

Annbjørg Finnes

# Verden eldes - vil de fremtidige kompetansebehovene bli en utfordring?

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder: Trond Stiklestad

Mai 2021



Annbjørge Finnes

# **Verden eldes - vil de fremtidige kompetansebehovene bli en utfordring?**

Masteroppgave i Master of Public Administration  
Veileder: Trond Stiklestad  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Proessen med å skrive denne masteroppgaven har vært meget interessant og jeg har lært mye, selv om det til tider har vært mye hardt arbeid og lange dager med forskning. Temaet i masteroppgaven min har vært i tankene mine lenge, det begynte med at vi oppdaget at min mor som nylig var blitt enke hadde fått demens og det i tillegg til noen medisinske utfordringer førte til at hun til slutt endte opp på sykehjem. Min mors sykdom har ført til at jeg har reflektert en hel del over eldreomsorg og demens.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle mine medstudenter og forelesere ved NTNU for gode og oppklarende diskusjoner og gjennomtenkte tilbakemeldinger. En spesiell takk går til min veileder Trond Stiklestad, tusen takk for alle dine positive tilbakemeldinger og oppmuntrende ord og gode råd på veien. Det har gjort meg trygg i skrivingen av denne masteroppgaven.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke kollegaene mine for oppmuntrende og drøftende samtaler ved behov. Den største takken fra meg går uansett til min tidligere kollega og gode venninne Sissel, hun har vært utrolig god å ha som alltid tilstedeværende støttespiller og sparringspartner. Uten henne hadde det blitt mye vanskeligere for meg å gjennomføre denne masteren, tusen takk for all hjelp og støtte Sissel.

Og til slutt, min nærmeste familie, tusen takk for all deres støtte og tålmodighet.

Jeg dedikerer masteroppgaven min til de som alltid har hatt størst tro på meg, mine foreldre.

Ålesund, 27. mai 2021

Annbjørg Finnes

## Sammendrag

Med et bakteppe om at verden eldes så har formålet med masteroppgaven min vært å avdekke om de fremtidige kompetansebehovene vil bli en utfordring, og om synet på dem har endret seg signifikant de siste 20 årene. Jeg ønsket i tillegg å finne ut om kommunene var strategisk godt nok forberedt på eldrebølgen.

Jeg har bygget opp undersøkelsen min ved å benytte både kvantitativ metode og de to kvalitative metodene dokumentanalyse og intervju. De to hoveddokumentene jeg har analysert er kompetansereformene fra henholdsvis 1998 og 2020. Jeg ønsket å få bekreftet eller avkreftet funnene jeg gjorde i dokumentene med tilbakemeldingene jeg fikk i intervjuene jeg har foretatt hos ulike kommuner i Norge. Jeg har i forskningen min vært innom ulike temaer og perspektiver som kompetanse, kompetansebehov, strategi, livslang læring, New Public Management, New Public Governance, Prinsipal-agent tilnærmingen, translatorkompetanse og balansert målstyring.

Svaret på problemstillingen min om fremtidige kompetansebehov vil bli en utfordring er at det kan det bli, dersom man ikke gjør noe med det allerede nå. Jeg har gjort funn om at regjeringen tenker proaktivt og har satt i gang ulike prosjekt for å møte de fremtidige kompetansebehovene. Det første avgrensede forskningsspørsmålet mitt spør om synet på fremtidige kompetansebehov har endret seg de siste 20 årene, svaret på det er at jeg har gjort funn om at det egentlig ikke har endret seg så mye. Det andre avgrensede forskningsspørsmålet mitt spør om kommunene med hovedfokus på eldreomsorg er strategisk godt nok forberedt på de fremtidige kompetansebehovene, funn jeg har gjort om det viser at kommunene har i hvert fall vektlagt kompetanse i planene sine. Andre funn jeg har gjort viser at kommunene jobber aktivt både med eldreomsorg og kompetanse, selv om de har enkelte utfordringer med rekruttering.

Jeg har i tillegg gjort andre interessante funn i analysen min, jeg kan nevne at støtteordninger fra Lånekassen ikke har endret seg stort i løpet av 20 år. Jeg har også gjort funn om at det fortsatt er de med den laveste kompetansen som deltar minst i kompetanseutvikling. Et annet funn viser at begge kompetansereformene er koherente om at satsing på opplæring gir verdiskaping. Jeg har også gjort funn om at utdanningsinstitusjoner fortsatt blir oppfattet som lite tilpasningsdyktige og rigide av enkelte instanser, akkurat som for 20 år siden.

## **Abstract**

Based on the aging of the world, the purpose of my master's thesis has been to uncover whether the future competence needs will be a challenge, and whether the view of them has changed significantly over the past 20 years. I also wanted to find out if the municipalities were strategically well enough prepared for the elderly wave.

I have built up my research by using both the quantitative method and the two qualitative methods document analysis and interview. The two main documents I have analyzed are the competence reforms from 1998 and 2020. I wanted to confirm or deny the findings I made in the documents with the feedback I received in the interviews I have conducted with various municipalities in Norway. In my research, I have touched on various topics and perspectives such as competence, competence needs, strategy, lifelong learning, New Public Management, New Public Governance, the Principal-Agent approach, translator competence and the balanced scorecard.

The answer to the thesis question about future competence needs will be a challenge is that it can be, if we do not do something about it already now. I have made findings that the government has been proactive and initiated various projects to meet the future competence needs. My first limited research question asks whether the view of future competence needs has changed in the last 20 years, the answer to that is that I have made findings that it has not really changed that much. My second limited research question asks whether the municipalities with the main focus on elderly care are strategically well prepared for the future competence needs, findings I have made shows that the municipalities have at least emphasized competence in their municipalities plans. Other findings I have made show that the municipalities work actively with both elderly care and competence, even though they have some challenges with recruitment.

I have also made other interesting findings in my analysis, I want to mention that financial arrangements from Lånekassen have not changed much in the last 20 years. I have also made findings that it is still those with the lowest competence who participate least in competence development. Another finding shows that both competence reforms are coherent that investing in education provides value creation. I have also made the finding that educational institutions are still perceived as unadaptable and rigid by some authorities, just as they were 20 years ago.

## Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.3 Forskningsprosjektets innhold og oppbygging.....	4
Kapittel 2 Begrepsavklaringer og teori .....	4
2.1 Begrepsavklaringer .....	4
2.1.1 Kompetanse og ulike kompetansebehov.....	4
2.1.2 Strategi .....	7
2.1.3 Strategisk ledelse .....	7
2.1.4 Livslang læring og ulike former for kompetanse.....	8
2.2 Aktuelle teorier .....	9
2.2.1 Design og redesign av offentlig sektor .....	9
2.2.2 Mål og resultatstyring .....	14
Kapittel 3 Vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign .....	17
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	17
3.2 Valg av forskningsdesign .....	20
3.2.1 Utvelgelse av dokument og informanter, og dataenes validitet.....	25
3.2.2 Dataenes validitet i dokumentanalysen.....	28
3.2.3 Utvelgelse av dokument.....	29
3.2.4 Dataenes validitet i intervjuene.....	31
3.2.5 Utvelgelse av informanter.....	31
3.3 Oppsummering av vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign.....	36
Kapittel 4 Presentasjon og drøfting av empiri og funn .....	37
4.1 Kategori 1: Kompetanse .....	40
4.2 Kategori 2: Strategi og styring.....	45



4.2.1 Strategi .....	45
4.2.2 Styring.....	48
4.3 Kategori 3: Livslang læring.....	52
4.4 Kategori 4: Balansert målstyring .....	59
Kapittel 5 Oppsummering og avslutning .....	61
5.1 Oppsummering av funnene.....	62
5.2 Avslutning og svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene .....	64
5.3 Forslag til fremtidig forskning.....	65
Litteraturliste .....	67
Vedlegg .....	71

## Figur og tabell oversikt

Figur 1 Tidslinje over aktuelle dokumenter .....	3
Figur 2 Kompetanse .....	5
Figur 3 Strategi og strategisk læring .....	15
Tabell 1 Aktuelle ord og begrep i hoveddokumentene .....	38

## Kapittel 1 Innledning

Bakteppet for denne masteroppgaven er at verden eldes.

Perspektivmeldingen (Finansdepartementet, 2021) bekrefter at det vil bli stadig færre yrkesaktive per eldre dersom befolkningsutviklingen fortsetter som i dag, og det vil føre til at staten sine utgifter vil gå opp uten at inntektene øker i samme takt. Antall eldre som får demensutfordringer er i tillegg økende står det i demensplan 2025 (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Befolkningsfremskrivninger viser at innbyggerne i Norge i tillegg eldes raskere enn tidligere predikert (Statistisk sentralbyrå, 2020). For å sette dette inn i et perspektiv så er vi altså i dag 4 yrkesaktive per eldre, men om bare noen få år er vi kun 2 yrkesaktive per eldre i Norge. Etter å ha lest om befolkningsfremskrivningene ble jeg sittende og reflektere over om vi har sett dette komme lenge, og hva har i så fall blitt gjort for å møte utfordringene? Vurderte man fremtidige kompetansebehov annerledes før? Vil vi klare å opprettholde det høye nivået på velferden vår i fremtiden, og er eldreomsorgen i kommunene forberedt på eldrebølgen? Hva med korona pandemien, hvordan vil den påvirke fremtiden?

### 1.1 Bakgrunn

Reve og Jakobsen undrer seg på om Norge klarer å opprettholde sitt høye velstandsnivå, om Norge klarer å beholde velferdsstaten sånn som den er i dag (Reve & Jakobsen, 2001). Vi vet at Norge fortsatt er et av verdens rikeste land, og det er olje og gass inntektene som gjør at vi kan ha det velstandsnivået vi har. Det er som Reve og Jakobsen sier, olje og gass inntektene vil ikke brått ta slutt, men det er derimot de inntektene som skal hjelpe til med å få til omstillingen vår til det «grønne skiftet». Det skiftet må komme skal vi få beholde velferdsstaten vår sånn som vi kjenner den. Vi må forsikre oss om at vi omstiller oss i riktig hastighet sånn at vi kan dekke de fremtidige kompetansebehovene. Reve og Jakobsen mener at for å få til den veksten som er nødvendig så må man satse på en kompetansemessig oppgradering av norsk økonomi, med det mener de at vi må satse på å styrke dynamikken i det eksisterende næringslivet vi har i tillegg til at man må skape helt nytt næringsliv ved å benytte innovasjon og knoppskyting. I det private næringsliv er det et sterkt fokus og en fremelsking av kompetanseutvikling. Behovet for endring, omstilling og ny kompetanse synes erkjent der. I hvilken grad har vi tatt innover oss erkjennelsen om at vi står i og overfor en

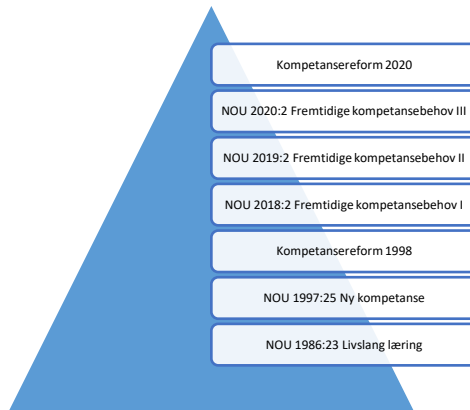
eldrebølge som krever mer kompetanse og kapasitet i eldreomsorgen, og sikkert også nye kompetanseformer? Det er dette som er mitt hovedanliggende i min masteroppgave.

Enkelte arbeidsoppgaver som eksisterte for 20 år siden finnes ikke lenger, vi må nå finne ut hva som blir de fremtidige kompetansebehovene. Da først får vi til den verdiskapingen og knoppskytingen som er nødvendig, og da kan vi klare å beholde velferden vår på et høyt nivå i fremtiden også. På den måten kan vi ta vare på innbyggerne og gi dem et trygt og godt liv.

I oppstartfasen av dette forskningsprosjektet fant jeg ut at det var under utarbeiding en ny kompetansereform for 2020 som heter «Lære hele livet» (Kunnskapsdepartementet), og at den reformen hadde to mål og det var at ingen skulle gå ut på dato og at vi må få tettet kompetansegapet mellom hva arbeidslivet trenger og hvilken kompetanse arbeidstakerne har. I forbindelse med at jeg begynte å se nærmere på «Lære hele livet» reformen så fant jeg ut at det var utarbeidet en kompetansereform i 1998 også, den skulle ha som mål å skape grunnlag for en nasjonal handlingsplan for etter- og videreutdanning og voksenopplæring (Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet). Det første som slo meg da var om synet på fremtidige kompetansebehov var de samme for 20 år siden som de vi har i dag?

Et område som det blir svært viktig å følge opp i fremtiden er eldreomsorgen i kraft av eldrebølgen. Regjeringen forsøker å være litt i forkant, og har i Statsbudsjettet 2021 øremerket en del midler til kompetanseløft innenfor helse (Helse- og omsorgsdepartementet, 2021). Demens kan i tillegg også se ut til å bli en mulig utfordring i fremtiden siden det blir stadig flere og flere eldre med demenslignende problemstillinger (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Hva kan det føre til at det stadig blir færre yrkesaktive per eldre innenfor helsesektoren? Er eldreomsorgen i kommunene strategisk godt nok forberedt på den eldrebølgen som kommer var noe av det jeg ønsket å se nærmere på. Med dette som bakgrunn så valgte jeg i forskningsprosjektet mitt å benytte kvantitativ metode og de to kvalitative metodene dokumentanalyse og dybdeintervju.

Formålet med prosjektet har vært å forsøke å belyse om det er sporbare endringer på synet av fremtidige kompetansebehov de siste 20 årene, og om eldreomsorgen i kommunene er forberedt på den eldrebølgen som kommer. Det har blitt produsert og utgitt mange interessante dokumenter jeg kunne ha sett nærmere på, jeg har valgt ut de som jeg har funnet mest aktuelle, se figur 1:



Figur 1 Tidslinje over aktuelle dokumenter

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Thagaard (Thagaard, 2018) sier at man må være fleksibel under planleggingen av problemstilling og forskningsspørsmål i en studie, fordi da kan det man tenkte i startfasen endres underveis i undersøkelsen i forhold til de dataene man får frem i datainnsamlingene. Fleksibilitet er det også viktig å ha når man skal sette sammen utvalget sitt i undersøkelsen sier Thagaard, da kan man for eksempel endre antall deltakere underveis og man kan i tillegg endre måten man velger ut deltakere på dersom man har behov for det. Thagaard oppsummerer hva et forskningsprosjekt er på følgende måte (Thagaard, 2018, s. 49):

*«Forskningsprosjekter tar utgangspunkt i spørsmål eller temaer som forskeren, fagmiljøet og eventuelt interessegrupper som finansierer forskningen, er interessert i. Inspirasjonen til temaene kan komme fra faglitteratur, fra problemer i samfunnet eller situasjoner der forskeren har kjennskap til.»*

Med et bakteppe om at verden eldes så har jeg utarbeidet følgende overordnede problemstilling:

*«Vil de fremtidige kompetansebehovene bli en utfordring?»*

Jeg har valgt å operasjonalisere problemstillingen i to underordnede forskningsspørsmål:

*«Har synet på fremtidige kompetansebehov endret seg i løpet av de siste 20 årene?»*

*«Med hovedfokus på eldreomsorg, er kommunesektoren strategisk godt nok forberedt på de fremtidige kompetansebehovene?»*

## 1.3 Forskningsprosjektets innhold og oppbygging

Dette forskningsprosjektet er bygget opp på følgende måte, i kapittel 1 gir jeg leseren innsikt i problemstilling og hvilke forskningsspørsmål jeg skal forsøke å belyse i prosjektet mitt. I kapittel 2 ser jeg nærmere på hvilke begreper og teorier som er mest aktuelle for undersøkelsen. Vitenskapsteoretisk ståsted, metode og vurdering av dataenes kvalitet blir beskrevet og begrunnet i kapittel 3. Selve presentasjonen og drøftingen av empiri og funn jeg har kommet frem til i løpet av forskningsprosessen skjer i kapittel 4. Kapittel 5 er siste kapittel og der oppsummerer jeg funnene mine og svarer på problemstillingen og forskningsspørsmålene, og jeg anbefaler også videre forskning.

Neste kapittel handler om begrepsavklaring og teori.

## Kapittel 2 Begrepsavklaringer og teori

For å få belyst den problemstillingen og de to forskningsspørsmålene som jeg har definert tidligere i denne besvarelsen, vil jeg først i dette kapitlet foreta noen begrepsavklaringer. Strukturen videre i kapitlet er at jeg vil gjøre rede for hvilke teorier som er de mest aktuelle og interessante å se nærmere på i denne undersøkelsen. Jeg vil her se nærmere på tema som vedrører kompetanse, kompetansebehov, strategi, strategisk ledelse, livslang læring, samstyring, prinsipal-agent, translatørkompetanse og balansert målstyring.

### 2.1 Begrepsavklaringer

Når man skal forsøke å utvikle teori, så er begrepene som benyttes i undersøkelsen egentlig noen helt nødvendige byggeklosser for å lykkes med det (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Følgende definisjoner blir lagt til grunn i dette prosjektet:

#### 2.1.1 Kompetanse og ulike kompetansebehov

Begrepet kompetanse er i sin essens potensial sier Lai (Lai, 2013). Dette potensialet må forvaltes på en hensiktsmessig måte for at det skal bidra til verdiskapning, og for at det skal gjøre det så må det passe til organisasjonens kompetansekrav. Den kompetansen som medarbeiderne innehar og som organisasjonen har tilgang til er det nyttig å betrakte som en forvaltningskapital. Det er en forvaltningskapital som organisasjonen ikke eier, men som den kan disponere. Dersom en organisasjon velger å investere i og satse på kompetanse så er det forventet at det må gi en resultatmessig avkastning, ved at den ansatte får økt måloppnåelse og verdiskapning. De som har høyest forbedringspotensial er de ansatte som har den laveste

kompetansen. Innenfor det å kartlegge kompetanse som en statisk beholdning i organisasjonen så har iveren etter mål og resultatstyring gått for langt mener Lai, og de gap- og avviksanalysene som blir presentert på bakgrunn av måleindikatorene innenfor mål og resultatstyring får lett et demotiverende preg skriver hun. Lai har definert satsing på kompetanse med strategisk kompetanseledelse som følgende (Lai, 2013, s. 14):

*«Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den aktuelle medarbeideren har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål».*

Det er her viktig å merke seg at strategisk kompetanseledelse er en kontinuerlig prosess.

I denne undersøkelsen velger jeg å legge til grunn en forholdvis bred forståelse av selve kompetansebegrepet. Jeg velger å bruke begrepet kompetanse som et samlebegrep som jeg har forsøkt å illustrere visuelt i figur 2 fritt utviklet av meg etter modell fra (NOU 2019:2, s. 17)):



Figur 2 Kompetanse

De seks komponentene jeg har valgt ut for å beskrive begrepet kompetanse best mulig med er komplementære. Man kan derfor si at de seks komponentene forsterker og utfyller hverandre, og at kompetanse er et potensial som består av de komponentene som er vist i figur 2.

Begrepet kompetanse er kort sagt summen av de seks komponentene, og i tillegg blir også begrepet kompetanse resultatet av samspillet mellom de seks komponentene (NOU 2020:2, s. 29). Lai trekker frem at det de aller fleste i faglitteraturen er koherente om er at kjernekomponentene i begrepet kompetanse er kunnskaper, ferdigheter og evner.

Komponenten kunnskap handler om å vite, den andre komponenten som blir fremhevet som

kjernekomponent er ferdigheter og den handler om å kunne gjøre. Den siste av de tre kjernekomponentene heter evner, og den komponenten består av grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av for eksempel mentale ressurser og personligheten til et menneske. I min figur 2 utgjør forståelse og egenskaper komponenten evner. Komponentene holdninger derimot som Lai sier består av meninger, innstillinger og verdier hersker det noe mer uenighet om er en kjernekomponent. Men Lai konkluderer med at holdninger er helt avgjørende for potensialet til en medarbeider (Lai, 2013). Skal et menneske være i stand til å nettopp lære hele livet og som jeg vil komme innpå flere steder i undersøkelsen min så må man inneha alle komponentene som beskriver samlebegrepet kompetanse i et rimelig omfang, for at komponentene skal kunne utfylle hverandre. Det florerer mengder av begreper som handler om kompetanse både i faglitteraturen og i vårt dagligliv, og i denne begrepsjungelen er det derfor viktig at man velger seg ut de begrepene som vil fungere som gode verktøy i den spesifikke undersøkelsen man skal foreta. I min undersøkelse handler det hovedsakelig om kompetanse og kompetansebehov og eldreomsorg. Lai har valgt å dele kompetanseformene inn i fire hovedkategorier (Lai, 2013, s. 56):

- Faglig kompetanse
- Lederkompetanse
- Personlig kompetanse
- Sosial kompetanse

Ser vi litt nærmere på hva som ligger i det å ha faglig kompetanse så er det forbundet med at man har den faglige kompetanse som kreves for å utføre gitte arbeidsoppgaver. Det å inneha lederkompetanse innebærer at kompetansen man har er relevant både for oppgavene som skal gjøres, men også for personmessige saker og strategisk ledelse. Personlig kompetanse er først og fremst den kompetansen hver enkelt av oss har utover den rent faglige kompetansen man har. Og til slutt, sosial kompetanse, som er en svært viktig kompetanse å være i besittelse av når det vedrører å få til samarbeid med andre og det å ha gode ferdigheter innenfor området kommunikasjon. Man kan selvsagt velge å betrakte de fire kompetanseformene isolert sett, men i den virkelige verden er de fire ofte sterkt gjensidig avhengige av hverandre. Det kommer helt an på hvilken oppgave man skal løse hvilken type kompetanseform man har mest bruk for, om det er fra alle de fire hovedkategoriene eller om det bare er fra for eksempel to av dem. I enkelte tilfeller hersker det i tillegg stor uenighet om hvilken type kompetanse det

er behov for, som for eksempel om det å ha lederkompetanse også krever at man har faglig kompetanse.

Det er vanskelig å forutse kompetansebehov på lang sikt, når man skal forsøke å forutse det så brukes det ofte befolkningsfremskrivninger og scenarioanalyser. Men det man må være litt oppmerksomme på ved sånne langsiktige kompetansebehovsanalyser er at det er knyttet stor usikkerhet til dem med tanke på hvilken kompetanse, utdanninger og yrker som vil kreves for å utføre de fremtidige arbeidsoppgavene som virkelig kommer. Det blir nok litt kvalifisert gjetning, spesielt når det vedrører analyser på lang sikt (NOU 2018:2, s. 10).

Et helt annet perspektiv på begrepet kompetanse som det er greit å ha reflektert litt over er at når man leser internasjonal litteratur og artikler om kompetanse så ser man ofte ord og begrep som oversatt til norsk kan få flere betydninger. Som et eksempel på dette kan jeg nevne at ordet «skills» er et av begrepene som ofte blir benyttet i engelskspråklig litteratur angående blant annet kompetanse og kompetansebehov, og det engelske ordet kan oversettes til norsk med både ferdigheter og kompetanse. Og det igjen kan ha ført til at de to begrepene brukes litt om hverandre i faglitteratur og i offisielle dokumenter (NOU 2020:2, s. 29).

#### 2.1.2 Strategi

Strategi er veien til målet, og det er svært viktig å merke seg at strategi ikke er et mål i seg selv. En organisasjon sin strategi handler om hvordan organisasjonen egentlig passer inn i omgivelsene den er en del av, og det uansett hvordan omgivelsene rundt organisasjonen endrer seg og hvordan de andre aktørene som er involvert velger å handle (Johnsen, 2014). Strategi er kort sagt toppledelsen i organisasjonen sine planer for å nå resultater som er i overensstemmelse med de formål og målsettinger som organisasjonen har vedtatt i sine styrever. Et eksempel som kan nevnes på en strategi fra offentlig sektor sin side er det å få til mest mulig velferd for samfunnet, og for min undersøkelse er strategi aktuelt å se nærmere på innenfor eldreomsorgen i kommunesektoren i tillegg til muligheten for å få til samskaping med omgivelsene rundt kommunene i fremtiden når det blir færre yrkesaktive per eldre.

#### 2.1.3 Strategisk ledelse

Innad i en hvilken som helst type organisasjon skal strategisk ledelse organisere og strukturere prosessene, strategisk ledelse er ledelse av organisasjonens strategiske planleggingsprosess. Selv med disse strukturene og prosessene så handler strategisk ledelse i tillegg om hva ledere i for eksempel offentlig sektor gjør i forhold til andre mennesker.

Kommuner i Norge er ikke pålagt å ha strategisk planlegging (Johnsen, 2014) i sitt styresett, men kommuneloven (Kommuneloven, 2018) pålegger kommuner at de må utvikle og vedta



egne økonomiplaner og andre langtidsplaner. De prosessene og strukturene som bidrar mest til å skape verdier i en organisasjon er nettopp strategisk styring, men det er uansett opp til enhver kommune om de vil ha strategisk ledelse eller ikke. Men det som er nedskrevet og vedtatt i kommuneloven styrker uansett den strategiske ledelsen i kommunen ved at det øker selvstyret til kommunene i Norge. Strategisk ledelse vil være særlig aktuelt å se på når jeg skal analysere dybdeintervjuene jeg har foretatt hos 8 ulike kommuner i Norge.

#### 2.1.4 Livslang læring og ulike former for kompetanse

I Lærekraftig utvikling (NOU 2019:12, s. 15) så angir begrepet etterutdanning i høyere utdanning opplæring som ikke gir rett til noen studiepoeng, mens derimot videreutdanning er begrepet som benyttes dersom det gis studiepoeng for den aktuelle utdanningen. Men Lærekraftig utvikling (NOU 2019:12, s. 15) går inn for å legge bort begge de to begrepene, fordi videreutdanning er rett og slett utdanning mener de utover grunnutdanningen, mens etterutdanning er noe man deltar i hele livet, det kommer ikke etter noe annet. Fordi etterutdanning er ikke en utdanning sånn sett, sagt på en annen måte så er det ikke-formell opplæring. Livslang læring er å oppfatte som all organisert og uorganisert læring gjennom hele livet, og begrepet inkluderer både formell utdanning og uformell læring kan vi lese i kompetansereformen i 1998 (Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet). Lai definerer all formell og uformell kompetanse for realkompetanse, og det er åpenbart hensiktsmessig å ta med den samlede realkompetansen til en medarbeider i forbindelse med strategisk kompetanseledelse som er nærmere omtalt i avsnittet om kompetanse og kompetansebehov. Lai skriver videre at de fleste har mye mer kompetanse enn det både de selv og andre tror og at selve kjernen i alt vi gjør, handler faktisk om det å utvikle og benytte hele vårt kompetansepotensial på en best mulig måte både for oss selv og for alle rundt oss (Lai, 2013). Det å lære hele livet er ikke synonymt med det å ta utdanning hele livet (NOU 2020:2, s. 15). I forbindelse med at jeg skal se nærmere på kompetanse og kompetansebehov innenfor eldreomsorg så er det et begrep som jeg har lagt merke til dukker opp ganske ofte, og det er digital kompetanse. Noen sier IT-kompetanse, andre sier IKT-kompetanse, men jeg velger å definere begrepet som digital kompetanse. Begrepet dukker gjerne opp når det blir snakk om velferdsteknologi og at det kan være et satsningsområde innenfor eldreomsorg i nær fremtid. Det er ikke bare evnene til å bruke digitale teknologier, det handler også om forståelse av personvern og informasjonssikkerhet.

I kompetansereformen i 2020 (Kunnskapsdepartementet) finner vi blant annet en definisjon på begrepet kompetanseutvikling, definisjonen går ut på at kompetanseutvikling er en

samlebetegnelse for all læring. All læring inkluderer da ikke-formell opplæring, videreutdanning og læringsintensivt arbeid. Læringsintensivt arbeid er et annet begrep for uformell læring eller enkelt sagt læring i det daglige.

Lai oppsummerer her de to begrepene kompetanseutvikling og læring (Lai, 2013, s. 17):

*«Kompetanseutvikling og læring benyttes ofte som synonyme begreper, og begge handler i sin essens om å tilegne seg ny eller endret kompetanse».*

## 2.2 Aktuelle teorier

Her vil jeg se nærmere på de mest aktuelle teoriene for å få belyst den problemstillingen og de to avgrensede forskningsspørsmålene som er nevnt tidligere i dette forskningsprosjektet.

### 2.2.1 Design og redesign av offentlig sektor

Det kan se ut som om offentlig sektor i Norge enda ikke har funnet sin endelige form.

Reformer virker faktisk å være stadig like aktuelle for offentlig sektor i Norge, vår offentlige sektor skal designes og redesignes om igjen og om igjen ser det ut som. Noen områder i offentlig sektor blir reformert i retning av generalisering, mens andre områder spesialiseres. De stadige forslagene til endring og reformer er basert på New Public Management som opprinnelig var en reformbølge som slo innover offentlig sektor i Norge på slutten av 80 tallet. Da skulle offentlig sektor blant annet lære av det beste fra privat sektor (Hood, 1991), og New Public Management ble etter hvert trendy i hele den vestlige verden. Klausen (Klausen, 2011) sier at utgangspunktet for New Public Management var at det hadde oppstått en kritikk mot det offentlige om at den sektoren var for stor og u håndterlig i tillegg til å ha blitt for byråkratisk. New Public Management reformbølgen mente at offentlig sektor blant annet skulle fragmenteres og alt skulle i tillegg bli enda mer kostnadseffektivt, i tillegg til at hele den offentlige sektor skulle effektiviseres og gjøres mindre. Men det viste seg etter hvert at reformbølgen New Public Management hadde vanskeligheter med å levere på løftet om at man skulle få økt kostnadseffektivitet i tillegg til at politikerne følte at de hadde mistet både styring og kapasitet, og på bakgrunn av det vokste det frem en ny reformbølge, ofte omtalt som post-New Public Management. Enkelte forfattere definerer post-New Public Management som New Public Governance, der governance på norsk betyr samstyring. Røiseland og Vabo sier følgende om begrepet samstyring (Røiseland & Vabo, 2016, s. 23):

*«Samstyring innebærer at mål må fastsettes, virkemidler må velges, strategier må utformes og ulike aktiviteter må koordineres».*

Røiseland og Vabo gjør oss oppmerksomme på at samstyring også kan oppfattes som en godværsstrategi siden vi ikke vet helt hva som kan komme til å skje dersom det virkelig blåser opp til storm mellom de involverte aktørene i den aktuelle samstyringen. Man kan ikke forutse hvordan en sånn disputt ville ende, det ville være bare kvalifisert gjetning. Vabo og Vabø (Vabo & Vabø, 2014) forklarer det litt annerledes enn det Røiseland og Vabo gjør om hva de legger i begrepet samstyring, de sier det sånn som dette (Vabo & Vabø, 2014, s. 185):

*«Målet er å gjøre bedre bruk av begrensede ressurser, skape synergier gjennom å bringe ulike interessenter sammen og tilby innbyggerne en sømløs framfor en fragmentert tilgang til tjenester».*

Reformbølgen New Public Governance tok ikke over etter New Public Management reformbølgen, den nye reformbølgen ble heller et supplement til den New Public Management bølgen man kjente til fra før. New Public Governance ønsket å legge stor vekt på økt sentral styring og samordning. Samordningen skulle blant annet være med på å dempe frykten for ulike typer katastrofer som for eksempel pandemier eller terroraksjoner, samordning skulle føre til mer samhandling og koordinering. Og samhandlingen skulle da føre til mer kontroll og trygghet. I Norge førte New Public Governance blant annet til at statsministerens kontor ble styrket, og flere departement ble sammenslått. Trekk fra New Public Management og New Public Governance blandes ofte, og i Norge ble makt desentralisert ut til fylkene og kommunene som en følge av New Public Management og New Public Governance reformbølgene. Men vi i Norge har uansett samlet sett vært en ganske forsiktig reformator dersom vi sammenligner oss med andre land (Christensen, Egeberg, Lægred & Aars, 2014). Men det kan uansett se ut som om den store gevinsten for brukerne står igjen. Det å implementere mer samstyring i en kommune kan være en måte å møte fremtidens kompetansebehov innenfor eldreomsorgen på, og det er det aktuelt for meg å se nærmere på i min undersøkelse. Røvik sier at når man forsøker å overføre og implementere reformideer eller virus i en organisasjon så blir de oversatt for å passe til konteksten som er der og gjerne også via pragmatiske løsninger. Translatørkompetanse er nøkkelbegrepet for å lykkes med en implementering ifølge Røvik. For å inneha en slik form for kompetanse er det tre kritiske elementer som alle må være på plass sier Røvik (Røvik, 2011; Røvik, 2014):

- Presise begrepsverktøy
- Kontekstkunnskap
- Kunnskap om bruk av oversettelsesregler

Det å klare å formidle mellom ulike kontekster, det er det oversettelse eller translasjon handler om. Innehar oversetteren den egenskapen så blir oversetteren sett på som flerkontekstuell. En annen suksessfaktor for å lykkes med en implementering er at organisasjonen har dyktige oversettere innad i egen organisasjon, fordi oversetteren har da grundige kunnskaper om konteksten og det fører da til at det blir laget til en best mulig oversettelse av reformideen eller viruset. Røvik mener at en dyktig translatør ikke bare bør ha de tre kritiske elementene på plass i kompetansen sin, translatøren bør også klare å kombinere fire dyder. De fire dydene Røvik trekker frem er kunnskap, mot, tålmodighet og styrke (Røvik, 2014). Det er mulig at handlingsrom også burde ha vært med som en dyd, men handlingsrom er jo ikke en dyd, det er noe man får. Det er svært viktig at en translatør har mot, mot til å tøre å gjøre det som må til for at implementeringen skal bli en suksess. Ansvar er ikke noe man får, men tar. Tålmodighet og styrke er også dyder det er bra translatøren har fordi organisasjoner endrer seg veldig sakte. Ting tar tid, ting må modnes. Dersom en implementering av en reformide blir mislykket, så er det ofte på grunn av dårlig utført lokalt oversettelsesarbeid. Det er viktig at translatøren oppfatter om reformideen skifter karakter under implementeringen, da må translatøren tilpasse den til den lokale konteksten igjen. Man må være omstillingsdyktige og omstillingsvillige, fordi en medarbeider som ikke er i utvikling er under avvikling (Rovik, 2011). Haga skriver at flere implementeringer av nye reformer i offentlig sektor har vært preget av hybris. Haga sier videre at flere av dem har fått uintenderte effekter, både positive og negative. Det er derfor det er så viktig at translatøren har god translatørkompetanse og klarer å oppfatte det i implementeringen, og på den måten kunne tilpasse prosessen til den lokale konteksten igjen (Haga, 2011). Loga drøfter i en artikkel blant annet hvilke roller sivilsamfunnet kan spille i en omstilling av velferdsstaten. Hun trekker frem at samskaping kan faktisk føre til at det kun er de mest ressurssterke innbyggerne i en kommune som blir mobilisert og hva det kan føre til, det kan også ofte oppfattes som om prosjektene som igangsettes har uklare og til og med kolliderende formål (Loga, 2018). I min undersøkelse er translatørkompetanse aktuelt dersom kommuner velger å implementere mer samskaping og New Public Governance tilnærming i organisasjonen sin i fremtiden, og da spesielt med tanke på at vi stadig blir færre yrkesaktive og hva det kan føre til innenfor blant annet eldreomsorgen. I tildeling av helse- og omsorgstjenester blir gjerne LEON-prinsippet benyttet, LEON er en forkortelse for laveste effektive omsorgsnivå, også omtalt som omsorgstrappen. Et av trinnene i denne trappen er å bygge aldersvennlige boliger. Det er et trinn det er verdt å se nærmere på for flere kommuner, det å bygge en slik type boliger vil føre til innsparinger fordi flere med samme behov samles. Være i forkant av eldrebølgen, gi hjelp i

en tidlig fase. Kommunene bør vektlegge det å bygge aldersvennlige boliger i arealplanen til kommunen. Andre velferdsløsninger som det kunne ha vært interessant å se nærmere på i så tilfelle er borgerlønn eller eventuelt en type «kontantstøtte» til de som tar seg av og følger opp sine eldre familiemedlemmer i deres egne hjem, selvsagt må det da finnes en fornuftig måte å finansiere slike løsninger på uten at det går utover økonomien og handlingsrommet til fremtidige generasjoner.

Et annet aktuelt tema i kommunesektoren som det er verdt å nevne i denne sammenheng er helhetlig styring og som flere kommuner nå forsøker å innføre i sin organisasjon, eller som de sier på engelsk whole-of-government eller joined-up-government, de forsøker å oppnå horisontal og vertikal koordinering i offentlig sektor. De ønsker med det å unngå at det oppstår situasjoner der politikken på ulike områder risikerer å underminere hverandre. Helhetlig styring ønsker å unngå at innbyggerne får en fragmentert tilgang til de offentlige tjenestene som tilbys i den kommunen de bor i. I min undersøkelse ser jeg blant annet nærmere på kompetanse og eldreomsorg, begge temaene er felt innen kommunesektoren som blir påvirket av nettopp helhetlig styring. Når en organisasjon velger strategisk tenkemåte og bestemmer seg for hvilken strategisk ledelse de ønsker å satse på så avhenger det av hvilken situasjon organisasjonen er i akkurat da, og hvilke utfordringer de ser kan eller vil komme. Mulgan oppsummerer utviklingen av en effektiv offentlig strategi slik (Mulgan, 2009):

- Formål
- Omgivelser
- Retningslinjer
- Handlinger

Skal man lykkes med en effektiv offentlig strategi så mener Mulgan at man må gå gjennom de 4 punktene i den rekkefølgen de står i. Handlingene man ønsker å benytte seg av for å nå målene er altså det siste man velger ut ifølge Mulgan. For at man skal forstå hvordan offentlig sektor i Norge virkelig fungerer i detalj så bør man ha innsikt i prinsippal-agent tilnærmingen. Leiv Opstad forklarer denne tilnærmingen på følgende måte (Opstad, 2013, s. 255):

*«Hovedpoenget i prinsippal-agent-teorien er at det inngås en kontrakt mellom prinsippal og agent, der oppgavene blir delegert fra prinsippalen til agenten: Sistnevnte utfører tjenester og handler på vegne av prinsippalen og skal ivareta prinsippalens interesser».*

Et eksempel på tilnærmingen prinsipal-agent er at i den kommunen jeg jobber i så er det kommunedirektøren sine staber som er prinsipal av offentlige tjenester som vi skal tilby innbyggerne i kommunen vår, men det er de ulike virksomhetene i kommunen som utfører tjenestene overfor innbyggerne som er agentene i denne tilnærmingen. Kontrakten som blir inngått mellom kommunedirektørens staber og virksomhetene blir i vår kommune omtalt som driftsavtaler, og de blir i utgangspunktet reforhandlet en gang i året eller ved behov på grunn av driftsendringer eller andre hendelser som krever det. Et annet eksempel på prinsipal-agent er at de folkevalgte politikerne er prinsipaler og kommunedirektøren er agent. Med andre ord så blir kommunedirektøren både en prinsipal og en agent alt ettersom hvilken kontrakt som inngås, noe som i seg selv kan være en utfordring. Forholdet mellom stat og kommune er også en klassisk prinsipal-agent tilnærming, hvor staten er prinsipal og kommunene er agenter eller utførere via kontrakter som inngås mellom dem. Kommunene i Norge har selvstyre som er tuftet på delegert statsmakt, men mange kommuner føler at det er for sterk styringsiver fra staten sin side som prinsipal i forholdet mellom kommunene som agenter og staten som prinsipal (Christensen et al., 2014). Kommunene opplever at handlingsrommet de har fått er for begrenset lokalpolitisk sett, og det kommer også tydelige reaksjoner fra kommunene om at selv om de får pålagt flere arbeidsoppgaver så følger ikke finansieringen til de nye arbeidsoppgavene med fullt ut. Dette skaper til tider stor frustrasjon ute i kommunene, både hos administrasjonen i kommunen og hos lokalpolitikere. Det er viktig å være klar over at det er ikke alltid at agenten handler ut fra prinsipalens sine ønsker og krav, et alternativ kan jo være at agenten har egne interesser i den spesifikke kontrakten som skal inngås. Ulike interesser kan blant annet føre til at agenten utvikler en opportunistisk eller perverterende adferd overfor prinsipalens (Johnsen, 2007). I tillegg til at agenten er nærmere de som mottar de offentlige tjenestene og dette gjør at agenten får et informasjonsfortrinn i forhold til prinsipalens. Man kan altså si at informasjonen som finnes kan bli asymmetrisk, med alt det kan medføre av misforståelser. I etterkant av den moderniseringen som har skjedd i offentlige sektor har man registrert at det har oppstått et økende behov for nettopp kommunikasjon, og noe av det viktigste med kommunikasjon er det å klare å høre det som ikke sies. Man må jobbe for å unngå asymmetrisk informasjon, og heller få til samskaping og transparens der all informasjon kommer frem i lyset. Man må ta med i betraktningene når man jobber med dette at offentlig sektor sin virksomhetsoppbygging ikke bare er rene hierarkier, de er også viktige nettverk og det finnes i tillegg flere ulike typer koalisjoner (Vanebo, Klaudi Klausen & Busch, 2011). Det kan også være som før nevnt at prinsipalens og agentens har forskjellig virkelighetsoppfatning og ulik holdning til risiko, og det er nettopp slik atferd mener Johnsen

som kan føre til en opportunistisk eller perverterende atferd som altså igjen fører til aktiviteter som skaper dysfunksjonelle virkninger (Johnsen, 2007).

Her er en kort oppsummering om teoriene og tilnærmingene New Public Management, New Public Governance og prinsipal-agent: Benytter man prinsipal-agent i en kommune, da blir kommunen oppfattet som en myndighet, som en formynderkommune, og de møter innbyggerne sine som om de var undersåtter. Bruker man New Public Management så blir kommunen oppfattet som en servicekommune og som en organisasjon, og kommunen møter sine innbyggere som om de var kunder. I en New Public Governance/samskapingskommune blir kommunen oppfattet som et lokalsamfunn, og kommunen ser da på sine innbyggere som om de er ressurssterke og aktive samfunnsborgere. Siden vi snart blir færre yrkesaktive per eldre er en velfungerende samskapingskommune eller kommune 3.0 noe å virkelig trakte etter å bli, og for å få til det er det altså svært viktig at kommunen innehar translatørkompetanse når en reformide som for eksempel samskaping skal innføres på alle nivå i en kommune både internt og eksternt.

#### 2.2.2 Mål og resultatstyring

Det å utvikle mål og resultatstyring enda mer i offentlig sektor er et alternativ til detaljstyring sier Johnsen. At staten som prinsipal kan formulere mål og tildele ressurser, og så må kommunene som agenter få det handlingsrommet de har behov for til å nå målene som har blitt satt opp, og da må agentene følges tett opp av mål og resultatstyring og rapportering tilbake til staten (Johnsen, 2007). Balanced scorecard eller balansert målstyring som vi sier på norsk er en variant av mål og resultatstyring og det er et interessant styringsverktøy som ofte blir benyttet i privat sektor, det kan imidlertid være litt mer utfordrende å overføre dette verktøyet direkte til offentlig sektor. Opstad beskriver balansert målstyring som fire synsvinkler (Opstad, 2013), og de synsvinklene er de samme som Kaplan og Norton har definert som perspektiver i sin artikkel (Kaplan & Norton, 1996, s. 54):

- Det finansielle perspektivet
- Kundeperspektivet
- Prosessperspektivet
- Lærings-/vekstperspektivet

De fire perspektivene eller synsvinklene er nedenfor forsøkt visualisert i en beskrivende figur 3 for å vise koblingen mellom balansert målstyring og strategi, denne figuren tar utgangspunkt i teoriene til Kaplan og Norton (Kaplan & Norton, 1996, s. 54):



Figur 3 Strategi og strategisk læring

Det var Kaplan og Norton som utviklet selve konseptet The Balanced Scorecard og de konkluderte med at uten å ha tydelige koblinger til årsak og virkning så vil det ikke forekomme noen strategisk læring i en organisasjon (Kaplan & Norton, 1996). Kaplan og Norton nevner flere fordeler ved å benytte balansert målstyring i artikkelen sin, en av de mest aktuelle fordelene ved å bruke mål og resultatstyring aktivt i forhold til problemstillingen i denne besvarelsen er at mål og resultatstyring blant annet setter søkelyset på personal- og kompetanseutvikling. De to forfatterne mener altså at det er viktig å ha balansert målstyring i en organisasjon for å lykkes med personal- og kompetanseutvikling, og det er jo svært essensielt for min besvarelse som handler om nettopp fremtidige kompetansebehov og eldreomsorg. Det kan også nevnes at ved å aktivt benytte mål og resultatstyring så gir det en ekstra drivkraft i forandringsarbeidet til organisasjonen, i tillegg til at det gir den strategiske ledelsen muligheter til å fange opp om det eksisterer interne synergier og på grunn av det kunne eliminere mulige barrierer for samskaping. Det å benytte mål og resultatstyring er ikke å oppfatte som en ren rapportering, det er rett og slett snakk om strategisk styring av en organisasjon. Mål og resultatstyring er en rapporteringsform som inneholder informasjon om andre elementer enn det man finner i regnskapsrapportering, går man over til å benytte mål og resultatstyring så er det fordi man har et ønske om å gå bort fra det som mange oppfatter som en tradisjonell rapportering av regnskapstall. Mål og resultatstyring setter søkelyset på kortere rapporteringsintervall og mot de daglige aktivitetene i en organisasjon, mens tradisjonell regnskapsrapportering innebærer som vi kjenner til at man ser på historiske tall og så ut ifra dem finne ut hvordan det egentlig gikk. Opstad er enig med Kaplan og Norton om at alle de 4 synsvinklene i styringsverktøyet balansert målstyring må ivaretas ellers vil ikke organisasjonen lykkes i bruken av det. En av problemstillingene ved å overføre dette styringsverktøyet direkte til en offentlig virksomhet er at det muligens kan bli utfordrende å svare på hvordan man kan tilfredsstille eierne i den offentlige virksomheten i forhold til en privateid virksomhet, og det kan da bli vanskelig å benytte dette verktøyet når man skal måle



for eksempel resultat. Dersom man skal lykkes med å implementere styringsverktøyet balansert målstyring på alle nivå i en offentlig virksomhet så må alle de fire perspektivene ovenfor være med. Johnsen mener at måleindikatorer man har valgt å rapportere på ikke alltid gir et svar med to streker under, ofte kan de heller virke som boksåpnere for hvilke av indikatorene man bør bruke mer tid på, og som det altså er mer behov for å studere litt nærmere (Johnsen, 2007). Og de boksåpnerne som Johnsen kaller dem kan sammenlignes med det Kaplan og Norton omtaler som å eliminere barrierer ved bruk av mål og resultatstyring.

Det statlige rapporteringssystemet «Kommune-stat-rapportering» ofte omtalt som Kostra, ble pålagt alle i offentlig sektor fra 2001. Kostra inneholder (Christensen et al., 2014, s. 150):

*«KOSTRA inneholder data om alle norske kommuners tjenesteproduksjon og ressursbruk innenfor de ulike tjenesteområdene samt nøkkelopplysninger om sammensetningen av befolkningen i kommunen».*

De tallene som er innrapportert av kommunene til Kostra benyttes ofte til såkalt «benchmarking» siden mange benytter nøkkeltallene til å sammenligne seg med andre kommuner. Men man må være oppmerksomme på at det kan forekomme feilrapporteringer i Kostra. Aktuelle indikatorer i Kostra blir benyttet svært aktivt i kommunesektoren innenfor eldreomsorg og det å sammenligne seg både med resultat fra tidligere år, men også det å sammenligne seg med lignende kommuner. Innenfor kompetanse er nok en av de mest interessante indikatorene per i dag hvilken kompetanse en kommune innehar, som eksempel på et nøkkeltall kan jeg nevne antall sykepleiere i eldreomsorgen. Men, for å benytte en beskrivende metafor, så må man være sikker på at man sammenligner et eple med et eple. For at leseren skal få et inntrykk av hvor stort antall måleindikatorer Kostra faktisk samler inn, så kan jeg fortelle at de publiserer rundt 800 ulike indikatorer for hver enkelt kommune i Norge (Christensen et al., 2014).

I dette kapitlet har jeg sett nærmere på aktuelle begrep og teorier som kompetanse, kompetansebehov, strategi, strategisk ledelse, livslang læring, samstyring, prinsipal-agent, translatørkompetanse og balansert målstyring.

Neste kapittel handler om vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign.

## Kapittel 3 Vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign

### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det å velge et vitenskapsteoretisk ståsted handler kort og godt om å se på et fenomen fra en spesiell synsvinkel, man må velge seg en betraktningmåte eller et perspektiv som passer akkurat til det fenomenet som det skal forskes nærmere på (Johannessen et al., 2016).

Vitenskap blir som kjent utviklet gjennom forskning, og vitenskap er mer systematisk enn helt vanlig hverdagskunnskap. Kunnskapen er nødt til å være etterprøvbar for at den skal kunne regnes som vitenskap. Den vitenskapsteoretiske tilnærming man velger når man skal analysere en problemstilling eller en hypotese handler om hvilket kunnskapssyn man tar utgangspunkt i. Det vitenskapsteoretiske perspektivet eller utgangspunktet man har i et prosjekt kan være en helt annen synsvinkel enn det en annen forsker ville ha hatt dersom han eller hun skulle belyse samme problemstilling og forskningsspørsmål. Valg av perspektiv blir i tillegg også påvirket av forskerens faglige bakgrunn (Johannessen et al., 2016). En forsker belyser problemstillingen i et prosjekt, men deler av temaet eller fenomenet kan forbli i mørket. Det som er det viktigste er at man begrunner og redegjør for det vitenskapsteoretiske ståstedet man har valgt, og hvordan man gikk frem for å få belyst problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ifølge Moses og Knutsen er de to mest omtalte kunnskapssynene, positivisme og konstruktivism (Moses & Knutsen, 2019). Men før jeg går i dybden på de to kunnskapssynene så vil jeg se litt nærmere på begrepene epistemologi, ontologi og metodologi. De to første begrepene representerer forskjellig innhold som da vil avhenge av hvilket metodisk perspektiv som blir benyttet i undersøkelsen. Epistemologi er læren om hva kunnskap består av og hvordan den læren forvaltes, ofte blir epistemologi i faglitteraturen omtalt som erkjennelsesteori eller kunnskapsteori. Man kan si at epistemologi handler om kunnskapens natur, det vi egentlig kan vite om virkeligheten, og i tillegg også hvordan man bør gjøre det for å skaffe seg kunnskap om samfunn og mennesker. John Locke blir flere steder i faglitteraturen nevnt som en av opphavsmennene til epistemologien (Moses & Knutsen, 2019). Ontologi derimot er læren om det værende, sagt på en annen måte, læren om hva det er å være til eller eksistere. Noen velger å omtale ontologi som eksistenslære. Ontologi spør egentlig hva verden består av, i motsetning til epistemologien som stiller spørsmål om hva vi kan vite om virkeligheten. Hollis 1994 (Hollis, 1994) forklarer oss forskjellen på ontologi og epistemologi på følgende måte:

*«Ontologiske teorier dreier seg om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut, mens epistemologiske teorier er ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskaper om denne verdenen».*

Det tredje og siste begrepet, metodologien, vil hjelpe oss til å finne ut hvordan vi kan gå frem for å etablere ny kunnskap. Metodologien gir oss ikke bare et spesifikt verktøy vi kan bruke til å belyse en problemstilling eller et forskningsspørsmål, den gir oss faktisk et helt verktøyskrin av metoder som vi kan anvende. Metodologi er selve læren om metoder, det er selve logikken bak det metodevalget man har bestemt seg for. Måten man tilegner seg kunnskap på blir helt klart påvirket av den metodologiske posisjonen eller ståstedet man har i en undersøkelse. Kjelstadli er opptatt av at man foretar kildegransking eller kildekritikk av kildene man skal benytte i en undersøkelse, han har valgt å oppsummere granskingen til 3 ulike spørsmål slik han ser det (Kjelstadli, 1997, s. 210):

- Hva er egentlig det materialet jeg har foran meg, og hvordan påvirker materialets karakter den informasjonen jeg kan hente ut av det?
- Hva står egentlig i kilden, hva betyr den?
- Hvordan kan jeg bruke opplysningene i kilden til å besvare problemstillingene mine?

Kjelstadli gjør oss oppmerksomme på at når man har med dokumenter å gjøre så må man være klar over at dokumentene mest sannsynlig vil være skrevet og utgitt for helt andre formål enn det vi har tenkt å benytte innholdet i dokumentene til. Og nettopp det er tilfelle i min undersøkelse, jeg skal benytte teksten i de to hoveddokumentene som er kompetansereformer til en sammenligning og analyse av innholdet i de to reformene.

Det positivistiske kunnskapssynet tenker at verden er oversiktlig og strukturert, og at vi skal bare observere fakta. Epistemologisk tilnærming eller erkjennelsesteori er blant annet det som kjennetegner det å ha et positivistisk vitenskapsteoretisk ståsted. Men har man derimot et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted så er man skeptisk til verden slik man oppfatter den og man har da en ontologisk tilnærming, og ontologien går ikke ut ifra at det vi umiddelbart observerer, eller tenker og sier at finnes, faktisk finnes. Begrepet positivisme oppsto som en filosofisk retning på 1800-tallet i Frankrike og var sterkt påvirket av naturvitenskapelig tenkning, og man forbinder særlig Auguste Comte med oppstarten av positivismen som et vitenskapsteoretisk ståsted. På 1960-tallet derimot pågikk det en omfattende og ganske intens debatt om positivisme og samfunnsvitenskap. En av de som stod

i spissen for denne debatten eller kritikken var Jürgen Habermas. Kritikken mot positivismen som Habermas med flere reiste gikk ut på at man ikke kan betrakte samfunnsforholdene som objektive observerbare data. Siden mennesker er selvstendige subjekter som det ikke er mulig å forutsi hvordan de vil opptre i ulike situasjoner. Kritikken mot positivisme som vitenskapsteoretisk ståsted konkluderte med at samfunnsvitenskap kan rett og slett ikke studere samfunnet på samme måte som forskere av naturvitenskapen studerer naturen (Grønmo, 2016). Er det med andre ord noe man kan si som positivt eksisterer, da er det snakk om at man har et positivistisk kunnskapssyn, fordi positivismen anerkjenner nettopp det som man faktisk kan iakttå. Et positivistisk kunnskapssyn vektlegger kjensgjerninger (positive fakta), i tillegg til at det kunnskapssynet avviser metafysikkens spekulasjoner. Moses og Knutsen oppsummerer metodehierarkiet i positivismen slik (Moses & Knutsen, 2019, s. 43):

- Eksperimenter
- Statistikk
- Komparativ metode
- Casestudier/historiske studier

Har man et positivistisk kunnskapssyn så mener altså Moses og Knutsen at det helt klart er eksperimenter som er det aller beste metodevalget for å få til en best mulig analyse, men de legger ikke skjul på at det helt klart er det mest krevende metodevalget innenfor et positivistisk vitenskapsteoretisk ståsted. Jeg skal ikke foreta eksperimenter i min undersøkelse, jeg skal se på to stortingsmeldinger og det er altså casestudier dersom man har et positivistisk kunnskapssyn ifølge Moses og Knutsen.

Konstruktivismen med en ontologisk tilnærming er på en måte skapt gjennom sosial interaksjon, denne tilnærmingen konstruerer kunnskap i samspill med andre individ. Konstruktivismen er i tillegg kritisk til hvordan positivismen forstår helsetilstander blant annet, og det er svært aktuelt for mitt prosjekt og det at det blant annet er kommunesektoren som tilbyr ulike typer helsetjenester til innbyggerne. Konstruktivismen mener at positivismen legger altfor lite vekt på meninger og fortolkninger, og at positivismen er altfor opptatt av lovmessigheter. Konstruktivisme er altså det andre mest omtalte kunnskapssynet innenfor vitenskapsteoretisk tilnærming, mange ser som tidligere omtalt faktisk på det kunnskapssynet som en type kritikk eller reaksjon i forhold til det positivistiske kunnskapssynet (Moses & Knutsen, 2019). Konstruktivismen søker etter å avdekke mening slik det forstås og konstrueres av aktørene i en kontekst. Konstruktivismen kritiserer i tillegg positivismen fordi

positivismen mener at det faktisk ikke er mulig å måle mennesket eller sosiale relasjoner og at de heller ikke kan objektiviseres. Ser vi for eksempel litt nærmere på helse og omsorgssektoren som er meget aktuelt for mitt prosjekt, da blir spørsmålet om det finnes objektiv kvalitet (positivisme) å måle der, eller om kvaliteten innenfor den sektoren heller burde bli tolket og forstått subjektivt (konstruktivisme). Moses og Knutsen mener at vi bør bare akseptere at det eksisterer forskjeller mellom det å ha et positivistisk ståsted eller det å ha et konstruktivistisk ståsted, de mener at man heller bør forsøke å fokusere på det å bygge bro mellom de to ulike kunnskapssynene. Den største forskjellen på de to kunnskapssynene er at de ikke deler samme syn på den sosiale virkelighetens natur.

Min undersøkelse baserer seg i hovedsak på 8 dybdeintervjuer med ulike norske kommuner, og to hoveddokumenter som begge to er omfattende stortingsmeldinger og reformer. Det er selve konteksten i de to hoveddokumentene jeg ønsker å se nærmere på og analysere, og i tillegg forsøke å belyse og drøfte temaet basert på tilbakemeldingene i dybdeintervjuene jeg har foretatt. Siden det jeg ønsker å se nærmere på og forsøke å belyse er meningene og fortolkningene og selve konteksten i de to hoveddokumentene, så vil det føre til at jeg i utgangspunktet har et konstruktivistisk kunnskapssyn og vitenskapsteoretisk ståsted og tilnærming. Men i undersøkelsen min foretar jeg også en kvantitativ måling i de to hoveddokumentene, ved å telle hyppigheten ved bruk av ord og begrep, og når jeg foretar den målingen har jeg et positivistisk vitenskapsteoretisk ståsted ifølge Moses og Knutsen (Moses & Knutsen, 2019). Dybdeintervjuene som er egeninnsamlet empiri vil bli benyttet til å drøfte og eventuelt bekrefte eller avkrefte problemstillingen og forskningsspørsmålene i forhold til de funnene jeg har gjort i løpet av dokumentanalysen. Jeg vil benytte både dokumentanalysen og dybdeintervjuene til å drøfte og forsøke å komme frem til konklusjoner i denne undersøkelsen. Dokumentene har alltid vært mitt utgangspunktet i denne studien, dybdeintervjuene ble gjennomført for at de skulle være med på å gi undersøkelsen mer kontekst og gjerne ved hjelp av dem få bekreftet eller avkrefte funn i dokumentanalysen.

### 3.2 Valg av forskningsdesign

Tidligere i denne besvarelsen har jeg blant annet sett på at det vitenskapsteoretiske ståstedet man tar utgangspunkt i handler i hovedsak om hvordan man ønsker å undersøke et fenomen ut fra en bestemt synsvinkel, når jeg nå skal velge metode og forskningsdesign må jeg først spørre meg selv hva som virkelig bestemmer valget av metode. Svaret på det er at det er problemstillingen i undersøkelsen som bestemmer metoden, i tillegg til at det

vitenskapsteoretiske ståstedet man har gir forskeren en klar pekepinn på hvilke typer forskningsdesign man har å velge mellom. Når problemstillingen og forskningsspørsmålene er formulert, kan man selvsagt spørre seg selv om hvorfor man egentlig har behov for en metode eller et forskningsdesign. Svaret på det er veldig enkelt, fordi det forskningsdesignet man velger å benytte i en undersøkelse skal være som et kart eller en veiviser som skal vise oss veien til selve målet med hele undersøkelsen. Forskningsdesignet skal fortelle oss hvordan vi skal velge ut informanter, hvordan vi har tenkt å samle inn data, og til slutt hvordan dataene som er samlet inn skal presenteres, analyseres og tolkes. Metode er (Johannessen et al., 2016, s. 25):

*«Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og i den store verden ser ut, og vi må da gå metodisk til verks.»*

Dersom man skal undersøke virkeligheten så er det to ulike vitenskapelige tilnærminger man kan benytte: kvalitative og kvantitative metoder. Den korte og enkle måten å forklare forskjellen mellom dem på er: kvalitativ forskning avdekker hvorfor noe skjer, i motsetning til at kvantitativ forskning kartlegger at noe skjer (Johannessen et al., 2016). Tjora sier omtrent det samme bare med litt andre ord, han sier at kvalitativ tilnærming framhever innsikt og søker forståelse, mens kvantitativ tilnærming framhever oversikt og søker forklaring (Tjora, 2017). Når Thagaard skal forklare oss forskjellen på kvalitative og kvantitative metoder, så sier hun at kvalitative metoder går i dybden og legger vekt på betydninger, i motsetning til kvantitative metoder som vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2018). Hun sier videre at kvalitative metoder er å oppfatte som et fleksibelt forskningsopplegg, ved å benytte den type metode så kan forskeren fint arbeide helt parallelt med de ulike stadiene i selve prosessen. Thagaard anbefaler Tjora sin inkrementelle stegvis-deduktiv-induktiv metode som et godt alternativ. For å få med dybden i det å velge riktig metode så tar jeg med litt historie, Francis Bacon (Moses & Knutsen, 2019) som var en vitenskapsmann som levde fra 1561 til 1626 anbefalte allerede da at man burde benytte en gylden middelvei når man valgte tilnærming til metode, han kalte den tilnærmingen for «Biens metode». Han mente at man kom best ut av en undersøkelse av et fenomen dersom man benyttet seg av både en induktiv form og av en deduktiv form for tilnærming når man skulle foreta en undersøkelse. Bacon sine tidlige anbefalinger bringer meg helt naturlig over til nyere tid og nettopp Tjora sin stegvis-deduktive-induktive metode, som altså er en metode som Thagaard også nevner som et godt alternativ, og at man kan benytte den metoden med for eksempel en abduktiv tilnærming. En

abduktiv tilnærming i stegvis-deduktiv-induktiv modellen begynner fra empirien, men godtar betydningen av teori og ulike synsvinkler i forkant eller i løpet av undersøkelsen. Ved en induktiv tilnærming har man ingen manual eller brukerveiledning, det er erfaringsvitenskap. Man fremskaffer ny kunnskap. Benytter man en deduktiv tilnærming så er det en utledende tilnærming, det genererer ikke noe ny kunnskap. En deduksjon er på en måte en form for bevisføring. I motsetning til når man benytter induksjon i tilnærmingen, som vil si at man går ut og ser på verden, og samler inn informasjon og empiri. Ser man for seg stegvis-induktiv-deduktiv metoden og alle testene eller trinnene i den så vil det å bevege seg oppover i trinnene være å ha en induktiv tilnærming fordi man da jobber seg fra empiri og til teori. Og det vil da si at dersom man jobber seg nedover fra toppen av stegvis-induktiv-deduktiv metoden så vil det være å jobbe deduktivt, man kontrollerer fra teori til det mer empiriske (Tjora, 2017). Når man jobber parallelt med ulike deler i et prosjekt eller en undersøkelse så vil man i praksis faktisk på samme tidspunkt kunne befinne seg på ulike nivåer eller tester inne i stegvis-deduktiv-modellen sier Tjora. Og den ene prosessen går kanskje til og med induktivt mens den andre går deduktivt. I min undersøkelse vil jeg gjøre som Thagaard anbefaler og benytte en abduktiv tilnærming i Tjora sin stegvis-deduktiv-metode, og jeg vil som Tjora sier befinne meg på ulike steg i stegvis-deduktiv-modellen alt ettersom hva jeg jobber med i undersøkelsen. Jeg vet at jeg vil jobbe en del parallelt med intervjuene og dokumentanalysen. Det er derfor helt naturlig å tro at når jeg ser på intervjuene så er jeg et sted i modellen, mens jeg samtidig jobber med dokumentanalysen i et av de andre stegene i modellen. Denne måten å jobbe på vil føre til at det lønner seg å ta et steg eller to ned eller opp i modellen når jeg ser på intervjuene i forhold til det jeg har funnet i dokumentanalysen, eller motsatt, for å utføre de 6 testene i modellen som kan hjelpe til med å avkrefte eller bekrefte funn. Prosessene i prosjektet mitt vil helt klart gå litt om hverandre.

Ringdal (Ringdal, 2018) skriver også om at man kan skille mellom to ulike forskningsdesign, og at det da altså er en kvantitativ strategi som er basert på talldata og en annen strategi som er kvalitativ og som er basert på tekstdata. Det kreves at man har et relativt stort antall enheter dersom man velger en kvantitativ forskningsstrategi, men er undersøkelsen derimot basert på få enheter eller informanter så er det en kvalitativ forskningsstrategi man bør basere undersøkelsen sin på. Man kan si at et klassisk skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode er enkelt og greit avstanden til det fenomenet som skal undersøkes nærmere. Dersom undersøkelsen legger vekt på et fåtall studieobjekter, da er det ingen tvil om at det er en kvalitativ metode sier Ringdal. I motsetning til i kvantitative metode der man gjerne er langt

unna det som det skal forskes på, og det er i tillegg snakk om store datamengder involvert og gjerne også svært omfattende spørreundersøkelser med et stort antall deltakere. Et forskningsdesign eller en forskningsstrategi er først og fremst en grov skisse som skal vise hvordan man ønsker å utforme undersøkelsen man skal utføre. Metodene man velger å benytte i studien sin blir rett og slett verktøyene når man skal samle inn empiri til analysen og selve undersøkelsen. Selve læren om fortolkning av tekster blir forresten ofte definert som hermeneutikk. Alle tekstanalytiske metoder er en form for hermeneutisk metode, et eksempel på en tekstanalytisk metode er en kvalitativ besvarelse på en undersøkelse. Når man velger å benytte en hermeneutisk tankegang da bevisstgjør man ikke bare sine egne oppfattelser, men også selve teksten sine mange ulike horisonter. Besvarelsen min er først og fremst basert på en kvalitativ dokumentanalyse der jeg analyserer tekstene i to hoveddokument og i tillegg benytter jeg intervju til å få funnene bekreftet eller avkreftet, men jeg har i undersøkelsen min funnet det relevant å benytte kvantitativ metode også. Bowen sier at en dokumentanalyse er det man kan definere som en ikke påtrengende metode, og at når man benytter kvalitative metoder så er det også en stor fordel å triangulere metoder. Med triangulering mener Bowen at man i besvarelsen sin benytter seg av mer enn bare en type kvalitativ metode, for eksempel i tillegg til dokumentanalyse så kan man blant annet velge mellom dybdeintervju, fokusintervju, rene observasjoner, dagbøker eller rett og slett andre dokumenter. Bowen anbefaler metodetriangulering fordi da får man et mye bredere utvalg og en fyldigere kontekst når man skal analysere en besvarelse. En annen metode variant som Bowen mener er fullt mulig å benytte seg av er «Mixed-methods», det vil si at man har med elementer både fra kvalitative metoder og fra kvantitative metoder i samme besvarelse (Bowen, 2009). I min undersøkelse har jeg valgt å benytte meg av både triangulering av kvalitative metoder og i tillegg også «Mixed-methods» for å få til en fyldigst mulig kontekst.

Jeg vil nå se litt nærmere på hva den kvalitative metoden intervju egentlig går ut på og hva den metoden kan tilføre mitt prosjekt. Kvale og Brinkmann sier de ser på forskningsintervjuet som en samtale, og at de ser på det som et mål å få frem intervjupersonenes erfaringer og opplevelser av det fenomenet som skal undersøkes i et prosjekt (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden det er forskeren i en undersøkelse som definerer tema og som kontrollerer samtalen i et intervju, så kan man ikke se på selve forskningsintervjuet som en helt vanlig konversasjon mellom likeverdige deltakere. Det å ha en samtale med en eller annen er rett og slett en måte for å tilegne seg kunnskap på uansett hva som er problemstillingen eller forskningsspørsmålet i en undersøkelse. I veldig gammel tid brukte faktisk Sokrates dialoger for å få tilegnet seg det



han så på som filosofisk kunnskap. I moderne tid ser vi at intervju er blitt mer og mer en del av kulturen vår, som for eksempel talkshow på tv. Det har de siste årene faktisk blitt en svært populær form for intervju. Kvale og Brinkmann gjør oss oppmerksomme på at det er en illusjon å tro at et intervju er enkelt å gjennomføre bare fordi det kan oppfattes som en hverdagslig samtale. Man kan ikke bare få en ide og så gå ut og intervju noen, man må forberede seg og reflektere over det man ønsker å finne ut av før man begynner å intervju informanter. Man blir ikke en god intervjuer før man har foretatt mange intervjuer og fått seg en solid intervjupraksis, da først er man en god intervjuer. Det å intervju andre mennesker på en best mulig måte er noe som må læres. Ser man på intervjuet som en kunnskapsproduksjon, så kan man si at intervjueren og informanten faktisk produserer kunnskapen sammen. Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 38) sier at slik de ser det så har forskningsintervjuet syv faser:

- Tematisering av et intervjuprosjekt
- Design
- Selve intervjuet
- Transkribering eller utskrivning av intervjuet
- Analyse
- Verifikasjon
- Rapportering

Det blir stadig fremhevet i boken deres hvor viktig det er å klargjøre temaet for intervjuet og ha begrepene som er aktuelle for undersøkelsen tydeliggjort før man foretar selve intervjuet. Kvale og Brinkmann sier at i varierende grad så har faktisk kvalitative intervjuer blitt benyttet innenfor samfunnsvitenskapene gjennom hele det 20 århundre, og de antyder at mange velger å bruke kvalitative intervjuer som selvstendig forskningsmetoder nå for tiden. Ryen (Ryen, 2002) er enig med Kvale og Brinkmann om at bruk av intervju er den mest utbredte formen for kvalitativ forskning både i Norge og i utlandet, selv om man ser at andre måter å fremskaffe data på øker også sier hun.

Den metodologiske posisjonen vi har påvirker helt klart hvordan vi tilegner oss kunnskap når vi skal løse en problemstilling eller besvare et forskningsspørsmål. Positivism blir ofte ansett som det dominerende vitenskapsteoretiske perspektivet i forskning generelt (Moses & Knutsen, 2019), men innenfor samfunnsforskningen fremhever blant annet (Holter, 1996) at når man skal organisere kvalitative data og kvalitative metoder så er det mest vanlig å benytte

en kategoribasert analyse. Grønmo (Grønmo, 2016) definerer kategorier som en samling av fenomener som har bestemte felles egenskaper. Uttrykket kategorisering brukes særlig i forbindelse med analyse av kvalitative data bekrefter Grønmo. Det er selve kodingen som er det sentrale elementet i dataanalysen, enkelt sagt så vil det å kode si at man på en måte setter merkelapper eller navn på utsnitt eller ord i teksten inne i dokumentene. Siden det er innenfor samfunnsforskning og kategorier eller kodegrupper jeg kommer til å analysere problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne undersøkelsen så er det altså som tidligere nevnt naturlig og si at jeg har valgt et konstruktivt vitenskapsteoretisk ståsted i min studie med innslag av positivistisk vitenskapsteoretisk ståsted når jeg teller bruk av ord og begrep. Noe annet som stadfester at jeg har et konstruktivistisk ståsted som hoved ståsted er at jeg skal utføre analyser av tekstene i dokumenter, jeg skal forsøke å forstå og tolke dem i forhold til problemstillingen i denne studien. Jeg skal i tillegg også bruke den kvalitative metoden, dybdeintervju, for å forsøke å styrke funnene mine i dokumentanalysen. Noe av det jeg ønsker å få frem er de erfaringer og opplevelser som informantene har, og jeg har i tillegg få enheter eller dokumenter som jeg skal gå i dybden av. Målet med min studie er ikke å generalisere noe, jeg ønsker bare å få funnene jeg gjør i dokumentanalysen enten bekreftet eller avkreftet av tilbakemeldingene jeg har fått i intervjuene av de 8 kommunene.

Skillet som eksisterer mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser er ikke en ren dikotomi, man kan heller si at de utgjør ytterpunktene på en skala. Hvor man da velger å sette hovedskillet i en sånn skala avhenger av forskeren og problemstillingen som skal forsøkes belyst i selve studien. Forskning der man baserer seg på en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder vil bidra til en mer helhetlig forståelse av de problemstillingene som skal studeres, fordi et fenomen kan inneha aspekter både fra kvalitative og kvantitative metoder. Ingen av metodene er bedre enn den andre, hvilken av dem som er best å benytte avhenger av hvilke problemstillinger som skal belyses i undersøkelsen (Grønmo, 2016).

Min egeninnsamlede empiri i denne undersøkelsen er primærdata jeg har hentet inn fra fokuserte dybdeintervju fra ulike kommuner rundt om i Norge, der spørsmålene er avgrenset til hvordan de arbeider med strategi og kompetanse.

### 3.2.1 Utvelgelse av dokument og informanter, og dataenes validitet

Man må ha i minne at data er ikke selve virkeligheten, dataene man har samlet inn er bare representasjoner av den. For å virkelig finne ut hvor gode dataene man har samlet inn er og hvor relevante de er så må man se nærmere på validiteten/gyldigheten til de innsamlede dataene (Johannessen et al., 2016). Er en undersøkelse eller studie utført på en tillitvekkende

måte så er den troverdig også, men man må alltid være kildekritisk. Det er svært viktig at man foretar systematisk vurdering av om de ulike kildene man ønsker å benytte i prosjektet sitt virkelig kan brukes på en forsvarlig måte sier både Grønmo og Kjelstadli (Grønmo, 2016; Kjelstadli, 1997). I enhver forskningsprosess er det svært viktig at man nøye vurderer og evaluerer validiteten til dataene som blir benyttet i besvarelsen, uansett hvilke datakilder som er benyttet, om det er primærdata eller sekundærdata som er samlet inn. Det er litt ulike måter man kan vurdere dataenes validitet på i kvantitative og kvalitative metoder. Dataenes validitet blir vurdert og evaluert etter følgende kriterier ifølge Ringdal (Ringdal, 2018, s. 247):

- Reliabilitet – handler om dataenes pålitelighet og nøyaktighet
- Validitet – dataenes gyldighet og måling av problemstilling
- Generaliserbarhet – dataene sin representativitet

Det første kriteriet eller indikatoren er reliabilitet, og det kriteriet handler i hovedsak om dataenes pålitelighet og nøyaktighet. Reliabilitet blir egentlig forskerens sine egne refleksjoner over hvordan han eller hun egentlig mener at undersøkelsen har foregått, og selvsagt også må man da være bevist på mulige feilkilder i datamaterialet. Kriteriet validitet vedrører egentlig dataenes gyldighet og målingen av problemstilling og forskningsspørsmål i undersøkelsen. Validitet på dataenes kvalitet går altså ut på om en forsker faktisk har målt det han eller hun egentlig ville måle. Den siste indikatoren, generaliserbarhet, handler om dataene sin representativitet. Generaliserbarhet slik Ringdal beskriver den indikatoren krever store utvalg av data og er sjelden aktuell i kvalitative undersøkelser mener han. I motsetning til Tjora som benytter den indikatoren i kvalitativ forskning. Men Ringdal sier at man kan argumentere om at funn man gjør i en kvalitativ undersøkelse kan ha en mer generell gyldighet. Kriteriene som derimot blir benyttet i evaluering av en kvalitativ undersøkelse er forskere litt uenige om hva som er mest hensiktsmessig, jeg velger å benytte Tjora sine kvalitetskriterier (Tjora, 2017, s. 231):

- Pålitelighet – intern logikk og sammenheng i hele forskningsprosjektet
- Gyldighet – logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn
- Generaliserbarhet – forskningens relevans utover de enheter som er undersøkt

Tjora mener at det å begynne å innføre nye begreper og kriterier når man skal se på dataenes kvalitet og validitet er lite hensiktsmessig, fordi han mener at de tre begrepene som oftest blir benyttet i kvalitativ forskning fungerer fortsatt meget godt som kriterier eller indikatorer for

selve kvaliteten på den kvalitative forskningen. Jeg valgte å benytte Tjora sine kvalitetskriterier når jeg skulle se på dataenes validitet. Den første indikatoren på dataenes kvalitet ifølge Tjora er pålitelighet, og det kriteriet skal være med på å vise intern logikk og sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet. En fullstendig nøytralitet om tematikken i en studie er ikke mulig for en forsker, det er den tradisjonelle kvalitative forskningen helt klar på. Tjora mener derfor at det er svært viktig at forskeren er åpen om at han eller hun kanskje mangler både faglig og hverdagslig forutforståelse, men at forskeren er åpen og forberedt på å justere forståelsen sin underveis. Man kan også reflektere over om man har noe til felles med informantene i intervjuene, rett og slett for å styrke undersøkelsen sin pålitelighet. Det kan være en stor fordel å ha mye kunnskap om den problemstillingen man skal studere nærmere, fordi da kan man stille mye mer presise spørsmål til informantene i intervjudelen av prosjektet. Men som vi alle vet så kan det å ha mye kunnskap om noe gi oss en del forutinntattheter også, og det er det viktig å være klar over sånn at det ikke påvirker besvarelsen. Tjora sier at for å styrke påliteligheten i en studie enda mer så er det veldig viktig at forskeren beskriver forholdene internt i selve besvarelsen. Jeg skal ikke forske på egen organisasjon i denne undersøkelsen, men jeg er fast ansatt i administrasjonen i en kommune og det kan derfor være at de tilnærmingene og analysene jeg ser på i besvarelsen min kan bli farget av det. Jeg vil selvsagt være oppmerksom på det, og derfor jobbe aktivt med og ikke la det prege mine valg. Videre så mener Tjora at det er svært viktig at forskeren tar stilling til følgende spørsmål om nettopp pålitelighet av dataenes validitet (Tjora, 2017, s. 238):

*«Ville resultatene blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben?»*

Det er ikke nødvendig at man svarer et klart ja på dette spørsmålet sier Tjora for at det skal få høy pålitelighet, men forskeren må redegjøre for svaret sitt enten for eller imot, det er det viktigste. Spørsmålet om resultatene hadde blitt de samme dersom en annen forsker gjorde samme undersøkelse har jeg valgt å kommentere nærmere lenger nede i denne besvarelsen. For å styrke påliteligheten til undersøkelsen enda mer kan forskeren gi leseren en grundig beskrivelse av konteksten og under hele forskningsprosessen ha en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten man har valgt (Johannessen et al., 2016).

Gyldighet, som er den neste indikatoren på dataenes validitet, handler om at de funnene og svarene vi finner i en kvalitativ studie faktisk er svar på de forskningsspørsmålene vi har stilt. Funnene og svarene jeg har kommet frem til blir fremlagt i kapittelet om oppsummering og avslutning. Det at forskningen man utfører foregår innenfor rammene av faglighet og at den er

forankret i annen relevant forskning er den aller viktigste kilden til å ha høy gyldighet på selve forskningen. Ut ifra spørsmålene man stiller i studien kan man styrke gyldigheten av dataenes validitet ved å beskrive forskningen basert på de spørsmålene, rett og slett redegjøre for valgene man har tatt og på den måten invitere leseren til å ta stilling til studiens relevans. Den siste av indikatorene eller kriteriene for dataenes validitet er generaliserbarhet, og det kriteriet blir benyttet på litt ulike måter innenfor kvantitativ forskning og kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning ser på generaliserbarhet mer som dataenes representativitet i en statistisk form. Mens et kvalitativt prosjekt har behov for å tenke på generaliserbarhet på en annen måte, og ser gjerne på forskningens relevans utover de enheter som er undersøkt. Tjora nevner at andre forfattere snakker om overførbarhet i stedet for generaliserbarhet når det vedrører kvalitative undersøkelser, men han velger å se bort fra begrepet overførbarhet fordi han mener at det gir en innsnevring i forståelsen av hvilken generalisering man kan se for seg det er i en kvalitativ undersøkelse. I et forskningsprosjekt anbefaler Tjora at man bør drøfte selve sammenhengen mellom problemstillinger og forskningsspørsmål og valgene man tar av datagenerering og hvilket teoretisk grunnlag man har for å anerkjenne relevansen av valgene man har tatt i forskningen. Og den anbefalingen fører meg nå over til at jeg vil se nærmere på dataenes validitet i selve dokumentanalysen og i intervjuene, i tillegg vil jeg også kommentere nærmere hvordan og hvorfor jeg valgte de dokumenter og informantene som jeg gjorde.

### 3.2.2 Dataenes validitet i dokumentanalysen

Fines har kommet frem til 8 gode råd når man skal analysere dokumenter. Kjeldstadli sier at de 8 rådene fra Fines kan oppfattes som en grei kokebok til nybegynnere (Kjeldstadli, 1997, s. 231):

- Beskrive dokumentet
- Del inn materialet i adskilte biter, under ulike overskrifter
- Gå gjennom dokumentet og strek under alt som er ukjent
- Les igjennom dokumentet igjen, hvor mye av dokumentet er et produkt for sin tid
- Bedøm kildens troverdighet
- Hvilke spørsmål reiser dokumentet i forskerens sinn
- Hvilken betydning har dokumentet
- Hvordan vil man bruke og presentere innholdet i dokumentet

En forsker er nødt til å se på dokumentene som blir benyttet i undersøkelsen med et kritisk blikk, og man må fastslå relevansen for dokumentene opp mot det som er problemstillingen i

studien. Benytter man flere dokumenter i analysen så er det også viktig å slå fast om de er balansert mot hverandre eller om de er i ubalanse mot hverandre. Det er i tillegg viktig at forskeren vurderer den originale meningen med dokumentene sier Bowen, hvorfor ble egentlig dokumentet produsert og hvem ble det egentlig skrevet for (Bowen, 2009). Begge kompetansereformene jeg skal se på ble produsert etter ønske fra regjeringen med tanke på kompetansebehov og befolkningssammensetningen som er under stadig endring, og for at regjeringen da skulle ha et godt dokumentert dokument de kunne vedta og innføre. De som ble valgt ut i mandatet for å skrive kompetansereformene ble forsøkt valgt ut fra et bredest mulig spekter i samfunnet. Det er viktig å huske på at en kvalitativ metode som en dokumentanalyse er så må den ikke bare være grundig gjennomført, den må i tillegg også være så transparent som overhodet mulig (Bowen, 2009). Når det vedrører dataenes validitet i dokumentene så ser jeg først på de kvantitative kriteriene som var aktuelle da jeg foretok en telling av hyppighet av bruk av ord og begrep i de to kompetansereformene. Det første kriteriet i en kvantitativ tilnærming er reliabilitet, og dataene i dokumentene kan sies å være både pålitelige og nøyaktige. Det andre kriteriet for kvantitativ tilnærming er validitet i dokumentene, og det har de. Det siste kriteriet i denne sammenheng er generaliserbarhet, og det kriteriet handler om dataene sin representativitet. Og det har dataene i dokumentene.

Kvalitativ tilnærming har som før nevnt også 3 kriterier. Det første kriteriet er pålitelighet, og påliteligheten i de to hoveddokumentene i forhold til den kvalitative analysen er sterk, det er to reformer som er vedtatt av Stortinget. Det er sammenheng i hele forskningsprosjektet. Det andre kriteriet i en kvalitativ tilnærming er gyldighet, og det har besvarelsen min fordi det er en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn. Det siste kriteriet i en kvalitativ tilnærming er generaliserbarhet, det som enkelte forskere har definert som overførbarhet. Forskningens relevans utover de enheter som er undersøkt er at de funn som blir gjort kan overføres til andre studier på et senere tidspunkt og bli nærmere analysert.

### 3.2.3 Utvelgelse av dokument

Hoveddokumentene man benytter seg av i en analyse må ha en helt klar og tydelig relevans for problemstillingen og forskningsspørsmålene i selve undersøkelsen. Det er helt avgjørende at det er en så nær sammenheng som overhodet mulig mellom dokumentene og problemstillingen og forskningsspørsmålene i undersøkelsen man skal foreta, dokumentene må gi svar på det man skal undersøke, dokumentene man benytter må rett og slett ha relevans for problemstillingen og forskningsspørsmålene. I dokumentanalysen jeg har foretatt har jeg sett på to hoveddokument, og det er kompetansereformene fra henholdsvis 1998 og 2020. Den

kompetansereformen som kom i 1998 er omtrent like omfattende i antall sider som den kompetansereformen som kom i 2020. Begge reformene er stortingsmeldinger og de har begge blitt vedtatt i Stortinget. Dokumentene som skal analyseres er altså i balanse med hverandre, og det er svært viktig sier Bowen (Bowen, 2009). Det er mange dokumenter og saker som kan defineres som bakgrunnsmateriale for kompetansereformen i 1998 (Kirke-utdannings- og forskningsdepartementet), noen av dokumentene som har blitt benyttet som støttetekster og som jeg oppfatter som relevante for kompetansereformen i 1998 er:

- NOU 1986:23 Livslang læring
- Innst S 133 (1995-1996) Forslag fra stortingsrepresentant Øystein Djupedal om lovfestet rett til etter- og videreutdanning
- NOU 1997:25 Ny kompetanse – Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk

Kompetansereformen fra 1998 (Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet) ble grundig evaluert, og basert på blant annet det den reformen kom frem til i tillegg til andre dokument og analyser så kom det altså en ny og oppdatert kompetansereform i 2020 (Kunnskapsdepartementet). Det har blitt lagt ned et imponerende stykke arbeid i forkant av kompetansereformen «Lære hele livet», deler av det arbeidet som er gjort kan man finne i flere dokumenter, her er noen av dokumentene som har blitt benyttet som støttetekster:

- Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021
- NOU 2019:12 Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne

Regjeringen oppnevnte i 2017 et utvalg for 3 år i forbindelse med at en ny kompetansereform skulle se dagens lys, utvalget fikk navnet «Kompetansebehovsutvalget» (NOU 2018:2). Det nyutnevnte utvalget skulle gi en best mulig faglig vurdering av Norges fremtidige kompetansebehov. Kompetansebehovsutvalget har derfor i forkant av kompetansereformen «Lære hele livet» levert 3 omfattende NOU-er som jeg har sett på som støttetekster til kompetansereformen i 2020:

- NOU 2018:2 Fremtidige kompetansebehov I. Kunnskapsgrunnlaget
- NOU 2019:2 Fremtidige kompetansebehov II. utfordringer for kompetansepolitikken
- NOU 2020:2 Fremtidige kompetansebehov III. Læring og kompetanse i alle ledd

### 3.2.4 Dataenes validitet i intervjuene

Et av formålene med å gjennomføre intervjuer er å få informantene i undersøkelsen til å gi tilbakemeldinger som faktisk er relevant informasjon for prosjektet. Et annet formål når man intervjuer informanter er at man ønsker rett og slett å få vite noe som er nytt, eller gjerne komme frem til noe som kan gi støtte til eller eventuelt motbevise den problemstillingen eller de forskningsspørsmålene man har kommet frem til i prosjektet og som man ønsker å belyse.

Et kvalitativt forskningsintervju skal helst oppleves som en helt vanlig samtale med en god struktur og et spesifikt formål sier Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2009). Det som kommer frem i et intervju skal enkelt og greit beskrive hvordan informantens hverdag egentlig er, og så må man se det opp mot problemstilling og forskningsspørsmålene i prosjektet. Da jeg skulle lage til intervjuguiden og utforme spørsmålene jeg ønsket å stille i intervjuene var jeg opptatt av at de ikke måtte være personifiserte eller provoserende. Jeg ønsket å foreta helt anonymiserte intervjuer, det som var viktig for meg å få frem i intervjuene var rett og slett hvordan de jobbet med strategi og kompetanse i deres kommuner. Jeg endte opp med 12 spørsmål (Vedlegg 1), der jeg delte spørsmålene inn i faser, oppmyknings spørsmål til å begynne med som var helt ufarlige og ikke personifiserte, så gikk spørsmålene over til kjernen i intervjuet og så til slutt avrundet jeg med å spørre om de hadde noe mer de ønsket å tilføre og at jeg takket for at de stilte opp for prosjektet mitt og at jeg ønsket dem en fin dag videre (Tjora, 2017). Tjora sier videre at man må redegjøre for hvordan intervjusitater eller utdrag fra intervjuene er valgt ut for at det skal bli en styrket pålitelighet til dataene. Dette vil jeg kommentere nærmere i kapittelet om presentasjon og drøfting av funn. Thagaard sier at når man ser på kvalitet som et begrep så innebærer det at man fremhever prosesser og meninger som man ikke har mulighet til å måle verken i frekvenser eller kvantitet (Thagaard, 2018).

### 3.2.5 Utvelgelse av informanter

Malterud (Malterud, 2011) sier at i stedet for å ha fokus på å fremskaffe et stort antall informanter til intervjuene så er det er mye viktigere å skaffe seg et relevant utvalg av informanter. Det er først når man har et datamateriale som inneholder rikelig med informasjon om det vi skal undersøke at en kvalitativ dataanalyse fungerer best.

Ryen sier at det er mange måter man kan komme i kontakt med nøkkelinformanter på, her er noen av hennes forslag til det (Ryen, 2002, s. 90):

- Kontakt personer som tidligere informanter har introdusert eller anbefalt
- Be utenforstående med kunnskap og kjennskap anbefale hvem man bør snakke med



- Spør flere i felten om hvem som vet mest om det som skjer
- Lag avtaler etter at man har dannet seg et bilde av potensielle nøkkelinformanter

Fra jeg for første gang tok kontakt med informantene i studien min gjorde jeg det helt klart for dem at å delta i undersøkelsen min var helt frivillig og at det ville være helt anonymt, og at de kunne få lov til å trekke seg fra prosjektet mitt når som helst dersom de ønsket det uten at det ville få noen som helst slags konsekvenser for dem i det hele tatt (Vedlegg 2). Ut ifra et ønske om å forsøke å bekrefte eller avkrefte noen av funnene jeg gjorde i dokumentanalysen og ikke minst for å få belyst forskningsspørsmålene best mulig så valgte jeg altså å benytte meg av en kvalitativ metode i undersøkelsen min, jeg laget til en intervjuguide for intervjuene som jeg baserte på fokusert intervju malen til Tjora. Tjora beskriver sine tre hoved intervju alternativ på følgende måte (Tjora, 2017, s. 113):

- Dybdeintervju
- Fokusgrupper
- Fokuserte intervju

Når man foretar dybdeintervju skal det helst være en avslappet stemning i rommet, og samtalen skal føles fri for alle og det er spesifikke forhåndsbestemte temaer som det blir snakket fritt om. Det er mest vanlig å foreta dybdeintervjuet der informanten føler seg hjemme og på trygg grunn, gjerne på arbeidsstedet til informanten. Fokusgrupper er en annen alternativ intervjuform der man enkelt og greit samler et visst antall informanter for å drøfte spesifikke temaer i plenum. Enkelte informanter kan oppfatte denne formen for intervju som mye mindre truende og tryggere enn et personlig dybdeintervju. Den siste intervjuformen som Tjora kommenterer er fokuserte intervju, denne typen intervju kan best benyttes når informantene som er valgt ut er svært engasjert og har mange tanker og ideer og rett og slett «brenner» for det temaet som det skal handle om i intervjuene. Når intervjusituasjonen er på den måten, da er fokuserte intervju det beste alternativet. Etter nøye vurderinger frem og tilbake endte jeg opp med å benytte Tjora sin fokusert intervju form i min studie, og jeg valgte å sende spørsmålene i intervjuet ut til informantene mine i epost. En slik måte å foreta intervju på kan fungere meget bra sier Tjora dersom de informantene som deltar nettopp er meget interessert og engasjert i temaet. Og det kan jeg trygt si var tilfelle med de informantene som sa ja til å bli med på undersøkelsen min med en gang de ble spurt. Til leseren sin informasjon så kan jeg si at jeg gikk mange runder med meg selv om hva som kunne være den beste

metoden å foreta intervju av informanter på sann som året 2020 etter hvert utviklet seg til å bli. Men med den situasjonen vi har vært i siden tidlig i 2020 og fortsatt er i med tanke på covid-19 viruset så var det helt utelukket for meg at jeg kunne reise fritt rundt i Norge og intervju informantene ansikt til ansikt, det fikk jeg rett og slett ikke lov til av min arbeidsgiver. Det kom restriksjoner til alle ansatte allerede tidlig i 2020 om hva som ble ansett som nødvendige arbeidsreiser fra kommuneledelsen sin side i den kommunen jeg er ansatt i, kommuneledelsen uttrykte også et inderlig ønske om at man ikke foretok unødvendige private reiser utenfor kommunen heller. Jeg vurderte da om jeg skulle foreta intervjuene via teams eller telefon, som lydopptak altså, og så renskrive eller transkribere dem i etterkant av intervjuene. Men jeg må si meg enig med Tjora om at når det vedrører lydopptak så vil nok mange mennesker bli litt skeptiske og helt ubevisst holde tilbake viktig informasjon, fordi de tenker og føler litt på at alt de sier kan og vil bli brukt mot dem. Selv om de får tilbud om å lese gjennom hele transkriberingen av lydopptakene i etterkant av intervjuet, så er det nok flere av dem som uten å tenke over det er litt skeptiske og kanskje tilbakeholdne når de blir intervjuet. Og som Tjora sier når man har et veldig konsentrert og avgrenset tema man skal intervju en informant om så anbefaler han et fokusert dybdeintervju med få konsentrerte spørsmål om det avgrensede temaet, og slike intervju kan utføres via epost sier Tjora dersom det viser seg å være nødvendig. Men Tjora gjør oss oppmerksomme på at man må regne med at for eksempel de refleksjonene man får fra informantene i et fokusert intervju via epost kan være langt kortere enn dersom man intervjuer en informant ansikt til ansikt. Jeg vurderte nøye alle mulighetene jeg hadde vedrørende de 3 ulike typene for intervjuerformer som Tjora har kommentert i boken sin, og jeg endte altså opp med at i den situasjonen jeg var i på det daværende tidspunkt på grunn av covid-19 restriksjoner på mitt arbeidssted så benyttet jeg meg av fokuserte intervju via epost selv om jeg da altså kunne risikere å få mye kortere og knappere refleksjoner fra informantene om temaet i intervjuene enn om jeg fysisk hadde valgt og reise på besøk til dem i den kommunen de jobber i og foretatt intervjuet med dem ansikt til ansikt. Det var helt klart en risiko jeg måtte vurdere ekstra nøye, men som jeg har redegjort for så valgte jeg fokuserte intervju via epost fremfor lydopptak intervju.

Jeg sendte ut den samme forespørselen om en fullstendig anonymisert deltakelse i studien min til 16 ulike kommuner i to omganger. Alle kommunene som fikk forespørsel fra meg om å delta i de anonymiserte fokuserte dybdeintervjuene ble egentlig valgt ut helt tilfeldig, det som var viktigst var at de ikke hadde akkurat samme demografi og at de var spredt litt utover i Norge. Tanken min var at det ble spennende og gjerne også utfyllende å se om det er noen

signifikante forskjeller på dem med tanke på min undersøkelse, og om kanskje størrelse på kommune og antall ansatte på personalavdelingen har noe å si for hvordan de jobber med strategi og kompetanseutvikling i deres kommuner. Eller for den del, om størrelse på kommune og antall ansatte kanskje ikke har noen betydning, kanskje kommunene jobber med kompetanse på et forholdsvis likt nivå uansett. At det å jobbe med kompetanse og kompetanseutvikling og rekruttering er delvis standardisert i kommunene i Norge. Flere av kommunene var utrolig positive og bekreftet omtrent med en gang at de gjerne ville delta i den anonymiserte undersøkelsen min om kompetanse og kompetanseutvikling, andre kommuner svarte ikke i det hele tatt. Jeg var ikke fornøyd med antallet informanter jeg hadde fått tak i, så jeg måtte derfor være fleksibel som Thagaard anbefaler (Thagaard, 2018) i undersøkelsen min, og sendte derfor ut en ny runde med forespørsler om å delta i prosjektet mitt til helt nye kommuner rundt omkring i Norge. En av kommunene sa nei takk til forespørselen min om deltakelse i studien med en gang fordi både personalkonsulenten og personalsjefen var nyansatte i den kommunen så de mente at jeg nok ville få mer fyldig og nyttig informasjon om hvordan en kommune jobber med kompetanse om jeg spurte en annen kommune der det ikke var så mange nyansatte på personalavdelingen. To andre kommuner svarte at på grunn av stor arbeidsmengde så hadde de ikke anledning til å delta i prosjektet mitt. Og noen av kommunene som jeg har sendt forespørsel til om deltakelse i undersøkelsen min har jeg enda ikke hørt noe fra, jeg purret dem høflig en gang omtrent to uker etter at jeg hadde sendt ut den offisielle forespørselen om deltakelse, men jeg har likevel ikke fått noen tilbakemeldinger fra dem. Uansett så ble konklusjonen min at jeg valgte å gå videre med de 8 kommunene som var positive og som ville delta i undersøkelsen min. Jeg mener at de 8 kommunene er såpass ulike at de vil gi meg en meget god indikasjon på hvordan kommunene i Norge jobber med strategi og kompetanse.

Jeg valgte tidlig å melde inn prosjektet mitt til Norsk senter for forskningsdata for å være helt trygg på at jeg hadde full dekning for at de anonymiserte fokuserte dybdeintervjuene blant annet ikke ble for personifisert, og at jeg ikke hadde med noe i undersøkelsen min som det ikke var lovlig å ha med (Vedlegg 1). Jeg har i tillegg benyttet malen til samtykkeerklæring som var anbefalt av Norsk senter for forskningsdata inne på hjemmesiden deres på internett. Norsk senter for forskningsdata har godkjent alle spørsmålene mine som jeg stiller i de fokuserte dybdeintervjuene (Vedlegg 1). De fokuserte dybdeintervjuene inneholdt 12 spørsmål med hovedfokus på hvordan de jobber med strategi og kompetanse ute i kommunene. Som før nevnt så var de eneste kriteriene jeg brukte i utvelgelsen av kommuner i

studien min at de ikke skulle ha akkurat samme demografi og at de skulle være litt spredt rundt omkring i Norge.

For å forankre bruk av den kvalitative metoden intervju i min undersøkelse så vil jeg gjerne nevne noen av spørsmålene jeg stilte til informantene mine. Jeg tok utgangspunkt i både teoriene jeg har kommet frem til tidligere i undersøkelsen min, og kategoriene i dokumentanalysen da jeg skulle utforme spørsmålene i intervjuene. Jeg ønsket å benytte tilbakemeldingene i intervjuene til å enten å få bekreftet eller avkreftet funnene i analysen. Vedrørende begrepet kompetansebehov så stilte jeg for eksempel dette spørsmålet til informantene i kommunene:

*«Hvordan jobber egentlig din kommune med kompetanse og fremtidige kompetansebehov:*

- har dere en egen overordnet kompetanseplan for hele kommunen?*
- og/eller benytter dere individuelle kompetanseplaner basert på medarbeidersamtale?*
- har dere en egen kompetanseplan for eldreomsorg i din kommune?*
- benytter dere KS og Linda Lai sin 10 faktor medarbeiderundersøkelse eller lignende?»*

Det jeg ønsket å få tilbakemelding om i dette spørsmålet var hvordan kommunen jobber med kompetansebehov og hvilke type planer eller kompetanseplaner de har i forhold til det med strategi og strategisk ledelse.

Jeg ønsket tilbakemelding fra informantene i de 8 kommunene om fremtidig rekruttering, og jeg stilte da følgende spørsmål til dem:

*«Når det vedrører manglende kompetanse og mulige fremtidige problem med rekruttering, er det innenfor spesielle typer stillinger eller sektorer dere ser at det kan bli problemer med å få tak i kvalifisert personale nå eller i fremtiden i deres kommune?»*

Her ønsket jeg først og fremst å prøve å få bekreftet fra kommunene at de ser de samme problemstillingene som er nevnt i kompetansereformene, eller om de har et annet syn på det.

Rapportering og det å sammenligne seg med andre lignende kommuner, bench-marking og balansert målstyring, er svært aktuelt innenfor kommunesektoren. Kommunen ønsker da å se om de er konkurransedyktige og om de ligger godt an på målingene i for eksempel Kostra av

de ulike type tjenester som kommunene skal tilby. Jeg stilte derfor følgende spørsmål til informantene jeg intervjuet:

*«Rapporterer virksomhetene/virksomhetslederne i din kommune noe om kompetanse eller kompetansebehov til kommunedirektøren/administrasjonen i kommunen, jeg tenker da på måleindikatorer eller nøkkeltall i månedsrapporter eller årsrapporter eller lignende? Og i tilfelle dere har en slik rapportering hvilke måleindikatorer og nøkkeltall er det virksomhetene må rapportere på vedrørende kompetanse/kompetansebehov/kompetanseutvikling?»*

Her var jeg egentlig mest spent på om de måtte rapportere på noe spesielt og i tilfelle hva de måtte rapportere på. Hvilke måleindikatorer som var trukket frem som spesielt viktige for den bestemte kommunen, det var baktanken min med dette spørsmålet. Hva den enkelte kommune var mest opptatt av som nøkkeltall om kompetansebehovene i deres kommune.

### 3.3 Oppsummering av vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign

Dersom man i en undersøkelse redegjør godt for de valgene man tar når det vedrører datainnsamlinger og teorier, da blir leseren invitert til å kritisk ta stilling til relevansen og presisjonen til selve forskningen. Dette vil i så fall styrke gyldigheten til undersøkelsen sier Tjora (Tjora, 2017). I min undersøkelse vil jeg benytte triangulering av kvalitative metoder, jeg bruker da de kvalitative metodene dokumentanalyse og dybdeintervju. Jeg vil i tillegg også være innom kvantitativ metode og telle hyppighet av bruk av ord og begrep i dokumentene. Bowen definerer det som «Mixed-methods» når man i en undersøkelse har med både kvalitativ metode og kvantitativ metode (Bowen, 2009). Jeg har besvart Kjeldstadli sine 3 spørsmål som er nevnt tidligere i denne oppgaven (Kjeldstadli, 1997), og føler at det har hjulpet meg til å kunne utføre en best mulig analyse av dokumentene og intervjuene. I tillegg har Fines sine 8 punkt (Kjeldstadli, 1997) ført til at jeg føler at jeg har fått inn den ønskede dybden i besvarelsen og analysen min som jeg håpet på å få frem. Bowen på sin side er opptatt av at når man sammenligner dokument så må de være balansert, og det har jeg beskrevet i undersøkelsen min at de to utvalgte dokumentene er (Bowen, 2009). I dybdeintervjuene benytter jeg det Tjora definerer som fokuserte intervju (Tjora, 2017), og jeg har henvist til noen av spørsmålene mine for å dokumentere hvordan jeg tenkte da jeg laget intervjuguiden og definerte spørsmålene jeg ønsket å stille i intervjuene.

Avslutningsvis i dette kapitlet så vil jeg gjøre leseren oppmerksom på at for studenter på for eksempel Master of Public Administration studiet ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og valg av metode så vil det være flere ting som påvirker metodevalget deres, det første er helt klart hva som er best egnet. Men, det er også viktig å ha oversikt over hvilke ressurser man har til disposisjon, og ikke minst hva kan man få til å gjennomføre innenfor den fastsatte tidsrammen for masteroppgaven (Johannessen et al., 2016).

Neste kapittel er presentasjon og drøfting av empiri og funn.

## Kapittel 4 Presentasjon og drøfting av empiri og funn

«Innsikt gir utsikt» står det på KSagenda sin kurskalender (KSagenda, 2021). Det sitatet er både beskrivende og meget adekvat for dette kapitlet mener jeg. Nå skal jeg gjøre rede for hvordan jeg har analysert den innsamlede empirien fra dokumentene og intervjuene, jeg vil i tillegg også presentere funnene jeg har avdekket. I analysen min har jeg benyttet både kvantitativ metode og de to kvalitative metodene dokumentanalyse og fokusert dybdeintervju. I den kvalitative delen av analysen min benyttet jeg den inkrementelle stegvis-deduktiv-induktiv metoden til Tjora, den metoden er en prosess som er etappevis, og prosessen kan benyttes av forskeren både deduktivt og induktivt (Tjora, 2017). Jeg har for det meste i analysen min brukt det Thagaard definerer som en abduktiv tilnærming i stegvis-deduktiv-induktiv modellen til Tjora (Thagaard, 2018). Når man skal presentere forskningen sin er et av de viktigste momentene at man har transparens i studien. Transparens er viktig for at leseren skal komme tettest mulig på empirien i prosjektet og ikke bare lese forskerens tolkninger av det, derfor er det helt vanlig og anbefalt å benytte sitater eller utdrag fra dokumentene eller intervjuene i undersøkelsen. Ved bruk av en stegvis-deduktiv-induktiv modell er det ekstra viktig med transparens fordi det vil bevare den forskningsmessige integriteten i selve prosjektet. Etter at man har tolket datamaterialet og annen empiri er det også anbefalt at man har med en form for refleksjon over hvordan man kom frem til de ulike tolkningene i undersøkelsen, og hva som eventuelt påvirket den refleksjonen. Ambisjonen min i denne masteroppgaven er å følge Tjora og Thagaard sine gode råd, og de rådene danner grunnlaget for tilnærmingen min i nettopp presentasjon og drøfting av empiri og funn. Strukturen videre i dette kapitlet er at jeg ser først på datamaterialet med en kvantitativ metode, og så går jeg over til å foreta en kvalitativ dokumentanalyse av dokumentene og forsøker deretter å få funnene jeg avdekker bekreftet eller avkreftet med tilbakemeldingene jeg har fått fra informantene i intervjuene.

Ifølge Ringdal er det to typer forskningsstrategier, kvantitativ forskningsstrategi basert på talldata og en kvalitativ forskningsstrategi basert på tekstdata. En kvantitativ undersøkelse gir en beskrivelse av virkeligheten gjerne oppsummert i tall og tabeller. Ringdal har med støtte fra annen aktuell litteratur sammenfattet de ulike kvantitative designene (Ringdal, 2018, s. 111):

- Eksperimentell
- Tverrsnitt
- Longitudinell
- Case
- Komparativ design

I min besvarelse handler det om case, siden jeg skal sammenligne to caser, nærmere bestemt to kompetansereformer. De to kompetansereformene har litt ulikt fokus, og det har i dette prosjektet medført at det har vært litt utfordrende å skulle sammenligne de to reformene tema for tema. Jeg valgte derfor å se på hva de har vektlagt tyngst i de to reformene som så kunne sees i sammenheng med hverandre, og så forsøkte jeg å få funnene bekreftet eller avkreftet av tilbakemeldingene fra intervjuene. Jeg har derfor i begge de to hoveddokumentene forsøkt å finne de mest aktuelle og interessante ordene og begrepene for den problemstillingen og de forskningsspørsmålene som jeg skal forsøke å belyse nærmere i denne undersøkelsen, for på den måten å få til en så fyldig som mulig analyse av datamaterialet mitt. Under dette analysearbeidet fant jeg det mest formålstjenlig både for meg selv og for leseren å samle de mest aktuelle ordene og begrepene i en oversiktlig tabell:

Ord og begrep i dokumentene	Kompetansereform 2020	Kompetansereform 1998
Fjernundervisning	0	70
Samlingsbasert	9	0
Nettbasert	12	2
Digitalisering	58	0
Kompetansebehov	79	16
Kompetanseutvikling	233	212
Livslang læring	53	15
Lære hele livet	135	0
Insentiv/incentiv	37	4

Tabell 1 Aktuelle ord og begrep i hoveddokumentene

Ut ifra den kvantitative tabellen tabell 1 ser man tydelig at det er flere ord eller begrep som er mye mer brukt i kompetansereformen i 2020 enn i kompetansereformen i 1998, og omvendt selvsagt. Og det er jo i og for seg helt forståelig, språket vårt er i stadig endring spesielt med tanke på den digitalisering vi har sett de siste årene. Jeg tenker da for eksempel på ordet fjernundervisning som ble brukt 70 ganger i kompetansereformen i 1998, men som ikke er nevnt i kompetansereformen 2020. I stedet for ser man i kompetansereformen i 2020 at begrep som samlingsbasert, nettbasert og digitalisering er til sammen nevnt 79 ganger mens de er nevnt bare 2 ganger 22 år tidligere. Så fjernundervisning er nok et av ordene som nærmest har forsvunnet fra vokabularet vårt og nye og mer aktuelle og mer moderne ord og begrep har tatt over. Min tolkning av dette er at fjernundervisning, samlingsbasert, nettbasert og digitalisering er begrep som har mye av den samme forståelsen og meningen. Det handler om undervisning, og det fakta at man kan tilegne seg mye av undervisningen selv om man ikke må møte opp fysisk på undervisningsinstitusjonen daglig. De så allerede da kompetansereformen 1998 ble skrevet at det var store utviklingsmuligheter innen fjernundervisning og informasjonsteknologi:

*«De store mulighetene som ligger i informasjonsteknologien og i medieutviklingen, bør utnyttes maksimalt i en kompetansereform. Teknologien gir store muligheter for fleksibilitet og læring uavhengig av tid og sted»*

For denne masteroppgaven er begrepet kompetansebehov aktuelt, og det ser vi er brukt 79 ganger i kompetansereformen i 2020, mens det i kompetansereformen i 1998 kun er brukt 16 ganger, se tabell 1. Det tolker jeg som om ordet eller begrepet kompetansebehov har blitt et mye mer moderne og aktuelt begrep i løpet av 22 år. I kapitlet om vitenskapsteoretisk ståsted og metode og forskningsdesign tidligere i denne besvarelsen kom jeg frem til at i min undersøkelse så ønsket jeg i tillegg til å ha med en kvantitativ telling av ord og begrep også ville benytte de to kvalitative metodene dokumentanalyse og fokusert dybdeintervju. Jeg velger nå å dele inn datamaterialet mitt i kategorier, dette for å få til en bredest mulig kontekst. Den kvantitative tabell 1 beskriver ikke noen sammenhenger eller betydninger i de to dokumentene, den viser kun antall og jeg velger fra nå av å kommentere resten av resultatene i tabellen direkte i drøftingen av empirien inne i kategoriene. I den neste delen av besvarelsen min samler jeg aktuelle indikatorer i de ulike kategoriene. Kategori 1, «Kompetanse», inneholder indikatorer som berører begrepet kompetanse. Kategori 2, «Strategi og styring», inneholder temaene strategi, strategisk ledelse, New Public Management, New Public Governance, translatørkompetanse og prinsipal-agent. Kategori 3,



«Livslang læring», inneholder momenter om å kunne lære hele livet. Kategori 4, «Balansert målstyring», omhandler hvordan nøkkeltall egentlig benyttes i organisasjoner. Strukturen videre i dette kapitlet er at jeg drøfter resultatene og funnene mine underveis.

#### 4.1 Kategori 1: Kompetanse

Et av de viktigste fokusene for meg i dette prosjektet vil være å undersøke om synet på fremtidige kompetansebehov de siste 20 årene har endret seg, eller om alt er ved det samme. I tillegg ønsker jeg å se nærmere på hvordan eldreomsorgen kan bli påvirket av at vi stadig blir færre yrkesaktive per eldre, og jeg er også nysgjerrig på om kommunesektoren er strategisk godt nok forberedt på de fremtidige kompetansebehovene. I teorikapitlet tidligere i denne undersøkelsen kom jeg frem til i figur 2 at begrepet kompetanse består av 6 komponenter, og de er: kunnskap, ferdigheter, verdier, holdninger, egenskaper og forståelse. Man bør inneha alle de 6 komponentene som beskriver samlebegrepet kompetanse i et rimelig omfang, for at komponentene skal kunne utfylle hverandre og gjøre at man kan lære hele livet (NOU 2020:2). Kompetanseutvikling er helt klart fortsatt et satsningsområde for regjeringen, dette ble bekreftet i mars 2021, da innvilget regjeringen 300 millioner kroner mer til kompetanseutvikling for å hindre permitteringer og oppsigelser som en følge av korona pandemien. Regjeringen ønsker at de som er permittert eller står i fare for å bli oppsagt heller skal benytte den ledige tiden sin til å heve kompetansen sin i påvente av at korona pandemien går over og at vi sakte, men sikkert, vender tilbake til det vi tenker på som vår normale hverdag. Med de ekstra bevilgede midlene slår egentlig regjeringen to fluer i en smekk, de får engasjert permitterte og de som står i fare for å bli oppsagt, og regjeringen er med på å heve kompetansen til de som deltar (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021). Begrepet kompetanseutvikling er nevnt omtrent like mange ganger i de to reformene, det er nevnt 233 ganger i reformen i 2020 og 212 ganger i reformen i 1998. Jeg tolker det som om det er et stadig like aktuelt begrep, selv etter 22 år. Kompetanseutvikling er noe som man virkelig burde ha høyt fokus på hele tiden, fordi det er noe vi behøver, arbeidsoppgaver endrer seg stadig og enkelte jobber som var her for 22 år siden har kanskje stort sett forsvunnet nå med tanke på all digitalisering som har blitt gjennomført de siste årene. I kompetansereformen i 2020 har jeg gjort funn om akkurat dette med omstillingshastighet:

*«Omstillingshastigheten i arbeidslivet øker, og det er behov for kontinuerlig fornyelse av innbyggernes kompetanse»*

*«Teknologisk utvikling og grønt skifte fører til at mange arbeidsoppgaver forsvinner, men også at mange nye arbeidsoppgaver oppstår. De nye oppgavene kan oppstå raskt, og de vil ofte kreve en annen kompetanse enn det vi har i dag. Det er ikke nok å vente på at nye ungdomskull skal bli utdannet. For å holde tritt med utviklingen må vi lære hele livet»*

Kompetansereformen i 1998 peker ikke på noen navngitte yrker som vil bli den yrkesgruppen det er mest behov for å satse på med tanke på kompetanseheving og kompetanseutvikling i fremtiden, kompetansereformen i 1998 er mer opptatt av at bedriftene må kartlegge sitt kompetansegap og så må det gjøres noe med. Og i hovedsak skal bedriften selv dekke de utgiftene dette medfører, eventuelt så kan utgiftene dekkes i samarbeid med arbeidstaker selv eller via tilskudd. Reformen i 1998 forteller oss hvor mange som tok hvilke type kurs og etterutdanning, men reformen sier altså ikke noe spesifikt om hvordan de forventer at kompetansebehovene vil utvikle seg i årene fremover. De fremhever likevel at de satser på helsepersonell i en egen handlingsplan, men de sier ikke at det er fordi en undersøkelse viser at det er behov for det. I motsetning til i kompetansereformen i 2020 som tydelig sier hvilke yrkesgrupper vi kan forvente store kompetanseutviklingsbehov og rekrutteringsproblem for i årene fremover, med bakgrunn i at verden eldes raskere enn tidligere predikert og at vi snart er bare 2 yrkesaktive per eldre:

*Fra kompetansereformen i 1998 «Når det gjelder framtidig utvikling av kompetansebehov, viser undersøkelser at det forventes en betydelig økning i behovene i mange bedrifter - spesielt de større. Samtidig er det mange bedrifter som ikke ser for seg noen endring i kompetansebehovene. Ledere og ansatte vektlegger ulike typer kompetanse. Men en hovedkonklusjon er et sterkt behov for å utvikle selvstendige, fleksible og omstillingsdyktige medarbeidere med høy læringskapasitet i årene framover»*

*Fra kompetansereformen i 1998 «Staten har i de senere årene gjennom ulike utviklingsprogrammer og handlingsplaner initiert og gitt støtte til opplæring og kompetanseutvikling i kommuner og fylkeskommuner. For perioden 1998-2001 kan nevnes «Handlingsplan for helse- og omsorgspersonell»»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Knapphet på arbeidskraft i årene som kommer, innebærer at tjenestene må utvikle kompetansen bedre. Fremskrivninger viser at det særlig kan bli knapphet på sykepleiere og helsefagarbeidere»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «...mange lokalsamfunn fremover vil få store demografiske endringer, som færre yrkesaktive, flere eldre og lavere innvandring. Denne utviklingen gjør at det kan bli utfordrende å rekruttere til mindre arbeidsmarkeder»*

Knapphet på sykepleiere og helsefagarbeidere blir bekreftet av informantene mine i stort sett alle intervjuene, en av de minste kommunene som deltok i undersøkelsen min nevner i tillegg at det er utfordringer med å få rekruttert leger også i tillegg til sykepleiere og annet helsepersonell. Mest sannsynlig er nok hovedårsaken til vansker med å rekruttere til små kommuner slik som kompetansereformen i 2020 konkluderer med, at det vil komme store demografiske endringer. En annen årsak til rekrutteringsproblem i små kommuner som er verdt å nevne, er det informant 1 sier nedenfor her, at nabokommuner på en måte konkurrerer om de samme søkerne. Her er noen av de mest aktuelle sitatene fra informantene vedrørende hvilke utfordringer de ser i rekruttering og fremtidige kompetansebehov i deres kommuner og regioner:

*Informant 1 svarer «Pr i dag er det ikke noe område hvor det er spesielt vanskelig å rekruttere. Men igjen, som liten kommune, er det ikke alltid like lett å rekruttere. Dette pga små fagmiljø og at små nabokommuner «konkurrerer» om de samme søkerne»*

*Informant 4 svarer «Det området det er størst utfordringer å rekruttere personell til, er legestillinger»*

*Informant 6 svarer «Spesielt innenfor helse ser vi utfordringer i og med at det stadig blir flere eldre. Rekruttering av sykepleiere, helsefagarbeidere er prioriterte områder»*

I etterkant av kompetansereformen i 1998 kom det på plass en del rettigheter for arbeidstakere vedrørende for eksempel rett til å fullføre videregående skole og rett til permisjon ved utdanning både med og uten lønn, men selv med så viktige rettigheter for arbeidstakere på plass så ser vi at nå over 20 år etterpå er det fortsatt få ansatte som benytter seg av for eksempel tilbudet om å fullføre videregående skole. Det er fortsatt de med lavest kompetanse som går minst på kurs og tar minst videreutdanning, akkurat sånn som det ble poengtert i kompetansereformen i 1998 også. Det virker ikke som om vi har lykket helt med kompetanseutviklingen og det med å motivere de ansatte med den laveste kompetansen til å heve kompetanse sin, det er tydeligvis noe som ikke har fungert sånn som man håpet på. Det virker som om det må skapes mer motivasjon for kompetanseutvikling ute blant arbeidstakerne og arbeidsgiverne, og man må se mer på om det kan startes opp bedre

insentivordninger sånn at flere arbeidstakere blir fristet til å fullføre en utdanning eller ta en ny utdanning. Det må være en motivasjon eller et insentiv som virkelig trigger de med lavest kompetanse siden det fortsatt dessverre er de som deltar minst i kompetansehevingsprosjekt, selv om det er gjort helt klart fra regjeringens side at det først og fremst er virksomhetenes eget ansvar å investere i kompetanseutvikling:

*Fra kompetansereformen i 1998 «Departementet mener at det i hovedsak bør være virksomhetenes eget ansvar å investere i kompetanseutvikling. Det kan likevel være aktuelt å gå inn med tilskudd til spesielt utsatte virksomheter»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Storparten av kompetanseutviklingen blant sysselsatte skjer i arbeidslivet, og ikke i utdanningssystemet»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Deltakelse i kompetanseutvikling kan bidra til at de ansatte opplever at de mestrer arbeidet bedre, og til at de får økt selvtillit og redusert sykefravær»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Regjeringen vil stimulere etterspørselen etter kompetanseutvikling i virksomheter gjennom Kompetanseprogrammet, som er et etterspørselsstyrt program som skal skape flere fleksible tilbud tilpasset arbeidslivets behov»*

Et annet vesentlig moment med å øke kompetansenivået i arbeidsstyrken man har er at en slik type kompetanseutvikling kan ha en positiv effekt på produktiviteten til virksomheten også. Det er et av funnene jeg har gjort i de to kompetansereformene, at satsing på opplæring vil føre til at bedriftene får dekket deler av det udekkede kompetansebehovet de har og at det igjen vil føre til at de ikke står i fare for å miste kunder eller markedsandeler. At ansatte føler mestring i arbeidet sitt er det også viktig å ha fokus på. Det er sånn som Lai sier det, kompetanse er et potensial som man må forvalte på en mest mulig hensiktsmessig måte for at det skal bidra til verdiskaping. Dersom en arbeidsgiver satser på å heve kompetansen til de ansatte så er det forventet at den satsingen gir en resultatmessig avkastning for virksomheten, fordi det gir den ansatte både økt måloppnåelse og mestring og det vil også føre til økt verdiskaping (Lai, 2013).

*Fra kompetansereformen i 1998 «Og mer satsing på opplæring vil øke kompetansenivået i arbeidsstyrken»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Kompetanseutvikling kan også ha positiv effekt på produktivitet. Sagt på en annen måte kan det se ut til at ikke-formell opplæring og videreutdanning fører til at virksomhetene kan produsere mer verdi med samme arbeidsinnsats»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «For bedriftene er konsekvensene av udekkede kompetansebehov ofte at de taper kunder eller markedsandeler, eller at de må skrinlegge eller utsette utvidelser. En del bedrifter rapporterer også om at de må redusere virksomheten sin. Dette viser at samfunnet allerede i dag går glipp av betydelig verdiskapning på grunn av et kompetansegap»*

I det siste spørsmålet i intervjuene (Vedlegg 1) lot jeg informantene få «lov» til å tenke fritt om hva de mente som kunne være interessante temaer å se nærmere på vedrørende kompetanse og kompetansebehov innenfor kommunal sektor. Utgangspunktet mitt med det åpne spørsmålet var å gi informantene en mulighet til å ytre sine personlige meninger, og kanskje dele sine ideer med oss selv om ideene deres enda ikke er iverksatt i de kommunene de jobber i per i dag. Noen av informantene svarte bare veldig kort på det åpne spørsmålet mitt, og omtrent bare ordet nei. Det må jeg innrømme var overraskende og egentlig litt uforventet, jeg trodde på forhånd at det måtte være mye de satt inne med som de hadde tenkt ut siden de jobber med kompetanse til daglig alle sammen og virker veldig engasjerte i jobben sin. Men det var heldigvis noen av informantene som tok imot utfordringen min, her er et av svarene jeg fikk:

*Informant 2 svarer «Jeg tenker at man i arbeidet med kompetanse må knytte dette tett til kvalitetsarbeidet i kommunen. Begrepet kompetanse er sammensatt. Det er mange som har fokus på utviklingstiltak og planer for å tette kompetansegap. Min erfaring er at man i større grad må ha fokus på kompetansekrav knyttet til kvalitetskrav i tjenestene. Dette er selve grunnmuren i arbeidet med kompetanse»*

Dette med kvalitet og det å stille kvalitetskrav er det ikke bare informantene mine som nevner, det blir også omtalt i kompetansereformen i 2020, der sier de at det er avgjørende for kvaliteten at man satser på kompetanseutvikling, og i den forbindelse har regjeringen blant annet valgt å innføre kompetansekrav i helse- og omsorgstjenesteloven:

*Fra kompetansereformen i 2020 «Kompetanseutvikling er avgjørende for verdiskapningen i næringslivet og for kvaliteten i offentlig sektor»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Regjeringen har også lagt til rette for økt kompetanse i kommunene gjennom innføring av kompetansekrav i helse- og omsorgstjenesteloven»*

En kort oppsummering av de funnene jeg har gjort i denne kategorien viser at kompetansereformen i 1998 ikke utpekte noen spesifikke områder der det ville bli spesielt store kompetanseutviklingsbehov, de antydte imidlertid at helse og omsorg kunne bli et mulig satsingsområde. Ser vi derimot i kompetansereformen fra 2020 så er helse og omsorg i tillegg til for eksempel IKT et område som blir utpekt som et av områdene det vil komme store rekrutteringsvansker og kompetanseutviklingsbehov i, og det blir begrunnet med demografiutviklingen. Det er fortsatt de med lavest kompetanse som deltar minst i kompetansehevingstiltak viser funnene mine i de to kompetansereformene, det er ingen endring på det de siste 22 årene. Et annet funn jeg gjorde i de to reformene er at heving av kompetanse kan føre til produktivitetsøkning og verdiskaping. Informant 2 anbefaler i tillegg at man i arbeidet med kompetanse må knytte dette tett til kvalitetsarbeidet i kommunen, jeg anser det som et interessant funn i tilbakemeldingene fra informantene mine.

## 4.2 Kategori 2: Strategi og styring

### 4.2.1 Strategi

Det er verdt å merke seg at strategi ikke er et mål, en strategi beskriver veien til målet. Strategi viser oss hvilke endringer og veivalg man må prioritere for å nå målene. Det å få til mest mulig velferd for samfunnet er et eksempel som kan nevnes på en strategi fra offentlig sektor sin side (Johnsen, 2014).

*Fra kompetansereformen i 2020 «Regjeringens kompetansereform er en sentral del av regjeringens samlede strategi for å skape et bærekraftig velferdssamfunn»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Bærekraften i velferdssamfunnet avhenger av at flest mulig står i jobb»*

Den norske regjering har forpliktet Norge til å innfri FNs 17 bærekraftsmål innen 2030. Bærekraftsmålene er en felles arbeidsplan for hele verden for å få utryddet fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. FNs bærekraftsmål har 17 mål og 169 delmål. Målene er ment å fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn (FN-Sambandet, 2021). Bærekraftsmål nummer 4 heter «God utdanning», og siden jeg skriver om kompetanse og fremtidige kompetansebehov så undret jeg meg over om

det bærekraftsmålet er spesielt tatt hensyn til i kompetansereformen i 2020 eller for den del ute hos kommunene. Det eneste jeg finner i kompetansereformen i 2020 er at vi skal ha en strategi for å skape et bærekraftig velferdssamfunn. Det er ikke henvisning spesielt til noen av FNs bærekraftsmål i kompetansereformen i 2020. Selv om de fleste av bærekraftsmålene allerede er oppfylt i Norge så var dette et litt overraskende funn. Men det kan være at min personlige oppfatning er litt farget av at den kommunen jeg er ansatt i er litt mer enn middels opptatt av FNs 17 bærekraftsmål. Grunnen til at jeg spurte kommunene spesielt om bærekraftsmål nummer 4 var fordi det målet sier at man skal: «Sikre inkluderende, rettfærdig og god utdanning og fremme muligheter for livslang læring for alle» (FN-Sambandet, 2021). Og kompetansereformen i 2020 handler jo om det med å ha mulighet for livslang læring, reformen heter «Lære hele livet». Det var noe av grunnen til at jeg fant det litt underlig at ikke bærekraftsmålene og spesielt altså bærekraftsmål nummer 4 var nevnt i kompetansereformen i 2020 vedrørende fremtidige kompetansebehov og livslang læring. I tilbakemeldingene fra kommunene på spørsmålet om FNs bærekraftsmål fikk jeg egentlig ganske likelydende svar fra dem, de fleste svarte at de tar hensyn til bærekraftsmålene i planene sine, men ikke spesielt bærekraftsmål nummer 4.

*Informant 2 svarer «Kommunen har bygget opp samfunnsdelen av kommuneplanen etter bærekraftsmålene. Dette innebærer at alle kommunens mål i samfunnsdelen er knyttet til bærekraftsmål. Jeg er ikke kjent med at bærekraftsmål nr. 4 har særskilt fokus»*

*Informant 7 svarer «Kommunen vår har fokusert på alle bærekraftsmålene i flere år, men ikke spesielt på dette målet. Samtidig er kommunen veldig opptatt av kompetanseheving»*

De fleste av de 8 kommunene har altså med FNs 17 bærekraftsmål på en eller annen måte i hvert fall i de overordnede strategiske planene sine. Men ingen av dem svarer at det er noen spesifikke mål de har noe ekstra fokus på, de svarer bare at de har stort sett tatt hensyn til bærekraftsmålene i planene sine.

Ser vi derimot litt nærmere på fylkeskommunene og om de har strategi planer, så har de fått et mye større ansvar delegert til seg etter at regionreformen ble innført i Norge (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Kompetansereformen i 2020 bekrefter at fylkeskommunene har lagt strategiske planer:

*Fra kompetansereformen i 2020 «Fylkeskommunene legger også strategiske planer for samfunnsutviklingen i sin region. Kompetanse- og utdanningspolitikken henger nært sammen med regional planlegging. God tilgang på tilstrekkelig og relevant arbeidskraft er en forutsetning for innovasjon, omstilling og verdiskaping i hele landet»*

Det som er vedtatt i kommuneloven (Kommuneloven, 2018) styrker den strategiske ledelsen i kommunen ved at det øker selvstyret til kommunene i Norge, selv om det ikke er noe krav at kommunene skal ha egne strategiplaner. I teorikapitlet nevnte jeg at Mulgan oppsummerer utviklingen av en offentlig strategi i fire punkt: formål, omgivelser, retningslinjer og handlinger. De fire punktene er viktige å følge skal man lykkes med en offentlig strategi mener Mulgan (Mulgan, 2009). For å forsøke å få dette med strategi og strategisk ledelse bekreftet eller avkreftet så spurte jeg informantene i intervjuene om de hadde noen strategiske planer i deres respektive kommuner. De fleste av kommunene jeg intervjuet ga meg tilbakemelding om at de har planer, her er et par eksempler på svar jeg har fått fra informantene om de har kompetanseplaner:

*Informant 4 svarer «Kommunen har ikke en helhetlig og overordnet kompetanseplan, men det blir jobbet med å utvikle en. Sektor for helse og oppvekst (skole og barnehage) har egne kompetanseplaner. Disse blir i stor grad styrt av fylkesmannen og sentrale myndigheter»*

*Informant 5 svarer «Vi har egne kompetanseplaner for det enkelte tjenesteområdet som rulleres årlig»*

*Informant 8 svarer «Ja, en felles strategisk kompetanseplan. I tillegg har hver sektor sin kompetanseplan»*

Kompetanseprogrammet er som tidligere nevnt i dette prosjektet etablert av regjeringen nettopp som en langsiktig strategi, og programmet skal være et tilbud som forhåpentligvis vil være med på å tette kompetansegapet som eksisterer i arbeidslivet:

*Fra kompetansereformen i 2020 «Som et ledd i en langsiktig strategi for å sørge for at ingen går ut på dato som følge av manglende kompetanse, har regjeringen etablert Kompetanseprogrammet. Kompetanseprogrammet skal raskt skape flere nye fleksible tilbud som kan være med på å tette kompetansegapet i arbeidslivet. Gjennom*



*programmet skal regjeringen også sette i gang med utprøvinger av tiltak som kan øke etterspørselen etter kompetanseutvikling»*

#### 4.2.2 Styring

Klausen sier at det hadde oppstått en kritikk mot den offentlige sektor, at den sektoren var for stor og u håndterlig, og for byråkratisk. Ut ifra den kritikken oppstod New Public Management på åtti tallet sier han (Klausen, 2011). New Public Management reformbølgen handlet mye om fragmentering og førte blant annet til at kommunene fikk delegert mye mer ansvar og selvstyre i forhold til det de hadde tidligere (Hood, 1991). Et annet eksempel på fragmentering av offentlig sektor er regionreformen, den reformen førte til at fylkeskommunene fikk mye mer delegert ansvar fra regjeringen sin side (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018).

Det å ha åpenhet i forvaltningen uansett om det er snakk om en kommune eller en fylkeskommune så er det avgjørende å ha det for å skape tillitt blant alle innbyggerne, og da spesielt blant de som er nødt til å benytte noen av de offentlige tjenestene som tilbys dem. Åpenhet i forvaltningen gjør det i tillegg enklere for alle når man mest sannsynlig må satse mer på samstyring i fremtiden, man må nok benytte seg av mer samstyring for å få nok ressurser til å opprettholde det trygge og gode velferdssamfunnet vårt når det stadig blir færre yrkesaktive per eldre i landet vårt. New Public Governance eller samstyring og samskaping oppfordrer til mer samarbeid mellom offentlig sektor, privat sektor, innbyggerne, pårørende, brukere og frivillige organisasjoner (Røiseland & Vabo, 2016). Samskaping vil også føre til verdiskaping, og det finner man igjen i kompetansereformen i 2020:

*«Kompetanseutvikling har også positive ringvirkninger for produktiviteten til arbeidskolleger og samarbeidspartnere i andre virksomheter, og positiv påvirkning på samfunnsdeltakelse utenfor arbeidslivet»*

Det med samskaping og hvor viktig samarbeid egentlig er blir også nevnt i tilbakemeldingene jeg har fått fra kommunene jeg har intervjuet:

*Informant 1 svarer «Som en liten kommune, er det nært samarbeid mellom de ulike sektorene innen kommunen. Kommunen har praksisplasser både i egen kommune og i samarbeid med 2 nabokommuner»*

*Informant 4 svarer «Kompetanse er i stor grad styrt av rammevilkår som er i stadig endring. Små kommuner er mye mer utsatt for mangel på kompetanse enn de større kommunene, og samarbeid er ofte løsningen for å levere gitte tjenester. Kompetanse*

*blir en forutsetning for å levere tjenester, og da primært pålagde tjenester. På lik linje med andre aktører er kommunene konkurranseutsatt, når det gjelder å rekruttere»*

Det mest klassiske eksemplet på prinsipal-agent tilnærming i offentlig sektor er at staten er prinsipalen som gir oppdrag til agenten, og agenten er da for eksempel kommunen eller fylkeskommunen. Innenfor en kommune så er det kommunedirektøren som er prinsipalen overfor virksomhetene som får bestillingene fra prinsipalen, og det fører til at da blir virksomhetene agentene eller utførerne av oppdragene som prinsipalen gir (Vanebo et al., 2011). Gjennom regionreformen fikk fylkeskommunene et oppdrag fra regjeringen, og det finner man igjen i kompetansereformen i 2020:

*«Fylkeskommunene har et stort ansvar for samfunnsutviklingen i sin region. Gjennom regionreformen har de fått et forsterket ansvar for den regionale kompetansepolitikken. Kompetanse- og utdanningspolitikken henger nær sammen med næringspolitikk, regional planlegging og integrering som fylkeskommunene har fått et økt ansvar for»*

*«Befolkningssammensetningen endrer seg. Det er et gode at flere lever lenger, men det skaper også usikkerhet om hvordan vi skal kunne opprettholde velferdsnivået når et stadig mindre antall personer i yrkesaktiv alder skal forsørge et økende antall eldre. Utfordringen og løsningen blir å få flere til å stå i jobb lenger og inkludere flere i arbeidslivet»*

Et eksempel på at intern opplæring i en organisasjoner kan være en suksess er hentet fra bedriften Ekornes AS som er en av bedriftene som trekkes frem i kompetansereformen i 2020 som et godt eksempel:

*«Ekornes AS er en møbelprodusent med hovedkontor i Sykkylven i Møre og Romsdal. Bedriften har 1000 ansatte fordelt på mange ulike yrkesgrupper og driver mye intern kompetanseheving. Ekornes har hatt et robotsamarbeid med Sykkylven vidaregåande skule siden 2006, noe som gjør at Ekornes får et lokalt kursopplegg»*

En av kommunene jeg intervjuet har gjort et valg som ingen av de andre kommunene har gjort, den aktuelle kommunen er ikke så stor i antall innbyggere, men de forsøker likevel alt de kan for å tiltrekke seg og rekruttere ungdommer og få de unge som er født i kommunen til å bli der, her er det de har valgt å gjøre:

*Informant 5 svarer «I tillegg må det nevnes at kommunen som en del av rekrutteringsstrategien har det dobbelte antall lærlinger som KS sin anbefalte norm»*

Det kan være veien å gå det for andre kommuner også det tenker jeg, det å satse på flere lærlinger, og ikke minst det å kunne tilby dem fast jobb når de har fullført lærlingtiden sin. Det kan jo være et insentiv for å få tak i lærlinger, at de omtrent er sikret fast jobb når de er ferdig som lærling. I forbindelse med arbeidet med kompetansereformen 2020 ble det klart at ikke alle i befolkningen hadde god nok tilgang til karriereveiledning og at man manglet en digital kompetanseplattform, det vil regjeringen gjøre noe med nå. Hentet fra kompetansereformen i 2020:

*«Regjeringen vil derfor ta initiativ til å utvikle en digital kompetanseplattform. En digital kompetanseplattform skal oppfylle flere formål. Den skal koble sammen tilbydere av kompetanseutvikling med dem som trenger mer utdanning og opplæring, og øke informasjonsflyten begge veier»*

*«Deler av befolkningen har for dårlig tilgang til karriereveiledning, og regjeringen er i ferd med å utvikle en nasjonal digital karriereveiledningstjeneste, karriereveiledning.no, som lanseres høsten 2020. Tjenesten vil gi kvalitetssikret informasjon om utdanning og arbeid»*

*«Det stilles i dag få eller ingen kompetansekrav fra myndighetenes side til dem som jobber med karriereveiledning»*

En slik solid plattform og karriereveiledning vil være til stor hjelp både for de som har lyst til å skaffe seg mer utdanning, men også for arbeidsgivere og utdanningsinstitusjoner. Man må satse på god kommunikasjon og informasjon mellom alle berørte parter. Jeg håper dette initiativet når ut til alle, og at det blir en stor suksess.

Jeg har ikke noen konkrete funn å vise til om translatørkompetanse i dokumentene som jeg da kunne ha fått bekreftet eller avkreftet av tilbakemeldingene i intervjuene, men det som jeg ønsker å nevne fordi det er så essensielt for dette prosjektet er at den offentlige sektor i Norge stadig blir designet og redesignet gjennom implementering av for eksempel reformer som kommunereformen (Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement, 2015) og regionreformen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Og som jeg beskrev i teori kapitlet tidligere i dette prosjektet så er det meget viktig å inneha god translatørkompetanse for å lykkes med implementeringen av nye reformideer i

organisasjonen. Det er som Røvik sier at nøkkelen for å faktisk lykkes med en implementering av en ny reformide eller det å spre et såkalt virus inn i organisasjonen er å inneha translatørkompetanse (Rovik, 2011; Røvik, 2014). Haga sier at flere av reformene som har vært innført i offentlig sektor har fått uintenderte effekter, og at det er derfor det er så utrolig viktig at translatøren har god translatørkompetanse (Haga, 2011). Når det vedrører å få til samskaping i en kommune så advarer Loga oss om at det faktisk kan føre til at det er kun de mest ressurssterke innbyggerne som deltar i samskapingen, og at innbyggerne i en kommune også ofte kan oppfatte at samskapingsprosjektene som igangsettes i kommunen har uklare og til og med kolliderende formål (Loga, 2018). Jo mer viktig er det å inneha god translatørkompetanse i kommunen. Vanebo med flere minner oss i tillegg også om viktigheten av å ha god informasjonsflyt og god kommunikasjon sånn at man unngår asymmetrisk informasjon (Vanebo et al., 2011). I kommunene er det viktig at de har dyktige translatører når det kommer til det at de mest sannsynlig i nær fremtid må få til mer samstyring og samarbeid med samfunnet og omgivelsene rundt kommunen. Brukerne, de pårørende og frivillige organisasjoner vil i fremtiden når vi blir stadig færre yrkesaktive per eldre bli enda viktigere støttespillere enn det de er i dag. I tillegg vil jeg nevne laveste effektive omsorgs nivå, LEON, også omtalt som omsorgstrappen. Den «trappen» viser ulike nivå eller trinn man kan dele inn omsorgen i. Et av trinnene handler om å få bygget nok aldersvennlige boliger sånn at man på den måten blant annet kan møte eldrebølgen i en tidlig fase. Kommunene må få dette trappetrinnet godt forankret i arealdelen i de fremtidige planene sine, for på den måten å få sikret at det bygges nok boliger av den typen. Noe man kan reflektere litt ekstra over vedrørende aldersvennlige boliger er om det er kommunen sitt ansvar alene at det blir bygget slike boliger, eller kan man i fremtiden satse mer på samskaping innenfor dette området også. Fylkeskommunene er et godt eksempel på hvor de har hatt behov for translatørkompetanse i det siste, fordi fylkeskommunene har måttet implementere den nye regionreformen som ble pålagt dem av regjeringen. Her et par sitater hentet fra kompetansereformen i 2020 om at fylkeskommunene skal implementere en regionreform i sin organisasjon, og hvem de må få til samarbeid og samskaping med for å få suksess med innføringen av en ny reform:

*«Utfordringene vi står overfor, er ikke like i hele landet. Fylkeskommunene har derfor fått et forsterket ansvar for den regionale kompetansepolitikken, og skal legge til rette for at det regionale arbeidslivet har tilgang til den kompetansen det trenger.*

*Fylkeskommunene kjenner det lokale arbeidslivet og det regionale utdanningstilbudet*

*godt. De har dermed de beste forutsetningene for å ta på seg de nye oppgavene som regionale kompetansepoltiske aktører»*

*«Fylkeskommunene kan ikke alene sørge for at tilbud og etterspørsel etter kompetanse i regionen balanserer. Kunnskapen om kompetanseutfordringer regionalt må inngå i vurderingene når universiteter og høyskoler utvikler og dimensjonerer studieporteføljen. En styrket dialog mellom nasjonalt og regionalt forvaltningsnivå om regionale kompetanseutfordringer er nødvendig»*

Som jeg har nevnt før så kan jeg ikke vise til noen direkte funn om translatørkompetanse, men det er verdt å merke seg at for å lykkes med en implementering av en ny reformide eller et virus i en organisasjon så er det dyktige translatører man må ha.

En kort oppsummering om funnene mine rundt begrepet strategi vil være å si at, ja, kommunene har strategiske planer, ikke alle kommunene har kommet like langt med de planene, men de nærmer seg. Jeg registrerer også at noen har tatt hensyn til FNs 17 bærekraftsmål i sine strategiske planer, mens noen har ikke tatt dem inn i planene sine, i hvert fall ikke enda. Et litt overraskende funn kanskje fordi Norge har jo forpliktet seg til å gjennomføre de 17 bærekraftsmålene til FN innen 2030, men som jeg har nevnt før i denne undersøkelse så har Norge på en måte oppfylt mange av målene allerede så det er jo mulig at det er en av årsakene til at enkelte av kommunene jeg intervjuet ikke har vektlagt FN sine 17 bærekraftsmål i planene sine. Oppsummering av funn vedrørende begrepet styring er at de aller fleste er innstilt på mer samstyring og samarbeid mellom offentlig sektor, frivillige organisasjoner og innbyggere i fremtiden når det blir stadig flere eldre enn yrkesaktive. At man må hjelpe hverandre og samskape mer, kommune 3.0 tankegang.

#### 4.3 Kategori 3: Livslang læring

Livslang læring er all organisert og uorganisert læring gjennom hele livet, og begrepet inkluderer både formell utdanning og uformell læring står det i kompetansereformen 1998 (Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet). Noe av det første som slår meg når jeg leser om begrepet livslang læring er at for at man virkelig skal kunne gjennomføre en livslang læring så er det mye som må legges bedre til rette for folk flest enn sånn som systemene og støtteordningene fungerer i dag. Jeg tenker da for eksempel på at man får innvilget permisjoner fra arbeidsgiver, og at man får bedre muligheter til å søke økonomisk støtte i

Lånekassen selv om man ikke er ung lenger. At det rett og slett eksisterer litt flere insentiv sånn at ansatte blir fristet og motivert til å lære hele livet.

I tabell 1 ser vi at livslang læring er nevnt hele 53 ganger i kompetansereformen i 2020, men bare 15 ganger i kompetansereformen i 1998. I tillegg kan vi se i tabell 1 at kompetansereformen i 2020 har begynt å ta i bruk et nytt begrep som kan se ut som om det erstatter delvis begrepet livslang læring, de nevner hele 135 ganger begrepet «Lære hele livet», det begrepet var ikke brukt da kompetansereformen i 1998 ble skrevet og vedtatt. Min tolkning av de to begrepene er at de har samme forståelse, og at de har samme betydning. Økningen i bruken av begrepet livslang læring eller lære hele livet som vi ser i kompetansereformen i 2020, viser oss hvor essensielt det begrepet har blitt når det vedrører det å skaffe seg kompetanse og at det er så utrolig viktig at man tar vare på alle sine ansatte nå når vi i nær fremtid blir færre yrkesaktive enn eldre.

Noe av det første som fanget min interesse i kategorien om livslang læring var at det kan virke som om økonomisk støtte fra Lånekassen har vært omtrent uendret eller i hvert fall holdt forholdsvis statisk de siste 22 årene. Selv om de som forfattet kompetansereformen i 1998 skriver mye om at det nå kreves en endring i støtteordningene i Lånekassen, så ser vi likevel i kompetansereformen i 2020 at det fortsatt er mange av de samme problemstillingene rundt det å få innvilget finansiering fra Lånekassen når man ikke er i definisjonen ung lenger, men har blitt litt eldre og gjerne også er etablert med huslån og at man mest sannsynlig har både forsørgeransvar og fast jobb.

Her er et sitat hentet fra kompetansereformen 1998 som beskriver nøyaktig det jeg selv har observert i min studie av de to kompetansereformene:

*Fra kompetansereformen i 1998 «Et av målene for utdanningsstøtten fra Lånekassen er å bidra til å fjerne ulikhet og fremme likestilling, slik at utdanning kan skje uavhengig av geografiske forhold, alder, kjønn og økonomisk eller sosial situasjon. Det må kunne sies at ordningene slik de er utformet i dag, primært er rettet mot yngre mennesker»*

Det står veldig mye om Lånekassen i kompetansereformen 1998 og om hvordan den studiefinansieringen de tilbyr burde vurderes på nytt og endres, det er et veldig nøye gjennomgått og debattert tema i kompetansereformen i 1998. Her er et sitat fra reformen:

*Fra kompetansereformen i 1998 «Lånekassens regler for studiefinansiering vil bli gjennomgått for å tilpasse disse bedre til voksne under utdanning»*

Ser vi så i kompetansereformen fra 2020 så er det flere funn der også om Lånekassen og hvordan den og studiefinansiering burde ha vært bedre organisert:

*Fra kompetansereformen i 2020 «Lånekassen har inntil nylig i liten grad vært tilpasset sysselsattes behov. Særlig for personer som ønsker å omstille seg ut av nåværende jobb kan det være vanskelig å finansiere utdanning som gir et nytt yrke»*

De som ønsker å omstille seg ut fra nåværende jobb får ikke alltid økonomisk støtte eller permisjon fra sin nåværende arbeidsgiver siden arbeidsgiveren da blant annet frykter at den ansatte kan finne på å bytte arbeidsgiver etter endt utdanning. Det fører til at den ansatte må finne finansiering til utdanningen sin et annet sted, men det kan vise seg å bli en utfordring fordi som vi kan lese i kompetansereformen fra 2020:

*«For enkeltpersoner som ønsker mer utdanning, kan bedre muligheter for finansiering bidra til at de investerer i mer utdanning. Selv om den enkelte kun reduserer stillingen sin med en liten del, kan dette utgjøre et betydelig inntektstap som gjør det vanskelig å studere ved siden av jobb. Lånekassens ordninger har inntil nylig først og fremst vært rettet mot unge fulltidsstudenter og har vært lite tilpasset behovene til sysselsatte med huslån og forsørgeransvar»*

Men, det er lov til å håpe, at det nå faktisk kommer endringer og mer fleksible løsninger i Lånekassen sine finansieringsordninger overfor de som ikke er helt unge lenger fordi det står følgende om statsbudsjettet 2020 i kompetansereformen i 2020:

*«Med statsbudsjettet for 2020 har regjeringen innført endringer som skal gjøre ordningene i Lånekassen mer fleksible»*

Og et kort sitat til fra kompetansereformen i 2020 om nettopp det med livslang læring og hva Lånekassen kan tilby da:

*«flere endringer i Lånekassen som skal gjøre den mer tilpasset livslang læring»*

Det som jeg likevel fortsatt undrer meg over da er at, tok det virkelig mer enn 22 år før ordningene i Lånekassen faktisk ble mer fleksible og bedre tilpasset behovene til yrkesaktive med huslån og forsørgeransvar. Da må man kunne si at ting tar tid å få gjennomført i offentlig sektor i Norge. Dette var jo allerede nøye utredet da kompetansereformen i 1998 ble skrevet og vedtatt av stortinget. Dette funnet fant jeg overraskende i analysen av de to

kompetansereformene, jeg hadde inntrykk av at Lånekassen faktisk var mye mer fleksibel enn den har vist seg å være nettopp for å gi incentiv til at alle kan få livslang læring som er et viktig begrep som har vært omtalt i Norge i mer enn 22 år. Er man etablert med huslån og har forsørgeransvar og ønsker en kompetanseheving som ikke arbeidsgiver vil gi støtte til så må man enten søke om tilskudd til det eller så er det Lånekassen sine ordninger som skal kunne gi økonomisk støtte til det, da først har en fast ansatt mulighet til å heve kompetansen sin og lære hele livet. Lånekassen er et statlig forvaltningsorgan, de er underlagt Kunnskapsdepartementet, i en prinsipal-agent tilnærming vil Kunnskapsdepartementet være prinsipalen og Lånekassen vil da være agenten som utfører oppdragene de får fra prinsipalen (Opstad, 2013). En del føringer for driften og ulike oppdrag vedrørende styringen av høyere utdanning kommer fra prinsipalen som i dette tilfellet da er Kunnskapsdepartementet, og så må agenten som er universitetene og høyskolene utføre de oppdragene de får fra sin prinsipal siden de er underlagt Kunnskapsdepartementet. Det er fortsatt mange som akkurat som i 1998 oppfatter utdanningsinstitusjonene som til tider litt rigide, så man kan stille seg spørsmål om det er snakk om asymmetrisk informasjon mellom prinsipalen og agenten, og at det kan føre til opportunistisk eller perverterende adferd fra agenten sin side. Det kan være en av årsakene i hvert fall, et eksempel kan være at utdanningsinstitusjonene mener at de blir pålagt av prinsipalen å lage til flere fleksible tilbud til studenter uten av det følger økonomiske støtteordninger med kravet. Det kan være snakk om asymmetrisk informasjon der også, da beviser det i så fall nok en gang hvor viktig det er å ha full transparens i forholdet mellom prinsipal og agent. Det er først når det er full åpenhet mellom prinsipal og agent at man ser de mest positive resultatene av samarbeidet mellom dem (Opstad, 2013).

I de to kompetansereformene med over 20 års mellomrom registrerer jeg et annet funn også, og det er at det fortsatt er de ufaglærte og fagarbeidere som har svakest utdanning fra før som deltar minst i kompetanseutvikling:

*Fra kompetansereformen i 1998 «Undersøkelsene viser at det er de med svakest utdanning fra før som også deltar minst i kompetanseutvikling»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Til tross for økt behov for kompetanse har ikke deltakelsen i videreutdanning og i ikke-formell opplæring gått opp i de senere årene. Ufaglærte og fagarbeidere deltar mindre enn andre i kompetanseutvikling»*

Det må helt klart satses mer på å få til motivasjon og incentiver både fra regjeringen sin side, men også fra arbeidsgiver sin side for å få de med lavest kompetanse til å delta mer i



kompetanseutvikling. I kompetansereformen i 2020 er insentiver omtalt en hel del, hele 37 ganger er det begrepet nevnt i den reformen ser vi i tabell 1. I kompetansereformen i 1998 er derimot insentiv bare omtalt 4 ganger. Men ja, det er helt klart en fordel å ha mulighet for å tilby insentiver for å få folk til å fokusere på livslang læring og stå i jobb lengst mulig. Kompetanseprogrammet er villig til å prøve ut insentivordninger, de skriver det på denne måten i kompetansereformen i 2020:

*«Kompetanseprogrammet vil også gi rom for å prøve ut insentivordninger for å stimulere etterspørselen etter livslang læring»*

Allerede i kompetansereformen i 1998 stilte man spørsmålet om de ordningene som fantes da var stimulerende og motiverende nok til å sikre fremtidig kompetansebehov:

*«Dagens permisjonsordninger bygger i hovedsak på tariffestede og individuelle avtaler. Erfaringene med slike ordninger viser at kravet til likebehandling ikke blir godt nok ivaretatt. Det kan også stilles kritiske spørsmål ved om dagens ordninger er stimulerende og motiverende nok til å oppnå den kompetanseutviklingen som er nødvendig»*

Insentivordninger er helt klart et viktig satsingsområde for å stimulere etterspørselen etter nettopp livslang læring. Her er et av eksemplene som kompetansereformen i 2020 nevner som en insentivordning som iverksettes i 2021:

*«Den første utprøvingen skal være konkretisert, planlagt og designet i løpet av 2020, slik at den er klar for iverksetting i 2021. Dette skal være en utprøving av et videreutdanningsstipend for fagarbeidere. Stipendet kan for eksempel dekke skolepenger og tidskostnad for fagarbeidere som har behov for et nytt fagbrev eller en fagskoleutdanning»*

Det er et spennende insentiv det som er nevnt ovenfor her, som jeg håper mange vil benytte seg av. Fordi det er nok sånn som kompetansereformen 2020 konkluderer med:

*«Erfaringen fra den forrige kompetansereformen på 1990-tallet (jf. kap. 3) er imidlertid at det er lite realistisk at den store majoriteten av arbeidstakere skal få lønn under utdanning»*

Det er nok bare å innse at det er ikke mange arbeidstakere som får permisjon med lønn under utdanning fra arbeidsgiveren sin, Jeg har sett litt på svarene og tilbakemeldingene som jeg fikk fra de 8 kommunene jeg intervjuet om kompetanse og fremtidige kompetansebehov, og det er mye av det samme som går igjen i svarene fra dem vedrørende permisjon og lønn under

utdanning. De fleste svarer bare at de følger stort sett de lovene og reglene som er vedtatt og hjemlet i arbeidsmiljøloven og hovedtariffavtalen, men noen av kommunene svarer at de har sine egne interne regler i tillegg, som da altså er spesialtilpasset deres kommuner. Her er noen av kommentarene jeg fikk som svar i intervjuene vedrørende permisjoner og mulig økonomisk støtte fra arbeidsgiver:

*Informant 2 svarer «Økonomisk støtte knyttet til utdanning kan være for eksempel permisjon med lønn, kostnader knyttet til vikar. Dette er det virksomhetsleder som innvilger basert på sine budsjetter»*

*Informant 3 svarer «På grunn av den vanskelige økonomiske situasjonen er dette stramma vesentlig inn. Dette gjeld alle tjenesteområder»*

Sitatet om at det er virksomhetsleder som innvilger permisjoner og økonomisk støtte gjør at jeg spør meg selv litt om det samme som en av informantene skrev under det siste punktet i intervjuene som omhandlet om det er andre forhold vedrørende kompetanse og kompetansebehov de tenker kunne være interessante å se nærmere på, da svarte en av kommunene slik:

*Informant 8 svarer «Om det er den ansatte som selv ønsker opplæring eller det er leder som styrer hvem som får opplæring og i hva»*

Da blir de ansatte som ønsker opplæring svært avhengig av hvordan deres virksomhetsleder er innstilt til det, kanskje virksomhetslederen ønsker å satse mer på noen andre av de ansatte eller kanskje virksomhetslederen er pålagt av kommunedirektøren å gi kompetanseheving på et annet ansvarsområde enn det den ansatte kunne tenke seg. Da kan permisjoner og opplæring bli veldig avhengig av den lederen som er på den enkelte avdeling tenker jeg. Man kan da risikere å oppleve ulik behandling av ansatte, alt ettersom hvilken avdeling de da er ansatt ved. Dette er virkelig et interessant tema man burde se nærmere på det er jeg enig i, få mest mulig likhet mellom avdelinger og gjerne mellom kommuner også. To andre informanter sier det på denne måten i tilbakemeldingene jeg har mottatt fra dem om hvordan man bør styre kompetanseutvikling i kommunen:

*Informant 5 svarer «Kompetanseutvikling må styres ut fra brukerne og tjenestene sine behov»*

*Informant 7 svarer «Vi er opptatt av at all kompetanseheving skal være knyttet mot et behov hos enheten som er uttrykt i et mål i kompetanseplanen»*

Dette med hvilken type opplæring som skal gis og hvem som skal få den, er helt klart et tema som er litt ulikt behandlet i de i kommunene jeg intervjuet. Men det mest hensiktsmessige er kanskje å gjøre som en av kommunene sier, at kompetanseutvikling må styres ut fra brukerne og tjenestene sine behov. Da treffer man i hvert fall blink med kompetanseutviklingen der det er behov for den i den eksakte kommunen, og kommunene kan nok gjerne også ha det med kompetanseheving uttrykt som mål i kompetanseplanen sin. Det oppfatter jeg som et godt forslag fra informantene mine, kort og godt få det forankret i styringen av kommunen.

Et annet funn jeg avdekket i de to dokumentene som kan påvirke muligheten til livslang læring er at det for eksempel i kompetansereformen i 1998 ble skrevet en del om at utdanningsinstitusjonene var lite tilpasningsdyktige, og det nevnes fortsatt noen av de samme problemstillingene overfor utdanningsinstitusjonene i kompetansereformen i 2020:

*Fra kompetansereformen i 1998 «Utdanningsinstitusjonene beskrives ofte som rigide, lite tilpasningsdyktige og lukkede og med for liten innsikt i arbeidslivets kompetansebehov. Det gjenstår også et betydelig arbeid i å utnytte den nye informasjonsteknologien i arbeidslivets kompetanseutvikling. Her ligger et stort potensial som bør aktiviseres ved utnytting av eksisterende nettverk og ved utbygging av nye nettverk mellom utdanningssystemet og arbeidslivet»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Bare litt over halvparten av NHO-bedriftene mener at utdanningsinstitusjonene tilbyr de utdanningstilbudene de trenger»*

Det kan virke som om en av forklaringene på at utdanningsinstitusjonene ikke er så tilpasningsdyktige kan være at utdanningsinstitusjonene selv opplever at det med finansiering av nye og mer fleksible utdanningstilbud kan være en mangelvare og at det fører til at flere tilbud ikke ser dagens lys.

*Fra kompetansereformen i 2020 «Utdanningsinstitusjonene opplever at det mangler en kilde til finansiering av fleksible tilbud»*

Sett fra et samfunnsperspektiv så peker Etter- og videreutdanningsutvalget, også omtalt som EVU-utvalget, på at etterspørselen etter nettopp livslang læring er lavere enn det som hadde vært ønskelig:

*Fra kompetansereformen i 2020 «EVU-utvalget peker også på at det er grunn til å tro at etterspørselen etter livslang læring er lavere enn ønskelig ut fra et samfunnsperspektiv»*

Kompetansekjøften eller kompetansegapet blir omtalt i kompetansereformen i 1998 som noe man virkelig bør få systematisert inn i livslang læring, men i kompetansereformen i 2020 så er det dessverre fortsatt omtrent samme problemstilling, se sitatene nedenfor hentet fra de to kompetansereformene som det faktisk er hele 22 år mellom:

*Fra kompetansereformen i 1998 «Felles for de fleste industriland er en tiltakende bekymring for den kompetansekjøften som er oppstått, erkjennelsen av at grunnutdanningen i store deler av den voksne befolkningen ikke er god nok, en sterk ambisjon om å styrke og systematisere den livslange læringen og ønsket om et tett samarbeid mellom arbeidslivets parter, det enkelte individ og myndighetene for å møte de akselererende kompetanseutfordringene»*

*Fra kompetansereformen i 2020 «Vi er avhengig av å ha en av verdens mest kompetente befolkninger for å opprettholde vår levestandard. Derfor er det urovekkende at det ser ut til at vi har et økende kompetansegap med en stadig høyere andel virksomheter som rapporterer at de har et udekket kompetansebehov»*

Kategorien livslang læring kan oppsummeres med at funnene jeg har gjort i denne kategorien handler i det store og det hele mye om det å finne de riktige insentivene for å få til livslang læring, uansett om det handler om tilbydere eller etterspørrere eller de som har lavest kompetanse og som hittil ikke har ønsket å delta så mye i kompetanseheving. Jeg vil også dra frem funnet jeg gjorde vedrørende Lånekassen, og det fakta at støtteordningene overfor de med fast jobb og huslån og som kanskje har forsørgeransvar også omtrent ikke har endret seg de siste 22 årene, støtteordningene i Lånekassen er fortsatt mest tilrettelagt for de unge. Jeg gjorde også funn om at det kan være at det eksisterer noe asymmetrisk informasjon mellom Kunnskapsdepartementet og utdanningsinstitusjonene, og at utdanningsinstitusjonene fortsatt blir oppfattet som litt rigide av flere instanser.

#### 4.4 Kategori 4: Balansert målstyring

Ifølge Johnsen er et alternativ til detaljstyring å utvikle mål og resultatstyring enda mer i offentlig sektor (Johnsen, 2007). Virksomhetsplanene til kommunene skal ifølge kommuneloven baseres på mål og resultatstyring teknikk (Christensen et al., 2014). Faren med balansert målstyring er at det fort blir altfor mange måleindikatorer, og det kan føre til mye irrelevant informasjon. Kaplan og Norton konkluderte med at dersom det ikke fantes tydelige koblinger mellom årsak og virkning i organisasjoner så vil det ikke forekomme noen

strategisk læring der. Kaplan og Norton nevner flere fordeler ved å benytte balansert målstyring, i forhold til mitt prosjekt er det spesielt interessant at balansert målstyring har et spesielt fokus på personal- og kompetanseutvikling (Kaplan & Norton, 1996). Opstad er enig med Kaplan og Norton, men han er skeptisk til det med å overføre dette styringsverktøyet direkte til en offentlig virksomhet fordi det da kan bli utfordrende å svare på hvordan man kan tilfredsstille eierne i den offentlige virksomheten i forhold til en privateid virksomhet. Opstad mener at det kan føre til at det blir vanskelig å benytte dette verktøyet når man skal måle for eksempel resultat (Opstad, 2013).

Kommune-stat-rapportering, også kjent og ofte omtalt som Kostra, ble pålagt alle virksomheter i offentlig sektor fra 2001 (Johnsen, 2007). Tallene som blir rapportert inn benyttes ofte til såkalt «benchmarking». Kommuner benytter rapporteringsverktøyet Kostra til å sammenligne seg med andre kommuner, og de ser for eksempel på nøkkeltall som har med eldreomsorg å gjøre. Et eksempel på det kan være hvor mye bruker de på pleie og omsorg per institusjonsplass i forhold til de andre kommunene i samme kommunegruppe, eller eventuelt i forhold til nabokommunene dersom det kan være interessant å se på. Det kan jo være lærerikt å se hvordan nabokommuner i samme region gjør det i rapporteringen, er det mye likt eller ulikt. Kan man lære noe av hverandre ved å se på andre sine Kostra tall, det er et godt spørsmål en kommune bør stille seg selv. Gjør de andre kommunene noe bedre og rimeligere enn oss, og hvordan får de til det i så fall. Man kan lære mye av de flinkeste i klassen.

Balansert målstyring og innrapportering av tall er stadig omsnakket i kommunesektoren så jeg spurte kommunene jeg intervjuet om de benytter noen spesifikke måleindikatorer på kompetanse, og hvordan de i så fall innrapporterer kompetanseindikatorene. Svarene jeg fikk fra de 8 informantene var forholdsvis liklydende:

*Informant 2 svarer «Det er også viktig å digitalisere kompetansearbeidet slik at man kan ha løpende krav på registreringer av både kompetansekrav og kompetansebeholdning. Dette er en forutsetning for å utvikle analyser og planer innenfor arbeidet med kompetanse i en kommune»*

*Informant 4 svarer «Vi har dessverre ikke dette som en del av vår rapportering»*

*Informant 6 svarer «Nei, vi har ikke pr i dag noen måleindikatorer e.l. som blir rapportert til kommunedirektør utover kravene til helsefaglig kompetanse og pedagogisk kompetanse i skole og barnehage. Det er i alle fall mål i kostrasammenheng f.eks. antall pedagoger pr barn osv.»*

*Informant 7 svarer «Vi skal rapportere i Stratcys hver måned, men for tiden er vår kompetanseplan under revidering og rapporteringen er derfor ikke helt på plass»*

*Informant 8 svarer «Vi har ingen måleindikatorer eller nøkkeltall. Kompetanse skal være en del av ledersamtalene, og tas i linjen. Og så er det en årlig rapportering i forbindelse med gjennomførte/ikke gjennomførte kompetansehevingstiltak»*

Selv om de fleste av kommunene jeg intervjuet ikke har noen spesifikke måleindikatorer på kompetanse og kompetansebehov, bortsett fra i kostrasammenheng, så viser svarene fra informantene at dette er et tema det likevel arbeides med ute i kommunene bare at de befinner seg på litt ulike nivå i denne utviklingsprosessen. Det informant 2 sier over her viser oss egentlig potensialet av hva mer digitalisering av kompetansearbeidet muligens kan gi oss, og mer digitalisering kommer, det er helt sikkert.

En kort oppsummering av den siste kategorien i presentasjon og drøfting av empiri og funn viser at Kaplan og Norton blant annet nevner flere fordeler ved å benytte balansert målstyring, i forhold til mitt prosjekt er det altså et interessant funn at balansert målstyring har et særskilt fokus på personal- og kompetanseutvikling. Videre så viser funnene mine at de fleste av kommunene i prosjektet mitt ikke har noe eget rapporteringssystem eller måleindikatorer vedrørende kompetanse og kompetanseheving, bortsett fra i Kostra-sammenheng som det har blitt nevnt av et par av informantene. Men flere av kommunene nevner likevel at de vektlegger kompetanse og kompetansebehov i sin kommune.

Neste kapittel handler om oppsummering og avslutning av denne masteroppgaven.

## Kapittel 5 Oppsummering og avslutning

Den overordnede problemstillingen min med et bakteppe om at verden eldes er:

*«Vil de fremtidige kompetansebehovene bli en utfordring?»*

Jeg valgte deretter å operasjonalisere problemstillingen i to underordnede forskningsspørsmål:

*«Har synet på fremtidige kompetansebehov endret seg i løpet av de siste 20 årene?»*

*«Med hovedfokus på eldreomsorg, er kommunesektoren strategisk godt nok forberedt på de fremtidige kompetansebehovene?»*

## 5.1 Oppsummering av funnene

Jeg delte empirien inn i 4 kategorier: kompetanse, strategi og styring, livslang læring og balansert målstyring. Jeg begynner med funnene jeg har gjort i kategorien om kompetanse. Kompetansereformen i 1998 fremhever ingen spesifikke yrkesgrupper som vil slite mer enn andre med å møte de fremtidige kompetansebehovene, i motsetning til kompetansereformen i 2020 som sier klart at omsorgssektoren er en av sektorene som kommer til å slite med å få dekket kompetansebehovene dersom befolkningsfremskrivningene blir som de er forespeilet per i dag (Finansdepartementet, 2021). Det er små kommuner ute i distriktene som vil slite mest med å få dekket kompetansebehovene sine blir det bekreftet i (NOU 2020:15). Undersøkelser viser i tillegg at det blir stadig flere eldre med demensutfordringer (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020).

Et tankekors jeg har gjort meg i løpet av arbeidet med denne masteroppgaven er at et av funnene mine viser at det fortsatt etter 22 år er de med lavest kompetanse som deltar minst i kompetanseutvikling. Og det selv om begge de to reformene er helt koherente om at heving av kompetanse og satsing på opplæring kan føre til produktivitetsøkning og verdiskaping viser et av de andre funnene mine. I intervjuet med informant 2 gjorde jeg et interessant funn om at informanten anbefaler at man i arbeidet med kompetanse bør knytte det tett opp til kvalitetsarbeidet i kommunen. Jeg har gjort funn om at det eksisterer strategiske planer i kommunene, i noen av kommunene har de laget ferdig kompetanseplaner, mens i andre kommuner har de ikke kommet fullt så langt enda, men de bekrefter i hvert fall i tilbakemeldingene jeg har fått at de fleste av dem jobber aktivt med strategier og kompetanseplaner. Flere av kommunene svarer at de har tatt hensyn til de 17 bærekraftsmålene til FN i kommunens planer, men at de ikke har vektlagt spesielt noen av målene.

I kategorien om strategi og styring fikk jeg blant annet bekreftet at funnet mitt om når vi i fremtiden blir stadig færre yrkesaktive per eldre da må vi få til mer samskaping. Vi blir nødt til å få til mer samarbeid mellom for eksempel kommunene, brukerne, de pårørende, privat næringsliv, innbyggerne generelt og frivillige organisasjoner for å kunne opprettholde det høye velferdsnivået vårt. Jeg gjorde som før nevnt ingen direkte funn om translatørkompetanse i dokumentene, men det er likevel så utrolig viktig å ha translatørkompetanse for at man skal lykkes med en implementering av en reform i en

organisasjon så jeg valgte derfor å ta det med i besvarelsen min. Det hjelper ikke å skulle innføre en reform dersom man ikke har dyktige translatører i organisasjonen sin.

I livslang læring kategorien i forrige kapittel gjorde jeg noe som jeg tenker er et litt uventet funn, det funnet handlet om støtteordningene i Lånekassen. Det overrasket meg å finne ut at de to reformene hadde omtrent samme oppfatning av støtteordningene i Lånekassen, og det selv om det allerede i kompetansereformen i 1998 var godt utredet og tydelig vektlagt at de ordningene måtte bli forbedret. Lånekassen prioriterer fortsatt de unge først, de som er eldre og som har fast jobb og huslån og kanskje forsørgeransvar har omtrent like lite muligheter til å få støtte fra Lånekassen nå som for 22 år siden. Et annet funn jeg gjorde om livslang læring handler mye om hvor viktig det er å finne de riktige insentivene for å klare å skape motivasjon for at folk skal ha lyst til å lære hele livet. Utdanningsinstitusjonene blir fortsatt av flere instanser oppfattet som rigide, og et av svarene på det fra utdanningsinstitusjonene selv er at de blir stadig pålagt å tilby fleksible utdanninger uten at det følger med økonomisk støtte for å få det til. Min oppfatning er at det kan være at det eksisterer asymmetrisk informasjon mellom de involverte partene, og at det i så fall kan føre til opportunistisk eller perverterende adferd.

Den siste kategorien jeg drøftet var balansert målstyring, og Kaplan og Norton (Kaplan & Norton, 1996) nevner i artikkelen sin at en av fordelene ved den måten å styre på er at man kan ha et særskilt søkelys på personal- og kompetanseutvikling. I intervjuene med kommunene kom det frem at de fleste av dem ikke rapporterer noe spesielt om kompetanse, bortsett fra i Kostra sammenheng. Men de fleste av kommunene sier at de likevel har vektlagt kompetanse i sin kommune, og det lover jo bra for fremtiden.

Det som jeg fant ut som virkelig har endret seg etter reformen i 1998 er at det kom på plass mye vedrørende rett til permisjon fra jobb ved kurs og utdanning, og fagskolene fikk blant annet sin egen lov. Regjeringen har i løpet av de siste årene blant annet også opprettet utvalget Kompetanse Norge som jobber med Kompetanseprogrammet og tilskuddordninger, og fra 1 juli 2021 blir Kompetanse Norge slått sammen med Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning til et nytt direktorat som får navnet Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2021). Jeg håper og tror at den sammenslåingen vil føre til at vi får litt mer fart på kompetanseutviklingen i Norge, spesielt med tanke på de med lavest kompetanse. Konklusjonen er altså at det ikke har vært helt stillstand på kompetanseutviklingsområdet de siste 22 årene selv om jeg må innrømme at jeg av og til fikk den følelsen når jeg satt og sammenlignet tekstene i de to dokumentene.



De 4 kategoriene jeg valgte i forrige kapittel var et resultat av både induktiv og deduktiv tilnærming, så jeg vil ta høyde for at dersom andre forskere ser på de samme dokumentene som meg ved en senere anledning så kan det være at de ser på dem fra et helt annet ståsted. Andre forskere kan avdekke andre interessante og viktige funn som jeg kan ha oversett. Fordi mitt ståsted kan være farget av at jeg er ansatt i administrasjonen i en kommune, og jeg hører til i den gruppen som er etablert med huslån og forsørgeransvar. Det kunnskapssynet og det politiske ståstedet jeg har kan også ha påvirket hvordan jeg arbeidet og gjorde meg kjent med dokumentene, og hvordan jeg valgte å gjennomføre analysen ut ifra den forståelsen jeg fikk av dokumentene og tilbakemeldingene i intervjuene. Valgene jeg tok vedrørende teoretiske perspektiver mener jeg også kan ha vært med på å forme de funnene jeg gjorde. Selv om andre forskere med et annet kunnskapssyn enn meg og med en annen teoretisk tilnærming og metode enn det jeg har benyttet kan komme frem til helt andre funn enn det jeg har gjort, så mener jeg likevel at mine funn selv om de ikke er verken nye konsepter eller teorier så kan de uansett være med på å gi nye innspill til hvordan man kan møte fremtidige kompetansebehov.

## 5.2 Avslutning og svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene

Svaret på problemstillingen min blir at de fremtidige kompetansebehovene kan bli en utfordring dersom vi ikke gjør noe med det. Ved å utvikle og innføre ny velferdsteknologi, få til innovasjon og bedre organisering så kan man spare antall årsverk og det vil bli avgjørende i måten tjenestene utføres på i eldreomsorgen, men det utfordrer også kompetansen innenfor det området (NOU 2020:15). Regjeringen har satt i gang ulike typer prosjekt for å møte de utfordringene som kommer innen kompetanse, jeg vil spesielt nevne kompetanseløft 2025 (Helse- og omsorgsdepartementet, 2021).

Det ene av de to underordnede forskningsspørsmålene mine spør om synet på fremtidige kompetansebehov har endret seg de siste 20 årene, til det er svaret at det egentlig ikke har endret seg så mye. Jeg har i dokumentanalysen min forsøkt å avdekke om argumentasjonen vedrørende fremtidige kompetansebehov har endret seg over tid, men faktumet er at de så allerede i 1998 at en eldrebølge ville komme i nær fremtid. Jeg kan derfor konkludere med at jeg har avdekt at de så mange av de samme problemstillingene i 1998 som vi fortsatt har nå i 2021, det eneste jeg vil nevne i tillegg til at noen arbeidsoppgaver har forsvunnet og nye arbeidsoppgaver har oppstått, er at verden eldes mye raskere enn tidligere predikert.

Det andre og siste av de underordnede forskningsspørsmålene mine handlet om kommunene med hovedfokus på eldreomsorg er strategisk godt nok forberedt på de fremtidige

kompetansebehov, og basert på intervjuene jeg foretok så har de i hvert fall vektlagt kompetanse i kommunene selv om ikke alle kommunene har alle planene på plass enda. Men jeg har i intervjuene fått inntrykk av at kommunene tar utfordringen med eldrebølgen inn over seg, og at de jobber hardt og fokusert med å møte eldrebølgen så godt de kan ved å tenke nytt og framoverlent. Jeg anbefaler kommunene i tillegg at de bør få kompetansemål forankret i kvalitetsarbeidet i kommunen sånn som informant 2 foreslo.

Årsaken til at dette har vært en spennende studie å gjennomføre er fordi jeg er ansatt i en kommune og jeg er i gruppen for de med huslån og forsørgeransvar, og som da kan få problemer både med å få permisjon fra jobb ved utdanning og ikke minst få problemer med støtteordninger fra Lånekassen. Jeg var også nysgjerrig på hvordan kommuner av ulik størrelse og omfang arbeider med kompetanseutvikling, om det var noen synlige forskjeller på kompetansearbeidet om kommunen var stor eller liten. Jeg fant ingen synlige forskjeller sånn sett, det eneste jeg kan trekke frem er at små kommuner sliter forståelig nok mer med rekruttering enn det store og mer sentrale og urbane kommuner gjør. Det kan være fordi det er små fagmiljøer i små kommuner, og at det nesten er krig mellom de små kommunene om de samme arbeidssøkerne.

En lærdom som jeg har gjort meg i denne undersøkelsen er at i etterkant av å ha gjennomført fokuserte intervju har jeg innsett at enkelte av tilbakemeldingene jeg fikk fra informantene ble litt vel korte uten at jeg fikk noen nærmere forklaring. Så ja, det er fullt mulig som Tjora sier å foreta fokuserte dybdeintervju via epost, men det fører til at det blir vanskelig å stille oppfølgingsspørsmål for å få mer utfyllende svar. Men de informantene som svarte meg var i hvert fall svært engasjerte og meget kompetente til å besvare spørsmålene mine om hvordan de jobbet med kompetanse i deres kommuner, og engasjement i et tema er jo noe av det viktigste når man skal intervju via epost sier Tjora (Tjora, 2017). Basert på mine erfaringer vil jeg derfor anbefale andre forskere å foreta intervju ansikt til ansikt, da har man i hvert fall mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom informanten svarer litt vel kort på noen av spørsmålene.

### 5.3 Forslag til fremtidig forskning

Resultatene i undersøkelsen min kan benyttes av andre forskere som vil se på lignende problemstillinger vedrørende kompetanse. Jeg anbefaler at kompetansereform 2020 blir fulgt tett opp og evaluert veldig nøye, for på den måten å sikre at det som allerede har blitt nøye utredet og vedtatt faktisk blir gjennomført.

Omsorgstrappen, laveste effektive omsorgs nivå - LEON, består av flere trinn i omsorgssektoren. Et av trinnene handler om å bygge flere aldersvennlige boliger for å tidligst mulig kunne møte utfordringene med at det blir stadig flere eldre, og skal man få til det så må kommunene forankre bygging av aldersvennlige boliger i arealplanen til kommunen. Jeg har tenkt litt på om det skal være bare kommunene sitt ansvar å bygge aldersvennlige boliger, burde man ikke heller ha som mål å få til mer samskaping og interaksjon med private utbyggere og innbyggerne om dette? Legge til rette for at de som vil kan få bygget aldersvennlige boliger, gjerne i tilknytning til et «omsorgstun» med flere tilbud til eldre samlet på et sted. Jeg anbefaler derfor mer forskning på trinnene i omsorgstrappen sånn at kommunen kan gå inn med hjelp til de som har behov for hjelp på et tidligst mulig tidspunkt for å få til mest mulig innsparinger i kommunen sitt pleie og omsorgsbudsjett.

For å få motivert de med den laveste kompetanse til å ta mer utdanning vil jeg anbefale at det blir tilrettelagt mye mer for læring på arbeidsplassen deres, det har vist seg at det er mye mer populært enn det er å reise til en utdanningsinstitusjon for å lære. Jeg anbefaler derfor videre forskning på det å få til insentiver for å få til nettopp mer læring på selve arbeidsplassene, relatert til arbeidsoppgavene de ansatte utfører der.

Med tanke på at det er små kommuner ute i distriktene som sliter mest med rekruttering så vil jeg anbefale videre forskning basert på noe korona pandemien har lært oss, at digitaliseringen og endringer i arbeidsmåter under en pandemi gjør at man har mulighet til å tenke nytt rundt hvor og hvordan man jobber. På grunn av korona pandemien tenker nå arbeidslivet på en helt ny måte om det å jobbe virtuelt enn det de gjorde før pandemien. Dette oppfatter jeg som en gyllen anledning til å tenke nytt med tanke på blant annet desentralisering av arbeidsplasser, og det handlingsrommet en slik desentralisering vil kunne gi oss.

## Litteraturliste

- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative research journal*, 9(2), p. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement. (2015). *Prop. 95 S Kommuneproposisjonen 2015*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Finansdepartementet. (2021). *Perspektivmeldingen 2021 (Meld. St. 14 (2020-2021))* Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- FN-Sambandet. (2021). Hentet 22.05.2021 fra <https://www.fn.no/>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haga, G. (2011). Kontrollen med maktutøvelsen i en fragmentert styringsstruktur. I J. O. Vanebo, K. Klaudi Klausen & T. Busch (Red.), *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg., bd. 15, s. 319-333). Oslo: Universitetsforlaget.
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2020). *Demensplan 2025*. Hentet 24.05.2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/demensplan-2025/id2788070/>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2021). *Kompetanseløft 2025*. Hentet 24.05.2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/kompetanseloft-2025/id2830273/>
- Hollis, M. (1994). *The philosophy of social science : an introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holter, H. (1996). Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 9-25). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? . *Royal Institute of Public Administration*, 18, p. 1-18.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor : konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2014). *En Strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California management review*, 39(1), p. 53-79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet. *Kompetansereformen (St.meld.nr. 42 (1997-1998))*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Kjeldstadli, K. (1997). Å analysere skriftlige kilder. I E. Fossåskaret, O. L. Fuglestad & T. H. Aase (Red.), *Metodisk feltarbeid* (s. 207-233). Oslo: Universitetsforlaget.
- Klausen, K. K. (2011). Public Administration over New PA til NPM - en fortolkningsramme for reformer. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red.), *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg., s. 48-60). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Regionreformen*. Hentet 24.05.2021 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2ac32be8629541259acade7d15d9451e/regionreform---rapport-fra-ekspertutvalget.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). *300 millioner kroner til kompetanseutvikling for å hindre permitteringer og oppsigelser*. Hentet 24.05.2021 fra [https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/300-millioner-kroner-til-kompetanseutvikling-for-a-hindre-permitteringer-og-oppsigelser/id2842148/?utm\\_source=regjeringen.no&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=nyhetsvarsel20210331](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/300-millioner-kroner-til-kompetanseutvikling-for-a-hindre-permitteringer-og-oppsigelser/id2842148/?utm_source=regjeringen.no&utm_medium=email&utm_campaign=nyhetsvarsel20210331)
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)* Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1992-09-25-107>
- KSagenda. (2021). Innsikt gir utsikt. Hentet 22.05.2021 fra <https://www.ksagenda.no/innsikt-gir-utsikt>
- Kunnskapsdepartementet. *Kompetansereformen - Lære hele livet (Meld. St. 14 (2019-2020))* Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Direktorat for høyere utdanning og kompetanse* Hentet 24.05.2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/direktorat/id2831466/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Loga, J. (2018). Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 16, s. 58-73.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2019). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research* (Third edition. utg.). London: Red Globe Press.
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy : mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford ;,New York: Oxford University Press.
- NOU 2018:2. *Fremtidige kompetansebehov I. Kunnskapsgrunnlaget*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- NOU 2019:2. *Fremtidige kompetansebehov II. Utfordringer for kompetansepolitikken*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- NOU 2019:12. *Lærkraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- NOU 2020:2. *Fremtidige kompetansebehov III. Læring og kompetanse i alle ledd*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- NOU 2020:15. *Det handler om Norge - utredning om konsekvensene av demografiutfordringer i distriktene*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Opstad, L. (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Reve, T. & Jakobsen, E. W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rovik, K. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), p. 631-653.  
<https://doi.org/10.1177/0170840611405426>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). Styring og samstyring. I A. Røiseland & S. I. Vabo (Red.), *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg., s. 9-39). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2014). Translasjon - en alternativ doktrine for implementering. I K. A. Røvik, T. V. Eilertsen & E. M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole : spredning, oversettelse og implementering* (s. 403-417). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Statistisk sentralbyrå. (2020). *Befolkning: Befolkningsframskriving* Hentet 04.09.2020 fra <https://www.ssb.no/befolkning?rn=K&innholdstype=statistikk&de=Befolkningsframskrivinger#tittel>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Vabo, S. I. & Vabø, M. (2014). *Velferdens organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vanebo, J. O., Klaudi Klausen, K. & Busch, T. (2011). *Modernisering av offentlig sektor :  
trender, ideer og praksiser* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

## Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring



### **Intervjuguide til fokusert intervju om kompetanse i en kommune**

Ryen sier at forskere flest er enige om at man på en eller annen måte i møte med informanten bør benytte en form for intervjuguide (Ryen, 2002). Tjora anbefaler også å ha klar en intervjuguide når man skal foreta et intervju med et svært fokusert tema, han sier at man da bør begynne med et par oppvarmingsspørsmål før man går til kjernespørsmålene i intervjuet, og han mener at man bør avslutte intervjuet med et avslappende spørsmål til slutt (Tjora, 2017). Jeg har forsøkt å få til dette i min intervjuguide.

- 1) Er kommunen du jobber i en liten, middels eller stor kommune?
- 2) Norge har forpliktet seg overfor FN sine 17 bærekraftsmål, og i den forbindelse tenker jeg spesielt på bærekraftsmål nr 4 «God utdanning: Sikre inkluderende, rettferdig og god utdanning og fremme muligheter for livslang læring for alle», har din kommune valgt å ha noe spesielt fokus på dette bærekraftsmålet?
- 3) Og så over til kjernen i dette fokuserte intervjuet: Hvordan jobber egentlig din kommune med kompetanse og fremtidige kompetansebehov:
  - har dere en egen overordnet kompetanseplan for hele kommunen?
  - og/eller benytter dere individuelle kompetanseplaner basert på medarbeidersamtale?
  - har dere en egen kompetanseplan for eldreomsorg i din kommune?
  - benytter dere KS og Linda Lai sin 10 faktor medarbeiderundersøkelse eller lignende?
- 4) Rapporterer virksomhetene/virksomhetslederne i din kommune noe om kompetanse eller kompetansebehov til kommunedirektøren/administrasjonen i kommunen, jeg tenker da på måleindikatorer eller nøkkeltall i månedsrapporter eller årsrapporter eller lignende? Og i tilfelle dere har slik rapportering hvilke måleindikatorer eller nøkkeltall er det virksomhetene må rapportere på vedrørende kompetanse/kompetansebehov/kompetanseutvikling?
- 5) Når det vedrører manglende kompetanse og mulige fremtidige problem med rekruttering, er det innenfor spesielle typer stillinger eller sektorer dere ser at det kan bli problemer med å få tak i kvalifisert personale nå eller i fremtiden i deres kommune?
- 6) Hvilke retningslinjer har din kommune for tilrettelegging, permisjon og økonomisk støtte for ansatte som ønsker å ta videreutdanning eller etterutdanning?
- 7) Har kommunen du er ansatt i intern opplæring som for eksempel lederutdanning eller lignende?
- 8) Har din kommune noe samarbeid med utdanningsinstitusjoner for å øke kompetansen i kommunen? (for eksempel for at ansatte uten formell utdanning kan ta fagbrev eller lignende ordninger)
- 9) Når det vedrører ungdommer som har droppet ut av videregående skole og andre mennesker som har såkalte «hull» i CV-en sin, gjør din kommune noe spesielt for å hjelpe dem til å fullføre utdanning eller til å få seg jobb eller arbeidstrening?
- 10) Eksisterer det noe samarbeid med utdanningsinstitusjoner eller andre institusjoner i kommunen deres for å rekruttere fremmedspråklige, som enten er bosatt i Norge eller som søker jobb i Norge?
- 11) Er kompetanse og rekruttering temaer på ledermøter i den kommunen du er ansatt i?
- 12) Vi er på slutten nå, men er det andre forhold rundt kompetanse og kompetansebehov som du tenker på som kunne være interessante å se nærmere på i denne sammenhengen?

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### **«Verden eldes – vil de fremtidige kompetansebehovene bli en utfordring?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på fremtidige kompetansebehov. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med masteren min er å foreta en dokumentanalyse av kompetansereformen fra 1998 og kompetansereformen fra 2020, og i tillegg se på de fremtidige kompetansebehovene og hvordan kommuner jobber med kompetanse. Masteren jeg skal skrive har et størrelsesomfang på om lag 70 sider.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen i Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg skal intervju 6-8 kommuner. Utvalget av kommuner som har fått spørsmål om å være med er helt tilfeldig trukket ut. Jeg fant navnet ditt på hjemmesiden til kommunen din.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et skjema med 10-12 spørsmål via epost. Det vil ta deg ca. 30-45 minutter. Intervjuskjemaet inneholder spørsmål om hvordan din kommune jobber med kompetanse og fremtidige kompetansebehov. Dine svar fra intervjuskjemaet blir registrert elektronisk.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Den eneste som vil ha tilgang til dine personopplysninger i tillegg til meg er min veileder fra NTNU, Trond Stiklestad. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, jeg lagrer datamaterialet på privat pc.

#### **Hva skjer med opplysningene dine i avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2021. Lagrede personlige data vil bli slettet etter fullført masterstudie.

#### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- NTNU v/Trond Stiklestad, epost: trond.stiklestad@ntnu.no, tel:73559983
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, epost: thomas.helgesen@ntnu.no, tel:93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Trond Stiklestad  
(Veileder)

Annbjørge Finnes  
(Student)

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Verden eldes – vil de fremtidige kompetansebehovene bli en utfordring?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

