

Kompetanse for omstilling

av Kjell Grønhaug

Resumé

Bedrifter må ofte omstille pga. endringer i omgivelsene. Særlig vil endringer i bedriftens »høstningsgrunnlag«, markedet - kunne føre til behov for å endre bedriftens kurs. Bedrifter kan omstille på flere måter, ved å utvikle og tilpasse nye produkter til markedet, ved å utvide virksomheten til å omfatte nye kundegrupper og markedsområder og ved å bli mer kostnadseffektiv. En rekke bedriftsspesifikke forhold bidrar til at samme omstillingstiltak ikke er like relevant for alle bedrifter. Omstilling vil ofte betinge økonomiske ressurser og setter krav både til ledelse og ansatte for å kunne gjennomføres.

Innledning

Oppfattende endringer - det være seg i form av økt konkurranse, nye krav fra kundene, avtakende salg eller dårligere driftsresultat vil ofte føre til økt oppmerksomhet om at »noe« bør gjøres. Særlig når slike endringer er klart negative, når man går til det verre, vil man ofte være villig til å gjøre ting annerledes, man søker løsninger og er villig å lytte til råd.

Store endringer vil ofte kreve *omstilling*, noe som er blitt kraftig understreket i de senere år. Mettede markeder, konkurrenter med nye og bedre produkter og fallende oljepriser er alle eksempler på ubehagelige signaler som krever motiltak. Slike endringer kan ha negative konsekvenser for bedriften, den enkelte ansatte og for det offentlige, gjerne på følgende måte: Avtakende markeder og økt konkurranse fører ofte til dårligere driftsresultater. Det blir vanskeligere å klare seg, noe de mange konkurser så klart vitner om. Dårligere vilkår for bedriften virker inn på arbeidsmarkedet. Det å være sysselsatt betyr økonomisk utkom-

me, kjøpeevne og muligheter for utfoldelse. For det offentlige innebærer dårligere tider for bedriftene lavere skatteinn ganger og dermed redusert mulighet for å iverksette ressurskrevende tiltak. Både bedrifter, enkeltindivid og det offentlige vil bli stilt overfor krav om omstilling. Vi vil her særlig rette oppmerksomheten mot omstilling i bedrifter. Dette skyldes at bedriften på mange måter »binder sammen« den enkelte arbeidstakers og det offentliges interesser. Bedrifter i fremgang fører gjerne til gode arbeidsmuligheter og store skatteinn ganger.

Går vi tilbake til titelen, merker vi oss to hovedbegrep, »kompetanse« og »omstilling«. Vi vil først avklare disse begrepene, utdype forhold som bidrar til behov for omstilling, og særlig fokusere på behov for og former for omstillingskompetanse.

Kompetanse

Kompetanse betegner at man »kan« noe, at man besitter visse kunnskaper og ferdigheter. Alle eksisterende bedrifter har noen form for kompetanse. Uten kompetanse ville de ikke kunne eksistere. Hvor godt bedriften klarer seg vil avhenge av dens *relative* kompetanse, og da vurdert ut fra kundenes, markedets synsvinkel. M.a.o. det er bedriftens *relative* kompetanse og hvor *relevant* den oppfattes av andre - i første rekke markedet - som er avgjørende for bedriftens muligheter til overlevelse og suksess. De fleste bedrifter har en viss *særpregende* kompetanse, dvs. kompetanse knyttet til ytelser som den kan gjøre *bedre* enn konkurrentene på deler av, eller i hele markedet(er) (Selznik 1957). Særpregende kompetanse er nært knyttet til konkurransefortrinn. Uten særpregende kompetanse - oppfattet og verds-

Kompetanse for omstilling

av Kjell Grønhaug

Resumé

Bedrifter må ofte omstille pga. endringer i omgivelsene. Særlig vil endringer i bedriftens »høstningsgrunnlag«, markedet - kunne føre til behov for å endre bedriftens kurs. Bedrifter kan omstille på flere måter, ved å utvikle og tilpasse nye produkter til markedet, ved å utvide virksomheten til å omfatte nye kundegrupper og markedsområder og ved å bli mer kostnadseffektiv. En rekke bedriftsspesifikke forhold bidrar til at samme omstillingstiltak ikke er like relevant for alle bedrifter. Omstilling vil ofte betinge økonomiske ressurser og setter krav både til ledelse og ansatte for å kunne gjennomføres.

Innledning

Oppfattende endringer - det være seg i form av økt konkurranse, nye krav fra kundene, avtakende salg eller dårligere driftsresultat vil ofte føre til økt oppmerksomhet om at »noe« bør gjøres. Særlig når slike endringer er klart negative, når man går til det verre, vil man ofte være villig til å gjøre ting annerledes, man søker løsninger og er villig å lytte til råd.

Store endringer vil ofte kreve *omstilling*, noe som er blitt kraftig understreket i de senere år. Mettede markeder, konkurrenter med nye og bedre produkter og fallende oljepriser er alle eksempler på ubehagelige signaler som krever motiltak. Slike endringer kan ha negative konsekvenser for bedriften, den enkelte ansatte og for det offentlige, gjerne på følgende måte: Avtakende markeder og økt konkurranse fører ofte til dårligere driftsresultater. Det blir vanskeligere å klare seg, noe de mange konkurser så klart vitner om. Dårligere vilkår for bedriften virker inn på arbeidsmarkedet. Det å være sysselsatt betyr økonomisk utkom-

me, kjøpeevne og muligheter for utfoldelse. For det offentlige innebærer dårligere tider for bedriftene lavere skatteinn ganger og dermed redusert mulighet for å iverksette ressurskrevende tiltak. Både bedrifter, enkeltindivid og det offentlige vil bli stilt overfor krav om omstilling. Vi vil her særlig rette oppmerksomheten mot omstilling i bedrifter. Dette skyldes at bedriften på mange måter »binder sammen« den enkelte arbeidstakers og det offentliges interesser. Bedrifter i fremgang fører gjerne til gode arbeidsmuligheter og store skatteinn ganger.

Går vi tilbake til titelen, merker vi oss to hovedbegrep, »kompetanse« og »omstilling«. Vi vil først avklare disse begrepene, utdype forhold som bidrar til behov for omstilling, og særlig fokusere på behov for og former for omstillingskompetanse.

Kompetanse

Kompetanse betegner at man »kan« noe, at man besitter visse kunnskaper og ferdigheter. Alle eksisterende bedrifter har noen form for kompetanse. Uten kompetanse ville de ikke kunne eksistere. Hvor godt bedriften klarer seg vil avhenge av dens *relative* kompetanse, og da vurdert ut fra kundenes, markedets synsvinkel. M.a.o. det er bedriftens *relative* kompetanse og hvor *relevant* den oppfattes av andre - i første rekke markedet - som er avgjørende for bedriftens muligheter til overlevelse og suksess. De fleste bedrifter har en viss *særpregende* kompetanse, dvs. kompetanse knyttet til ytelser som den kan gjøre *bedre* enn konkurrentene på deler av, eller i hele markedet(er) (Selznik 1957). Særpregende kompetanse er nært knyttet til konkurransefortrinn. Uten særpregende kompetanse - oppfattet og verds-

att av markedet - er det umulig å gjøre det bra, og vanskelig å klare seg. (Bedriften som beskrevet av økonomer under »fullkommen konkurranse« har ingen særfortrinn, og makter derfor heller ikke mer enn stort sett å oppnå kostnadsdekning. Mulighetene for ekstraordinær profitt er ikke til stede - nettopp pga. fravær av konkurransefortrinn.)

For den enkelte bedrift vil det være avgjørende å utnytte den kompetanse den har, og å utvikle sin kompetanse slik at den kan beholde - og helst - øke sine relative fordeler i markedet. Betydningen av å utnytte og videreutvikle bedriftens kompetanse er understreket av mange, og det innen flere fagfelt. Formålet med å formulere og iverksette strategi for bedriften er eksempelvis uttrykt slik: »positioning a business to maximize the value of the capabilities that distinguish it from its competitors« (Porter 1980, p. 47). Alderson (1958), en av pionerene innen markedsføringsfaget, understreket for snart tretti år siden at det var viktig for bedriften å utvikle relative fordeler (»differential advantages«) hvis den skulle klare seg bra og oppnå særfordeler i markedet. Begge disse påpekninger er knyttet til betydningen av å etterstrebe kompetanse som gjør at bedriften kan skille seg positivt ut i markedet.

Bedrifter er organisasjoner. Karakteristiske trekk er at de består av flere/mange individer. Det er den enkelte ansatte som er bærer av bedriftens kompetanse. Bedriften er engasjert i aktiviteter rettet mot å oppnå mål. Den gjør bruk av teknologi og ferdigheter, samt regler og prosedyrer for å samordne de ressurskrevende aktiviteter som blir iverksatt. En vesentlig del av bedriftens kompetanse vil være knyttet til dens virkeområde, og derved de aktiviteter den utfører og den teknologi som brukes. Det å tilegne seg kompetanse krever ressurser og det tar tid. Mange er de bedrifter som har slitt hardt - og til dels forgjeves - for å oppnå offshore leveranser, hvor kundenes krav og dermed kompetansekravene er

annerledes enn på bedriftenes tradisjonelle markeder.

Omstilling

Omstilling kan betraktes som en bevisst kursendring, eller som det har vært framholdt, »... bedriftens aktive tilpasning til endringer som skjer i bedriftens eksterne miljø« (Henriksen 1983, s. 4). Bak omstillingstanken ligger det en rekke underliggende premisser.

En første antakelse er at bedriften er *avhengig* av sine omgivelser. Bedriften betraktes gjerne som et »åpent system« (Katz & Kahn 1966). Den er avhengig av leverandører, av finansieringskilder, av rådgivere og i særdeleshet av *markeder*. For å få dekket inn sine kostnader må bedriftens produkter og tjenester omsettes til regningsvarende priser. Bedriften har også konkurrenter som er avhengige av de samme markeder. Følgelig vil bedriftens ytelser bli sammenlignet med konkurrentenes. Det som teller er hvordan bedriftens ytelser kommer ut i markedets vurdering, og hvordan bedriftens relative kompetanse kommer til uttrykk i dens produkter og tjenester.

En annen grunnleggende forutsetning er at det er *mulig* å gjøre noe. Aktiv omstilling innebærer at den enkelte bedrift - eller knippe av bedrifter, er i stand til å føre bedriften(e) ut av den vanskelige situasjonen de(n) befinner seg i, og over i bedre forhold. Et slikt syn innebærer at bedriften(e) har - eller rettere sagt - kan ha et visst herredømme over egen skjebne.

En tredje viktig forutsetning er at det kreves *ressurser* både for å hevde seg i konkurransen og for å make omstilling. Ressursene er av flere slag. Økonomiske ressurser må til for å gjøre de nødvendige investeringer i produksjonsutstyr, markedsopparbeidelse og utvikling av produkt og tjenestetilbud, og for inndekning av lønnskostnader. Kunnskaper og ferdigheter (kompetanse) er en annen gruppe ressurser, som er kritisk for bedriftens evne til å overleve, vokse og oppleve suksess. Det at

bedrifter ofte mangler forestillinger om hva de skal gjøre, og hvordan de skal gå fram, er en form for kompetansemangel. Det at bedrifter vet hva de skal gjøre, men mangler de nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å gjennomføre oppgaver er en annen form for kompetansemangel.

Omstillingskompetanse

Nedenfor vil vi se nærmere på krav til og former for omstillingskompetanse. Kravene til omstillingskompetanse vil variere med forhold knyttet til marked og bedrift. Derfor vil en del slike forhold bli utdypet.

Markeder oppfattes ofte som »nisjer« eller som høstningsgrunnlag for bedrifter. Bedrifter som er avhengig av samme kundegrunnlag, (markedsnisje) vil gjerne besitte mye av den samme kompetanse. Dette kommer klart til uttrykk når man ser på bedrifter som populasjoner, som i følgende sitat: »... polythetic groups of competence - sharing populations isolated from each other because their dominant competences are not easily learned or transmitted« (McKelvey 1982, p. 192).

Nisjetanker innebærer også forestilling om et »ressursgrunnlag« som den enkelte bedrift er avhengig av, og som gir grunnlag for dens eksistens. Når markedet betraktes som nisjer, er ressursgrunnlaget omsetningsmuligheter. Omsetningsmuligheter bestemmes av på den ene side behov og kjøpeevne og på den annen side av evnen til å dekke behov ved hjelp av produkter og tjenester som blir verdsatt.

Viktige nisje-dimensjoner er *størrelse* og *form*. Betydningen av å vurdere markedsstørrelse er åpenbar. Desto større marked, jo større vil mulighetene gjerne være. Det er også viktig å skille mellom *potensielle* og *realiserte* muligheter. Ser man på utviklingen i omsetningen av nye skip og jordbruksmaskiner, synes de utnyttede muligheter heller å være beskjedne.

Nisjeformen vil bli påvirket av de produkter og tjenester som tilbys. Syntetiske vaskemidler har ikke gjort behovet for rengjøring mindre, men de har bidratt til å endre markedsoppfatning om hvordan behovet kan inndekkes, og derved på hvilke produkter som lar seg omsette. På tilsvarende måte vil introduksjon av en ny personlig datamaskin med større kapasitet og som er lettere å betjene ikke redusere behovet for informasjonsbehandling, men sette nye krav når det gjelder hva som må til for å oppnå transaksjoner i markedet. M.a.o. nyintroduksjonen bidrar til å endre formen på nisjer, og gjør at tidligere produkter blir »avleggs«.

Endringer kan karakteriseres på ulike måter, de kan være kontinuerlige eller diskontinuerlige, og endringstakten kan være mer eller mindre rask. Ved å sammenstille nisjestørrelse og nisjeform med endringstype, får vi fram Figur 1 (etter Zammuto & Cameron 1985, p. 232):

		Endringstype:	
		Kontinuerlig	Diskontinuerlig
Nisje	Størrelse	1. erosjon	2. sammen- trekning
	Form	3. oppløsning	4. sammenbrudd

Figur 1. Endringstype, nisjestørrelse og -form

Bedriftenes evne til forandring, og den tid de trenger for å endre seg, *varierer* meget. Endringsevne vil til en viss grad henge sammen med den teknologi de gjør bruk av, og hvor vesentlig denne (teknologi) er for bedriften. Når det er vanskelig å omstille Norsk Jernverk A/S, er viktige årsaker til dette bedriftens virkeområde og den produksjonsteknologi den gjør bruk av. Det er vanskelig å tilpasse produksjonsteknologien til andre markeder på

en måte som kan gi bedriften særfordeler. Bedrifter med mer fleksibel produksjonsteknologi kan lettere omstille seg. Dette skjer imidlertid på langt nær alltid, noe som nettopp skyldes at omstilling til nye markeder betinger nye kunnskaper og ferdigheter. Det er også viktig å være klar over at nye ferdigheter og kunnskaper må beherskes så godt at den nye kompetansen som erverves gir særfordeler, m.a.o. at bedriften makter å tilegne seg en kompetanse som verdsettes i de nye omgivelsene. Enkelte »teknologitunge« bedrifter har funnet nye anvendelsesområder for sin teknologi, andre har til dels endret sin teknologibase, og mange har falt fra. Et varehus' evne til å klare seg når smak og moter skifter, er knyttet til det å kunne endre vareutvalg og service i overensstemmelse med markeds ønsker og krav. Noen har klart dette bra, andre ikke.

Ser vi nærmere på eksemplene ovenfor, merker vi visse forskjeller som er knyttet til bedriftens basis-kompetanse, og som gir grunnlag til å foreta et skille mellom »teknologidrevet« og »markedsdrevet« kompetanse som vist i Figur 2.

Basiskompetanse knyttet til:	
<i>Teknologi:</i>	<i>Marked:</i>
- tungindustri	- restauranter
- skipsfart	- frisørsalonger
- hi-tech industrier	- bank- og forsikringsvirksomhet?
- forskningsinstitutter	- mediabedrifter?

Figur 2. »Teknologi« og »markedsdrevet« virksomhet

Figur 2 må selvsagt ikke tas for bokstavelig, men det er liten tvil om at teknologien virker mye mer »styrende« for tungindustri og skipsverft enn hva som er tilfelle for restauranter og varehandelsbedrifter. Frisørsalonger, varehandelsbedrifter, restauranter og virksomheter som bank og forsikring har langt lettere for å tilpasse seg nye signaler fra markedet. Det at teknologidrevne bedrifter forsøker å nyttiggjøre seg av kunnskap knyttet til foretaksstrategi og markedsføring betyr ikke annet at de forsøker å

forutsi hendinger (strategi) og å fange opp markedskrav (markedsføring) for å anvende og tilpasse sin kompetanse til slike muligheter i den utstrekning det er mulig.

Nisjeendring og kompetansekrav

Figur 1 viser forskjellige former for endring i markedsnisjen, som kan ha ulike konsekvenser for bedriften. Før vi ser nærmere på disse, vil vi understreke følgende:

En første og høyst nødvendig forutsetning for omstilling, er at man *oppdager* at »noe« skjer. De fleste lærebøker i foretaksstrategi og markedsføring gir nærmest inntrykk av at problemene og markedsendringene fremstår klart for bedriftene og at problemene fullt ut er forstått. Intet kunne være galere. Problemer og endringer må *oppdages*. De mange signaler fra omgivelsene er data. Først når disse er oppfattet, tolket og forstått blir det informasjon for bedriftene. Det er vel kjent at den kognitive kapasitet er begrenset, at feiltolkinger skjer. (For glimrende redegjørelse og diskusjon se Kiesler & Sproull, 1982 og Showers & Cantor, 1985). Den enkelte bedrift så og si »konstruerer« sitt bilde av omgivelsene, og forskjellige bedrifter vil kunne ha ulike oppfatninger om de samme omgivelser.

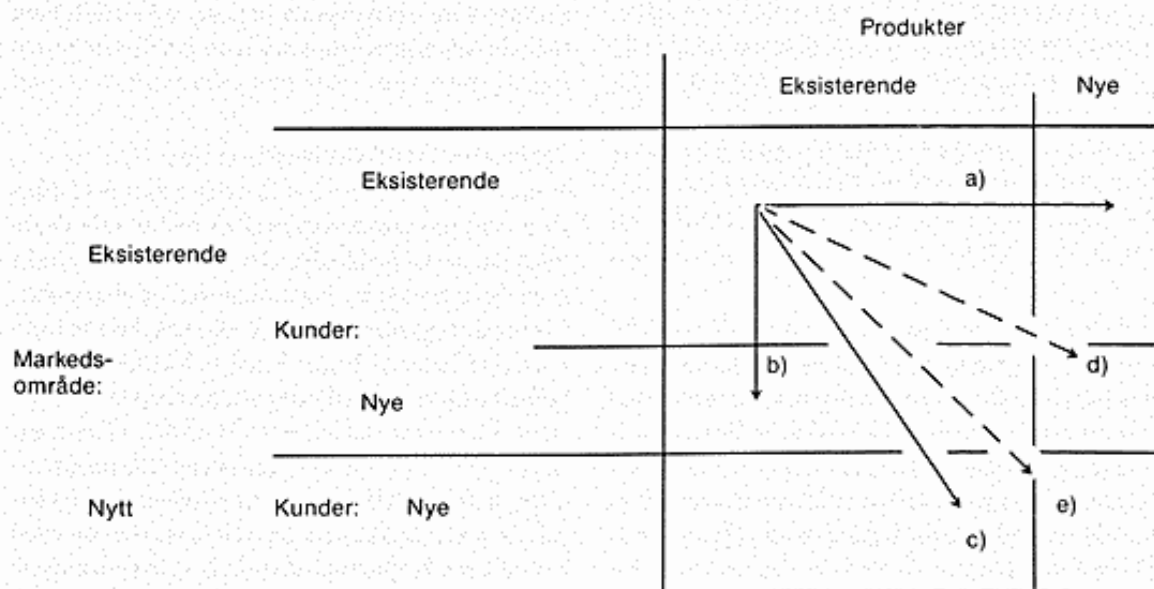
Så til Figur 1: Celle 1 erosjon er synonymt med »markedsmetning«. Den samlede etterspørsel reduseres, og kan på sikt helt dø ut. Reduksjonstakten kan være større eller mindre. I mange tilfeller burde det i prinsippet være mulig å forutse slike endringer - særlig langsomme endringer, og på sikt bygge ned og gradvis gå over til annen virksomhet. Eksemplene som viser at bedriften ofte ikke »ser« slike endringer og gjør noe mens det enda er tid, er mange. Celle 3 viser tilfellet hvor nisjen endrer form, men ikke avtar i størrelse. Dette vil kunne skje når konkurrenter kommer med nye og bedre løsninger. Som påpekt foran, nisjegrunnlaget er transaksjonspotensialet, og bedriftens muligheter for å oppnå transaksjoner henger nært sammen med det samle-

de tilbudet i markedet - og hvordan dette vurderes av kjøperne. Igjen, eksempler på bedrifter og næringer som ikke »ser« endringer i nisjeform er mange og dramatiske. Levitt (1960) har i sin klassiske artikkel »Marketing Myopia« beskrevet hvordan hele næringer er blitt utradert fordi de ikke har sett trussel fra substituerende ytelser. Starbuck & Hedberg (1977) har på en dramatisk måte beskrevet hvordan suksesskonsernet Facit A/B holdt på å forsvinne fra markedet fordi det »nektet« å innse at elektroniske regnemaskiner overtok for mekaniske apparater. Det å innse problemer og farer har store likhetspunkter med det å oppdage muligheter. Det krever evne til å »se«, til å forestille seg, til å tolke og gi mening til signaler fra omgivelsene. (Betydningen av dette, dvs. hva som gjerne betegnes som »sense-making« tillegges stor betydning i nyere organisasjonslitteratur som tar Utgangspunkt I sosial kognisjon. Se Kiesler og Sproull 1982, Showers og Cantor, 1985).

Det at næringslivet mange steder ikke ser muligheter, trenger nødvendigvis ikke bety at mulighetene ikke finnes. I en nylig avsluttet undersøkelse viser det seg eksempelvis at ingen av i alt 70 bedrifter i Bergensområdet, ser noen særlige muligheter. Ingen »ser« mulig-

heter knyttet til det nye høyteknologisenteret eller bioteknologi som forskere og politikere hevder skal være viktige grunnpilarer i det fremtidige næringsliv (Grønhaug & Fredriksen 1987). M.a.o. evnen til å oppdage og »se« er begrenset. Det er langt mellom evnen til å »se« muligheter som gründerne bak Norsk Data A/S, Aanderaa Instruments, Bennex A/S og Sea Form A/S har maktet.

Diskontinuerlige endringer skjer ofte hurtig, og er mer eller mindre dramatiske. En rask endring i markedsstørrelse (jfr. celle 3, sammentrekning) gir gjerne få muligheter for omstilling selv om disse oppdages fordi endringene skjer for hurtig. Det tar tid å omstille seg. »Treghet« som skyldes tidskrav for kompetanseendring og opparbeidelse av nye markeder kan forårsake *mobilitetsbarrierer* (Porter 1980). Hvor slike endringer skjer hurtig og forårsaker endring i nisjeform, kan dette føre til at markedsgrunnlaget fullstendig bryter sammen (celle d). Dette kan skje ved at konkurrenter introduserer nye og fundamentalt forskjellige løsninger, som »over natten« gjør gårsdagens suksessprodukter avleggs. EDB selskapet Sinclair Lewis, som etter rask vekst og suksess brått forsvant fra markedet, er et



Figur 3. Markedsområder, kunde grupper og produkter

eksempel som illustrerer dette. Skjebnet til hederskronede Tandberg Radio A/S er et annet eksempel, som viser at markedet også kan bryte sammen for norske bedrifter.

Endringskrav og endringsmuligheter

Hvordan vil så teknologi- og markedsdrevne forsøke å omstille seg? Med utgangspunkt i den velkjente produkt/markedsmatrisen kan vi vise følgende i figur 3.

I Figur 3 har vi skilt mellom eksisterende og nye 1) markedsområder, 2) kundegrupper og 3) produkter for bedriften. Typiske »markedsdrevne« bedrifter som frisørsalonger og restauranter og varehandelsbedrifter vil svært ofte vektlegge det å ta opp nye og/eller tilpasse sine produkter til nåværende markedsområder og kunder a). Et nytt motekrav kan føre til at frisørsalongen sender sine medarbeidere på kurs til Oslo eller Paris for å kunne tilpasse sine ytelser til de nye markedskrav. Varehuset sender innkjøps sjefen til messe i Roma for å fange opp nye markeds signaler som grunnlag for innkjøp og tilpasning av sortiment.

For mange »teknologidrevne« bedrifter vil denne løsning (a) både kreve tid og ressurser. Det er derfor vanlig at slike bedrifter velger å bearbeide nye kundegrupper i eksisterende markedsområder (b). Hi-tech bedriften som forsøker å tilby sin løsning også til mellomstore bedrifter som tidligere var forbeholdt store bedrifter er eksempel på dette.

Bedrifter kan også gå til nye markedsområder (c), enten til tilsvarende kundegrupper som det betjener i det eksisterende markedsområde eller til nye kundegrupper. Den økte interesse for å internasjonalisere bedrifter understreker dette. I tillegg kan bedriftene divisjonalisere, dvs. utvikle nye tilbud for nye kunder og markedsområder (d og e).

Valg av omstillingsretning - og muligheten for suksess - vil i stor utstrekning være knyttet til

kostnadene ved og *mulighetene* for å benytte de respektive omstillingsretninger. »Omstillingsretning« a) innebærer følgende krav:

- evne til å se nye muligheter
- FoU-kapasitet
- økonomiske ressurser
- produksjonsteknologi som gjør at nye produkter kan framstilles til konkurransedyktige priser.

For mange »markedsdrevne« bedrifter ser vi at de økonomiske krav for tilpasning ved å ta opp nye produkter er langt mindre enn hva som kreves for å utvikle nye produkter i teknologitunge bedrifter.

Ser vi nærmere på »omstillingsretningene« b) og c), finner vi at disse setter følgende krav:

- evne til å lokalisere seg og oppnå kontakt med kundeemner
- forhandle og oppnå tillit
- skaffe seg kundeforståelse, slik at man kan tale »kundens språk«
- økonomiske ressurser for å oppnå markedskontakt og for å kunne bearbeide markeder.

Omstillingsretningens d) og e) innebærer kombinasjoner av de krav som er omtalt ovenfor.

Nettverkskompetanse

Foran understreket vi at bedrifter kan betraktes som »åpne systemer«. Bedrifter har ikke bare kontakt med markedet. De har også kontakt med leverandører, konkurrenter, konsulenter, finansieringsinstitusjoner og det offentlige. Går vi tilbake til Figur 3, vil vi lett kunne se at bedriften kan komplettere og styrke sin kompetanse gjennom samvirke med andre. Gjennom samarbeid eller oppkjøp kan den teknologitunge bedriften skaffe seg nye produkter i stedet for selv å utvikle dem. Gjennom samvirke med finansieringsinstitusjoner kan markedsdrevne bedrifter få tilgang til nødvendig kapital til å gå inn i nye markedsområder. I samarbeid med bedrifter som betjener andre markedsområder

og kundegrupper kan teknologidrevne bedrifter oppnå markedsadgang, og kompensere for manglende markedskompetanse. De mange samarbeidsavtaler og fusjoner understreker nettopp dette (jfr. Grønhaug 1986).

Dette at bedrifter samvirker - eller rettere sagt kan samvirke - får oss til å rette oppmerksomheten mot det som gjerne betegnes som *nettverk*. Den enkelte bedrift er vevd inn i et sett av relasjoner. Det å kunne opparbeide hensiktsmessige nettverk og utnytte disse vil også kunne muliggjøre omstilling. Dette tilsier at nettverkskompetanse vil være avgjørende for bedriften. (For gode redegjørelser se Reve, 1986 og Thorelli, 1986).

Krav til leder og ansatt

Hvilke kompetansekrav setter så omstilling til den enkelte i bedriften? Vi vil her grovt skille mellom ledere og ansatte.

Ledelse innebærer »... a process of influence between leader and follower to attain goals« (jfr. Hollander 1985, p. 485). Ledelsens sentrale oppgave er nettopp å *lede*, dvs. trekke opp retningslinjer, dirigere og koordinere bedriftens ulike aktiviteter på en måte som fremmer bedriften. Med et slikt utgangspunkt vil følgende kompetanseelementer være sentrale:

- evne til å oppdage problemer og muligheter;
- evne til å formulere løsningsveier;
- evne til å motivere og stimulere medarbeidere;
- evne til å utnytte og utvikle medarbeidernes kompetanse;
- evne til å tiltrekke seg sentrale medarbeidere;
- nettverkskompetanse; og
- evne til å sette tiltak ut i livet. Dette siste omfatter også evnen og viljen til å ta og gjennomføre upopulære beslutninger.

Omstilling setter også krav til den enkelte ansatte, så som:

- evne til å tilegne seg nye ferdigheter. Dette kan betinge nødvendigheten å skaffe seg ny *formell* kompetanse i form av nye sertifikater eller eksamener som kreves for å bli legitimert for visse oppgaver. (For grundige diskusjon om kompetanse-oppbygging, se Grønhaug & Nordhaug, 1987).
- evne til å »skjerpe« seg, dvs. utføre mer presise ytelser, jfr. de økte presisjonskrav som påføres verkstedsbedrifter som går inn på offshore markeder
- evne til å samarbeide med kolleger. Mange oppgaver må utføres som lagarbeid. Spesielt ved omstillinger vil mange oppgaver være *nye*, de må læres, gjensidig forståelse må oppnås, noe som nettopp vil si utstrakt kontakt med andre.

Listen er på ingen måte ment å være endelig. Vi kunne godt føye til evne og vilje til både fysisk og mental mobilitet.

Avslutning

Bedrifter er avhengige av andre. De påvirkes av og kan selv påvirke sine omgivelser. Pga. endringer i høstningsgrunnlaget, må bedrifter ofte omstille. Endringsevnen varierer sterkt mellom typer av bedrifter. Omstilling betinger økonomiske ressurser og kompetanse. Bedriftsspesifikke forhold tilsier at samme omstillingsretninger ikke alltid er like hensiktsmessige for »teknologi«- og »markedsdrevne« bedrifter. De kompetansekrav som omstilling medfører innebærer både praktiske konsekvenser og utfordringer:

For det første; å legge vekt på det å oppdage problemer og det å kunne tolke og gi omgivelsesignaler mening, innebærer nærmest et perspektivskifte. Dette »oppdagerperspektivet« bryter på mange måter med forestillinger som synes fremherskende i praksis, og som til fulle er reflektert i mange av de lærebøker som benyttes i siviløkonomstudiet og andre studier innen økonomisk/administrative fag, (som i stor utstrekning er ment å bidra til bedrifts- og ledelseskompetanse).

For det annet innebærer dette en utfordring til utdanningsinstitusjonene. Det å oppdage og tolke omgivelsessignaler og gi dem mening krever innsikt og trening. Det å oppdage problemer og muligheter tillegges liten vekt i dagens undervisning. Eksempelvis sier en artikkelforfatter: »... In practice, education at all levels by and large ignores problem finding to concentrate on the solving of presented problems« (Dillon 1982, p. 108).

Når det er viktig å kunne oppdage muligheter og problemer, får dette også betydning for utvikling av informasjonssystemer og måter å organisere på for å oppnå økt sensitivitet og endringsevne i bedriftene.

For det tredje, betydning nettverkskompetanse har en rekke praktiske implikasjoner. En ting er at bedriftene må innse betydningen av nettverk. Videre må de være villige til å investere i nettverk. Dette innebærer at man retter blikket utad, at man tenker strategisk og at man makter å skaffe kontakter og utvikle forbindelser. For forsknings- og utdanningsinstitusjoner kan dette bety nær kontakt med brukerne, noe som i den senere tid i stort mon er akseptert. Minst like viktig er nær kontakt med de mest fremragende forskningsmiljøer. Forsknings- og utdanningsinstitusjoner er »teknologi« - eller om man vil - »kompetansedrevne«.

For det fjerde har kompetansekravene til omstilling betydning for utvelgelse og trening av ledere og for tolkning av lederrollen.

For det femte har de framsatte kompetansekrav praktiske implikasjoner for utvikling av bedriftskultur, med vekt på vilje til innsats og fleksibilitet.

For det sjette: Kompetanse på individnivå har av mange vært tolket som ensbetydende med krav til formalkompetanse (jfr. fotnote 7). Dette er på ingen måte tilfelle. Riktignok kan formalkompetanse ofte være av stor betydning, men på sikt vil realkompetanse være det

om teller. Kompetanse i form av »know how« og »know what« har et sterkt islett av »learning by doing«, og tilegnes i stor grad gjennom arbeid. Innsikt oppnådd gjennom »learning by doing« omfatter til dels andre komponenter enn hva formalkompetanse gir. Ønsker man å vektlegge realkompetanse, er det lett å se at ovenstående vil ha betydning både for utvelgelse og trening av medarbeidere i bedrifter, så vel som for undervisningsopplegg, utvelgelse og evaluering av studenter.

Referanser

Alderson, W. »The Analytical Framework for Marketing«, in D. J. Duncan (ed.), *Proceedings: Conference for Marketing Teachers From the Far West States*, 15-28. Berkley, School of Business Administration, University of California, 1958.

Dillon, J. T., »Problem Finding and Problem Solving«, 97-111, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 16, No 2, 1982.

Grønhaug, K., »Fusjon som strategi«, 43-49, *Praktisk økonomi*, nr. 1, 1986.

Grønhaug, K. & Nordhaug, O., »Kompetanse og foretaksstrategi«, i I. Nordhaug (red.), 1987.

Grønhaug, K. & Fredriksen, T., »Bedrifters oppfatninger om fremtidig sysselsetting«, rapport, Bergen, Norges Handelshøyskole, 1987.

Henriksen, H., »Omstilling i industrien«, 4-6, *Sosialokonomien*, nr. 8, 1982.

Hollander, E. P., »Leadership and Power«, i G. Lindzey & E. Aronsen (ed.), 485-537, *The Handbook of Social Psychology*, New York, Random House, 1985.

Katz, E. & Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1986.

Kiesler, S. & Sproull, L., »Managerial Response to Environmental Change: Perspectives and Problems on Problem Sensing from Social Cognition«, 548-570, *Administration Science Quarterly*, Vol. 27, 1982.

Levitt, T., »Marketing Myopia«, 45-56, *Harvard Business Review*, Vol. 38, No 4 (July/August), 1960.

McKelvey, B., *Organizational Systematics: Taxonomy, Evaluation, Classification*, Berkley, University of California Press, 1982.

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.

Reve, T., »Nettverk og innovasjon«, 6-9, *HHH-Silhuetten*, Vol. 2, nr. 3, 1986.

For det annet innebærer dette en utfordring til utdanningsinstitusjonene. Det å oppdage og tolke omgivelsessignaler og gi dem mening krever innsikt og trening. Det å oppdage problemer og muligheter tillegges liten vekt i dagens undervisning. Eksempelvis sier en artikkelforfatter: »... In practice, education at all levels by and large ignores problem finding to concentrate on the solving of presented problems« (Dillon 1982, p. 108).

Når det er viktig å kunne oppdage muligheter og problemer, får dette også betydning for utvikling av informasjonssystemer og måter å organisere på for å oppnå økt sensitivitet og endringsevne i bedriftene.

For det tredje, betydning nettverkskompetanse har en rekke praktiske implikasjoner. En ting er at bedriftene må innse betydningen av nettverk. Videre må de være villige til å investere i nettverk. Dette innebærer at man retter blikket utad, at man tenker strategisk og at man makter å skaffe kontakter og utvikle forbindelser. For forsknings- og utdanningsinstitusjoner kan dette bety nær kontakt med brukerne, noe som i den senere tid i stort mon er akseptert. Minst like viktig er nær kontakt med de mest fremragende forskningsmiljøer. Forsknings- og utdanningsinstitusjoner er »teknologi« - eller om man vil - »kompetansedrevne«.

For det fjerde har kompetansekravene til omstilling betydning for utvelgelse og trening av ledere og for tolkning av lederrollen.

For det femte har de framsatte kompetansekrav praktiske implikasjoner for utvikling av bedriftskultur, med vekt på vilje til innsats og fleksibilitet.

For det sjette: Kompetanse på individnivå har av mange vært tolket som ensbetydende med krav til formalkompetanse (jfr. fotnote 7). Dette er på ingen måte tilfelle. Riktignok kan formalkompetanse ofte være av stor betydning, men på sikt vil realkompetanse være det

om teller. Kompetanse i form av »know how« og »know what« har et sterkt islett av »learning by doing«, og tilegnes i stor grad gjennom arbeid. Innsikt oppnådd gjennom »learning by doing« omfatter til dels andre komponenter enn hva formalkompetanse gir. Ønsker man å vektlegge realkompetanse, er det lett å se at ovenstående vil ha betydning både for utvelgelse og trening av medarbeidere i bedrifter, så vel som for undervisningsopplegg, utvelgelse og evaluering av studenter.

Referanser

Alderson, W. »The Analytical Framework for Marketing«, in D. J. Duncan (ed.), *Proceedings: Conference for Marketing Teachers From the Far West States*, 15-28. Berkley, School of Business Administration, University of California, 1958.

Dillon, J. T., »Problem Finding and Problem Solving«, 97-111, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 16, No 2, 1982.

Grønhaug, K., »Fusjon som strategi«, 43-49, *Praktisk økonomi*, nr. 1, 1986.

Grønhaug, K. & Nordhaug, O., »Kompetanse og foretaksstrategi«, i I. Nordhaug (red.), 1987.

Grønhaug, K. & Fredriksen, T., »Bedrifters oppfatninger om fremtidig sysselsetting«, rapport, Bergen, Norges Handelshøyskole, 1987.

Henriksen, H., »Omstilling i industrien«, 4-6, *Sosialokonomien*, nr. 8, 1982.

Hollander, E. P., »Leadership and Power«, i G. Lindzey & E. Aronson (ed.), 485-537, *The Handbook of Social Psychology*, New York, Random House, 1985.

Katz, E. & Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1986.

Kiesler, S. & Sproull, L., »Managerial Response to Environmental Change: Perspectives and Problems on Problem Sensing from Social Cognition«, 548-570, *Administration Science Quarterly*, Vol. 27, 1982.

Levitt, T., »Marketing Myopia«, 45-56, *Harvard Business Review*, Vol. 38, No 4 (July/August), 1960.

McKelvey, B., *Organizational Systematics: Taxonomy, Evaluation, Classification*, Berkley, University of California Press, 1982.

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.

Reve, T., »Nettverk og innovasjon«, 6-9, *HHH-Silhuetten*, Vol. 2, nr. 3, 1986.

Selznik, P., *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row, 1957.

Showers, C. & Cantor, N., »Social Cognition: A Look at Motivated Strategies«, 275-305, *Annual Review of Psychology*, Vol. 36, 1985.

Starbuck, W. H. & Hedberg, B.L.T., »Saving an Organization from Stagnating Environments«, i H.B. Thorelli (ed.), 249-258, *Strategy + Structure = Performance*, Bloomington Indiana University Press, 1977.

Thorelli, H. B., »Networks: Between Markets and Hierarchies« 37-07, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986.

Weick, K. E., »Cognitive Processes in Organizations«, i B. Staw (ed.), 41-74, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn., JAI Press, Vol. 1, 1979.

Zammuto, R. F. & Cameron, K. S., »Environmental Decline and Organizational Response«, i L. Cummings & B. Staw (ed.), 223-262, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn., JAI Press, Vol. 7, 1985.