunnskap. En utfordring i kompetanseledelse er å legge til rette for at medarbeidere kan utnytte iboende evner. Evner bør tillegges vekt i utvelgelse til stillinger og ved tilrettelegging og fordeling av oppgaver (Lai 2013). De forteller oss hva en person *faktisk* er i stand til å gjøre. Evner sammenkobles med en generell kapasitet til å forstå, resonnerer og løse arbeidsoppgaver. I en kompetansevurdering bør det tas stilling til de numeriske evnene til en person som skal jobbe som økonomisjef, eller de spatiale evnene til en arkitekt (Skorstad 2012).

2.1.4 Holdninger

Lai (2013) skriver at holdninger bør tillegges stor vekt i anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Holdninger sier noe om potensial, og anses ofte som den viktigste komponenten i kompetansebegrepet. Holdninger kan være avgjørende for om en person er kompetent i en rolle. Vurderingen avhenger ikke bare av kunnskaper og ferdigheter, men også holdningene til arbeidsoppgaven, produktet og tjenesten organisasjonen tilbyr, og ikke minst til sluttbrukerne av produktet eller tjenesten. Arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, kolleger, leder og organisasjon er noe som mennesker utvikler holdninger til. Organisasjoner bør være opptatt av de holdningene som gjør seg gjeldende, og som kan være under utvikling. Holdningsbegrepet predikerer atferd i jobbsammenheng på hvordan de reagerer og handler. Holdninger korrelerer med tilfredshet som spiller en rolle i motivasjon, arbeidsinnsats,

organisasjonsklima, produktivitet og trivsel. Samlet gir dette gode grunner til å skaffe til veie kunnskaper om iboende holdninger (Broch-Haukedal 2013).

2.1.5 Formell og uformell kompetanse

Kompetanse tilegnes ulikt og et skille dannes mellom formell og uformell kompetanse. Formell kompetanse knyttes til utdanning, kurs og systematisk opplæring. Formell kompetanse er både kunnskaper og ferdigheter. Uformell kompetanse utvikles utenfor utdanning eller planlagte tiltak, og skapes gjennom erfaring fra arbeidsliv og uformelle arenaer (Lai 2013). Skorstad (2012) betegner formell kompetanse som det som synes på en CV, mens uformell kompetanse er det som omtales som personlige egenskaper. Den ene må ikke vektlegges fremfor den andre, men vurderes i et komplementært og likestilt perspektiv. I offentlig sektor legges det vanligvis vekt på formell kompetanse. Verdien i uformell kompetanse er stor, både for organisasjonen og den enkelte, og bør tillegges stor vekt i kompetansearbeidet, sammen med den formelle kompetanse (Lai 2013). Sammenslått dannes realkompetansen, herunder kompetanse fra formell utdanning, arbeidserfaring og annen organisasjonsdeltakelse, sammen med erfaring fra privat- og familieliv. I strategisk kompetanseledelse er det hensiktsmessig å kartlegge realkompetansen til medarbeiderne (Lai 2013).

2.1.6 Basis og spisskompetanse

Basiskompetanse er grunnleggende kunnskaper og ferdigheter til bruk på tvers av oppgave og funksjon, både internt i organisasjonen og på tvers av andre organisasjoner.

Spisskompetanse innebærer et høyt faglig nivå. Kompetansen innehas ofte av eksperter eller spesialister på et fagområde, med en høy grad av spesialisering. Kunnskap som skaper noe unikt er ofte spesialisert kunnskap (Lai 2013). Spisskompetanse er viktig i kunnskapsintensive virksomheter. Ideer, kunnskaper og innsikt kommer fra ansatte med spesifikk ekspertise. Makten er der kunnskapen er (Brochs-Haukedal 2013). Næringslivet har i dag flere spesialister enn tidligere, og anses som kritisk i global kunnskapsøkonomi. For mye spesialisert kunnskap vil hindre utviklingen av sammenhengskunnskap. Dette er forståelse og kompetanse for sammenhenger og innsikt i mønsterutvikling. Kompetanse bør integreres i samarbeid og samskaping for å skape best mulig utbytte (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013). Forholdet mellom basiskompetanse og spisskompetanse kan ikke deles i to, men bør ses i sammenheng med hverandre (Lai 2013).

2.1.7 Kjernekompetanse

Lai (2013) betegner kjernekompetanse som viktig når strategi skal kobles til kompetanse. Kjernekompetansen sikrer langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse for en organisasjon. Organisasjoner må beholde, men også utvikle kjernekompetanse. Den bidrar til langvarige konkurransefortrinn og overlevelse. Nordhaug (2002) betegner kjernekompetanse som sammensetninger og bruk av ressurser som gjør virksomheten i stand til å utføre verdiskapende handlinger. Kjernekompetanser er nyttige i ulike sammenhenger, og er vanskelig for konkurrenter å imitere. Det er ikke enkeltferdighet, men en integrert samling av ferdigheter og handling. Organisasjoner er sårbare for tap av kjernekompetanse. Kompetansen kan tapes ved kopiering eller ved at medarbeideren som besitter kjernekompetansen slutter. Kjernekompetanser må gjøres unike og vanskelige for konkurrenter å kopiere. Kjernekompetansen kan utgjøres av spesifikk kompetanse eller en særegen kombinasjon av ulike typer kompetanse. En miks av kompetansetyper gir en bred og mindre sårbar basis, som det er vanskeligere for andre å kopiere. Kompetansen bør gå på tvers av flere enheter i organisasjonen, og således være noe hele organisasjonen kan identifisere seg med (Lai 2013).

2.2 Kompetanse i den globale kunnskapsøkonomien

Ny kunnskap gir innovasjon og økonomisk vekst. En organisasjon kan velge å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Men aller helst bør organisasjoner være i stand til å skape sin egen fremtid som påvirker av endringene. Endringstakt, turbulens og kompleksiteten i samfunnet øker og dermed holder det ikke å tilpasse seg andre. Ansatte med intuisjon og forståelse for samfunnsendring og utvikling blir nyttige. De reagerer på, og utnytter signaler fra omverdenen. De utnytter forskjellen og tidsetterslepet som finnes mellom vage signaler og tegn fra omverdenen, til mønsteret faktisk trer frem. På denne måten henter de ut profitt fra den globale kunnskapsøkonomien (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013).

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) beskriver nåtiden som en transformasjon. Utvikling av kunnskap, teknologi og integrasjon innenfor sosiale systemer spiller en viktig rolle. Det er usikkert når transformasjonen slutter, men bruk av sosiale nettverk, kompetanse, talent og innovasjon vil få økende betydning i den globale kunnskapsøkonomien. Ny kunnskap skaper og avdekker behov, ønsker, preferanser og forventninger. Innovasjoner skaper behov, men fyller ikke nødvendigvis behovet som skapes. Vi trenger kunnskap som skaper ny teknologi,

men som dekker eksisterende behov. Kunnskapen mellom implisitt, eksplisitt, skjult og taus kunnskap kan gi konkurransedyktighet i fremtiden.

Samhandling er å arbeide sammen om noe. Torgersen og Steiro (2009) beskriver samhandling som en åpen og likeverdig kommunikasjonsprosess. Partene i prosessen utfylles kompetansemessig og utveksler kompetanse. De jobber mot et felles mål og er avhengige av hverandres tillit, involvering og rasjonalitet. Dette kjennetegner samhandlingskompetanse. Ifølge Johannessen og Olsen (2008) er en av hovedelementene innenfor ledelse i kunnskapssamfunnet er ledelse av samhandlingskompetanse. Dette handler om å lede til bruk av tilgjengelige relasjoner. Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er grunnleggende mekanismer av samhandlingskompetanse. Kommunikasjon danner grunnlaget for påvirkning. Påvirkning læres gjennom erfaringsoverføring, som igjen fremmer kommunikasjon. Samhandlingskompetanse har betydning i den globaliserte kunnskapsøkonomien. Organisasjoner må evne å opprette relasjoner på tvers av egen, og eksterne virksomheter for å overleve.

2.3 Strategi og målteori

Kompetansen i en organisasjon må settes i system og utnyttes som en ressurs. Dette systemet er strategien. Strategi må kobles til kompetanse og omvendt. En strategi er *“fastlegging av de grunnleggende langsiktige målene til et foretak og allokering av ressurser som er nødvendig for å nå de målene”* (Vanebo 2017, 33). Strategier er overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen. Strategien tilpasser organisasjonen til omgivelsene, med mål om å nå uttalte målsetninger. En strategi er helhetlig, overordnet og langsiktig planlegging som øker sjansen til å nå målene til en virksomhet (Lai 2013). Strategi og struktur påvirker hverandre. Strukturen er del av designet til en organisasjon som organisasjonen administreres gjennom. Lien og Jakobsen (2015) skriver at strategi og organisering ses i sammenheng, hvor organisasjonsdesign er strategiens tjener. Strategier må realiseres og virkeliggjøres, og organisasjonsdesign skal bidra til dette.

Strategi og strategisk ledelse handler om samspillet mellom organisasjoner og omgivelser. “Theory of business” danner ifølge Drucker (1994) grunnlaget for en strategi. Antakelser om omgivelser, oppdrag og kjernekompetanser må tilpasses virkeligheten og hverandre. “Business teorien” må implementeres i hele organisasjonen, gjennom å være kjent og forstått. Den må også testes med jevne mellomrom. Strategisk ledelse skaper, tilpasser og

videreutvikler strategiske plattformer. Dette er et forretningskonsept som svarer på spørsmål om hva og hvem, samt et organisasjonskonsept som svarer opp spørsmålet hvordan *noe* skal gjøres (Vanebo 2017). Barney (1991) legger frem internanalyser som en hovedretning i strategien til en organisasjon. Den kartlegger styrker og svakheter innad i organisasjonen (Porter 1980). Internanalyser undersøker ressursene som kan gi konkurransemessige fordeler, som omdømmet eller merkenavnet til virksomheten, eller mest sentralt for denne oppgaven, kompetansen. Ressursene bør være verdifulle, sjeldne, vanskelige å kopiere gi en gevinst (Løwendahl 2012).

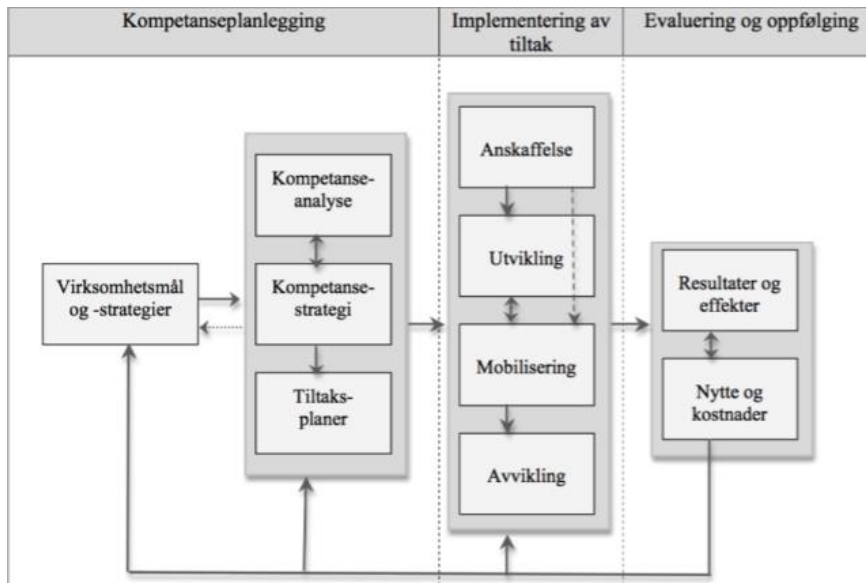
Håndtering av politikk og samtidig gjennomføre funksjoner som strategiutforming, utvikling og gjennomføring er vanskelig, spesielt i offentlig sektor (Wilberg 2017). Mål som et styringsverktøy har hatt begrenset suksess, noe som skyldes et stort antall interessenter i politikken, og brukere og medarbeidere med flere og sprikende mål. Mål i offentlig sektor kan være vanskelige å fastsette (Kirkhaug 2015). Løwendahl (2012) skriver videre at mål i målhierarkier ofte er i konflikt. Mål nederst i hierarkiet er noe vi ønsker mest mulig av, men i praksis kan man ikke få i både pose og sekk. Noe må som regel ofres for at noe annet lykkes. Mål bør være SMART, uavhengig om det er til uformelt eller formelt bruk. Målene bør være spesifikke, målbare, oppnåelige, realistiske og passende. På denne måten tjener de en hensikt som gir mål retning og kontroll. Målene får et driv som øker sjansen for oppnåelse (Karp 2016).

Offentlige organisasjoner møter stadig høyere krav til effektivitet og inntjening enn tidligere. Organisasjoner i det offentlige må jobbe strategisk for å sikre en konkurranseevne som konkurrerer om brukere, ressurser og tilgang på oppgaver (Lai 2013). Lystad-rapporten (2017) trekker frem nødvendigheten av kontinuerlige spørsmålsstillinger omkring arbeidsoppgaver som utføres av politiet, og om enkelte arbeidsoppgaver kan løses på en bedre måte av andre aktører. Vanebo (2017) skriver at strategier i offentlig sektor fører med seg systematisk bruk av makt og offentlige ressurser for å nå mål. Offentlige organisasjoner har definerte og lovregulerte mål, mandater, oppdrag og roller tilknyttet seg som det forventes at de oppnår. De har en strategisk plattform som knyttes til hvordan virksomheten skal løse oppdragene sine. Plattformen består av påførte, fremvoksende og egeninitierte strategier.

2.4 Strategisk kompetanseledelse

“Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål” (Lai 2013, 14). Kompetansestrategien bør fungere som en *faktisk* strategi som bidrar til måloppnåelse. Den skal være en kontinuerlig prosess med ulike komponenter satt i system (Lai 2013). Vellykket kompetansearbeid krever strategisk og systematisk innsats, noe som kan settes inn på fire fronter. Organisasjon må ha oversikt over og analysere nåværende kompetanse. Videre må den forutsi hvilken kompetanse som trengs mot fremtidige krav. Organisasjonen må også bygge fleksibilitet til kunnskaper og ferdigheter ved å tillate overlappende kompetanse. Deretter må kompetansearbeidet omsettes praktisk med utviklingsprogrammer og planer for anskaffelse av kompetanse. De menneskelige ressursene, det vil si kompetansen må innlemmes med strategiutformingen. Planlegging av menneskelige ressurser må skje parallelt med overordnet planlegging for å være fruktbar (Nordhaug 2002).

Som nevnt er Lai sin modell på strategisk kompetanseledelse oppgavens teoretiske rammeverk. Modellen skal i teorien fungere som et verktøy som lager det nødvendige bindeleddet mellom strategi og kompetanse. Med forskning på en reell organisasjon kan bindeleddet og gjensidigheten mellom strategi og kompetanse observeres i et praktisk lys. Denne rammen tar sikte på å gi svar på hvordan Politidirektoratet bruker strategisk kompetanseledelse for å nå målene sine. Modellen beskriver også hvordan organisasjoner kan jobbe strategisk med kompetanse, men samtidig være tilknyttet virksomhetsstrategien. Denne beskrivelsen er på tre nivåer. Den legger opp til muligheten for å jobbe kontinuerlig med systematisk kompetansearbeid, men som nevnt er det viktig å ta høyde for at omgivelsene er stabile for å få full utnyttelse av modellens potensial. Det er tidkrevende og komplekse endringer i samfunnet som endrer seg fortere enn organisasjoner sitt kompetansearbeid og tilhørende resultater. I denne delen av oppgaven skal jeg presentere modellen til Lai, og se deler av den i lys av annen litteratur på feltet.



Kilde: (Lai 2013, 15).

Oppgavens omfang og tidsperspektiv fører til at jeg må gjøre prioriteringer på hvilke deler av modellen. Jeg vil ha et tredelt hovedfokus for å svare på hvordan Politidirektoratet bruker strategisk kompetanseledelse som måloppnåelse. I den første delen vil jeg kartlegge verdien kompetansebegrepet har i organisasjonen. Hva slags verdi begrepet har antas å ha påvirkning på helheten til strategisk kompetanseledelse. Jeg vil også legge frem Politidirektoratet og politiets rolle, ansvar og organisering, også når det kommer til aktuelt kapasitets- og kompetansebehov. I den andre delen er fokuset på kompetanseplanlegging, med et øye på virksomhetsstrategi, kompetansestrategi og kompetanseanalyser. I den tredje delen tar jeg for meg relevante kompetansetiltak, herunder rekruttering, utvikling og mobilisering av kompetanse. Med disse tre fokusområdene faller den siste delen av modellen, evaluering og oppfølging ut. Den vil ikke bli prioritert i denne sammenheng fordi den er omfattende, og ligger litt på siden av det elementene strategi og kompetanse. Den elimineres til tross for at Lai (2013) beskriver den som avgjørende for å følge opp tiltak for å undersøke om resultatene står i forhold til forventningene og definerte mål. Avgrensningen betyr videre at tiltaksplaner og avvikling heller ikke vil bli prioritert i denne sammenheng, mye grunnet relevans til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Den innledende definisjonen og teori på kompetansebegrepet, modellen til Lai og tidligere presenterte konseptuelle modellen tar for seg elementer og aktiviteter som skal fungere som en sammensatt og kontinuerlig prosess. Definisjoner og relevant teori på begrepet

kompetanse er presentert. Videre presenteres et teoretisk rammeverk for de to andre fokusområdene, kompetanseplanlegging og kompetansetiltak.

2.5 Organisering, rolle og ansvar i politiet og Politidirektoratet

Politiet er en stor og kompleks organisasjon med mange ansvarsområder. Jeg anser det som hensiktsmessig å belyse Politidirektoratets rolle og ansvarsområde for å skape rett kontekst og klarere uklarheter. Politi- og lensmannsetaten består av Politidirektoratet, tolv politidistrikter og seks særorganer, Kripos, Politihøgskolen, Politiets utlendingsenhet, Utrykningspolitiet, Økokrim og Grensekommissæren for den norsk-russiske grensen. Det er ca. 17 000 ansatte i etaten, hvor 10 000 er utdannet politi, 1000 er jurister og 6000 er sivilt ansatt (Finstad 2018).

“Politiet skal gjennom forebyggende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelige velferd forøvrig” (Politi-loven 1995 § 1). Slik beskriver Politi-loven politiets samfunnsoppdrag. Spesielt rettsikkerhet, trygghet og alminnelig velferd forøvrig trekkes frem i samfunnsoppdraget. Rettsikkerhet handler om vern av den personlige sikkerheten, liv, helse og eiendom. Trygghet knyttes til beskyttelse av samfunnsinteressene eller allmennhetens interesser, mens alminnelig velferd er av mer generell grad og dreier seg om at politiet må ta av seg generelle oppgaver utenfor deres direkte forpliktelser og ansvarsområde.

Politidirektoratet er et forvaltningsorgan underlagt Justis- og beredskapsdepartementet, og har ansvar for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og politiets særorganer. De skal levere på samfunnsoppdraget og iverksette politikk fra tildelinger og oppdrag. Politidirektoratet er det øverste ledelsesnivået i politiet (Politiet). Direktoratet skal drive faglig rådgivning til departement, etaten, samvirkeaktører og samfunn. Tilknyttet kompetanseområdet skal Politidirektoratet styre, lede, organisere og utvikle politi- og lensmannsetaten. De skal lede utviklingsarbeidet, og er ansvarlige for styring og utvikling av kompetanseområdet for egen virksomhet, men også hele etaten.

Oppgavene til politiet er å opprettholde alminnelig orden, forebygge og forhindre straffbare handlinger, beskytte borgerne og deres lovlige virksomhet, i tillegg til å etterforske lovbrudd (Regjeringen). “Politi” blir ofte forbundet med kriminalitetsbekjempelse, som ofte regnes som politiets viktigste oppgave. Et overordnet mål for politiet er fravær av

kriminalitet, analysert av politireformen. Politiet har den avgjørende rollen i å bekjempe og forebygge kriminalitet, heter det. I den sammenheng fremhever politireformen betydningen av at politiet jobber kunnskapsbasert som organisasjon, uavhengig om man tilhører distrikt, særorgan eller direktorat (Finstad 2018). Skal Politidirektoratet drive faglig rådgiving som bidrar til måloppnåelse på disse oppgavene, kreves det tilgang på ressurser, riktig og god nok kompetanse.

2.5.1 Kapasitet- og kompetansebehov

Idealet og fremtidsscenarioet er et kunnskapsbasert politi. Det er imidlertid ulike syn på hvilken kompetanse politiet trenger fremover, og hvordan man skal skaffe den.

Politidirektoratet som premissgiver må ta stilling til hvilken kompetanse som skal verdsettes og skaffes. Med sin rådgivende funksjon bør direktoratet planlegge hvordan de og etaten skal skaffe rett kompetanse. De bør tilrettelegge for ulike kunnskapssyn og kompetanser som lese samfunnet og politiets samfunnsoppdrag. På denne måten øker sannsynligheten for at de løser sitt og politiets samfunnsoppdrag.

Politianalysen (2013) viser at 9% av den totale tiden brukes til kompetanseutvikling.

Politiansatte skal bruke den best tilgjengelige vitenskapelige kunnskapen, egne erfaringer, publikums tilbakemeldinger, føringer fra samfunnet, kritiske og etiske vurdering, dokumenterte resultater og hensyn fra aktuelle kontekster. En politiansatt skal alltid søke den best tilgjengelige kunnskapen som rettesnor i sin arbeidshverdag (Finstad 2018). Politiet må bli mindre dogmatiske og tenke utenfor boksen. Politiet kjennetegnes av normalvitenskap, som handler om å tenke og arbeide lojalt innenfor boksen.

Rekruttering og utdanning skal bidra til at politiet i fremtiden får et bredere perspektiv enn sin egen og kollegers opplevde og gjenfortalte erfaring. Man kan argumentere for at rekrutteringen til polityrket ikke har endret seg så mye som man ønsker. Det er en antakelse om at man i større grad enn ønsket rekrutterer inn personer med størst fysisk styrke og skulderbredde. Samtidig har det i nyere tid blitt lagt større vekt på kjønnsbalanse og mangfold, som i dag representeres av personlige egenskaper som empatisk og helhetsorientert (Finstad 2018).

Finstad (2018) mener at politiet må gi rom for nerdene. Politiet må ha kloke hender, men også hoder. Kriminalitetsbildet endrer seg med økende internettkriminalitet. Politiet høster

kritikk for ikke å ta innover seg konsekvenser teknologi og globalisering har for rekruttering og opplæring. Hvilken politikkompetanse som trengs, er det viktigste. Fokuset på kompetanse kan bedres, med andre og nye krav til kompetanse enn i dag. Dette kan føre til en bredere og bedre håndtering av samfunnsoppdraget i det 21. århundret.

2.5.2 Lystad-rapporten

Lystad-rapporten vurderer politi- og lensmannsetatens kapasitet- og kompetansebehov for de kommende tiårene. Den peker på sentrale utfordringer ut fra nåværende situasjon for hele etaten. Jeg har hentet utdrag fra rapporten tilpasset problemstillingen, og oppgavens omfang forøvrig. Store deler av rapporten tar for seg polisære kapasitet- og kompetansebehov. Det vil si kompetanse for politimannen- og kvinnen. Mange av de ansatte i Politidirektoratet har en politifaglig bakgrunn, men utfører i dag sivile oppgaver.

Politi- og lensmannsetaten må i større grad være i førersetet for samfunnsskapt endringer. De må være i forkant av endringene, ikke i etterkant. Det må strategisk forankres vilje og lyst til endring, og åpenhet til ny kompetanse. Fremtidens arbeidsoppgaver krever flere og bredere kompetanse- og kompetansetyper enn det politiet besitter i dag. Etaten må øke og utvide sin kompetanse gjennom rekruttering av kompetanse fra sivile utdanninger. Kompetanse innenfor informatikk, datateknikk, teknologi, økonomi og analyse etterlyses. Politiet har for lite fokus på det finansielle og økonomiske arbeidsområdet, og kompetanse og kapasitet til å identifisere og nyttiggjøre seg finansiell informasjon trengs. Kompetanse på organisasjon og ledelse, herunder strategi, styring, endring og utvikling må også økes. For å bli mer kunnskapsbasert foreslås det også å etablere et kunnskapssenter. Rekrutteringen og etterutdanningen må endres vesentlig hvis politiet skal være i stand til å løse morgendagens utfordringer (Lystad 2017).

Teknologiutviklingen vil påvirke arbeidsoppgavene og kompetansebehovet til etaten, men i hvilken grad er usikkert. Den vil skape muligheter, men også sårbarhet og utfordringer.

Utviklingen kan føre til digitalisering og effektivisering av saksbehandlingen innen forvaltning og sivile oppgaver som lønn, regnskap, IKT-drift og eiendomsforvaltning. EU-kommisjonen mener at behovet for digital kompetanse øker, og at 90% av jobbene i EU vil kreve digitale ferdigheter innen 2020. Digitalisering er risikofyllt med mange feilkilder, men risikoen ved å sakke akterut er enda større (Lystad 2017).

2.5.3 Difi-rapporten

Direktoratet for forvaltning og IKT har på bestilling fra Justis og beredskapsdepartementet evaluert politiets arbeid med nærpolitireformen i 2018. Denne rapporten ble utarbeidet parallelt med skrivingen av denne oppgaven. Nærpolitireformen ble igangsatt for at politiet skal bli bedre på å skape trygghet der folk bor og ferdes. Denne innebar sammenslåing av enheter i politiet.

Rapporten indikerer ikke direkte for hvordan Politidirektoratet jobber med strategisk kompetanseledelse. Det er imidlertid funn i den som anses som avhengige variabler for hvordan organisasjonen bruker og leder kompetanse som en strategisk ressurs. Difi-rapporten viser at ledere og medarbeidere er urolige for at det blir for mye på én gang. Ambisjonsnivået i reformen og andre målsetninger bør revurderes. Alt kan ikke bli bedre, og alt kan ikke gjøres på en gang. Rapporten hevder at ledelsen av politiet, altså Politidirektoratet må gjøre tydeligere prioriteringer mellom målene (difi).

2.6 Kompetanseplanlegging

Strategisk kompetanseledelse må være forankret i strategiske analyser basert på definerte mål. Det må være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet rettet mot kompetanse, samt utformingen av kompetansestrategien. Det må utvikles en helhetlig og overordnet plan for arbeidet med kompetanse i organisasjonen (Lai 2013). Lai deler kompetanseplanlegging inn i 4 komponenter: virksomhetsmål og strategier, kompetansestrategi, kompetanseanalyse, og tiltaksplaner. Virksomhetsmål og strategier står for seg selv visuelt, men står i et tett forhold til kompetansestrategien. Kompetanseanalysen påvirker kompetansestrategien, og summen av disse danner tiltaksplaner som utarbeides. Tiltaksplaner omtales ikke i denne oppgaven.

2.6.1 Virksomhetsmål og strategier

Virksomhetsmål og strategier vil som regel betegnes som “virksomhetsstrategi” i denne oppgaven. Den overordnede strategien i en virksomhet er ifølge Lien og Jakobsen (2015) konsernstrategien. Strategien komponerer, styrer og organiserer forretningsområdene i organisasjonen. Målet er å optimalisere virksomhetens totale lønnsomhet. De viktige avgjørelsene ligger hos toppledelsen, noe som gjør de ansvarlige for strategien. Opphavet til konsernstrategien stammer fra en overordnet misjon eller forretningsidé (Lai 2013).

Vellykkede konsernstrategier trenger gjennomtenkte forretningsstrategier. Det er et sentralt skille mellom konsern- og forretningsstrategien. Forretningsstrategien sier noe om hvordan forretningsenheten skal konkurrere i markedet. Den består av spørsmål om hvilke valg av konkurransespekter og konkurranseparameter som bør tas. Spekteret handler om *hvor virksomheten konkurrerer*, og parameteret om *hvordan* (Lien og Jakobsen 2015). Lai (2013) trekker frem funksjonelle strategier, som sier noe om rollene til delene i en organisasjon. I denne sammenheng er kompetanse den funksjonelle strategien. Kompetanse bør være et fundamentalt verktøy når en strategi skal utformes. Den kompetanse en organisasjon forvalter gjennom sine ansatte påvirker hvilke virksomhetsområder det satses på, og hvilke konkurransemessige fordeler de fører med seg. Valg av strategi legger føringer for hvilken kompetanse man må mobilisere, utvikle eller anskaffe.

Organisasjoner med flere forretningsområder utformer strategier for organisasjonen som helhet, men også på tvers av forretningsområdene. En strategi på høyt nivå legger føringer for strategier på lavt nivå, som virksomhetsstrategien som legger føringer for kompetansestrategien. Konsern- og forretningsstrategien påvirker andre funksjonelle strategier (Lai 2013). På stammespråket er Politidirektoratet “mellom barken og veden”. De er hierarkisk plassert mellom Justis og beredskapsdepartementet, politidistrikter og særorganer. Direktoratet mottar årlige tildelingsbrev fra departementet. Brevene inneholder definerte målsetninger og forventninger til politi- og lensmannsetaten i årene fremover. Politidirektoratet er ansvarlige for å fordele rammer, krav og prioriteringer i tildelingsbrevet til underliggende distrikter og særorganer gjennom et disponeringsskriv (Politiet).

Hele politi- og lensmannsetaten har fem virksomhetsspesifikke mål gitt av Justis- og beredskapsdepartementet. De danner mål og resultatforventninger til politiet frem til 2019:

1. Befolkningens trygghet og sikkerhet ivaretas
2. Redusere kriminalitet gjennom effektiv forebygging
3. Effektiv straffesaksbehandling med høy kvalitet
4. Alle som oppholder seg i Norge har avklart identitet og lovlig opphold
5. Tilgjengelige tjenester med god service

For å nå målene har politiet, i regi av Politidirektoratet formulert fire strategiske temaer. De skal være en pekepinn på hva som skal prioriteres i årene fremover for å nå de fem overhengende målene. De strategiske temaene setter retning mot 2025:

1. I forkant av kriminaliteten
2. Tilgjengelige polititjenester med høy kvalitet
3. Trygghet i det digitale rom
4. Et moderne og kompetent politi

Innenfor og under de strategiske temaene er det 12 strategiske mål med aktualitet i perioden 2017-2020. De strategiske temaene og målene tar opp i seg justis- og beredskapsdepartementet sine mål og prioriteringer. Et av disse målene er av særlig interesse for denne oppgaven. Vi kan se av mål nr. 12, under tema nr. 4 at det uttales at politiet skal “styrke kompetanse, læring og utvikling”. Politidirektoratet er ansvarlig for å utvikle organisasjon, ledelse og styring, herunder kompetanse. Fordelingen av de 4 strategiske temaene og de 12 strategiske målene fremstilles på denne måten (Politiet):



Figur hentet fra politiet sine hjemmesider.

På denne måten er det nedfelt i virksomhetsstrategien at kompetanse som fagområde skal satses på og utvikles. I mine øyne er det opprettet en kobling mellom virksomhetsstrategien og kompetanse. Politidirektoratet er premissgiver og effektuerer målene fra departementet.

De er dermed ansvarlige for satsingen på kompetanse som et fagområde, slik at politiet skal bli mer moderne og kompetent, i tråd med strategien og målene.

2.6.2 Kompetansestrategi

“En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for å anskaffe, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse” (Lai 2013, 31). Overordnede mål og kompetanseanalyser danner utgangspunktet for kompetansestrategien. Den skal være organisasjonens overordnede plan og retningslinje for hvordan man skal jobbe strategisk med kompetanse. Den må gi informasjon om målene for satsingen på kompetanse, og hvordan kompetanse bidrar til overordnet måloppnåelse. Kompetansestrategien skal angi hvilke kompetanseområder som prioriteres på kort og lang sikt, og hvilke tiltak som anvendes (Lai 2013). Det er viktig at virksomhetsstrategien og kompetansestrategi utvikles synkront og snakker med hverandre. Lai (2013) mener at kompetansestrategien ikke bør flyttes fra toppledelsen. Det kan føre til at den mister nødvendig strategisk forankring. HR eller personal bør fungere som en strategisk og operativ støttespiller, og ansvaret for kompetansearbeidet bør ligge hos toppledelsen.

Strategien må være skreddersydd til organisasjonen og virksomhetsområdet. Lai (2013) viser til tre former for kompetansestrategier: *tilføringsstrategier*, *investeringsstrategier* og *involveringsstrategier*. Jeg anser spesielt investeringsstrategier og involveringsstrategier som relevante. Politidirektoratet har en overvekt av kunnskapsmedarbeidere og en portefølje og ansvar som krever høy kompetanse. Investeringsstrategier finnes i differensierte markeder hvor kvalitet verdsettes fremfor kvantitet. Det er krav til kompetanse, og medarbeiderne er initiativrike, kreative og selvgående. Kompetanseutvikling er et sentralt kompetansetiltak. I en involveringsstrategi må medarbeiderne medvirke og ta beslutninger. Autonomi, fleksibilitet og innovasjon er viktig å skape bindeledd til organisasjonens mål og arbeidsområder. På denne måten blir mobilisering av kompetanse mest sentralt.

2.6.3 Forholdet mellom kompetanse og strategi

Kompetanse er en ressurs som må forvaltes riktig. Strategisk og hensiktsmessig forvaltning av iboende kompetanse skaper gunstige konkurransefordeler. Dette forutsetter imidlertid at kompetanse kobles mot strategi, noe som kan være problematisk. Det er ofte ulike eiere av de to fagområdene. Ansvaret for strategiarbeidet deles mellom HR-seksjonen og toppledelsen.

HR-ressursen håndterer kompetansestrategien, mens toppledelsen og andre aktuelle aktører håndterer det øvrige strategiarbeidet i organisasjonen. Denne organiseringen kan føre til en uklar kobling mellom strategi og kompetanse. Det er avgjørende at strategier kobles til kompetanseanalyser, og beslutninger på hvordan man skal satse på kompetanseområdet (Lai 2013). Det kan også oppstå en løse tråder i den strategiske planleggingen mellom HR-funksjonen og strategi-funksjonen. HR-området gis i noen tilfeller lite anseelse sammenliknet med toppledelsen. HR involveres for sent, eller ikke i det hele tatt, i arbeidet med kompetansestrategien. Dersom HR involveres på rett tidspunkt vil ledelsen ha tilgang på ekspertise om organisasjonens iboende kompetanse, og tilhørende rådgiving om den bør endres eller videreutvikles (Nordhaug 2002).

Kuvaas (2012) mener det er fire nivåer eller måter HR-funksjonen kan administreres på, slik at man kobler kompetansestrategien til virksomhetsstrategien. Jeg velger i denne sammenheng å beskrive den jeg anser som mest relevant for min oppgave, det fjerde nivået. Sammenhengen mellom strategiene er gjensidig, likeverdig og kontinuerlig. De er gjensidig avhengig av hverandre for at det skal føre til en organisatorisk gevinst. Kuvaas sitt fjerde nivå blir på mange måter det strategisk kompetanseledelse handler om.

2.6.4 Kompetanseanalysen

Det mest sentrale i strategisk drift av kompetanseanalyser er å definere aktuelle kompetansekrav. Er kompetansen definert, kan den analyseres. Når den er analysert kan organisasjonen avdekke behovene for å anskaffe eller utvikle ny eller annen kompetanse (Lai 2013). Kompetanseanalysen tar utgangspunkt i overordnede mål og strategier. Den avdekker hvilke områder, og hvordan organisasjonen skal satse på kompetanse som øker måloppnåelse og verdiskapelse. Kompetanseanalyser skal koble overordnede mål og strategier til kompetansestrategien og kompetansetiltak. Dette krever metakompetanse, *kompetanse om kompetanse*. De som utvikler kompetanse må selv ha tilstrekkelig iboende kompetanse til å vurdere innhold og mulig gevinsten av kompetanseanalysen. Nordhaug (2002) skriver at strategien og strategiutviklingen skaper premisser for kompetanseanalysen. Et samlet behov for kompetanse må beregnes, og hvilke typer kompetanse som trengs må vurderes.

Lai (2013) legger frem tre hovedaktiviteter i en kompetanseanalyse: *kravanalysen*, *kompetansekapitalanalysen* og *behovsanalysen*. Kravanalysen sier noe om kompetansen som kreves for å fylle funksjonen og mestre arbeidsoppgavene i en stilling. Kravanalysen og

mobilisering av tilgjengelig kompetanse er en av de viktigste delene i en kompetanseanalyse. Kompetansekravene bør være målbaserte, hvor mål og strategier defineres av organisasjonen på overordnet nivå, med tanke på sentrale funksjoner og oppgaver. Mange virksomheter mangler klare, operative mål på overordnet nivå. Dermed blir det vanskelig å definere kompetansen som trengs. Ledelsen eller rammebetingelser endrer ofte mål og strategier, og dermed formuleres kompetansekrav ut fra dagens situasjon, i stedet for i et strategisk perspektiv. *Kompetansekapitalanalysen* forteller hvordan iboende kompetanse blir forvaltet gjennom de ansatte, og om det dekker definerte krav til kompetanse. En organisasjon bør ha fokus på å forvalte tilgjengelig kompetanse. *Behovsanalysen* analyserer kompetansebehov, og skiller mellom virksomheters behov for å mobilisere, utvikle eller å anskaffe kompetanse.

Med definerte mål og indikatorer for graden av måloppnåelse, er det viktig å analysere hvilken kompetanse som kan påvirke indikatorene. Det må også formuleres krav til nivået kompetansen skal være på. Man bør formulere krav til kompetansetype- og nivå. Det vil si hvor høy kompetansen bør være innenfor hvert arbeidsområde. Operasjonalisering av mål og kompetansekrav skjer på overordnet nivå, funksjonsnivå og oppgavenivå. Det bør også omfatte hvilken kompetanse man trenger, herunder hvilket nivå kompetansen bør være på, samt i hvilket omfang det er behov for ulike typer kompetanse- det vil vi hvilke og hvor mange medarbeidere i organisasjonen som bør ha kompetansen (Lai 2013).

2.7 Kompetansetiltak

Kompetansetiltak er investeringer for hvordan en organisasjon kan anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetansebasen. Jeg har tidligere ekskludert avvikling fra denne oppgaven. Anskaffelse er ofte rekruttering av ny eller definert kompetanse. Utvikling skjer gjennom kompetanseutvikling med tiltak som øker læring. Mobilisering er systematisk utnyttelse av nåværende kompetanse. Implementeringen av disse tiltakene er kritisk og bør innlemmes i en strategisk prosess. Aktuelle og planlagte tiltak bør kommuniseres til interessenter i organisasjonen, og spesielt de som skal involveres i tiltakene. Kunnskaper og kjennskap til strategien fører til økt eierskap hos de involverte (Lai 2013).

2.7.1 Anskaffelse av kompetanse

Anskaffelse av kompetanse skjer som oftest gjennom rekruttering av medarbeidere med ønsket kompetanse, som organisasjonen har behov for. Dette er en strategi som mange virksomheter bruker (Lai 2013). Kompetente medarbeidere utgjør en betydelig ressurs for en

virksomhet. I motsatt fall fører feilansettelser til frustrasjon, effektivitetstap og kostnader. I et næringsliv med økt konkurranse, endringstakt og globalisering blir rekruttering essensielt. Det er menneskene i organisasjonen som når målsettingene. Det er kritisk å tiltrekke seg, og kunne identifisere talenter gjennom en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess (Iversen 2015).

Muligheten for feilansettelser fører til at ansettelsesprosesser oppleves som krevende. En organisasjon bør ha en strukturert prosess med gode utvalgsmetoder (Lai 2013). Iversen (2015) deler ansettelsesprosessen inn i syv faser, hvor hver fase må utføres kompetent. Først må virksomheten tiltrekke seg rett kompetanse gjennom god “employer branding”. Deretter gjøres jobbanalysen, som sikrer søket etter den kompetansen man har behov for. Videre sikrer en tilfredsstillende søkermasse med riktig annonsering. Det er viktig å komme i kontakt med riktig kompetanse. Påfølgende brukes riktig søknadsadministrasjon og kandidatoppfølging. Deretter selekteres kandidatene med et tilpasset utvalgsprogram, som intervju, tester og referanseinnhenting. Videre ansettes rett kompetanse og person, før denne gis introduksjon i arbeidsoppgaver og organisasjonen som helhet.

Anskaffelse av kompetanse kan også være samarbeid med andre organisasjoner og strategiske allianser, eller bistand fra eksterne kompetansesentre som høyskoler eller universiteter (Lai 2013). Nordhaug (2004) betegner dette som hensiktsmessig i de tilfeller hvor det er behov for en konkret kompetanse, men ikke har tid eller ressurser til å gjennomføre en rekrutteringsprosess. Det kan også være fordelaktig ved øyeblikkelig behov for midlertidig kompetanse til gjennomføring av midlertidige arbeidsoppgaver. I Lystad-rapporten (2017) fremheves det at politiet i større grad må trekke på andre etaters og fagmiljøers kompetanse og kapasitet for å lykkes med sine arbeidsoppgaver i fremtiden. Samarbeid med andre offentlige og private aktører er en selvskreven politiaktivitet når det gjelder å skape trygghet (Finstad 2018). På denne måten bindes samarbeid med eksterne samarbeidspartnere til selve samfunnsoppdraget til politiet som helhetlig organisasjon.

2.7.2 Kompetanseutvikling

Det satses mer på kompetanseutvikling enn tidligere. Virksomheter bruker i større grad menneskelige ressursene i sin produksjon og tjenesteyting. På denne måten forvaltes ressursene. Kunnskaper og ferdigheter må vedlikeholdes, men også oppdateres. Fagområder utvikles raskt, og det stilles krav til å holde seg à jour med kunnskapsveksten, noe som er

utfordrende for individer og bedrifter (Nordhaug 2002). Kompetanseutvikling gir et livsgrunnlag for en organisasjon, fordi det fører til økt effektivitet. Det sosialiserer de ansatte. Samtidig øker det omdømmet i det øvrige arbeidsmarkedet og fører til motivasjon hos de involverte, fordi det blir en sertifiserings- og utvalgsmekanisme. Det gir også forutsetninger for å kreve omstilling på grunn av teknologisk utvikling, men forebygger også mestring knyttet til endring, usikkerhet og stress (Nordhaug 2002).

Nordhaug (2002, 160) skriver at kompetanseutvikling er programmer og tiltak som skal utvikle de ansatte sine kunnskaper, ferdigheter, evner og læring. Lai (2013) betegner på mange måter systematisk kompetanseutvikling som strategisk kompetanseledelse. Kompetanseutvikling betyr at den ansatte tilegner seg ny, eller endrer nåværende kompetanse. Organisasjoner bør ha målrettede tiltak som skaper læring og læringsarenaer. Læringsformer, tiltak og metoder må vurderes ut fra styrker, svakheter og egnethet til organisasjonens formål, slik at man gjør balanserte valg i tråd med ressurser og tilhørende behov. Verdien i interne og skreddersydd kompetanseutviklingsprogram er stort, spesielt med egne ressurser. I disse programmene utvikles det lettere en verdifull og organisasjonsspesifikk kompetanse, sammenliknet med eksterne utviklingstiltak. Tiltakene bør individ tilpasses, slik at man unngår kompetanseinkongruens. Det vil si lite samsvar mellom kompetansepotensial og arbeidsoppgavene som skal utføres. Dette reduserer motivasjon, gir mindre mestringsfølelse, innsats og ytelse.

Kompetanseutvikling handler i bunn og grunn om læring. *“Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse- i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger- som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial”* (Lai 2013, 119). Læring, kompetanse, atferd, og atferdspotensial knyttes sammen. Læring gir ny tilleggskompetanse eller endrer nåværende kompetanse gjennom avlæring eller relæring. Atferdspotensial endres og nye atferdsmønstre trer frem. I læringsprosesser er endring av kompetanse og atferdspotensial av *relativt varig karakter*. Hovedfokuset i kompetanseutvikling er individuell læring, en forutsetning for læring, utvikling og spredning av kompetanse i organisasjonen. Uformell læring er også viktig. Det er individer som lærer og som besitter kompetansen, ikke organisasjonen. På denne måten tilegner organisasjonen seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger gjennom medarbeidere. Nordhaug (2002) at overføring av kunnskaper og ferdigheter mellom ansatte er vesentlig i kompetanseutvikling. Dette foregår ofte usystematisk, gjennom råd og tips fra kolleger om hvordan en arbeidsoppgave best kan utføres. Organisasjoner må skape

læringsmiljøer som fremmer arbeidsrelevant læring. De må analysere læringsmiljøer, og finne ut av hva som skaper og øker læring effektivt. Her spiller organisering, tradisjoner, kultur, og holdninger en viktig rolle. Læringsmiljøer preges av forhold som påvirker motivasjon og mulighetene for faglig og personlig utvikling. Kvalitet på læringsmiljøet er avgjørende for en organisasjon sin eksistens.

Filstad (2016) presenterer en prosentvis fordeling for å vektlegge betydningen av uformell læring og læring gjennom erfaring. Modellen viser at 70% av læring og utvikling skjer gjennom praksis, 20% gjennom andre og 10% gjennom formaliserte kurs og programmer. Det viktigste budskapet er at til sammen 90% av læring skjer gjennom praksis, som erfaringsbasert læring. Modellen har også blitt kritisert. Det første handler om hvor 20% kommer fra når det gjelder relasjoner til kolleger og ledere. Det andre handler om at kurs og formell læring ikke inkluderes i læring gjennom praksis. Anvendelse av det som er læring er naturlig i en praktisk hverdag.

2.7.3 Kompetansemobilisering

Anskaffelse og utvikling er måter å sørge for riktig kompetanse til organisasjonen. Nordhaug (2002) mener at kompetansemobilisering likestilles med de to andre. Mobilisering av kompetanse er vanskelig, men å utnytte og tilrettelegge for bruk av tilgjengelig kompetansekapital er det som i størst grad avgjør om virksomheten lykkes med satsingen på kompetanse. Det fører til måloppnåelse og verdiskapning for en organisasjon. Mobilisert kompetanse gir avkastning for organisasjoner, enkeltmedarbeidere og arbeidsgrupper. Tilrettelegging av kompetansemobilisering kan ikke overvurderes og må gis kontinuerlig fokus i kompetansearbeidet. Dette arbeidet er på mange måter det viktigste i strategisk arbeid med kompetanse. Medarbeidere som ikke tar i bruk tilgjengelig kompetanse opplever svak motivasjon, svekket mestringsforventning, innsats og måloppnåelse. Det kan også føre til kompetanseinkongruens (Lai 2013). Ifølge Nordhaug (2002) må medarbeidere med verdifull og kritisk kompetanse som det er vanskelig å erstatte mobiliseres. Organisasjonen må jobbe systematisk med å pleie og holde på bærerne av kunnskapsressursene som er viktigst for å nå overordnede mål. De må gis frihet til nyskaping, og til å videreutvikle kompetansen.

Rolledefinering er ifølge Lai (2013) en viktig driver for kompetansemobilisering.

Organisasjonen bør legge til rette for medarbeidere, gjennom definerte rolleforståelser. Dette Rolledefinering har fire dimensjoner: rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og

rolleorientering. Rollesamsvar er sammenheng mellom medarbeidernes kompetansepotensial og arbeidsoppgaver. Rolleklarhet dreier seg om tydelighet rundt den ansatte sine oppgaver og ansvar. Rollebelastningen til den ansatte må være innenfor rammene for arbeidstid og oppgaver, for realistisk utførelse av arbeidsoppgavene i stillingen knyttet til tid og kvalitet. Rolleorienteringen må være fleksibel og målbar, knyttet til resultater og bruker. Den ansatte må fleksibelt endre seg i tråd med samfunn og organisasjonen. De fire dimensjonene sørger for at ansatte får utnyttet sitt potensial.

Mestringstro og autonomi er spesielt viktig for kompetansemobilisering. Mestringstro innebærer at medarbeideren har tillit til egen kompetanse, noe som er avgjørende for motivasjon, innsats og ytelse. Flere studier viser at det er nær sammenheng mellom mestringstro og kompetansemobilisering. Mestringstro er viktig for læring, og avdekker kompetansepotensial. Det øker også prososial atferd, som handler om å hjelpe andre, dele kompetanse og å være samarbeidsvillig. Autonomi gjennom opplevd tillit og kontroll over eget arbeid er en viktig driver for å mobilisere kompetanse. Dette innebærer handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet i arbeidshverdagen. Undersøkelser viser at autonomi har stor betydning for om ansatte har mulighet til å drive meningsfull og motiverende kompetansemobilisering. Autonomi gir høy indre motivasjon, mens tap av det gir mindre motivasjon og ytelse, spesielt når oppgavene krever fleksibilitet, kreativitet og kompleks kompetanse (Lai 2013).

2.8 Teoretisk oppsummering

Formålet med dette kapitlet har vært å danne et helhetlig teoretisk rammeverk for strategisk kompetanseledelse. Teorien skal anvendes strategisk for å belyse og diskutere sentrale funn i datamaterialet. Begreper og aspekter fra teorien vil også finne sted i analysen, hovedsakelig for å belyse og kategorisere funn.

Kapittelet startet med å gjøre rede for begrepet kompetanse. Begrepet har blitt definert og delt inn i komponentene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Bruksområdet har blitt lagt frem. Kompetanseformene uformell og formell kompetanse, basiskompetanse, spisskompetanse og kjernekompetanse har fått et teoretisk bakteppe. Videre har strategibegrepet blitt presentert og generelt forankret, men også i et offentlig øyemed for å tilpasse Politidirektoratets statlige rolle. For å måle et større bilde har jeg også inkludert den utfordringer med den globale kunnskapsøkonomien og aktuelle kompetansebehov for

fremtiden. Dette ble gjort for å gi kompetansebegrepet betydning i et større perspektiv. I denne delen har det også blitt presentert teori om politiet og Politidirektoratet knyttet til organisering, rolle og ansvar. Følgende har kapasitet- og kompetansebehovet til organisasjonen blitt presentert. Denne teorien skal belyse hvordan Politidirektoratet kartlegger verdien av kompetansebegrepet.

Strategisk kompetanseledelse beskrives gjennom modellen til Lai. Begrepet blir også gitt en definisjon. Som en påbygger av modellen presenteres også en konseptuell modell tilpasset oppgaven. Begge modellene inneholder kompetanseplanlegging, med relevante elementer som virksomhetsstrategi, kompetansestrategi og kompetanseanalyse. Gjensidighetsforholdet mellom strategi og kompetanse vies også oppmerksomhet. Modellene består også av kompetansetiltak som anskaffelse, kompetanseutvikling og mobilisering, og hvordan disse fører til måloppnåelse og er avhengig av kompetanseplanlegging som gjøres. I det kommende kapitlet vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen tilhørende studien. Påfølgende vil også analysen og diskusjon fremkomme.

3.0 Metode

Metode gir mulighet til å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen, og former fremdriften til forskningen. En kvalitativ case-studie med dybdeintervjuer og dokumentanalyse ble gjort med et utgangspunkt og nysgjerrighet i å gå i dybden på hvordan det jobbes med strategisk kompetanseledelse i Politidirektoratet. Dybdekunnskap ble ansett som viktig for forskningen, noe som gjorde kvantitativ metode lite hensiktsmessig. Dette ville gitt overfladiske svar, krevd flere caser og informanter enn jeg hadde tilgjengelig. Metoden var gunstig med tanke på tid og ressurser til rådighet, og for å kunne gi gyldig informasjon. For å skape faglige diskusjoner og tilhørende gruppedynamikk ble gruppeintervjuer vurdert som en aktuell tilleggsmetode. Dette ble imidlertid ikke vedtatt da det ble vurdert mer hensiktsmessig å investere disponibel tid på å gå i dybden på hver enkelt informant. Underveis i datainnsamlingen ble valget styrket. Det viste seg at kunnskapsnivået på strategisk kompetanseledelse varierte blant informantene, noe som kunne ført til at de med lavest kunnskapsnivå ikke ville blitt lydhøre i gruppeintervjuer.

Metodiske valg gjøres rede for, både fra et vitenskapsteoretisk standpunkt og fra forskningsdesignet. Jeg fremlegger også hvorfor jeg har valgt kvalitative dybdeintervjuer for

å samle inn data, tilhørende tilnærming til analysen, refleksjon og oppgavens validitet, reliabilitet og generalisering.

3.1 Samfunnsvitenskapelig ståsted

Metode er et redskap som skal skaffe innsikt. Man bør velge den metoden som er best egnet til å besvare problemstillingen. Ting må settes i sammenheng for å forstå hvilken betydning som kan tillegges det som undersøkes. Ny kunnskap må forstås som en del av en større helhet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Problemstillingen besvares fra et hermeneutisk ståsted, rent samfunnsvitenskapelig. Hermeneutikk bygger på fortolkning. De ulike delene i materialet ses i lys av andre deler, og helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet.

I en hermeneutisk sirkel er fortolkning stadig i bevegelse mellom helhet og del, mellom det som tolkes og konteksten det tolkes i, mellom det som skal tolkes, og egen forforståelse. Sirkelen viser hvordan fortolkninger av fenomener begrunnes, og hvordan begrunnelser for fortolkninger ser ut, hvilken struktur de har, eller hva de baseres på (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Sirkelen er en spiral med kunnskap som bygger på hverandre og knyttes sammen. Funn blir sett i sammenheng med, og tilpasset, teorien som brukes. I de tilfeller hvor det ikke passer, innhentes ny teori som passer til funnet. På denne måten vil ny forståelse og kunnskap blomstre kontinuerlig. Strategisk kompetanseledelse beskrives av Lai som en kontinuerlig prosess. En prosess som vurderes og endres, avhengig av eksterne og interne omgivelser og organisasjonens overordnede mål.

3.2 Forskningsdesign

Ifølge Ringdal (2013) er forskningsdesignet planen eller skissen til forskeren. Det inneholder retningslinjer for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Hva og hvem som skal undersøkes og hvordan den gjennomføres er sentrale elementer. Forskningsdesign er "alt" som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 77). Designet har konsekvenser for oppgavens gyldighet, og det er viktig å være kritisk til om designet belyser problemstillingen (Jacobsen 2015). En masteroppgave er omfattende og mye endres underveis. Det er viktig at designet har høy fleksibilitet og er åpent for endringer (Thagaard 2013).

Metode er teknikker som gir kunnskap om virkeligheten. Det finnes ulike tilnærminger, *induktiv, deduktiv og abduktiv*. En *induktiv* tilnærming går fra empiri til teori, hvor all teori er

fundert i virkeligheten. En *deduktiv* tilnærming er forskning fra teori til empiri, hvor søken etter empiri skal være styrt av teoretiske antakelser. Det ikke er mulig å ha en helt deduktiv eller induktiv tilnærming, hvor de er ytterpunkter på en skala. Den tredje veien, en abduktiv tilnærming, står mellom de to. Den er et samspill og tyngdepunkt mellom etablert teori og empiribaserte fortolkninger. Forskningen blir en kontinuerlig problemløsende prosess, med mål om å undersøke i hvilken grad aktuelle antakelser, problemstillinger og hypoteser stemmer (Jacobsen 2015). Etter et lite dypdykk i de ulike tilnærmingene til aktuell metode vurderer jeg det til at min studie går inn under abduktiv tilnærming. Mitt utgangspunkt er etablert teori og analyser fra egne funn og forskning, før det knyttes opp mot teorien igjen. På denne måten er jeg med på dannelsesreisen av ny teori. Casestudiet beskriver undersøkelsesopplegget for oppgaven, som vil presenteres sammen med andre metodiske tilnærminger. Casestudiet viser retning for hvordan designet er lagt opp. Metode for å datainnsamling er kvalitative intervjuer, og bakgrunnen for det blir beskrevet. Valg av informanter vil også redegjøres for videre.

3.2.1 Case-studie

Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller flere undersøkelsesenheter (Andersen 2013, 14). Case kan være organisasjoner, beslutninger, forhandlinger, diskurs, hendelsesforløp eller handlinger. Det er imidlertid viktig å skille mellom caset som undersøkelsesenhet og hvor undersøkelsen skjer (Andersen 2013). Skillet i denne oppgaven går mellom Politidirektoratet som undersøkelsens casestudie og strategisk kompetanseledelse som en prosessuell kontekst.

Ifølge Jacobsen (2015) er casestudier som oftest enkelt-case eller sammenlignende casestudier. I et enkelt-case går forskeren dypt inn i *en* situasjon eller organisasjon. I sammenlignende casestudier er det to eller flere caser som studeres og sammenlignes. Min oppgave er en enkeltcase. Årsaken til dette er at jeg kun tar utgangspunkt i *en* organisasjon. Casestudier er deskriptive, kausale eller eksplorerende. Deskriptive case kartlegger og analyserer ulike variabler som studien inneholder. Hensikten er å beskrive et fenomen innenfor en gitt kontekst. En kausal casestudie beskriver årsakssammenhenger. I en eksplorerende casestudie er grensene uklare og fremgangsmåten lite planmessig. Forskeren har lite forkunnskaper om temaet fra før (Andersen 2013). Denne oppgaven er en deskriptiv casestudie, med hensikt å kartlegge og analysere hvordan strategisk kompetanseledelse

brukes i Politidirektoratet. I mitt tilfelle blir caset Politidirektoratet og konteksten strategisk kompetanseledelse.

3.2.2 Informanter og valg av informanter

Kvale og Brinkmann (2015) skriver at det bør intervjues så mange personer som trengs, slik at man finner ut av det man ønsker. Oppmerksomhet rundt hvilke personer som trekkes inn i studien er viktig. Utvalg av informanter bestemmer hvilken informasjon som bør skaffes. I utvalgsprosessen er det tre steg. Det første steget handler om å skaffe oversikt over alle man ville undersøkt med ubegrenset tid, penger og analysemuligheter. I det andre steget spesifiseres inkluderings- og eksklusjonskriterier. Dette handler om å definere trekk informantene skal ha for å være med, noe som styres av problemstillingen. Det tredje steget innebærer å velge kriterier for utvelgelse av informantene (Jacobsen 2015).

Strategisk utvelgelse er mye brukt i kvalitative undersøkelser. Hensikten er å få mest mulig kunnskap om fenomenet. Utvelgelsen har et klart mål, hvor forskeren tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for å få samlet inn nødvendig data. Deretter må forskeren velge ut informanter fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det handler om å finne nøkkelinformanter, personer som har god oversikt og innsikt i spørsmål som ønskes belyst. De er ressurssterke innenfor sitt område, har tilgang på informasjon, kontakter og feltet de opererer i (Andersen 2013). Mine nøkkelinformanter ble plukket ut strategisk. De ble valgt på bakgrunn av kvalifikasjoner og sin rolle i organisasjon, og at de har forutsetninger for å svare på problemstillingen. De ble valgt ut ved hjelp av en kontaktperson i organisasjonen. Vedkommende er også informant, og jobber med strategisk kompetanseledelse fra et lederperspektiv i organisasjonen.

Det ble rekruttert 6 informanter fra ulike arbeidsområder i Politidirektoratet. Antall informanter er ansett som tilstrekkelig for å få nok informasjon til å svare på problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2015) er det spørsmål om hvor mange som skal undersøkes. Utvidelsen av informanter bør stoppe når det oppstår metning av informasjon. Dette innebærer at nåværende informanter gir tilstrekkelig informasjon, og at økning av informanter ville ført til gjentakelse av informasjon. Kvalitative studier handler om å innhente dyptliggende informasjon i tanker, erfaringer og meninger, og derfor velges relativt få informanter (Thagaard 2013). I starten av studien var målet å rekruttere og intervju 8

informanter. Underveis oppstod det metning av informasjon, som førte til at jeg satte en strek på 6 informanter.

To informanter jobber med kompetanseområdet og utvikling av det som sine daglige arbeidsoppgaver. To informanter tilknyttet strategi, virksomhetsstrategi og toppledelse. Disse er plukket ut for å vise strategisk sammenheng mellom kompetanse og strategi. To andre informantene er mellomledere med personalansvar som jobber med kompetanse på ulike områder, og spesielt med rekruttering, kompetanseutvikling og mobilisering.

3.2.3 Kvalitativt intervju

Datainnsamlingen har hovedsakelig foregått gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Som et supplement brukes virksomhetsinterne dokumenter til å spe på funn fra intervjuene. Aktiv samtalebasert informantintervjuing regnes som en hovedmetode i casestudier, og den vanligste datainnsamlingsmetoden i kvalitativ forskning (Andersen 2013).

Datainnsamlingsmetoden påvirker gyldigheten, eller validiteten, til dataene. Metoden påvirker også påliteligheten til dataene som samles inn (Jacobsen 2015).

Intervjuet er en aktiv kunnskapsproduksjon prosess, hvor intervjueren og informanten i fellesskap produserer ny kunnskap (Kvale og Brinkmann 2015). Kvalitative intervjuer egner seg når relativt få enheter intervjues, når interessen er på hva de enkelte informantene sier og når interessen er på hvordan informantene fortolker og legger mening bak det som forskes på. Målet med kvalitative intervjuer er å fremkalle informantenes holdninger og oppfatninger. Metoden egner seg godt til å tyde fortolkninger av et fenomen (Jacobsen 2015). I følge Andersen (2013) skal intervjueren være lyttende, men samtidig ta initiativ uten å lede til bestemte svar. Forskeren skal bruke intervjusituasjonen til å prøve ut egne forutsetninger så vel som forutsetninger for informantens observasjoner, beskrivelser og vurderinger. Forutsetninger skal utprøves og utvikles underveis. Dette avhenger imidlertid av en god relasjon mellom intervjuer og informant, en forsker-informant-relasjon. Det er en sosial samhandling, hvor partene kjenner hverandre eller er fremmede. Situasjonen er preget av spenninger og motsetninger som må ivaretas. Situasjonen er naturlig sosial, men skal likevel være profesjonell. Situasjonen legger føringer for hva som blir sagt og *ikke*, og dermed hva slags data som produseres.

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av struktur. Et ustrukturert intervju har en uformell form, med åpne spørsmål på bakgrunn av et tema som tilpasses intervjusituasjonen. Et strukturert intervju har et fast oppsett, hvor spørsmål og rekkefølgen er forutbestemt. Den siste formen, det semistrukturerte intervjuet ligger mellom de to andre. Intervjuformen har ofte en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Spørsmål, temaer og rekkefølge varierer, og forskeren kan gå frem og tilbake i materien underveis i intervjuet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Intervjuer har fleksible muligheter til å la informanten påvirke samtalsgang ved å følge opp utsagn, som ofte kalles probing. På denne måten kan man "tømme" informanten for tilgjengelig informasjon (Askheim og Grenness 2008). I denne oppgaven har det blitt brukt en semistrukturert struktur. Årsaken til det var å skape nødvendig fleksibilitet, og rom for en informativ samtale hvor temaene blir belyst fra alle sider.

En semistrukturert intervjuform medfører ofte bruk av intervjuguide. Hensikten er å avdekke mest mulig informasjon omkring temaene i oppgaven. Intervjuguiden er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål med utspring i problemstillingen, som gjennomgås i intervjuet. Rekkefølgen på temaene kan endres underveis dersom informanten bringer et nytt tema på bane som er relevant (Jacobsen 2015). Informantene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd. Faren med det er at informantene forbereder og øver på å svare. Et semistrukturert intervju åpner imidlertid opp for muligheten til å endre retning, droppe eller legge til spørsmål underveis i situasjonen hvis man merker at svarene i stor grad er standardiserte. Hensikten med å sende intervjuguide på forhånd var å skape en fruktbar samtale, hvor informantene gis muligheten til å forberede seg på temaets essens. Samtidig skaper det også trygghet hos informantene, hvilket er viktig for at de skal åpne seg opp og frembringe fyldige og svar til studien som fører til at jeg kan svare på problemstillingen.

3.2.4 Gjennomføring

I forbindelse med gjennomføring av intervjuer er det elementer en forsker bør være oppmerksom på og vurdere både før, underveis og i etterkant. Intervjuprosessen er en intens og kompleks situasjon hvor mye kan skje på ulike tidspunkt underveis.

Det bør tas stilling til hvor intervjuet skal gjennomføres, dette innebærer en naturlig eller kunstig kontekst. En naturlig kontekst er hvor informanten føler seg hjemme og er komfortabel. En kunstig kontekst er et nøytralt sted, som hverken forsker eller informant

kjenner til. Kunstige omgivelser kan medføre kunstige svar. Konteksten påvirker innholdet i intervjuet, og valget er viktig å ta på forhånd (Jacobsen 2015). Det viktigste er å finne et sted hvor informanten slapper av og ikke blir forstyrret (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011) Intervjuene i min forbindelse ble gjennomført i en naturlig kontekst for informantene. Konteksten var stillerom i kontorlokalene til Politidirektoratet på Majorstuen. Denne lokasjonen oppleves som naturlig for informantene, og intervjuene bar ikke preg av at valg av lokasjon var lite egnet. Vi ble imidlertid forstyrret i en kort periode av en telefonsamtale som en av informantene måtte ta.

Det finnes flere måter å registrere intervjuer på, som lydopptak, videoopptak og notatskriving. Den vanlige måten er lydopptak. Dette gjøres med henblikk på senere dokumentasjon og analyse. Intervjueren kan konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk, og fanger opp ordbruk, tonefall og pauser (Kvale og Brinkmann 2015). Intervjuene jeg gjorde ble tatt opp med en digital diktafon. Dette bidro til å sikre informasjonen fra informantene på en bedre måte. Opptakene gjorde det lettere å gå tilbake og analysere hva informantene sier og tolker, sammenliknet med notater. På denne måten blir det lettere å fange opp kritiske forhold ved intervjuene.

Et intervju bør ifølge Jacobsen (2015) vare mellom 1 og 1.5 timer. Dette avhenger og varierer likevel ut fra hvem som intervjues. I min studie ble det på forhånd satt av 60 minutter til hvert intervju. I et tilfelle sprakk tidsskjemaet, men hovedsakelig hadde intervjuene en varighet på 50-60 minutter. Underveis i noen intervju ble jeg for opptatt av tiden, noe som kan ha ført til at oppmerksomheten falt litt vekk fra intervjuet og informanten.

Det er viktig å finne ut hvordan spørsmål skal formuleres, hva slags ord som skal brukes og hva slags stil eller tilnæringsmåte som skal benyttes i intervjuet. Det er også viktig å være bevisst på hvordan intervjueren oppfattes av informanten. Forskerens usikkerhet og manglende intervjutrening kan virke negativt inn på informantene. Dette kan være med på å påvirke svarene, og hindre best mulig nærhet mellom forsker og informant. Intervjueren må evne å ta raske beslutninger som underbygger problemstillingen underveis i intervjuene. Samtidig er det hensiktsmessig å oppmuntre til refleksjon med oppfølgingsspørsmål, be om detaljerte svar med gode eksempler og stille operasjonaliserende spørsmål. Spørsmålene bør være enkle, men ikke ja-eller-nei baserte som hindrer refleksjon. Mer ubetont bør intervjueren vise interesse, lytte og observere kroppsspråk som formidler reaksjoner og

følelser hos informanten (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). For min del var det utfordrende å stille gode spørsmål og oppfølgingsspørsmål som ledet til refleksjon, spesielt i de to første intervjuene. Ved enkelte tilfeller ble jeg også litt for ledende enn det intensjonen var. Dette kan ha ført til at ikke hele bildet ved svaret til informantene kom frem. Jeg mener på en annen side at jeg viste oppriktig interesse, lyttet og lot informanten snakke ferdig før jeg stilte nye spørsmål.

Totalt sett er jeg fornøyd med intervjuprosessen, og funn som prosessen førte med seg. Dette til tross for noen få problemer underveis i enkelte av intervjuene, hvor det viste seg at enkelte informanter måtte ledes mer til enkelte svar. Årsaken til dette var varierende teoretiske kunnskapsnivå på strategisk kompetanseledelse. Det hadde selvsagt vært en fordel om jeg hadde hatt mer erfaring med intervjuer, da intervjuprosessen var intens og krevende å navigere gjennom.

3.2.5 Dokumentanalyse

Bruk av relevante dokumenter som et ekstra datamateriale er mye brukt i forskningsprosjekter. De brukes ofte som bakgrunnsdata i tillegg til empiri fra intervjuer. Dokumentene er vanligvis produsert for andre formål enn forskning (Tjora 2012). Dokumentanalysen i denne oppgaven stammer fra relevante utdrag i rapporter, tildelingsbrev, disponeringsskriv og retningslinjer og maler. Disse er brukt som et supplement til funnene fra intervjuene. Dokumentene har blitt brukt for å beskrive oppbygningen av POD organisatorisk og strukturelt. De har også blitt brukt for å avdekke satsningsområder og overordnede strategier og målsetninger, i tillegg til arbeid på operativt nivå.

3.2.6 Undersøkelse av egen organisasjon

Det finnes fordeler og ulemper med å studere egen organisasjon. Fordelen er lettere tilgang til nødvendig informasjon på grunn av kjennskap til uformelle strukturer og historie. Forskeren blir en "innsider" som møter større åpenhet og tillit enn utenforstående. Av ulemper kan det utvikles "blinde flekker". Dette betyr at forskeren fra utvikler forutinntatte holdninger og ikke fanger opp essensielle funn. Det kan også være vanskelig å ha nødvendig kritisk avstand til det som studeres. Forskeren legger bånd på seg selv og ekskluderer kritiske synspunkter fordi organisasjonen kan være fremtidig arbeidsgiver (Jacobsen 2015). Jeg kjenner Politidirektoratet og har forkunnskaper om organisasjonen. Jeg har deltidsjobb i HR-seksjonen ved siden av studiet, og har kjennskap til arbeidsmåter, organisering, strukturer og

arbeidsprosesser. I utgangspunktet anser jeg det som positivt. Jeg har brukt min posisjon til å skaffe informanter til studien, og enkelte er mine nærmeste kolleger. Samtidig har jeg kjennskap til arbeidsområdet kompetanse som forvaltes av seksjonen jeg tilhører. På denne måten har jeg naturligvis forutinntatte holdninger om hvordan det jobbes i det daglige med strategisk med kompetanseledelse. Dette anses som en mulig metodisk svakhet ved studien. Underveis har det vært viktig for meg å stoppe opp og reflektere over min egen posisjon som både ansatt og forsker, slik at denne posisjonen ikke blir en avgjørende en fallgrube for studien.

3.3 Dataanalyse

Datamaterialet stammer kvalitative intervjuer og dokumentanalyser. Dataene må analyseres og fortolkes av forskeren, fordi hypoteser, teorier og forskerens forståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Dataanalysen skal organisere data etter tema, hvor forskeren reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Dataanalysen skal også analysere og tolke, gjennom at forskeren utvikler fortolkninger og perspektiver på informasjonen i dataene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Den første fasen i dataanalysen handler om å dokumentere data, gjennom å beskrive det materialet som har kommet inn. I denne fasen renskrives rådata gjennom transkribering, hvor intervjuene blir overført fra tale til skrift (Jacobsen 2015). Gjennom transkriberingen av intervjuene ble jeg kjent med datamaterialet. Det tar lang tid å skrive ut intervjuene, men det sikret at jeg fikk med all verdifull informasjon. Jeg kunne også gå frem og tilbake i intervjuene og gjennomgå de flere ganger, noe som ble gjort utallige ganger.

Den andre fasen dreier seg om å utforske innholdet i dataene med utgangspunkt i beskrivelsene. Forskeren leter etter usystematiske forhold som trer frem i dataene. Dette kalles "tekst-graving" og tar utgangspunkt i transkribert rådata (Jacobsen 2015). Jeg var tidlig i denne fasen bevisst på å dykke ned i rådataene og deretter lage fargekoder og lete etter relevante ord og uttrykk basert på likhetstrekk i intervjuene og dokumentene. Allerede her kunne jeg se hva som har opptatt informantene.

I den tredje fasen systematiseres og kategoriseres uoversiktlig informasjon med mål om å redusere informasjon. Tekst deles inn i ulike kategorier eller temaer, og grupperes etter et sett overordnede og meningsfylte kriterier som forskeren ser etter (Jacobsen 2015). Her ville jeg

se hvordan ord og uttrykk i rådata henger sammen. Målet var å finne relevante kategorier og fylle disse med mening. Deretter tilordnet jeg enheter til de enkelte kategoriene, og sammenliknet likheter og ulikheter mellom enhetene knyttet til definerte kategorier. Her fant jeg ut at noen av sitatene kunne passe inn i flere kategorier, hvor de måtte tilpasses relevans.

I den fjerde fasen bindes informasjonen sammen. I denne delen av analysen skal de søkes etter forbindelser og sammenhenger mellom kategorier i data. På dette stadiet i analysen finnes informasjon om de ulike kategoriene eller temaene, om informantene og om konteksten data ble samlet inn i. Målet er å koble disse sammen for å finne sammenhenger mellom dem (Jacobsen 2015). Her har jeg sett kategoriene i lys av hverandre, og om de inneholder riktig data. Jeg vurderte også om de kunne deles i flere deler eller om noen av kategoriene kunne slås eller kobles sammen, noe jeg fant ut av at de kunne. Underveis i intervjuene og i dataanalysen var jeg spesielt oppmerksom på sitater som kunne være interessante. Disse vil bli fremlagt strategisk under de ulike kategoriene i analysen.

3.4 Forskningskvalitet

Det er viktig å stille spørsmål og være kritisk til konklusjonene. Forskeren må vurdere kvaliteten og begrensningene til oppgaven. Jacobsen (2015) anser det som kritisk at kvalitative oppgaver blir drøftet kritisk når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på. Det er viktig å stille seg spørsmål om den interne gyldigheten, som innebærer om vi har fått tak i det vi ønsket. Det er også viktig å kaste lys over ekstern gyldighet, som stiller spørsmål om funn kan overføres i andre sammenhenger. Til slutt er det viktig å være kritisk til påliteligheten, det vil si å vurdere om innsamlet data kan stoles på og om det kan etterprøves av andre forskere.

Pålitelighet eller reliabilitet knyttes til undersøkelsens data. Hvilke data som brukes og hvordan de samles inn og bearbeides (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Informantene påvirkes av forskeren, og forskeren påvirkes av relasjoner som oppstår underveis i datainnsamlingen (Jacobsen 2015). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) anser som det lite relevant å vurdere påliteligheten til en kvalitativ undersøkelse. De mener at det er umulig for andre forskere å duplisere kvalitativ forskning og at ingen forskere har lik erfaringsbakgrunn, og derfor tolker ulikt. Jacobsen (2015) mener på sin side at det har noe for seg. Jeg velger i min oppgave å ta parti med Jacobsen og vurderer oppgavens pålitelighet. Pålitelighet handler om å gjøre rede for fremgangsmåter i oppgaven. Som nevnt har det blitt

brukt digital diktafon i alle intervjuene, slik at informasjonen ble lagret direkte. Jeg har også transkribert intervjuene for å sikre at informasjonen blir gjengitt korrekt og fremstilles riktig. Informasjonen i de ulike intervjuene har blitt systematisert og kategorisert isolert fra hverandre, før de har blitt sammenbundet og tolket felles. Støtteord og fyllord i rådata har imidlertid blitt fjernet, og fremkommer ikke i sin helhet i sitatene som presenteres. Dette gjøres for at de og funnene generelt skal være mer leselige og forståelige for leseren av oppgaven. Fjerning av støtteord og fyllord som ikke har betydning for det hele bildet og tilhørende meningsinnhold har slik jeg tolker det ikke betydning for troverdigheten eller påliteligheten til oppgaven.

Gyldigheten eller validiteten handler om hvor godt dataene representerer fenomenet som undersøkes. Det skilles mellom intern og- eller ekstern gyldighet i en oppgave (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktig, det vil si om beskrivelsene er riktige og sammenhengene reelle. Det skal være samsvar mellom virkelighet og forskning. Ekstern gyldighet er overførbarheten til funn, i forhold til om de kan generaliseres til andre enn det som har blitt undersøkt (Jacobsen 2015). For å sikre intern gyldighet presenteres sitater fra informantene. De skal representere utsagnet før det tolkes i en større sammenheng. Dermed får andre muligheten til å gjøre vurderinger av datamaterialet mitt. Noe som taler mot intern gyldigheten ved forskningen er min daglige rolle i organisasjonen og informantenes ærlighet. Jeg vil ubevisst tolke og bli farget av min daglige tilværelse. Denne rollen kan også spille inn på informantenes ærlighet i forhold til svarene de gir. Det kan gi informantene tillit slik at jeg eksponeres for en tilstrekkelig mengde informasjon. Samtidig kan noen informanter velge å holde tilbake informasjon eller velge å søke mot ønsket svar. Jeg kan ikke påstå at min forskning og tilhørende utvalg er representativt for en større populasjon av enheter, da jeg kun har undersøkt 6 enheter og disse er plukket ut for å passe til min problemstilling. Det er ikke grunnlag for å generalisere resultatene fra oppgaven, og interne gyldigheten er dermed fraværende.

3.5 Etiske avveininger

Jeg plikter å tenke igjennom hvordan forskningen kan påvirke de det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen 2015) Dette innebar å ta hensyn til etiske dilemmaer, og det var viktig for meg å ha disse klargjort før jeg gikk i gang med undersøkelsen. Ut fra hendelser som oppstod måtte jeg gjøre korrigeringer underveis.

Den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, og deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes kjenner til hvilke farer og gevinster deltakelsen kan medføre (Jacobsen 2015). Det skal gå klart og tydelig frem at informantene samtykker å delta, hvilke behandlinger samtykket omfatter, og hvilke behandlingsansvarlige samtykket gjelder for (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Informantene har undertegnet et samtykkeskjema som beskriver prosjektplanen og annen relevant informasjon (se vedlegg 3). Det skal ivareta informantenes integritet og unngå at de fremstilles på en uriktig måte. Det var ingen spørsmål om dette i datainnsamlingen, og alle informantene samtykket deltakelse.

Det er krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes til Datatilsynet. Det må meldes hvordan personopplysninger behandles gjennom undersøkelsens løp, fra datainnsamling til analyse (Jacobsen 2015). Min oppgave ble meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), hvor det ble vurdert av personvernombudet for forskning. På bakgrunn av retningslinjene til NSD er det ikke presisert hvilke informanter som har hvilken rolle og kommer med hvilket sitat. På denne måten er det ikke mulig å rute et bestemt sitat til en bestemt informant og omvendt. De blir anonyme for leseren som er ukjent med Politidirektoratet, og den indre anonymiteten for andre ansatte og informantene ivaretas også.

Mange oppgaver på masternivå har utgangspunkt i en forespørsel fra en organisasjon til en student. Forskeren har en oppdragsgiver hvor det skapes en relasjon mellom oppdragsgiver og forsker, som kan by på etiske problemstillinger. Oppdragsgiver forventer ofte positive resultater (Jacobsen 2015). Jeg jobber i organisasjonen, og har som tidligere nevnt en relasjon til mange av informantene. Det opplyses om at oppgaven ikke er en forespørsel fra Politidirektoratet, og at de ikke er oppdragsgiver. Jeg som student tok kontakt med min egen arbeidsgiver med utgangspunkt i en egeninteresse i kompetanseledelse, og hvordan dette kan utøves og forankres strategisk.

4.0 Analyse

I analysen vil funn fra datainnsamlingen presenteres og analyseres. Datamaterialet stammer fra kvalitative intervjuer med ansatte i Politidirektoratet og bedriftsinterne dokumenter og rapporter. Analysen deles i 3 deler, fordelt på forskningsspørsmålene. Den første delen er innledende for de to andre. Den skal kartlegge hvilken verdi og betydning kompetansebegrepet har i organisasjonen. I den andre delen presenteres funn relatert til

hvordan organisasjonen bruker kompetanseplanlegging og strategier som del av det å jobbe med strategisk kompetanseledelse. Den siste delen viser funn knyttet til hvordan Politidirektoratet bruker kompetansetiltak som et ledd i strategisk kompetanseledelse. Presentasjonen av disse funnene gjøres i lys av teori for oppgaven, Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse og min egen konseptuelle modell på forskningsområdet. Funn som anses relevante, og anvendt teori skal føre meg nærmere formålet med å undersøke hvordan Politidirektoratet bruker strategisk kompetanseledelse til å nå overordnede mål.

4.1 Hvilken verdi har kompetansebegrepet i den strategisk kompetanseledelse i Politidirektoratet?

Hovedvekten av Politidirektoratet sine ansatte er kunnskapsmedarbeidere. De har en viktig oppgave med å gi faglige råd, og styre å lede politi- og lensmannsetaten. De er essensielle ressurser og avhengige variabler for at organisasjonen skal overleve og ivareta samfunnsoppdraget. Skal Politidirektoratet lykkes er de avhengig av å ha kompetanse om kompetanse. De må være bevisste og opplyste på viktigheten av å bruke kompetanse som en strategisk ressurs, og hvordan dette systematiseres og rigges. Teorien fremhever at de ansatte vil bli den viktigste ressursen i all måloppnåelse. Det er de ansatte som eier kompetansen i en organisasjon. Ansvarlige for kompetanseområdet må kjenne til kompetanse, og hvordan det utvikles. Enda viktigere må de vite hvordan en organisasjon kan jobbe strategisk med kompetanse mot overordnede måloppnåelse. Dette blir viktig i dagens, men vel så viktig i fremtidens næringsliv. I dette kapitlet presenteres funn i lys av den verdien Politidirektoratet gir kompetansebegrepet. Under dette ligger den forståelsen, betydningen og fokuset begrepet gis, fremtidig relevans, og hvordan dette sammen påvirker det strategiske arbeidet med kompetansen i Politidirektoratet.

4.1.1 Kompetansebegrepet i Politidirektoratet

Kompetanse er mer enn kunnskaper. Kompetanse er i sin essens potensial. Ansatte må mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å aktivere iboende ressurser. Kompetanse består av å kunne noe, men vel så viktig av personlige og uformelle egenskaper. Har man kunnskaper uten å bruke dem, har man heller ikke nødvendig kompetanse. I funnene kom det frem at Politidirektoratet verdsetter uformell kompetanse fremfor formell, og at kompetanse handler om mer enn bare utdanning og tidligere arbeidserfaring:

Potensialet til en person ligger ikke bare i hva personen kan, men hvordan personen lærer og vil lære noe. Kompetanse handler om potensial, og uformell kompetanse er viktigere enn formell, fordi den kan forutsi potensialet til en medarbeider (Informant 5).

Vi legger for stor vekt på formell kompetanse, med fokus på utdanning og hva personen kan. Det handler vel så mye om hvordan man tilegner seg kunnskap og kompetanse og bruker dette (Informant 3).

Mange av informantene mener at kompetanse handler om å utnytte og utvikle potensial. De peker på at kompetansen til en medarbeider er formell og uformell. For deres del gir uformell kompetanse størst verdi. De er forente om at kompetanse handler om å være i stand til å ta den i bruk. De presiserer at kompetanse ikke bare handler om hva du har gjort og vært, men hvem du er som person. Mange av informantene forteller at organisasjonen legger mye vekt på formell kompetanse, og bruker det som vektskål i vurderingen av en person sin kompetanse. Til tider er det også overdrevent fokus på utdanning når kompetanse skal utvikles. Dette har ført til at kurs og studiepoeng står høyt i kurs.

Kompetanse består av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Komponentene skal samlet gi et meningsfylt bilde av kompetansen til en person. I strategisk kompetanseledelse er det viktig å ta i bruk alle komponentene når det analyseres krav og behov for kompetanse, og planlegging av tiltak. Kunnskap og kompetanse brukes ofte om hverandre, selv om de har ulikt innhold. To av informantene forteller at Politidirektoratet har valgt å skille de to komponentene fra hverandre i kompetansearbeidet:

Kompetansebegrepet har sammenheng med kunnskapsbegrepet. Vi har valgt å skille mellom kunnskap og kompetanse (Informant 6).

Mange sliter med skillet mellom komponentene, og synes de er forvirrende. Derfor har vi valgt å skille på kunnskap og kompetanse på grunn av ulike syn, perspektiver og tolkninger (Informant 1).

Informantene nevner sporadisk alle komponentene, men i størst grad kunnskaper. En informant mener at kunnskap handler om å bidra til at ny kunnskap samles, systematiseres, utvikles og tilgjengeliggjøres, mens kompetanse handler om å sikre at denne kunnskapen tas i

bruk. Flesteparten av informantene holder med Lai. De mener at komponentene bør vurderes samlet for å si noe om kompetansen til en person. Informantene er uenige om bruken av holdningskomponenten, som Lai inkluderer i sin modell. Politidirektoratet setter den på siden i sitt arbeid med kompetanse. Flere av informantene mener den bør likestilles med de andre komponentene, fordi den har innvirkninger på potensial og utviklingspotensial hos en person.

I teorien presenterte jeg at 70% av læring og utvikling skjer gjennom praksis, 20% gjennom andre og 10% gjennom formaliserte kurs og programmer. Dette betyr at 90% av læringen skjer gjennom praktiske oppgaver og erfaringsbasert læring. Datamaterialet viser at flere informanter viser til denne fordelingen, hvor de mener at praktisk læring utvikler kompetanse best. Noen av informantene viser til denne fordelingen, som viser at det største læringsutbyttet skjer i uformelle sammenhenger og læring:

70/20/10 modellen er fornuftig, hvor mesteparten av kompetansen læres gjennom daglige arbeidsoppgaver (Informant 1).

70% får du gjennom jobben, gjennom å trene deg opp og samarbeide med andre. 20% og 10% får du fra andre formelle tiltak som kurs (Informant 2).

80-90% av all kompetanse utvikles i uformelle sammenhenger (Informant 5).

De fleste informantene fremhever at man lærer best av å observere hva andre gjør, og at man lærer en oppgave når den blir en daglig arbeidsoppgave. Noen av informantene er tydelige på at kompetanse utvikles best i samhandling med andre, og at man utvikler seg sammen i uformelle sammenhenger. Det handler om å danne lærings- og forbedringssirkler hvor man jobber, tester ut og justerer sammen med mål og mening om å utvikle seg praktisk. Det handler om “learning by doing” trekker flere informanter frem, noe som kan være krevende fordi man jobber med noe ukjent. Noen av informantene mener at man avhenger av et riktig sett med personlig egenskaper og uformell kompetanse for å takle dette, og viser videre til hvor viktig dette er for å danne et helhetlig bilde på kompetansebegrepet.

4.1.2 Kompetanse og fremtidens næringsliv

Organisasjoner må evne å skape egen fremtid. Sosiale nettverk, kompetanse og talent får og vil få økt betydning i fremtidens næringsliv. Endringer i næringsliv, samfunn og

fremvoksende strategier preger fotfestet til fagområdet kompetanse. De lærde strides om hvilken kompetanse og kompetansetyper som vil overleve å være banebrytende. En organisasjon må eie og utvikle kompetanser som leder dem gjennom framtidens paradigmeskifter. Alle informantene er enige om at kompetanse blir viktigere og viktigere, og at Politidirektoratet og de ansatte er avhengig av å ha den rette kompetansen for å levere på samfunnsoppdraget. Det er kompetansen til de ansatte som skal bidra til å gjennomføre samfunnsoppdraget og takle utviklingen i kriminalitet, marked og omgivelser:

Vi må ha kunnskapsmedarbeidere for nå målene våre i fremtiden. Det er helt avgjørende at den personen har akkurat den kompetansen som skal til for at vi skal nå målene våre (Informant 4).

Riktig kompetanse er avgjørende for at vi skal greie å løse samfunnsoppdraget vårt i fremtiden (Informant 6).

Politidirektoratet har et samfunnsoppdrag hvor de er faglig rådgiver og styrer og leder politi- og lensmannsetaten. Tilnærmet alle informantene peker på at det er avgjørende at man forvalter rett kompetanse dersom man skal oppfylle kravene i samfunnsoppdraget. Kriminaliteten endres stadig, og Politidirektoratet må sørge for kompetanseutvikling i tråd med endringer i det markedet man opererer og betjener. Dette beskrives konkret av en informant:

Riktig kompetanse er alfa omega for at vi skal levere på samfunnsoppdraget. Vi trenger faktisk den kompetansen som mange kriminelle besitter, men kan vi ansette disse? (Informant 3).

Ifølge teorien kan vi tilpasse oss endringer i omverdenen, men aller helst skape en egen fremtid gjennom å påvirke omverdenen. Vi trenger ansatte med intuisjon og mønsterforståelse på samfunn i endring og utvikling. Samfunnsoppdraget preges av omgivelser og markeds kriminalitet som endres raskt. Informantene peker derfor på at det er essensielt at de utvikler og skaffe kompetanse i tråd med utviklingen. De ansatte må ha de kunnskapene som trengs for at vi skal fylle rollen vår, og dermed takle et endret kriminalitetsbilde. Som informanten over spør seg, er vi i mange sammenhenger faktisk avhengig av kompetansen til de kriminelle for å levere på samfunnsoppdraget.

Vi finner i dag flere spesialister og spesialiserte profesjoner enn tidligere. Dette er eksperter på et høyt faglig nivå. Spesialister regnes av mange som kritiske i den globale kunnskapsøkonomien, og at de finnes i kunnskapsintensive virksomheter. Spesialisert kunnskap kan også hindre utvikling av samarbeid og sammenhengskompetanse. Breddekompetanse og spisskompetanse bør ses i sammenheng. Dette uttalte også to av informantene ganske presist:

I fremtiden vil vi være avhengig av både spiss og breddekompetanse, både på individ og organisasjonsnivå. Vi må ha spisskompetanse innenfor et område, og breddekompetanse innenfor flere, slik at vi kan samarbeide med andre spisskompetanser (Informant 2).

Spisskompetanse fremheves i POD. Breddekunnskap er viktig, og må ikke glemmes. Vi trenger en blanding av spiss og breddekompetanse som kan brukes på mange områder (Informant 1).

Vi er for opptatt av spisskompetanser og eksperter, noe jeg mener blir feil. Spisset kompetanse inneholder ikke alltid nødvendig samhandlingskompetanse, noe vi trenger. Generalister og breddekompetanser samhandler bedre på tvers, og ser de nødvendige sammenhengene (Informant 5).

Flere informanter mener at breddekunnskap er viktig, og ikke må bortprioriteres. De trekker frem at de trenger en blanding av spiss og breddekompetanse for å være konkurransedyktige i fremtiden. Samtidig nevner de fleste informantene at det er et stort fokus på spisskompetanse i Politidirektoratet, og i markedet generelt. Dermed risikerer man å glemme generalistene, som ofte er de som driver team og arbeid fremover. Samtidig peker flere av informantene på at de trenger en ny og annen kompetanse i fremtiden rettet mot overlevelse og samfunnsoppdrag. Mange trekker frem at de i større grad enn før må utvikle sivil kjernekompetanse, i tillegg til politiressursene, som i dag er kjernekompetansen. Sivile kjernekompetanser som analyse, prosjektledelse, virksomhetsarkitektur, endringsledelse og styring og økonomikompetanse nevnes som aktuelle. To informanter fortalte dette om sivil kjernekompetanse:

Noen sitter på en spesiell kompetanse, en kjernekompetanse. Vi kan bli sårbare om disse forsvinner. Vi må klare å utvikle kjernekompetanser gjennom å jobbe mer tverrfaglig (Informant 3).

Vi trenger ikke bare politiresurser som er kjerneressursen, det holder med innslag av det i teamsammensetninger. Vi trenger flere sivile kjernekompetanser (Informant 1).

4.1.3 Kompetanse-temperaturen i Politidirektoratet

Et godt nok fokus og evne til å forankre kompetansearbeidet strategisk er viktig. Vellykket kompetansearbeid krever strategisk og systematisk innsats. Kompetansen må integreres i strategiutforming. Planleggingen av menneskelige ressurser må skje parallelt med overordnet planlegging for å gi resultater. Mange av informantene betegner fokuset på kompetanse som tynt og lite modent. De trekker også frem at planleggingen virker tilfeldig. De peker også på at tilnærmingen til kompetanse er strategisk og mangler struktur:

Kompetansearbeidet er ikke strategisk forankret. Vi har en lang vei å gå for at strategiarbeidet skal fungere skikkelig. Hos oss er det vanskelig å etablere fagapparater og fagmyndighetsstrukturer. Vi er avhengige av det for at arbeidet med kompetanse skal rendyrkes (Informant 5).

Det er lav modenhet på å jobbe strategisk med kompetanse. Noen ledere lurer på hvorfor vi skal jobbe med strategisk kompetanseutvikling. De forstår ikke alltid at det å jobbe strategisk med kompetanse kan utgjøre en forskjell (Informant 1).

Fokuset er litt tynt, og tilnærmingen til å jobbe strategisk er lite strukturert (Informant 4).

Samtidig trekker noen informanter frem at de er opptatt av å utvikle kompetanse, og at fokuset på å jobbe systematisk med det er større enn tidligere. De er opptatt av kvalifikasjonskravene når de rekrutterer, og å vurdere hvilken kompetanse og kapasitet de må ha. Utfordringen er manglende system og struktur på dette arbeidet, noe som betegnes som et kritisk funn. Datamaterialet viser at evnene til å forankre kompetansearbeidet strategisk er fraværende. Det skal være et bindeledd og en gjensidighet mellom strategi og kompetanse, slik at de sammen drar i retning av de overordnede målene. Funnene viser at de må jobbe mer strategisk med dette enn de gjør i dag. Kompetanse må kobles til relevante strategier og

omvendt. En kobling som fungerer avhenger av god nok styring, ledelse og kultur. Arbeidet som gjøres med kompetanse må forenes mot nedskrevne mål, og løftes opp og frem i organisasjonen. Det er enighet om at manglende samarbeid, spesielt på tvers, er en kritisk faktor:

Vi mangler samhandlingskompetanse. Vi evner ikke å stole på hverandre, og å gjøre oss avhengig av hverandre. Vi jobber tungt på mange områder, og alle skal være involvert og etterfølge alt (Informant 2)

Samhandlingskompetanse er avgjørende for at vi skal nå målene våre. Vi mangler en del av det, og blir sittende for mye på hver vår tue. Det skaper barrierer mellom avdelinger og fagfelt som er avhengig av hverandre. Vi er ikke helt på samme planet i dag, hvor noen avdelinger tenker strategisk og andre taktisk (Informant 5).

Vi må løfte blikket vekk fra seksjonene og ikke sitte på hver vår tue, men heller tenke helhetlig og på de felles målsetningene vi har. Vi tviholder på egne interesseområder i stedet for å tenke på helheten (Informant 3).

Kompetansen bør gå på tvers av enhetene i organisasjonen, og noe alle kan identifisere seg med. Teorien fremhever kompetanser som ser sammenhenger og helhet. Kompetansene bør involveres og integreres i samarbeid og samskapning for å gi utbytte. På denne måten skapes forståelse for andres fagdisipliner, en forståelse noen informanter etterlyser. Datamaterialet viser at den nåværende kompetansen i større grad må deles på tvers av enhetene i direktoratet. Flere informanter mener de trenger et større antall kompetanser som fungerer i, og på tvers, av grupper. Dette fører til at de kan jobbe mer tverrfaglig. Dagens struktur oppleves som rigid. Tverrfaglige team kan bidra til å mykne opp strukturene. Majoriteten av informantene er klare på at dersom man greier å samarbeide bedre på tvers av kompetanser vil man i større grad nå målene de setter seg. I dag er fraværet av dette en hemsko for at kompetanse kan bidra til økt måloppnåelse.

4.2 Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?

En viktig del av strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging av kompetansen. Dersom kompetanse planlegges kan det sikre at organisasjonen og de ansatte har, og bruker,

nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Det bør være en direkte kobling mellom Politidirektoratets overordnede strategier, arbeidet med kompetanse og utformingen av kompetansestrategien. I dette kapitlet presenteres funn på hvordan organisasjonen bruker kompetanseplanlegging og hvordan dette bidrar til å drive strategisk kompetanseledelse. Underlagt kompetanseplanlegging ligger kompetansestrategi, kompetanseanalyser og virksomhetsstrategi.

4.2.1 Kompetansestrategi

Kompetansestrategien bør fungere som en faktisk strategi og bidra til måloppnåelse. Den skal angi hvordan Politidirektoratet skal satse på kompetanse gjennom aktuelle tiltak. Funnene viser at organisasjonen ikke har en definert kompetansestrategi. Dette fremstår som en viktig funn, og et steg i feil retning med å jobbe strategisk med kompetanse. Fraværet av en kompetansestrategi er merkbart:

Veien mot en kompetansestrategi som fungerer og bidrar til strategisk arbeid med kompetanse er lang. Den mangler fotfeste, mye fordi hver enkelt avdeling tenker på seg og sitt i stedet for i tråd med en felles strategi (Informant 5).

Det er en del nybrottsarbeid i veien for å få en kompetansestrategi på beina, og for at det strategiske arbeidet med kompetanse skal få fotfeste (Informant 3).

Vi er for umodne på å styre kompetanse og utvikle en kompetansestrategi, sammenliknet med styring på budsjett (Informant 1).

Vi er alle enige om viktigheten av en kompetansestrategi, men den er ikke dokumentert strategisk gjennom en strategi som viser retning frem i tid. Vi er ikke helt der hvor virksomhetsstrategien setter premisser for en kompetansestrategi (Informant 2).

Kompetansestrategien skal være en organisasjonen sin overordnede plan for satsning på kompetanse. Den skal angi målene for satsingen på kompetanse, og hvordan det kan bidra til overordnet måloppnåelse. I den ideelle verden skal strategien lede vei for en organisasjon, slik at kompetansen utnyttes og forvaltes som den ressursen den burde. Dataene viser at Politidirektoratet ikke har en kompetansestrategi som kan lede denne veien. Noen informanter mener det skyldes dårlig samarbeid på tvers, og mangel på

samhandlingskompetanse. Denne utfordringen ble også presentert i den første delen av analysen, og vurderes som et sentralt funn. Andre informanter peker også på organisering og prioriteringer i oppstarten av arbeidet:

Arbeidet med kompetansestrategien begynte i feil ende. De begynte fra bunnen av, med tiltak og etablering av planer for kompetanse uten en strategisk forankring på toppen (Informant 5).

Vi jobber nedenfra og opp, med kompetanseplaner basert på enhetsmål, aktiviteter og ansvarsområder. Vi jobber heller planmessig enn strategisk med kompetanse (Informant 2).

Det var feil å starte med kompetanseplanlegging før kompetansestrategien var forankret og dannet et grunnlag. Det betyr at vi planlegger kompetanse uten en strategi å jobbe etter (Informant 1).

Man burde begynt overordnet og jobbet nedover. I stedet har man begynt med planleggingen, før man går feil vei oppover. Det er grunnleggende målstyring med strategien på toppen, og helt ned til aktiviteten som skal iverksettes i bunn. Vi befinner oss der nede, uten at vi vet hvor vi skal med arbeidet. Det er tiltak som ikke har noen måldefinisjon og link mot virksomhetsstrategien og de strategiske målene (Informant 4).

Her peker informantene på at satsingen ble igangsatt uten en overordnet plan for hvordan det skulle gjøres. Empirien viser at de har få, om ingen, mål og retningslinjer å jobbe etter. De kjenner ikke til hvilke kompetanseområder som skal prioriteres på kort og lang sikt, og hvilke tiltak som skal anvendes når. I strategisk teori går det klart frem at strategier er overordnede beslutninger som skal påvirke nedover i organisasjonen. Den må forankres i organisasjonen for å skape mening for de involverte. Politidirektoratet har gjort motsatt, hvor kompetanseplanlegging igangsetter og former kompetansestrategien. Kompetanseplanlegging i deres format innebærer ikke strategiarbeid, men påbegynte analyser av hvilke oppgaver som skal løses og tilhørende kompetanse. Kompetanseanalyser bør ta utgangspunkt i en overordnet strategi.

4.2.2 Kompetanseanalyse

En organisasjon må ha oversikt over og analysere nåværende kompetanse, slik at man kan forutsi hvilken kompetanse som trengs for å møte fremtidige krav. Kompetanseanalyser tar utgangspunkt i overordnede mål og strategier. De er virkemidler for å koble overordnede mål og strategier til kompetansestrategier og tiltak for kompetanse. Funn i materien viser mangler tilknyttet hvordan Politidirektoratet bruker kompetanseanalyser, og hvordan de vurderer egen kompetanse og kompetansebehov:

Vi er ikke spesielt gode på kompetanseanalyser. Vi er ikke flinke nok til å analysere hva vi faktisk trenger. Vi har ikke oversikt over kompetansen våre ansatte totalt sett har (Informant 3).

Når organisasjonen totalt sett ikke understøtter, eller evner å understøtte arbeidet med kompetanseanalyse og planlegging blir det vanskelig. Skal man drive med kompetanseanalyse må man ha forankring fra oven (Informant 5).

Vi må utvikle analysene som skal avdekke hva vi har, og ikke har. Vi må avdekke kompetansegap som vi ikke kjenner i dag (Informant 4).

Dette viser at de ikke bruker hovedaktiviteter som kravanalyse, kompetansekapitalanalyse og behovsanalyse strategisk i analysene. De analyserer ikke hva de trenger, og hvilke aktuelle kompetansekrav som finnes. Arbeidet med å analysere hva man har blir ustrukturert. Dermed blir jobben med å avdekke og planlegge aktuelle tiltak vanskelig. Noen informanter forteller at oppstarten til kompetansestrategien går via kompetanseanalyser. De har påbegynt kompetanseplanlegging på enhetsnivå, som er kompetanseanalyser på grovt nivå. De tar for seg hvilke oppgaver som skal løses, og hvilken kompetanse som trengs. Dette viser at arbeidet er i gang, og at man har begynt å trekke tråder mellom arbeidsoppgaver og kompetanse. Det bekrefter også at de har begynt i bunnen av næringskjeden med kurs oppover, med planlegging av kompetanse og kompetansebehov uten et målsnøre. Arbeidet med kompetanseanalyser henger ikke sammen med resten. Dette kan føre til sløsing med god kompetanse, fordi de ikke får oversikt over den totale kompetansebanken. Dataene viser at kartleggingen på kompetanse har mangler og er "bottom up-preget". Informantene ser samtidig utbyttet av å jobbe strategisk med kompetanseanalyser:

Gode analyser kan sikre at vi får nødvendig kompetanse, de rette folkene og at vi utnytter dem effektivt. Vi må begynne å stille spørsmål om hvordan vi skal sikre kompetansen, slik at vi er rustet for fremtiden (Informant 5).

Det er en stor gevinst i å bli bedre på kompetanseanalyser (Informant 3).

Man må tenke gjennom hvilken kompetanse som er viktig for oppgavene og målene vi har. Hvordan ser det ut i dag, og hva er den ideelle sammenhengen av kompetanser (Informant 2).

Flere av informantene, og spesielt lederne forteller at de og andre ledere gjør kompetanseanalyser ubevisst, uten en kompetansestrategi som forteller hvordan de skal analysere kompetansen og kartlegge kompetansebehovet. Dette gjelder spesielt i rekrutteringsprosessen. Dette viser at de evner å vurdere behovet de har, og hvilken kompetanse som kan øke måloppnåelsen og verdiskapelsen for deres del. En informant trekker frem dette:

Mange ledere analyserer kompetanse ubevisst, uten en strategi som forteller hva som må gjøres (Informant 4).

4.2.3 Virksomhetsstrategi

Virksomhetsstrategien og kompetansestrategien skal understøtte hverandre. Virksomhetsstrategien til Politi- og lensmannsetaten skal komponere, styre og organisere hvordan politiet skal jobbe i årene fremover. Dette skal føre til optimal total lønnsomhet og ivaretagelse av samfunnsoppdraget. Som forklart deler politi- og lensmannsetaten virksomhetsstrategi, noe som vil si at Politidirektoratet, distrikter og særorganer har den samme virksomhetsstrategien å jobbe mot. Politidirektoratet skal fordele virksomhetsstrategien til aktuelle enheter. Virksomhetsstrategien som helhet forklares dyptliggende i teorikapittelet. Datamaterialet gir et relativt entydig inntrykk av virksomhetsstrategien:

Jeg opplever strategien som lite konkret (Informant 3).

En virksomhetsstrategi må være styrende for en kompetansestrategi, slik er det ikke i dag (Informant 2).

For kompetansearbeidet oppleves det som en hemsko at virksomhetsstrategien fokuserer på så mye (Informant 1).

Målene er for store og for mange. De er vanskelige å lage delstrategier av. De burde hatt en lengre tidshorison, vi kan jo ikke bli bedre på alt innen 2020 (Informant 5).

Det er for mye på tallerkenen til politiet (Informant 6).

Inntrykkene vurderes som interessante funn. Som nevnt inneholder ett av tolv strategiske mål kompetanse. Det å styrke kompetanse kunne vært å etablere en kompetansestrategi som en delstrategi under virksomhetsstrategien. Datamaterialet viser at utarbeidelsen av en kompetansestrategi kan ha druknet i de andre målene som politiet har. Det fremgår ganske tydelig at politi- og lensmannsetaten har for mange og til dels uklare og overambisiøse mål i sin portefølje. Mange av informantene forteller at de kjenner målene i strategien, men at de ikke går under huden, og er vanskelige å jobbe mot. De oppleves som lite konkrete med en kort tidshorison, og dermed blir det vanskelig å oppfylle alle ønsker på en gang. Det er vanskelig å få til noe overordnet, som også er fremtidsrettet og ivaretar fagområdene. Informantene forteller at den går på kryss og tvers mellom fagområdene, og dermed blir lite konkret. Den oversettes i liten grad, og gir liten mening for de som skal sette den ut i livet. Det står også "svart-på-hvitt" at man skal styrke kompetanse, læring og utvikling. Funnene viser at majoriteten av informantene savner en rød tråd og sammenheng mellom kompetansemålet og resten av virksomhetsstrategien:

Det står "svart-på-hvitt" at kompetanse er en av de 12 strategiske målene i virksomhetsstrategien, men den røde tråden er ikke så rød som den burde mellom kompetanse og virksomhetsstrategien (Informant 2).

Virksomhetsstrategien er veldig politirettet, men berører kompetanse også (Informant 3).

Kompetanse gis oppmerksomhet i virksomhetsstrategien, og det er et uttalt mål at vi skal ha fokus på det, men det var veldig lang tid (Informant 4).

En av informantene staker videre vei, og mener at virksomhetsstrategien må revideres. Vedkommende mener det må utvikles en strategi som er mer i tiden i forhold til ambisjoner og omfang over en tidsakse på flere år enn dagens. Strategien må forenkles for økt måloppnåelse og ivaretagelse av samfunnsoppdraget:

Vi må forenkle virksomhetsstrategien med færre mål og danne bedre sammenhenger mellom målsettingene vi setter oss, organisasjonen og fagavdelingene som skal sette det ut i livet (Informant 5).

De overnevnte funnene får støtte i en uttalelse fra den nye politidirektøren, Benedicte Bjørnland. Til politiets intranett skrives det politiet, anført av Politidirektoratet må bli bedre til å prioritere hva som skal prioriteres. Det planlegges for mange endringer på en gang. Ambisjonene, tempoet og rekkefølgen på endringene og målsetningene må revurderes for å samfunnsoppdraget nå, og i fremtiden. Ledere må i større grad evne og tørre å gjøre prioriteringer. Det bør bli klarere hva vi ikke skal prioritere, og hvilke konsekvenser det får.

4.2.4 Samspillet mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien

For at kompetanse skal være en verdifull ressurs må det være et samspill mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien. Som nevnt er et viktig funn fraværet av kompetansestrategien. Mangelen på denne kausale sammenhengen gjør at samspillet er ikke-eksisterende. Det kan være avgjørende for om organisasjonen jobber strategisk med kompetanseledelse. Koblingen mellom de to strategiene til bør gjensidig, likeverdig og kontinuerlig. Informantene forteller at det er ulike premissgivere for de som driver med utvikling av kompetanse og de som lager planer for virksomhetsstrategiene. HR-seksjonen er ansvarlige for kompetansespoet, mens ledergruppen og strategistaben er ansvarlig for å drive utvikling og drift av virksomhetsstrategien. Som teorien viser er samspillet ofte utfordrende. Empirien viser at Politidirektoratet opplever problemer når de forsøker å koble kompetanse til strategi, på grunn av ulike eierforhold:

HR blir for lite hørt, og sliter med å ytre sine synspunkter. Det tar for lang tid, noe som beviser at fokuset på kompetanse og strategisk arbeid er for lite. Hele prosessen med å utvikle en kompetansestrategi får for lite anerkjennelse, og derfor tar det tid (Informant 1).

HR skal danne fagforvaltningskultur, en "puck" som har blitt sendt rundt i organisasjonen i noen år. Slike forankringer blir vanskelig med fravær av styring, ledelse og kultur på denne type utviklingsoppgaver (Informant 5).

Det er til tider utfordrende at strategiene ikke er forankret på de samme stedene. Toppledelsen har ofte fokus på det overordnede, uten å forstå det på taktisk nivå og det man trenger av kompetanse (Informant 2).

Strategistaben har høyere status enn HR. Muligens er det bedre at det er de som eier kompetansestrategien (Informant 2).

Vi bevitner løse og lite røde tråder mellom eieren av kompetansearbeidet og eieren av strategiarbeidet. Noen informanter påpeker også at HR gis for lite anseelse og tillit, og ikke får mulighet til å påvirke utviklingen av kompetansestrategien. HR understøttes ikke av den øvrige organisasjonen, og møter ofte motstand:

I teorien er sammenhengen mellom kompetanse og strategi sterk. Hos oss er sammenhengen så lite forankret strategisk at HR kun kommer noen møter ned i gangen før samarbeidet kollapser. Mange gode mennesker har prøvd seg og gitt opp (Informant 5).

Hos oss er det fravær av styring, eller for detaljert styring, noe som hemmer kompetansearbeidet og utviklingen av kompetansestrategien. Veiledere, strategier og sjekklister blir ikke fulgt opp og forankret i styring og ledelse. Vi har kunnskaper og kompetanse om kompetanse, men strukturene er vage og valgene som gjøres er tilfeldige og lite enhetlige. (Informant 1).

Funnene viser at det er en utfordring at HR ikke jobber i linjen. De kan ha det nødvendige overordnede perspektivet, og sitte på kunnskaper på hva som må til for å nå kompetansemål. HR-området gis lite anseelse sammenliknet med toppledelsen og øvrig strategiarbeid. En mulig årsak til at dette ikke har lyktes vurderes på bakgrunn av datamaterialet til å være manglende prioriteringsevne mellom aktuelle mål i virksomhetsstrategien.

Da Politidirektoratet ikke har en kompetansestrategi med oppheng i virksomhetsstrategien valgte jeg å stille et hypotetisk spørsmål om kjennetegn på en vellykket kompetansestrategi.

Dette vil gi meg grunnlag for å kartlegge informantenes eventuelle formeninger og teoretiske kunnskaper om kompetansestrategier. Hva den potensielt kunne medført, og hvilken sammenheng den bør ha med virksomhetsstrategien, rent teoretisk. Basert på dette er inntrykket en god iboende teoretisk bank i stand til å utvikle en velfungerende kompetansestrategi. Det er mer mellom himmel og jord:

Den snakker med, får føringer fra, og er meningsfylt i en overordnet virksomhetsstrategi. Den skal være en delstrategi under virksomhetsstrategien og være etatsovergripende, og ha oppheng i mål fra virksomhetsstrategien (Informant 5).

Den er forankret i en strategisk plan, virksomhetsstrategien og effektmål 12 som dreier seg om satsing på kompetanse. Den må være konkret og vise hva som skal prioriteres slik at vi dekker behovet i dag og for årene som kommer (Informant 6).

Det må være en rødere tråd mellom arbeidet med kompetanse og virksomhetsstrategien. Kompetansestrategien blir en viktig brikke for å skape tydelighet på hva som skal satses på innenfor kompetanse, og hvordan dette skal bidra til at vi når målene våre. Den skal føre til økning i bredden av kompetanse. Den skal være en knagg til oppheng, som et moderne og kompetent politi er avhengig av for å gi rett kompetanse (Informant 2).

Kompetansestrategien vil føre at vi bli rustet til å nå de overordnede målene våre. Det er menneskene i organisasjonen, sammen med de riktige rammene og strukturene som gjør at vi når målene våre. Det hjelper ikke med struktur, hvis man ikke har den riktige kompetansen mellom strukturene (Informant 3).

4.3 Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?

Rekruttering, avvikling, kompetansemobilisering og kompetanseutvikling er aktuelle verktøy for å skaffe kompetanse som jobber strategisk med kompetanse. Datamaterialet viser at Politidirektoratet har stort fokus på en av disse, rekruttering. De har noe mindre fokus på utvikling og mobilisering. Tidligere avgrensninger viser at oppgaven ikke fokuserer på avvikling av kompetanse. For å svare på forskningsspørsmålet vil funn fra datamaterialet presenteres i forhold til de tre tiltakene, samt hvordan Politidirektoratet jobber strategisk med dem.

4.3.1 Rekruttering og anskaffelse

Anskaffelse av kompetanse skjer oftest gjennom rekruttering av kompetanse fra nye medarbeidere. En systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess tiltrekker og identifiserer talenter. Jeg har også valgt å inkludere samarbeid og strategiske allianser som en del av anskaffelse av kompetanse. Det er forøvrig noe Lystad-rapporten betegner som et forbedringspotensial for etaten. Datamaterialet viser hvordan noen av informantene sørger for drift av strukturert rekruttering av ønsket kompetanse:

Vi har en velfungerende rekrutteringsprosess som øker treffsikkerheten på å få inn den kompetansen vi trenger. Vi gjennomfører gode jobbanalyser og prosesser, som kanskje er det viktigste verktøyet for å få inn rett kompetanse (Informant 6).

Rekrutteringsprosessen har blitt bra. Den er veldig strukturert og ryddig med gode maler og assistanse som gir oss god nok kompetanse (Informant 4).

Vi jobber veldig profesjonelt med rekruttering, og er gode på jobbanalysen som kanskje er det viktigste verktøyet for å sikre rett kompetanse (Informant 2)

Materien viser at rekruttering som tiltak kan føre til god anskaffelse av kompetanse og overordnet måloppnåelse. Som et støtte- og rammeverk finnes det en etatlig rekrutteringsveileder. Den inneholder steg i prosessen og aktuelle malverk som styrker sjansen for å finne rett kompetanse. Flere påpeker at rekrutteringsprosessen, og vurderingene i jobbanalysen viktig. Datamaterialet viser at spesielt ledere bruker jobbanalysen når de skal vurdere kompetansebehovet. Dette er også et lederansvar. Når en ansatt slutter brukes anledningen til å overveie nåværende kompetanse, opp mot hva den nye personen bør ha. Datamaterialet viser at de ikke jobber strukturert med kompetanseanalyser via en kompetansestrategi. Samtidig viser materialet at det gjennomføres uformelt gjennom jobbanalysen underveis i rekrutteringsprosessen. Funn i materien viser videre at informantene mener det er rom for forbedring. Noen informanter trekker frem den potensielle gevinsten av en definert kompetansestrategi i rekrutteringsarbeidet:

En kompetansestrategi ville gjort rekrutteringsarbeidet mer målrettet (Informant 3).

Vi har lite erfaring med å tiltrekke oss sivil kompetanse (Informant 1).

Vi har en vei å gå på hvordan vi skal rekruttere aktivt, og sikre den beste kompetansen utenfor våre kanaler (Informant 4)

Datamaterialet viser at organisasjonen er fersk på å markedsføre seg i nye markeder. Denne høsten var første gang med deltakelse på karrieredager på utdanningsinstitusjoner. Nå og tidligere har politiet skaffet nødvendig kompetanse fra Politihøgskolen, hvor majoriteten av utdanningene er politirettet. Materialet viser at man må tenke i en ny retning, og jage sivil kompetanse i større grad. Flere av informantene forteller at det fokus på sivile under rekruttering, men at det er et stykke igjen for at man jobber systematisk. Det trekkes frem av flere at utlysningstekstene ikke appellerer tilstrekkelig til sivile, og at det er tilfeldig hvordan søkerlistene blir. Noen informanter mener de bør bli bedre på å profilere seg som noe mer enn “politi”, og at de fremover er like avhengige av sivil kompetanse som politikompetanse. Flere av informantene peker videre på at Politidirektoratet kan bli bedre til å bruke nyere rekrutteringskanaler. Informantene trekker spesielt frem LinkedIn, en kanal de ser forbedringspotensial i å anvende. I dag har man ikke egen profil.

Datamaterialet er sprikende når det gjelder bruk av eksternt samarbeid og alliansepartnere. Det kan virke som om de som lykkes med igangsetter det selv, og at evnen til å opprette dette samarbeidet varierer i organisasjonen. Dette bærer også preg av fraværet av en definert kompetansestrategi:

Vi kan bli bedre på bruk av eksterne kilde og alliansepartnere. Vi må få på plass en mer strukturert og strategisk tilnærming for å få mer ut av hverandre, slik at vi fortsetter å nå målene våre (Informant 2).

Vi kan også bli bedre på tverrsektorielt samarbeid for å sikre kompetanse, spesielt på HR. Fagavdelingene er allerede mye involvert og samarbeider bredt med ulike nettverk og partnere (Informant 1).

Vi samarbeider og deler erfaring med flere andre etater og statlige og offentlige organer. Det er stort utbytte i dette (Informant 4).

Vi henter innspill og kompetanse fra andre departementer og deler av politiet utenfor huset, i tillegg til andre etater som inngår i nettverket (Informant 5)

Fordelene med disse samarbeidene er innsamling av tankegods og erfaringer fra likesinnede som har kommet lengre i arbeidet. De søker på denne måten utnyttelse og erfaringsdeling fra hverdagen gjennom “best-practice”. Informantene som forteller at de kan bli bedre på erfaringsutveksling forteller at de har blitt bedre på det. Tidligere har direktoratet vært lukket, og det har vært lite arbeid på tvers av enheter og andre organisasjoner. Mangelen på samhandlingskompetansen har også her vært en faktor skal vi tro datamaterialet.

4.3.2 Kompetanseutvikling

Kompetanse må vedlikeholdes og oppdateres. Organisasjoner må skape læringsarenaer gjennom systematisk kompetanseutvikling, som planlagte tiltak, kurs og utdanning. Ansatte må tilegne seg ny, eller endre den nåværende kompetansen gjennom systematisk kompetanseutvikling. På denne måten utnyttes de menneskelige ressursene sin produksjon og tjenesteyting, slik at man forvalter de på best mulig måte. Funn som viser hvordan Politidirektoratet strategisk kompetanseutvikler egne medarbeidere presenteres her, både planlagte tiltak for utvikling og uformell kompetanseutvikling som læring og uforutsette interaksjoner. Dataene er relativt synkrone på hvordan organisasjonen i dag bruker kompetanseutvikling som et strategisk verktøy mot økt måloppnåelse:

Den systematiske kompetanseutviklingen er ikke moden nok. Det er lite bevissthet på hva man bruker midler på, sammenliknet med kompetansen man trenger for måloppnåelse. Det er ikke et strategisk kompetansetiltak i dag, men det er i ferd med å bli bedre. (Informant 2).

På formell kompetanseutvikling er det “førstemann til mølla” som gjelder. Vi vurderer ikke ansatt mot kompetanse og fremtidig verdi. Dette må settes mer i system (Informant 3).

Kompetanseutviklingen må formaliseres, og i dag er det få arenaer for dette (Informant 4).

Vi jobber for lite med kompetanseutvikling (Informant 5).

Vi kan se av datamaterialet at det jobbes lite strategisk med kompetanseutvikling. Mange informanter trekker frem en liten bevissthet og systematikk rundt hvem som tilbys kurs og

utdanninger på politihøgskolen og andre utdanningsinstitusjoner. Det er de som roper høyest som får tilbud om kompetanse, heller enn de for som kan tilføre individuell og felles verdi og måloppnåelse. Det arbeides med mentorordninger og det gis tilbud om støtte til kompetansemidler til avgifter og kursing. Det finnes også et bedriftsinternt kompetanseutviklingsprogram, utvikling i POD. Ansatte kan melde seg på kurs som styrker kjennskap til organisasjonen og politi- og lensmannsetaten, forvaltning og styring. Det etterlyses en mer tydelig retningslinje på tiltakene. Generelle funn og svar fra enkelte informanter tyder på at dette tilbudet har liten forankring strategisk, og at det er få som bruker det til kompetanseheving i hverdagen. Vi kan også se av materialet at formell kompetanseutvikling blir etterspurt. Flere informanter etterlyser utviklingstilbud som kan vedlikeholde lederkompetanse, men også lederutvikling. Flere informanter mener at en definert kompetansestrategi ville vært et hjelpemiddel som hadde gitt dette synlighet. Den kan stake kurs og gjøre tilbudene attraktive for de ansatte. Sitatene over bekrefter dette, i tillegg til disse:

Man merker lite til den formelle kompetanseutviklingen, og det dukker opp få formelle tiltak. Ved formelle tiltak er det tilfeldig hvem som sendes på kurs og utdanning, fordi man melder seg på av eget initiativ (Informant 4).

Vi burde hatt kurs som hever direktoratkompetansen og byråkratkompetansen. Vi har hatt lederutviklingsprogram tidligere, men programmene har ikke blitt koblet til de prosessene vi har (Informant 5).

Formell utdanning som kurs og utdanning finnes det lite fokus og retningslinjer på (Informant 5).

Overføring av kunnskaper og ferdigheter mellom ansatte er vesentlig i kompetanseutvikling. Det foregår gjerne usystematisk gjennom råd og tips om hvordan en arbeidsoppgave kan utføres. Dette belyser også datamaterialet. Meningene er delte hvorvidt de er i stand til å bruke uformell læring og skape uformelle læringsmiljøer:

Det er mye uformell læring gjennom at man blir kastet ut i prosjekter og oppgaver man ikke kjenner fra før av. Da blir uformell læring kompetanseutvikling (Informant 4).

Mange er ferdigstuderte, og trenger læring gjennom uformelt samspill og forståelsen av å jobbe i et direktorat og å være byråkrat (Informant 5).

Den uformelle kompetanseutviklingen varierer veldig, men lederne er stort sett bevisste på det. Det varierer likevel, og noen opplever nok ikke like mye uformell kompetanseutvikling som andre (Informant 2).

4.3.3 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering er mitt tiltak nummer tre i det strategiske kompetansearbeid. I teorien er dette tiltaket på mange måter det viktigste. Det handler om å utnytte og tilrettelegge iboende kompetanse i organisasjonen. Dette er helt avgjørende for om man lykkes med satsningen på kompetansen. Det gir måloppnåelse og verdiskapning for organisasjon og individ. Man ser til sine egne, i stedet for andre ved et kompetansebehov. Jeg presenterer hvordan Politidirektoratet jobber strategisk med å legge til rette for å mobilisere kompetansen til medarbeiderne. Tiltaket har både formelle og uformelle tiltaksmuligheter. Det uformelle er vanskelig å styre og lede på sammenliknet med det formelle. Kompetansemobilisering kan være vanskelig, noe datamaterialet indikerer, spesielt i forhold til den strategiske tilnærmingen:

Det jobbes lite strategisk med å mobilisere kompetanse. Vi har mye taus kunnskap som ikke mobiliseres og settes i system. (Informant 1).

Mye av kompetansemobiliseringen skjer uformelt. Vi har ingen definerte prosesser eller nedtegnede rutinebeskrivelser på hvordan det kan gjøres (Informant 4).

Mitt inntrykk er at vi ikke mobiliserer kompetansen til folkene i organisasjonen godt nok. Vi har vært for opptatt av å ha nok kapasitet, enn å bruke de vi har til rådighet (Informant 5).

Organisasjoner må jobbe systematisk med å holde på og pleie kunnskapsbærerne som når overordnede mål. Systematisk arbeid er som regel målrettet og i tråd med en strategi. Vi kan se at informantene peker på det jobbes lite strategisk og at forvaltet kompetanse ikke mobiliseres godt nok. Organisasjonen eier ansatte med høy kompetanse, mye talent og motivasjon som ikke settes i system. Kompetansemobiliseringen synes på bakgrunn av

dataene som uformell og usystematisk. Nivået avhenger i for stor grad på den enkelte leder og lederskapet.

En viktig del av å jobbe strategisk med kompetansemobilisering er definerte rolleforståelser. Det skal være rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering. Det må være samsvar mellom kompetansepotensial, arbeidsoppgaver, ansvar, tid, kvalitet og resultater. Vi kan se av datamaterialet at rolleforståelsene blir uklare, mye grunnet liten oversikt over iboende kompetanse hos den enkelt medarbeider:

Vi mobiliserer ikke kompetansen vår godt nok, fordi vi ikke har oversikt over kompetansen hver enkelt besitter (Informant 3).

Kompetansemobilisering er vanskelig, og et lite utnyttet potensial å gjøre det i POD. Det handler om at vi ikke har kartlagt og vet hvilken kompetanse medarbeiderne har, som de ikke får brukt (Informant 2).

Datamaterialet tyder på at strukturen er statisk. Har man et ansvar og en arbeidsoppgave er det ofte dette som gjelder. Det blir i liten grad vurdert om en kompetanse kan brukes på andre steder og anvendes annerledes. Arbeidsoppgavene settes premissene for kompetansen, og ikke iboende kompetanse eller kompetansebehov. Informantene trekker frem at de må øke bevisstheten rundt hva de ansatte kan, slik at lederne faktisk vet det. Dette har sammenheng med hvordan organisasjonen jobber med kompetanseanalyser, og hvordan de analyserer nåværende kompetanse og kompetansebehov. Datamaterialet har tidligere vist at dette er under anbefalt nivå. Det gir ringeffekter for om man er i stand til å drive strategisk kompetansemobilisering. Enkelte informanter tror at dagens kompetanseplanlegging er et steg på veien for å bli bedre på mobilisering av kompetanse.

Følelsen av å bli satset på, og å få mobilisert kompetansen gir motivasjon, mestringsfølelse, arbeidsinnsats og måloppnåelse. Det kan også gi kompetanseinkongruens, altså lite samsvar mellom kompetansepotensial og arbeidsoppgavene som utføres. Funn i datamaterialet kan tyde på sistnevnte:

I for mange tilfeller velger man å hyre inn konsulenter, noe som er en mistillitserklæring til våre ansatte (Informant 5)

Det finnes masse ubenyttet kompetanse på huset, og vi må i mye større grad utnytte det. Det blir ofte en "quick-fix", hvor vi henter folk fra utsiden i stedet for å bruke de vi har (Informant 3).

Holdningen er at vi ved ledighet går ut på markedet, uten å stokke om kortstokken først. Dette strider litt med å drive strategisk HR (Informant 3).

Organisasjonen bruker eksterne ressurser i stedet for nåværende kompetansebase. Det handler om liten eller ingen oversikt over hvilken kompetanse organisasjonen besitter. Løsningen er å bestille kompetansen utenfra, enten gjennom rekrutteringsprosesser eller innkjøp av konsulenter. Dette gir negative effekter. Mange av informantene belyser de positive effektene. Dersom man utnytter og bruker iboende kompetanse bærer det frukter i form av økt kompetanse, motivasjon, mestring, autonomi og selvfølelse for de det gjelder. Det er oppbyggende og bli plukket på og prioritert fremfor en konsulent til å gjøre en jobb et annet sted i organisasjonen.

Datamaterialet viser at de er bedre enn tidligere på kompetansemobilisering. Flere får nye oppgaver, muligheter og opprykk, og brukes der hvor kompetansen deres trengs. Informantene mener at man må bli bedre til å bygge organisasjonen rundt de ansatte de har, slik at man selv klarer å ivareta kjerneoppgavene. For å få til dette mener majoriteten av informantene at man må ha bedre grunnlag for å flytte folk som man vil gjennom fungeringer og hospiteringer. Her setter offentlig regelverk begrensninger som gjør det vanskelig å få til i dag. Det er mer bærekraftig og strategisk å bruke eget personell med den rette innstillingen og motivasjonen, enn å hente inn konsulenter på korte oppdrag.

5.0 Diskusjon

Analysedelen viser mange faktorer å ta hensyn til under kartlegging av forskningsspørsmålene og overordnede problemstilling. Det er tydelig at realiteten skiller seg fra teorien. I dette kapittelet skal funnene diskuteres i lys av relevant teori. Noe relevant teori ble presentert for å underbygge funn i analysedelen. I analysedelen ble det presentert tre hoveddeler basert på de tre forskningsspørsmålene. Denne delen vil også innrettes på samme måte. Først vil jeg diskutere hvilken verdi kompetansebegrepet har i Politidirektoratet, og hvilken posisjon det har i dagens og fremtidens næringsliv. Denne delen kartlegger og baner

vei for de to andre delene. I den neste delen diskuteres det hvordan kompetanseplanlegging kan bidra til en strategisk tilnærming til kompetanse. Som i analysedelen er denne delen gjenstand for kompetansestrategi, forholdet mellom kompetansestrategi og virksomhetsstrategi og kompetanseanalyser. Den siste delen diskuterer hvordan organisasjonen igangsetter og bruker kompetansetiltak som gir kompetanserettet tenkning og måloppnåelse.

5.1 Hvilken verdi har kompetansebegrepet i strategisk kompetanseledelse i Politidirektoratet?

I analysen presenterte jeg data på den verdien kompetansebegrepet har i Politidirektoratet. Dette ble gjort gjennom å måle den organisatoriske temperaturen på begrepet, verdien det har i dag og gis fremover, og eksisterende fokus på å jobbes strategisk med det. Skorstad (2012) trekker frem at de fleste anser kompetanse som viktigst for verdiskapning, sammenliknet med finansielle og teknologiske ressurser. Nordhaug (2004) støtter dette, og skriver at ansatte og kompetansen som en strategisk ressurs blir vår viktigste ressurs for overlevelse. Dette viser viktigheten av å ha fokus på kompetanse som en strategisk ressurs. På bakgrunn av dette er det viktig å kartlegge hvilken verdi begrepet har i Politidirektoratet. Dersom kunnskapsmedarbeiderne deres skal utnyttes på en optimal måte, må fokuset og forståelsen av begrepet være aktualisert. Det er disse medarbeiderne som bidrar til at direktoratet når sine overordnede mål og leverer på samfunnsoppdraget sitt. De må rigges, trimmes og gis rammene de fortjener.

5.1.1 Forståelse av kompetansebegrepet

Basert på intervjuer og bedriftsinterne dokumenter er inntrykk at de som jobber med kompetanseområdet i Politidirektoratet har en god forståelse av kompetansebegrepet. De viser god forståelse det teoretiske rammeverket til begrepet, og potensial som strategisk ressurs. Det er overenstemmelse om at kompetanse handler om mer enn det en person kan, og at det eksisterer bakenforliggende faktorer som personlige egenskaper, motivasjon og holdninger. De er innforstått med at kompetanse handler om potensial i større grad enn kunnskaper, som også Lai (2013) er tydelig på.

Det finnes også kjennskap til grunnleggende kompetanseformer som formell og uformell kompetanse, spiss- og breddekompetanse og kjernekompetanse. Inntrykket er at uformell kompetanse verdsettes mer enn formell kompetanse, og tillegges mest vekt i aktuelle tilfeller.

Samtidig kan det virke som det finnes et tidsetterslep, hvor formell kompetanse var avgjørende for å vurdere kompetansen til ansatte i organisasjonen. Dette i tråd med Lai (2013) sin teori om at offentlig sektor legger størst vekt på formell kompetanse. Samtidig må man ha i bakhodet at det ene ikke vektlegges fremfor det andre. De må vurderes gjensidig og i sammenheng, slik Skorstad (2012) summerer opp. Det er delte meninger om Politidirektoratet trenger størst andel av spiss eller breddekompetanse. Mitt inntrykk er at begge verdsettes, men at den ene ikke fungerer uten den andre. Dette er i tråd med Lai (2013) som skriver at de ikke kan deles, men må ses i sammenheng. Videre er inntrykket at det er et generelt høyt fokus på spisskompetanser i organisasjonen. For stor andel av spisse kompetanser kan hemme samhandlingskompetanse, noe generalister ofte har. Brochs-Haukedal (2013) peker på det samme, med flere spesialister enn tidligere. Politidirektoratet trenger mer sivil kjernekompetanse. Det holder ikke ene og alene med politiforståelsen, dagens utpregede kjernekompetanse. Lystad-rapporten (2017) trekker frem dette, med for lite fokus på sivil kompetanse. De må ha flere sivile kjernekompetanser som utfyller hverandre. Dette er kjernekompetanser på tvers av seksjoner i organisasjonen, noe Lai (2013) også fremhever som essensielt for fremdrift. En total oppfatning er at disse kompetansene mangler. På en annen side vurderer Politidirektoratet kjernekompetanser som en viktig ressurs for sin overlevelse.

5.1.2 Kompetanse og fremtiden

Det er forståelse for at forvaltning av rett kompetanse blir fundamentalt i fremtiden. De er avhengig av medarbeiderne med tilstrekkelig kompetanse for leveranse på samfunnsoppdraget, takle samfunnsutvikling, endret marked og omgivelser. Ser vi må teori Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) deler denne oppfattelsen. De trekker frem at vi er i stadig endring, en transformasjon som krever at man har rett kompetanse for at man skal levere. Lystad-rapporten (2017) peker på det, og forlanger at politi- og lensmannsetaten er i forkant av samfunnsskape endringer og er åpne for ny kompetanse. Politidirektoratet må sørge for iboende kompetanse som drar gjennom transformasjonen. Det store spørsmålet blir videre om de har det som skal til, knyttet til struktur, rammer, retningslinjer og strategisk planlegging.

5.1.3 Kompetanse som innrammet bruksområde

Skal man lykkes med strategisk kompetansearbeid trengs det fokus og evne til å drive strategisk arbeid. Vellykket kompetansearbeid krever strategisk og systematisk innsats.

Kompetanse må integreres med strategiutformingen (Lai 2013). Kompetanse i Politidirektoratet er ikke strategisk forankret og systematisk som Lai beskriver. Kompetansearbeidet mangler struktur. Fokuset på kompetanse er tynt og lite modent. Kompetanseplanleggingen som gjøres oppfattes også som tilfeldig, og tilnærmingen til å jobbe strategisk med kompetanse er lite strukturert og strategisk. Dette strider klart og tydelig med oppgavens teoretiske bakteppe.

Kompetanse må integreres i strategiutformingen (Lai 2013). Det må være bindeledd mellom kompetanse og strategi for at arbeidet med kompetanse skal gi overordnet måloppnåelse. For meg trer det frem et forbedringspotensial på strategisk drift av arbeidet med kompetanse, forøvrig i tråd med utviklingsmålet til kompetanse. Forbedringene krever bedre styring, ledelse og kultur. Kompetansearbeidet må forankres, styres og ledes klarere mot felles mål og strategi for økt effekt. Det må få oppvåkning og gis den fortjente plassen på dagsordenen om kompetanse skal bli en verdifull ressurs.

En annen tydelig hemsko for arbeidet med kompetanse er mangelen på samhandling og samhandlingskompetanse. Seksjoner som er avhengig av hverandre jobber tungt og silobasert, og tviholder på egeninteresser, i stedet for helhetlig tenking helhetlig mot felles mål. Slik jeg tolker det hemmer dette arbeidet med kompetanse, og fører til manglende fotfeste i organisasjonen som helhet. Lai (2013) fremhever dette, hvor hun skriver at kompetanse må gå på tvers av flere enheter i organisasjonen, og være noe hele organisasjonen kan identifisere seg med. Det er en sammenheng og en helhet, hvor kompetansen i organisasjonen må integreres i samarbeid og samskapning for å skape utbytte. Min oppfatning er at Politidirektoratet sin praktiske tilnærming til dette bommer på den teoretiske blinken til Lai. Kompetansen må i større grad deles på tvers og bidra til å trekke røde tråder gjennom organisasjonen. Dette krever bedre tverrfaglighet og evne til å samhandle på tvers av avdelinger og seksjoner.

5.2 Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?

I analysen ble det presentert funn som viser hvordan Politidirektoratet strategisk planlegger og legger til rette for bruk av iboende kompetanse. Lai (2013) er klar på at det må utvikles en helhetlig og overordnet plan for arbeid med kompetanse. Hun understreker viktigheten av direkte koblinger mellom strategi og arbeid som gjøres med kompetanse, eksempelvis

utviklingen av en kompetansestrategi. Skal kompetansearbeidet være strategisk må det planlegges for. Planlegging på tilstrekkelig nivå øker sjansene for at organisasjonen og medarbeideren har, bruker og utvikler nødvendig kompetanse som et verktøy for måloppnåelse. Jeg vil diskutere hvordan Politidirektoratet bruker kompetanseplanlegging for å jobbe strategisk med kompetanse. Kompetanseplanlegging i denne sammenheng er kompetansestrategi, kompetanseanalyse og virksomhetsstrategi og strategier. Teorien til Lai (2013) legger frem et klart gjensidighetsforhold mellom de ulike komponentene.

5.2.1 Fraværet av en definert kompetansestrategi

Strategier er overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, tilpasser den til omgivelsene og bidrar til måloppnåelse av ønskede resultater. Kompetansestrategier skal fungere som en faktisk strategi skriver Lai (2013). Kompetansestrategien er veiviseren for hvordan organisasjonen skal jobbe strategisk med kompetanse. Det er tydelig at Politidirektoratet lider under fraværet av en kompetansestrategi. Fraværet anses som en avhengig variabel for om Politidirektoratet bruker strategisk kompetanseledelse. Mangelen på en kompetansestrategi som rettesnor fører til at en stor andel kompetansearbeid blir lite strategisk og strukturert, og dermed tynt og tilfeldig for ansatte og ledere. Isolert finnes det mange gode initiativer og kunnskapsrike hoder som kan være i stand til å drive strategisk utvikling av kompetanse. Men det hjelper lite når rammeverket for utfoldelse ikke eksisterer. Jeg etterlyser en kompetansestrategi som angir målene for kompetanse, og som former hvordan kompetanse kan bidra til overordnet måloppnåelse, slik Lai (2013) legger frem.

I en ideell verden bør det med tanke på oppdraget, måloppnåelsen og tilgjengelige kunnskapsressurser som direktoratet har være aktuelt med det Lai (2013) kaller en involveringsstrategi. Autonomi, fleksibilitet og innovasjon skaper bindeledd mellom mål og arbeidsområder. Mobilisering av kompetanse er sentralt i denne strategien, men er delvis fraværende i Politidirektoratet. Kompetansomobilisering blir videre diskutert videre under kompetansetiltak. Problemet med en involveringsstrategi oppstår som oftest i bindeleddet mellom autonomi, fleksibilitet og innovasjon og mål og arbeidsområdet. I Politidirektoratet legger mange ledere til rette for dette. Akilleshælen er likevel at det gjøres seksjonsvis og at det avhenger av hvert enkelt lederskap. Det jobbes godt isolert, utseendemessig som mange organisasjoner innad i samme organisasjon. Igjen belyses viktigheten av å jobbe på tvers, og ikke sitte på egne hver sin "tue" slik jeg analysen viser.

Skal vi tro Whittington (2002) skal strategien lede vei for det man satser på. Den fastlegger målsetninger og ambisjoner og forteller hvilke ressurser som trengs. Politidirektoratet har forsøkt å utvikle en kompetansestrategi. Men de har valgt å satse på kompetanse, uten en strategisk forankring med oppheng i en strategi. Arbeidet startet fra bunnen, med tiltak og etablering av planer for kompetanse uten forankring og et referansepunkt på toppen. Det jobbes planmessig og ikke strategisk. Mitt påfølgende inntrykk er at Politidirektoratet ikke vet hvor de skal med satsingen på kompetanse. En definert kompetansestrategi kan sette premissene for hva som må gjøres, og hvor de skal. En premissgiver de ikke eier i dag. Dette fremstår som en organisatorisk barriere. Samtidig anser jeg også mangelen på samhandlingskompetanse og tverrfaglighet mellom seksjoner og avdelinger som et hinder. Denne mangelen fremstår på mange måter som den viktigste og kritiske årsaken samlet sett til at arbeidet med å etablere en kompetansestrategi ikke har lyktes.

5.2.2 Manglende støtte til kompetanseanalyser

Politidirektoratet har ikke oversikt over nåværende kompetansebase. Forutsetningene er få for å kunne forutsi hvilken kompetanse de trenger for å møte fremtidige krav knyttet til mål og verdi, ut fra dagens situasjon. Strategisk bruk av kompetanseanalyser ville i større grad ført til at det. Kompetanseanalyser avdekker hvilke områder og hvordan organisasjonen bør satse på kompetanse for å øke måloppnåelse og verdiskapelse skriver Lai (2013). Strategien og strategiutviklingen skaper premisser for kompetanseanalysen ifølge Nordhaug (2002). Kompetansestrategien anses som viktig for velfungerende kompetanseanalyser. Slik jeg tolker det er mangelen på en kompetansestrategi et dårlig utgangspunkt for strategisk kompetanseanalyser. Analysene får ikke opphenget som trengs for å resultere i kartlagte analyser på hva man har og hva man trenger. Kompetanseanalyser tar utgangspunkt i overordnede mål og strategier (Lai 2013). For meg er det uklart hvilke mål og strategier kompetanseanalysene har tilknytning til. Det er mulig det siktes mot virksomhetsstrategien, men som jeg vil presentere senere har strategien for mye på tallerkenen til at kompetanse spises før det blir kaldt.

Uten kompetansestrategien anvendes heller ikke hovedaktivitetene i en kompetanseanalyse. Lai (2013) presenterte kravanalyse, kompetansekapitalanalyse og behovsanalyse som hovedaktivitetene. Det finnes spor av hovedaktivitetene i kompetanseplanleggingen som har blitt igangsatt i Politidirektoratet. Her ønsker de å bruke kompetanseanalyser på et grovt nivå. De tar for seg oppgavene som skal løses, og hvilken kompetanse som trengs. Dette tidlig

stadier på både behovsanalyse og kravanalyse. Videre anser jeg det som vanskelig å lykkes med dette få dette uten en kompetansestrategi. Organisasjonen som helhet understøtter ikke, eller evner å understøtte, arbeidet med kompetanseanalyser.

Strategisk kompetanseanalyser må gjøres bevisst med en viss grad av struktur, mål og mening. Jeg opplever at de involverte i intervjuene gjør mye av innholdet i kompetanseanalyser, og forstår viktigheten av dem. Det er i stor grad ubevisst, på bakgrunn av eget initiativ. Dette gjelder spesielt i rekrutteringsprosesser. Mitt inntrykk er at de rekrutterer på bakgrunn av det de har og ikke har, personen som slutter, og hva man trenger i fremtiden. Dette viser viktigheten av å kunne sette disse tankene og vurderingene i et system og i en strategi som baner vei for arbeidet med kompetanse.

5.2.3 Virksomhetsstrategiens mange målsetninger

Virksomhetsstrategien eller overordnet strategi skal komponere, styre og organisere forretningsområdet til en virksomhet, slik at total lønnsomhet optimaliseres (Lien og Jakobsen, 2015). Virksomhetsstrategien til politi- og lensmannsetaten skal diktere hvordan politiet skal jobbe i årene fremover, slik at total lønnsomhet i hele etaten optimaliseres og det totale samfunnsoppdraget ivaretas. Dagens virksomhetsstrategi er ikke ideell å jobbe mot. Politidirektoratet skal fordele målene, et ansvar som tilsynelatende er utfordrende. Min klare oppfatning av virksomhetsstrategien er at den biter over for mye på en gang. Den er lite konkret og har for lang tidshorisont. Det synes vanskelig å oppfylle alle ønsker den har. Det er urealistisk at politiet skal tilfredsstillere målene innen 2025 og 2020. Det er lite trolig at de oppfyller de fire strategiske temaene og de 12 respektive målene. Politi- og lensmannsetaten har fått for mange, uklare og overambisiøse mål i sin portefølje. Målene er ikke SMART, som Karp (2016) foreslår at de bør. De faller igjennom på målfaktorene oppnåelse og realistisk. Jeg opplever det som lite realistisk å mestre et stort antall målsetninger i en undervurdert tidshorisont.

Mål i målhierarkier er ofte i konflikt med hverandre skriver Løwendal (2012). En organisasjon kan ikke få i pose og sekk. Noe må ofres for å lykkes med noe annet. Målene i virksomhetsstrategien går på kryss og tvers, og mangler eierskap. Kompetanse, som befinner seg under mål 10 “et moderne og kompetent politi”, har etter min mening blitt ofret for andre mål i virksomhetsstrategien. Det bortprioriteres i alt det andre politiet skal levere på. Fagområdet kompetanse får ikke oppheng i virksomhetsstrategien, og mister den røde tråden.

Samtidig kan dette være positivt, hvis man ser bort fra at kompetanse som fagområde må gå en omvei før det får verdi. Politidirektøren etterlyser større prioriteringsevne mellom målene, og vurderer hva man skal gjøre og ikke gjøre til enhver tid. Samtidig peker hun på mange av de samme tingene som jeg nevner. Høyt ambisjonsnivå, tempo og lite logisk rekkefølge på målene får negative fortegn.

5.2.4 Fraværende samspill mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien

Jeg har lagt frem og diskutert fraværet av en kompetansestrategi i Politidirektoratet. Lai (2013) understreker viktigheten av at virksomhetsstrategien understøtter kompetansestrategien, og omvendt. Kompetanse må kobles mot strategi, noe som kan være problematisk. Hun hevder at dersom kompetanse skal være en verdifull ressurs, må det være samspill mellom de. Betyr dette at kompetanse som ressurs i Politidirektoratet ikke er verdifull? Min oppfattelse er at den manglende forbindelsen fører til at manglende optimalisering av kompetansen. Det er imidlertid ikke så “svart-hvitt” at kompetansen Politidirektoratet eier ikke er en verdifull ressurs. Etter min mening vil det alltid være en verdifull ressurs. Det er et spørsmål om hvor mye man greier å utnytte og optimalisere iboende kompetanse. Med andre ord er det avgjørende hvordan Politidirektoratet jobber med strategisk kompetanseledelse. Jo mer strategisk, jo mer verdifull er kompetansen som ressurs.

Lai (2013) presenterer viktigheten av at kompetansestrategien ikke flyttes fra toppledelsen. Dette kan medføre tap av strategisk forankring. Forholdet mellom de skal være gjensidig, likeverdig og kontinuerlig (Kuvaas 2012). Min empiri forteller at utviklingen av kompetansestrategien eies og ledes av HR-seksjonen. Ledergruppen og strategistaben driver utvikling og drift av virksomhetsstrategien. Denne delingen kan være en av flere mulige årsaker til at kompetansestrategien ikke har fofeste. HR-seksjonen har en svak strategisk forankring i organisasjonens hierarki. Kompetansestrategien drives av en enhet som i for stor grad er operativt og taktisk rigget. Det drives av en enhet med liten anseelse og tillit i organisasjonen, spesielt knyttet til arbeid av strategisk art. HR møter mye motstand og har vanskeligheter med å etablere kompetansestrategien. Lai (2013) som forteller at en slik organisering fører til en uklar kobling mellom strategi og kompetanse. Jeg og Lai får støtte fra Nordhaug (2002). Han viser til at organiseringen gir løse tråder i strategisk planlegging, og at HR-området ofte gis lite anseelse sammenliknet med toppledelsen. På en annen side velger jeg å være kritisk til egen datainnsamling. Det var flertydige svar på hvem som eier kompetansestrategien eller arbeidet med å utvikle den. De sprikende svarene peker imidlertid

på usikkerhet om hvem som *faktisk* er kompetanse-eier. Dette er ikke et godt utgangspunkt for utvikling av en kompetansestrategi i seg selv.

Organisering og styring til side oppleves det faglige nivået som godt. Isolert er den teoretiske banken på å utvikle en kompetansestrategi i tråd med virksomhetsstrategien, og omvendt, god. De som jobber i kompetansesparten oppleves som kunnskapsrike med et potensial for å produsere en kompetansestrategi på bakgrunn av virksomhetsstrategien. Det er imidlertid mer mellom himmel og jord, eller rettere sagt, mellom kompetanse, struktur og strategi. Lien og Jakobsen (2015) hevder at kompetanse, struktur og strategi påvirkes gjensidig. Strategi og organisering må ses i sammenheng. Organiseringen er det virkemiddel som realiserer og virkeliggjør strategien. Organiseringen skal skape tydelig og være et virkemiddel som skaper samspill mellom kompetansestrategi og virksomhetsstrategi.

5.3 Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?

Jeg har til nå avdekket og diskutert fraværet av kompetansestrategien, en virksomhetsstrategi med for mange målsetninger og en manglende evne til å analysere kompetanse og til å sette kompetanse i en strategisk ramme. Hva gjør dette med hvordan man tar i bruk og igangsetter strategiske tiltak for få den kompetansen man ønsker og trenger? Min klare oppfatning er vel at det får konsekvenser for noen av tiltakene. Lai (2013) er klar på at tiltak som igangsettes kan være investering for nødvendig kompetanse. En betingelse for gevinst er at de som skal involveres i tiltakene faktisk involveres. I denne delen av diskusjonen skal jeg legge frem hvordan Politidirektoratet bruker kompetansetiltak som et strategisk virkemiddel.

Kompetansetiltak som diskuteres i denne sammenheng er de samme som tidligere har blitt presentert i analysen; rekruttering og anskaffelse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering.

5.3.1 Rekruttering og anskaffelse

Lai (2013) verdsetter rekruttering som et kompetansetiltak. Hun anser rekruttering som essensielt i et næringsliv preget av økt konkurranse, endringstakt og globalisering. Mitt inntrykk er at Politidirektoratet deler den samme verdsettelsen. Rekruttering fremstår som det kompetansetiltaket med best strategisk tilnærming, og som har blitt utviklet mest.

Politidirektoratet, og etaten for øvrig, har en systematisk og godt faglig rekrutteringsveileder som bidrar til velfungerende rekrutteringsprosesser. Lai (2013) viser til viktigheten med en strukturert ansettelsesprosess som hindrer feilansettelser. Spesielt fremstår arbeidet med

jobbanalysen i Politidirektoratet som målrettet. Den bidrar til kompetanseanalyser, som ellers er lite strategisk forankret og anvendt. Jobbanalysen brukes målrettet for å vurdere kompetansebehov. Den dekker en av elementene i en kompetanseanalyse, behovsanalysen. Den dekker også deler av kravanalysen, hvor man finner ut hvilke kvalifikasjonskrav som tillegges stillingen, både formalkompetanse og personlige egenskaper. Lai (2013) mener at jobbanalysen bør brukes til dette formålet. Det gjøres en vurdering identifisering og prioritering av kompetanse. Det er grunnlag for å fastslå at organisasjonen driver med kompetanseanalyser i rekrutteringen via jobbanalysen. Det foregår imidlertid uformelt og lite systematisk. Dersom det hadde blitt strukturert og bakt inn i en kompetansestrategi, og tilført struktur gjennom den, hadde det blitt optimalisert.

Selv om rammeverket for rekruttering er innarbeidet og fremstår som velfungerende, bærer det preg av behov for nytenkning. Rekrutteringen og anskaffelsen fyller stort sett sin funksjon i dag, men den må videreutvikles dersom den skal takle morgendagens utfordringer. Det benyttes få kanaler, og det er tilfeldig hvilke navn som dukker opp på søkerlistene. De er best på rekruttering og anskaffelse av politikompetanse, noe man bør. På den andre siden mangler det verktøy og kanaler for nødvendig sivil kompetanse, spesielt knyttet til fremtidige behov. Uttrykket “politi” må i større grad markedsføres og eksponeres mot sivile aktører. Mange sivile er ikke klar over at Politidirektoratet og politiet avhenger av ny sivil kjernekompetanse for å løse samfunnsoppdraget fremover. Iversen (2015) bedyrer viktigheten av å kunne tiltrekke seg rett kompetanse gjennom tiltak for employer branding, altså riktig markedsføring. I likhet med min oppfattelse skriver han om viktigheten av annonsering i de rette kanalene for å rett kompetanse.

Lystad-rapporten (2017) og Finstad (2018) er glassklare på at politiet i større grad må dra nytte av andre etater og fagmiljøers kompetanse. Min opplevelse av hvordan Politidirektoratet greier dette er blandet. Noen miljøer og seksjoner evner det, og samarbeider jevnlig med andre aktører som et virkemiddel for læringsoverføring. Andre deler av organisasjonen oppleves som lukket og samhandler mindre med relevante aktører. Igjen anser jeg mangelen på samhandlingskompetanse og tverrfaglig samarbeid som en mulig årsak til at man ikke greier å dele nytte erfaringer med andre aktører utenfor husets fire vegger.

5.3.2 Kompetanseutvikling

Nordhaug (2003) forteller om viktigheten av at kompetanse vedlikeholdes, men vel så viktig oppdateres og utvikles. På denne måten utnyttes og forvaltes ressursene bedre.

Kompetanseutvikling kan være utfordrende for både individ og bedrift, noe Politidirektoratet kan relatere seg til. Aktuelle tiltak er i liten grad bevisste og systematiske. De har lite retning for å utvikle nødvendig kompetanse og føre til generell måloppnåelse. Dette gir vann på mølla for at en kompetansestrategi kunne formalisert og system satt kompetanseutviklingen. Lai (2013) skriver at systematisk kompetanseutvikling er strategisk kompetanseledelse. Det drives lite systematisk kompetanseutvikling i direktoratet, og dermed mindre strategisk kompetanseledelse. Ressursene utnyttes og forvaltes ikke optimalt. Utstrakt kan dette hindre effektivitet, sosialisering og motivasjon hos de ansatte. Noe Nordhaug (2003) trekker frem. Kompetanseutvikling forebygger mestring og hindrer usikkerhet og stress ifølge han.

Lai (2013) viser også til uformell læring og kompetanseutvikling. Individuell og uformell læring er overføring av kunnskaper og ferdigheter mellom ansatte. Det er jo tross alt individene som lærer og besitter kompetansen i en organisasjon. Politidirektoratet driver med uformell kompetanseutvikling, men også dette lite systematisk. De verdsetter uformell læring. I tråd med teori mener de at praktisk læring best utvikler kompetanse. Jeg tror at den høye bestanddelen av kunnskapsmedarbeidere er med å dra dette lasset. De blir automatisk pådrivere for læring og avlæring som kan ha måleffekt. Nordhaug (2003) ser viktigheten av dette, hvor overføring av kunnskaper og ferdigheter ofte skjer uformelt, gjerne gjennom råd og tips fra kolleger om fremgangsmåte. Nordhaug forteller videre læringsmiljøer som fremmer arbeidsrelevant læring. For Politidirektoratet handler dette mye om organisering, som i dag ikke er god nok for å skape et systematisk læringsmiljø. Det er i for stor grad opp til ansatte og ledere selv. Dette fører til at enkelte opplever mye uformell utvikling, mens andre ikke. En kompetansestrategi ville bidratt til en felles retningslinje.

5.3.3 Kompetansemobilisering

Å være i stand til å legge til rette for og utnytte iboende kompetanse i organisasjonen er det som i størst grad avgjør om man lykkes med satsingen på kompetanse (Nordhaug 2003). Dette sier litt om viktigheten av å mobilisere tilgjengelig kompetansekapital. Dette oppfylles ikke godt nok i Politidirektoratet, både knyttet til organisasjonens måloppnåelse og enkeltindividers verdiskapning. Igjen mener jeg at det ikke jobbes strategisk, denne gang med mobilisering av kompetanse, i likhet med de andre kompetansetiltakene. Og nok en gang

velger jeg å trekke frem synergieffektene en kompetansestrategi kan ha. I stedet for jobbes det lite strategisk og uformelt med å få det beste ut av de man har. Dette betyr igjen at man ikke bruker forvaltet kompetanse godt nok.

Kunnskapsarbeiderne må settes i systemet og utnyttes. De har høy kompetanse og mye talent. Dersom motivasjonen er riktig anser jeg utbyttet av å bruke disse som langt større enn å innhente konsulenter. Noe av problemet er igjen at man ikke har oversikt over hvilken kompetanse kunnskapsmedarbeiderne og andre medarbeidere har, i likhet ved kompetanseanalyser. "Quick-fixen" blir dyre konsulenter i stedet for å finne ut av hva man selv har. Har man ikke oversikt over iboende kompetanse det blir det vanskelig å matche den mot arbeidsoppgavene man skal gjennomføre. Lai (2013) beskriver dette som kompetanseinkongruens. Jeg oppfatter at det er lite samsvar mellom kompetansepotensialet til medarbeiderne i direktoratet, og arbeidsoppgavene som skal utføres. Dette fører ifølge Lai (2013) til svak motivasjon, svekket mestringsforventning, innsats og måloppnåelse. Dette er kun noen av de negative, individuelle ringeffektene det medfører dersom man ikke mobiliserer arbeidsstokken sin. Jeg har ikke avdekket om det har kommet til disse sykdomstegnene, men jeg lar spørsmålet være åpent. Noe jeg med sikkerhet kan hevde at det ikke jobbes strategisk med å mobilisere nåværende kompetanse.

6.0 Avslutning

Grunnlaget til oppgaven har opphav i nysgjerrigheten på hvordan en organisasjon kan utøve strategisk kompetanseledelse som et verktøy for å nå overordnede mål. Oppgaven forsøker å svare på hvordan Lai (2013) sin teoretiske modell på området kan tilpasses en praktisk sammenheng. Begrepet strategisk kompetanseledelse, Lai sin modell og min konseptuelle modell danner et teoretisk rammeverk. Sekvensielt ønsker jeg å besvare hvilken verdi kompetansebegrepet trenger i en organisasjon, hvilken kompetanseplanlegging og strategier som er aktuelle og kritiske, samt hvilke kompetansetiltak som kan anvendes. Felles formål for delene er hvordan kompetanse som ressurs kan rigges til å utgjøre en forskjell på måloppnåelsen til Politidirektoratet. Basert på dette tar oppgaven sikte på å belyse den aktuelle problemstillingen:

Hvordan bruker Politidirektoratet strategisk kompetanseledelse for å nå overordnede mål?

Jeg har også presentert tre forskningsspørsmål som skal sette retning og drive oppgaven mot et svar på nevnte problemstilling:

1. Hvilken verdi har kompetansebegrepet i den strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet?
2. Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?
3. Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?

Oppgaven inneholder teori som belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene. Teoretisk har det vært viktig å definere kompetansebegrepet og dets aktuelle bruksområde. Modellen til Lai (2013) og supplerende teori på strategisk kompetanseledelse har laget et rammeverk for hvordan en organisasjon kan drive kompetanseplanlegging og bruke strategier. Modellen belyser også aktuelle kompetansetiltak og implementering av disse. Dette teoretiske bakteppet ble videre brukt for å innhente empiri gjennom kvalitative intervjuer og aktuelle strategidokumenter og rapporter. Empirien ble analysert og strukturert med bakgrunn i modellen for strategisk kompetanseledelse og kompetansebegrepet. Videre ble funn fra analysen diskutert i suksessjon med relevant teori knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hovedfunn, implikasjoner og gjøre rede for begrensninger og videre forskning.

6.1 Hovedfunn

Oppgaven har hatt som formål å undersøke hvordan Politidirektoratet bruker strategisk kompetanseledelse for å nå sine overordnede mål. Lai (2013) sin modell om strategisk kompetanseledelse har gitt meg et teoretisk rammeverk for å svare på formålet. Ut fra denne modellen ble det også utviklet en konseptuell modell med egne tilpasninger. Denne modellen revideres avslutningsvis av hovedfunnene, i tråd med dem. Når jeg speiler den strategiske kompetanseledelsen i Politidirektoratet mot modellen til Lai er det tydelig at teori og praksis ikke er det samme. I teorien er det ikke forskjell mellom teori og praksis. I praksis er det.

Under presentasjonen av hovedfunnene anser jeg det som hensiktsmessig å begynne i toppen av trakta og i starten av årsakskjeden. Virksomhetsstrategien til politi- og lensmannsetaten fremstår som en overhengende hindring for å jobbe med strategisk kompetanseledelse i Politidirektoratet. Min oppfattelse er at den har et uhensiktsmessig ambisjonsnivå, og bærer

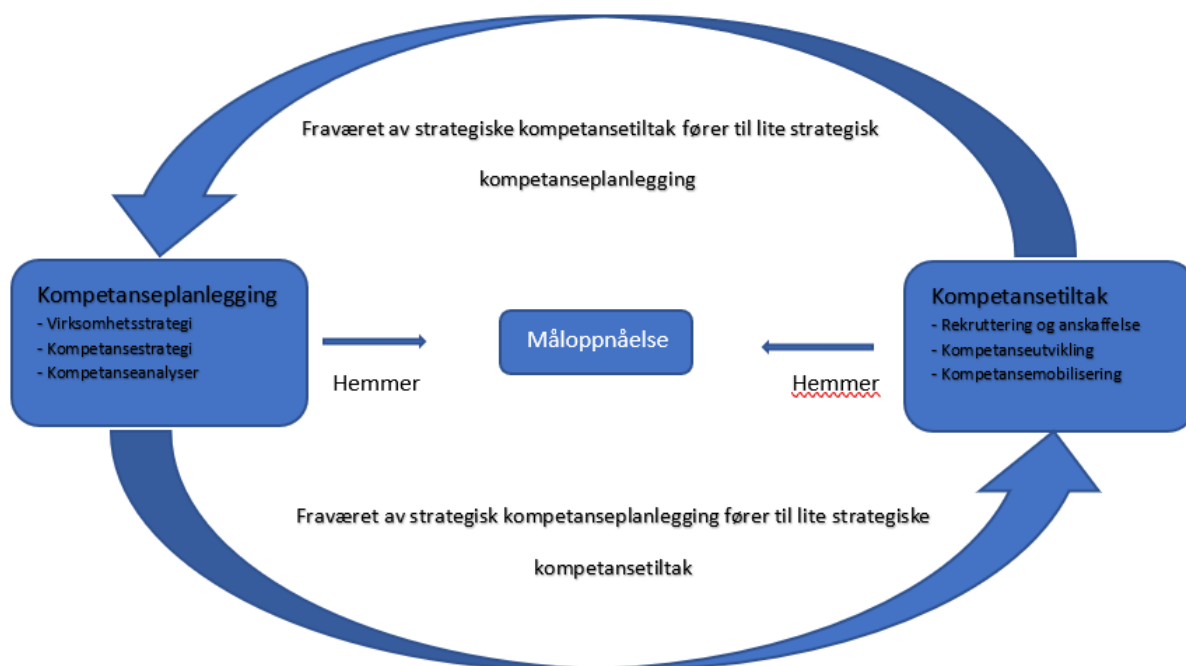
med seg for mange, og til dels, uendelige mål. Målene oppfattes som lite konkrete og går tilsynelatende på kryss og tvers av hverandre. På denne måten konkurrerer målene med hverandre i stedet enhetlig. Jeg anser dette som en årsak og resultat til at kompetanse som et fagområde blir utkonkurrert og lagt til side. Det tilføres ikke nødvendig oppmerksomhet fra toppen av hierarkiet, noe som fører til manglende understøtte virksomheten som helhet. Dermed blir grobunnen for å utvikle en kompetansestrategi falmende, og arbeidsforholdene krevende for de som skal utvikle den. Det er en ikke-eksisterende kobling mellom virksomhetsstrategien og kompetansestrategien. Samlet dannes en rekke av kausale sammenhenger som igjen danner et dårlig utgangspunkt for å jobbe strategisk med kompetanseledelse. Det fører til at organisasjonen ikke optimaliserer ressurspotensialet til den iboende kompetanse.

Fraværet av en kobling mellom strategi og kompetanse og en definert kompetansestrategi fører med seg negative ringeffekter for det helhetlige arbeidet med å drive strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet. I teorien skal kompetansestrategien med mat fra virksomhetsstrategien tilføre en strategisk tilnærming og liv til kompetanseanalyser, rekruttering, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. Fraværet av dette fører imidlertid til at man ikke jobber strategisk med nevnte kompetansetiltak og kompetanseanalyser. Dagens rekruttering og anskaffelse holder mål på mange områder, men trenger nytenkning og videreutvikling. Dette gjelder spesielt anskaffelse av ny sivil kjernekompetanse. Tiltakene for kompetanseutvikling er usystematiske og lite bevisste. Kompetansen til de ansatte forvaltes, oppdateres og utvikles sporadisk, men det er ingen arena og strukturelle rammer for det. Det drives til dels uformell kompetanseutvikling, noe som gir læring av uformell art. Også dette foregår lite systematisk og uten strategisk innramming. Det oppleves at det i for stor grad avhenger av det individuelle lederskapet. Iboende kompetansekapital mobiliseres ikke på et fruktbart nivå. Iboende kunnskapsmedarbeidere rigges ikke det systemet de trenger for å drive organisasjonen fremover. Dette hindrer organisasjonen og medarbeidernes verdiskapning. Organisasjonen har ikke oversikt over nåværende kompetansebase eller hvilken kompetanse de trenger for å møte fremtidige krav. Kompetanseanalyser med drahjelp fra en kompetansestrategi kunne bidratt til å strukturere dette, slik at det analyserer hva organisasjonen har og trenger av kompetanse.

En overhengende og påvirkende faktor for negative hovedfunn er etter min mening mangelen på forvaltet samhandlingskompetanse, og evnen til tverrfaglig samarbeid mellom ulike deler av organisasjonen. Min oppfattelse er at det jobbes silobasert, tungt og at seksjoner, avdelinger og fagområder sitter på hver sin tue og verner om sine egeninteresser i for stor grad. Dette hemmer generell måloppnåelse, men også strategisk kompetanseledelse. Mangelen på samarbeid og samarbeid på tvers hindrer oppvåkingen og produksjonen av en rød "kompetansetråd" og påfølgende måloppnåelse. En videre antakelse og oppfordring er å rigge personer med samhandlingskompetanse i et system hvor de jobber tverrfaglig. En påfølgende gjetning er at denne riggen vil føre til økt måloppnåelse generelt, men også for strategisk kompetanseledelse. Fraværet av samhandlingskompetanse, en evne og tilgjengelighet til å jobbe tverrfaglig og organisatorisk strukturelle hindre er medvirkende til at strategisk kompetanseledelse ikke lykkes i Politidirektoratet i dag. En annen faktor kan være fraværet av strategisk ledelse og prioriteringsevne på ledelsesnivå. Organisasjonen må utvikle en mer strategisk drift, og tilnærming til kompetanse som et sentralt satsningsområde, men også i større grad evne å prioritere mellom målene sine.

Min opplevelse med basis i sentrale funn er at det isolert sett eksisterer gode initiativer knyttet til kompetanse og arbeid med utvikling av kompetanse. Studien viser en rekke initiativer fra enkeltindivider og fra semi-etablerte og påbegynte tiltak. Felles målsetning for disse er å utvikle, anskaffe og vedlikeholde kompetansen i organisasjonen. Problemet er imidlertid at denne foregår ustrukturert, og at personene og tiltakene trenger en arena hvor dette kan blomstre og videreutvikles. Denne arenaen for struktur anses som en kompetansestrategi og en klar kobling mellom kompetanse og strategi. Kompetanse er ikke integrert med strategiutformingen, dermed blir det vanskelig å sette de enkelte initiativene i system og struktur, altså å drive strategisk kompetanseledelse. I dag drives det heller ustrukturert kompetanseledelse.

Oppgavens hovedfunn oppsummeres gjennom en grafisk revidert modell på strategisk kompetanseledelse, med mine avgrensninger. Den viser hvordan den strategiske kompetanseledelsen i Politidirektoratet bidrar til å nå overordnede mål, eller rettere sagt hemmer måloppnåelsen. Det er viktig å bemerke seg at to sentrale hovedfunn ikke inkluderes i modellen. Manglende samhandlingskompetanse og evne til å jobbe tverrfaglig, og ustrukturerte initiativer vil bli presentert som bidrag og implikasjoner. Følgende reviderte modell presenteres:



6.2 Studiens implikasjoner og bidrag

Resultatene viser teoretiske og praktiske implikasjoner for strategisk kompetanseledelse. Jeg understreker at studien ikke er av tilstrekkelig omfang, viser resultater eller har støtte til å foreslå revolusjonerende endringer eller påvirkning. Caseundersøkelsen av Politidirektoratet gir imidlertid noen implikasjoner som kan bidra til videre forskning. Den har også ført til teoretiske og praktiske bidrag som jeg ønsker å presentere.

Dette er oppgavens implikasjoner, både teoretiske og praktiske. Modellen bygger på Lai (2013) sin modell om strategisk kompetanseledelse som et utgangspunkt og min konseptuelle modell som er videreutviklet utgangspunkt. Jeg anser dette som en utvidet modell på strategisk kompetanseledelse. Poenget med oppgaven har hele tiden vært å undersøke modellen til Lai i lys av hvordan en organisasjon jobber strategisk med kompetanse og ledelse av kompetanse. Av analysen og diskusjonen fremkom det at for mange og urealistiske mål har påvirkning for helhetlig og overordnet måloppnåelse i organisasjonen. De mange målene til politi- og lensmannsetaten hindrer den strategiske kompetanseledelsen og utviklingen av en kompetansestrategi. Det kom også frem at fraværet en kompetansestrategi har destruktive ringeffekter for relevante kompetansetiltak og gevinsten av kompetanseanalyser. Videre er det tydelig at manglende samhandlingskompetanse, tverrfaglig samarbeid, strategisk ledelse og prioriteringsevne er kritiske faktorer for den

strategiske kompetanseledelse i Politidirektoratet. Den utvidede modellen viser hvordan dette hindrer organisasjonen å jobbe strategisk med kompetanseledelse, og at dette er aspekter som må tas i betraktning og jobbes med for at kompetanse skal utnyttes som den ressursen den bør. På denne måten har de teoretiske implikasjonene i modellen medvirkende følger for de praktiske implikasjonene. Som nevnt skiller teori og praksis seg, også i dette tilfellet. Studiens konsekvens baseres på dette.

Mitt teoretisk bidrag vil være å inkludere elementene samhandlingskompetanse og tverrfaglighet som avhengige variabler i modellen til Linda Lai. Mangelen på disse har tilsynelatende påvirkningseffekt på hvordan Politidirektoratet jobber sammen. Studien viser at de jobber silobasert og rigid, noe som hindrer måloppnåelsen til hvordan man jobber med strategisk kompetanseledelse. En videre antakelse og oppfordring er å rigge personer med samhandlingskompetanse i et system hvor de jobber tverrfaglig. En påfølgende gjetning er at denne riggen vil føre til økt måloppnåelse generelt, men også for strategisk kompetanseledelse. Fraværet av samhandlingskompetanse, en evne og tilgjengelighet til å jobbe tverrfaglig og organisatorisk strukturelle hindre er medvirkende at til at strategisk kompetanseledelse ikke lykkes i Politidirektoratet i dag.

Mitt praktiske bidrag er oppfordringen til å utnytte uformelle og strukturerte initiativene som eksisterer i sfæren rundt strategisk kompetanseledelse. Underveis i studien ble det avdekket en rekke isolerte initiativ både fra enkeltindivider og gjennom etablerte og påbegynte tiltak. Alle med mål og mening om å utvikle, anskaffe og vedlikeholde kompetanse og forslag til hvordan dette kan gjøres. Disse initiativene må få en talerstol og en arena hvor de kan blomstre. Med dette mener jeg struktur, og med struktur mener jeg en kobling mellom strategi og kompetanse og en kobling mellom en kompetansestrategi og en virksomhetsstrategi. I dag gir fører de isolerte initiativene på mange måter til ustrategisk kompetanseledelse.

6.2 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Jeg har undersøkt en organisasjon hvilket jeg har et ansettelsesforhold til. Det er mulig at jeg har blitt farget av dette, og at det har påvirket meg underveis. Jeg kan ha hatt forutinntatte holdninger til organisasjonen. Ved studiens begynnelse hadde jeg også allerede noe tankegods omkring problemstillingen. Samtidig har jeg hele tiden vært bevisst på disse fallgruvene underveis, spesielt underveis i intervjuene og gjennomføringen av analysen.

Samlet sett anser jeg det som positivt å ha kjennskap i organisasjonen jeg har undersøkt. Det har gjort arbeidet lettere, spesielt innledningsvis. Som nevnt er ikke Politidirektoratet oppdragsgiver for oppgaven. På denne måten har jeg ikke hatt en overhengende forventning om at jeg må levere noe som stiller organisasjonen i positivt lys.

Videre er jeg oppmerksom på at min studie kun er én undersøkelse, i form av en single-case studie av Politidirektoratet. Resultatene er ikke nødvendigvis overførbare til andre kontekster, noe som betyr at min studie kunne gi andre resultater i en annen organisasjon. Dersom jeg hadde undersøkt en organisasjon med en allerede definert kompetansestrategi er sannsynligheten stor for at den strategiske tilnærmingen til kompetanse hadde vært annerledes. Med bakgrunn i det kunne det vært aktuelt og interessant å gjennomføre en undersøkelse i en organisasjon med en kompetansestrategi. På denne måten kunne jeg reflektert dypere over hvilken gevinst en kompetansestrategi har. Og hvordan en kobling mellom den og virksomhetsstrategien kan fungere, som igjen fører til at man utnytter kompetanse som en ressurs hjelper til med å nå overordnede mål.

Politidirektoratet er en stor organisasjon innad i en enda større organisasjon, politi- og lensmannsetaten. Størrelsen på organisasjonen og den politiske forbindelsen til justis og beredskapsdepartementet er en mulig årsak til mangelen på strategisk kompetanseledelse. De strategiske målene og ansvaret for driften av den strategiske kompetanseledelsen ligger adskilt fra hverandre, noe som antas som en hemsko for den strategiske kompetanseledelsen. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre studien i en mindre kompleks organisasjon med flatere struktur. Det er mulig at resultatene ville vært annerledes med en annen rigg, hvor det antas at det vil være lettere å etablere en kobling mellom strategi og kompetanse.

Som nevnt innledningsvis er noen aspekter ved Lai (2013) sin modell på strategisk kompetanseledelse fjernet grunnet tidsaspektet til oppgaven. Dette gjelder spesielt evaluering og oppfølging. Det gjelder også utvikling av kompetanse, en av fire kompetansetiltak i modellen. Lai betegner fasen evaluering og oppfølging som en av de viktigste i strategisk kompetanseledelse. På bakgrunn av dette ville det vært høyaktuelt med en studie på denne fasen. Enten isolert fra resten av modellen eller som en del av den. Et mulig fokus ville vært å måle effekten på gode prosesser for evaluering og oppfølging, i etterkant av kompetanseplanlegging og kompetansetiltak. Underveis i gjennomføringen av studien ble det iverksatt en nedbemanningsprosess i Politiets utlendingsenhet, et særorgan i politi- og

lensmannsetaten. Noe som motbeviser mine ord om at avvikling er et lite relevant kompetansetiltak i en undersøkelse av organisasjoner i offentlig sektor. Denne prosessen kunne blitt brukt som en studie av avvikling av kompetanse, målt opp mot anskaffelse av kompetanse. Med disse to inkludert kunne det dannet et bedre bilde av strategisk kompetanseledelse som en helhetlig prosess. Jeg kunne også brukt en annen modell for strategisk kompetanseledelse enn Lai sin for å undersøke tilstanden i Politidirektoratet. Jeg kunne også fokusert mindre deler og faser i modellen til Lai. Eksempelvis kunne jeg undersøkt teorier for hvordan kompetansestrategier, virksomhetsstrategier eller generelle HR-strategier kunne bidratt til å jobbe strategisk med kompetanse. Min opplevelse er at begrepet «strategisk kompetanseledelse» er noe overkomplisert. Forenklet handler ledelse på generelt grunnlag om å sette retning og å oppnå resultater sammen med andre. Dette innebærer å bruke en strategi bestående av relevante virkemidler for å nå mål. Det å sørge for at organisasjonen har riktig kompetanse er også en del av den daglige lederoppgaven. Imidlertid viktig for meg i denne sammenhengen å støtte meg på en modell for å skape oversikt og et teoretisk bakteppe. I den forbindelse var modellen til Lai et godt utgangspunkt for min studie. Den er på mange måter en teoretisk oppskrift på hvordan strategier kan kobles til kompetanse som en ressurs. På denne måten ga modellen meg et teoretisk bakteppe som jeg kunne undersøke i en relevant kontekst. I dette enkelttilfellet viser det seg at teori og praksis ikke sammenfaller med hverandre, på lik linje som gjennomføringen av et brassespark på FIFA og i virkeligheten.

7.0 Litteraturliste

Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*.

Bergen: Fagbokforlaget

Askheim og Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*.

Oslo: Universitetsforlaget

Barney, Jay. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Brochs-Haukedal, William. 2013. *Arbeidspsykologi og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Disponeringsskriv. 2019. *Politi- og lensmannsetaten. Justis- og beredskapsdepartementet*:

<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/disponeringsskriv-2019.pdf>

Drucker, Peter F. 2004. *The theory of business*. Harvard business review. 95-104

Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen:

Fagbokforlaget

Finstad, Liv. 2018. *Hva er politi*. Oslo: Universitetsforlaget

Hargreaves, Andy. (2004). *Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet: utdanning i en utrygg tid*. Oslo: Abstrakt forlag.

Iversen, Ole I. 2015. *Rekrutterings- og intervjueteknikk: Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Jensen, Karen og Tronsmo, Eli. 2016. *Ny kunnskap - nye arenaer for pedagogisk arbeid* (Upublisert artikkel). Pedagogiske fenomener. Cappelen forlag.

Johannessen, Jon-Arild og Olsen, Bjørn. 2008. *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Jon-Arild, Olsen, Bjørn og Stokvik. 2013. *Innovative organisasjoner: fra idé til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen Asbjørn, Tufte Per Arne og Christoffersen Line. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Karp, Tom. 2016. *Til meg selv: det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm

Kirkhaug, Rudi. 2015. *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske

Kuvaas, Bård. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Lien, Lasse B og Jakobsen, Erik W. 2015. *Ekspansjon og konsernstrategi*. Oslo: Gyldendal akademisk

Lystad, Joakim. 2017. *Politi- og lensmannsetatens kapasitets- og kompetansebehov de kommende ti-årene*. Lystad rapport, 15/12. Lesedato 5. januar 2019:

<https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/bemanning-ressurser-og-dekningsgrad/bemanning-og-dekningsgrad/politi--og-lensmannsetatens-kapasitets--og-kompetansebehov-de-kommende-ti-arene.pdf>

Løwendahl, Bente. 2012. *Grunnbok i strategi*. Oslo: Cappelen akademisk.

Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry og Swan, Jacky. 2009. *Managing knowledge work and innovation*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Nordhaug, Odd. 2004. *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Nordhaug, Odd. 2002. *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*. Oslo: Universitetsforlaget

Politi loven. 1995. *Lov om politiet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet

Politiet. Politi. Lesedato 28. januar 2019:

<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/andre/politidirektoratet/>

Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press

Regjeringen. Politikk. Lesedato 28. januar 2019:

<https://www.regjeringen.no/no/dep/jd/org/styre-rad-og-utval/innstillinger/innstillinger-fra-utvalg/innstillinger-levert-i-2013/politianalysen---innen-juni-2013/id707518/>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Skorstad, Espen. 2012. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel Hagen. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk

Torgersen, Glenn-Egil og Steiro, Trygve J. 2009. *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Steinkjer: Læringsforlaget

Vanebo, Jan Ole. 2017. *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige: veikart til ledelseslisens*. Oslo: Universitetsforlaget

Vollset, Hildegunn. 2019. *Evaluering av nærpolitireformen: statusrapport 2018*. Difi rapport 8/3. Lesedato 06 april 2019:

https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen_statusrapport_2018._difi-rapport_2019_1.pdf

Whittington, Richard. 2002. *Hva er strategi?: og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlag

Wilberg, Erik. 2017. *Strategi i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg 1: Intervjuguide

Semistrukturert intervjuguide Intervjuer masteroppgave i strategisk kompetanseledelse i Politidirektoratet	
<ul style="list-style-type: none">• Få intervjuobjektet rolig	Uformell samtale
<ul style="list-style-type: none">• Fortelle om intervjuet• Samtykkeerklæring• Redegjør uklarheter• Starte opptak	Informasjon om intervjuet <ul style="list-style-type: none">• Fortelle om intervjuet<ul style="list-style-type: none">○ Bakgrunn○ Formål○ Tidsbruk○ Hva intervjuet skal brukes til○ Taushetsplikt og anonymitet
<ul style="list-style-type: none">• Hvem er intervjuobjektet?	Informasjon om intervjuobjekt <ul style="list-style-type: none">• Hva er intervjuobjekts:<ul style="list-style-type: none">○ Stilling og bakgrunn?○ Tilhørighet i organisasjonen?○ Varighet i stillingen?○ Arbeidsoppgaver i nåværende stilling?
Forskningsspørsmål 1 Hvilken verdi har kompetansebegrepet i den strategiske kompetanseledelsen i Politidirektoratet?	Intervjuspørsmål: <ol style="list-style-type: none">1. Hvordan tolker du begrepet kompetanse?2. Hvordan kan kompetanse utvikles?

	<p>3. Hva tenker du om betydningen av kompetanse i dagens og fremtidens næringsliv?</p> <p>4. På hvilken måte jobber du med kompetanse i det daglige?</p> <p>5. Hva er ditt inntrykk av fokuset på kompetanse og kompetanseutvikling i Politidirektoratet?</p>
<p>Forskningsspørsmål 2</p> <p>Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseplanlegging i strategisk kompetanseledelse?</p>	<p>Intervjuspørsmål</p> <p>6. Har Politidirektoratet en definert kompetansestrategi?</p> <p>7. Hva mener du kjennetegner en vellykket kompetansestrategi?</p> <p>8. Hvordan jobber Politidirektoratet med kompetanseanalyser?</p> <p>9. Hvordan analyserer Politidirektoratet sin kompetanse og kompetansebehov?</p> <p>10. Hvilke overordnede virksomhetsstrategier har Politidirektoratet?</p> <p>11. Hvilke sammenhenger og påvirkninger er det mellom kompetansestrategien og virksomhetsstrategien?</p> <p>12. Hvem forvalter strategiarbeidet i Politidirektoratet?</p> <p>13. Hvem forvalter kompetansearbeidet i Politidirektoratet?</p>

<p>Forskningsspørsmål 3</p> <p>Hvordan bruker Politidirektoratet kompetansetiltak i strategisk kompetanseledelse?</p>	<p>Intervju spørsmål</p> <p>14. Hvilke tiltak igangsetter Politidirektoratet for å sikre riktig kompetanse?</p> <p>15. Hvordan bruker Politidirektoratet rekruttering eller andre eksterne kilder for å anskaffe ny kompetanse?</p> <p>16. Hvordan bruker Politidirektoratet kompetanseutvikling av egne medarbeidere for å utvikle kompetanse?</p> <p>17. Hvordan mobiliserer Politidirektoratet kompetanse de ansatte besitter?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Få bekreftelse på innhentet informasjon • Få sisteinnspill fra intervjuobjektet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kort oppsummering til intervjuobjektet om funn • Har vi oppfattet deg korrekt? • Har du noen innspill eller kommentarer? • Er det muligheter for å kontakte deg i etterkant av intervjuet?

Vedlegg 2: Samtykkerklæring

Samtykkeerklæring

Masteroppgavens tittel:

Student: x

Jeg er studerer mastergrad i ledelse ved Høyskolen Kristiania og er inne i den den avsluttende fasen med skriving av masteroppgaven. Temaet for oppgaven er strategisk kompetanseledelse. Jeg ønsker å undersøke hvordan Politidirektoratet (POD) bruker strategisk kompetanseledelse til å nå overordnede mål.

Jeg planlegger å intervju 6 personer i POD. Disse personene er tilknyttet arbeid med kompetanse, ledelse og strategi. Spørsmålene i intervjuet vil dreie seg om intervjuobjektene sine erfaringer med kompetanse, kompetanseplanlegging, kompetansetiltak og strategi. Det vil bli brukt lydopptak, men det understrekes at dette kun er for transkribering i etterkant. Opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen sommeren 2019. Jeg har satt av en time til intervjuet, som vil finne sted på et stillerom i POD sine lokaler.

Opplysninger om deg vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert, slik at det ikke kan etterspores. Den er ferdige og beståtte masteroppgaven kan bli gjort tilgjengelig for studenter i Høyskolen Kristianas bibliotek. Du kan når som helst trekke deg fra å delta uten å måtte oppgi noen grunn til det. Det opplyses om at studien er meldt NSD, personvernombudet for forskning, norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste og godkjent.

Dersom du har anledning til å være med på intervjuet er det ønskelig at du skriver denne samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og deltar i studien.

Ditt navn:

Sted:

Dato:

Signatur

Vedlegg 3: NSD Godkjenning

NSD MELDESKJEMA FOR BEHANDLING
AV PERSONOPPLYSNINGER

Norsk ▾ Iver Grinaker ▾

NSD sin vurdering

 Skriv ut

Prosjekttittel

"De ansatte er vår viktigsteressurs" En kvalitativ studie av strategisk kompetanseledelse i en statlig kunnskapsorganisasjon

Referansenummer

281221

Registrert

08.03.2019 av Iver Grinaker -
ivegri@student.kristiania.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høyskolen Kristiania / Institutt for ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jon Arild Johannessen,
jon.arild.johannessen@kristiania.no, tlf:
91319455

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Iver Grinaker, iver.grinaker@gmail.com, tlf:
99336388

Prosjektperiode

01.01.2019 - 28.05.2019

Status

14.03.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

14.03.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at

Vurdering (1)

14.03.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet, vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At nødvendige tillatelser til å gjennomføre intervjuene er innhentet.
5. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.htm

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samsvarer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2019.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

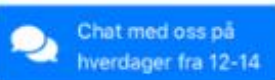
Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på at prosjektet gjennomføres.



OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)