

Mikael Bekkenes Støen
Tale Høberg Liaaen
Vegard Lund Røer

Hvordan kan ledelsens fokus på kritiske suksessfaktorer bidra til å utvikle et kompetansehus?

En casestudie av Aider

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Torild A. Oddane
April 2023

Mikael Bekkenes Støen
Tale Høberg Liaaen
Vegard Lund Røer

Hvordan kan ledelsens fokus på kritiske suksessfaktorer bidra til å utvikle et kompetansehus?

En casestudie av Aider

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Torild A. Oddane
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Oppgaven «*Hvordan kan ledelsens fokus på kritiske suksessfaktorer bidra til å utvikle et kompetansehus?*» er skrevet våren 2023 ved NTNU Handelshøyskolen, som en avsluttende oppgave på studieløpet Økonomi og Administrasjon. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.

I løpet av de siste årene på NTNU Handelshøyskolen har vi fått en større interesse for faget organisasjon og endring, særlig med hensyn på ledelsesaspektet. Endring, ledelse og kompetanse er elementer i faget som vekker interessen vår og er dermed drivere bak denne oppgaven.

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan selskaper kan utvikle seg i en endrende markedssituasjon og hva som kan være de bakenforliggende faktorene for å bygge et velfungerende kompetansehus. I løpet av studietiden har vi alle vært engasjerte i ulike verv, og gjennom disse fått et godt innblikk i hvilke selskaper som er å anse som dagsaktuelle i næringslivet. Valget falt derfor på Aider, som på få år har ekspandert til å bli en av landets største aktører i regnskapsbransjen.

Vi ønsker å rette en stor takk til ledelsen i Aider for at de har latt oss bruke selskapet som case for vår bacheloroppgave, og for all tid og informasjon de har delt med oss. Ledelsen har vært svært samarbeidsvillige og gode sparringspartnere rundt våre tanker og ideer om bransjen.

Videre ønsker vi også å rette en takk til vår veileder, Torild A. Oddane, som gjennom prosessen har kommet med innspill og ideer for å hjelpe oss på rett vei i denne oppgaven.

Trondheim, 2023.

Sammendrag

I løpet av semesteret har gruppen jobbet målrettet med bacheloroppgaven, med det formål å besvare problemstillingen: “*Hvordan kan ledelsens fokus på kritiske suksessfaktorer bidra til å utvikle et kompetansehus?*”

Etter å ha analysert dataene fra intervjuene valgte vi spesielt å fokusere på anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse, samt kreativitet som kritiske suksessfaktorer for å møte organisasjonens strategiske mål. De tre første faktorene er basert på rammeverket til Linda Lai om kompetansetiltak innenfor strategisk kompetanseledelse. Kreativitet vil basere seg på Torild Oddanes KREM-modell og vil beskrive hvordan forskjellige komponenter av kreativitet spiller inn for å nå strategiske mål. Disse kritiske suksessfaktorene danner grunnlaget for vår analyse og besvarelse av problemstillingen.

For å undersøke problemstillingen gjennomførte vi en kvalitativ studie av selskapet Aider. Vi intervjuet tre ledere, hvorav to har vært med siden oppstarten, og ellers har de alle hatt stor påvirkning på selskapets vekst. Disse intervjuene danner grunnlaget for våre funn, og resultatene våre viser at faktorene vi anser som kritiske for å bygge et kompetansehus, vil ha stor påvirkning på hvorvidt et selskap kan utvikle seg. Blant annet viste undersøkelsen at Aider utnyttet et marked i stor endring til sin fordel. Selskapets suksess de siste årene synes å skyldes gode strategiske valg innenfor områder som rekruttering, kompetanseutvikling, innovasjon og kultur.

Gjennom teori og analyse har vi sett at begrepet *kunnskap er makt* har stor verdi for organisasjoner som ønsker å bygge et kompetansehus. Fagspesifikk, generell og bransjespesifikk kompetanse er blant de viktigste faktorene for å kunne utvide og spisse kompetanseområdene, samt bygge nettverk og allianser internt og eksternt i organisasjonen. Rekruttering av riktig kompetanse kan være en utfordring, og bør derfor vurderes nøye av ledelsen i organisasjonen, da det kan være fordeler og ulemper ved ulike anskaffelsesmetoder. Samtidig har vi observert at mobilisering også er en kritisk suksessfaktor for utvikling, og at en potensiell fallgrube kan være å fokusere for mye på å anskaffe riktig kompetanse, uten å lykkes med effektiv anvendelse av kompetansen.

Abstract

During the semester, the group worked purposefully with the bachelor thesis, with the aim of answering the question: "How can management's focus on critical success factors contribute to developing a center of expertise?"

After analyzing the data from the interviews, we chose to mainly focus on the acquisition, mobilization and development of competence, as well as creativity as critical success factors for meeting the organization's strategic goals. The first three factors are based on Linda Lai's framework for competence measures within strategic competence management (Lai, 2021). Creativity will be based on Torild Oddane's KREM model and will describe how different components of creativity come into play to achieve strategic goals. These critical success factors form the basis for our analysis and response to the problem.

To investigate the problem, we carried out a qualitative study of the company Aider. We interviewed three managers, two of whom have been with the company since the beginning, but they have all had a major impact on the company's growth. These interviews formed the basis for our findings, and our results show that the factors we consider critical for building a center of expertise will have a major impact on a company's development. Among other things, the investigation showed that Aider took advantage of a rapidly changing market situation to the company's benefit. The company's success in recent years seems to be due to good strategic choices in areas such as recruitment, competence development, innovation and culture.

Through theory and analysis, we have seen that the concept of *knowledge is power*, has great value for organizations that want to build a center of expertise. Subject-specific, general and industry-specific competence are among the most important factors in being able to expand and sharpen areas of competence, as well as build networks and alliances internally and externally in the organization. Recruiting the right skills at the right time can be a challenge and should therefore be carefully assessed by the management of the organisation, as there can be advantages and disadvantages to different procurement methods. At the same time, we have observed that mobilization is also a critical success factor for development, and that a potential pitfall can be to focus too much on acquiring the right competence, without succeeding in the effective application of the competence.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Avgrensninger og oppgavens videre oppbygging	1
1.3 Presentasjon av case	2
2. Teori	3
2.1 KREM-modellen	3
2.1.1 Kreativ kompetanse	3
2.1.2 Relasjonell kompetanse	4
2.1.3 Ekspertise	4
2.1.4 Motivasjon	5
2.2 Kompetanse	6
2.2.1 Kompetanseutvikling	6
2.2.2 Kompetanse som ressurs	6
2.2.3 Kompetansemobilisering	7
2.3 Læring	8
2.3.1 Individuell læring	8
2.3.2 Organisasjonslæring	9
2.3.3 Kunnskapsdeling	10
2.4 Ansettelse	11
2.4.1 Rekrutteringsprosessen	12
2.4.2 Utvalgsprosessen	13
2.4.3 Anskaffelse av kompetanse gjennom oppkjøp	14
3. Metode	15
3.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ og kvantitativ metode	15
3.2 Valg av metode og respondenter	16
3.3 Datainnsamling og gjennomføring av intervjuene	16
3.4 Reliabilitet og validitet	18
3.4.1 Validitet	18
3.4.2 Reliabilitet	19
4. Analyse	21
4.1 Aider-måten: Hvordan legge opp til utvikling av et kompetansehus?	21
4.2 Kompetanse som ressurs: Hvorfor er kompetanse viktig for utvikling?	22
4.3 Kreativitet	23
4.3.1 Kreativ kompetanse	23
4.3.2 Relasjonell kompetanse	24
4.3.3 Ekspertise	25
4.3.4 Motivasjon	27
4.4 Anskaffelse av kompetanse	27
4.5 Utvikling av kompetanse	32

4.6	<i>Mobilisering</i>	35
5.	Konklusjon	37
5.1	<i>Videre forskning</i>	39
	Bibliografi	40
	Vedlegg	41
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	41
	<i>Vedlegg 2: Samtykkeerklæring</i>	44

1. Innledning

De siste årene har regnskaps- og revisjonsbransjen vært mye omtalt som en døende bransje på grunnlag av teknologisk utvikling og fremskritt. Meningene er forskjellige og mange, men likevel er det klart at bransjen er, og vil være i endring fremover (Hansen, 2020). I et samfunn der teknologien automatiserer flere og flere manuelle oppgaver, vil de tradisjonelle oppgavene til en A-Å regnskapsfører bli færre. Manuell bilags-, transaksjons- og kvitteringsføring er enklere enn noen gang, men vi er likevel avhengig av kompetente mennesker som kan hjelpe med å gi tallene mening og retning. En regnskapsførers rolle vil derfor måtte redefineres fremover (Hansen, 2020). Proaktiv rådgivning, oppfølging mot kunder og hjelp til å automatisere repetitive oppgaver er viktigere enn før, og vil gi bransjen den nye retningen den trenger.

For at organisasjoner skal kunne henge med på teknologisk fremgang er det viktig å være innforstått med endringen, være kompetente, rustet til å håndtere den, og innovative slik at man kan dra fordel av den. Kompetanseforvaltning og kreativitet er derfor sentrale nøkkelord for organisasjoner som er i vekst eller endring, uavhengig av om driveren for endring er eksterne eller interne forhold. Basert på dette ønsker vi å se nærmere på hvordan selskaper, gjennom å fokusere på kritiske suksessfaktorer, kan sørge for utvikling og verdiskapning med hensyn på kompetanse. Vi vil kombinere teori med en case-studie av Aider, og undersøke hvordan ledelsen deres fokuserer på utviklingen av et kompetansehus.

1.1 Problemstilling

Hvordan kan ledelsens fokus på kritiske suksessfaktorer bidra til å utvikle et kompetansehus?

1.2 Avgrensninger og oppgavens videre oppbygging

De kritiske suksessfaktorene vi har valgt å se på er anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse i tillegg til kreativitet for å møte kompetansebehovene som organisasjonens strategiske mål krever. De tre første faktorene er basert på rammeverket til Linda Lai om kompetansetiltak innenfor strategisk kompetanseledelse. Vi legger til grunn at anskaffelse av kompetanse handler om å få tak i ny kompetanse, enten det er for å yte nye tjenester, få

tilgang til nye ansatte, eller for å tilføre faglig tyngde. Mobilisering og utvikling av kompetanse baserer seg på å bruke kompetansen man har for effektivitet og videre læring i organisasjonen. Kreativitet vil basere seg på Torild Oddanes KREM-modell og vil beskrive hvordan forskjellige komponenter av kreativitet spiller inn for å nå strategiske mål. Vi vil se på hvordan ledelsen har tilnærmet seg de forskjellige suksessfaktorene og hvordan de påvirker hverandre.

1.3 Presentasjon av case

Som presentert innledningsvis vil problemstillingen i denne bacheloroppgaven bli belyst ved å ta utgangspunkt i selskapet Aider. Følgende kapittel vil derfor ta for seg en kort redegjørelse over hvem de er og deres historie.

Aider er ett relativt nyoppstartet selskap som tilbyr tjenester innenfor regnskap, rådgivning, HR, lønn og teknologi. Den siste tiden har selskapet i tillegg økt satsningen på spisskompetanse for å kunne tilby mer målrettet veiledning mot sine kunder. Selskapet ble stiftet i 2019 av daglig leder Andres Vik og styreleder Knut Grotli med ideen om å utvikle et kompetansehus innenfor regnskap.

Bak ideen om å utvikle et kompetansehus innenfor regnskap, ligger endringen som regnskapsbransjen befinner seg i. Som kompetansehus skal de levere et tverrfaglig sett med tjenester, samt at kompetansen de innehar skal være satt i system, både internt etter fagområder, men og i sammensettinger av team. Å være et kompetansehus innebærer å satse på mennesker, og deres kompetanse og utviklingspotensial.

I løpet av de siste årene har de ekspandert i et bemerkelsesverdig tempo og har per i dag om lag 700 ansatte fordelt på 23 kontorer landet over. Ekspansjonen grunner i en blanding av fusjoner, en rekke oppkjøp og egen rekruttering. Organisasjonens oppbygging og støttestruktur er inspirert av de store aktørene i revisjonsbransjen, men kjernen i Aider er deres fokus på mennesker og ideen om å kunne levere tjenestene sine med energi og begeistring. Folk, forenklet og fremover er sentrale nøkkelord for selskapet. Gjennom å satse på kompetanseutvikling, samt redefinering av regnskapsfaget har de blitt en av de største aktørene i bransjen.

Ettersom at regnskapsbransjen har vært mye omtalt som en døende bransje ble det interessant for oss å forsøke å identifisere ulike faktorer som har vært med på å gjøre Aider til en suksess. Gjennom casestudiet ønsker vi å analysere hvordan selskap som Aider lykkes med å hente riktig kompetanse. Den imponerende veksten Aider har hatt gjør selskapet til en unik case, som har vært til hjelp med å identifisere det som kan være kritiske suksessfaktorer for å bygge et kompetansehus.

Kritiske suksessfaktorer som bidrar til utviklingen av et kompetansehus, vil være rammeverket for videre drøfting og analyse i denne oppgaven. Vi vil også ta utgangspunkt i Aiders ide og tankegang rundt hva det innebærer å være et kompetansehus.

2. Teori

2.1 KREM-modellen

KREM-modellen tar for seg fire komponenter som er viktige for individuell kreativitet og innovasjon. De fire komponentene i modellen er kreativ kompetanse, relasjonell kompetanse, ekspertise og motivasjon. Vi har valgt å fokusere på denne teorien fordi den tar for seg viktige momenter for å utvikle individuell kreativitet. Siden kreativitet er en viktig kilde til kompetanseutvikling, bruker vi denne modellen for å beskrive og drøfte hvilke grep som har blitt tatt av Aider for å bygge et kompetansehus.

2.1.1 Kreativ kompetanse

Den første bokstaven i KREM-modellen tar for seg kreativ kompetanse. Fra et historisk perspektiv er det K-en som har fått størst oppmerksomhet fra forskere, ikke minst med bakgrunn i den dominerende definisjonen av kreativitet som evne til å skape ideer, spesielt nye og anvendelige ideer (Oddane, 2017). Det finnes flere verktøy som kan brukes for å øke kreativiteten, inkludert mot, utholdenhet og evnen til å håndtere motgang og usikkerhet. På organisasjonsnivå er det viktig å fremme mot ved å anerkjenne og verdsette feil som en kilde til læring. En viktig utfordring for ledelsen vil derfor være å skape et trygt klima som oppmuntrer og støtter de ansatte til å utfordre seg selv og bevege seg utenfor sin komfortsone. Kreative personer og mennesker har også en tendens til å sample ideer fra enten gamle produkter eller andre virksomheter. Deretter bruker de disse ideene som en inspirasjon til å utvikle sine egne ideer og tanker (Oddane, 2017).

2.1.2 Relasjonell kompetanse

Relasjonell kompetanse handler blant annet om kommunikasjonsferdigheter og evnen til å bygge nettverk. Denne delen av kreativitet og innovasjon har fått en større oppmerksomhet innen ledelsesfag de siste årene. Relasjonell kompetanse kan forklares ved hjelp av forskjellige ferdigheter og evner. Golemans beskrivelse av sosial årvåkenhet og sosiale ferdigheter, som er viktige komponenter i emosjonell intelligens, har blitt brukt som en guide i denne diskusjonen (Oddane, 2017).

“Sosial årvåkenhet dekker empati, serviceinnstilling og organisatorisk årvåkenhet” (Oddane, 2017, s.112). Empati handler om å kunne sette seg inn i andres tanker, motiver, verdier og følelser og forstå hvordan det er å være i andres situasjon. Empati er nødvendig for å utvikle serviceinnstilling, som handler om å anerkjenne og møte kundenes behov og preferanser. Organisatorisk årvåkenhet handler om å kunne oppfatte og forstå hva som foregår på ulike nivåer i organisasjonen. Dette inkluderer evnen til å holde seg oppdatert om styrker, svakheter, potensial, ressurser og resultater i og rundt virksomheten.

“Sosiale ferdigheter omfatter blant annet påvirkningskraft, kommunikasjonsferdigheter og samarbeidsferdigheter” (Oddane, 2017, s.113). Påvirkningskraft kan defineres som evnen til å påvirke eller få sine interesser ivaretatt av andre. Dette inkluderer blant annet også begrepet *kunnskap er makt*, som også kan knyttes til organisatorisk årvåkenhet for å forme allianser og nettverk internt og eksternt i organisasjoner. Kommunikasjonsferdigheter inkluderer blant annet evnen til å lytte aktivt og ha god muntlig og skriftlig framstillingsevne (Oddane, 2017). Samarbeidsferdigheter handler om å legge til rette for et godt samarbeid mellom mennesker og evnen til lagbygging (Oddane, 2017). En nøkkel for å takle komplekse oppgaver er å sette sammen et team med variert kompetanse og bakgrunn. I tillegg er det viktig å skape en arena for kollektiv refleksjon og læring.

2.1.3 Ekspertise

Ekspertise er en forutsetning for kreativitet fordi det kreative skapes med utgangspunkt i den kunnskapen vi har. E-en i KREM-modellen minner oss om at kreativitet ikke er en generell egenskap, og at vi må ha et visst minimum av kunnskap innenfor et felt for å kunne skape noe kreativt på dette område (Oddane, 2017). Vi skiller mellom fagspesifikk kompetanse og kontekstrelevant kompetanse. Ifølge Amabile defineres fagspesifikk kompetanse som en kombinasjon av medfødte egenskaper og ekspertise som er oppnådd gjennom formell utdanning og praktisk erfaring innen et bestemt område (Oddane, 2017). Jo mer kunnskap og

kompetanse, jo større muligheter har vi for å være kreative innenfor et spesifikt område – og omvendt.

Kontekstrelevant kompetanse retter oppmerksomheten mot behovet for ekspertise eller kompetanse knyttet til sammenhengen eller konteksten oppgaveløsningen foregår innenfor. Typologien inneholder blant annet dimensjonene faglig standardkompetanse, metakompetanse, generell bransjekompetanse, faglig bransjekompetanse, og firmaunik kompetanse. Faglig standardkompetanse og metakompetanse har til felles at de er kompetansetyper som ikke er knyttet til bestemte bransjer eller firma, og kan derfor plasseres under kategorien fagspesifikk kompetanse. Faglig standardkompetanse refererer til et bredt spekter av fagkompetanse og tekniske ferdigheter som er nødvendige og særlig relevante for å løse konkrete, spesifikke oppgaver. Regnskapsanalyse er et eksempel på en slik oppgave. Metakompetanse er derimot lite oppgavespesifikt og beskriver kompetanse som kan anvendes på ulike områder (Oddane, 2017).

Generell bransjekompetanse beskriver kompetanse til en spesiell bransje, sektor eller industri. Eksempler på dette kan være kunnskap om bransjens historie, markedsutvikling, nøkkelpersoner og evnen til å etablere nettverk og samarbeid i bransjen eller sektoren. Faglig bransjekompetanse illustrerer hvilken kompetanse som er nødvendig for å utføre et smalt repertoar av arbeidsoppgaver (Oddane, 2017). Firmaunik kompetanse er spesifikk kunnskap og ferdigheter som er nødvendig for å utføre spesifikke oppgaver i en organisasjon. Dette inkluderer ofte kompetanse gjennom bruk av firmaspesifikk teknologi, rutiner, oppskrifter og prosedyrer.

2.1.4 Motivasjon

Oppgavemotivasjon refererer til vår grunnleggende holdning og motiver for at vi gir oss i kast med en oppgave. Ifølge Amabile er motivasjon for oppgaven den viktigste delen av kreativitet (Oddane, 2017). Begrepene indre og ytre motivasjon brukes ofte for å beskrive hva som driver vår atferd og handlinger. Indre motivasjon refererer til en indre lyst eller ønske om å utføre en oppgave fordi vi finner den interessant, ønsker å utøve selvbestemmelse, opplever mestring og glede i utførelsen. Ytre motivasjon refererer derimot til å bli motivert av ytre belønninger, som lønn, status eller anerkjennelse fra andre. Mens ytre belønninger i form av prestasjonsmålinger og premieringer av innsats kan være passende for rutineoppgaver, kan det virke hemmende for kreativiteten (Oddane, 2017). Siden motivasjon er en viktig faktor for

kreativitet og påvirkes av arbeidsmiljøet, er det viktig å tilrettelegge for motiverende arbeidsforhold for å fremme kreativitet blant ansatte.

2.2 Kompetanse

Begrepet kompetanse er ansett som komplekst og flerdimensjonalt, og har derfor blitt definert på ulike måter av praktikere og i litteratur. I denne oppgaven har vi valgt å adoptere Kunnskapsdepartementets definisjon av kompetanse. «Kunnskapsdepartementet (Meld. St. 16 (2015-2016)) definerer kompetanse som evne til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner, og ser kompetansebegrepet som summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og hvordan disse anvendes i samspill.» (Regjeringen, 2018).

2.2.1 Kompetanseutvikling

Den siste tiden har man sett en økning i satsning på kontinuerlig kompetanseutvikling i organisasjoner. Flere og flere selskaper velger å rette ressurser mot skreddersydd kompetanseutvikling der man enten benytter seg av interne eller eksterne profesjonelle tilbydere av kompetansen man søker etter (Lai, 2021). «Systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring blant medarbeiderne i en organisasjon». (Lai, 2021, s. 112). Dette innebærer prosesser som bidrar til både tilegnelse av kompetanse, samt valg og gjennomføring av konkrete tiltak som er nødvendige for å dekke ønsket læringsbehov. Organisasjonen utarbeider en strategi og iverksetter tiltak som er rettet mot en eller flere medarbeidere for å oppnå ønsket tilstand og mål.

Lai vektlegger at organisasjoner ikke kan tilegne seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger på en annen måte enn gjennom sine medarbeidere. Dermed blir arbeidskultur og mestringsklimaet i organisasjonen viktige faktorer innenfor intern kompetanseutvikling. For at ansatte skal oppleve meningsfylt arbeid og utvikling, er det nødvendig å ha trygge rammer og tillit til selskapet, ledelsen og medarbeidere.

2.2.2 Kompetanse som ressurs

Dersom man betrakter kompetanse som et potensial, er det viktig å påpeke at potensialet først blir en ressurs når det passer organisasjonen å forvalte kompetansen på en hensiktsmessig

måte. Derav kan man betrakte en organisasjons interne kompetanse som forvaltningskapital (Lai, 2021). Et selskaps kompetansekapital er intern kompetanse som er tilgjengelig, anvendbar og verdifull. Et selskap kan kun forvalte sin kompetansekapital om de ansatte deler sin kompetanse med resten av organisasjonen (Lai, 2021). På samme vis vil et selskap miste deler av sin kompetansekapital dersom en sentral medarbeider velger å søke seg ut av organisasjonen.

Kompetanse sårbar å betrakte som ressurs, spesielt da en organisasjon ikke kan lagre eller spare intern kompetanse dersom medarbeidere forlater organisasjonen. Dermed vil prioriteringer og utforming av en kompetansestrategi være viktig for organisasjoner som søker etter måter å utvikle seg på (Lai, 2021). Dersom selskapet klarer å utvikle kunnskap om hvordan de best kan utnytte kompetansen i selskapet, vil de være bedre rustet til eventuelle utfordringer angående forvaltning av kompetansekapitalen.

Videre er det flere egenskaper ved kompetanse som ressurs som kan begrense potensialet dersom man ikke er klar over disse. Kompetansen har en betinget verdi, det vil være varierende behov for reinvesteringer og varierende forbedringspotensial i både kompetanse og ytelse. I tillegg er det behov for å differensiere investeringene med hensyn på både kompetansenivå og kompetansetype (Lai, 2021).

2.2.3 Kompetansemobilisering

For å sikre verdiskapning, og bidra til ytelse og måloppnåelse er det essensielt for organisasjoner å mobilisere intern kompetanse på en god måte. Flere undersøkelser og forskningsstudier viser at flere medarbeidere opplever at de ikke får brukt sin kompetanse i arbeidet de utfører (Lai, 2021). Konsekvensen av dette blir at organisasjoner sitter igjen med et verditap i form av ubrukt og tapt kompetansekapital. Det kan videre føre til at medarbeidere ikke føler på utvikling i organisasjonen, og dermed utvikler høyere turnoverintensjon. Økt turnover kan videre svekke organisasjonens konkurransedyktighet som arbeidsgiver.

Lav kompetansemobilisering sees ofte i sammenheng med et overfokus på anskaffelse og utvikling av kompetanse, men et underfokus på anvendelse av kompetansen (Lai, 2021). God kompetansemobilisering handler om å få de enkelte i organisasjonen til å føle på mestring og opplevelsen av å bidra til overordnet utvikling og verdiskapningen i organisasjonen. Den indre motivasjonen og andre psykologiske behov knyttet til mening og tilhørighet sitter sentralt i mobiliseringsprosessen. Gjennom tilrettelegging for muligheter og utfordringer som

passer medarbeidernes kompetanse, styrkes forholdet mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet (Lai, 2021).

2.3 Læring

Læring i organisasjoner er en fundamental og svært sammensatt prosess når det kommer til å utvikle kompetansen til medarbeidere, som dermed påvirker organisasjonens evne til å innrette seg mot strategiske mål, forbedre prestasjoner og å innovere. Vi vil se på forskjellige tilnærminger til individuell læring, organisatorisk læring og sosial læring, og se hvordan disse sammen skaper et bilde av hvordan læring fungerer for en organisasjon.

2.3.1 Individuell læring

De individuelle læringsteoriene deles ofte inn i tre kunnskapsteorier; behaviorisme, kognitivismen og konstruktivismen, men ut fra funnene våre vil ikke denne oppgaven ta for seg behavioristisk kunnskapsteori.

2.3.1.1 Kognitivismen

Kognitivismen fokuserer på individets mentale behandling av informasjon og hvordan dette påvirker læringen til individet. Denne type læring er kjent for utvikling av individuelle ferdigheter som kritisk tenkning og analyse, og faktorer som forsterker denne type læring er repetisjon, praktisering og strukturen til prosessen som det læres av (Busch et al., 2010). Argumenter mot denne måten å modellere en læringsprosess på er at det er lite fokus på den sosiale konteksten av læringen og at det er varierende fokus på hvordan motivasjonen til individet påvirker læringsprosessen.

2.3.1.2 Konstruktivismen

Konstruktivismen baserer seg på at kunnskap finnes inne i oss selv og at det vi allerede innehar fører til hvordan ny kunnskap konstrueres (Kolb, 2015). Dette vil føre til at læring er subjektiv ut ifra tidligere kunnskap og at kunnskapen er formet av erfaringene man har hatt. Kritikken av konstruktivistiske teorier er at det mangler en tydelig målbarhet og at det kan være vanskelig å implementere i praksis på grunn av en mangel på tydelig struktur.

Kolbs læringscyklus slår sammen kognitivismen og konstruktivismen og forklarer hvordan læring fungerer som en syklisk prosess i individene. Individet utvikler seg gjennom erfaring, refleksjon, konseptualisering og aktiv eksperimentering. Det som er sentralt her er at erfaringer og refleksjon danner grunnlaget for utvikling av ny kunnskap og fremhever at læringsprosessen er kontinuerlig og dynamisk (Kelly, 1997).

2.3.2 Organisasjonslæring

Filstad deler hovedsakelig læring i organisasjoner inn i to perspektiv; ett med individet som lærende i fokus, og et med fokus på læring som et sosialt fenomen, som påvirkes av deltakelse og samarbeid i organisasjonen (Filstad, 2019).

2.3.2.1 Lærende organisasjoner gjennom individuell læring

Mange av teoriene baserer seg i utgangspunktet på individuell læring, og ser dermed på hvordan organisatorisk læring kan skje gjennom systematisering og kontroll av individuelle læringsprosesser. Dette perspektivet fremmes også av Lai, som vektlegger at organisasjoner ikke kan tilegne seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger på en annen måte enn gjennom sine medarbeidere. Derfor er fokus på individuell læring en forutsetning for spredning og utvikling av kompetanse i organisasjoner (Lai, 2021).

Enkeltkrets- og dobbeltkretslæring er et eksempel som tydeliggjør viktigheten av læring i organisasjoner (Filstad, 2019). Enkeltkretslæring handler om øyeblikkelig læring som fører til en endret handling, men som ikke påvirker de underliggende verdiene som fører til handlingen. Dobbeltkretslæring løfter frem viktigheten av at individer i organisasjoner utfordrer og endrer underliggende antagelser og verdier for å møte nye krav og tilpasse seg, og at dette fører til en varig endring og læring i organisasjonen. For å oppnå effektiv organisasjonslæring bør man skape kultur og muligheter der individuell læring og refleksjon blir oppmuntret, slik at man tilrettelegger for en større grad av dobbeltkretslæring (Filstad, 2019). Dobbeltkretslæringen blir også sett på som sentralt for konseptet *den lærende organisasjon*, som innebærer at organisasjoner er rustet for kontinuerlig utvikling av ansatte (Filstad, 2019).

Det finnes også teorier om organisasjonslæring som tar for seg læringsprosessene som løpende og gjentakende sykluser, og som er basert på konstruktivistiske læringsyn. Disse teoriene fokuserer på hvordan organisasjoner tilegner og innlemmer ny kunnskap. Et

eksempel på en slik teori er bruk av Kolbs lærings sirkel på organisasjonsnivå. Denne teorien har fortsatt fokus på individuelle psykologiske prosesser, men poengterer at en organisasjon som helhet vil kunne utvide sin kunnskapshorisont gjennom handlinger som skjer i organisasjonen. Ved å sette denne utforskningen i system utnytter man flere lærings sykluser samtidig, og dermed drar man fordelene av å teste og utfordre allerede etablerte metoder (Filstad, 2019).

2.3.2.2 Organisasjonslæring gjennom sosial deltakelse og praksis

Det andre hovedperspektivet har et fokus på deltakelse, praksis, samt fremhever sosial og kulturell kontekst. Dette bryter samtidig ned skillene mellom individet og dets læring, og organisasjonen som en omkringliggende struktur.

Et kjent eksempel på det sosiale aspektet av læringsprosessene er Lave og Wengers teorier om situert læring. Teorien baserer seg på konstruktivismen og tydeliggjør at læring er en aktivitet som er sterkt knyttet til den konteksten hvor læringen skjer, og derav at læringen er forankret i sosiale, kulturelle og materielle situasjoner. De bruker også begrepet praksisfellesskap for grupper som samhandler regelmessig i aktiv praksis, og derav lærer av hverandre. I praksisfellesskapet kommer læringen fra aktiv deltakelse i fellesskapet, hvor nykommere ofte vil starte med det som blir definert som legitim perifer deltakelse ("legitimate peripheral participation"). Nykommere vil dermed starte med mindre sentrale og komplekse oppgaver, og deretter gradvis ta på seg mer avanserte oppgaver (Filstad, 2019).

Filstad trekker frem 4I modellen som den mest direkte teorien om organisasjonslæring som helhet. 4I modellen beskriver hvordan læring fungerer fra individ til organisasjonsnivå. Modellen deles i fire deler; intuisjon, tolkning, integrering og institusjonalisering, og forklarer hvordan kunnskap og læring utvikles og spres, fra individ til grupper og deretter organisasjon. Intuisjon omhandler skapning av ideer og innsikt på individnivå og institusjonalisering beskriver hvordan læringen blir en del av organisasjonens strukturer, system og kultur (Filstad, 2019).

2.3.3 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling er en sentral del av sosial og praksisbasert læring i organisasjoner, og retter seg mot å utnytte kompetansen som allerede finnes i organisasjonen. Dette baserer seg på den erfaringsbaserte læringsteorien, og presiserer hvilken rolle læring har i anvendelsesdelen av

kompetanseutviklingen i en organisasjon. God og effektiv kunnskapsdeling tilrettelegges av flere faktorer, deriblant lederstøtte, kultur, organisasjonsstruktur og tillit.

Et konkret eksempel på organisatoriske faktorer som påvirker kunnskapsdeling er organisasjonsstrukturen. En flat og nettverksbasert organisasjonsstruktur fører til flere muligheter for kunnskapsdeling og læring mellom ansatte, som er et krav for at den praksisbaserte læringen skal finne sted (Filstad, 2019). På denne måten kan vi se at strukturen også kan tilrettelegge for, eller redusere læringen som skjer i organisasjonen.

Ledelse for kunnskapsbygging er sentralt for å skape et miljø som fremmer læring. Ledere kan oppmuntre til, anerkjenne og belønne kunnskapsdeling samtidig som de kan gi tilgang til nødvendige ressurser og infrastruktur. Samtidig må lederen jobbe for å skape tillit mellom de ansatte for å fremme kunnskapsdeling i mellommenneskelige relasjoner (Filstad, 2019). På samme måte er kulturen viktig for kunnskapsdelingen i en organisasjon. En kultur som fokuserer på samarbeid, åpenhet og tillit gjør det enklere for ansatte å dele erfaringer og kunnskap (Filstad, 2019).

Tillit er også en viktig faktor for kunnskapsdeling i organisasjoner, og i denne sammenhengen deles i to deler. Tillit til en persons kompetanse, og til en persons velvilje. Tilliten til en persons kompetanse handler om hva du har tiltro til at den andre vet, mens tillit til en persons velvilje handler om troen på at personen bryr seg om målene og opptrer med integritet (Filstad, 2019). Tillit til personens velvilje kreves for å drive kunnskapsdeling, og kan til en viss grad også gjøre opp for manglende tiltro til kompetanse.

Kunnskapsdeling baserer seg på å dele den tause og eksplisitte kunnskapen til individene. Taus kunnskap er personlig, situasjonsavhengig og vanskelig å artikulere. Teorien deles best gjennom praksis og deltakelse, for eksempel gjennom gruppediskusjoner, jobbrotasjon og veiledning. Eksplisitt kunnskap er tilgjengelig, direkte og lett å overføre og deles fint gjennom forelesninger, demonstrasjoner, og casestudier (Lai, 2021).

2.4 Ansettelser

Ansettelsesprosesser består vanligvis av to hovedmomenter, nemlig rekruttering og seleksjon. Skillet mellom disse går på at rekruttering omhandler prosessen med å tiltrekke seg de riktige personene med riktig kompetanse, mens seleksjonsprosessen retter seg mot å velge ut, og deretter tilsette den beste kandidaten (Pilbeam & Corbridge, 2010). Disse to delprosessene er

kritiske i organisasjonssammenheng for å tiltrekke seg, og velge riktige personer som kan bidra til å utvikle organisasjonens kompetanse og dermed nå strategiske mål.

Det norske teorigrunnlaget vårt fra Lai er til tider utydelig eller inkonsekvent med dette skillet (Lai, 2021). Skillet mellom disse prosessene nevnes i innledningen før de smelter sammen og seleksjon blir en underprosess av rekruttering. Vi velger derfor å basere oss på Pilbeam & Corbridge definisjon, som har et klart og konsistent skille mellom de to prosessene. I stedet bruker vi «ansettelsesprosessen» når man ønsker å se på rekruttering og seleksjon samlet.

Et av hovedmålene med å ansette nye mennesker er å fylle et gap i organisasjonens nåværende eller ønskede struktur. Dette gapet kan skyldes en økning i arbeidsmengde eller mangel på spesifikk kompetanse. Rekrutterings- og seleksjonsmetodene som brukes, vil ha ulik innvirkning på organisasjonens evne til å skaffe nødvendig kompetanse. I denne oppgaven vil vi se på ulike tilnærminger til rekruttering og seleksjon, og hvordan de påvirker anskaffelsen av kompetanse i organisasjoner i vekst. Behovet for å ansette nye mennesker vil i vår oppgave enten skyldes en økning i arbeidsmengde eller en strategisk beslutning om å utvide organisasjonens kompetanseområder.

Vi vil heller ikke fokusere spesifikt på personene som sitter i de faktiske rekrutteringsprosessene, men hvordan de forskjellige tilnærmingene til prosessen fra organisasjons- og ledelsesnivå kan påvirke andre deler av organisasjonen. Ineffektive rekrutterings- og seleksjonsprosesser kan føre til dårligere prestasjon, redusert videreutvikling av tjenester, dårlig moral, lav jobbtilfredshet og økt turnover. På den annen side kan gode prosesser fremme bedre mellommenneskelige forhold i organisasjonen (Pilbeam & Corbridge, 2010).

2.4.1 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen kan deles inn i fire faser, nemlig problem-identifisering, løsningsgenerering, beslutning og verifikasjon (Lai, 2021). Det er under problem-identifisering at selskapets strategi og mål, vurdering av dets pågående endringsprosesser og markedsforhold spiller inn. Basert på dette vil man identifisere om man må gjennomføre ansettelse for å møte kompetansebehovet i organisasjonen og hvilke kompetansekrav denne ansettelsen må tilfredsstille. Identifiseringen av disse kravene er kritisk i denne delen av ansettelsesprosessen, mens resten av rekrutteringsprosessen hovedsakelig handler om å tiltrekke flest mulige kandidater som møter disse kravene før utvalgsprosessen begynner.

2.4.1.1 Metoder for rekruttering

Det er flere tilnærminger til rekruttering, som hver og en har sine fordeler og ulemper. Det skiller ofte mellom intern og eksternt, samt formell og uformell rekruttering. Intern rekruttering handler om å forfremme eller flytte på ansatte innad i organisasjonen. Intern rekruttering krever færre ressurser enn andre typer rekruttering, da organisasjonen allerede er kjent med kandidaten. Videre kan intern rekruttering føre til redusert turnover, da ansatte har muligheten til å oppnå forfremmelse ved å bli. Samtidig fører det til at organisasjoner må rekruttere til stillingen som den ansatte hadde tidligere, og dermed fører det ikke til nyanskaffelse av kompetanse for organisasjonen (Muscalu, 2015). Eksternt rekruttering handler om å søke utenfor organisasjonen med mål om å nå ut til flere kandidater, samt kandidater med erfaring fra andre organisasjoner. Eksternt rekruttering er svært hensiktsmessig hvis en organisasjon vokser raskt eller ønsker å diversifisere selskapet (Muscalu, 2015).

Formell rekruttering bruker åpne stillingsutlysninger, og er mer strukturert som prosess fra start til slutt. Formell rekruttering tar ofte i bruk eksterne rekrutteringsbyråer, som gir flere tilgjengelige kandidater og bidrar til diversifisering. På den andre siden er det tidkrevende, og kan være kostbart. Uformell rekruttering baserer seg på nettverk eller kandidater som selv oppsøker organisasjonen, og dette kan både være økonomisk og tidsbesparende (Mencken & Winfield, 1998).

2.4.2 Utvalgsprosessen

For å møte kompetansekravene bør man bruke forskjellige metoder for å selektere kandidater som passer best inn i organisasjonen. Jobben med utvalg handler om å koble kandidatene opp mot de gitte kompetansekravene på best mulig måte, både for effektivitet og presisjon. Det finnes flere utvalgsmetoder for vurdering av forskjellige kriterier hos kandidaten. De vanligste metodene er evnetester, strukturert/ustrukturert intervju, jobbspesifikke prøver, arbeidsrelevante caseoppgaver, referansesjekk eller vurdering av kandidaten opp mot bestemte kriterier, f.eks. jobberfaring, biodata eller antall år med utdanning. Valget om hvilke utvalgsmetoder man skal bruke baseres på effektiviteten til de forskjellige metodene, ut ifra hvilke kvaliteter hos kandidaten man ønsker å avdekke. Det vil baseres på kompetansekravene til stillingen.

Det er gjort flere studier på hvordan forskjellige utvalgsmetoder og kvalifikasjoner hos kandidatene korrelerer med fremtidig jobbprestasjon. Forskningen indikerer at tester som

måler generell mental evne utviser en betydelig sterkere korrelasjon, med en koeffisient på 0.65, sammenliknet med både strukturert og ustrukturert intervju, som begge viser en korrelasjon på 0.58 (Schmidt et al., 2016, s. 65). På grunn av enkelheten i bruk og de lave kostnadene av å bruke evnetester, har kombinasjoner av evnetester med andre metoder blitt undersøkt. Kombinasjonen av evnetest og integritetstest, samt kombinasjonen av evnetest og strukturert intervju, viser seg å være de mest effektive med R-verdier på henholdsvis 0,78 og 0,76. Man ser også at andre vanlige tester som arbeidsrelevante caseoppgaver og jobbspesifikke prøver har liten, til ingen inkrementell verdi ($\Delta R \leq 0.015$) når de brukes i tillegg til generelle evnetester (Schmidt et al. 2016, s.65).

2.4.3 Anskaffelse av kompetanse gjennom oppkjøp

En organisasjon som har ambisjoner om å vokse innen nye tjenestoområder eller geografiske regioner, står stort sett overfor to alternativer. De kan enten bygge virksomheten opp fra bunnen av, eller de kan velge å kjøpe opp eller fusjonere med andre organisasjoner. Hvis veksten krever ny ekspertise som ikke allerede finnes i organisasjonens kompetansekapital og er vanskelig å tilegne seg uavhengig, kan oppkjøp være en passende strategi.

En annen motivasjon for å velge oppkjøp eller fusjoner og deretter overta de ansatte, kan være å raskt anskaffe et større antall ansatte med relevant kompetanse. På denne måten blir oppkjøp en effektiv metode for å raskt øke organisasjonens kompetansebaserte ressurser. For at dette skal være vellykket, er det imidlertid viktig at oppkjøpsprosessen gjennomføres på en effektiv og vellykket måte, slik at organisasjonen kan dra nytte av den samlede kompetansen i det nyervervede selskapet (Kummer, 2008).

Det kreves nøye planlegging og grundig vurdering av potensielle oppkjøpskandidater, samt en smidig integrasjon av de to organisasjonene. Å ivareta og utvikle den nyervervede kompetansen er også avgjørende for å sikre at oppkjøpet gir langsiktig verdi for organisasjonen. Ved å ta hensyn til disse faktorene, kan en organisasjon maksimere sjansene for en vellykket ekspansjon gjennom oppkjøp og fusjoner.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre og begrunne for vår valgte samfunnsvitenskapelige metode. Vi vil også kommentere og drøfte valget av datainnsamlingsmetode, valg av respondenter og gjennomføring av intervjuene, før vi til slutt ser på reliabiliteten og validiteten til oppgaven. Vitenskapelig metode er retningslinjer for hvordan påstander om virkeligheten bør formuleres, og hvordan man skal gå fram for å samle inn, analysere og framstille data for å begrunne disse påstandene (Jacobsen, 2022). Vi skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode når vi gjennomfører slike analyser, og vi vil i det følgende delkapittelet drøfte og begrunne oppgavens bruk av metode.

3.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ og kvantitativ metode

Ettersom hovedtilnærmingene har ulike egenskaper, og dermed er hensiktsmessige i forskjellige sammenhenger, bør metoden tilpasses til hva slags informasjon vi er interessert i, det vil si hva slags problemstilling vi ønsker å få belyst (Jacobsen, 2018). Det kan derfor være hensiktsmessig å se på noen av fordelene og ulempene ved de to tilnærmingene før vi forklarer vårt valg av metode. En kvalitativ undersøkelse har liten grad av pre-strukturering i forkant av intervjuene, og forskeren legger dermed lite føringer for hva slags informasjon som blir samlet inn. På denne måten får forskeren informasjon som er presise og virkelighetsnære, og fordi metoden er fleksibel vil det være mulig å endre både problemstilling og datainnsamling underveis. En ulempe med en kvalitativ undersøkelse er derimot at den er ressurskrevende, hvor både intervjuer og observasjoner tar mye tid ((Jacobsen, 2022, s. 142).

Kvantitative undersøkelser gir standardisert informasjon som er lett å behandle og egner seg godt når man ønsker å undersøke mange enheter. Metoden kan derfor ha høyere ekstern gyldighet enn den kvalitative undersøkelsen, men kan også gi et overfladisk preg på svarene, og man kan derfor ha vanskeligheter med å få fram alle individuelle variasjoner som finnes hos en gruppe mennesker (Jacobsen, 2022).

3.2 Valg av metode og respondenter

Ved valg av metode er det ofte problemstillingen, det vil si det du er ute etter med oppgaven som bør være styrende for om du velger en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Med bakgrunn i vår eksplorerende problemstilling: «*Hvordan kan ledelsens fokus på kritiske suksessfaktorer bidra til å utvikle et kompetansehus?*», har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode for å skape dybde og finne svar på problemstillingen.

Som poengtert tidligere foregår en kvalitativ studie med relativt få enheter, og i vårt tilfelle valgte vi å intervju tre ledere i Aider som har hatt stor betydning for utviklingen av selskapet. Intervjuene foregikk individuelt over teams og var med CEO og gründer i selskapet, Andreas Vik, leder for økonomi og HR, og ansatt nummer 3, Lars Bratberg og leder for teknologi, Bjørnar Fjeld. Bjørnar var tidligere CEO av Tet, selskapet som slo seg sammen med Aider i 2020, og som markerte starten på en enorm vekst de neste par årene. Vi valgte å undersøke problemstillingen fra et ledelsesperspektiv og intervjuet disse respondentene fordi vi ønsket å få et spennende og informativt innblikk i selskapets utvikling, samtidig som vi håpet å kunne se de overordnede beslutningene som ble tatt for å utvikle et kompetansehus.

3.3 Datainnsamling og gjennomføring av intervjuene

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å benytte oss av åpne og individuelle semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode. Denne innsamlingsmetoden egner seg når man undersøker et begrenset antall enheter og ønsker å fokusere på hver enkeltpersons meninger, tolkninger og forståelse av et bestemt fenomen (Jacobsen, 2018). Med tanke på at vi valgte tre enheter og la mye tid ned i hvert intervju, passet denne metoden godt. Før vi gjennomførte intervjuene kontaktet vi Lars, for å fortelle i korte trekk hva oppgaven vår ville handle om, samt stille noen åpne spørsmål for å finne ut om Aider var et selskap det var spennende å forske videre på. Vi visste allerede en del om selskapet, gjennom diverse bedriftspresentasjoner og informasjonssøk på internett, og dermed hadde vi et godt utgangspunkt før vi gjennomførte den første samtalen med Lars over Teams.

Etter at samtalen med Lars var gjennomført sendte vi e-post til Lars, Andreas og Bjørnar og spurte om de var interessert i å delta på et intervju. Vi informerte om at samtalen ville bli tatt

opp, men at de ville få tilsendt transkriberingen i etterkant om det skulle være noe informasjon de ikke ville at vi skulle bruke. I forkant av intervjuene lagde vi også en intervjuguide med de samme spørsmålene til alle tre for å kunne sammenligne og vurdere svarene opp mot teorien vi har diskutert. En viktig presisering i forhold til dette er at vi justerte noen av formuleringene på spørsmålene til Bjørnar, for å skape dybde også rettet mot teknologiavdelingen i selskapet. Denne tilpasningen gjorde vi fordi vi visste at Aider satser tungt på dette området, og fordi det har blitt beskrevet som en av de mest sentrale faktorene for selskapets utvikling.

Selve intervjuguiden var på 30 spørsmål, men noen av spørsmålene ble besvart som en naturlig del av samtalen. Vi innledet intervjuet med å fortelle kort om problemstillingen vår, og hva vi ville få ut av oppgaven. Spørsmålene ble lagd i tre forskjellige bolker. De første ti spørsmålene handlet om Aiders tidlige strategiske valg, med vekt på hva slags kompetanse de ønsket å ha i selskapet. Den andre bolken handlet om veksten i selskapet, rettet mot hvordan og hvorfor selskapet har håndtert og utviklet seg i den retningen de har gjort. Den siste delen av intervjuguiden handlet om hvordan Aider drives i dag, med vekt på kompetanseutvikling, anskaffelse av kompetanse og oppkjøpsstrategi før vi til slutt stilte noen oppfølgingsspørsmål som vi lurte på etter det vi hadde vært igjennom.

Intervjuene ble gjennomført på Teams på grunn av kostnads- og tidsbesparelser ved å unngå reiser til Oslo fra vår base i Trondheim. Samtalene med Lars, Andreas og Bjørnar varte i gjennomsnitt 48 minutter, noe som resulterte i en betydelig datamengde å transkribere og analysere. I tabellen nedenfor ser vi at omfanget av de tre intervjuene var noe forskjellig. Dette skyldes at Lars hadde mer tid tilgjengelig, og at Andreas svarte på flere spørsmål samtidig. Vi ser imidlertid på dette som en av styrkene ved det individuelle åpne intervjuet, da det gir oss åpne og ærlige svar, uten at vi leder de inn på noe vi vil sitte igjen med. Vi fikk også liknende svar på de samme spørsmålene fra alle tre, og det var en rød tråd gjennom intervjuene. Derfor mener vi at forskjellene i varighet mellom de tre intervjuene ikke er et problem.

	Lars	Andreas	Bjørnar
Varighet	1 time, 3 minutter og 19 sekunder	38 minutter og 5 sekunder	43 minutter og 22 sekunder
Hovedtema	Kompetanse og selskapets utvikling	Kompetanse og selskapets utvikling	Kompetanse, selskapets utvikling og teknologi

3.4 Reliabilitet og validitet

Selv om fokuset på validitet og reliabilitet i perioder har vært nedprioritert som viktige begreper i kvalitativ forskning og i større grad anvendes i kvantitative undersøkelser, er det viktig å forholde seg kritisk til kvaliteten på dataene vi har hentet inn (Jacobsen, 2018). Forskere kan ofte ha en naiv holdning til den kvalitative datainnsamlingen, og tar for gitt at det mennesker sier og gjør, faktisk representerer virkeligheten. Dermed er det viktig å være kritisk til kildene vi har for å minimere feil i dataene vi observerer. Kravene til validitet og reliabilitet styres av flere forskjellige faktorer, og med bakgrunn i oppgavens omfang rekker vi ikke å gå gjennom alt. Vi har allikevel forsøkt å drøfte de viktigste elementene knyttet opp mot validiteten og reliabiliteten til oppgaven.

3.4.1 Validitet

Validitet handler om hvorvidt vi har klart å få tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet), og om disse funnene kan overføres til andre sammenhenger (ekstern gyldighet). Som vi har vært innom tidligere, kan en kvalitativ undersøkelse ha større problemer med å generalisere funn enn det en kvantitativ undersøkelse gjør. Dermed dreier en kvalitativ studie seg om hvorvidt dataene er fortolket på riktig måte, og om vi har dekning i dataene for konklusjonene knyttet til kausaliteten. I en pragmatisk tilnærming stiller vi spørsmål ved hvorvidt det er sammenheng mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2018).

For å sikre den interne gyldigheten eller validiteten bør man drøfte ulike faktorer, for å se om dataene vi finner er sanne. Det finnes nemlig flere forhold som kan medføre at den interne gyldigheten svekkes, og vi vil drøfte tre ulike faktorer for intern gyldighet opp mot vår egen undersøkelse. Dette kan undersøkes ved å se på om studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten, om forskeren gir en sann representasjon av data og om resultatene gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2018).

Under intervjuene stilte vi åpne spørsmål for å unngå å påvirke respondentene til de svarene vi ønsket. Dette førte til en naturlig samtale hvor respondentene ofte svarte på spørsmål uten at vi stilte dem. Med tanke på at vi intervjuet tre ledere som har hatt stor innflytelse på selskapets utvikling og beslutninger, er det grunn til å tro at kildene ga oss riktig og gyldig informasjon. Vi må allikevel være åpne for en kritisk vurdering av respondentenes vilje til å

gi nøyaktig informasjon. Som leder kan det være fristende å presentere selskapet i et positivt lys, og dette kan påvirke respondentenes svar. Selv om vi mener at den informasjonen vi har samlet inn, gir et riktig bilde av situasjonen, må vi likevel være kritiske og vurdere resultatene grundig. Vi har i tillegg tatt kontakt med respondentene etter intervjuene og verifisert deler av uttalelsene og konteksten de skulle brukes i oppgaven vår. Vi mener også, med bakgrunn i likhetene mellom svarene fra respondentene, at våre tolkninger gir en sann representasjon av dataene. I løpet av oppgaven har vi diskutert teorien i forhold til funnene fra intervjuene. Vi har konstatert at det er flere likheter mellom ledernes syn på kritiske suksessfaktorer for å etablere et kompetansehus og den teorien vi har benyttet. Dermed mener vi at resultatene gjenspeiler virkeligheten.

Den eksterne gyldigheten dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn casen man faktisk har undersøkt. Jo flere enheter som undersøkes, desto større er sannsynligheten for at man kan generalisere funn. (Jacobsen, 2018). Dermed kan man diskutere om det er mulig for vår oppgave å generalisere, med tanke på at vi bare har undersøkt tre enheter. I tillegg er dette en rimelig unik case, med vekst og utvikling som få andre selskaper kan sammenligne seg med. Likevel mener vi at oppgaven vår kan generaliseres til andre organisasjoner, og spesielt organisasjoner i vekst. Beslutningene som er tatt av selskapet har store likhetstrekk med teorien på området. Samtidig har respondentene våre hatt stor påvirkning på disse beslutningene, og det har heller ikke vært utskiftninger av ledelsen underveis. Derfor er det grunn til å tro at informasjonen vi har hentet om utviklingen av selskapets kompetansehus er pålitelig. Vi kan for eksempel se den betydelige veksten til selskapet gjennom utvidelsen av kompetanseområder og ansettelse av profiler fra andre store konsern.

3.4.2 Reliabilitet

Det neste vi bør undersøke er om oppgaven er pålitelig, det vil si om vi kan stole på funnene vi har gjort. Det er først og fremst to elementer som kan være en trussel mot reliabiliteten til undersøkelsen. Det første handler om at undersøkelsesopplegget påvirker de som undersøkes. Det kan skje ved at undersøkeren har en effekt på fenomenet som undersøkes, eller konteksten informasjonen blir samlet inn i (Jacobsen, 2018). Det andre elementet handler om i hvilken grad vi slurver i nedtegning og analyse av data. Intervjuene ble tatt opp og kjørt gjennom transkribering, før vi gjorde en grundig analyse av dataene. På denne måten fikk vi

strukturert temaer i ulike bolker og dermed unngikk vi slurv i nedtegning og analysen av dataene.

Den som intervjues, blir påvirket av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk osv. En intervjuer som virker aggressiv og pågående, kan skape helt andre resultater enn en som virker uinteressert (Jacobsen, 2018). Med bakgrunn i at intervjuobjektene sitter på kontor i Oslo, valgte vi å gjennomføre intervjuene over Teams. Det er både positive og negative sider ved bruken av Teams. Vi kan ha mistet litt av det personlige forholdet til intervjuobjektene som kan bidra til genuine og ærlige svar. På en annen side har vi erfart at Aider har vært opptatt av å få gjennomført intervjuene, de er interessert i hva det skal brukes til og også gitt tilbakemeldinger på at de vil se bacheloroppgaven når den er ferdig. Derfor er det grunn til å tro at påliteligheten til selve intervjuene er god, og at vi har fått ærlige og troverdige svar.

4. Analyse

Formålet med denne analysen er å besvare oppgavens problemstilling. Dette vil bli gjort gjennom en analyse av funnene fra den kvalitative undersøkelsen av ledelsen i Aider. Vi vil ta utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene presentert tidligere i oppgaven. Først vil det være en generell introduksjon av Aiders arbeid innenfor kultur, motivasjon og fokuset på kompetanse. Deretter skal vi se dette opp mot de fire kritiske suksessfaktorene vi har definert. Gjennom analysen vil vi undersøke hvordan Aider har lyktes med å forholde seg til de ulike faktorene, og eventuelle utfordringer.

4.1 Aider-måten: Hvordan legge opp til utvikling av et kompetansehus?

Gjennomgående elementer i kompetanseteori er faktorer som motivasjon, kultur på arbeidsplassen og opplevd mening. Dette utgjør en stor del av forutsetningene for god forvaltning og utvikling av kompetanse. I Aider legger de vekt på mennesker, energi og begeistring. De ønsker at de ansatte skal oppleve arbeidet som motiverende, og at de ansatte skal ha like holdninger rundt hva det er som gjør Aider til en god arbeidsplass. I de kvalitative undersøkelsene nevnte respondentene at de i Aider har en egen tilnærming til kultur og forventning til motivasjon som de beskriver som «Aider-måten». Ved å kartlegge kandidatenes driv og energi gjennom opptaksprosesser og undersøkelser i forbindelse med oppkjøp, sikrer Aider seg ansatte som er motivert til å bidra til selskapets suksess. Dette bidrar til å skape trygge rammer og et godt arbeidsmiljø, samt å bygge et godt grunnlag for å fremme kompetanseutvikling.

Etter Aiders etablering i 2019 har de vokst fra 3 til over 700 ansatte, og har etablert kontorer over hele landet. Oppkjøp har vært den raskeste strategien for den geografiske ekspanderingen av Aider. Ved å kjøpe opp andre selskaper med samme verdigrunnlag, har selskapet fått tilgang til allerede kompetente ansatte og velfungerende lokaler. Respondentene våre har uttrykt at det har vært krevende å innlemme mange på kort tid både fordi det krever store ressurser, men også fordi det har vært utfordrende å få en A-Å regnskapsfører til å ville endre sine arbeidsmetoder og vante vaner. Videre har Aider også hatt et stort fokus på både målrettet og åpen rekruttering. Kombinerte ekspanderingsstrategier og rask vekst har ført til at det i perioder har vært utfordrende for Aider å innlemme alle de ansatte i organisasjonen og i

Aider-måten. Likevel har Aider lykkes med å etablere et godt arbeidsmiljø, og de ansatte har ifølge ledelsen tilsynelatende like holdninger til arbeidsinnsats og hvordan de skal utvikle trivsel på arbeidsplassen. En annen positiv effekt av Aider-måten er tilhørigheten de ansatte kan føle på. Å være en del av et fellesskap hvor du som ansatt deler de samme verdiene og holdningene, kan ha flere positive psykologiske effekter. Det gir arbeidet mening og kan være motiverende for de ansatte, noe som er med på å bygge en trygg arena for kompetanseutvikling.

4.2 Kompetanse som ressurs: Hvorfor er kompetanse viktig for utvikling?

Kompetanse som et potensial for utvikling vil først bli en ressurs for organisasjonen når det passer seg å forvalte kompetansen på en hensiktsmessig måte. Fordi mennesker er driveren og kjernen i et kompetansehus, vil man kunne betrakte kompetansen ansatte har som en forvaltningskapital. For Aider vil det å betrakte sine ansatte som forvaltningskapital naturlig, da folk, energi og begeistring står sentralt i selskapet.

Selv om det kan være utfordrende å forvalte intern kompetanse, er det avgjørende for selskapers evne til å utvikle seg. Ledelsen bør derfor ha en klar oversikt over hvilken kompetanse som finnes internt, samt hvor det er mangler og ubenyttet potensiale.

Eksempelvis har Aider satt seg et mål om å være en lærende organisasjon. De ønsker at de ansatte skal utfordres i arbeidet de utfører, samt hele tiden ha et ønske om å strekke seg lengre. Gjennom å gi de ansatte flere arbeidsoppgaver sørger de for at de ansatte ikke stagnerer eller blir sittende med repetitive oppgaver gang på gang. En slik strategi krever at ledelsen tør å stole på de ansatte, og at det bygges gode støttesystemer rundt i organisasjonen som gir rom for å lære mens man feiler. Når Aider ansetter nyutdannede blir de nye lært opp av ansatte med to til tre års erfaring. På denne måten får også de ansatte med erfaring innsikt i hva de har lært og hvor de eventuelt kan forbedre sin kompetanse. Ved å bevege seg vekk fra A-Å regnskapsføreren har Aider utnyttet muligheten til å sette sammen team for ulike oppgaver der de ulike medarbeiderne utfyller hverandres mangler, og lærer av hverandre i prosessen.

Aiders rekruttering av mange nye medarbeidere på kort tid har lagt et solid grunnlag for selskapet til å ansette nye profiler med spisset kompetanse. Selskapet har en kjerne av medarbeidere som sørger for at de generelle oppgavene dekkes, samtidig som de kan tilby

målrettet og regnskapsnær rådgivning. Tidligere i vår ansatte Aider en ekspert på IFRS, noe de ikke hadde hatt mulighet til, dersom de ikke hadde hatt kompetansekapitalen til å dekke generell rådgivning.

Ved å ansette mennesker med spisskompetanse, kan selskapet øke og utvikle sin kompetanse. Samtidig vil dette gjøre Aider mer konkurransedyktige og attraktive på markedet, gjennom å tilby spesifikke tjenester til nisjeselskaper som søker etter spesialisert rådgivning. Aiders evne til å tilby mer enn tradisjonelle regnskapstjenester gjør at de skiller seg ut som et kompetansehus, og dette er en viktig faktor for å holde seg relevant og konkurransedyktig i dagens marked.

4.3 Kreativitet

Vi vil i denne delen bruke KREM-modellen til å analysere og diskutere de valgene som er tatt i Aider, og vurdere fordeler og ulemper knyttet til relevant teori. Siden vi har intervjuet tre ledere, vil det være naturlig å se det fra et ledelsesperspektiv. Med bakgrunn i teori og casen vår vil vi også prøve å generalisere funnene vi får til andre organisasjoner eller virksomheter. I tråd med teoridelen vil vi legge mest tyngde på relasjonell kompetanse og ekspertise. Det er viktig å poengtere at drøftingen rundt KREM-modellen vil forsøke å vise hvordan en organisasjon kan lykkes med å bygge et kompetansehus, samt identifisere potensielle fallgruver.

4.3.1 Kreativ kompetanse

Som nevnt tidligere, kjennetegnes kreative personer eller virksomheter av deres evne til å kunne samle ideer fra gamle produkter eller konkurrenter, for å bruke disse som inspirasjon til å utvikle sine egne unike ideer og produkter. I våre intervjuer med gründer og leder, Andreas Vik og ansatt nummer tre, Lars Bratberg fikk vi god innsikt i hva som var ideen med Aider. Andreas forklarte blant annet at mye av fundamentet rundt organisasjon er hentet direkte fra de store revisjonsselskapene. Andreas var selv leder for BDOs satsning på regnskap før han startet Aider med Knut Grotli. De to hentet mange av ideene sine fra de største revisjonsselskapene, hvorav blant annet stillingstitler, oppryksprosesser, struktureringen av HR-avdelingene, og i tillegg til satsningen på unge nyutdannede.

En av Aiders suksessoppskrifter, og en av grunnene til selskapets raske vekst har vært deres fokus på å ansette nyutdannede. Som tidligere nevnt, er det på organisasjonsnivå viktig å verdsette feil som en kilde til læring. Med bakgrunn i at det ansettes mange nyutdannede vil det bli en viktig oppgave for ledelsen å skape et trygt klima som støtter og oppmuntrer de ansatte til å tørre å feile, og lære av feilene. Dette synes å være en viktig del av strategien til Aider, spesielt når det gjelder de nyutdannedes utvikling i selskapet. I våre intervjuer la alle respondentene vekt på at Aider skal være en lærende organisasjon. De nye som kommer inn i organisasjonen blir lært opp av de som har vært der i to eller tre år, og om ett eller to år vil disse igjen lære bort det de har lært til neste kull. Som vi skal diskutere senere, finnes det noen utfordringer med denne sirkulære læringsprosessen, men det er viktig å påpeke at det så langt har vært lite turnover i selskapet.

4.3.2 Relasjonell kompetanse

Som vi har diskutert tidligere, er serviceinnstilling viktig for å kunne anerkjenne og møte kundenes behov og preferanser. Aider ble etablert på grunnlag av et udekket potensial som revisjonsbransjen ikke kunne imøtekomme. Andreas og Knut, med mange års erfaring fra revisjonsbransjen, valgte å utvikle et kompetanseshus som Aider på grunn av de mange regler og lover som revisjonsbransjen er underlagt. Ved å løsrive seg fra disse begrensningene, kunne Aider tilby sine tjenester til en bredere kundeportefølje og nyte større handlefrihet. Dette viser at selskapet var organisatorisk årvåkent fra starten, og identifiserte begrensningene og svakhetene i revisjonsbransjen, for å utnytte disse til å utvikle et kompetanseshus med stort potensial, rike ressurser og betydelige styrker.

Når det gjelder sosiale ferdigheter omfatter dette blant annet påvirkningskraft, kommunikasjonsferdigheter og samarbeidsferdigheter. Rekrutteringsstrategien til Aider i begynnelsen var såkalt målrettet rekruttering, hvor de hentet kunnskapsrike mennesker hovedsakelig fra «The Big Five», det vil si fra EY, PwC, Deloitte, BDO eller KPMG. Høy kompetanse gjør det lettere for selskapet å kunne selge tjenester og påvirke bransjen både eksternt og internt, noe som henger mye sammen med den organisatoriske årvåkenheten vi diskuterte tidligere. I tillegg fusjonerte Aider seg med Tet, som hadde stor kompetanse innenfor teknologi. Begrepet, *kunnskap har makt* har høy relevans i dette tilfellet. Aider hadde mye diversifisert kompetanse fra starten, og skilte seg dermed litt fra de mer tradisjonsrike revisjonsselskapene.

Aider har et bredt kontaktnettverk i Oslo, som har vært avgjørende for selskapets utvikling og vekst. Andreas, som tidligere var leder for BDOs satsning på regnskap, hadde et betydelig nettverk i Oslo, og dette, sammen med Knuts nettverk, ga selskapet et godt grunnlag for samarbeid og allianser. Bjørnar beskrev dette nettverket som en viktig faktor, og insentiv, for at Tet ønsket å fusjonere seg med Aider.

Når det gjelder samarbeidsferdigheter, handler dette om evnen til å legge til rette for gode samarbeidsforhold mellom mennesker med ulik kompetanse. Samarbeidsferdigheter er nært knyttet til ideen om den lærende organisasjonen, som Aider er opptatt av, og som vi diskuterte tidligere i forbindelse med kreativ kompetanse. Ved å sette sammen et team med ulik kompetanse og bakgrunn, oppfordrer man de ansatte til å være nysgjerrige og tørre å gjøre feil, samtidig som man gir dem veiledning til å lære av disse feilene. Jo mer komplekse oppgavene blir, desto viktigere bli det for ledelsen å sette sammen team med en mangfoldig kompetanseprofil og spisset kompetanse. Dette vil vi se nærmere på i delen om ekspertise.

4.3.3 Ekspertise

“Ekspertise er en forutsetning for kreativitet fordi det kreative skapes med utgangspunkt i den kunnskapen vi har (Oddane, 2017). Jo mer kunnskap du har, desto større muligheter har man for å være kreativ, og utvikle din kompetanse videre. Fagspesifikk kompetanse, som tilegnes gjennom formell utdanning og erfaring på spesifikke områder, er en sentral del av dette. Når Aider ansetter nyutdannede, har selskapet ingen forventninger til deres kompetanse. I stedet har selskapet fokus på mennesker som er villige til å lære, og som kan identifisere seg med selskapets verdier. Dette bidrar til å skape en lærende organisasjon, til tross for at det vil være en risiko knyttet til å ansette mennesker uten tilstrekkelig faglig standardkompetanse. Nyutdannede kan ha en viss grad av metakompetanse, for eksempel gjennom fullført bachelorgrad, men de kan mangle spesifikk faglig kompetanse som kreves for konkrete oppgaver i selskapet. Integrering av nyutdannede i konkrete oppgaver som skal løses kan være svært ressurs- og kostnadskrevende, og det løper en risiko til at nyutdannede kan gjøre vitale feil.

Som vi diskuterte i delen om kreativ kompetanse er det derimot viktig å verdsette og anerkjenne feil som en kilde til læring, og Aiders strategi med å ansette nyutdannede er nettopp en bevisst strategi for å skape en lærende organisasjon. Imidlertid kan det oppstå utfordringer hvis flere av de tidligere kullene slutter i jobben, da selskapet mister flere av de

som var forespeilet å hjelpe til med opplæringen av kommende kull. Samtidig ansetter også Aider mange erfarne mennesker som har større kompetansegrunnlag, noe som kan bidra til å dekke organisasjonens behov for faglig standardkompetanse. Derfor kan det argumenteres for at ansettelse av både nyutdannede og erfarne kan tilfredsstille organisasjonens behov, selv om det kan være en risiko knyttet til å ansette personer uten faglig standardkompetanse.

Kontekstrelevant kompetanse er avgjørende for å være kreativ, da fagspesifikk kompetanse alene ikke er tilstrekkelig. For å kunne løse problemer på en innovativ måte trenger man også kunnskap om den relevante konteksten (Oddane, 2017). Generell bransjekompetanse referer til kunnskap om bransjens nøkkelpersoner, og evnen til å bygge nettverk og samarbeide innenfor bransjen. Som vi har vært inne på tidligere hadde Andreas og Knut lang erfaring som ledere i revisjons- og regnskapsbransjen, og deres inngående kunnskap om bransjens historie, markedsutvikling og etablerte nettverk gjorde det mulig for dem å hente inn profilerte personer fra “The Big Five”. Andreas beskriver dette som en stor fordel, og det var også en av hovedgrunnene til at Tet fusjonerte seg med Aider. Dette kan også sammenlignes med de sosiale ferdighetene som er viktige innenfor relasjonell kompetanse. Ved å ha et stort nettverk og høy kompetanse i selskapet fra starten, ble Aider raskt attraktive for resten av bransjen.

Dette leder oss inn på den faglige bransjekompetansen, som muligens har blitt viktigere etter hvert som Aider har utvidet sin virksomhet. Den faglige bransjekompetansen illustrerer som nevnt hvilken kompetanse som er nødvendig for å utføre et smalt repertoar av arbeidsoppgaver (Oddane, 2017). Når organisasjoner vokser, øker behovet for dyktige medarbeidere med mangfoldig kompetanse. Dette er spesielt viktig når en organisasjon betjener et bredt spekter av kunder, som krever ulike typer ekspertise. I Aiders tilfelle har kompetanseområdene vokst mye de siste årene, hvor selskapet har gått fra å tilby tre ulike rådgivningstjenester, til åtte ulike tjenester i dag. Selskapets vekst gir også muligheter for å rekruttere profiler fra store konsern med spesifikk kompetanse på ulike oppgaver. Et eksempel på dette er ansettelsen av en tidligere konsernregnskapssjef fra Telenor, som Aider mener er en unik profil som ingen andre regnskapsbyråer har tilgang til.

Firmaunik kompetanse er knyttet direkte til håndteringen av spesifikke oppgaver. Det kan for eksempel være snakk om å kunne operere spesialisert teknisk utstyr eller verktøy som er utviklet innenfor virksomheten, og som er spesifikk for organisasjonen (Oddane, 2017). Regnskapsbransjen ble for noen år tilbake ansett som en bransje i nedgang, og det er derfor avgjørende at selskaper som opererer innenfor en sektor som i stor grad utsettes for automatisering og digitalisering, er i stand til å finne innovative løsninger. Aider har vært

opptatt av teknologi helt siden oppstarten. I løpet av de siste tolv månedene har selskapet doblet antall ansatte innen teknologi, som nå utgjør rundt ti prosent av alle ansatte i Aider. Selskapet har utviklet seg til å bli så store innen teknologi at de har muligheten til å påvirke og utvikle egne teknologiske løsninger. Dette har ført til effektivisering og økt produksjon, men også skapt et behov for å ansette mennesker med spesialkompetanse innen teknologiske løsninger. Dette illustrerer hvordan bransjespesifikk kompetanse er en viktig del av Aiders kompetanseutvikling og kilde til kreativitet. Kombinasjonen av rådgivning og teknologi på et høyt kompetansenivå beskrives som en av de viktigste suksessfaktorene for Aiders store vekst.

4.3.4 Motivasjon

Aider har et tydelig fokus på å fremme indre motivasjon blant sine ansatte ved å legge vekt på å ansette personer som passer inn i selskapets kultur og profil. Dette er i tråd med selskapets strategier, hvor målet er å skape en energisk og engasjerende arbeidskultur, for deretter å spre denne positive holdningen videre til kundeporteføljen. Selv om ekspertise er en forutsetning for kreativitet, kan det ikke erstatte manglende motivasjon til å utføre en oppgave. Derimot kan sterk motivasjon delvis kompensere for manglende kompetanse (Oddane, 2017). Dette er spesielt relevant i Aiders arbeid med nyutdannede, hvor selskapet femmer feil som en mulighet til vekst og læring, og ser det som en viktig del av læringskurven å gi de nyutdannede utfordrende oppgaver.

Andreas og Knut startet Aider fordi revisjonsbransjen er preget av strenge lover og regler som gir mindre handlingsrom, samtidig som arbeidet i noen grad oppleves som kjedelig og repetitivt. Derfor har Aider lagt til rette for å fremme motivasjon ved å lage en arbeidskultur som er engasjerende og lærende, og som dermed kan bidra til å veie opp for manglende kompetanse hos de ansatte.

4.4 Anskaffelse av kompetanse

Siden etableringen i 2019 har Aider hatt en ambisjon om å etablere seg som et kompetansehus. Dette innebærer at de har måttet skaffe seg en bredere kompetanseportefølje sammenlignet med et tradisjonelt regnskapsbyrå. Alle respondentene har tydeliggjort forskjellige sider av hva som skiller dette:

Respondent	Svar
Andreas	«Vi skal levere både regnskapstjenester, rådgivning og teknologi»
Lars	“Vi tar inn unge talenter og tar de med på en reise hvor de lærer det grunnleggende, også skal de ha en utvikling derfra”
Bjørnar	“Vi bygger opp tjenesteområder som i forhold til øvrige byråer krever en mye tyngre kompetanse”

Aider har hovedsakelig benyttet seg av tre forskjellige tilnærminger for å skaffe seg kompetanse inn i selskapet. Disse inkluderer spesifikke ansettelser av personer med bransjespesifikk kompetanse, bred ansettelse av arbeidskraft med metakompetanse som kan utvikles internt i selskapet, og oppkjøp av andre aktører innenfor bransjen. Selv om disse metodene har ført med seg både fordeler og utfordringer, har Aiders mål alltid vært å posisjonere seg som et ledende kompetansesentrum innenfor bransjen.

4.4.1 *Anskaffelse av bransjekompetanse*

Aiders tilnærming til å få tak i bransjekompetanse har basert seg på å ansette to ulike grupper. Den første gruppen består av personer med generell bransjekompetanse, mens den andre gruppen består av mennesker med faglig bransjekompetanse. Formålet med den første gruppen har vært å få organisasjonen lønnsom så tidlig som mulig ved å få folk til å gå direkte inn i Aider og produsere resultater. Denne rekrutteringen ble i de tidlige fasene av selskapet hovedsakelig basert på å rekruttere gjennom det sosiale og profesjonelle nettverket til ansatte i Aider, og her har den relasjonelle kompetansen til ledelsen i selskapet spilt stor rolle. Som vi har nevnt tidligere var kontaktnettverket som Aider hadde opp mot “The Big Five” og storkundesegmentet i Oslo, kritisk for hvorfor Tet fusjonerte seg med Aider. Lars og Andreas har også begge uttalt at å ha en ledelse med et tilsvarende nettverk som de satt på vil gjøre det mulig å nå inn til personer med bred bransjeerfaring og anskaffe disse tidlig.

Åpenbare problemer med å basere seg på rekruttering fra eget nettverk er at det kan være lite bærekraftig på lang sikt, spesielt i tilfeller med stor vekst, og det kan føre til mangfoldighetsutfordringer eller en begrenset tilgang på kompetanse. Viktigheten av å rekruttere fra eget nettverk underbygges fortsatt av teorien om uformell rekruttering og man

kan anta at rekrutteringsprosesser rettet mot denne gruppen ville vært mer ressurskrevende uten den relasjonelle kompetansen som fantes i Aider. Slik kan vi se at nettverket til ledelsen i en organisasjon påvirker effektivitet i ansettelsesprosesser, som kan ha hatt innvirkning på prestasjonen og de mellommenneskelige forholdene i organisasjonen. Dette kan som nevnt i teorien føre med seg flere fordeler innenfor motivasjon og tilrettelegging for kompetanseutviklingen i selskapet.

På grunn av Aiders ønske om å etablere seg som et kompetansehus, har selskapet derfor også fokusert på å ansette personer med faglig bransjekompetanse. Aider har hatt en viss fordel i å tiltrekke seg denne typen kompetanse på grunn av ekspertisen og den kontekstrelevante kompetansen de har opparbeidet seg. Bjørnar uttalte seg om Aiders evne til dette ved sammenslåingen av Tet og Aider i 2020: “Deres evne til å tiltrekke seg talenter er helt umatchet i bransjen. De har rett og slett snappet mange dyktige folk vi selv gjerne skulle hatt” (På tide at noen utfordrer de 5 store, 2020). Respondentene presiserte også viktigheten av å være en organisasjon av en viss størrelse for å kunne investere i spesialister: “Du kan ta litt mer risiko på å investere i oppstart av nye tjenesteområder”. Som vi tidligere har diskutert kjenner vi igjen dette i forbindelse med anskaffelsen av tidligere konsernregnskapsfører i Telenor. På denne måten ser vi hvordan tjenesteomfang og økonomiske muskler kan påvirke kompetanseanskaffelse i en organisasjon.

Anskaffelse av faglig bransjekompetanse i dagens marked med høy etterspørsel etter denne type ansatte kan ha sine negative sider. Respondentene har påpekt at mye av denne kompetansen finnes i et begrenset nettverk hos få store kompetansehus, og ved å rekruttere på denne måten risikerer man at kompetansehusene “stjeler” ansatte fra hverandre. Dette kan føre til høyere lønninger og økt turnover.

4.4.2 Anskaffelse av metakompetanse

Aiders store vekst har samtidig gitt muligheten til å gå bredt ut og anskaffe store mengder medarbeidere siden oppstarten, og mange av disse er rekruttert uten faglig standardkompetanse eller bransjekompetanse. Et eksempel på dette er hvordan Aiders kullsystem har påvirket kompetansen i organisasjonen, hvor de ansetter store mengder nyutdannede med metakompetanse uten faglig standardkompetanse. De nyutdannede kan fortsatt ta del i teamarbeid og hjelpe til med mindre kritiske arbeidsoppgaver. Det er imidlertid en risiko knyttet til ansettelse av nyutdannede, da Aider fortsatt er et ungt selskap

hvor systemene for opplæring fortsatt forbedres. Dette kan føre til en slakere læringskurve og høyere ressurskrav på kort sikt. Det kan også være vanskelig å opprettholde motivasjonen til disse ansatte hvis det ikke er klare karrieremuligheter på sikt, spesielt hvis det ansettes flere personer enn det er muligheter for opprykk over tid.

Aider er tydelige på at det ikke kreves noen bransjekompetanse i det hele tatt for nyutdannede og dette gjør det enklere for selskapet å selekttere personer som passer godt inn i "Aider-måten". For å velge kandidater til kullene sine, bruker Aider generelle evnetester, enkle oppgaver som retter seg mot regnskap og intervju. Her vet vi fra teorien at generelle evnetester og strukturerte intervju gir tilnærmet best resultater når det gjelder fremtidig jobbprestasjon, mens arbeidsspesifikke tester ikke nødvendigvis gir signifikant bedre resultater. Basert på dette kunne Aider ha redusert ressursbruken i ansettelsesprosessen ved å kutte ut denne typen tester, samtidig som selskapet ville oppnådd de samme organisatoriske resultatene som nevnt tidligere. En reduksjon i ressursbruken her vil dermed kunne effektivisert anskaffelsesprosessen.

4.4.3 Anskaffelse av ansatte gjennom oppkjøp

Den siste metoden Aider bruker for å anskaffe kompetanse er gjennom oppkjøp.

Personellverdien i oppkjøpsprosesser blir stadig viktigere, og dette er noe Aider virker å være bevisste på. Aider har gjort mange mindre oppkjøp for å etablere seg landsdekkende i Norge, i tillegg til én fusjon og ett oppkjøp som skiller seg ut. Ved å benytte oppkjøp som en ansettelsesstrategi, tilegner de seg både faglig standardkompetanse og bransjekompetanse. Ved å kjøpe opp etablerte regnskapsbyråer skaffer de seg også allerede etablert kontekstbasert kompetanse og mellommenneskelige forhold.

Fusjonen med Tet i 2020 og oppkjøpet av PwC i 2021 hadde begge et tydelig fokus på å anskaffe faglig bransjekompetanse som organisasjonene besatt. Tet var en regional aktør med en sterk teknologisk profil, og i forbindelse med fusjonen uttalte Andreas at: "Slik verden er i dag, er bruk og utnyttelse av teknologi helt avgjørende. Der er Tet allerede sterke" (Aider, 2020). Denne fusjonen var en viktig faktor i Aiders storsatsing på teknologi, som er en sentral del av kompetansehus-modellen til selskapet. Det andre skillepunktet var oppkjøpet av PwC Accounting, som ifølge våre respondenter var en del av strategien for å utvide rådgivningsmiljøet i Aider. Gjennom slike sammenslåinger ser vi hvordan en organisasjon

raskt kan etablere ny faglig bransjekompetanse som tillater dem å innta nye posisjoner i markedet.

Når det gjelder de mindre oppkjøpene som er gjort, er den totale verdien svært sammensatt og brer seg utover det vi skal diskutere i denne oppgaven. Aider har imidlertid ambisjoner om lokal tilstedeværelse, og kompetanseanskaffelsen i disse prosessene kan dermed sees på som subsidiær verdi. Strategien antas å være relativt ressurseffektiv når det gjelder anskaffelse av både standardkompetanse og bransjekompetanse. En av fordelene med oppkjøp er også at de ansatte har hatt muligheten til å opparbeide seg kontekstrelevant kompetanse tidligere, men dersom oppkjøpet fører til store endringer kan denne kompetansen være vanskelig å overføre. Respondentene har også påpekt at ikke alle personene som har blitt tatt inn gjennom oppkjøp, nødvendigvis har møtt organisasjonens krav til personlige egenskaper og kunnskap, noe som kan føre til en lavere kompetansebasert verdi av anskaffelsen. Det vil alltid være usikkerhetsmomenter når man skal sikre en vellykket integrasjon av den oppkjøpte organisasjonen og smidigheten av prosessen, noe som kan påvirke selskapet negativt. Dette går imidlertid utover omfanget av vår oppgave.

Ved å bruke disse tre tilnærmingene har selskapet klart å nå sine strategiske mål i form av å etablere seg som en organisasjon med bred kompetanse med muligheter for videre utvikling. Selv om det finnes noen ulemper ved denne tilnærmingen, har Aider klart å minimere disse ved hjelp av sin relasjonelle kompetanse, strukturerte ansettelsesprosesser og en tydelig strategisk tilnærming. Aiders tilnærming til anskaffelse av kompetanse kan betraktes som svært effektiv for organisasjoner som ønsker å oppnå dette. Samlet sett har ledelsens tilnærming til anskaffelse av kompetanse vært effektiv og bidratt til å skape en sterk posisjon i bransjen.

4.5 Utvikling av kompetanse

Kompetanseutvikling som utarbeidelse og forsterkning av læring er et sentralt tema hos Aider, og går igjen i alle respondentenes svar. Aider benytter ulike metoder for å videreutvikle de ansattes kompetanse, både personlig og faglig. Tre nøkkeltiltak fremheves for å oppnå dette: praksisbasert læring, grunnleggende opplæring og læring gjennom samarbeid.

4.5.1 *Praksisbasert læring*

Læring gjennom praksisbasert arbeid er essensielt for å utvikle kontekstbasert kompetanse, som ikke kan læres uten praksis. I tillegg gir det praksisbaserte arbeidet mulighet for konstruktivistisk læring gjennom å skape erfaring og utvide kunnskapen gjennom eksperimentering i arbeidet, som støttes av teorien som situert læring. Aider har strukturert organisasjonen sin på en måte som understøtter praksisbasert læring. Kundearbeidet gjennomføres i team, og dette sørger for at flere ansatte får innblikk i forskjellige kundecaser og aktivt deltar arbeidet. Dette gir ansatte med mer erfaren kompetanseprofil muligheten til å være kreative og drive med eksperimentell utprøving, og å lære konstruktivistisk av erfaringene dette medfører. Dette er en aktiv motpol til den tradisjonelle A-Å regnskapsføreren, som har vært en standard i bransjen i lang tid.

Organisasjonsstrukturen og arbeidsmetodene påvirker også de ansatte med mer erfaren kompetanseprofil. Ekspertise er som nevnt en del av KREM-modellen, og praktisk arbeid gir mulighet til videre utforskning og kreativitet. Det kan antas at ansatte med ekspertise har muligheten til å være kreative og drive med eksperimentell utprøving, og lære konstruktivistisk av erfaringene dette medfører. Dette går også inn under situert læring ettersom arbeid opp mot kunder skaper kontekstbasert kunnskap som videreutvikler kompetansen deres.

Arbeid på denne måten i en organisasjon fører til at flere ansatte får innblikk i forskjellige kundecaser og får aktivt delta i kjernearbeidet i organisasjonen.

4.5.2 *Grunnleggende opplæring*

Respondentene har en klar visjon om at kullene som kommer inn med nyutdannede skal læres opp og fås i gang med produksjon så raskt som mulig. De har strukturert opplæringen slik at gjennomgår det grunnleggende regnskapstekniske i løpet av de første tre til fire månedene, samtidig som de blir satt i et team og kan jobbe på praktiske caser. Å få opplæring, og samtidig få brukt det gjentakende på en strukturert måte fører til kognitive læringsprosesser og gir muligheten til å tilegne seg kunnskap raskt.

Det er også en tydelig forståelse gjennom teamarbeidet at de nyutdannede begynner med de enkleste og mest generelle arbeidsoppgavene og deretter kan ta på seg mer avanserte oppgaver etter hvert. Med denne typen arbeid innad i teamene vil man oppnå læring gjennom observasjon og samarbeid med de mer erfarne på teamet, og her spiller faktorer for kunnskapsdeling inn. En ulempe med å ha nyutdannede i teamene er at de mer erfarne må bruke tid på opplæring istedenfor å fokusere på egne oppgaver. Dette kan føre til redusert produktivitet eller forsinkelser, og balansen mellom opplæring og eget arbeid er en viktig faktor for hvor godt dette fungerer i praksis. Imidlertid blir deler av problemet avverget ved en årlig tilgang på nye kull, hvor fjorårets kull tar på seg mye av opplæringsansvaret for de nye. Dette fører igjen til at kullene får systematisk varierte oppgaver og ledelsesopplæring på lavt nivå, læringsprosessen kan også sette seg bedre gjennom repetisjon på grunn av dette.

4.5.3 *Læring gjennom samarbeid*

Teamarbeid og arbeid som fungerer som et praksisfelleskap, er som nevnt i teorien viktig for sosial læring. For at den sosiale læringen innad i teamene skal være så effektiv som mulig, er det viktig med flere faktorer som lederstøtte, struktur og tillit. Dette sikres gjennom organisasjonens arbeid med å anskaffe riktige personer som passer inn i den nevnte "Aidermåten" og gjennom ledelsens fokus på læringsprosessene.

I praksisfelleskapet utvikles det en felles forståelse av arbeidet og oppgavene, og på denne måten kan de ulike medlemmene bidra med sin spesifikke kunnskap og erfaring for å løse utfordringene som måtte oppstå. Dette kan igjen føre til at organisasjonen utvikler en felles praksis og en felles forståelse av hvordan arbeidet skal utføres på en effektiv måte.

Aiders arbeid mot kultur for læring skaper grobunn for kunnskapsdeling og samarbeid mellom teammedlemmer med ulik erfaring. Dette bidrar til å utvikle en felles forståelse og innlemme ny kunnskap i organisasjonen. Dette sikrer at ny kunnskap og endrede antagelser

blir en del av organisasjonens kultur, struktur og system, og vi kan se at denne tilnærmingen reflekterer prinsippene i både 4I-modellen og dobbelkretslæring. Dette bidrar til å styrke Aiders posisjon som en lærende organisasjon.

4.5.4 *Læring og kompetanseutvikling for å nå strategiske mål*

I lys av Aiders strategiske valg og deres fokus på læring og samarbeid, kan vi konkludere med at selskapet har utviklet en effektiv tilnærming for å fremme kompetanseutvikling og kontinuerlig innovasjon. Gjennom å legge vekt på praksisbasert arbeid og samarbeid i team, gir Aider medarbeiderne muligheter for å intuitivt oppdage potensielle problemer og løsninger på disse. Dette styrker deres posisjon som et kompetansehus innenfor sin bransje og bidrar til en solid grunnmur for kontinuerlig vekst og innovasjon. Denne tilnærmingen understøtter Aiders ambisjoner om å innta nye posisjoner i markedet og tilpasse seg endringer løpende. Gjennom en kombinasjon av prinsippene i 4I-modellen og dobbelkretslæring, sikrer Aider at ny kunnskap og endrede antagelser blir integrert i organisasjonens kultur, struktur og system. Dette bidrar til å styrke Aiders posisjon som en lærende organisasjon og et kompetansebasert selskap med stort vekstpotensial.

Aiders arbeid mot kultur for læring og samarbeid mellom teammedlemmer med ulik erfaring bidrar til å utfordre etablerte metoder og fremme dobbelkretslæring, ettersom man får en større evne til å diskutere og utfordre standarder i organisasjonen. Det er viktig for organisasjoner som Aider å legge til rette for situert læring og praksisbasert arbeid i team for å øke kompetansen i organisasjonen som helhet. Dette sikrer at organisasjonen er i stand til å møte utfordringene som måtte oppstå i en stadig mer kompleks og konkurranseutsatt markedssituasjon, og dermed levere tjenester og produkter som kundene etterspør.

Generelt viser funnene i teksten at en balansert tilnærming som kombinerer teoretiske prinsipper, med praktiske erfaringer er avgjørende for å bygge en solid grunnmur for kontinuerlig vekst og innovasjon. Organisasjoner som investerer i læring og kompetanseutvikling på tvers av ulike nivåer og domener, vil være bedre rustet til å møte de stadig skiftende kravene og utfordringene i markedet.

4.6 Mobilisering

Mobilisering av eksisterende kompetanse vil være en viktig faktor for forvaltning og utvikling av kompetansekapitalen i et selskap. Aider har de siste årene vært effektive i anskaffelsesprosessene sine, men det er like viktig å sørge for at de ansatte føler seg nyttige og anvendbare i organisasjonen. Ettersom at Aider bare har vært i drift siden 2019, vil det være vanskelig å vite hvorvidt de ansatte føler på økt turnoverintensjon. Likevel fokuserer Aider i stor grad på at de ansatte skal føle på energi og begeistring i arbeidet, slik at ansatte skal oppleve at de utvikles og ikke stagnerer. En slik tilnærming kan minske sannsynligheten for at ansatte ønsker å søke seg ut av selskapet. Ettersom at selskap ikke kan lagre eller forvalte kompetanse uten de ansatte, vil kompetanseutvikling og verdiskapning bli en stor utfordring dersom de ansatte ikke bidrar med sitt potensial.

Lav kompetansemobilisering sees ofte i sammenheng med overfokus på anskaffelse av kompetanse, og underfokus på anvendelse, som presentert av Lai. De siste årene har Aider vokst i antall ansatte, kontorer og kunder. Likevel vil eksempelvis ekspansjoner føre til at oppgaver må fordeles for at alle skal settes i arbeid. Ved oppkjøp, spesielt i Oslo og omegn, har Aider måttet fordele eksisterende oppgaver og kunder for å integrere de oppkjøpte selskapene. Ved å måtte fordele arbeidsoppgavene i større grad enn før oppkjøpene får allerede etablerte ansatte færre oppgaver, noe som kan føre til at ansatte sitter med ubenyttet kompetanse og ledig kapasitet som konsekvens av veksten. Fordelingen vil dog kunne jevnes ut etter hvert da selskapet blir bedre rustet til å ta inn flere kunder og mer komplekse oppgaver. Geografisk nærhet til flere kunder, flere ansatte og stødigere grobunn for re-investering av kompetansen er gode forutsetninger for at mobilisering av kompetansen kan utføres på en hensiktsmessig måte.

Grunnet eksponentiell vekst i antall ansatte kan Aider stå i fare for lav kompetansemobilisering. Dersom store ressurser går til anskaffelse av ansatte, kan det gå på bekostning av eventuell opplæring og integrering av de nyansatte. Om eksempelvis nyutdannede ikke får nødvendig oppfølging av arbeidet sitt, vil Aider potensielt havne i fare for at oppgaver og tjenester leveres med feil, dette med grunnlag i at forventningene til de nyutdannedes faglige kompetanse er lav.

I 2020 utviklet Aider forventningsmatriser for ulike grupper ansatte på alle nivåer i organisasjonen for å sette standarder for hva som forventes av dem. Slike matriser kan være nyttige internt for å identifisere eventuelle kompetansegap. Samtidig er det viktig at ledelsen

forsøker å unngå å sette ansatte inn i navngitte bokser med forventninger, som kan redusere den individuelle opplevelse av mening i arbeidet. Dersom ansatte ender med følelsen av å være en brikke i et stort spill, vil deres vilje og motivasjon for å utvikle seg kunne svekkes.

Ledelsen i Aider har valgt å bruke forventningsmatrisene ikke bare for å identifisere forventninger fra ledelsen og ned, men også som mål for hva de skal tilrettelegge og lære bort til de ansatte gjennom ulike faser. De ønsker at de ansatte skal tas med på en læringsreise som vil føre til individuell utvikling i takt med Aider som helhet. Fokus på individuell læring og både forvaltning og investering i kompetansekapitalen bidrar til å øke fokuset på anvendelse av kompetansen. Ferdigheter og kunnskaper deles på tvers av ansattgrupper gjennom både teamarbeid og jobbrotasjon. Som nevnt tidligere kreves det for eksempel at tech-ansatte er innom minst et annet fagfelt for å bygge en grunnleggende forståelse for eventuelle utfordringer med systemer, brukervennlighet og faglig kompetanse, som kan være til hjelp for å være tilgjengelig for kunder som trenger teknologisk veiledning.

I sum kan det sies at kompetansemobilisering er en kritisk suksessfaktor for Aider. Gjennom fokus på både anskaffelse, individuell læring og en forbedringskultur, kan Aider sikre at ansatte opplever arbeidet som meningsfylt, og gjøre selskapet bedre rustet for fremtidig vekst og suksess.

5. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å undersøke temaet kompetanseledelse, og forsøke å besvare problemstillingen «*Hvordan kan ledelsens fokus på kritiske suksessfaktorer bidra til å utvikle et kompetansehus?*», gjennom en casestudie av Aider.

Regnskapsbransjen gjennomgår en omstilling der teknologisk utvikling endrer og effektiviserer de tradisjonelle oppgavene. Aider har sett muligheter i denne endringen, og klart å bygge et kompetansehus med over 700 ansatte på rundt fire år. For å lykkes med en så rask omstilling er kompetanse et viktig element. Selskapet må ha en forståelse for markedet og ressursene til å innhente riktig kompetanse, til rett tidspunkt.

Motivasjonen til de ansatte er en faktor for å oppnå suksess. De ansatte må ha viljen til å jobbe for selskapets utvikling, dele sin kompetanse, samt tilegne seg kunnskap fra andre i selskapet. Aider satser stort på å levere med energi og begeistring, samt at de har en strategi om å være en lærende organisasjon. De ønsker at de ansatte skal oppleve mening og utbytte i arbeidet, og tilrettelegger for personlig utvikling. Gjennom å ta inspirasjon fra andre aktører og bransjer, slik Aider tok inspirasjon fra revisjonsselskaper, kan man effektivisere enkelte interne struktureringer og prosesser. Videre vil sammensetningen av kompetansen i selskapet ha stor innflytelse på selskapets handlingsrom. For Aider ble kombinasjonen mellom regnskap, rådgivning og teknologi en viktig faktor. Dette gir selskapet bedre handlingsfrihet og rom til å utnytte ressurser fra starten av.

Kunnskap er makt, og kompetanse er en avgjørende faktor for suksess i en stadig mer teknologidrevet hverdag. Et godt grunnlag med generell kompetanse er nødvendig for å sikre god drift og verdiskapning. Deretter kan man diversifisere kompetansekapitalen og tilby tjenester basert på fagspesifikk kompetanse. Samtidig er det viktig at selskaper sørger for at ansatte får faglig påfyll og utvikles, slik at man ikke mister ansatte som ordinært var forespeilet til å eksempelvis lære opp nye i selskapet. Rekruttering og anskaffelse av fagspesifikk kompetanse vil kunne føre til en arbeidstakers runddans, der konkurrerende selskaper søker de samme profilene. En slik runddans kan føre til økte lønninger og høyere turnover.

Når det gjelder anskaffelse av kompetanse har Aider kombinert flere typer rekruttering, samt gjort oppkjøp. Rekruttering gjennom eksempelvis lederes nettverk og deres relasjonelle kompetanse, kan effektivisere ansettelsesprosesser. Anskaffelse av kompetanse vil være

enklere for selskaper med et godt tjenesteomfang og økonomiske muskler. Da appellerer man til flere arbeidstakere gjennom mulige arbeidsoppgaver, i tillegg til å ha konkurransedyktige ressurser for innhenting av kompetansen. Samtidig som at Aider har rekruttert har de også gjennomført en rekke oppkjøp, samt en fusjon med Tet der de tilegnet seg mer teknologisk kompetanse. Dersom man som selskap har økonomiske ressurser for å drive oppkjøp, vil oppkjøp med fokus på kompetanseverdi kunne være en rask transisjon inn i nye tjenesteområder.

Teori om situert læring, og sosial læring, vektlegger viktigheten av å vise tillitt til de ansatte og at man tilrettelegger for kompetanseheving på arbeidsplassen. Aider har hatt et stort fokus på å gi de ansatte praksisbasert og teambasert arbeid. Da blir ansatte satt i en posisjon hvor de lærer av å gjøre, samtidig som at de får muligheten til å lære av andre ansatte i organisasjonen. På denne måten sørger selskaper for at eksisterende kompetanse fordeles og utvikles mellom ansatte i selskapet.

Når det gjelder fordeling og utvikling av kompetanse, må ledere være bevisst på hvordan kompetansen skal mobiliseres internt. En fallgrube vil være å overfokusere på å skaffe riktig kompetanse, men ikke klare å dra nytte av den gjennom anvendelse. Ansatte må kjenne på mening og utvikling i eget arbeid, slik at de også ønsker å bidra til selskapets overordnede utvikling. Ved rekruttering og integrering av nye ansatte i et selskap må det legges til rette for god opplæring og oppfølging av de ansatte. Ved å gi frihet under ansvar i arbeidsoppgaver, vil de ansatte få muligheten til å utvikle sin kompetanse, samtidig som at selskapet har kontroll på hva som blir gjort. Dersom et selskap feiler med innlemming av ansatte, kan det føre til at feil blir gjort. Det er også viktig at ledelsen er tydelig og klar på sine forventninger til de ansattes kompetanse. Aiders forventingsmatriser brukes som et verktøy for ledelsen og ønsket tilstand, og bidrar til at de ansatte er klar over sine roller og plass i organisasjonen.

Identifisering av kompetansegap vil være enklere hvis forventningene er klare, fordi selskapet da kan søke etter mer spesifikk kompetanse for å tette eventuelle gap som ikke møter ønsket måltilstand.

Avslutningsvis er det altså flere faktorer innen kompetanse som blir viktige for å sikre utvikling i et selskap. Aider utnyttet en markedssituasjon mange så på som usikker, og dro fordel av å kombinere flere fagfelt og nytenking i bransjen. Kreativitet, anskaffelse, kompetanseutvikling og mobilisering står sterkt som drivere for verdiskapning, og vil være essensielle for utviklingen av kompetansehus.

5.1 Videre forskning

Basert på oppgavens begrensninger og omfang har vi i denne oppgaven kun studert problemstillingen fra lederes perspektiv. Det vil derfor kunne være interessant å se videre på hvordan kritiske suksessfaktorer for å utvikle et kompetansehus oppleves og jobbes for av flere nivåer i selskapet. Videre er det viktig å påpeke at det vil være flere kritiske suksessfaktorer enn de vi har inkludert i denne oppgaven, som for eksempel kunderelasjoner og markedsføring. Ettersom at vi kun har studert ett selskap, vil det være interessant å se på om faktorene spiller inn som like relevant for selskaper med ulik strategi i samme bransje.

Bibliografi

- Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Filstad, C. (2019). *Organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grøttjord, S. (2012). *Kan skjønn læres? En teoretisk studie om kunnskap og skjønn i profesjonelt sosialt arbeid*. Stavanger: Universitet i Stavanger.
- Hansen, J. (2020, Desember 9). *Regnskapsføringen er ikke døende - den er i rivende utvikling*. Hentet fra Proplan: <https://www.proplan.no/regnskapsforingen-er-ikke-doende-den-er-i-rivende-utvikling/>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: CAPPELEN DAMM.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: CAPPELEN DAMM.
- Kelly, C. (1997). *David Kolb, The Theory of Experiential Learning and ESL*. Osaka: Heian Jogakuin College.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning*. New Jersey: Pearson education.
- Kummer, C. (2008). Motivation and retention of key people in. *Strategic HR review*, ss. 5-10.
- Lai, L. (2021). *Strategisk Kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mencken, F. C., & Winfield, I. (1998). In Search of the "Right Stuff": The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labor Markets. *The American Journal of Economics and Sociology*, ss. 135-154.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resource recruitment organization. *Land forces Academy Review*, ss. 351-359.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- På tide at noen utfordrer de 5 store*. (2020). Hentet fra Aiders nettsider: <https://aider.no/pa-tide-at-noen-utfordrer-de-5-store/>
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). *People resourcing and talent planning*. Harlow: Pearson education.
- Regjeringen. (2018, Januar 31). *Regjeringen*. Hentet fra NOU 2018:2 Kompetanse og ferdigheter: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/sec3#kap2-1-p3>
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2016). *The Validity and Utility of Selection Methods in*. Iowa city: University of Iowa.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Definisjoner; tidlig historie

1. Kort sagt; hva var behovet og hvorfor startet dere Aider?
2. Kan du fortelle kort om Aiders historie, og hvilke milepæler dere har nådd underveis?
3. Hvordan definerer du kompetanse?
4. Hvordan skiller dette seg eventuelt fra hvordan Aider definerer kompetanse?
5. Hvilke kompetanseområder skiller dere i Aider hovedsakelig inn i?
6. Hva slags personer lette dere etter når dere først startet selskapet?
7. Hvilke kompetansebehov dekket de?
8. Hvilken ansettelsesstrategi brukte dere for å oppnå dette?
9. Hvordan jobber dere i Aider i dag med å identifisere kompetansebehov i bedriften?
10. Hvordan skiller dette seg fra hvordan dere jobbet med dette tidligere?

Egen opplevelse av vekst og vekstperioder

11. Hvordan har dere opplevd at Aider har vokst så fort?
12. Hvordan har opplevelsen vært med tanke på å ha flere ansatte?
13. Hvordan har opplevelsen vært med å få flere kompetanseområder i selskapet?
14. Hvordan var det første året i Aider før dere kjøpt opp Tet? Var det noen vanskeligheter ved det første året?

15. (Med antagelse om at de headhunted i starten) Når gikk dere over fra headhunting til å rekruttere via oppkjøp og stillingsutlysninger?
16. I hvilken grad og til hvilken formal har dere brukt headhunting **etter** denne overgangen?

Tidslinje og endringer i kompetansebehov

17. Vi snakket om Aiders historie og milepæler tidligere og nå ønsker vi å gå gjennom steg for steg og prøve å definere hvilke kompetansebehov som skilte seg ut ved de forskjellige stadiene.
18. (Hvis det ikke blir diskutert under gjennomgangen av perioder) Føler du det har vært tydelige skiller fra periode til periode, eller at kompetansebehovet har endret seg mer jevnt over tid?

Aider i dag og spesifikt rettet mot rekruttering og kompetanse

19. Hvordan synes du et generelt regnskapshus burde være bygd opp mtp. kompetanse?
20. Hva skiller dere som et kompetansehus fra et annet regnskapshus?
21. Hva skiller nødvendig kompetanse mellom et kompetansehus vs. et regnskapshus?
22. Hvordan har den nye regnskapsførerloven påvirket dere?
23. Hvordan har kompetansebehovet deres endret seg pga. den nye loven?
24. Hvilke fordeler og ulemper ser du med å ansette via oppkjøp vs. egen rekruttering?
25. Hvordan påvirker dette hva slags kompetanse dere får inn i selskapet?
26. Hvilke vurderinger gjør dere for å sikre at dere kjøper opp eller rekrutterer personer som passer inn i Aider-måten og kulturen dere ønsker å ha?
27. Hvilke vurderinger gjør dere for å sikre at dere kjøper opp eller rekrutterer personer med riktig kompetanse?
28. Hva slags kompetanse ser dere etter hos nyutdannede i dag?

29. Hvordan opplever du at de ansatte møter kompetansen de er forventet å ha etter å ha startet arbeidet?
30. Hvordan tilrettelegger dere for kompetanseutvikling, slik at de ansatte møter fremtidige kompetansebehov?

Forskningsprosjekt

Hvordan kan fokus på kritiske suksessfaktorer fra ledelsen bidra til å utvikle et kompetansehus?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan fokus på kritiske suksessfaktorer er med på å utvikle kompetansehus. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet å se på hvordan fokus på kritiske suksessfaktorer er med på å utvikle kompetansehus. Prosjektet er en bacheloroppgave ved NTNU Handelshøyskolen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er funnet gjennom nettverk, og er valgt ut gjennom personer med erfaring, kompetanse og lederansvar. Tre ledere i Aider blir kontaktet.

Kontaktopplysningene har vi hentet fra Aider sine offisielle nettsider.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til ett intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Vi ønsker å ta lydopptak og notater fra intervjuet.

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.

De som vil ha tilgang til rådata vil være Mikael Bekkenes Støen, Tale H. Liaaen og Vegard Lund Røer, samt vår veileder, Torild A. Oddane.

Datamaterialet lagres på dokumenter som krever innloggingstilgang.

Du vil kunne gjenkjennes i publikasjon da vi vil bruke ditt navn og stilling dersom vi får relevant data fra intervjuet til bruk i analyse delen av oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 27. april 2023. Etter prosjektslutt vil ikke anonymiserte personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU ved Torild A. Oddane; torild.a.oddane@ntnu.no eller Tale H. Liaaen; talehl@ntnu.no.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen; thomas.helgesen@ntnu.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Mikael Bekkenes Støen

Tale H. Liaaen

Vegard Lund Røer

(Forskere)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at andre ansatte i Aider kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes med navn, stilling og arbeidsgiver – hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

