

Kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere i offentlig sektor

Børge Martinussen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi

November 2018

Forord

Denne Masteroppgaven STV 3910 avslutter min MBA - studium ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet. Det å være leder er noe jeg trives med, det å samhandle med andre kollegaer enten det er min leder, kollegaer eller ansatte er drivkraft i seg selv. Studiet har gitt meg noen dypdykk inn i økonomi, strategi og ledelse.

Selve arbeidet med masteroppgaven har gitt meg mulighet til å utfordre meg selv som forsker, både teoretisk, metodisk og analytisk. Studiet har og vist at egen mestringsstro i noen tilfeller ikke har vært sammenfallende med faktisk kompetanse. Men høy innsats har gitt læring og kunnskap og for fremtiden forhåpentlig framstår jeg som en bedre ansatt, kollega og leder på mange arenaer.

Jeg vil takke min arbeidsplass Vardø kommune som har gitt meg muligheten til å ta gjennomføre MBA- strategisk ledelse og økonomi. Takk også til mine kollegaer i utvidet ledergruppe som stilte villig opp som informanter til min forskning. Ved hjelp av min veileder som har vært viddevakt, inspirator og mektig flink i å se potensiale i både meg og oppgaven så kom jeg i mål. Tusen takk til Turid Moldenæs.

«Whenever you are asked if you can do a job, tell`em, ‘Certainly I can! ‘Then get busy and find out how to do it» - Theodore Roosevelt.

Vardø, november 2018

Børge Martinussen

Sammendrag

Bakgrunnen for valg av tema for denne masteroppgaven, er at kommunen som jeg er ansatt i står overfor en situasjon med utskiftning av flere ledere i nokså nær fremtid. Da er det viktig og interessant å finne ut om det skjer en kompetansedeling mellom dagens ledere og om deres kompetanse utnyttes. Gjennom et kvalitativt datamateriale har jeg forsøkt å belyse de ulike ledernes subjektive opplevelse og forståelse av kompetansedeling og utnyttelse, på hvilke arenaer skjer dette, og hva som eventuelt hemmer eller fremmer kompetansedeling og utnyttelse. Med kompetansedeling mener jeg erfaringsutveksling og kunnskapsdeling mellom ledere i kommunen. Med utnyttelse mener jeg hvordan ledere i kommunen tilegner seg og bruker det som fremkommer på de ulike arenaene.

Kompetanse er et vidt begrep, men mitt utgangspunkt er at det handler om et potensial, det vil si om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål, ved å trekke på egne ressurser. Kompetansen til en person består imidlertid ikke bare av faktiske kunnskaper, men også av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter (Lai, 2017). Det finnes også forhold i organisasjoner som kan hemme og fremme utnyttelse av dette potensialet, både på individ og på organisasjonsnivå. Jeg har lagt vekt på kompetansemobilisering, holdninger, mestringstro, autonomi og ledelse som jeg drøfter i oppgaven.

Min analyse viser at det finnes flere faktorer som hemmer og fremmer kompetansedeling og utnyttelse i den kommunen jeg arbeider. En hemmende faktor er at det ikke finnes en kompetanse- strategi eller plan, slik at kommunens kompetansegap ikke er kjent. Lav kompetansemobilisering oppleves av enkelte ledere som mener at kunnskap og ferdigheter om deres fagområder ikke deles. Det kan være mangel på, eller undertrykkelse av det som Lai (2017) kaller selvrefererende holdninger. Der lederes syn på seg selv og sitt potensiale, tro på egen mestring og tillit til egen kompetanse kanskje blir undertrykt, eller at de tar det for gitt at det ikke er rom for deling av dere spesifikke kunnskap og ferdigheter til andre ledere i kommunen.

Funn viser at det er en rekke faktorer som fremmer kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere i kommunen, på ulike formelle- og uformelle arenaer. En av de viktigste funnene er alle ni informantene (lederne) har positive holdning til kollegiale, der de gir uttrykk for tillit til hverandre, de opplever å få respekt, og har tilhørighet i gruppa. Dette støttes av Lai (2017) som sier at holdninger kanskje den aller viktigste komponenten i kompetanse. Funn i analysen viser at de fleste lederne har taus kunnskap som deles og utnyttes da spesielt på de uformelle arenaene som finnes i kommunen.

Nøkkelord: kompetansemobilisering, kompetanse- hemmere og fremmere, taus kunnskap

Innholdsfortegnelse

1	Innledning og problemstilling	1
1.1	Oppgavens struktur.....	2
2	Vardø kommune	3
3	Teoretisk tilnærming: kompetanse, kompetansefremmere og kompetansehennere	6
3.1	Kompetanse	6
3.2	Taus kunnskap.....	8
3.3	Overføring og tilegnelse av kompetanse	8
3.4	Kompetansemobilisering	10
3.5	Kompetansehennere	11
3.6	Kompetansefremmere	12
3.7	Oppsummering	15
4	Metode og datamateriale	16
4.1	Forskningsdesign og kvalitativ metode	16
4.2	Begrensninger, avgrensninger og anonymisering	17
4.3	Forskerrollen	17
4.4	Datainnsamlingen	18
4.5	Presentasjon av utvalg	19
4.6	Intervjuguide og gjennomføring.....	20
4.7	Analysematerialet.....	21
4.8	Pålitelighet.....	21
4.9	Validitet	22
4.10	Generalisering	23
5	Kompetansedeling og utnyttning - hennere og fremmere	24
5.1	Kompetanse styring.....	24
5.2	Kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere.....	24
5.3	Ulike arenaer for kompetansedeling.....	26
5.4	Kompetansehennere	28
5.5	Kompetansefremmere	30

5.6	Ledelse.....	32
5.7	Tilrettelegging for ny kompetanse.....	34
5.8	Oppsummering av funn	35
6	Konklusjon og avslutning.....	37
6.1	Hemmere for kompetansedeling og utnyttelse	37
6.2	Fremmere for kompetansedeling og utnyttelse	39
6.3	Forslag til bruk i Vardø kommune og videre forskning	40
7	Referanseliste	41
	Vedlegg	42

1 Innledning og problemstilling

I forbindelse med kommunereformen har Vardø kommune bestemt at den skal løse samfunnsoppdraget ved å fortsatt være en selvstendig kommune. Regjeringen har gjennomført en kommunereform der målet har vært å få større kommuner med bedre kapasitet og kompetanse som danne grunnlaget for gode og likeverdige tjenester over hele landet. Staten ønsker større, mer robuste kommuner som skal ivareta dagens og framtidige oppgaver. Bærekraftige og økonomisk robuste kommuner vil legge til rette for en mer effektiv ressursbruk innenfor begrensede økonomiske rammer (regjeringen.no). Dette betyr at mindre kommuner som Vardø kommune, ikke kan forvente økt statlig finansiering for å løse sitt samfunnsoppdrag. Det stilles stadig høyere krav og forventninger både fra innbyggerne og staten om at kommunen skal gi gode tjenester og være drivkraften i den lokale samfunnsutviklingen. På samme måte som andre organisasjoner, ønsker Vardø kommune å beholde, utvikle og utnytte sin kompetanse, selv om dette ikke er uttrykt gjennom en formell kompetansestrategi. Slik samfunnsutviklingen går i dag, med høyere tempo, økte krav, mer forventninger og hurtige endringer, blir det viktig å satse langsiktig og systematisk på kompetanseutvikling. Vardø kommune er dessuten med sine litt over 2000 innbyggere en liten kommune i norsk sammenheng, der utvikling og utnytting av egen kompetanse blir særlig viktig da kommunen konkurrerer med andre og atskillig større kommuner om de menneskelige ressursene. I tillegg blir det viktig for de ansatte å dele den kompetanse som allerede finnes i organisasjonen.

I denne oppgaven har jeg valgt å studere kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere i Vardø kommune. Mitt fokus i den forbindelse er på det vi kaller utvidede ledergruppe, som omfatter kommunens administrative ledelse på alle nivå. Denne gruppen består av 15 ledere, der fem utgjør rådmannens ledergruppe kalt toppledelsen (rådmann, assisterende rådmann og tre enhetsledere/sectorledere) og 10 utgjør mellomledelsen (avdelingslederne fra kommunens fire sektorer. Jeg kommer tilbake til en mer detaljert beskrivelse av organisering og tjenesteproduksjon i kapittel 2. Videre har jeg valgt å studere om og hvordan kompetansedeling og utnyttelse skjer på de formelle- og uformelle arenaene der medlemmene av utvidet ledermøte deltar. Kommunen har en rekke faste møtearenaer, som utvidet ledermøte der alle lederne deltar, enhetsleder møter med toppledelsen, sektormøter med enhetsleder og avdelingsledere, og avdelingsmøter med ansatte.

Med kompetansedeling mener jeg erfaringsutveksling og kunnskapsdeling mellom ledere i Vardø kommune. Med utnyttelse mener jeg hvordan ledere i kommunen tilegner seg,

og bruker det som fremkommer på de ulike arenaene til utvikling av egen sektor, avdeling eller kommunen som helhet. Det er en rekke momenter som er avgjørende for om kompetansedeling og kompetanseutnyttelse skjer i en organisasjon og motsatt. Ifølge Lai (2017) finnes det flere kompetansehemmere- og fremmere. Disse holdninger, mestringstro, autonomi og ledelse som vil bli nærmere redegjort for i teorikapittelet. Jeg ønsker spesielt å finne ut om kommunens utvidede ledergruppe der jeg selv inngår, deler og utnytter den eksisterende kompetansen, og hva som eventuelt kan hemme og fremme en slik kompetansedeling- og utnytting. Spørsmålet som skal drøftes i denne oppgaven er derfor:

Deles og utnyttes kompetansen mellom lederne i kommunen, og hva er det eventuelt som hemmer og fremmer kompetansedeling og utnyttelse?

Jeg har valgt å legge vekt på de ulike lederes subjektive opplevelse og forståelse av kompetansedeling og utnyttelse på de formelle og uformelle arenaer i kommuneorganisasjonen. Av hemmere og fremmere har jeg valgt å fokusere på holdninger, mestringstro, autonomi, ledelse og tilrettelegging for ny kompetanse.

1.1 Oppgavens struktur

I kapittel 2 i studien presenterer jeg Vardø kommune og kommunens utvikling de seneste årene, samt hva jeg oppfatter som framtidige utfordringer kommunen som organisasjon står over for vedrørende kommunens ledelse. I kapittel 3 redegjør jeg for det teoretiske rammeverket for analysen, blant annet begreper som kompetanse, kompetansekompener, kompetansemobilisering, kompetansehemmere og kompetansefremmere og lederstil. Teorikapittelet avsluttes med en oppsummering av teori. I metodekapittelet, som er kapittel 4 vil, presenteres metode og datamateriale. Jeg redegjør for valg av forskningsdesign, og begrunner hvorfor jeg har benyttet kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Kapittel 5 er analyse av mitt datamateriale med bakgrunn i den valgte teorien, samt at oppsummeres. I kapittel 6 som er avslutningskapitlet, oppsummer jeg mine funn, samtidig som jeg kommer med noen forslag om hvordan denne forskningen kan benyttes i min kommune og eventuelt i andre kommuner. Jeg gir også noen innspill på mulig videre forskning på området om hva som kan hemme og fremmer kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere.

2 Vardø kommune

Vardø kommune har bestemt at den skal løse samfunnsoppdraget ved å fortsatt være selvstendig kommune. Det betyr at den er sårbar med hensyn til de oppgavene som skal løses, i tillegg til at det er knapphet på menneskelige ressurser. Siden årtusenskiftet er folketallet blitt redusert med ca. 1000 innbyggere og ca. 400 arbeidsplasser er blitt borte. Ved utgangen av 2018 bor det ca. 2100 innbyggere i kommunen. Samtidig som bortfall av disse arbeidsplassene har staten etablert nye offentlige arbeidsplasser som kontoret for voldsoffererstatning, NAV lønnsgaranti, Trafikksentralen NOR VTS og Politiattest kontoret, som til sammen har ca. 80 høyt kvalifiserte medarbeidere.

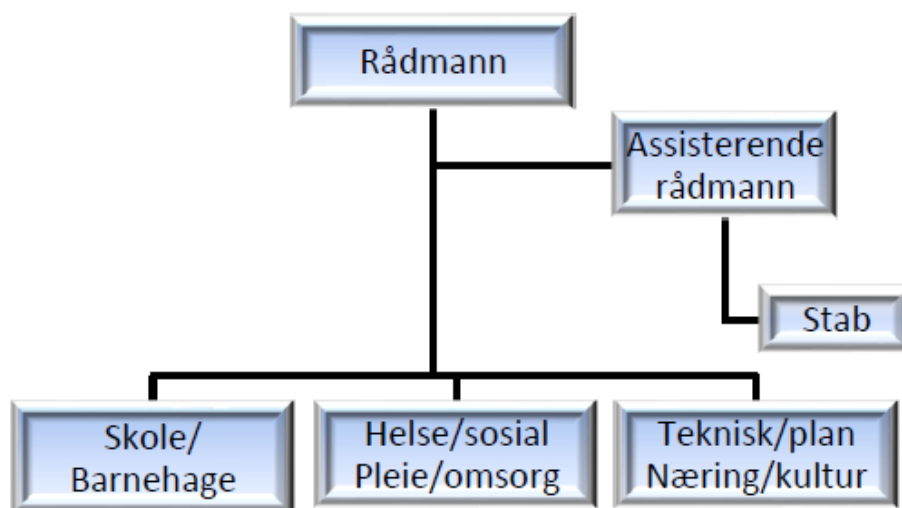
Vardø befinner seg midt i havgapet i Finnmark i Nord-Norge, og tilgangen til fiskeressursene er absolutt tilstede. Fiskeriflåten er moderne og kommunen har flere fiskemottak. Annen næring som vokser er turisme. Disse arbeidsplassene har bidratt til at folketallet har stabilisert seg og gitt kommunen forutsigbar kommuneøkonomi. Slik at kommunen de siste 12 årene har hatt positive regnskapstall. Det har igjen gitt kommunen muligheter til utvikling av lokalsamfunnet. I denne perioden er det prioritert å strukturere organisasjonen ved å slå sammen grunnskoler til en bygningsmasse. Det samme er gjort innenfor barnehager. Kommunen har ett sykehjem, med hjemmesykepleien på samme sted. Helse- og sosialavdelingene har og samme tilholdssted. I tillegg til at kommunen har bygd ny storstue - flerbruks hus (basseng, treningsfasiliteter, kulturskole, kultursal og kinosal) i hjertet av Vardø, som er ett viktig bidrag til økt trivsel.

Disse strukturelle endringene har ført til kommunale organisatoriske endringer med vertikale kontraksjoner der syv sektorer enheter ble til tre og samtidig reduserte sideordnete avdelinger, med utslag i en flatere og mer fleksibel struktur og færre ledere. Organisasjonen kan sies å ha gjennomgått en avbyråkratisering ved å fjerne «unødvendige» mellomnivåer og fremstår i dag som en to nivå kommune med et fornuftig kontrollspenn som også sikrer innbyggerne tilstrekkelig rettsikkerhet. De seneste årene har kommunen også bestrebet seg på å være langt fremme ved å ta i bruk alle mulige digitale verktøy, som skal gi bedre og mer effektive tjenester til befolkningen, alt fra saksbehandling, nettbrett i grunnskolen ,til elektroniske løsninger for innbyggerne.

Kommunen har en praksis om å ikke være lønnsledende. I tillegg befinner kommunen seg i det som mange nok vil betegne som «Utkant-Norge». Dette skaper utfordringer med hensyn til rekruttering av nye ledere. Derfor er det et sentralt tema for kommunen å beholde

og utvikle kompetansen som allerede befinner seg i organisasjonen. Et grunnleggende tema i debatten om organisatoriske reformer og modeller, er spenningen mellom autonomi og kontroll. Sektorer og avdelinger innad i organisasjonen skal tilstrekkelig frihet til å styre og lede på en kostnadseffektiv måte, men ikke med så stor frihet at øverste ledelse mister makt og kontroll. Enheter og avdelinger skal ha frihet i bruk av tildelte ressurser, men det skaper mer rigide resultatrapporteringssystem, prestasjonsmålinger og rapporteringer om resultater som skal styrke den overordnede kontroll (Christensen, et al., 2015).

Vardø kommune har 213 årsverk fordelt på 231 ansatte per 1. januar 2018. Andelen kvinner som arbeider i kommunen er ca. 70 %. Kommunen er organisert som en to-nivå-kommune (figur 1), med rådmann (administrasjonssjef), assisterende rådmann (assisterende administrasjonssjef med ansvar for støtte og stab), tre enhetsledere (sektorledere) og ti fagavdelingsledere. Denne gruppen av ledere er kommunens utvidet ledergruppe. Av disse 15 lederne er det fem kvinner og 10 menn. De ulike sektorer i tillegg til støtte stab er organisert slik: (1) Helse-, pleie- og omsorg- og sosial, med fire avdelingsledere og 105 ansatte. (2) Teknisk, næring, plan og kultur har to avdelingsledere og 49 ansatte (20 deltidsstillinger innen branntjeneste). (3) Grunnskole og barnehage har på sin side tre avdelingsledere og 66 ansatte. (4) Støtte og stab har en avdelingsleder og 11 ansatte.



Figur 1 (Vardø kommune)

Kommunens samlede ledelse er satt sammen ut fra deres funksjon som ledere og fagansvarlige innenfor sine respektive fagfelt. Flere av lederstillingene som inngår i utvidet ledergruppe, krever formell kompetanse /kvalifikasjoner satt av myndighetene. For eksempel kreves det at rektor og styrer i barnehage har pedagogisk utdanning. Videre kreves det helsefaglig bakgrunn innenfor fagfeltet helse/pleie og omsorg. Det kreves dessuten at varabrannmester har brannskolen. Selv om den formelle organisasjonsstrukturen ikke uten videre sier noe om den faktiske handlemåten til medlemmene, vil den skape kapasitet og legge føringer på hvordan oppgavene blir utført. Med andre ord kan rasjonaliteten på organisasjonsnivå styrkes gjennom strukturelle trekk. De både begrenser og muliggjør formålsrasjonell handling for organisasjonen (Christensen, et al., 2015).

Organisasjonen Vardø kommune har gjennom en årrekke vært gjennom omstillinger og endringer, og fremstår i dag med en organisasjonsstruktur som oppfattes som godt tilpasset de tjenestene som skal utføres og den rollen kommunen har som samfunnsutvikler. Det er kontinuitet i ledelsen, med stor grad av intern rekruttering til ulike lederstillinger, som jeg kommer tilbake til i analysekapittelet. Kommunens samlede ledere kalles som jeg har vært inne på, utvidet ledergruppe. Med dette som bakteppe og meg selv som en del av utvidet ledergruppe, er det interessant å finne ut hvor eventuelt kompetansedelingen og utnyttelse skjer og hva som eventuelt kan tenkes å hemme og fremme kompetansedeling og utnyttelse. Det er av stor betydning at den kompetansen som befinner seg i Vardø kommune ikke går tapt, men beholdes, deles og utnyttes da flere i ledelsen har signalisert at de vil være ute av organisasjonen innen 1-3 år. Noen går av med AFP-avtalefestet pensjon, mens andre har signalisert at de skal ut av kommunen. Det at Vardø kommunes ledelsesstruktur er flat med få ledere, gjør den sårbar med hensyn på turnover og skifte av ledere. Kommunes ledelse er med andre ord avhengig av det finnes arenaer der de enkelte lederes ferdigheter, kunnskaper og erfaringer deles og utnyttes.

3 Teoretisk tilnærming: kompetanse, kompetansefremmere og kompetansehemmere

I dette kapittelet presenteres teorier som kan være relevant for min problemstilling. For finne ut om hvilke generelle mekanismer som hemmer og fremmer kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere og i egen kommune, har jeg benyttet pensumbøker, litteratur fra universitetets bibliotekbaser, ulike søkemotorer på internett og innspill fra veileder. Siden kommunen har et spesielt samfunnsoppdrag er det og naturlig å se hvilke føringer regjeringen har på området om kompetansedeling. Det jeg fant er at regjeringen, i februar 2017, underskrev «nasjonal kompetanse politisk strategi 2017 – 2021». Denne strategien har som mål å bidra til at enkeltmennesker og virksomheter har en kompetanse som kan bidra til å skape et konkurransedyktig næringsliv i Norge, en effektiv og god offentlig sektor, og bidra til at færrest mulig står utenfor arbeidslivet (regjeringen.no).

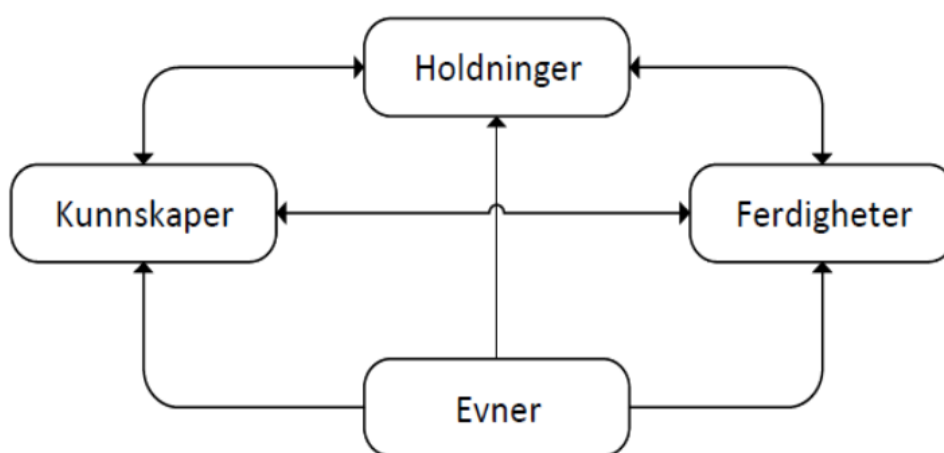
Teorier som jeg vil benytte om kompetansebegrepet er kompetansemobilisering, samt kompetanse- hemmere- og fremmere. I underkapitlene om kompetansehemmere og kompetansefremmere kan det være vanskelig å beskrive og skille ut hva som faktisk hemmer eller fremmer kompetansedeling og utnyttelse, det som avgjør er ulike faktorer som holdninger, mestringstro, autonomi, ledelse og tilrettelegging for ny kompetanse. Jeg vil i utstrakt grad benytte teorier og forskning knyttet til tema utarbeidet av forfatterne Linda Lai og Odd Nordhaug.

3.1 Kompetanse

Begrepet kompetanse har sin etymologiske rot i det latinske verbet «competere» betyr « å komme sammen»; man kjemper eller strever sammen (Lai, 2017). Generelt kan man si at begrepet dreier seg om mestring. Nordhaug (2004) hevder at kompetansebegrepet er blitt ett motebegrep som det nærmest har gått inflasjon i og som blir brukt i alle sammenhenger. Betydningen av menneskelig kompetanse har fått økt fokus de senere årene. Det samme har lederes evne til å påvirke ansattes kompetanse i retning av måloppnåelse, som kan forstås som strategisk kompetansestyring. Ledere bør, ifølge Martinsen (2015), ha egne kunnskaper om kompetanse. Den skyldes at den sentrale ledelsen har det strategiske ansvaret og et overordnet ansvar for at de beslutninger som ligger i organisasjonens strategi og planer, blir iverksatt. Det er en viktig forbindelse mellom organisasjonens strategi, lederes operative arbeid og medarbeidernes mulighet for å gjennomføre sine oppgaver på en best mulig måte.

Dersom en våger seg på en avklaring av kompetansebegrepet så handler det om potensial, det vil si om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav, og oppnå definerte mål, ved å trekke på egne ressurser. Kompetansen til en person består ikke bare av faktiske kunnskaper, men også av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter (Lai, 2017). Kompetanse som et potensial, handler om handling, endring og læring. Nordhaug (2004) mener at kompetansebegrepet ikke bare omfatter anvendte, men også anvendbare kunnskaper, evner og ferdigheter. Nordhaug har i sin definisjon utelatt holdninger som en kompetansekomponeent. Han mener av analytiske grunner er det mer fruktbart å operere med evne, kunnskap og ferdighetsbasert kompetansebegrep på den ene siden og motivasjon og holdninger som kan innvirke på bruken eller utnyttelsen av kompetansen; selve omdannelsen av kompetanse til arbeid på den andre siden. Kunnskap handler derfor om «å vite», ferdigheter om «å kunne gjøre», mens evner viser til grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av og mellom annet personlighet og mentale ressurser (Lai, 2017).

Linda Lai mener at den viktigste komponenten i kompetanse er holdninger. En type holdninger kalles selvrefererende holdninger og reflekterer medarbeidernes syn på seg selv og sitt potensiale, det å ha mestringstro eller tillit til egen kompetanse (Lai, 2017). Andre jobbrelevante holdninger kan omhandle arbeidsoppgaver, støtte til kollegaer, selve organisasjonen, indre og ytre motivasjon og lojalitet til arbeidsgiver for å nevne noen. Individens totale kompetanser er sammenheng mellom holdninger, kunnskap, ferdigheter og evner som vises i figur 2 under. også



Figur 3 Lai (2017)

De beskrevne kompetansekomponeentene sees på som individuelle kompetansekomponeenter. Hvis vi setter disse sammen, for eksempel de individuelle

kompetansene i form av deres kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som kommer til uttrykk i en ledergruppe, gir dette felleskompetanser som går ut over summen av enkeltindividets kunnskaper og ferdigheter. Felleskompetanser utviklet i en gruppe kan gi utslag i gjensidig læringsprosess og økt grad av fellesskapsforståelse. Felleskompetanser skjer som oftest i en sosial kontekst, med diskusjoner, dialog og informasjonsutveksling. Felleskompetanser utviklet i grupper blir stadig viktigere, da det er en økende trend i nedbygging av hierarkiske strukturer (Nordhaug, 2004).

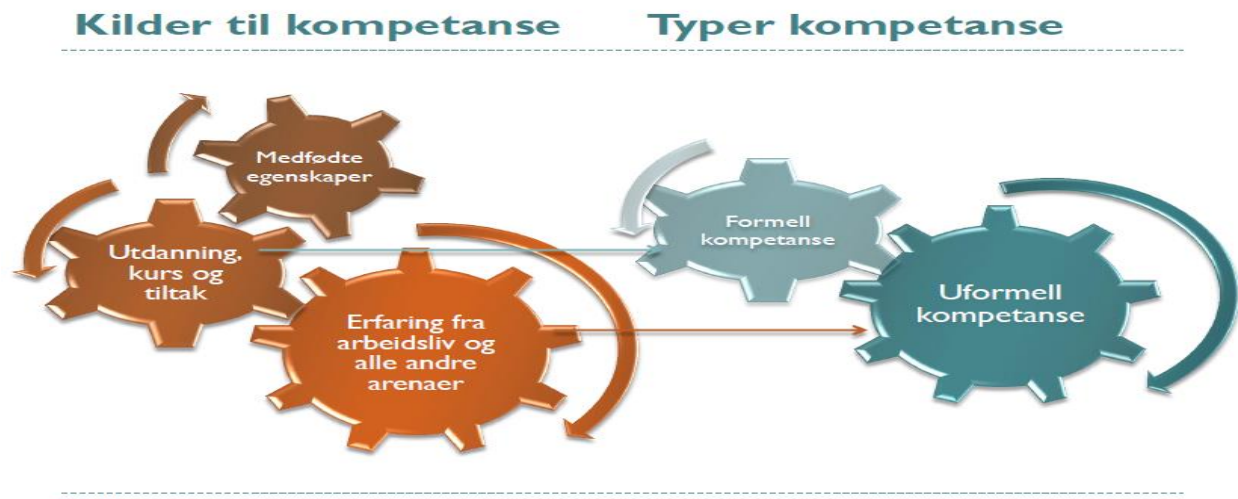
3.2 Taus kunnskap

En viktig egenskap ved kompetanse er at den ikke alltid er bevisst, klar eller tydelig. En stor andel av medarbeidernes kompetanse er såkalt taus kompetanse, det vil si vanskelig å sette ord på å reflektere direkte over (Lai, 2017). Kunnskapen utvikles og blir brukt på en stadig mer automatisert måte etter hvert som man lærer, øver og perfeksjonerer seg. Det er som å lære å snakke, når vi er små barn må vi lære, øve på ord og sammenhenger, når vi blir eldre skjer dette automatisk, vi tenker ikke over språket når vi snakker. Dette knyttes sammen med kognitive funksjoner som setter oss i stand til å huske, oppfatte, resonere og løse problemer uten egentlig å kunne beskrive hvordan vi gjøre dette. Det å kunne dele slik taus kunnskap kan skje ved å være nær eller jobbe tett med den som har denne kunnskapen, ved å imitere, observere, prøve og feile og få tilbakemelding fra den som har slik taus kunnskap. Taus kunnskap også kan være ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2017).

3.3 Overføring og tilegnelse av kompetanse

Det er også viktig å skille mellom noen grunnleggende former for kompetanse og hvordan disse overføres og tilegnes. Det kan nevnes formell kompetanse, uformell kompetanse, faglig-, administrativ-, sosial- og personlig kompetanse. Overføring av ulike typer kompetanse skjer på mange arenaer. De arenaene som er lettest å identifisere er de formelle møter, som er planlagt med struktur og innhold, som enten innebærer intern læring eller ekstern læring. Mer uformelle arenaer er ofte ikke så lett kjennbare og skjer ofte i en sosial kontekst, med diskusjoner, dialog og informasjonsutveksling. I en arbeidssituasjon er noen uformelle arenaer en del av hverdagen, som kan dreie seg om egenlæring eller om overføring av kunnskaper og ferdigheter fra kolleger (Nordhaug, 2004). Den faglige kompetansen er formell kompetanse som er dokumentert basert på utdanning, kurs eller systematisk opplæring i regi av godkjente

tilbydere, utdanningsinstitusjoner og kursarrangører. Uformell kompetanse er kompetanse en medarbeider har utviklet utenfor utdanningssystem, dvs. opparbeidete erfaringer i arbeidslivet og andre arenaer (Lai, 2017). Mye av uformell kompetanse skjer som læring gjennom taus kunnskap som beskrevet over i kapittel 3.2. Summen av uformell og formell kompetanse er den samlede kompetansen til en medarbeider, som igjen betegnes som realkompetanse se figur 3 under.



Figur 3. Lai (2012)

En organisasjons ledelse har det overordnede strategiske ansvaret for å iverksette vedtatte strategier og planer. Som igjen forutsetter at organisasjonen har ansatte med kompetanse tilpasset de oppgaver som skal løses iht. strategi og mål. Samtidig må ny kompetanse stadig tilføres organisasjonen bl.a. innenfor bruk av nye digitale verktøy, høyere krav og forventninger hos forbrukerne, nye oppgaver, rask endringstakt og krav til mer effektiv utnyttelse av alle tilgjengelige ressurser. Lai (2017) sier at kompetanse må planlegges, anskaffes, konfigureres og utnyttes i tillegg til at den må utvikles. Det er først når kompetansen som er anskaffet og utviklet, blir mobilisert som innsatsfaktor i verdikjeden, at den gir avkastning. Den enkelte medarbeider er «bærer» av organisasjonens kompetanse. Dette tilsier at investering i de ansatte, i form av opplæring, motivering og utfordringer, vil være av stor betydning både for den enkelte og organisasjonen. Selv om organisasjonenes kompetansebase sees på som deres viktigste ressurs er det få organisasjoner som har god oversikt over de interne kompetanseressursene (Nordhaug, 2004). For å forstå organisasjonens

For å overføre og utnytte felleskompetanser er de interne arbeidsmarkeder og intern rekruttering. Ved siden av internt opprykk karakteriseres interne arbeidsmarkeder ved at de ansatte har utviklet såkalte bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter. De som rekrutteres har kjennskap til den interne kulturen, organisasjonsoppbyggingen, beslutningsveier og ferdigheter i bruk av organisasjonens teknologi, rutiner og prosedyrer. Arbeidsgiver har stor interesse av å beholde sine ansatte, siden en har investert i opplæring og kompetanse det vil ta lang tid å bygge opp hos en nyansatt (Nordhaug, 2004).

3.4 Kompetansemobilisering

Kompetanse handler om potensial, være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å utnytte egne ressurser. Kompetanse som ressurs, bidrar først til måloppnåelse og verdiskaping når den blir brukt. Hvis man ser på kompetanse som ressurs, så har den begrenset og betinget verdi, den må hele tiden investeres i, den kan ikke spares den har sterk begrenset holdbarhet og rask halvering tid. Kompetanse som ressurs øker hele tiden ved bruk av den. For en organisasjon er det derfor viktig å kartlegg hvilken kompetanse den besitter og dermed være i stand til å mobilisere kompetansen gjennom tiltak som sikrer og forbedrer bruken.

Kompetanse er en abstrakt ressurs, man kan ikke se om kompetansen befinner seg hos en person. Man må erfare eller observere kompetansen i bruk dersom man skal danne seg et bilde av den. Dette er tidligere i kapittelet beskrevet om taus kunnskap, man utfører en oppgave automatisk, men kan ikke forklare hvorfor, som det å sykle. En annen faktor i kompetansemobilisering som det kan stilles spørsmål ved er hvor mye av den kompetansen som finnes er kjent for individet selv, for vedkommende sine ansatte og leder. Dette spørsmålet er meget viktig for man må kunne anta at det finnes enorme mengder skjulte ressurser i arbeidsliv i form av kunnskaper, ferdigheter og evner som ikke tas i bruk, skjult kompetanse.

Denne skjulte kompetansen kaller Nordhaug (2004) for latensproblemet, eller semilattent kompetanse. Alle mennesker har evner og potensiale som de ikke får utnyttet, simpelthen fordi de ikke får mulighet til å prøve dem ut. Noen individer ønsker ikke at deres kunnskap eller ferdigheter skal komme til uttrykk; av taktiske grunner holder de denne skjult. Eller at de har kompetanse som man ikke tror deres kollegaer ikke har behov for. Det er primært et lederansvar å legge til rette for kompetansemobilisering til medarbeidere. Støttende

ledelse har positiv effekt for medarbeidernes mulighet for utvikling, indre motivasjon, organisasjonslojalitet, lav turnoverintensjon og positive resultater for måloppnåelse på organisasjonsnivå. Hvordan ledelse utøves kan for den enkelte ansatte være kompetanse fremmer eller kompetansehemmer.

3.5 Kompetansehemmere

Kompetansehemmere som jeg legger vekt på i analysen vil være lav kompetansemobilisering, lav mestringstro og opplevelse av styring/kontroll. Lav kompetansemobilisering har en rekke negative konsekvenser i tillegg til svekket måloppnåelse, både for organisasjonen, den enkelte medarbeider og arbeidsfellesskapet vedkommende tilhører. Lav kompetansemobilisering reduserer muligheten og ønske om kompetansedeling mellom kolleger, som svekker utnyttelsen av de felleskompetanser som finnes i organisasjonen. Der medarbeidere opplever lav kompetansemobilisering påvirker det organisasjonen både for den enkelte ansatte og kollegiet som helhet. Det vil ha negativ effekt både for den indre motivasjon, tillit til egen kompetanse, jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Lai (2017) påpeker at de negative effektene ikke bare gjelder den faktiske og objektive bruken av kompetansen, men at det også gjelder de ansattes subjektive opplevelse av kompetanse-mobilisering. Hun påpeker videre at den faktiske graden av kompetansemobilisering ikke lar seg på en meningsfylt måte måle, slik at medarbeidernes oppfatning er den viktigste indikatoren man kan bruke.

En velorganisert organisasjon har en rekke kontroll-, rapporterings- og måle parameter som skal sikre god informasjonsflyt og kontrollspenn for ledelsen. Dette kan for den enkelte medarbeider oppleves demotiverende, gi redusert grad av indre motivasjon og undergrave opplevelsen av autonomi. Den ansatte føler at de blir vurdert langt ned på detaljnivå, og gir seg utslag i en følelse av kontroll. I et miljø med høyt prestasjonsklima der det å sammenligne resultater, blir medarbeiderne mer opptatt av å unngå risiko, negative vurderinger, samt bevisst ønsker å unngå deling. Adferdskontroll blir av Lai (2017) beskrevet som en erstatning eller substitutt for ledelse og står i et direkte motsetningsforhold til høy grad av autonomi. Adferdskontroll oppleves som rigid og gir den ansatte manglende helhetsperspektiv på oppgaver som skal løses og hvordan de henger sammen.

Lav mestringstro på individ nivå kan hemme kompetansemobilisering, der læring og mobilisering av kompetanse reduseres eller uteblir. Ved lav mestringstro kan den ansatte få høyere stressnivå, redusert egenverdi, lavere motivasjon, redusert innsats og ytelse (Sternberg

og Kolligian, 1990; fra Lai 2017). Dette medfører en stor verdilekkasje og kan føre til flere negative konsekvenser både for enkeltmedarbeider, arbeidsgruppen den tilhører og organisasjonens som helhet. Medarbeidere som opplever utilfredsstillende muligheter til å bruke egen kompetanse og derved tap av motivasjon og mening, vil også ha negativ innflytelse på sine kollegaer og det psykososiale miljøet i arbeidsgruppen (Lai, 2017). Det er viktig å vite om og minimere gapet hos den enkeltes medarbeiders egen mestringstro og faktisk mestringsmulighet. Utenforstående kan både undervurdere og overvurdere andre medarbeideres kompetanse messige forutsetninger. Er det stort gap mellom oppgaver som blir gitt og muligheter for å løse disse kan det gi lav mestringstro, redusert- motivasjon, innsats og ytelse. Grad av mestringstro påvirker også den enkeltes seleksjon av situasjoner aktiviteter og omgivelser. De fleste har en tendens til å unngå arenaer som innebærer høyere krav til mestring og kompetanse enn de selv opplever å ha.

3.6 Kompetansefremmere

For å kunne finne ut om det finnes kompetansedeling og utnyttelse vil det være viktig å identifisere hvilke faktorer som kan bidra til at deling og utnyttelse av kompetanse skjer. I en organisasjon er struktur som oftest definert. Skal man være en del av organisasjonen må man være innforstått med definerte mål og verdier. I et musikkorps så følges de direksjoner som blir gitt av dirigenten. Medlemmene spiller på instrumenter de behersker. Og slik struktur gjør at det låter bra. Så også i en kommuneorganisasjon, administrasjonssjef har gjennom politiske delegasjon fått i oppdrag å føre kommunen fremover med tilgjengelige ressurser mot definerte mål. Det er kommunens totale kompetanse som skal gi ønskete resultater. Denne består av de ansattes individuelle kompetanse samt felleskompetanser i grupper og enheter som ikke kan tilbakeføres til enkeltindividene.

Det er flere faktorer som fremmer kompetansedeling og utnyttelse som man kanskje ikke tenker så mye over. De ansatte kjenner til organisasjonens oppbygging, de kjenner til strukturer og beslutningsveier. Andre faktorer kan både være fremmere og hemmere for kompetansedeling og utnyttelse og ligger utenfor enkeltindividets kontroll. Noen av disse faktorene er arbeidsmiljø, organisasjonskultur og lederadferd eller stil. Slik at ansvar for kompetansemobilisering ligger hos ledelsen (Lai, 2017). Nyere forskning i Norge basert på tusen vis av medarbeidere og ledere viser at det seg noen faktorer som i særlig grad påvirker mulighetene for kompetansemobilisering. Det er et sentralt lederansvar å legge best mulig til

rette for disse faktorene for å høste størst mulig gevinst av investeringene i kompetanse gjennom økt mål oppnåelse og verdiskapning (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011 a, 2011b, Lai og Skiba 2013 fra Lai 2017). Noen av disse faktorer under vil jeg sette opp mot min empiri.

Alle medarbeidere, ansatte eller ledere har forventinger knyttet til sin rolle, med hensyn på adferd, de ønsker å ha definert sin rolle i den formelle organisatoriske strukturen. En kjerne i rollebeskrivelse er en tydelig definering fra ledelsen på hva som forventes av den enkelte ansatte. Det stilles ofte krav til oppførsel, ansvar, tidsfrister, myndighet til å ta beslutninger og samarbeid med andre medarbeidere, kollegaer og øvrig ledelse. Lai (2017) sier at valg av roller bør ta utgangspunkt i eget potensiale, det må være et godt samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeidernes kompetansepotensiale i form av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

Holdninger er ifølge Lai (2007) en vesentlig del av en persons potensial og kanskje den aller viktigste komponenten i kompetanse, den er avgjørende for om en person er kompetent eller ikke. Betydningen av holdninger er spesielt tydelig i forbindelse med oppgaver som innebærer stor grad menneskebehandling, som service og salg, eller pleie- og omsorgsoppgaver. Hvis man ser på holdninger innenfor mitt forskingsområde – ledere i utvidet ledergruppe, der det i stor grad er et ønske om samhandling mellom enkeltindivider, er holdninger hos de enkelte sentrale for at ønsket kultur for deling og utvikling av utvidet ledergruppe viktig. Enkeltindividets holdninger er viktig for de etablerte strukturer og kulturer som er skapt for å bidra til å nå etablerte strategier og mål. Studier viser at ønske om å endre kultur er meget vanskelig, og etablert kultur sees på som utenfor ledelsens kontroll og i mange tilfeller avhengige av enkeltindidets holdninger til ønsket endring og utvikling av kultur (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Mestringstro har stor betydning for faktisk mestring og er en individuell fremmer. Har en medarbeider høy mestringstro yter denne bedre enn medarbeidere med lav mestringstro, selv om kunnskaper, ferdigheter eller evner generelt er lik eller dårligere (Lai, 2017). Det er mulig å øke mestringstro, gjennom ros og oppmuntring. Den mest effektive måten å få økt mestringstro er gjennom mestringserfaring, der det gis muligheter for opplevelse av høy ytelse og suksess. Det er og viktig for mestringstro at kollegaer og eller ledere gir den ansatte støtte, konstruktive tilbakemeldinger og sosial oppmuntring for å øke viljen til innsats og derved muligheter for suksess og mål oppnåelse. Lai (2017) mener at høy mestringstro er sentralt for læring og mobilisering av kompetanse og viser til en rekke studier om at

mestringsorientert støtte fra kollegaer er viktig for mobilisering av kompetanse. Den relative mestringstro kan være selvforsterkende, den kan gi høy ytelse, stor grad av forsøk på oppgaveløsning og høy grad av ønske om og vilje til samarbeid med andre kollegaer. I tillegg til at høy mestringstro kan redusere opplevelse av faktorer som stress, angst uro og depresjon.

En annen kompetansefremmer er den ansattes opplevelse av autonomi. Ved høy grad av autonomi føler de ansatte at de har tillit, kontroll over eget arbeid, stor frihet til selv å regulere sin adferd og at det er handlingsrom til å ta selvstendige valg innenfor sitt ansvarsområde. Det å oppleve å ha autonomi bidrar til økt grad av indre motivasjon. Når behovet for autonomi er høyt, vil effekten av autonomi virke positiv på motivasjon, kompetansemobilisering og høy grad av ytelse. Hvilket arbeidsklima som finnes vil sette preg og legge føringer for hvordan kompetansedeling oppleves. I et motivasjonsklima med mestringsfølelse er det stor grad av vilje til å utvikle og dele kompetanse.

Basiskompetanse er de grunnleggende kompetanser som en leder trenger for å yte en gjennomsnittlig prestasjon. Basiskompetanse er gjerne av faglig, administrativt eller sosial art. En god leder må ha tilstrekkelig faglig kunnskap innenfor feltet hun/han leder, slik at faglige diskusjoner kan gjennomføres med sine ansatte, lederen må kunne ta administrative beslutninger kan tas på rett grunnlag. I dag er det flere mener sosial kompetanse blir viktigere innenfor ledelse. Lai (2017) mener at sosial kompetanse blir tillagt større vekt, som samarbeidsevne, evne til å ta initiativ, utadvendthet og kontaktevne. Nordhaug (2004) en annen forsker innenfor kompetanse ledelse sier at endringer i lederrollen de senere årene har medført endringer i kompetansene som kreves for å gjøre en god jobb som leder i dag. Noen av kompetanseområdene synes mer viktig enn andre avhengig av ledernivå, jo høyere opp i organisasjonen en leder sitter, desto viktigere er det å ha et strategisk perspektiv og ha evne til å se helheten (Nordhaug, 2004).

I teorien om ledelse er man opptatt av å definere ulike typer lederadferd. Det er vanlig å skille en leders adferd på generelt grunnlag i oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse. Den oppgaveorienterte leder er opptatt av resultater til virksomheten, som kvalitet og kvantitet som organisasjonen produser eller yter. Det er de underordnedes modenhet som er det situasjonelle forholdet som lederens adferd skal rette seg etter. Med dette menes at modenhet for å løse oppgaver kan variere blant ansatte (også ledere), noe som krever forskjellig ledelsesadferd. Lederen bør redusere sin oppgaveorienterte ledelsesadferd og øke den relasjonsorienterte etter hvert som ansattes modenhet øker. Relasjonsorientert ledelse er

mer rettet mot samhandling mellom ansatte og ledelsen, mer prosessrettet adferd (Høst, 2009). Men de to lederstilene er ikke gjensidig utelukkende og kan kombineres. Ledere kan legge opp til en lederstil som faller inn langs en skala som reflekterer i hvilken grad medarbeidere er aktive i beslutninger som berører deres arbeidssituasjon (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Uansett hvilke karaktertrekk eller lederadferds som utøves så bør det skapes arenaer for kompetansedeling, der ledelsen har kunnskap om de ulike ansattes samlede kompetanse, som skal utvikles, deles og anvendes. Behovet for å best mulig legge til rette for kompetansemobilisering kan derfor ikke overvurderes og bør ha kontinuerlig fokus i kompetansearbeid (Lai, 2017).

3.7 Oppsummering

Teorien om kompetansemobilisering, kompetansehemmere og kompetansefremmere skal gi meg støtte til å drøfte mitt empiriske materiale. Teorien viser samtidig at det som fremmer kompetansedeling er avhengig av forskjellige innsatsfaktorer(er), som med motsatt virkning kan være hemmere for kompetansedeling og utnyttelse. Det er som redegjort for, en rekke forhold som alene eller samlet gir muligheter for kompetansedeling og utnyttelse. Jeg er spesielt opptatt av om det har skjedd og skjer med kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere i kommunen, og hva som eventuelt hemmer og fremmer kompetansedeling og utnyttelse. I den forbindelse har jeg valgt å legge vekt de ulike lederes opplevelse og forståelse av kompetansedeling og kompetansutnyttelse, på formelle og uformelle arenaer i kommuneorganisasjonen. I tillegg har jeg fokusert på hemmere og fremmere som holdninger, mestringstro, autonomi, kontroll, ledelse og tilrettelegging for ny kompetanse.

4 Metode og datamateriale

Et undersøkelsesopplegg må tilpasses problemstillingen, og underveis kan det hende at både metode og problemstilling gjennomgår endringer. Metode er et en strategi eller teknikk for å benytte til å løse problemer og kommer frem til ny kunnskap (Everett & Furuseth, 2012).

I dette kapitlet vil jeg beskrive mitt forskningsopplegg. Jeg vil redegjøre for valg av forskningsdesign og begrunne hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode. Det vil si at jeg vil redegjøre for hvordan datainnsamling og analyse er planlagt og gjennomført.

Det finnes en rekke med litteratur om kompetanseledelse. I denne oppgaven har jeg valgt å støtte meg til to norske forskere som har forsket på og skrevet en god del om temaet, Linda Lai og Odd Nordhaug. Deres bøker og forskning har satt meg i stand til kunne utforske et tema kompetansedeling og utnyttelse i egen kommune. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg redegjøre for undersøkelsens gyldighet, troverdighet og pålitelighet, herunder kritisk analyse av min rolle som forsker på egen organisasjon.

4.1 Forskningsdesign og kvalitativ metode

Ved alle undersøkelser må forskeren ta stilling til hvordan han eller hun skal samle inn informasjon om virkeligheten. Det er ifølge Jakobsen (2016) liten grad av enighet om hva som er prinsipielt riktig, men pragmatisk sett er kvalitative og kvantitative metoder er like gode, selv om de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode basert på åpne intervjuer, men med faste spørsmål til de enkelte lederne. Kvalitative data legger få føringer på den informasjonen forskeren får inn.

Bakgrunnen for at jeg valgte en kvalitativ tilnærming var for å få fram nyanser og den subjektive meningen til de ulike respondentene, slik at de kunne komme frem med sine fortolkninger og oppfatninger av om og hvordan kompetansedeling og utnyttelse i ledergruppen skjer. Premissene har derfor vært hos de som er undersøkt og ikke hos meg som forsker. Målet har vært å få den frem deres oppfatninger, formidlet med deres egne ord. Det er et underliggende premiss at ulike respondenter har ulike ståsteder og derfor høyst sannsynlig vil ha ulike oppfatninger av situasjonen (Jakobsen, 2016).

4.2 Begrensninger, avgrensninger og anonymisering

Oppgaven er begrenset til en kvalitativ undersøkelse i form av intervju med ni administrative ledere i kommunens utvidete ledergruppe. Utformingen av intervjuguiden og informantenes svar har gitt en beskrivelse om hvordan medlemmene av utvidet ledergruppe selv opplever kompetansedeling og utnyttelse. Det vil derfor ikke være mulig å skille hvilke ut kompetanselementer de har hatt i tankene, om det har vært kunnskaper, ferdigheter eller holdninger. Kommunens politiske ledelse er ikke en del av denne forskningen

I og med at det er såpass få informanter i en bestemt kommune, har det av til vært vanskelig å anonymisere hvem som har sagt hva. Utsagn fra rådmannen er angitt, da han som kommunens øverste administrative leder kun utgjør en person. De øvrige har jeg etter beste evne forsøkt å anonymisere. Av hensyn til anonymitet har jeg valgt å dele inn undersøkelsen i utvidet ledergruppe slik: «Toppledelsen» består av rådmann, assisterende rådmann og enhetsleder/ kommunalleder, mens «Mellomledelsen» består av avdelingsledere fra kommunens tre sektorer: Helse/sosial/pleie og omsorg, Teknisk/næring/plan og kultur, Grunnskole og barnehage. Individuelle intervju måler individuelle, personlige synspunkters, der alle informanter teller likt.

4.3 Forskerrollen

En kvalitativ undersøkelse som jeg har gjort, med personlige intervju, betyr at forsker og respondenter bringes nærmere både fysisk og psykisk. Det er en naturlig del av forskningsmetoden. Det betyr at jeg som forsker har måttet innta en refleksiv holdning og klargjøre min rolle som forsker. Det ligger i den kvalitative forskningstradisjon en forventning om at forskeren er seg bevisst, kan gjøre rede for og kritisk vurderer de etiske og vitenskapelige utfordringene ved ulike forskerroller. Refleksivitet er en kompetanse og en forskerposisjon som innebærer at forskeren evner å se betydningen av sin egen rolle i samhandling med de det forskes på, de teoretiske perspektivene, og den forforståelsen som forskeren bringer med seg inn i prosjektet (etikkom.no).

Ved å gå inn i en undersøkelse der jeg inngår i det fellesskapet og har kunnskap om de som jeg ønsker å forske på, har jeg satt meg inn i at det kan finnes både fordeler og ulemper ved en slik tilnærming. Fordelen er at jeg har kunnskaper om organisasjonen og den spesifikke gruppen av ansatte som det er fokusert på . Det gjelder både de organisatoriske rammene i kommunen, kommunens politiske prioritering, og ikke minst begreper som

toppleidelsen, mellomledelsen, utvidet ledergruppe, ledermøter, avdelingsmøter og sektorer bruker i det daglige. Mine respondenter kjenner også meg. Det betyr at jeg ikke har trengt å bruke særlig tid på begrepsavklaringer og på presentasjon av meg selv.

En ulempe er at jeg som del av utvidet ledergruppe har relasjoner til de som er forsket på, enten som ansatt, kollega eller leder. Dette er noe som åpenbart kan ha påvirket svarene jeg har fått, selv om jeg har prøvd å redusere disse effektene. Det var viktig for meg å presisere hensikten med undersøkelsen, at svarene er fortrolig og anonymisert. Gjennom informasjonsbrev/invitasjonsbrev presiserte jeg at det er en selvstendig masteroppgave som ene og alene tilhører meg. Jeg ga og informantene mulighet til selv å velge tidspunkt og sted for intervjuene for at de skulle gjennomføres i en naturlig og trygg kontekst for dem. Min tolkning av informasjonen kan ha blitt påvirket av at jeg som ansatt og kollega identifiserer meg med de uttalelser og svar respondentene har gitt. Jeg har prøvd å ha analytisk distanse til det som studeres, selv om jeg har hatt antakelser om det jeg har forsøkt å få en dypere innsikt i og forståelse for. Jeg har derfor måttet være bevisst på at tolkningen av intervjuene skulle gjøres i lys av det teoretiske rammeverket jeg har presentert. Jeg mener å ha sikret dette gjennom å systematisere svarene fra informantene i ulike kategorier og tema. Formål har vært å gjenspeile informantenes subjektive opplevelse, som jeg gjennom analysen kan drøfte og trekke konklusjoner av.

Får jeg startet opp med intervjuene presenterte jeg problemstillingen og hensikten min undersøkelsen med rådmannen i kommunen. Jeg gjennomførte og innsalg og informasjonsmøte med utvidet ledergruppe, der jeg forklarte dem at et studien jeg ønsket å gjennomføre inngår som ett ledd i min masterstudie. I forkant av intervjuene sendte jeg dessuten ut en invitasjon på e-post med informasjonsbrev og forespørsel om deltakelse i undersøkelsen til alle utvalgte respondenter (Vedlegg 1).

4.4 Datainnsamlingen

Jeg har benyttet personlige, åpne intervju, som er den vanligste metoden for datainnsamling (Jakobsen, 2016). Ved bruk av åpne intervju er det flere ting som må på plass. Valg av informanter må gjøres og utvalget må være representativt for det som skal studeres. Utvalget må være så bredt at det i analysen kan gi validitet, og om mulig imøtekomme både intern- og ekstern gyldighet. Det er ressurskrevde å gjennomføre intervjuer, det skal informeres, avtale tid og sted. I tillegg er åpne intervjuer med mange informanter tidkrevende å analysere. På

den annen side så er åpne intervjuer en god måte å etablere tillitt og åpenhet på. Det gir god flyt i samtalen og intervjuer kan observere og dermed ha kontroll over intervjusituasjonen. Datainnsamling ved bruk av intervjuer gir også personlige synspunkter og muligheten til å forfølge overraskende svar, samt be om utdypinger og eksempler.

4.5 Presentasjon av utvalg

Som jeg tidligere har redegjort for, består utvidet ledergruppe av femten ledere. Ideelt sett burde alle disse vært valgt ut som respondenter. Jeg endte imidlertid opp med et utvalg på ni der fire var kvinner og fem var menn. Tre av respondentene var fra rådmannens ledergruppe kalt og derfor de som er betegnet som toppledere, og seks var avdelingsledere, kalt mellomledere. Mellomlederne kom fra kommunens fire sektorer fordelt slik:

- Helse, sosial, pleie og omsorg: en kommunalleder (toppleder), to mellomledere.
- Grunnskole og barnehage: to mellomledere
- Teknisk, næring, plan og kultur: to mellomledere
- Støtte/stab: to rådmannsstab (toppledere)

Utdanningsnivået hos informantene er som følger:

- I toppledelsen har alle tre høyere utdanning på universitets nivå, innen fagfeltene økonomi/ administrasjon, ingeniør og juss/økonomi.
- To i toppledelsen har videreutdanning i ledelse, en av disse har en Executive MBA.
- På mellomledernivå har fire av lederne universitetsutdanning på bachelornivå, tre av disse har videreutdanning (30 studiepoeng) i faget ledelse innenfor deres eget fagfelt.
- De øvrige lederne har fagbrev og ulike kurs innenfor deres fagkrets.
- Utvalgets tid i kommunen variere fra den korteste på 5 år og den med lengst fartstid i kommunen er 38 år.
- De tre topplederne har hatt lederstillingene i 8,11 og 13 år.
- Tre Mellomleder som har hatt lederstilling i 8, 8 og 10 år.
- De Tre øvrige lederne har hatt lederstilling i 5, 2 og 1 år.

Av de ni lederne var det kun en som var eksternt rekruttert. De øvrige har hatt internt opprykk, konstituert (så med fast stilling) eller blitt ansatt etter offentlig utlysning.

4.6 Intervjuguide og gjennomføring

Lai (2007) definerer kompetanse som kunnskap, ferdigheter og holdninger. Hun hevder at kompetanse bidrar først til måloppnåelse og verdiskapning dersom den blir brukt på en hensiktsmessig måte. Hun har videre beskriver fremmere som kompetansemobiliserende faktorer.

Intervjuguiden har en innledning om informantens bakgrunn, utdanning og ledelses nivå og antall år i kommunen, i tillegg til fire overordnede tema som formell struktur, uformell struktur, teknologi og ledelse. Intervjuguiden har tema med fast rekkefølge med åpne spørsmål. Alle tema har mellom 6 - 11 spørsmål, til sammen 35 spørsmål.

I forberedelsen til gjennomføringen av intervjuene har jeg særlig benyttet boka «Hvordan gjennomføre undersøkelser» av Jakobsen (2016) hatt stor verdi. Den gir anbefalinger om hvordan gå frem, strukturere intervju, hvordan opptre i intervjusituasjonen, og hvordan datainnsamlingsmetoder kan påvirke undersøkelsens gyldighet og troverdighet. Det at informantene på forhånd var varslet om hensikten med undersøkelsen og selv fikk velge tidspunkt og sted for intervjuene, mener jeg bidro til at alle intervjuene ble gjennomført i en naturlig og trygg kontekst.

Informantene fikk ikke utlevert intervjuguiden hverken på forhånd eller i møtet. Dette var et valg jeg tok for å prøve å få til god flyt i samtalen, unngå distraksjoner og få åpne svar og mange nyanser. Det ble innledningsvis i alle intervjuene tidlig etablert ett forsker-respondent status, slik at intervjuene bar preg av noe mer formell karakter enn bare informasjonsutveksling mellom to kollegaer. Selv om jeg som forsker både var kollega, leder og ansatt, opplevde jeg at intervjuene var preget av stor åpenhet og oppriktighet i svarene på alle spørsmål. Respondentene fikk dessuten svare fritt på alle mine spørsmål, uten avbrytelser fra min side.

Intervjuene ble gjennomført som planlagt i perioden juni, juli og august 2018, ved bruk av lydopptak. Det var avsatt inntil en time pr intervju. Alle intervjuene ble gjennomført innenfor avsatt tid og uten avbrytelser. De lengste varte ca. 45 minutter og det korteste ca. 15 minutter. Etter hvert intervju ble lydopptakene umiddelbart renskrevet. Jeg sitter igjen med inntrykk av at gjennomføringen av intervjuene har gir meg et godt datamaterialet som er pålitelige, har validitet og egnet til å kunne gi svar på min problemstilling.

4.7 Analyse materialet

For å kunne få svar på min problemstilling har jeg som tidligere beskrevet benyttet de to norske Linda Lai og Odd Nordhaug i tillegg til annen litteratur. Teorier om tema sammen med Jakobsen (2016) sin metode for innsamling av datagrunnlag har dannet utgangspunktet for min intervjuguide, der jeg har vært på jakt for å finne ut hva som hemmer og fremmer kompetanse deling mellom ledere i kommunen.

Det har vært tidkrevende å analysere datamaterialet. Lydopptakene utgjør femten sider med notater. For å lette arbeidet med analysen av datamaterialet har jeg systematisert svarene i ulike kategorier på hva som hemmer og fremmer kompetansedeling og utnyttelse, hvor og mellom hvem skjer dette, bl.a. ved utforming av tabell 1 som ligger vedlagt. Dette gir meg et godt grunnlag for å analysere datamaterialet. Det får frem omfanget, likheter, ulikheter og nyanser fra de ulike informantene og gir funn som jeg kan analysere og trekke konklusjoner av på bakgrunn av det teoretiske rammeverket.

4.8 Pålitelighet

Pålitelighet betyr om undersøkelsen som er gjennomført viser virkeligheten og i hvilken grad resultatene av undersøkelsen kan etterprøves. Spørsmål som reises i den forbindelse er om det kan være trekk ved selve undersøkelsen som har skapt eller påvirket de resultatene som er kommet frem. Sagt på en annen måte: kan undersøkelsesopplegget, datainnsamlingsmetoden og min rolle(som leder og kollega) intervju og analyse ha påvirket resultatet. De som undersøkes påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i datainnsamlingsprosessen. Det er derfor viktig å være kritisk til kvaliteten på den informasjonen som har blitt samla inn slik og minimere problem som kan knyttes til pålitelighet (Jakobsen, 2016). For å sikre pålitelighet i forhold til intervjuene, ble de som sagt, gjennomført med lydopptak. Lydopptakene ble, etter hvert som de ble gjennomført, renskrevet med mest mulig lik gjengivelse som lydopptakene, for å sikre et så korrekt som mulig datagrunnlag til analysen. Det er i transkriberingen ikke utelatt noe som kan ha hatt innvirkning på resultatene.

Utfordringene ved min metode når det gjelder pålitelighet, er at jeg selv er en del av utvidet ledergruppe. Dette kan ha påvirket respondentene . Jeg har som etter beste evne forsøkt å sette til side egne fordommer og forkunnskaper ved utforming av intervjuguiden. Jeg har også forsøkt å unngå å ikke stille ledende spørsmål, gjennom å stille åpne spørsmål, der

respondentene har kunne svare med mints mulig avbrytelser fra min side og ved å ha muligheten til å utdype sine svar.

Alle typer intervjuer unntatt de som holdes skjult for dem som undersøkes, vil utsette undersøkelsesobjektene for ulike stimuli og signaler. Ved å velge å benytte personlige intervjuer, har jeg vært nødt til å ta høyde for og hensyn til undersøkereffekten. Den som intervjues, blir påvirket av intervjueren (meg) i større eller mindre grad. For å redusere denne effekten, fikk alle respondentene bestemme tid og sted for intervjuene, som var planlagt og kjent på forhånd. Noen valgte sitt eget kontor, andre benyttet mitt kontor. Gjennom informasjonsbrev/invitasjonsbrev presiserte jeg dessuten at dette er en selvstendig masteroppgave som ene og alene tilhører meg, den har ikke vært en bestilling fra Vardø kommune. I og med at alle intervjuene ble gjort ved lydopptak, har jeg kunnet gjengi svarene respondentenes deres egne ord.

4.9 Validitet

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi (metode) på hvorfor han eller hun skal gå fram. Det dreier seg om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å «avdekke» virkeligheten. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet). Med validitet menes hvor godt klarer man å måle det man ønsker å måle. Jeg har kun benyttet primærdata og alle respondentene har hatt førstehånds kjennskap til det de har blitt spurt om. Det spørsmål som kan reises er om respondentene har hatt vilje til å gi riktig informasjon. Jeg mener imidlertid at min undersøkelse er valid. Det skyldes blant annet forsikring om anonymitet. Jeg oppfatter det dithen at ingen av respondentene har hatt noen grunn til i til å ikke å formidle sin mening om det jeg har spurt om eller gi et forvrengt bilde av temaene som inngikk i intervjuguiden. Et moment som jeg må ta hensyn til som forsker i egen organisasjon er likevel det faktum at noen av respondentene har vært mine egne underordnede. Dermed har det ikke vært et likeverdig forhold mellom oss, og de kan ha vært engstelig for eventuelle sanksjoner i ettertid eller en endret relasjon mellom oss. Jeg mener likevel at hovedtrekkene i analysen gir et noenlunde riktig bilde av situasjonen. Det at respondentene har ulike ståsted, interesser og motiver og kan anses som uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet. Det er summen av informasjon fra de ulike respondenters ståsted som gir en beskrivelse av et fenomen, enten de er enige eller uenige (Jakobsen, 2016).

4.10 Generalisering

Generalisering innebærer at spesifikke funn kan være allmenngyldig. En god beskrivelse og forståelse av virkeligheten gir grunnlag for allmenngyldige teorier og hypoteser. Jakobsen (2016) skriver at intern gyldighet handler om et fenomen på riktig måte er beskrevet og om den interne gyldigheten kan teoretisk generaliseres. Det vil si at man vil ut fra ett mindre antall observasjoner (som min forskning) kan danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut eller hvordan fenomener henger sammen. Det er mulig at mine funn støtter opp om teorien. Jeg har intervjuet ni av femten ledere i egen kommune og meg selv som observatør som gir grunn til mene at min forskning er rimelig representativ for den gruppen jeg har studert. Vedrørende den eksterne gyldigheten, er det selvfølgelig vanskelig å generalisere utover Vardø kommunes ledergruppe, det vil si til andre ledergrupper i andre kommuner. Men likevel kan andre lese den og eventuelt kjenne seg igjen og lære av oppgaven.

5 Kompetansedeling og utnytting - hemmere og fremmere

I dette kapittelet analyseres materialet som ble samlet inn gjennom intervjuene. Det er informantenes subjektive opplevelser som gjengis og analyseres av meg som forsker. Analysen tar utgangspunkt i problemstillingen om informantene opplever om kompetanse deles og utnyttes, og eventuelt hvordan kompetanse deles og utnyttes i kommunens ledelse. Her skiller jeg mellom kompetansedeling og utnyttelse på ulike lederarenaer og ulike ledernivå. Ved å drøfte dette adskilt blir det mulig å finne ut om det er variasjon mellom arenaene, ledernivåene og hva slike variasjoner eventuelt kan skyldes. Tabell 1 (vedlegg 4) gir oversikt over antall svar på spørsmål fra de ulike informantene delt inn i ledernivåene toppledelsen og mellomledelsen. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av mine funn. Men først litt om kommunens strategiske forhold til kompetanse og kompetanse styring.

5.1 Kompetanse styring

Vardø kommune har ingen formelt vedtatt kompetansestrategi. Likevel er det flere av mellomlederne som sier at slikt arbeid er igangsatt, eller snakker om egne kompetanseplaner for deres avdelinger. Selv om Vardø kommune ikke har formell kompetansestrategi er det med andre ord en bevissthet om at kompetanse og kompetanseutvikling er viktig og det er en positiv holdning til de individuelle kompetansebehovene. Dette kommer jeg tilbake til i delkapittel om kompetansefremmere og tilrettelegging for ny kompetanse.

5.2 Kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere

Kompetanse handler om potensial, det vil si om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser. Kompetansen til en person består ikke bare av kunnskaper, men også av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter (Lai, 2017). Det er den samlede kompetansen til enkeltindividene som har gitt lederne i utvidet ledergruppe i Vardø kommune stilling som ledere på forskjellig nivå. Kommunens samlede ressurser går utover enkeltindividers totale ressurser. Kommunens har etablerte formelle arenaer som skal ivareta deling av kunnskap og ferdigheter på ulike nivå. Disse arenaene er utvidet ledermøte (alle lederne), enhetsledermøte (toppledelsen), sektormøter (enhetsledere og avdelingsledere) og avdelingsmøter (avdelingsledere og ansatte). Det er særlig gjennom disse formelle arenaer kommunen kan påvirke kompetansedeling på ulike ledernivå.

På spørsmål om lederne opplevde kompetansedeling i utvidet ledergruppe var svarene ikke entydige. Toppledelsen ga inntrykk av at det er noe erfaringsutveksling, men ingen systematisk deling av kunnskap og ferdigheter. En toppleder uttrykte det slik:

«Det er veldig fokus på drift. Jeg prøver selv å snike inn hva vi holder på med, hva som skjer i avdelingene, spesielle forhold. Jeg har egentlig bare med en annen leder å gjøre når vi diskuterer saker, og med mine egne avdelinger. Det er ingen spesiell kompetanse overføring i gruppa. Det kunne ha vært mye bedre».

Av informantene i mellomledelsen var det tre mellomledere som ikke opplevde at kompetanse ble delt og tre som mente at de prøvde å dele men når ikke frem. Dette kan illustreres med følgende sitater:

«Nei ikke i utvidet ledermøte, der er det informasjon om hva man holder på med, men lite kompetansfokus. Vi har sikkert mulighet til å dele ganske mye, vi har mye kompetanse på hver vår kant og kan lære av hverandre».

«Vi strever mot kompetansedeling, men vi lykkes ikke, vi sitter spredt og er ikke flinke nok til å bistå hverandre».

«Det er fokus på drift og økonomi. Men det er jo utvikling at man er i ett nettverk, som utvidet ledermøte er. Man kan spørre og søke råd hos hverandre».

Materialet viser at samtlige av lederne som deltar i utvidet ledergruppe, uavhengig om de inngår i toppledelsen eller i mellomledelsen, opplever at fokus i utvidet ledergruppe i større grad er rettet mot driftsoppgaver enn opplevelse av kompetansedeling og kompetanse utnyttelse. Dette er ikke overraskende all den tid det skal rapporteres på økonomi og sykefravær på disse møtene. Dette gjelder alle nivåer i kommunen. Rådmannen mener at den løpende driften skal følges, men understreket samtidig at «Man tar opp utvikling i samme møte. Ikke alle tar det inn over seg at møtet er viktig og at beskjeder der skal tas videre».

Selv om det fra de ulike lederne sides ikke oppleves at utvidet ledermøte er en arena for kompetansedeling, i og med at rapportering ikke anses som deling, er min egen erfaring som ansatt og medlem av utvidet ledermøte, at deling er en villet strategi fra rådmannens side. Rapportering på drift gir rådmannen og alle ledere viktig informasjon, som sikrer kontroll og muligheter til å sette inn tiltak om nødvendig. Det kan virke som at denne informasjonen ikke utnyttes i tilstrekkelig grad av lederne i utvidet ledermøte. Det som ikke kommer frem gjennom intervjuene er at denne formen for felles rapportering gir alle lederne innblikk i hva

som skjer i andre sektorer og avdelinger, som igjen kan bidra til å styrke ledelsens samlede kunnskap eller felleskompetanse om det som skjer i kommuneorganisasjonen. Nordhaug (2004) mener at felleskompetanse utviklet i en gruppe kan gi utslag i gjensidig læringsprosess og økt grad av fellesskaps forståelse. Felleskompetanser skjer som oftest i en sosial kontekst, med diskusjoner, dialog og informasjonsutveksling.

Oppsummert er likevel hovedinntrykket fra intervjuene at selv om det hevdes å være rom for kompetansedeling og at det skjer noe kompetansedeling på disse møtene, er det åpenbart at det ikke skjer i den grad de fleste skulle ønske. De fleste informantene uavhengig av ledernivå, ønsker at det skal fokuseres mere på utvikling av kompetanse. Datamaterialet viser videre at de ulike lederne også benytter andre arenaer for kompetansedeling, både formelle- og uformelle arenaer som drøftes i neste underkapittel.

5.3 Ulike arenaer for kompetansedeling

Alle informantene bekreftet at de deltar på andre arenaer og møteplasser. Datamaterialet viser at det gjennomføres faste møter, enhetsledermøte (toppledelsen), sektormøter (enhetsledere og avdelingsledere) og avdelingsmøter (avdelingsledere og ansatte), svar fordelingen av disse finnes i tabell 1 (vedlegg 4). To av tre i toppledelsen mener at enhetsledermøte som består av rådmann, ass. Rådmann og tre sektorledere, har mer fokus på utvikling av tjenestetilbudene. En av topplerne sa følgende om enhetsledergruppa:

«Det er mer fokus fra min side på enhetsledergruppa hvor det drives utvikling, og snakkes om tjenestene på overordnet nivå. Og hvordan det skal leveres i fremtiden, med prinsipielle beslutninger».

Rådmannen fortalte at «enhetsledermøte er tettere og mer forpliktende». Utover enhetsledermøter har rådmannen ingen andre arenaer der han deltar, hverken formelle eller uformelle. De to øvrige informantene i toppledelsen sa at deres formelle møter inneholder en agenda som gir de ansatte mulighet til å være forberedt til møtene. Dette beskrives som kompetanseoverføring gjennom støtte og veiledning, f.eks. mot fagsystemer. En topplerer beskrev slike møter som lærende møter. Topplerne har også uformelle arenaer med andre ledere, der det diskuteres både fag og samarbeid med andre sektorer. En topplerer trakk frem bruken av digitale verktøy som redskap for kunnskapsdeling. Det opprettes kontakt via Skype, man kan dele skjerm og formidle informasjon, og gi/ få opplæring, som tidsbesparende hvis man sitter på ulike arbeidsplasser.

Datamaterialet viser at alle i mellomledelsen benytter sine avdelingsmøter til å dele kunnskap og erfaringer, og da særlig på sektor- og fagnivå. Datamaterialet viser videre at det er flere av mellomlederne som benytter sine avdelingsmøter til kompetansedeling og utnyttelse, selv om det på direkte spørsmål bare er tre av seks som sier det omhandler kompetansedeling. Det er to mellomledere som benytter e-læring, nettverk og webinar til sine ansatte, som er kostnad- og tidseffektivt i en ellers så hektisk hverdag. To andre mellomledere har faglige utviklingsarenaer som omhandler spesifikk fagutvikling innenfor deres avdelinger. Det kan dermed virke som om kompetansedeling og utnyttelse i større grad skjer på avdelingsnivå enn i utvidet ledergruppe. Grunnen til dette kan være opplevelse av autonomi og liten innblanding fra den øvrige ledelse. De tar selv initiativ til kompetansedeling og utnyttelse uavhengig av den øvrige delen av kommuneorganisasjonen. De har større kontroll og oversikt på hva som er behovet på sin(e) avdelinger, de er mye nærmere den enkelte ansatte og får antakeligvis kontinuerlige tilbakemeldinger på behov for kompetanse.

Både toppledelsen og mellomledelsen mener at det er kultur for uformelle møter. I mellomledelsen var det fem av seks som svarte at de har uformelle møter med andre avdelinger. Når det skjer, dreier seg det seg om faglige spørsmål, bistand om hjelp, informasjons- innhenting eller utveksling, i tillegg til å slå av en prat. En mellomleder sa følgende «Det skjer (uformelle møter), de gangene jeg sitter ned og tar en kaffe med mine ansatte, får informasjon om hva som rører seg».

Fra toppledelsen svarte to at de har uformelle møter. Rådmannen svarer at han forholder seg til de formelle kanaler og arenaer som finnes. Jeg som ansatt kan i denne sammenhengen opplyse om at rådmann ofte deltar i pauser med alle ansatte på rådhuset. En toppleder begrunner hensikten med at det er grei måte å opprettholde kontakt all den til denne sitter i at annet bygg. En annen toppleder sier dette om uformelle møter:

«Prøver å stikke hodet inn døra som, management by walkin around. Slå av en prat. Det gir tillit. Viktig å ha en åpen kanal. Jeg prater med alle i utvidet leder gruppe i løpet av 14 dager, klareringer, spille litt ball med hverandre, fra enkelt saker til komplekse saker»

Dette er interessant og viser at de uformelle møtene er en viktig del av kompetansedeling og utnyttelse. Selv der man bare stikker innom for å slå av en prat eller ta en kopp kaffe med de ansatte viser at taus kunnskap deles. Uformelle møter er etter det jeg oppfatter med å supplere de formelle arenaene som finnes for kompetansedeling og utnyttelse. Datamaterialet viser at hensikten med slike uformelle møter er å løse saker raskt. Det tas direkte kontakt når det er

behov for spesifikk fagkompetanse. Ledere oppsøker andre ledere og ansatte og ber om hjelp, råd og veiledning, i tillegg til å slå av en prat. Det deles kunnskap uten at man reflektere over den og den brukes og deles automatisert. Uformelle møter er tidsbesparende, de gir økt effektivitet, man trenger ikke innkalle til møter får å løse oppgaver og motta/ dele nødvendig informasjon. For enkelte mellomledere er deres spesifikke fagområde av en slik natur at uformelle møtearenaer er en del av arbeidet både internt og mot befolkningen for øvrig. Det kommer også frem at man kan dukke opp hos sin leder og andre ledere uten avtale.

5.4 Kompetansehemmere

Den administrative toppledelsen mener å ha lagt til rette for kompetansedeling. Alle kan sende inn saker de ønsker å ta opp på utvidet ledermøte, men det skjer i liten grad. Det kommer klart frem av intervjuene, spesielt i mellomledelsen, at det å rapportere på økonomi og drift ikke anses som delingskultur. En toppleder mener at det å ha utvidet ledermøte bare en gang i måneden kanskje ikke er nok kontinuitet for drive kompetanseutvikling og derfor blir det bare fokus på drift. Av informantene er det flere i mellomledelsen som uttrykker ved at det ikke er utarbeidet saksliste, og møteformen er uformell, gir det dårlig grunnlag for forberedelser til møte bortsett fra å ha oversikt over egen løpende drift, og at tidligere beslutninger får sjelden oppfølging i de påfølgende møtene. Uten behov for å være forberedt til møte, kan hvert medlem av utvidet ledermøte delta uten å bidra til kompetansedeling dersom de føler for det. Det blir slik som en mellomleder sier det:

«Jeg synes det burde være saksliste men det får vi aldri, litt tilfeldig hva vi prater om, hvilket tema som tas opp. Rådmann peker og går runden rundt med økonomi og sykefravær. Ikke særlig struktur. Tilfeldig hva som blir tema».

Funn i datamaterialet viser at enkelte ledere både i toppledelsen og mellomledelsen opplever lav kompetansemobilisering. Rådmann sier følgende om kompetansedeling «Ikke alle tar det inn over seg at utvidet ledermøtet er viktig og at beskjeder der skal tas videre». Lav kompetansemobilisering oppleves også i mellomledelsen der tre av seks mellomlederne mener at kunnskap og ferdigheter om deres fagområder ikke deles. De mener dette kan skyldes at den er såpass fagorientert og derfor (kanskje) ikke er av interesse for de øvrige sektorene og øvrige lederne. Det kan være mangel på, eller undertrykkelse av det som Lai (2017) kaller selvrefererende holdninger. Der lederes syn på seg selv og sitt potensiale, tro på egen mestring og tillit til egen kompetanse kanskje blir undertrykt, eller at de tar det for gitt at

det ikke er rom for deling av dere spesifikke kunnskap og ferdigheter til utvidet ledergruppe. Dette kan føre til at møtene oppleves utilfredsstillende, reduserer deres motivasjon, som igjen kan virke negativt inn på kollegaer og miljøet i utvidet ledergruppe.

Datamateriale viser at det er mellomledere (to) som ikke har interesse av å vite om hva andre har av kompetanse, holdning om at andre ledere har kompetanse som det ikke er behov for. Dette støtter opp om oppfatningen hvorfor noen mellomledere mener at deres spesifikke kunnskap og ferdigheter ikke deles i utvidet ledergruppe. Det er dette som Nordhaug (2004) kaller for semilattent kompetanse. Der ledere ikke ønsker at deres kunnskap eller ferdigheter skal komme til uttrykk, fordi de opplever at de har kompetanse som deres kollegaer ikke har behov for, eller av taktiske grunner holder de denne skjult.

En annen faktor som kan virke hemmende for utviklingen av kommunens totale kompetansepotensiale, er medlemmenes holdninger til å utføre pålagte oppgaver innenfor tidsfrister. Rådmann har påpekt at, det er enkeltmedlemmer som ikke aksepterer det man sier og da blir ikke tingene gjort. Datamateriale viser at det er mellomledere som reagerer på at oppgaver og frister ikke blir overholdt av enkelte avdelinger. En mellomleder uttrykte det slik:

«Enkelte grupperinger kommer seg unna med ting. Slik som vår enhet, vi gjør det som blir pålagt, vi holder frister, og vi er plikt oppfyllede. Mens noen andre avdelinger alltid henger etter, aldri blir ferdige og kommer unna med det gang på gang, og det er liksom greit»

Jeg tolker det slik at det for enkelte ledere kan virke demotiverende, all den tid de mener de er pliktoppfyllede og bruker tid og ressurser på å utføre oppgaver og nå fellesmål, som andre ignorerer eller ikke gjennomfører. Det kan og oppleves som dobbel kommunikasjon. Hvilken hensikt har det å rapportere på status, løpende drift og gjennomføringsevne, hvis det ikke får konsekvenser for den enkelte ledere eller avdeling? Rapporteringsrutiner for kommunens øverste ledelse skal sikre god informasjonsflyt og kontrollspenn for ledelsen. Uten å ha støtte for dette i min empiri, kan manglende følelse av autonomi henge sammen med at ledelsen opplever at oppgaver ikke blir gjennomført og dermed ser det nødvendig å ha mer styring og kontroll på den enkelte leder, dette vil jeg komme tilbake til i ledelsesadferd senere i oppgaven.

Kommunen har satt seg som mål å være god på å ta i bruk ny teknologi. Men selv om ny teknologi er anskaffet, kan introduksjon av nye verktøy kan virke hemmende. Det er tre av informantene i mellomledelsen som mener at opplæring i bruk av nye verktøy er mangelfull.

Mens to andre mellomledere mener at de får tilbud om opplæring, men at de bruker for liten tid på egenlæring. Dette kan gi lav mestringsfølelse og medføre lav motivasjon til å ta i bruk teknologien. Slik at mangelfull opplæring og ikke avsatt tid til egenlæring gjør seg gjeldende i at deler av ny teknologi blir en uutnyttet ressurs og i noen tilfeller skaper frustrasjon hos brukerne.

På direkte spørsmål om hva informantene selv mener er hemmende for kompetansedeling så peker tre av seks mellomledere på at manglende planer og struktur gir lav oppmerksomhet rundt kompetansedeling. De beskriver at det er liten kunnskap om hvordan dele og hva som skal deles og at man som ledere ikke vet nok om kompetansebygging. En mellomleder sier:

«Kanskje vi ikke har kompetanse til å vite hvordan dele. Vi sitt sikkert inne med mye kompetanse, men vet ikke hva andre har og hva som er viktig. Man er ikke flink til å fortelle hva er god på og mindre god på. Må se på de menneskene vi har ansatt og bruk av de erfaringene de har, vi blir ikke flere, tvert om færre».

Dette støttes av en toppleder som sier at man ser ikke relevansen av kompetansen man har og hvordan denne kan benyttes på andre måter. Ved rapportering må man ikke bare se på drift av tjenestene men også kvalitet på det som leveres. Det er informanter både i toppledelsen (en) og mellomledelsen (to) som trekker frem tid og økonomi som hemmende for kompetansedeling.

Ved gjennomgang av datamateriale om hva som virker mest hemmende for kompetansedeling i kommunen er inntrykket at utvidet ledergruppe ikke har en felles forståelse av hva som skal deles og hvordan dette skal deles. Manglende kompetanse styring gir inntrykk av den øverste ledelse ikke kjenner til utvidet ledergruppes kompetansegap. Lederne har ikke kunnskap nok om hvilken kompetanse som finnes i gruppa. Det er holdning om at andre ledere har kompetanse som det ikke er behov for. Det er usikkerhet rundt hvilken verdi det har å dele spesifikke kompetanse med resten av gruppa.

5.5 Kompetansefremmere

Datamaterialet viser at det er stort potensiale for å kunne benytte utvidet ledermøte som arena for kompetansedeling. Utvidet ledermøte har fast møtstruktur, tilfredsstillende teknologi, tillit til hverandre, de opplever å få respekt og har tilhørighet i gruppa. Det gjelder å se og

utnytte mulighetene som er der. Ved analyse av intervjuene er det flere kompetansefremmere som jeg har vektlagt med bakgrunn i den teoretiske tilnærmingen og noen som kanskje ikke informantene anser som deling av kompetanse.

Den første er at kommunen har etablert utvidet ledermøte som kan betraktes som en formell arena for kompetansedeling. Møtet har eksistert i mange år og som en del av ledelsen i kommunen mener jeg at det er mulig å komme med innspill til utvidet ledermøte både før møtet (på epost) og i møte om saker som opptar enkeltmedlemmene. Kommunens strategi angående intern rekruttering er også kompetansefremmende for medlemmene av utvidet ledergruppe. Datamaterialet viser at åtte av ni informanter er internt rekruttert. De lederne som er internt rekruttert har kjennskap til organisasjonens oppbygging, den interne kulturen, beslutningsveier og har kunnskap og ferdigheter i bruk av organisasjonens teknologi, rutiner og prosedyrer.

Det er interessant å se av analysen at alle informantene bortsett fra en mellomleder, opplever tillit, respekt, lojalitet og tilhørighet til utvidet ledergruppe og dens medlemmer. Det tyder på at enkelt medlemmene av utvidet ledergruppe har holdninger og ønske om samhandling, utvikling og bidra til å nå etablerte mål og strategier. En mellomleder svarer slik på spørsmål om støtte og anerkjennelse: «Ja veldig mye skryt, til min avdeling. De andre sektorer har stor forståelse for at vi gjør en god jobb med få menneskelige ressurser».

At funnene på spørsmål om opplevd tillit, respekt, lojalitet og tilhørighet til utvidet ledergruppe er så positive viser at grunnlaget for kompetansedeling i utvidet ledergruppe absolutt er tilstede, selv om alle informantene sier at det fokuseres mest på drift. Det kan hende at disse holdningene mellom ledere henger sammen med opplevelse av autonomi. Alle informantene, sier de har stor frihet til å lede og drive sin sektor/ avdeling uten innblanding fra ledelsen. En mellomleder sier dette om frihet til å lede avdeling/ sektor uten innblanding fra ledelsen: «Både og, har ganske stor frihet, begrensinger når det passer dem. Utelukket i prosess med ansettelser, og budsjettarbeid» De øvrige åtte informantene uavhengig av ledernivå svarer slik på frihet til å lede avdeling/ sektor uten innblanding fra ledelsen: «Ja. En hvis frihet. Ja stor frihet. Veldig stor frihet. Kjempestor frihet. Ekstrem stor frihet. Ja, litt for stor kanskje».

Kommunen har satt seg mål å være langt fremme teknologisk og er en del av kommunens formelle struktur. Tilgang til teknologi handler både om tilgjengelighet, opplæring og bruk. Informantene bekrefter alle at de har verktøy som er gode og sikrer at de

kan få utført sitt arbeid tilfredsstillende. Selv om nedetid på noen fagsystemer og manglende tilganger kan virke frustrerende. Men alle informantene virker veldig fornøyde med kommunes satsning på teknologi på tross av ulik oppfatning om opplæring. En toppleder sier: «Vi kan alltid bli bedre, det må vi være helt klar på. Enhver ressurs koster en halv mill. og da kan vi ikke kjipe på ett dataverktøy eller en app til 30 kr i mnd. Gi de ansatte de verktøy de trenger for guds skyld. Når det gjelder bruk har han Zuckerberg aldri gitt opplæring i bruk av Facebook».

Det er flere kompetansefremmere som gjennom datamateriale kommer til uttrykk. Kommunen er langt fremme med gode teknologiske verktøy som de fleste ser nytten av og bruker. Det er utarbeidet fast møtестrukturer på alle nivåer og avdelinger. Noe som fremmer deling i min vurdering er rådmannens bruk av rapporteringer i utvidet ledermøte. Felles rapportering gir lik informasjon til alle til samme tid, er sektorovergripende og gir status for hele kommune. Samtidig som det sørger for at rådmann har tilstrekkelig kontrollspenn, all den til de fleste lederne opplever stor frihet til å lede egen virksomhet. Kanskje de viktigste funnene for hva som er kompetansefremmende er at åtte av ni informanter opplever stor grad av autonomi, tillit, tilhørighet, respekt og lojalitet i utvidet ledergruppe. Funn fra en rekke organisasjoner i Norge viser at medarbeidernes opplevelse av autonomi har svært stor betydning for i hvilken grad de har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai 2011 a; Lai og Skiba 2013 fra Lai 2017).

5.6 Ledelse

For å svare på problemstillingen om hva som hemmer og fremmer kompetansedeling og utnyttelse mellom ledere i kommunen, er ledelse sentral. Jeg ønsket å finne ut hvorvidt ledelsesadferden eller stilen til de ulike lederne er med å påvirke de ansattes (underordne ledere og ansatte) opplevelse av kompetansedeling og utnyttelse. Alle som er medlem av utvidet ledergruppe har rolle som leder på ulike nivå. De alle fleste, åtte av ni ledere i undersøkelsen opplever stor grad av autonomi og leder sin avdeling. Det var en mellomleder som opplever manglende tillit og autonomi. Jeg har ingen støtte for dette i mitt datamateriale, men jeg viser til Høst (2009) som mener at det er underordnetes modenhet som er det situasjonelle forholdet som lederens adferd skal rette seg etter. Med dette menes at modenhet for å løse oppgaver varierer, noe som krever forskjellig ledelsesadferd. Slik at når rådmannen

opplever at det er ledere som ikke aksepterer det man sier, og ikke gjennomfører det som er avtalt, er det nødvendig for ledelsen å gripe inn med mer kontroll og styring.

På spørsmål om hvilken lederstil den enkelte leder har er det flere nyanser og variasjon. Det som defineres som rådmannens leder er kommunens politiske ledelse, og da menes det formannskapet som kollegiale. Rådmann sier følgende om sin(e) lederstil: «Den oppfattes ikke som inkluderende. Det er ett forhold som bare eksisterer». Jeg oppfatter det dit at forholdet mellom rådmann og den politiske ledelse som hemmende som ikke innbyr til kompetansedeling og utvikling, men dette er en enkelt påstand fra meg som det ikke finne støtte for i min empiri. Men påstanden har støtte i teorien til Nordhaug (2004), som beskriver at noen av kompetanseområdene synes mer viktig enn andre avhengig av ledernivå, jo høyere opp i organisasjonen en leder sitter, desto viktigere er det å ha et strategisk perspektiv og ha evne til å se helheten. Rådmannen i Vardø kommune har etter min oppfattelse i stor grad strategisk perspektiv, med det kan virke som det er vanskelig å komme i dialog med beslutningstakerne (politikere) og få støtte for sine ideer og strategier. Dette perspektivet er ikke en del av analysen og kommentes ikke nærmere.

To i toppledelsen (de har samme leder) opplever lederstil til sin leder ulikt som vises i sitater under:

«Det er nesten ekstrem på management by walkin around. Min leder gir nesten ingen styringssignaler, men enorm handlingsfrihet, til sine medarbeidere. han bruker sin egen tilstedeværelse som ett sikkerhetsnett for sin ledelse, for å korrigere retning dit organisasjonen skal. De formelle møter han deltar på gir retning».

«Bare jobben blir gjort så legger ikke min leder seg opp jobben min. Flerdelt lederstil, ikke klart entydig, mange ganger kontrollerende, sjeldent inkluderende». Som forsker antyder jeg at denne lederen opplever autonomi, men ønsker kanskje noen styringssignaler fra sin leder.

Datamaterialet viser at det også i mellomledelsen er forskjellige oppfatninger av lederstilen til de ulike sektorledere. En mellomleder oppgir at leder er styrende og kontrollerende. Det er fire av seks mellomlederne som opplever at deres sektorleder er inkluderende, tre av disse mellomledere oppgir i tillegg at deres leder gir støtte og veiledning. Variasjon i oppfattelsen av lederstil vises i to mellomlederes beskrivelse av sin sektorleder:

«Min leder har forskjellige lederstil, kan både være hissig av og til, vi kan diskutere. Samtidig så er min leder inkluderende, støttende og veiledende. Så forskjellig lederstil. Vil gjerne være autoritær, men er ikke det, er veldig snill».

« Min leder er bakoverlent. Men det kan være fordi min leder ikke har fagbakgrunn. Føler derfor at jeg ikke har fått så mye veiledning».

Mitt datamateriale viser at det er forskjellige syn på ledelse, og lederstil. Det er ikke overraskende all den tid det handler om ni forskjellige personer. Det er ulik spredning i fagområder, stor spredning i ansvarsområder og mange komplekse oppgaver som skal løses. Jeg mener at mine funn der flere ledere opplever sin leder som støttende, underbygges av Lai (2017) som sier at støttende ledelse har positiv effekt for medarbeidernes mulighet for utvikling, indre motivasjon, organisasjonslojalitet, lav turnoverintensjon og positive resultater for måloppnåelse på organisasjonsnivå. Slik at lederne i kommunen har ett godt utgangspunkt for arbeide målrettet med å fremme kompetansedeling og utnyttelse.

5.7 Tilrettelegging for ny kompetanse

For å utvikle organisasjonen er det viktig å kunne gi den enkelte medarbeider påfyll av kompetanse. Alle respondentene i utvidet ledergruppe har faglig formell kompetanse som ivaretar de ulike lovkravene som en kommune som sikrer kommunens innbyggere rettsikkerhet. Utover fagspesifikk kompetanse er realkompetansen varierende for de ulike ledere se oversikt i kapittel 4.5 utvalg. Det at kommunen ikke har kompetanseplan var noe som jeg var klar over før undersøkelsen ble gjennomført (og bekreftes av informantene). I undersøkelsen min var det et ønske om å finne ut om hvordan det legges til rette for at enkelt ledere skal få utvidet sin kompetanse. På spørsmål om dette, er det kun en informant i mellomledelsen som sier ikke blir lagt til rette for å få utvidet sin kompetanse. Undersøkelsen viser at åtte av ni informanter mener de kan få kompetanseheving i form av utdanning og kurs, hvis de ber om dette selv. To av mellomlederne sier de ble oppfordret av sin leder til å ta videreutdanning innen ledelse. En mellomleder og en toppleder sier at de får ta det de ønsker av kurs og utdanning. En annen mellomleder har tatt kompetanse innenfor ledelse av eget initiativ og sier: «Ja synes det på ledernivå er større velvilje til å utvide sin kompetanse enn det er lengere ned i organisasjonen».

Selv om det mangler en overordnet kompetanseplan, viser studien min at kommunen har positiv holdning til de individuelle kompetansebehovene. Kommunen gir muligheter for at

den enkelte får tilført kompetanse når det er ønske og behov for kompetanseheving, og det finnes økonomiske midler til dette. Det at mellomledere sier at de ble oppfordret til å ta kompetanseheving viser at kommunen ønsker at den enkelte leder skal få mer kompetanse. Dette understøtter teorien til Nordhaug (2004) om at medarbeidere er «bærere» av organisasjonens kompetanse, slik investering i de ansatte, i form av opplæring, motivering og utfordringer, vil være av stor betydning både for den enkelte og organisasjonen.

5.8 Oppsummering av funn

Når det gjelder hva som er hemmende for kompetansedeling og utnyttelse imellom ledere i kommune er det noen sentrale funn jeg vil kommentere. Det er flere ledere som sier at rapporteringer på status og drift i utvidet ledergruppe og dermed for lite rom for utvikling. Manglende saksliste og uformell møtestruktur gjør også sitt til at ledere mener dette hemmer kompetansedeling og utnyttelse. Det finnes heller ikke en felles forståelse for hva som skal deles og hvordan det skal deles. Økonomi og tid som brukes på kompetanse trekkes også frem som en hemmer for kompetansedeling og utnyttelse. Kommunens manglende formelle kompetansestrategi blir av mange ledere også sett på som hemmende for kompetansedeling og utnyttelse.

Datamaterialet viser at det er vilje og evne til å bruke ressurser på kompetanseheving, men uten strategi for dette så kan hensikten virke planløs. Det kan virke som kommunen ikke har oversikt over kommunens kompetansegap. Dette underbygges av Nordhaug (2004) som mener at for å avdekke mulig kompetansegap bør det utarbeides en kompetanseanalyse som bidrar til å finne ut hva kommunens ledere har av kompetanse og hvilke kompetansebehov bør det tilrettelegges for.

Det som fremmer kompetansedeling og utnyttelse er at kommunen har etablerte faste møtearenaer, kommunen har tilfredsstillende teknologi, ledere har tillit til hverandre, og den respekt de nyter i og tilhørighet de føler til gruppa. Rådmannen har et overkommelig kontrollspenn som bidrar at han når ut til alle sine ledere og dermed skaffer han seg et helhetsbilde av kommunens aktivitet. De fleste ledere opplever stor grad av autonomi, og mener derfor at de har frihet til å lede sin(e) sektor og avdelinger uten unødvendig innblanding. Flere ledere opplever at deres leder utøver støttende ledelse. De fleste ledere benytter uformelle arenaer for kompetansedeling- taus kunnskap, som komplementerer de formelle arenaene og styrker kommunens felleskompetanser. Kommunen gir muligheter for at

den enkelte får tilført kompetanse når det er ønske og behov for kompetanseheving, og det finnes økonomiske midler til dette.

6 Konklusjon og avslutning

Jeg har i denne studien forsøkt å finne svar på om det skjer en kompetansedeling og hva som eventuelt hemmer og fremmer kompetansedeling og utnyttelse mellom kommunens ledere. Problemstillingen er drøftet med bakgrunn i et kvalitativt materiale samlet inn i Vardø kommune og den teoretiske tilnærmingen som beskrevet i kapittel 3. Svarene er ikke entydige. De varierer, både i utvidet ledergruppe samlet, og mellom de ulike lederne i toppledelsen, mellomledelsen og innenfor de ulike ledernivåene. Jeg vil i denne konklusjonen oppsummere mine funn, samt reflektere over videre forskning og praktisk verdi av undersøkelsen.

6.1 Hemmere for kompetansedeling og utnyttelse

Det fremkommer av analysen at det er flere hemmere som påvirker kompetansedeling og utnyttelse mellom kommunens ledere. De fleste informantene opplever at fokus i utvidet ledermøte er rapporteringer på løpende drift, og det gir liten eller ingen utvikling og anses ikke som delingskultur. Jeg sitter igjen med inntrykk at noen mellomledere på en måte snakker ned de faste rapporteringsrutinene på status og drift, de ser ikke hensikten og utnytter ikke verdien som og utnyttelse fellesinformasjon gir. Jeg mener at noen av mellomlederne ikke oppfatter at rådmann benytter fellesrapporteringer for å dele nødvendig kunnskap som skal gi innsikt utover deres egen avdeling.

Flere av mellomlederne mener at manglende saksliste og uformell møtestruktur gjør at det blir tilfeldig hvilket tema tas opp i utvidet ledermøte. Jeg mener at deler av utvidet ledergruppe spesielt mellomledere er usikre på formålet med utvidet ledergruppe møte bortsett fra rapporteringer på status og drift. Det kommer heller ikke klart frem fra rådmann hensikten med utvidet ledermøte bortsett fra rapporteringer på løpende drift. Manglende saksliste eller tema for møte gir rådmann få muligheter til å utfordre eller utnytte de kunnskaper og ferdigheter som de ulike ledere har og som det kanskje er behov for dele med andre sektorer/avdelinger i organisasjonen. De ulike lederes tause kunnskap bringes ikke til bords og vil dermed ikke bli delt på de formelle arenaene.

Selv om funn viser at lederne har gode holdninger med høy grad av tillit, respekt og lojalitet til utvidet ledergruppe, så viser datamaterialet at noen mellomlederes holdninger til å ikke ha interesse for eller behov for andres kompetanse, er medvirkende til at opplevelse av at kompetansedeling og utnyttelse i utvidet ledergruppe i liten grad skjer. Det underbygges av

mine funn der det er enkelte mellomledere som opplever at de har kunnskap og erfaringer andre kollegaer (kanskje) ikke har behov for eller viser interesse for. Disse funnene viser at enkelte mellomledere har lav kompetansemobilisering inn mot utvidet ledergruppe. Det gjelder for begge sider av kompetansedeling, både for de som ønsker å dele men ikke føler det er behov, og mellomlederes holdning til at behov eller interesse ikke er tilstede. Den tause kunnskapen forblir skjult og ikke delt. Jeg mener at disse funnene sammen med manglende fellesforståelse for hva som er viktig og bør deles, og hvordan dele kunnskap og ferdigheter er hemmende for kompetansedeling og utnyttelse i utvidet ledermøte.

Det at kommunen ikke har en kompetanseplan eller strategi for kompetanseutvikling gir kommunen ingen oversikt over kommunens kompetansegap. Manglende kompetansestyring gir inntrykk at den øverste ledelse ikke kjenner til utvidet ledergruppes kompetansegap. Lederne har ikke kunnskap nok om hvilken kompetanse som finnes i gruppa. Formell fagutdanning har alle lederne, men kartlegging av bedriftsinterne behov mangler. Dette hemmer etter min mening kommunens mulighet til utnyttelse av de interne kompetanseressursene. Funns viser at det er holdninger hos enkelte i toppledelsen for at ledere må selv ta ansvar for å få tilegnet seg manglende kunnskap eller kompetanse. Dette strider mot forskningen som er entydige på at det er den øverste ledelse som skal legge til rette for kompetanse utvikling i organisasjoner. Det er et sentralt lederansvar å legge best mulig til rette for å høste størst mulig gevinst av investeringene i kompetanse gjennom økt mål oppnåelse og verdiskapning (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011 a, 2011b, Lai)

Manglende kompetanseplan i kommunen, medfører at det er tilfeldig hvem som får mulighet til kompetanseheving. Det er i stor grad opp til den enkelte leder å ta initiativ til etter- eller videreutdanning. Funns viser at de ledere som ber om ny kompetanse eller utdanning får mulighet til det, uavhengig om det er behov eller ikke. Det å gi den enkelte leder mulighet til ny kompetanse, utfra egen interesse og muligens uten faglig begrunnelse mener jeg er et substitutt for kommunes manglende plan for kompetanse, og gir ryggdekning for at det satses på kompetanse i kommunen. Dette er etter min oppfatning feil utnyttelse av ressursene til kompetanse utvikling, den er ikke målrettet og gis kun til de som har interesse av å tilegne seg ny kompetanse.

6.2 Fremmere for kompetansedeling og utnyttelse

Det at kommunen i så stor grad har rekruttert flere av sine leder internt mener jeg er en styrke for kommunen og er en kompetansefremmende faktor. Kommunen anvender og utnytter de bedriftsinterne ressursene som finnes, som sikrer at kjent etablert praksis videreføres. De lederne som er internt rekruttert kjenner organisasjonen, kulturen, beslutningsveier og de har kunnskap og ferdigheter, som kommunen ikke trenger bruke ressurser på å utvikle. Ved intern rekruttering gir det og opplevelse av mestringstro for den som blir rekruttert. Dette gir også signal innad til andre ansatte om at det er mulighet for å gjøre opprykk i kommunen.

Det er gjennom kommunens formelle arenaer kommunen kan påvirke kompetansedeling på ulike ledernivå. At de fleste informantene opplever at det i liten grad skjer kompetansedeling i utvidet ledergruppe er jeg noe uenig i. Jeg mener det skjer kompetansedeling i utvidet ledermøte men at utnyttelse av denne er varierende. Rådmannens hensikt med rapporteringer er i høy grad kompetansedeling, og øker kunnskapen til den enkelte leder. Det gir alle lederne tilgang til lik informasjon og innsikt i sektorene/avdelingene utover sin egen. At rådmann legger opp til mer uformell møtestruktur gir også lederne muligheter til fremme sine saker og tema, enten på forhånd eller direkte til utvidet ledermøte.

Den strukturelle organiseringen av kommunen som en to nivå modell mener jeg er fornuftig og gir rådmann tilstrekkelig kontrollspenn. De fleste ledere opplever stor grad av autonomi, der de har frihet og handlingsrom til å lede og utvikle sin(e) sektor/ avdeling. Empirien viser at den enkelte leder har mestringstro på egne kunnskaper og ferdigheter. Dette støttes av Lai (2017) som mener at høy grad av autonomi, gir stor frihet til selv å regulere sin adferd og at det er handlingsrom til å ta selvstendige valg innenfor sitt ansvarsområde. Dette begrunner jeg videre med at alle sektorer og avdelinger har etablert formelle møtearenaer som enhetsledermøter, sektormøter og avdelingsmøter, som ivaretar deling av kunnskap og ferdigheter. At det skjer kompetansedeling og utnyttelse på flere nivå uten innblanding fra øvrig ledelse er kompetansefremmende da de ulike leder har kontroll og oversikt på hva som er behovet på sin(e) sektor/ avdelinger, de er mye nærmere den enkelte ansatte og får antakeligvis kontinuerlige tilbakemeldinger på behov for kompetansedeling.

Det som er mest overaskende i svarene informantene oppgir, som forsker og som en del av utvidet ledergruppe, er de ulike ledernes (uavhengig av ledernivå) samlede positive holdning til kollegiale, der de gir uttrykk for tillit til hverandre, de opplever å få respekt, og

har tilhørighet i gruppa, selv om analysen viser noen nyanser. Dette støttes av Lai (2017) som sier at holdninger kanskje den aller viktigste komponenten i kompetanse. Jeg mener at disse holdningene til hverandre er medvirkende årsak til at mange ledere benytter uformelle arenaer seg imellom for deling av kunnskap. Når de formelle arenaene ikke strekker til utnytter lederne det potensialet som finnes med uformelle arenaer og sørger for å ta i bruk enkelt individets og kommunens totale ressurser på en god måte. De ulike ledere tar i bruk hverandres tause kunnskap som gir kompetansedeling og utnyttelse.

6.3 Forslag til bruk i Vardø kommune og videre forskning

Min analyse viser i hovedsak hemmere- og fremmere for kompetansedeling og utnyttelse, med basis i teorier om kompetansedeling. Studien fanger bredt og har gitt noen svar på hva som hemmer og fremmer kompetansedeling. Å benytte kvalitativ metode som jeg har gjort med lydopptak av intervjuene, mener jeg har vært interessant og lærerikt. Det er mulig når det er en case, og utvalgte av informanter er såpass lite som i mitt tilfelle. Kvaliteten på svarene mener jeg er gode, men jeg ser i etterkant at utforming av intervjuguiden i større grad burde ha hatt mer konkrete spørsmål som utfordret informantene til å gi mer utdypende svar. Intervjuguiden skiller også i for liten grad på spørsmål på hvilke nivå og arenaer kompetansedeling og utnyttelse foregår. Likevel mener jeg at min studie har praktisk verdi, både for Vardø kommune og for andre kommuner.

Et interessant tema for videre forskning kan være den kompetansedeling og utnyttelse som skjer på de mer uformelle arenaene i en organisasjon; hvordan den tause kunnskapen deles og utnyttes, hvor stort omfang og hvilke ressurser brukes på dette.

Kommunen kan muligens ta inn over seg at manglende kompetansestrategi ikke sikrer godt nok planmessig kompetansedeling på overordnet nivå. Kompetansestrategi handler om å sikre at utvikling, deling og mobilisering skjer i hele organisasjonene på systematisk måte. Det er først når kompetansen som er anskaffet og utviklet, blir mobilisert som innsatsfaktor i verdikjeden, at den gir avkastning. Oppgaven kan være et innspill til Vardø kommune om å sette i gang kompetanseplanlegging, med kompetanseanalyse, kompetansestrategi og tiltaksplaner.

7 Referanseliste

Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2016. *Changing organizational culture - cultural change work in progress*. Second edition red. New York: Routledge.

Christensen, T. et al., 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 red. Oslo: Universitetsforlaget.

Everett, E. L. & Furuseth, I., 2012. *Masteroppgaven - Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Høst, T., 2009. *Ledelse - en helhetlig modell*, Oslo: Universitetsforlaget.

Jakobsen, D. I., 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 red. Livonia, Latvia: Cappelen Damm.

Jakobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjon fungerer*. 4 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L., 2017. *Strategisk kompetanseledelse*. 3 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. L. red., 2015. *Perspektiv på ledelse*. 4 red. Oslo: Gyldendal Akademisk.

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

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/5-Forskerrollen/>

<https://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-som-begrep-og-ressurs-linda-lai.pdf>

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/kompetansehefte_web_ny.pdf

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nks/id2527271/?q=kompetansepolitisk>

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>

Vedlegg

- Vedlegg 1 Informasjonsbrev til informanter - Forespørsel om deltakelse i undersøkelse
- Vedlegg 2 Intervjuguide
- Vedlegg 3 Kvittering- Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning
- Vedlegg 4 Tabell 1 kompetansemobilisering

Vedlegg 1.

Informasjonsbrev til informanter - Forespørsel om deltakelse i undersøkelse

Jeg er nå inne i slutfasen av min master studie ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet, hvor jeg studerer til en MBA - erfarings basert mastergrad i strategisk ledelse og økonomi.

Studiet ble påbegynt høsten 2016 og avsluttes med masteroppgave høsten 2018. Jeg gjennomfører studiet ved siden av min jobb som enhetsleder grunnskole og barnehage i Vardø kommune.

Tema for studien er hvordan kommunens ledelse samarbeider vertikalt og horisontalt med kompetanseoverføring. Jeg ønsker å finne ut om det er struktur og systematikk i kompetansedeling innenfor utvidet ledergruppe. I studiene vil jeg og forsøke å finne ut hvordan Vardø kommune sikrer at kompetansen som finnes i organisasjonen kan overføres, utvikles og beholdes.

Jeg har valgt samarbeid og kompetansedeling som min masteroppgave da dette er tema som opptar meg sterkt. Hensikten er at undersøkelsen skal kunne gi grunnlag for videre utvikling av enkelt ledere, samhandling i utvidet ledergruppe og kommunen som organisasjon.

I denne forbindelse har jeg rådført og forespurt meg med rådmannen om å få bruke utvidet leder gruppe i Vardø kommune som utgangspunkt for datainnsamling. Dette har jeg fått anledning til.

Datainnsamling ønskes gjennomført i utvidet ledergruppe i Vardø kommune kommunen, dvs. rådmann, assisterende rådmann, enhetsledere og avdelingsledere. Respondenter i studien vil i antall være 8- 10 personer, fordelt på alle ledernivå. Undersøkelsen vil bestå av kvalitative individuelle intervju. Hvert intervju vil vare inntil en time.

Jeg henvender meg til deg fordi du er plukket ut som en av informantene som kan benyttes i oppgaven. Det er frivillig å være med i undersøkelsen. Alle innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Utsagn fra enkeltpersoner skal ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Studien følger nasjonale forskningsetiske retningslinjer, og innsamlede data i form av skriftlige notater og lydopptak vil bli makulert når oppgaven er levert inn og sensur er gjennomført senest i 1 januar 2019.

Veileder på denne oppgaven er Turid Moldenæs Professor Institutt for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet.

Jeg gir gjerne ytterligere opplysninger på telefon 920 38706 eller e-post borge.martinussen@vardo.kommune.no

Med vennlig hilsen



Børge Martinussen

Vedlegg 2

Intervjuguide:

Generell informasjon om intervjuer som skal gjennomføres:

I min masteroppgave ønsker jeg å belyse temaet kompetansedeling og kompetanseoverføring i kommunens utvidet ledergruppe (som jeg beskrev i informasjonsbrev).

Intervju blir gjort ved lydopptak (håper dette er i orden for deg), slik at jeg får med meg all informasjon. Studien følger nasjonale forskningsetiske retningslinjer, og innsamlede data i form av skriftlige notater og lydopptak vil bli makulert når oppgaven er levert inn og sensur er gjennomført senest i 1 januar 2019. I oppgaveteksten vil du ikke bli navngitt, heller ikke din stilling. Intervjuet vil ta ca. 1 time.

Innledning/ kort om intervjuobjekt

1. Hva er din bakgrunn/ utdanning (utdannings nivå, f.eks. teknisk fagskole, Høgskole/ universitet, praksis)?
2. På hvilket ledernivå er du (toppleder, mellomleder)?
3. Hvor mange år i kommunen og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
4. Søkte du på denne lederstillingen? Var det offentlig utlysning eller intermutlysning, eller var det med bakgrunn i omorganisering?
5. I hvilken grad har du personell - og budsjett ansvar?

Formell struktur

1. Hvordan vil du beskrive kommunens organisasjonsstruktur (flat- horisontal, er det langt/kort mellom toppledelsen, mellomledelsen og de ansatte)?
2. Hvilke formelle møteplasser er du en del av og hvor ofte møtes dere?
3. Hvem kaller inn til møtene og hvordan skjer dette, (med sakliste etc.)?
4. Hvordan opplever du møtestrukturen i utvidet ledermøte, og de andre formelle møtearenaene (formell, uformell, annet diskusjoner, enveisinformasjon, to-veis informasjon, m.m.)?
5. I de formelle møtene, hva har etter din mening fokus (hva deles, utvikling eller drift)?
6. Blir det som fremkommer/ besluttet gjort tilgjengelig for andre i organisasjonen (hvilken kunnskap/erfaring/informasjon skrives ned? Hvor gjøres dette tilgjengelig)?
7. I de formelle møtene, opplever du at det er kompetansedelingen mellom de ulike ledernivåene og på tvers av sektorene (fra din øverste leder og opp/ned)?

Uformell struktur

1. Har du uformelle møter med andre i andre enheter/ avdelinger (eventuelt hvem og hvor ofte)?
2. Tar du initiativ til slike møter (eller blir du forespurt)?
3. Er det spesielle hensikter/ grunner til slike møter (Faglig, kjemi, felles interesser, andre grunner)?
4. Hva slags møteform er vanlig i slike møter, telefon, skype eller personlig oppmøte?
5. Har du andre uformelle møteplasser utenfor kommunens organisasjon som er til nytte for deg i jobben (hvem, faglig, hvorfor)?
6. Er det etter din oppfatning kultur for uformelle møter og hvorfor tror du det er slik?

Teknologi

1. Kan du nevne teknologi/ verktøy som kommunen har som du benytter i utførelsen av din jobb som leder (f.eks. hensiktsmessige digitale verktøy)?
2. Har kommunen gode verktøy som sikrer at du får utført ditt arbeid som leder?
3. Er det teknologiske verktøy kommunen har som du ikke benytter/ har tilgang til (utdyp)?
4. Er det teknologiske verktøy du mangler for å kunne utføre ditt arbeid (Utdyp)?
5. Hvordan oppfatter du ny at teknologi blir introdusert/ implementert i kommunen for deg og dine ansatte?
6. Er det teknologi/ verktøy som du ikke behersker (hvorfor, mangelfull opplæring, liten interesse)?

Ledelse

1. Hvilken leder stil opplever du at din leder har (inkluderende, styrende, kontrollerende, tilrettelegger, etc.)?
2. Har du stor grad av frihet til å lede din avdeling/ sektor uten innblanding fra ledelsen?
3. Hvilken leder stil mener du selv at du utøver?
4. Får du støtte og anerkjennelse fra andre ledere (for deg som leder)?
5. Blir du møtt med tillit, respekt og lojalitet som leder og del av utvidet ledergruppe (av alle, noen få)?
6. Føler du tilhørighet i utvidet ledergruppe?

7. Finnes det etter din oppfatning (ulike) grupperinger innenfor utvidet ledergruppe (f.eks. på tvers av ledernivå)?
8. Mener du at utvidet ledergruppe har tradisjon (vane) for deling av kompetanse (kan du gi eksempler)?
9. Har kommunen (og din leder) etter din oppfatning en strategi/plan for å øke kompetansenivået for deg, andre ledere og ansatte?
10. Legger kommunen/din leder til rette for at du skal få utvidet din kompetanse, og evt. hvordan (oppfordres du)?
11. Hvordan legger du som leder til rette for kompetanseoverføring/ deling for andre ledere og ansatte?

Fritt om kompetansedeling i kommunen

1. Hva mener du fremmer kompetansedeling i utvidet ledergruppe, i din avdeling og i kommunen (kan du utdype)?
2. Hva mener du hemmer kompetansedeling i utvidet ledergruppe, i din avdeling, og i kommunen (kan du utdype)?



Turid Moldenæs
Postboks 6050 Langnes
9037 TROMSØ

Vår dato: 22.06.2018

Vår ref: 61098 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.06.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>61098</i>	<i>Kompetanseoverføring mellom ledere i offentlig sektor</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Turid Moldenæs</i>
<i>Student</i>	<i>Børge Martinussen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumenter er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's elektroniske godkjenning

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.01.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Vedlegg 4 Kompetansemobilisering

Hva mener toppledelsen om kompetansedeling				
	Ja	Nei	Tvetydig	
	Utdypninger fremkommer i analysen			
Kompetansedeling i utvidet ledergruppe			3	I liten grad, Drift har fokus. Ikke alle tar inn over seg at møtet er viktig
Støtte og anerkjennelse fra andre	2		1	Ikke popularitetsjobb
Tillit, respekt og lojalitet	1		2	Begrenset med relasjoner med bare 1 møte pr mnd
Tilhørighet i utvidet ledergruppe	3			Ja
Frihet til å lede egen sektor	3			Stor ingen innblanding
Grupperinger i utvidet ledergruppe	2	1		Sektor vis
Blir du gitt ansvar for egen sektor	3			Stor frihet innen for egne rammer
Tilfredstillende teknologi	3			Ja
Opplæring i og ta i bruk nye verktøy			3	Strategi dataprogram er blitt universell, Suckerberg
Er det verktøy du ikke behersker		2	1	
Enhetsledermøte	3			Tettere og mer forpliktende
Møter med egne avdelinger	2			
Uformelle møter internt	2	1		Med ledere fra andre sektorer. Prater med alle ledere
Uformelle møter eksternt	1	2		Studie kompis, partner,naboer, andre kommuner
Er det kultur for uformelle møter	3			Alltid finnes arenaer for uformelle møter
Strategi for deling		3		
Legger kommunen til rette for utvideles av din kompetanse	3			Må ta initiativ selv
Leggr du til rette for kompetansedeling for andre	3			Benytter møter til støtte og veiledning
+				
Hva mener mellomledelsen om kompetansedeling				
	Ja	Nei	Tvetydig	
	Utdypninger fremkommer i analysen			
Kompetansedeling i utvidet ledergruppe		3	3	Noe egne erfaringer. Streber etter, men lykkes ikke. Lærer av hverandre
Støtte og anerkjennelse fra andre	4	1	1	Ikke tilbakemelding, sier vel ifra hvis det er noe
Tillit, respekt og lojalitet	5	1		Egentlig ikke. Rådmann har mer tillit til noen
Tilhørighet i utvidet ledergruppe	6			Ja, med for mye uformelt, føler at jeg kobler ut
Frihet til å lede egen avdeling	5		1	Både ja og nei
Grupperinger i utvidet ledergruppe	2	4		Nærmere sin leder
Blir du gitt ansvar for egen avdeling	5		1	Både ja og nei
Tilfredstillende teknologi	6			
Opplæring i og ta i bruk nye verktøy	1		5	Litt svak på digitale verktøy
Er det verktøy du ikke behersker	4	2		Tidstyv, bruker noe for skjeldent
Avdelingsmøter	6			
Møter med egne avdelinger	6			
Uformelle møter internt	5	1		Ja kan plutselig bli de mest kreative møtene
Uformelle møter eksternt	1	5		Ja det ligger i jobbens natur
Er det kultur for uformelle møter	6			Ja, liten kommune, alle har flere hatter
Strategi for deling		6		
Legger kommunen til rette for utvideles av din kompetanse	5	1		Ja, må ta initiativ selv. Er oppfordret til å ta videreutdanning
Leggr du til rette for kompetansedeling for andre	6			Ja bl.a, gjennom e-læring, og nettverk