



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Kompetanseinkongruens – Styringsutfordring som følge av mangelfull kompetansestrategi?

*Kan Forsvarets kompetansestrategi bidra til kompetanseinkongruens?*

—

**Christian Lyche & Simen Helseth**

*Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (STV-3906), November 2017*





*"Kompetanse egner seg ikke for langtidslagring, men øker  
i verdi og bidrar til verdiskapning gjennom anvendelse" –  
Linda Lai.*

## Forord

Med denne oppgaven avsluttes et 2,5 års erfaringsbasert masterløp i strategisk ledelse og økonomi (MBA) på Universitetet i Tromsø (UiT). Arbeidet har vært krevende, særlig på grunn av tid. Den symboliserer lange dager og sene kvelder. Samtidig har det vært en spennende og lærerik prosess som har gitt oss verdifull erfaring.

I tiden vi har arbeidet med masteroppgaven har begge forfattere byttet arbeidsgiver, noe som har gjort at fokuset delvis har vært litt spredt. Det har vært utfordrende å sette seg inn i nye arbeidsoppgaver, få nye kollegaer, og samtidig sikre progresjon i arbeidet. På den andre siden viser nye jobbmuligheter hvilken faglig tyngde man får av å gjennomføre et slikt utdanningsløp.

Det er mange som skal takkes for verdifull bistand underveis i arbeidet. Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Harald Torsteinsen for faglig sparring og tilbakemeldinger. Torsteinsen har alltid vært behjelpelig i løpet av kort tid når vi har hatt behov for det.

Videre ønsker vi å takke alle respondentene fra Forsvaret som tok seg tid til å bidra til undersøkelsen og arbeidet.

Avslutningsvis vil vi også rette en takk til familie, venner og bedre halvdeler som har bidratt med korrekturlesning og annen støtte gjennom et krevende år.

God lesning.

Oslo, 1. November 2017

Christian Lyche

Simen Helseth

*"Menneskesinnet er vår grunnleggende ressurs" –  
John F. Kennedy.*

## Sammendrag

Det stilles økte krav til effektivisering av offentlig forvaltning, og kravet til effektivisering fører til at Forsvarets arbeid med strategisk kompetanseutvikling blir viktigere enn før. I Stortingsmelding nummer 14 (2013) fremhever Forsvaret at *mennesket* er deres viktigste ressurs, og at deres kompetanse skal stilles i sentrum. I denne oppgaven skal vi se nærmere på det strategiske arbeidet Forsvaret gjør med kompetanse, og utviklingen av den. Et spørsmål som oppstår er om Forsvaret har en kompetansestrategi, eller om satsing på kompetanse blir tilfeldig. Med bakgrunn i dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Kompetanseinkongruens – styringsutfordring som følge av mangelfull kompetansestrategi?*

Kompetanseinkongruens er et ukjent fenomen blant de fleste. Vi har derfor tatt utgangspunkt i boken til Linda Lai. Hun var en av de første til å omtale kompetanseinkongruens.

Kompetanseinkongruens handler om at tilfeldig satsing av kompetanse kan bidra til misnøye blant ansatte, ved at man opplever at kompetanse og ansvarsområder ikke lenger samsvarer. For å besvare de problemstillingene som reises i oppgaven har vi benyttet kvalitativ metode, hvor det er brukt to ulike kategorier av data. Det ene er dybdeintervjuer av sentralt personell med kunnskap om fremgangsmåte og reglement for kompetanseutvikling i Forsvaret. Videre har vi gjennomført dokumentstudier av relevante reglementer og direktiver i Forsvaret.

De viktigste funnene i oppgaven er at det er et tydelig skille mellom forvaltningspraksis og gjeldende regelverk i Forsvaret. Kompetanseutviklingsarbeidet i den driftsenheten vi undersøkte har vist seg å mangle strategi, og er i stor grad basert på tilfeldig satsing på kompetanse. Våre undersøkelser viser at det ofte er de ansatte selv som initierer kompetanseutvikling, spesielt når det kommer til sivil utdanning. Samtlige informanter fikk innvilget søknad om støtte. Samtidig var det i ingen tilfeller en overordnet plan om utnyttelse av den kompetansen som ble tilegnet av søkerne. Vi fant også at de teknologiske verktøyene Forsvaret har gjennom sine HR-systemer er mangelfulle, noe som gjør det vanskelig å kartlegge hvilken kompetanse Forsvaret har og vil ha behov for i fremtiden. Endelig har undersøkelsene vist at manglende strategi og tilfeldig satsning på kompetanse i flere tilfeller har ført til kompetanseinkongruens på individnivå. Dette kan bidra til styringsutfordringer på organisasjonsnivå.

## **Forkortelser**

DIF - Driftsenhet

BRA – Budsjett og regnskapsansvarlig

FPH – Forsvarets personalhåndbok

FSJ - Forsvarssjefen

FST - Forsvarsstaben

FHS – Forsvarets Høgskole

HR – Human Resources (Personalforvaltning)

SAP – Forvaltningsverktøy som ofte benyttes innenfor personal, økonomi og logistikk.

FD – Forsvarsdepartementet

FPVS – Forsvarets personell og vernepliktssenter

RUF – Reglement for utdanning i Forsvaret

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Problemstilling .....	3
<b>2</b>	<b>RELEVANTE SÆRTREKK VED FORSVARET</b> .....	<b>4</b>
2.1	Innledning.....	4
2.2	Forsvarets organisasjonsstruktur .....	5
2.3	Kompetanseledelse og HR-strategi .....	7
2.4	Kort om sentrale bestemmelser for kompetansestyring .....	8
<b>3</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>10</b>
3.1	Innledning.....	10
3.2	Hva er strategisk kompetanseledelse? .....	10
3.2.1	Innledning.....	10
3.2.2	Kompetanseplanlegging .....	12
3.2.3	Kompetansetiltak.....	14
3.2.4	Kompetansemobilisering.....	15
3.2.5	Evaluering og oppfølging .....	16
3.2.6	Oppsummering .....	17
3.3	Hvilke styringsutfordringer kan påvirke kompetanseledelse? .....	18
3.3.1	Innledning.....	18
3.3.2	Ledelse.....	19
3.3.3	Trender og utfordringer .....	20
3.3.4	Oppsummering .....	21
3.4	Hvordan fattes beslutninger?.....	22
3.4.1	Innledning.....	22
3.4.2	Beslutningsprosesser .....	22
3.4.3	Organisasjonsfaktorer som påvirker beslutningsprosesser.....	25
3.4.4	Oppsummering .....	27
3.5	Avsluttende betraktninger om teoretisk rammeverk .....	28
<b>4</b>	<b>METODE</b> .....	<b>29</b>
4.1	Innledning.....	29
4.2	Valg av metode.....	30
4.3	Datainnsamling.....	31
4.3.1	Innledning.....	31
4.3.2	Intervju – valg av respondenter og gjennomføring .....	31

4.3.3	Dokumentstudiet .....	33
4.4	Datakvalitet .....	34
4.4.1	Innledning.....	34
4.4.2	Validitet.....	34
4.4.3	Reliabilitet og troverdighet.....	36
<b>5</b>	<b>ANALYSE.....</b>	<b>37</b>
5.1	Innledning.....	37
5.2	Forvaltningspraksis innen kompetansearbeidet.....	37
5.2.1	Innledning.....	37
5.2.2	Praktisering og tolkning av sentrale bestemmelser .....	37
5.2.3	Praktisering av pliktjeneste .....	40
5.2.4	Praktisering av beslutningsmyndighet.....	42
5.2.5	Delkonklusjon .....	44
5.3	Styringsutfordringer i driftsenheten .....	45
5.3.1	Innledning.....	45
5.3.2	Utfordringer ved omgivelsene .....	45
5.3.3	Utfordringer ved mangelfull kompetansestrategi .....	46
5.3.4	Utfordringer med kompetansemobilisering.....	49
5.3.5	Utfordringer ved strategisk arbeid med kompetanse .....	52
5.3.6	Delkonklusjon .....	56
<b>6</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>58</b>
6.1	Konklusjon .....	58
6.2	Forslag til videre forskning .....	60
<b>7</b>	<b>KILDER .....</b>	<b>61</b>

## Figurliste

Figur 1 - Oversikt over Forsvarets driftsenheter .....	5
Figur 2 - Forsvarets organisering (overordnet) .....	6
Figur 3 - Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess (Lai 2013:15).....	12
Figur 4 - Müller-Lyer-Illusjonen (Kahneman 2012:33).....	23
Figur 5 - Forhold som påvirker beslutningsatferd (Jacobsen & Thorsvik 2013:315) .....	25



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Forsvaret har gjennom de siste 20 årene omstilt seg fra å være et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar. De senere år har ytterligere effektiviseringsutredninger vært gjennomført av eksterne konsulenter. Utredningene har primært handlet om å se på administrative årsverk i stab, administrasjon og utdanning [1]. Endringene i Forsvaret må sees i sammenheng med det økende kravet til offentlig forvaltning:

*«Kompetansebehovet i offentlig sektor vil øke i årene fremover. Vi står overfor krav til effektivisering, samtidig som forventningene til forvaltningen øker. For å kunne levere på stadig nye krav, vil arbeidet med strategisk kompetanseutvikling være helt sentralt» [2].*

Forsvaret forvalter skattebetalernes penger og det er derfor viktig at etaten drives så effektivt som mulig.

*«Forsvaret vil, pga. den teknologiske og driftsmessig fordyrende utviklingen, bli tvunget til å fokusere mer og mer på strategisk kompetanseledelse for å skape så mye forsvarsevne som mulig for midlene samfunnet setter av til dette» (Heier 2017:65).*

Dersom det er noe å innhente på en effektivisering, kan dette ha en verdi gjennom for eksempel økt operativ kampkraft. Stortingsmelding nr. 14 "kompetanse for en ny tid" (2013) fremhever at

*«Forsvarssektoren står foran en ny fase i en lang omstillingsprosess. Den handler om sektorens viktigste ressurs, nemlig menneskene. Den handler om å sette kompetanse i sentrum».*

Stortingsmeldingen sier at neste fase skal handle om kompetanse og hvordan denne forvaltes. På bakgrunn av dette gjennomgikk Forsvaret i 2016 en omorganisering av etatens HR-organisasjon. Endringen ble kalt *«effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret»*. Effektiviseringen hadde til hensikt å redusere antall HR-stillinger i Forsvarets stabs- og støttestruktur med 30% for å frigjøre ressurser til operative evner (FST 2016). For å klare dette ble det opprettet større sentraliserte enheter som skulle ta over de daglige

personaladministrative gjøremålene sammen med utstrakt bruk av «self-service»-tjenester. Den nye HR-organisasjonen var da tiltenkt en mer strategisk tilnærming til HR gjennom rådgivning, rekruttering og kompetanseledelse lokalt.

Det har tidligere vært gjennomført mye forskning om kompetansearbeid i Forsvaret, og vi ønsker å fremheve de oppgavene som har flest likhetstrekk med vår oppgave.

«Kompetansestyling i et moderne forsvar» skrevet av Bjørnar Pedersen og Robert Gabrielsen tar for seg hvordan kompetanseplanleggingen på et strategisk nivå er koblet til øvrige strategier og fremtidig kompetansebehov i Forsvaret. Konklusjonen er at Forsvarets evne til å styre kompetanse opp mot organisasjonens behov ikke er god nok. Videre opplever forfatterne at personalet er overlatt til seg selv i mangel av et karrieresystem (Pedersen og Gabrielsen 2013).

Videre har Kari Stenbro Flom skrevet en masteroppgave i 2016, hvor spørsmålet var om de «flinkeste» og «smarteste» yrkesoffiserene valgte å slutte i Hæren. Hun konkluderte med at påstanden ikke var riktig. Etter vår oppfatning har Floms undersøkelser mindre overføringsverdi til vårt tema. Floms forskning var avgrenset til å gjelde militære yrkesoffiserer, en yrkesgruppe som har tatt en konkret utdanning for en karriere i det militære løp.

Konkurransen om den sivile kompetansen er langt større, noe som også bekreftes av Heier:

*«Å fremstå som innovativ, moderne og progressiv utad vil kunne bli enda viktigere i fremtiden, fordi kampen om de beste talentene i samfunnet tiltar mellom sivile og militære organisasjoner» (Heier 2017:66).*

Vår påstand er at det er for mye tilfeldig satsing på kompetanse i Forsvaret som følge av en mangelfull kompetansestrategi. En slik tilfeldig satsing på kompetanse kan føre til styringsutfordringer slik som kompetanseinkongruens som utgjør en fare for at man mister de ansatte, kompetansen og at organisasjonen påføres store indirekte kostnader.

Det hadde vært interessant å utføre en samfunnsøkonomisk analyse av problemstillingen. Dette har vi imidlertid verken kompetanse eller ressurser til å gjennomføre. Vi har på denne bakgrunn valgt å forholde oss kvalitativt til Forsvarets strategiske arbeid med kompetanse, og stilt spørsmål om en mangelfull kompetansestrategi kan føre til kompetanseinkongruens som styringsutfordring.

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i det som er nevnt over har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Kompetanseinkongruens – styringsutfordring som følge av mangelfull kompetansestrategi?*

Kompetanseinkongruens handler om at tilfeldig satsing på kompetanse kan bidra til misnøye blant ansatte fordi man opplever at kompetansen og ansvarsområder ikke lenger samsvarer (Lai 2013:154). Dette er et begrep vi omtaler nærmere i teorikapittelet. Vi har i vår oppgave valgt å avgrense oss til Forsvaret som organisasjon. Innenfor rammene av dette arbeidet vil det ikke være mulig å gjennomføre kvalitative undersøkelser med god nok organisatorisk bredde til å gjelde hele organisasjonen og vi har derfor valgt å avgrense oss til én av Forsvarets totalt 15 Driftsenheter (DIF).

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet to underordnede forskningsspørsmål. Temaene er forvaltningspraksis og styringsutfordringer. Forskningsspørsmålene våre er:

- Skiller **forvaltningspraksis** i Forsvaret seg fra gjeldende regelverk mht. kompetanseutvikling, og kan dette bidra til kompetanseinkongruens?
- Hvilke **styringsutfordringer** står Forsvaret ovenfor når det gjelder kompetanse, og kan disse bidra til kompetanseinkongruens?

Forskingsspørsmålene har til hensikt å tematisere oppgaven og besvare valgt problemstilling.

## 2 Relevante særtrekk ved Forsvaret

### 2.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi beskrive særtrekk ved Forsvaret som etat, og redegjøre for organisasjonsstruktur, gjeldende HR-strategier og sentrale regelverk. Formålet er å gi innblikk i hvordan Forsvaret er organisert, og hvilke utfordringer organiseringen kan ha for kompetanseutviklingen i organisasjonen.

Forsvaret er kjent for å ha flere særtrekk. Mange av disse særtrekkene stammer fra organisasjonens fortid og dens tidligere og nåværende funksjon i samfunnet. Forsvaret har som samfunnsoppdrag å bidra til økt sikkerhet, og hovedoppgavene er blant annet å hevde norsk suverenitet, overvåkning og etterretning, skape fred og stabilitet gjennom å delta i krisehåndtering og fredsstøttene operasjoner samt forsvare det norske samfunnet ved ulykker, naturkatastrofer, kriminalitet og kriser [1].

Forsvaret skal fremme statens interesser, samfunnets verdier og folkets sikkerhet. Det er derfor viktig at Forsvarets ansatte har de riktige kunnskapene, ferdighetene, holdningene og verdiene til å håndtere sitt viktige samfunnsoppdrag (Heier, 2017:13).

Forsvaret har gjennom en lengre periode gjennomgått omorganiseringer i den hensikt å gå fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar. Denne endringen har

*«bidratt til at en av Forsvarets største utfordringer er å anskaffe, utvikle og anvende kompetanse i egen organisasjon» (Pedersen & Gabrielsen 2013).*

Forsvaret har i mange år vært en organisasjon bestående av mannlige offiserer og mannlige vernepliktige. Det er først i de ”senere år” at det har blitt innført allmenn verneplikt, som har bidratt til at kvinner i økende grad har blitt synlige i Forsvaret, også på toppledernivå. Den mannlige dominansen har bidratt til en machokultur som blir synlig gjennom Forsvarets kultur, herunder styremåte og ord/uttrykk.

Forsvaret er hierarkisk oppbygget og er organisert mot en potensiell krigssituasjon. I en krigssituasjon er man avhengig av at befal/offiserer tar avgjørelser på sitt nivå og at ordre om hva som skal gjennomføres blir gitt ovenfra og ned i organisasjonen. Særtrekkene er med på å bidra til at avgjørelser sjeldent blir løftet videre i organisasjonen fordi dette ofte sees på som

beslutningsvegring hos den enkelte leder. Forsvaret har gjennom sin seleksjonsprosess redegjort for at det er viktig med klare, tydelige, beslutningsdyktige og handlekraftige offiserer.

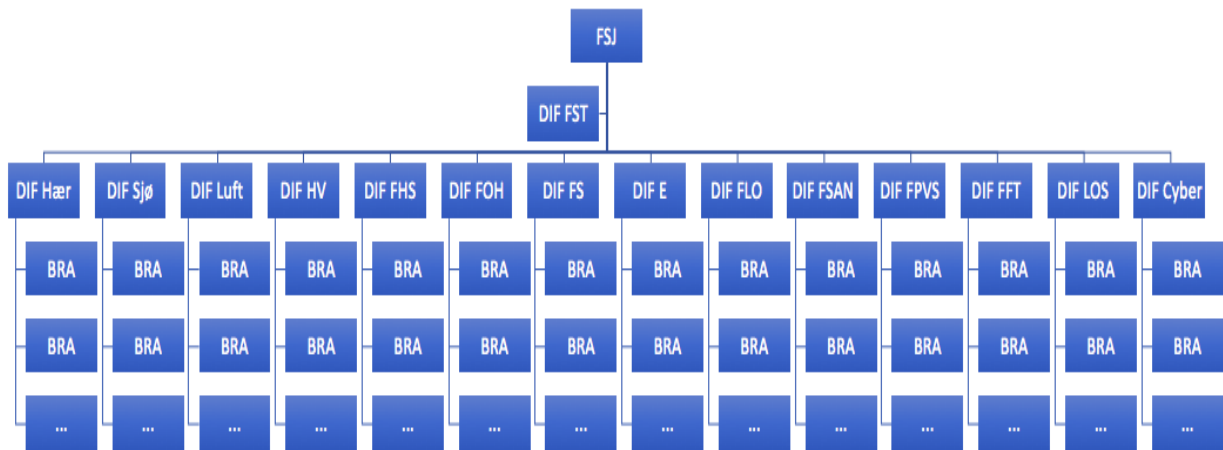
## 2.2 Forsvarets organisasjonsstruktur

Forsvaret er en statlig etat organisert under ledelse av Forsvarsdepartementet, og består av totalt 15 driftsenheter (DIF). Det er 16048 ansatte per 2016 hvorav 11461 er militære og 4587 er sivilt ansatte i Forsvaret. Forsvaret har et totalt driftsbudsjett på NOK 26.8 mrd. per 2016 hvorav NOK 13.78 mrd. av disse er øremerket kostnader til personell/administrasjon [1].

Driftsenheter i Forsvaret				
Forsvarsstaben (FST)	Hæren	Sjøforsvaret	Luftforsvaret	Heimevernet (HV)
Forsvarets Høgskole (FHS)	Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)	Forsvarets spesialstyrker (FS)	Etterretningstjenesten (E)	Forsvarets logistikk organisasjon (FLO)
Forsvarets sanitet (FSAN)	Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS)	Forsvarets fellestjenester (FFT)	LOS	Cyberforsvaret (Cyber)

Figur 1 - Oversikt over Forsvarets driftsenheter

Forsvaret er en hierarkisk oppbygget etat hvor Forsvarssjefen (FSJ) er tildelt rollen som etatssjef (virksomhetssjef). FSJ ansvar og myndighet er gitt i henhold til instruks, og han utøver arbeidsgivers styringsrett. Han har en egen stab gjennom Forsvarsstaben (FST) som også er definert som en selvstendig DIF.



Figur 2 - Forsvarets organisering (overordnet)

FST sin rolle er i hovedsak å støtte FSJ i den daglige driften av Forsvaret. Dette gjøres gjennom å planlegge, koordinere, styre og følge opp Forsvarets virksomhet. FST har også ansvar for å innføre, følge planverk og budsjett utgitt av Forsvarsdepartementet.

De resterende 14 DIF'ene er også underlagt FSJ, og er oppdelt etter primærfunksjonen de skal utøve. DIF-sjef er FSJ nærmeste rådgiver innenfor sitt fagfelt og inngår i ledergruppen. Det er varierende størrelser på DIF'ene, og de varierer stort i både antall ansatte og budsjett. Hæren har eksempelvis 4413 fast ansatte (per 2016) mens Forsvarets Høgskole (FHS) har totalt 272 (Forsvaret 2016). Organisatorisk underlagt DIF'ene finner man budsjett og resultatansvarlig (BRA), som består av selvstendige enheter, ofte med et eget fagansvar. Under BRA nivået finner man flere seksjoner/avdelinger som kan være tildelt økonomiske midler, men som ikke selvstendig står ansvarlig.

DIF-sjefene har, gjennom Forsvarssjefens direktiv for delegering av myndighet, delegert beslutnings- og forvaltningsmyndighet innen de fleste ansvarsområder. Myndigheten kan delegeres skriftlig videre nedover i organisasjonen, med mindre delegeringsskrivet tilsier noe annet. Gjennom direktiv for HR-området er DIF-sjefer delegert myndighet til å utøve sitt arbeidsgiveransvar etter gjeldende regelverk, og ivareta samarbeid og medbestemmelse mellom partene på sitt nivå.



## 2.3 Kompetanseledelse og HR-strategi

Forsvaret gjennomfører en rekke interne og eksterne kompetansetiltak. Interne kompetansetiltak gjennomføres eksempelvis innen logistikk, SAP (forvaltningsverktøy), forvaltning av militære, grunnleggende sikkerhet og lignende. Videre kan også befalsskole, krigsskole og stabsskole betegnes som interne kompetansetiltak. De interne kompetansetiltakene kjennetegnes ved at både kursholdere og deltakere er fra Forsvaret. Videre baseres de interne kompetansetiltakene på at driftsenheter (DIF) og budsjett og regnskapsansvarlig (BRA) har fagansvar. De fagansvarlige står ansvarlig for å utdanne personell innen deres fagområde.

Videre har Forsvaret samarbeid med eksterne aktører for å tilby skreddersydde program for deres ansatte og skaffe kompetanse utenfor egen organisasjon. Et eksempel er Forsvarets samarbeid med Høgskolen i Østfold (HiØ) om studieprogrammet *forvaltning av personell i Forsvaret og staten*.

De eksterne og interne kompetansetiltakene viser at Forsvaret har et stort fokus på kompetansetiltak. Kompetanse er også fremhevet som et sentralt element i flere strategier som har betydning for Forsvaret. I HR-strategi for Forsvarssektoren, utgitt av Forsvarsdepartementet (FD), står det at:

*«[å] bli en moderne kompetanseorganisasjon er avgjørende for at vi kan rekruttere, anvende, beholde og utvikle kompetansen vi trenger for å løse sektorens oppgaver.» (FD 2014:2)*

Videre står det at den moderne kompetanseorganisasjonen skal være en lærende organisasjon, hvor kunnskap og kompetanse brukes aktivt i utviklingsarbeidet. I sitt arbeid med strategien har Forsvarsdepartementet identifisert tre hovedmål det skal arbeides med:

- **Lederskap** – Ledere som mobiliserer til gjennomføring gjennom å utvikle og veilede de ansatte. Setter mål, viser retning og legger til rette for nytenkning.
- **Kompetanse** – Riktig kompetanse til rett tid gjennom å rekruttere, utvikle og beholde både bredde- og dybdekompetanse. Vite hvilken kompetanse man har, hva man trenger i fremtiden og hvordan man anvender den.

- **Kultur** – Legge til rette for en kultur for kontinuerlig forbedring gjennom endringsdyktige medarbeidere som tar ansvar for egen utvikling, deler kompetanse og erfaringer, effektiviserer, som foreslår forbedringer og nye måter å løse oppgavene på (FD 2014: 6-11).

Basert på Forsvarsdepartementet sin HR-strategi for sektoren, har Forsvaret utviklet sin egen HR-strategi. Strategien bygger på de tre hovedmålene opplistet av Forsvarsdepartementet, men går noe dypere og mer spesifikt mot egen organisasjon. Forsvaret uttaler at evnen til styrkeoppbygging, beredskap, reaksjonsevne og utholdenhet skal styrkes. Videre skriver de at utviklingen av ny teknologi er mer gjennomgripende enn noen gang, noe som preger hele samfunnet. Endringene gjør at Forsvaret må tilpasse sin kompetanse, kultur, systemer og ordninger for å rekruttere, beholde og utvikle personell.

## **2.4 Kort om sentrale bestemmelser for kompetansestyring**

Forsvaret har flere regelverk som kan få betydning for kompetansestyring på lokalt nivå. De mest sentrale bestemmelsene finner vi i Forsvarets personalhåndbok (FPH) og Reglement for utdanning i Forsvaret (RUF). Disse skal vi kort se nærmere på her.

FPH har til hensikt å fastsette gjeldende forvaltningspraksis for både militære og sivile arbeidstakere. FPH er delt opp i flere separate deler som går spesifikt opp mot den enkelte ansattgruppen. FPH sier at et overordnet prinsipp er at rett type og rett mengde utdanning gis på rett tidspunkt i karrieren. Videre må den være tilpasset de krav tjenesten stiller, samt at det skal være Forsvarets behov som er styrende for den utdanningen som gis.

RUF er utarbeidet av Forsvarets høyskole (FHS). Formålet med RUF er å bidra til at utdanningssystemet på et overordnet nivå kan tilføre Forsvaret kompetanse som er nødvendig for at Forsvaret skal kunne løse pålagte oppgaver. Reglementet tar for seg både sivile og militære arbeidstakere, men det er likevel noe forskjellige bestemmelser for disse to ansattgruppene.

For militære arbeidstakere er den enkelte DIF avgjørelsesmyndighet når det kommer til å få stipend til gjennomføring av sivil utdanning gjennom deltidsstudier eller heltidsstudier til og med bachelornivå. For masternivå eller høyere skal søknader behandles og godkjennes av Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) i samarbeid med FHS. Forsvaret kan pålegge militært personell pliktjeneste som motytelse til utdanning betalt av Forsvaret.

Forsvaret har også en egen stipendiatorordning på bachelor- og mastergradsnivå ved sivile høyskoler og universiteter. Denne ordningen er regulert i RUF, og har til hensikt å dekke Forsvarets behov for kompetanse som ikke kan skaffes gjennom Forsvarets utdanningssystem. Både for bachelorgradsstipendiatene og mastergradsstipendiatene skal behovet for sivil kompetanse meldes inn av den enkelte DIF til de respektive grenstaber. Både for bachelor- og mastergradsstipendiater vil det påløpe obligatorisk pliktjeneste, som har til hensikt å sikre at kompetansen videreføres og dekker Forsvarets behov.

## 3 Teoretisk rammeverk

### 3.1 Innledning

Hensikten med teorikapitlet er å presentere sentral og aktuell teori for å gi innsikt i forhold som påvirker koblingen mellom kompetanseinkongruens og mangelfull kompetansestrategi. For å besvare valgte problemstilling, *Kompetanseinkongruens -styringsutfordring som følge av mangelfull kompetansestrategi?*, har vi valgt å fokusere på ulike teorier om strategisk kompetanseledelse, styringsutfordringer og beslutningstaking.

### 3.2 Hva er strategisk kompetanseledelse?

#### 3.2.1 Innledning

Strategisk kompetanseledelse handler kort forklart om prosessen med målrettet og helhetlig satsing på kompetanse for å øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning. Strategisk kompetanseledelse tar videre for seg diverse kompetansetiltak som har til formål å øke kompetansemobiliseringen, og dermed motvirke kompetanseinkongruens. Med bakgrunn i dette har vi valgt å trekke frem teori om strategisk kompetanseledelse for å belyse hvordan en mangelfull kompetansestrategi kan føre til styringsutfordringer i Forsvaret. Teorien har til hensikt å belyse hvilke strategiske tiltak Forsvaret bør gjennomføre for å unngå kompetanseinkongruens som styringsutfordring.

Kompetanse har ved flere anledninger blitt kritisert som kriterium for utvelgelse. Det har vært hevdet at kompetanse er lite målbart (Johansen & Sætersdal 2017:38). Det er likevel slik at kompetanse per i dag er de fleste organisasjoners viktigste konkurransefortrinn (Johansen & Sætersdal 2017:212). Begrepet kompetanse er sammensatt og flerdimensjonalt, og bygger på at kompetanse representerer et potensial og utgjør en kritisk ressurs i alle organisasjoner (Lai, 2013:46).

Man skiller gjerne mellom formell og reell kompetanse. Den formelle kompetansen blir ervervet gjennom grunnskole, høyere utdanning, kurs og sertifisering. Formell kompetanse har imidlertid den utfordringen at den i prinsippet ikke sier noe om hva den aktuelle personen kan, men snarere hvilken utdanning vedkommende tidligere har gjennomført. Den reelle kompetansen tar for seg den formelle kompetansen i tillegg til kunnskap, ferdigheter og

holdninger som en person har (Johansen & Sætersdal 2017:46). Lai definerer på bakgrunn av dette kompetanse på følgende måte:

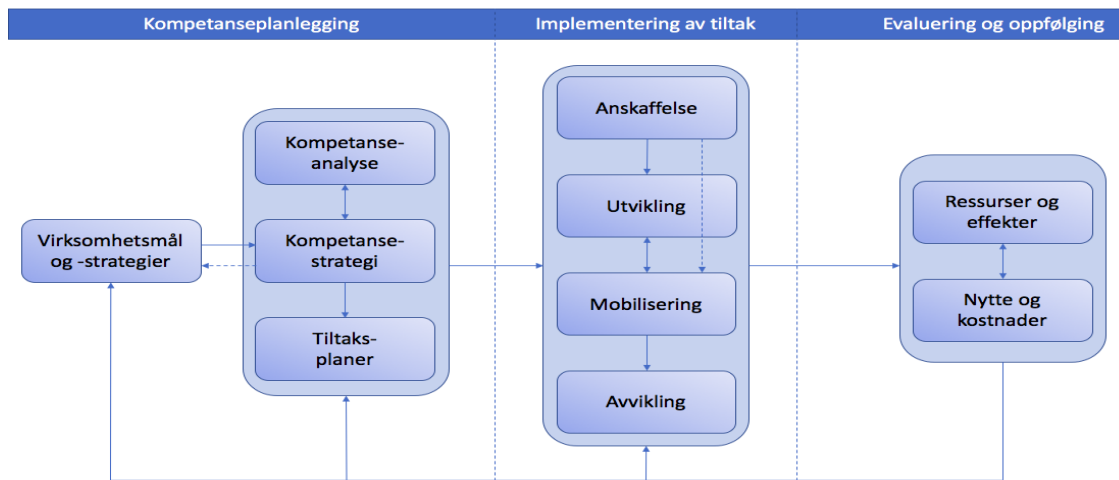
*«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med de definerte krav og mål»  
(Lai 2013:46)*

I organisasjoner er det en myte at all kompetanseutvikling lønner seg. Det har blitt en økende trend å satse på kompetanseøkning, men man ser likevel i mange organisasjoner at fokuset har vært volumorientert men lite planmessig satsing på kompetanse (Lai 2013:12). Selv om gode planer eller utviklingstiltak utarbeides, er ikke dette en garanti for at kompetansen som utvikles blir relevant, eller at tiltakene som gjøres bidrar til høyere måloppnåelse eller endret atferd. (Lai 2013:12). Tilfeldig satsing på kompetanse kan i mange tilfeller gi uønskede effekter som kan føre til kompetanseinkongruens (Lai 2013:13). Dette fenomenet er noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

For at organisasjonen skal nyte godt av kompetansesatsingen er det avgjørende at arbeidet er langsiktig, målorientert og systematisk (Lai 2013:13). Organisasjonen utarbeider i slike tilfeller en overordnet strategi basert på behovs- og kravanalyse. Strategien gir retning for implementering av ulike tiltak. Funn i Pedersen og Gabrielsens (2013) forskning viser at Forsvaret i liten grad er i stand til å planlegge sine fremtidige kompetansebehov. De fant ut at kompetansearbeidet burde vært bedre forankret hos toppledelsen, slik at de kunne sikre bedre sammenheng mellom dette og annet strategiarbeid. De fant også et forbedringspotensial ved Forsvarets evne til å styre og ivareta de ansattes kompetanse. Her ble det registrert at Forsvarets evne til å styre kompetansen etter organisasjonens behov ikke var god nok, og at det oppleves som at personellet er overlatt til seg selv i mangel på et karrieresystem. Selv om Forsvaret tok grep ved å innføre en egen HR-strategi, mener Pedersen og Gabrielsen at implementeringen av strategien har vært mindre vellykket. Strategisk kompetanseledelse utgjør en tilnærming til satsing på kompetanse, og Linda Lai definerer det slik:

*«Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Lai 2013:14).*

Lai mener at dette ikke kan betraktes som en aktivitet eller et tidsavgrenset prosjekt, men som en kontinuerlig prosess, som vist i figur 3 under. (Lai 2013:14).



Figur 3 - Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess (Lai 2013:15)

Forsvaret kan gjennom strategisk kompetanseledelse planlegge sine fremtidige behov. Det kan sikre at Forsvaret har kompetanse som dekker behovene, og man unngår kostbar og tilfeldig satsing på kompetanse.

### 3.2.2 Kompetanseplanlegging

Arbeidet med kompetanse har en direkte sammenheng med det overordnede målet i en organisasjon, og for at arbeidet skal være strategisk må mål og praksis henge sammen. Ved å gå videre inn i denne teorien ønsker vi å se om det er sammenheng mellom manglende kompetansestrategi og styringsutfordring. Vi ønsket å undersøke hvordan Forsvaret sin kompetansestrategi utøves, hvordan de planlegger sin kompetanse, og om de analyserer sine behov for å unngå tilfeldig på kompetanse.

Toppledelsen har ansvaret for å utarbeide og gjennomføre kompetanseledelse. Dette må skje gjennom ord og handling (Lai 2013:14). For å identifisere og prioritere kompetansekrav kan en kompetanseanalyse gjennomføres. En slik analyse kan bidra til å koble organisasjonens kompetansestrategier og tiltak til organisasjonens overordnede mål og strategier (Lai 2013:67). For å gjennomføre en kompetanseanalyse gjennomføres først en kravanalyse. Kravanalysen har til hensikt å identifisere hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å nå sine overordnede mål, og hvilken kompetanse de trenger for at arbeidsoppgaver skal bli utført på ønsket måte (Lai 2013:68). Etter at kravanalysen er gjennomført, og man har identifisert ønsket kompetanse, kan man utføre en kompetansekapitalanalyse.



Kompetansekapitalanalysen har til hensikt å avdekke hvilke kompetanse organisasjonen allerede har gjennom sine medarbeidere. Avslutningsvis gjennomføres en behovsanalyse. Behovsanalysen skal avgjøre hvordan man skal skaffe ønsket kompetanse. Dette kan være igjennom mobilisering, bedre bruk av tilgjengelig kompetanse, utviklingsbehov, utvikle ny eller endre kompetanse, eller anskaffelsesbehov om en skal ansatte nye medarbeidere (Lai 2013:68). Videre kan behovsanalysen identifisere om en skal avvikle overflødig kompetanse (Lai 2013:15). Analysen danner grunnlaget for utarbeidelse av en kompetansestrategi.

Linda Lai forklarer kompetansestrategi slik:

*«En kompetansestrategi angir i hvilken grad, og hvordan, organisasjonen som en helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse» (Lai 2013:31).*

Strategien skal vise hvilke kompetanseområdet som er prioritert, og hvilke virkemidler som skal vektlegges (Lai 2013:31). Strategien danner grunnlag for utarbeidelse av konkrete tiltaksplaner i organisasjonen. Det er ledelsens oppgave å utvikle og gjennomføre en slik strategi, ettersom en kompetansestrategi har betydning for utviklingen og måloppnåelsen til organisasjonen. Mellomledere er viktige medspillere, men ansvaret kan ikke flyttes fra topplederne. Dette kan føre til at strategien mister den viktige strategiske forankringen (Lai 2013:32). Situasjon og behov kan endre seg, og det kan være nødvendig å utforme en strategi som tar sikte på å trene ansatte og ledere til å tenke og handle selvstendig. Dette gjelder også når situasjonen er uoversiktlig og uforutsigbart, noe den ofte er i Forsvaret.

Konkrete tiltaksplaner utvikles for enkelte avdelinger, eller for organisasjonen som en helhet. Videre kan tiltaksplanene utformes med definerte mål for hvert enkelt tiltak. På denne måte kan de følges opp og evalueres til slutt (Lai 2013:16). Tiltaksplanene kan også inneholde informasjon om hvem som har ansvaret for å gjennomføre tiltakene, kostnader, tidshorisont og hvem som til slutt skal evaluere (Lai 2013:16). Andreassen (2008) har kommet frem til at Forsvarets evne til å utarbeide en kompetanseanalyse ser ut til å være relativt svak, og at det derfor er vanskelig å utarbeide en målrettet kompetansestrategi.

I denne teoridelen har vi sett at en god kompetansestrategi er viktig for kompetanseplanleggingen. Det vi spesielt kan trekke ut er viktigheten med gode analyser for å

kartlegge beholdningen og behovene. Hvis disse analysene blir gjort kan en utarbeide en kompetansestrategi og deretter unngå å satse tilfeldig på kompetanse.

I neste avsnitt skal vi gå nærmere inn på forskjellige kompetansetiltak som organisasjonen kan investere i.

### **3.2.3 Kompetansetiltak**

I dette avsnittet skal vi se på teori om sammenhengen mellom kompetansetiltak og styringsutfordring. Vi ønsker å undersøke om Forsvarets arbeid med kompetansetiltak er begrunnet i Forsvarets eget behov eller den ansattes, og om dette er med på å skape en styringsutfordring gjennom lav kompetansemobilisering.

Kompetansetiltak har blitt definert som det som: «...*utgjør investeringer for enten å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse*» (Lai 2013:16). Tilegnelse av kompetanse kan skje gjennom flere arenaer, herunder rekruttering av nye medarbeidere, samarbeid med andre organisasjoner (innleie/outsourc), eller ved å skaffe seg bistand fra eksterne kompetansesentre som høyskoler og universitet (Lai 2013:16). Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering er et viktig tiltak for å sikre seg den kompetansen bedriften har behov for. Bistand fra eksterne kompetansesentre har vi i denne oppgaven definert som kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Å tilegne seg ny eller endret kompetanse kan skje gjennom flere måter, eksempelvis uformell intern opplæring i en arbeidssituasjon. De kompetansetiltakene vi har nevnt fokuserer imidlertid på systematisk kompetanseutvikling.

*«Systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen» (Lai 2013:117)*

Et viktig moment i forbindelse med planlegging av kompetanseutviklingstiltak er om tiltakene skal gjennomføres av bedriften selv, eller i regi av eksterne aktører (Lai 2013:148).

Interne tiltak er in-house opplæring innenfor spesifikke emner. Eksterne tiltak er standardiserte program eller kurs, som tilbys av profesjonelle kompetansesentre. Dette er ikke nødvendigvis skreddersydde kurs for den aktuelle bedriften, men det kan likefullt bidra til økt kompetanse innen et ønsket område. Samarbeidstiltak er når bedriften samarbeider med

eksterne kompetansesenter om å utvikle og gjennomføre skreddersydde utviklingstiltak for bedriftens medarbeidere. Eksterne tiltak bidrar til å gi de ansatte en dokumentert formell kompetanse. Av den grunn er slike kompetansetiltak ofte de mest attraktive blant de ansatte.

Utfordringen med eksterne tiltak er at dette er standardiserte tilbud med et bredt nedslagsfelt både når det kommer til deltakere og anvendelsesområder. Eksterne kompetansetiltak bidrar derfor til at de ansatte får en generell kompetanse med overføringsverdi mellom organisasjoner, istedenfor organisasjonsspesifikk kompetanse (Lai 2013:149).

Overføringsverdien mellom organisasjoner er med på å øke risikoen for å miste verdifulle ansatte på grunn av økt attraktivitet på arbeidsmarkedet. Berg skriver at ledere kan være flinkere til å utfordre sine ansatte, slik at de føler at de også får faglige utfordringer i jobben sin. Dersom man legger til rette for utvikling øker sannsynligheten for at ansatte blir i organisasjonen (Berg 2010:12).

Ved gjennomgang av denne teorien ser vi viktigheten av å bruke forskjellige arenaer for kompetanseutvikling. Forsvaret bør vurdere sitt behov, og deretter hvilke tiltak de skal ta for å skaffe kompetansen som er nødvendig for å nå egne mål. Hvis tiltakene kun går etter ansattes behov og ønsker vil ikke Forsvaret få dekt sine behov som kan være en styringsutfordring.

### **3.2.4 Kompetansemobilisering**

Hensikten med kompetansemobilisering er å mobilisere kompetansepotensiale til de ansatte gjennom relevante oppgaver og utfordringer, som bidrar til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning for organisasjonen (Lai 2013:153). Kompetanseutvikling er noe som av mange ledere blir sett på som en ubetinget gode. Ledere er av den oppfatning at relevant kompetanse nærmest automatisk vil bli benyttet i organisasjonen. (Lai 2013:153). Av den grunn er det mange organisasjoner som investerer store ressurser i kompetanse. For at disse investeringene skal bidra til verdiskapning, er det viktig at kompetansen kommer bedriften til nytte. Gjennom å se på kompetansemobilisering ønsker vi å gi innsikt i forhold som påvirker koblingen mellom Forsvarets kompetansestrategi og kompetanseinkongruens.

Lai skiller mellom høy og lav kompetansemobilisering som to scenarier og situasjoner for bedriften. En høy grad av kompetansemobilisering kan bidra til en lav *turnoverintensjon*, større lojalitet, økt indre motivasjon og økt støttende atferd ovenfor egne kollegaer. Det er derfor sentralt at de som jobber strategisk med kompetanse i bedriftene forsøker å oppnå

høyest mulig kompetansemobilisering. Det er et lederansvar sentralt å få størst mulig gevinst gjennom investering i kompetanse (Lai 2013:18). Lav kompetansemobilisering blir av Lai omtalt som *kompetanseinkongruens* og er en individuell situasjon som gjerne oppstår som et resultat av tilfeldig satsing på kompetanse. Lav kompetansemobilisering kan føre til lavere jobbtilfredshet, følelse av verdi, opplevd organisasjonstilhørighet, dårligere helse, dårligere ytelse, redusert mestringstro, større sykefravær og svekket tillit til egen kompetanse. En lav mobilisering av relevant kompetanse representerer en verdilekkasje for den ansatte, seksjonen/avdelingen, og organisasjonen som helhet. Dersom en medarbeider ikke får brukt sin kompetanse kan vedkommende oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet (Lai 2013:154).

Medarbeidere som får brukt sin kompetanse er mer motivert, mer lojale og har i mindre grad planer om å slutte i følge Linda Lai sin forskningsartikkel (2011). Forskningen var basert på utvalg av 4451 respondenter fra et bredt spekter innen offentlig, tjenesteytende virksomhet. Alle disse faktorene samlet øker risikoen betraktelig for at den ansatte søker seg ut av organisasjonen for å benytte seg av sin kompetanse, noe som igjen kan skape høy turnover i organisasjonen (Lai 2013:155). De individuelle effektene av høy eller lav kompetansemobilisering, er faktorer som på individnivå kan gi Forsvaret styringsutfordringer på organisasjonsnivå. Kompetanseinkongruens er et eksempel på en styringsutfordring Forsvaret kan oppleve. Kompetanseinkongruens kan som styringsutfordring bidra til at Forsvaret får høy turnover, som deretter kan føre til et lavere kunnskapsnivå i organisasjonen.

### **3.2.5 Evaluering og oppfølging**

Evaluering og oppfølging er en av de mest forsømte aktivitetene ved satsing på kompetanse. Dette gjøres for å vurdere om resultatet av satsingen har vært slik en forventet, og om målet er nådd (Lai 2013:19). Ved å evaluere og følge opp, har lederne mulighet til å vurdere hvilken effekt tiltakene har hatt (Lai, 2013:183). Gjennom denne teorien ønsker vi å få en forståelse for Forsvarets arbeid med kompetanseheving. Vi ønsker her å gi innsikt i viktigheten med god oppfølging og evaluering, for å se om satsingen førte til måloppnåelse eller ikke.

Begrunnelsen for at evaluering og oppfølging er forsømte aktiviteter er at de kan være krevende å utføre, samt at det finnes få ”ferdigsnekrede” metoder for dette (Lai 2013:19). Det kan også ha sammenheng med mangel på konkrete mål for satsingen på kompetanse og tiltakene som gjennomføres, men også en lav metodekompetanse eller ressursmessige

begrensinger. Det kan være krevende å isolere effekten av enkelttiltak fra andre konkurrerende påvirkningsfaktorer, slik som organisering eller endring i ledelse (Lai 2013:19). En lite grundig og lite prioritert evalueringsforsøk mangler den informasjon som trengs for å dokumentere og synliggjøre verdifulle effekter satsningen på kompetansen kan ha.

Gjennom ovennevnte teori ser vi at Forsvaret bør benytte seg av evaluering og oppfølging i arbeidet med kompetanse, for å sikre at kompetansetiltakene er i tråd med de målene som er satt. Ved evaluering og oppfølging kan Forsvaret også lære av sine feil, og gjøre endringer på sin kompetansestrategi umiddelbart.

### **3.2.6 Oppsummering**

Strategisk kompetanseledelse er strategiske analyser som har en direkte sammenheng med bedriftens overordnede strategi. For å etablere en kompetansestrategi gjennomføres en kompetanseanalyse som har til formål å angi hvordan bedriften skal satse på kompetanse gjennom ansettelse, utvikling, mobilisering av avvikling.

Kompetansestrategien bidrar videre til at bedriften etablerer kompetansetiltak, eksempelvis outsourcing, samarbeid med andre bedrifter, eller kompetanseutvikling av sine ansatte. Ved kompetanseutvikling er mobilisering av kompetansen et viktig punkt. Mobilisering skjer ved å gi relevante oppgaver og utfordringer knyttet til kompetansen. Ved å ikke klare å knytte kompetansen opp mot relevante oppgaver og utfordringer vil man kunne oppleve kompetanseinkongruens. Kompetanseinkongruens kan medføre en serie med uheldige konsekvenser for både bedriften og den ansatte. Eksempler på dette kan være høyt sykefravær, demotivasjon eller at den ansatte slutter.

Teorien vi har sett på over tyder på at det er helt sentralt at Forsvaret kontinuerlig revurderer sine kompetansetiltak. Manglende revurdering av kompetansetiltak vil gjerne føre til en tilfeldig satsning på kompetanse, som igjen kan lede til kompetanseinkongruens. I punkt 5 vil vi komme tilbake til hvordan kompetanseledelse har vært gjennomført i Forsvaret.

### 3.3 Hvilke styringsutfordringer kan påvirke kompetanseledelse?

#### 3.3.1 Innledning

I dette avsnittet skal vi redegjøre for hvilke styringsutfordringer som kan påvirke kompetanseledelse. Christensen et al. skriver at man kan oppfatte styring som «*et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter*» (Christensen et al. 2015:123). Med begrepet styringsutfordring mener vi eventuelle utfordringer og problemer man står ovenfor for å skape samsvar mellom strategi, mål og handling.

For å undersøke hvilke styringsutfordringer som kan påvirke kompetanseledelse har vi sett nærmere på ledelse, og de trendene og utfordringene som preger samfunnet. Ledere er beslutningstakere som er med på å lede en organisasjon i en bestemt retning.

De siste tiår har det stadig blitt skrevet flere bøker om ledelse. Ledelse er en sentral faktor som skiller de organisasjonene som gjør det bra, fra de som gjør det dårlig (Jacobsen & Thorsvik 2013:416). Ledelse kan derfor i seg selv være en styringsutfordring for Forsvaret gjennom at den enkelte leder ikke handler i tråd med bestemmelser, eller velger en annen «retning» enn den som er fastsatt fra etatsledelsen.

Utvikling av teknologi, raskere endringer og mer komplekse omgivelser gjør at utfordringene til ledere er i ferd med å endres. Det er bare fantasien som setter grenser for hvordan en organisasjon kan utnytte teknologien (Hoff 2016:14). Dette gjør at markedene har blitt mer globalisert, og at konkurransen har økt.

Endringene og utviklingene gjør også at kompetansebehovet til organisasjonene endres, slik at ledere må tenke nytt for å møte utfordringene (Jacobsen & Thorsvik 2013:416). Trender og utfordringer i samfunnet belyser behovet for endret kompetanse i Forsvaret. Trendene kan også bidra til økte styringsutfordringer når det gjelder kompetanseledelse.



### 3.3.2 Ledelse

Ledelse er handler om å ta beslutninger på vegne av en organisasjon. Vi ønsker å undersøke om ledelse i seg selv kan være en styringsutfordring for Forsvaret. Vi har derfor valgt å gå nærmere inn på teori om ledelse, ettersom dette er beslutningstakere som er med på å lede en organisasjon i en bestemt retning. Lederne har også vanligvis mer ansvar for strategien og kompetanseutvikling i organisasjoner.

Det finnes mange definisjoner på ledelse, men det er en bred enighet på innholdet i de forskjellige definisjonene. «*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd*» (Jacobsen & Thorsvik 2013:416). Definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelse:

1. Ledelse er en rekke av handlinger som utøves av en eller flere personer.
2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.
3. Ledelse skal bidra til at organisasjoner når sine mål. (Jacobsen & Thorsvik 2013:416).

Det viktige er at ledere kan tilpasse sin ledelsesstrategi ut i fra situasjonen, slik at lederstilen blir effektiv i de forskjellige situasjonene en leder kan befinne seg i (Martinsen 2015:152). Å tilpasse lederstilen til situasjonen er et viktig trekk for ledere, i en verden med raske og omfattende endringer samt en akselererende endreselstakt på teknologi. Dette gjør at man som leder i større grad nå enn tidligere er avhengig av å være tilpasningsdyktig til nye og ukjente situasjoner, slik at lederskapet blir mest mulig effektivt. På grunn av disse samfunnsendringene, har ledere i dag ofte mange baller i luften noe som gjør det viktig å prioritere å velge ut det viktigste.

Det er heller ikke uvanlig lenger at man har ansatte med spesialinnsikt innenfor visse områder som overgår lederen selv. Det er derfor utfordrende for ledere og hjelpe dem i deres faglige og personlige utvikling. Lederne kan derfor forsøke å støtte dem opp gjennom å stille gode og utfordrende spørsmål (Berg 2010:12). Å utfordre sine medarbeidere er et utviklingspunkt for ledere. Ved å utfordre de ansatte kan lederen vise at vedkommende er beslutningsdyktig og tørr å stille krav til sine ansatte.

Basert på ovennevnte teori kan vi se at ledelse i seg selv kan være en styringsutfordring for Forsvaret gjennom at den enkelte leder ikke handler i tråd med bestemmelser, og ikke klarer å være tilpasningsdyktige sett opp mot raske samfunnsendringer.

### 3.3.3 Trender og utfordringer

For å belyse utfordringer Forsvaret kan stå ovenfor når det gjelder kompetanse, ønsker vi å belyse hvilke endringer organisasjoner står ovenfor i fremtiden og hvilke utfordringer dette kan føre til.

Samfunnet endrer seg hele tiden, og organisasjoner er avhengige av å følge med på utviklingen for å overleve. Forsvaret er imidlertid ikke en organisasjon truet av nedleggelse, men er derimot avhengig av legitimitet i samfunnet for å få tilført nødvendige midler for å utøve sitt samfunnsansvar. Ny teknologi gjør at kompetanse faller bort da den erstattes av teknologi, samtidig med at ny kompetanse må inn (Lai 2013:13). Forsvaret er ikke et unntak. Johansen (2016) har forsket på hvor godt en DIF i Forsvaret er forberedt til å dekke sitt fremtidige behov. Han kom her frem til at ledelsen i DIF'en ikke er godt nok forberedt på de utfordringene som ligger foran dem, og han mener dette kan forklares med manglende kunnskap om strategisk kompetanseledelse og usikkerhet om fremtidig kompetansebehov.

Digitalisering gjør at veien mellom organisasjonen og kunde er kortere, samt at teknologiske nyvinninger innen produksjonsmaskineri kan betjenes av roboter og ikke operatører (Hoff 2016:15). Verden blir bare «mindre», noe som bidrar til at man i større grad konkurrerer med flere organisasjoner rundt omkring i verden. Organisasjoner er avhengig av å være kostnadseffektive og innovative for å være konkurransedyktige (Hoff 2016:15).

Grunnet Norge sitt kostnadsnivå er outsourcing en utfordring. Produksjon og arbeid kan settes bort til lavkostnadsland som fører til at organisasjoner konsentrerer seg om kjerneområdet i sin virksomhet (Hoff 2016:16). De største ledelsesutfordringer i offentlig sektor er at tempoet for strategisk og operativ fornyelse settes opp. For at medarbeidere skal yte sitt beste, har samtlige et ansvar for innovasjon og for å skape et engasjerende samt inspirerende arbeidsklima.

Myndighetene og interesseorganisasjoner har i lang tid forsøkt å heve den generelle kompetanse og utdanningsnivået i arbeidslivet, noe som har vært en bidragsyter til den omtalte «mastersyken» (Lai 2013:76). Med det menes at det har skjedd en deflasjon i utdanningsgrader slik at mastergrad er den nye bachelorgraden, og at den generelle utdanning til arbeidstakere har økt. Den intellektuelle kapitalen har derfor blitt en viktig del av organisasjonen. Med intellektuell kapital mener vi kompetansen og ferdighetene til ansatte, relasjoner til samarbeidspartnere og strukturen i organisasjonen. De ansattes kompetanse kan

utvikles til å være et betydelig konkurransefortrinn hvis organisasjon har de rette menneskelige ressursene for å bygge organisasjonen (Hoff 2016:16).

I tidligere forskning gjort av Gussiås (2009) ble ni militære sjefer intervjuet angående nye utfordringer i relasjon til bredden og dybden på dagens endrede kontekst. Hun kom her frem til at ledere i Forsvaret mener at økonomisk styring ved manglende økonomiske ressurser er utilstrekkelige. Dette blir også sett på i sammenheng med utfordringer knyttet til tillit, kommunikasjon og tilslutning ved utføring av sine oppdrag. Resultatet viser også at situasjonstilpasset ledelse var relevant for Forsvarets ledelse, og at egenskaper som lojalitet, fleksibilitet og tydelighet ble pekt ut som de viktigste for å prege lederskapet i Forsvaret. Ledelse handler også om å gjøre det beste for organisasjonen, og hjelpe til med å utvikle og lede den på korrekt vei. I tiden fremover vil det oppstå store forandringer som vil utfordre ledere i alle organisasjoner. Fokuset fremover handler om å tenke på nye måter som kan hjelpe organisasjonen til å nå sine mål og velge korrekt måte å lede på ut i fra situasjonen og hva som skjer i markedet. Grunnet de store endringene og utfordringene, er det igjen viktig at strategien rundt kompetansen blir utført på korrekt måte. Rett anvendt og utviklet kompetanse i en organisasjon kan være punktet som avgjør om en organisasjon overlever og utvikler seg.

Teorien viser at det er en endringstakt i samfunnet, noe som er med på å skape et behov for ny kompetanse i Forsvaret. Problemet er imidlertid å forutse morgendagens behov for kompetanse. Videre vil det være viktig for Forsvaret å beholde kompetansen de investerer i og ikke miste den til konkurrerende virksomheter.

### **3.3.4 Oppsummering**

En styringsutfordring handler om eventuelle utfordringer og problemer bedriften står ovenfor for å skape samsvar mellom strategi, mål og handling.

Styring er å påvirke en atferd gjennom å ta lederskap i forskjellige situasjoner på vegne av en organisasjon. Grunnet endringer i omgivelsene er ledere nødt til å kunne tilpasse sitt lederskap og være endringsvillige. Fleksibilitet og tilpasning vil derfor være viktige egenskaper for både ledere og ansatte. Eksempler på endringer i omgivelsene er økt grad av digitalisering, outsourcing og kompetanse. Alle endringene er med på å skape et nytt behov for kompetanse, da behovet for bedriftene endres raskere enn tidligere.

## 3.4 Hvordan fattes beslutninger?

### 3.4.1 Innledning

I dette punktet skal vi se nærmere på beslutningsteori. Hensikten er å undersøke den bakenforliggende årsaken til at en beslutning fattes, og illustrere hvordan beslutninger tas. I alle tilfeller av kompetanseutvikling står det en beslutningstaker bak. Det er derfor sentralt å se nærmere på hva som ligger bak en beslutning, og på hvilke faktorer som kan bestemme utfallet av beslutningen. Beslutningsprosessen kan fortelle oss noe om hvorfor kompetanseutviklingstiltak blir innvilget eller avslått. Beslutningsteori kan også illustrere forhold ved Forsvaret som er med på å påvirke de beslutningene som tas.

### 3.4.2 Beslutningsprosesser

Beslutningsprosesser er en del av den daglige aktiviteten i alle organisasjoner, inkludert Forsvaret. Jacobsen & Thorsvik definerer en beslutning som «*et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling*» (Jacobsen & Thorsvik 2013:308).

Noen beslutninger er små og uviktige i den forstand at det får små konsekvenser. Andre beslutninger kan bety mye for bedriftene og den enkelte arbeidstaker. I bedrifter med mange ansatte kan de små og tilsynelatende uviktige beslutningene få stor betydning. Kort fortalt betyr dette at mange mindre beslutninger på individnivå, kan få betydning på organisasjonsnivå. Forsvaret har i sitt arbeid med å redusere byråkrati beskrevet at beslutninger skal tas på lavest mulig nivå. Dette er fordi det er for mange beslutningstakere, som tilsammen kan få konsekvenser i det store bildet, samtidig som at Forsvaret ønsker at beslutningstakeren skal sitte nærmest mulig «utfordringen».

Herbert Simon og Daniel Kahneman er kjente navn innen beslutningsteori. Sentralt i beslutningsteorier står ideen om at individer handler rasjonelt. Den klassiske beslutningsteori bygger på en antakelse om at mennesket kan handle *perfekt rasjonelt*. Med å handle perfekt rasjonelt menes det at beslutningstakeren har klare mål, full informasjon om alternative løsninger, konsekvenser av samtlige alternativer, mulighet for rangering av alternativene og at beslutningstakeren på bakgrunn av dette velger det alternativet som er best for å nå målet (Jacobsen & Thorsvik 2013:310). Å handle perfekt rasjonelt er i beste fall ett ideal man kan strekke seg etter når beslutninger skal tas, og har blitt kritisert av nyere psykologisk forskning

som trekker frem funn som viser at realiteten er en helt annen. Det er på bakgrunn av dette hevdet av flere forskere at beslutningstakere er preget av begrenset rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik 2013:326). Til tross for dette tror de fleste beslutningstakere at man danner en beslutning på et rasjonelt grunnlag, der alternativer vurderes ut i fra et godt datamateriale, som danner grunnlag for at den beste løsningen blir valgt.

Vinner av nobelprisen i Økonomi, Daniel Kahneman, lanserte sin bok *Thinking fast and slow* der hans oppfatninger om dømmekraft og beslutningstaking fremstilles ved å forklare menneskets to systemer i hjernen, system 1 og system 2. System 1 virker hurtig og automatisk, med liten til ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljekontroll. System 2 er den langsomme som derimot tildeler oppmerksomhet til de anstrengte mentale aktivitetene som krever det. Kahneman bruker Müller-Lyer-illusjonen for å forklare forskjellen mellom den automatiske reaksjonen som kommer fra system 1, og den mer reflekterende reaksjonen fra system 2.



Figur 4 - Müller-Lyer-Illusjonen (Kahneman 2012:33)

Med illusjonen (figur 4) viser Kahneman til at system 1 av hjernen umiddelbart sier oss at den øverste linjen er kortere enn den nederste. Det er først når vi måler med linjal at vi oppdager at de er like lange, og til tross for dette vil hjernen vår fortsatt oppfatte de som ulike.

Med dette mener Kahneman at det ofte skjer feil når vi kun tenker intuitivt. Det er likevel slik at system 2 er for tregt, omfattende og utmattende å benytte seg av i normal beslutningstaking. Vi er derfor i stor grad avhengig av intuisjon og analyse.

Jacobsen & Thorsvik skriver at:

*«Vi har en tendens til å velge den hurtige måten å ta beslutninger på. Ønsket om å ta raske beslutninger er sterkt. ... Når vi roer ned, tar oss tid til å reflektere – tenker langsomt -, så vil vi handle mer rasjonelt» (Jacobsen & Thorsvik 2013:312).*

Dette støttes også av Gary Klein sin forskning, der det ble forsket på brannmenn sin måte å fatte beslutninger på. Konklusjonen var at brannmennene tok beslutninger intuitivt, uten at de var klar over hvordan de kom frem til avgjørelsen. Gary Klein mener at det som setter oss i stand til å fatte gode avgjørelser er intuisjon i form av at man bruker et stort repertoar av mønstre som vi har tilegnet gjennom erfaring over lang tid. Dette repertoaret brukes til det motsatte er bevist. For brannmenn er det riktignok en presset situasjon, men dette er ofte tilfellet for ledere. Situasjoner føles presset og beslutninger tas derfor på intuisjon (Klein, 2003).

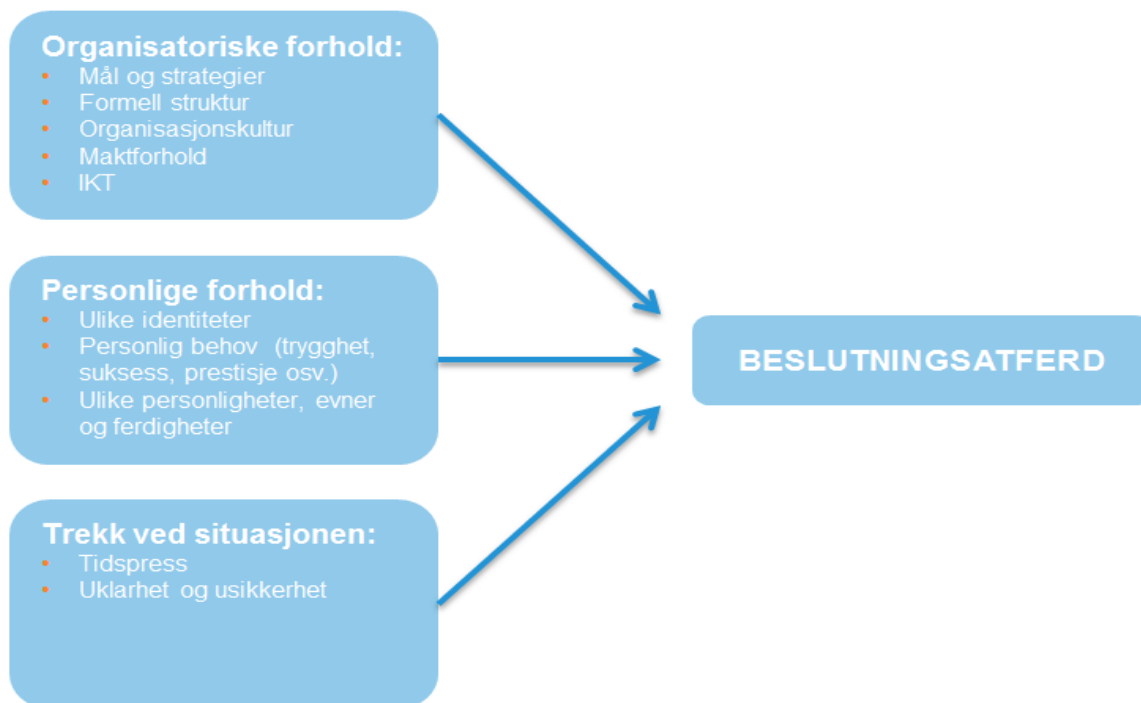
Forsvaret er en organisasjon som er bygget for å forsvare landet, og det har av den grunn vært behov for å tenke intuitivt og raskt med tanke på potensielle krigssituasjoner. Nå er det imidlertid slik at selv om man muligens må være kapable til å ta raske avgjørelser i pressede situasjoner for Forsvaret, har man i liten grad vært eksponert for slike situasjoner de siste 60 årene. Det kan derfor være behov for i større grad å evne å ta gode, veloverveide og gjennomtenkte beslutninger som fokuserer på det store bildet, fremfor raske intuitive beslutninger som muligens preger organisasjonen per i dag.

Herbert Simon fremholdt at intuisjon og analyse var komplementære komponenter i et effektivt beslutningstakingssystem, og at intuisjon var en prosess som ikke skjedde uavhengig av analyse. Han mente at ledere gjennom mange års erfaring og trening, kan opparbeide seg en kapasitet til å respondere raskt på bakgrunn av gjenkjennelse av mønstre og konsekvenser av alternative handlinger (Agor, 1989).

Teorien viser at de fleste beslutninger er basert på intuisjon og tidligere repertoar. For å motvirke beslutninger som går imot Forsvarets overordnede mål, er de nødt til å ha lettfattelige bestemmelser slik at det ikke oppstår rom for tolkning. Videre bidrar lettfattelige bestemmelser til at det er enkelt å huske slik at det blir en del av det intuitive repertoaret til den enkelte beslutningstaker.

### 3.4.3 Organisasjonsfaktorer som påvirker beslutningsprosesser

Det er mange forhold som påvirker en beslutningsprosess. Ikke bare organisatoriske forhold, men også faktorer som personlige- og situasjonelle forhold. Alle disse forholdene er med på å gjøre en beslutningsprosess kompleks. Beslutningen om kompetanseutvikling i Forsvaret er alltid tatt av en beslutningstaker. For å avgjøre om det er tilfeldig satsing på kompetanse eller om det er veloverveide beslutninger som tas, går vi nærmere inn på de faktorene som kan påvirke beslutningsprosessene.



Figur 5 - Forhold som påvirker beslutningsatferd (Jacobsen & Thorsvik 2013:315)

Vi vil i hovedsak gå nærmere inn på de organisatoriske forholdene som er med på å påvirke beslutningsatferden. Personlige forhold og trekk ved situasjonen spiller likevel en rolle for beslutningsatferden. Personlige- og situasjonelle forhold er eksempelvis trygghet i rollen som beslutningstaker. Dersom man ikke er trygg i rollen vil man sannsynligvis kvie seg for å ta upopulære avgjørelser. Uklarhet og usikkerhet er også en faktor vi spesielt ønsker å trekke frem, ettersom det er av betydning for beslutningstakeren om situasjonen er klar/usikker eller ikke. Dersom prosedyrer og rutiner er uklare, er det også vanskelig å følge de i beslutningstakingen. Videre går vi inn på de organisatoriske forholdene.

Organisasjonens *mål og strategier* er klare indikasjoner ovenfor beslutningstakere om hva det skal satses på. Målene og strategiene som bedriften har, har derfor innvirkning på

beslutningsprosessen som den enkelte beslutningstaker står i. I de tilfeller der mål og strategier er uklart, kan det være en friere og mer uforutsigbar søken etter informasjon. Målene og strategiene fungerer best som beslutningspremisser, dersom de er klare og konkrete (Jacobsen & Thorsvik 2013:316). I Forsvaret er det mange regelverk og bestemmelser som er med på å angi mål og retning for hvordan det spesifikke fagfeltet skal utøves. I mange tilfeller kan det imidlertid bli for mange regelverk, noe som skaper en uoversiktlig situasjon for den enkelte beslutningstaker. Dette kan, som Jacobsen & Thorsvik nevner, bidra til en mer uforutsigbar beslutningstaking.

Organisasjonens formelle *struktur* er med på å rette fokuset i den retning beslutningstakeren har sitt ansvarsområde. En konsekvens av dette kan være at noe informasjon blir fokusert, mens annen informasjon blir oversett eller lite vektlagt. Den formelle strukturen definerer videre hvordan man skal gå frem for å fatte vedtak. Et annet sentralt trekk ved den formelle strukturen er rutiner og prosedyrer, siden beslutningstakere søker etter likhetstrekk i sine beslutninger. Dersom problemene er relativt like, vil standardprosedyrer være en effektiv måte å arbeide på (Jacobsen & Thorsvik 2013:316-319).

*Kulturen* i organisasjonen kan også påvirke beslutningene som tas. Organisasjoner søker etter informasjon som er i tråd med deres kultur, noe som også kan føre til at informasjon som ikke passer inn kan bli avvist. En sterk kultur kan bidra til at det ikke nødvendigvis legges føringer på hva slags alternativ som velges, men heller at man skal ta et valg og ikke sende saken videre oppover i hierarkiet. En slik kultur signaliserer et individuelt ansvar for å ta beslutninger på sitt nivå, uten nødvendigvis å rådføre seg med andre (Jacobsen & Thorsvik 2013:319-321).

Forsvaret har over en lengre periode vært mannsdominert. Dette kan ha bidratt til en form for macho-kultur. Denne ukulturen kan bidra til at beslutninger tas på ett nivå, og i liten grad blir konferert med eller søkt støtte om i høyere ledd.

Faktoren *maktforhold* kan påvirke beslutningsprosessen gjennom at enkelte personer eller grupper mennesker i en bedrift kan kontrollere informasjon. Med dette menes at disse menneskene, i kraft av sin posisjon, kan velge hvilken informasjon som drypper ned på andre beslutningstakere. De kan bevisst velge å tilbakeholde informasjon, eller velge å vri på informasjonen for å skape fokus et annet sted. Maktforhold kan også bidra til uenighet om



hvem som skal ha mulighet til å delta i beslutningen, og hvor i organisasjonen beslutningsansvaret ligger (Jacobsen & Thorsvik 2013:321-322).

*Informasjonsteknologi (IKT)* kan bidra til at man nærmer seg et nytt nivå av rasjonalitet i sin beslutningsprosess. IKT kan bidra både gjennom automatisering av selve beslutningen, men også som informasjonsgiver i form av rådata som beslutningsstøtte. Graden av automatisering varierer som regel i samråd med kompleksiteten av situasjonen, og det vil uansett være et behov for menneskelige beslutningstakere som kan ta skjønsmessige vurderinger (Jacobsen & Thorsvik 2013: 323-325). Forsvaret har en elektronisk regelverksportal (FOBID) hvor man kan finne alt av regelverk og bestemmelser. Videre har de innført et nytt personalsystem (SAP) som skal fungere både som personalforvaltningsverktøy og bidra som beslutningsstøtte innenfor HR relaterte spørsmål.

Som vi har sett fra teorien presentert, er det flere forhold som kan påvirke beslutningsatferden til ledere i Forsvaret. Vi vil spesielt fremheve de faktorene vi mener kan ha størst innvirkning på beslutningstakere i Forsvaret: trygghet i rollen ved upopulære avgjørelser, uklare regelverk, beslutningsstøtte gjennom IKT-systemer og en organisasjonskultur som signaliserer et individuelt ansvar for å ta beslutninger.

#### **3.4.4 Oppsummering**

Beslutningsprosesser er noe alle organisasjoner gjør daglig. En beslutning i seg selv trenger ikke å få konsekvenser for en bedrift, men flere beslutninger kan samlet få store konsekvenser. Det har vist seg at beslutningstakere i stor grad handler basert på intuisjon og fatter beslutninger basert på likhetstrekk med tidligere situasjoner. Beslutningene som tas vil bli påvirket av forskjellige organisasjonsfaktorer. Eksempler på slike faktorer kan være organisatoriske-, personlige- og situasjonelle forhold.

For å unngå at ledere handler i strid med bestemmelsene, og minimere at organisatoriske faktorer spiller inn, bør regelverket være så lettfattelig og klart at det ikke er rom for egen tolkning.

### **3.5 Avsluttende betraktninger om teoretisk rammeverk**

Teorien inneholder en rekke momenter som er interessant for problemstillingen. Vi har sett på viktigheten av strategisk kompetanseledelse, og formålet med en god kompetansestrategi. En god kompetansestrategi kan være behjelpelig til å styre kompetanse, og bidra til å analysere fremtidige kompetansebehov. Gjennom en god kompetansestrategi kan Forsvaret bli bevisst på hvilke tiltak de må gjøre for å øke kompetansen i organisasjonen etter behovet, og på hvordan Forsvaret kan mobilisere kompetansen de har slik at den blir benyttet på optimalt vis.

Videre har teorien illustrert en rekke styringsutfordringer gjennom ledelse, trender og utfordringer. Det er ledere som fatter beslutninger i organisasjonen, og lederskap kan derfor være en direkte årsak til organisasjonens kompetansemobilisering. Samfunnstrender og utvikling er en viktig styringsutfordring, og det viser viktigheten av at ledere tilpasser sin lederstrategi til situasjonen. Raske endringer og teknologiske utvikling gjør at strategien må tilpasses, og at ledere må være flinke til å forutse dette. Endringene gjør også at kompetansebehovet til organisasjoner endres. Dette gjelder også i Forsvaret, og innebærer at en av Forsvarets styringsutfordringer er å tenke nytt for å møte disse endringene.

Beslutningsteorien viste at det er flere forhold som påvirker en beslutningsprosess. Eksempelvis kan vi trekke frem «machokulturen» som er i Forsvaret, som kan bidra til at beslutninger ikke heves til neste nivå med mindre det er absolutt nødvendig.

## 4 Metode

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet redegjør vi for oppgavens metodiske tilnærming. Her begrunner vi valgene som er gjort for innhenting av informasjon, hvordan det ble gjennomført og hvordan det gikk. Til slutt skal vi også diskutere verdien av konklusjonen vår ved å drøfte reliabiliteten, samt den eksterne og interne validiteten i oppgaven.

Metode kan defineres som en måte å stille spørsmål og samle informasjon på. Videre er det en strategi for hvordan man skal gå frem for å bringe frem gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015:15). Et spørsmål må stilles på en slik måte en den kan resultere i forskning. Med det menes at det skal være mulig å innhente informasjon som kan gi svar på spørsmålet (Jacobsen 2015:13).

Man skal da konfrontere spørsmålene og spekulasjonene med virkeligheten, for å bestemme om noe er riktig eller feil. Den informasjonen om virkeligheten som vi kommer frem til, blir i vitenskapen kalt empiri (Jacobsen 2015:13).

Det går et hovedskille i den metodiske tilnærmingen mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode. Forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode kan forklares ut i fra flere perspektiver, men i mange tilfeller blir de to metodene også sett på som komplementære.

Problemstillingen er ofte tungtveiende når man velger strategi og metode man ønsker å benytte seg av. En kvantitativ forskningsstrategi er ofte teoristyrte, mens en kvalitativ strategi i motsetning er mer induktiv. Ved kvalitativ metode kan man forsøke å forstå en enhets handlinger, og/eller situasjon, ved å finne sammenhenger fra et intervju.

I kvalitativ metode registreres ofte data som tekst, men det kan omgjøres til tall for å kunne analysere dataene ved hjelp av statistiske analyseverktøy. (Ringdal 2007:91-93).

## 4.2 Valg av metode

Problemstillingen vi har valgt er eksplorerende fordi vi ønsker og utforske fenomenet kompetanseinkongruens, for deretter få en innsikt og forståelse rundt dette temaet.

Dette danner bakteppet for at vi har valgt å benytte et intensivt opplegg. I lys av vår problemstilling og forskningsspørsmål hadde det vært vanskelig å benytte seg av en kvantitativ tilnærming ettersom dette ikke, på samme måte, tillater å gå i dybden av fenomenet. En forutsetning ved denne tilnærmingen er at vi skal ha oversiktlige verdier som kan gjøres om til tall. Denne tilnærmingen legger føringer på hvilken informasjon respondentene kan gi fra seg (Jacobsen 2015:126).

En kvalitativ tilnærming er en åpen metode hvor man legger så få føringer som mulig på informasjonen som samles inn. Innledningsvis i arbeidet med oppgaven utarbeidet vi noen forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Disse tok vi med videre i utarbeidelsen og kategorisering av dataene. Vi vurderte å lage en felles intervjuguide, men med fire forskjellige respondentgrupper ville dette blitt for omfattende. Det ville etter vår oppfatning være mer oversiktlig og håndterbart å ha tre forskjellige intervjuguider med spørsmål tilpasset de aktuelle respondentgruppene. For å gå i dybden av fenomenet valgte vi å legge få føringer på informasjonsinnhenting gjennom å ha et semistrukturert intervjuguide. Dette hjalp oss til å holde tema, samtidig som at vi hadde mulighet for å gå i dybden dersom informantene kom med interessant informasjon som vi ønsket å vite mer om.

Et intensivt opplegg går i dybden og det var derfor hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ tilnærming som datainnsamling. En må konsentrere seg om få enheter for å kunne gå i dybden. Dette for å kunne få frem mange nyanser og for å kunne få så detaljert informasjon som mulig fra hver enkelt enhet (Jacobsen 2015:64). I denne oppgaven baseres empirien i hovedsak på individuelle intervjuer og dokumentstudier. Ved å benytte intervju har vi mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å oppklare uklarheter og for å kunne få en helhetlig forståelse.

I dokumentstudiet har vi satt oss inn i Forsvarets direktiver og dokumenter for å få en forståelse for hvordan strategien og reglementet for kompetanseutvikling er ment å være. For å undersøke hvordan dette blir gjort i praksis har vi intervjuet nøkkelpersoner i Forsvaret. Med nøkkelpersoner mener vi de som har inngående kunnskap om Forsvarets rutiner, og som sitter med en beslutningsmyndighet innen kompetanseutvikling i Forsvaret.

## 4.3 Datainnsamling

### 4.3.1 Innledning

Tidlig i arbeidet fant vi ut at vi ønsket å gjennomføre datainnsamlingen ved hjelp av en kvalitativ metode. Vi søkte derfor om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). En godkjenning fra NSD dannet grunnlaget for å gjennomføre kvalitative undersøkelser, siden vi antok at disse ville inneholde personopplysninger. Sammen med søknaden ble det utarbeidet en skisse for intervjuguide og informasjonsskriv. I mellomtiden kartla vi personer som var aktuelle for intervju, og som gjennom sine stillinger satt med relevant informasjon som kunne bidra til å svare på problemstillingen.

### 4.3.2 Intervju – valg av respondenter og gjennomføring

Intervju er en av de vanligste datainnsamlingsmetodene innen kvalitativ metode (Jacobsen 2015:145). Vi fant raskt ut at det var den beste måten for å finne svar på vår problemstilling. For å få frem den enkeltes synspunkter og erfaringer benyttet vi individuelle intervjuer. Den enkeltes synspunkter og erfaringer var viktig for å besvare vår problemstilling. Ved bruk av individuelle intervjuer hadde vi også mulighet til å oppklare og stille oppfølgingsspørsmål for å kvalitetssikre vår forståelse av informasjonen som kom frem i løpet av intervjuet. På forhånd valgte vi en middels strukturingsgrad på intervjuet, fordi vi ønsket at det skulle være en flytende samtale, samtidig som vi ønsket svar på forskjellige spørsmål i forskjellige temaer under intervjuet. Middels strukturingsgrad åpner for at respondenten selv kan ta opp temaer, men at vi som intervjuere likevel skal sørge for at det vi ønsker svar på blir tatt opp gjennom samtalen (Jacobsen 2015:151).

*Valget av respondentene* ble gjort på bakgrunn av informasjon og kunnskap vi mente disse personene hadde. Det var også behov for å gjøre utvalget slik at vi fikk bredde og variasjon. Vi hadde innledningsvis planlagt å gjennomføre intervjuer med ansatte som hadde fått avslag på søknad om støtte til kompetanseutvikling. I datainnsamlingsfasen fant vi ut, gjennom samtaler med ansatte, ledere og HR i den aktuelle DIF, at ingen av dem vi snakket med visste om noen som hadde fått avslag. Dette er også et funn som vi vil ta med videre inn i analysen.

Som følge av dette fant vi det interessant å finne ansatte som hadde mottatt støtte, men som hadde sluttet i Forsvaret. Dette var fordi det ville være interessant å se hva som var årsaken til

at de hadde sluttet etter at de hadde ervervet seg en ny kompetanse. Var kompetanseinkongruens en del av årsaken?

Vi så det også som en fordel at en av oss var ansatt i Forsvaret. Dette ga oss kunnskap om hvem vi burde intervju, og hvem som satt med korrekt informasjon om vår problemstilling. Dette kan også være en årsak til at vi fikk positive tilbakemeldinger fra de vi ønsket å intervju.

Utvalget bestod av:

- To ledere i Forsvaret med beslutningsmyndighet innen kompetanseutvikling.
- To ansatte i Forsvaret med forvaltningsbakgrunn innen kompetanseutvikling/HR.
- To ansatte i Forsvaret som hadde mottatt støtte til kompetanseutvikling.
- To tidligere ansatte i Forsvaret som hadde mottatt støtte til kompetanseutvikling.

I oppgaven ønsket vi også å anonymisere respondentene på best mulig slik at de kunne snakke mer fritt, uten å være redd for at svarene skulle knyttes opp mot dem selv. Informantene ble informert om anonymiseringen, men at det også ville kunne være mulig for andre ansatte å identifisere de gjennom stillinger etc. For å unngå en slik identifikasjon valgte vi å anonymisere DIF'en vi gjennomførte våre undersøkelser i.

*Vi gjennomførte intervjuene* ved å først ta kontakt med respondentene pr e-post der vi informerte dem om problemstillingene og hva vi ønsket å undersøke. Informasjonsskrivet (vedlegg 2) ble deretter sendt til respondentene slik at de underskrev at de hadde mottatt informasjon, og at de ønsket å delta i studien. Vi ønsket ikke å sende intervjuguiden i forkant ettersom det kunne resultere i at respondentene leste seg opp på reglementer og ikke svare ærlig på hvordan prosessen i kompetanseutviklingen ble utført i virkeligheten.

Siden vi skulle holde flere intervjuer så vi det hensiktsmessig å ta opp intervjuene på en diktafon. Dette ville etter vår mening øke oppgavens validitet ved at vi enklere kunne transkribere intervjuet samtidig som at vi fikk en friere rolle under selve intervjuet.

Transkriberingen ble gjort samme dag som intervjuet ble holdt. På denne måten var intervjuet friskere i minnet. Opptakene ble slettet kort tid etter at transkriberingen var gjennomført slik at vi ikke oppbevarte personinformasjon lenger enn hva vi hadde behov for. Fortrolig informasjon som kan identifisere enhetene (eller andre enheter) for andre i Forsvaret er bevisst utelatt fra transkriberingen.

*Hvor intervjuet skal holdes* kan også påvirke hva respondenten svarer (Jacobsen 2015:152). Siden vi hadde avgrenset oppgaven til Forsvaret, og intervjuobjektene var ansatt der, var det etter vår oppfatning naturlig at intervjuene ble holdt i Forsvaret sine lokaler. Dette var også et ønske som ble ytret av intervjuobjektene. Det var ikke enkelt å finne tid til gjennomføring av intervjuer som passet for alle, og vi bestemte derfor at det var best at den som var ansatt i Forsvaret utførte intervjuene. Dette ville bidra til større fleksibilitet, og en mulighet til å stille opp på kort tidsfrist hvis respondent fant ledig tid i kalenderen.

Før intervjuet startet ble det gitt informasjon om at vi ønsket å ta opp intervjuet på diktafon. Ingen av respondenten stilte seg negativt til dette. Intervjueren tok også notater ved behov, slik at vi enklere kunne finne frem i lydopptaket ved transkribering etterpå.

Vi opplevde at gjennomføringen av intervjuet fungerte godt. Intervjuguiden var styrende for intervjuet. Noen svar var lange og sporet litt fra temaet, men det ble fort hentet tilbake. At vi hadde laget flere intervjuguider til de ulike utvalgene fungerte bra. Dette førte til at ingen hadde problemer med å svare på spørsmålene siden «vanskelighetsgraden» av spørsmålene var tilpasset den stillingen de hadde. Ulike intervjuguider kan føre til at sammenligning av data blir vanskeligere. Men ut i fra problemstillingen og respondentenes situasjon kunne intervjuguidene i dette tilfelle ikke vært like.

*Etter intervjuet* var gjennomført og transkribert sendte vi de transkriberte dokumentene tilbake til respondentene for gjennomlesning, slik at de kunne gi tilbakemelding hvis de hadde innvendinger mot det vi hadde skrevet. Kvalitetssikringen av dataene er etter vår oppfatning med på å øke validiteten på innhentet data i vår undersøkelse. Ingen av respondentene var uenige i transkriberingen, og ga tilbakemeldinger om at de syntes problemstillingen var interessant.

### **4.3.3 Dokumentstudiet**

Forskningen vår har også bygget på en dokumentundersøkelse. Etersom intervjuene er innsamling av primærdata rett fra kilden, vil dokumentundersøkelser bli kalt sekundærdata, data som allerede er samlet inn av andre. Ved en slik undersøkelse er det viktig å ta stilling til hvor troverdig dokumentene man skal undersøke er. Dette kan være sekundærdata som er samlet inn for andre formål enn vårt, og som derfor kanskje ikke vil passe i ny studie. Kildens troverdighet må også vurderes (Jacobsen 2015:171).

Dokumentene vi har studert er i hovedsak regler og direktiver fra Forsvaret. Vi mener at troverdigheten av disse dokumentene er høy. Formålet med å gjennomgå dokumentene var å få oversikt over hvordan reglementet og direktivene på kompetanseutvikling er i Forsvaret. Dette var nødvendig for å vurdere om forvaltningspraksis skiller seg fra eksisterende regelverk. Vi fant det vanskelig å få forståelse for alle reglementene og direktivene. Ordlyden i flere bestemmelser var lik. Samtidig tilsa konteksten og sammenhengen med de øvrige bestemmelsene at innholdet var forskjellig i de ulike paragrafene. Flere av dokumentene hadde et tungt språk, noe som gjorde at vi flere ganger måtte lese gjennom og notere for å være sikker på at vi hadde forstått regelverket og direktivene korrekt. Dette var også et generelt inntrykk vi satt igjen med fra informantene etter å ha gjennomført intervjuene. Dette kommer vi tilbake til i analysedelen.

## **4.4 Datakvalitet**

### **4.4.1 Innledning**

Ved utføring av en undersøkelse er det sentralt å foreta en kritisk drøfting av oppgavens datakvalitet for å vurdere om konklusjonen er til å stole på (Jacobsen 2015:227). Dette gjøres ved å se på validiteten og reliabiliteten til undersøkelsen.

### **4.4.2 Validitet**

Validiteten, eller gyldighet som det også kalles, kan deles opp i det interne og det eksterne. For å oppnå intern validitet i en kvalitativ studie må metoden undersøke det den har til hensikt å undersøke, slik at den kan hevdes å møte hensikten med studien og representere virkeligheten (Johannesen et al. 2010:230). Den eksterne gyldigheten forteller om funnene kan generaliseres til andre enn de man har undersøkt.

Underveis i intervjuet ba vi respondentene om å forklare utsagn vi oppfattet som uklare, for å redusere risikoen for misforståelser. Dette var viktig for å hindre at den egentlige meningen bak utsagnet gikk tapt. For å forsikre oss om dette valgte vi også å sende de transkriberte intervjuene til respondentene, slik at de kunne gi tilbakemelding hvis de var av den oppfatning av at vi hadde misforstått noe, eller mente at noe ikke var korrekt. Da vi ikke mottok noe tilbakemelding på innholdet i transkriberingen tolket vi det dithen at respondentene var enige, og at transkriberingen sammenfalt med deres meninger og tolkninger.



For å vurdere om vi hadde fått den informasjonen vi ønsket, måtte vi også vurdere om vi hadde fått tak i de riktige kildene og den korrekte informasjonen. Etter vår oppfatning var det i den forbindelse en fordel at en av oss hadde vært ansatt i Forsvaret. Vedkommende hadde gjennom sin ansettelse kjennskap til både ansatte og prosesser som involverte kompetanseledelse. En svakhet er at vi kun har intervjuet to personer under hver gruppe. På grunn av tid og omfang vurderte vi det likevel slik at det var mer hensiktsmessig å få tilstrekkelig bredde enn et stort antall respondenter. Etter vårt syn gir innsamlingen et tilstrekkelig grunnlag for å svare på problemstillingen.

Vi som nevnt hatt tre ulike intervjuguider (vedlegg 3,4 og 5) basert på hvem av de fire kategoriene nevnt under **utvalg** som personen befant seg i. Dette kan vanskeliggjøre arbeidet med sammenlikning og analyse. To informantgrupper ble gjennomført med samme intervjuguide da vi antok at disse i teorien ville bidra med mer eller mindre lik informasjon. Ufordringen med sammenlikning og analyse kan ha gått ut over kvaliteten på analysen.

Den eksterne gyldigheten i oppgaven sier noe om i hvilken grad funnene fra denne undersøkelsen kan generaliseres til andre (Jacobsen 2015:237). Siden vi hadde en kvalitativ tilnærming, er det vanskelig å generalisere funnene fordi vi har undersøkt for få enheter. Det som eventuelt kan vurderes er om funnene kan generaliseres til andre DIF i Forsvaret eller andre bedrifter. I Forsvaret er det overordnede regelverk som skal sikre at forvaltningen på tvers av DIF skal gjennomføres på lik måte. Det er likevel slik at beslutningsmyndigheten i mange tilfeller har blitt delegert nedover i organisasjonen. Dette er med på å skape forskjeller innen forvaltningen av regelverket. Vi antar likevel at funnene til en viss grad kan generaliseres internt i Forsvaret.

Det er lokale særegenheter på hvordan kompetanseutvikling utføres lokalt, men vi mener at trendene vil være aktuelle for hele organisasjonen. Det private næringsliv er ikke omfattet av Forsvarets bestemmelser eller statens regelverk, og står derfor friere innen kompetanseutvikling. Siden staten forvalter skattebetalernes penger vil det ofte være mer restriktive regler knyttet til bruk av penger, noe private virksomheter ikke vil være omfattet av. Vi tror derfor at funnene i vårt arbeid ikke vil være mindre aktuelle for private virksomheter, snarere tvert imot.

### 4.4.3 Reliabilitet og troverdighet

Reliabiliteten, eller påliteligheten, forteller om det er trekk ved selve undersøkelsen som har ført til de resultatene vi har fått. Det kan være at respondenten har blitt påvirket av intervjuerens kroppsspråk, atferd og lignende, eller at de har blitt påvirket av omgivelsene der intervjuet har blitt utført (Jacobsen 2015:243).

At intervjueren var ansatt i driftsenheten som ble undersøkt, og dermed hadde kjennskap til objektene, kan også ha hatt en påvirkning på oppgavens reliabilitet. Forholdet mellom nærhet og distanse ble håndtert gjennom at vi plukket ut informanter som tilfredsstilte kriterier for utvelgelse, men som ikke hadde en nær relasjon til intervjuer. På denne måten ble det en viss distanse mellom intervjuer og informant til tross for at begge parter var ansatt i samme avdeling. Nærheten førte til en naturlig intervjuprosess som ble avholdt på arbeidsplassen, et sted som var like nøytralt for begge parter.

Nærheten kan likevel ha medført at respondentene har holdt igjen sentral informasjon, fordi de antok at intervjuer hadde kjennskap til forholdet/prosessen. På den andre siden kan relasjonen ha bidratt til at informantene kom med mer oppriktige svar enn de normalt ville ha gjort. Dette er forhold vi har vært oppmerksomme på fra starten av, og vi har derfor forsøkt å være så objektive som mulig ved alle deler av prosessen.

Et etisk dilemma som vi har støtt på i undersøkelsen har vært manglende objektivitet fra oppgavens ene forfatter. Mangelen på objektivitet fra den ene parten har likevel blitt balansert gjennom at oppgavens andre forfatter ikke har hatt noen tilhørighet til verken Forsvaret eller avdelingen som har blitt undersøkt. Dette har gjort at oppgavens andre part har kunnet ta kritiske vurderinger av informasjon som har blitt transkribert og analysert.

## **5 Analyse**

### **5.1 Innledning**

I analysekapittelet skal vi analysere det innsamlede datagrunnlaget ved hjelp av utvalgt teori. Hensikten med analysekapittelet er å besvare vår overordnede problemstilling:

*Kompetanseinkongruens - styringsutfordring som følge av mangelfull kompetansestrategi?*

For å besvare problemstillingen har vi analysert to temaer basert på forskningsspørsmålene. For det første har vi sett nærmere på forvaltningspraksis innen kompetansearbeidet. Formålet med å se nærmere på praksis i driftsenheten for å vurdere om denne er i samsvar med regelverket, og de mål som er satt av ledelsen i Forsvaret. For det andre har vi vurdert og analysert hvilke styringsutfordringer den undersøkte driftsenheten kan ha innenfor kompetansearbeidet. Dette har vi gjort for å se om kompetanseinkongruens kan være en styringsutfordring som følge av mangelfull kompetansestrategi.

Avslutningsvis i punkt 6 kommer vi med vår endelige konklusjon, basert på analyser og delkonklusjoner, eksisterende forskning og teori.

### **5.2 Forvaltningspraksis innen kompetansearbeidet**

#### **5.2.1 Innledning**

I denne delanalysen undersøker vi om praksis i driftsenheten skiller seg fra gjeldende regelverk når det kommer til kompetanseutvikling, og om slike forskjeller kan føre til kompetanseinkongruens.

Analysene i punkt 5.2 bygger på et dokumentstudium av de sentrale bestemmelsene for kompetansestyring i Forsvaret og kvalitative undersøkelser. Årsaken til at vi har valgt å undersøke forvaltningspraksis er at vi innledningsvis hadde en hypotese om at det var langt fra liv og lære i Forsvarets organisasjon.

#### **5.2.2 Praktisering og tolkning av sentrale bestemmelser**

En av våre påstander er at driftsenhetens praksis ikke stemmer overens med sentrale bestemmelser. Dette kan skyldes flere forskjellige faktorer, eksempelvis en mykere

tilnærming til innvilgelse, for lav kompetanse hos beslutningstaker eller at beslutningstaker er redd for å ta «den ubehagelige samtalen». Praktisering og tolkningen av sentrale bestemmelser er aktuelt for vår problemstilling fordi at det er med på å illustrere hvordan beslutningstakere i den aktuelle DIF faktisk utøver de overordnede bestemmelsene. Avvikende praksis av regelverket kan være begrunnet i en mangelfull kompetansestrategi, en styringsutfordring som kan føre til kompetanseinkongruens.

Ved spørsmål om regelverk og bestemmelser, har vi fått forskjellige svar fra samtlige informanter. Informantene hadde ulike formeninger om forståelsen av regelverkene, og ulik oppfatning av hvilke regelverk som skulle være med på å styre kompetanseutviklingen. Dette er med på å underbygge påstanden om at forvaltningspraksis skiller seg fra regelverk.

Regelverkets karakter kan være med på å forklare hvorfor informantene hadde ulik forståelse av bestemmelsene. Regelverket inneholdt mange overlappende interne bestemmelser som var med på å gi føringer på kompetansearbeidet i organisasjonen. Videre var dokumentene tungleste, med mange unntak og forskjellige ansattkategorier. Dette gjorde det vanskelig å identifisere hvem som satt med hvilken myndighet innenfor de forskjellige områdene. Bestemmelsene var også spredt over diverse håndbøker/bestemmelser/regelverk, noe som gjorde regelsituasjonen enda mer uoversiktlig.

Det at regelsituasjonen er så uoversiktlig skaper også rom for egne tolkninger og meninger om hva Forsvaret som etat egentlig mener om kompetanseutvikling:

*”Som sjef for [anonymisert avdeling] har jeg utarbeidet ”Sjef [anonymisert avdeling]’s policy for kompetanseheving”. Her beskriver jeg hvordan jeg har tolket bestemmelsen, og hvordan jeg vil utøve min myndighet på området. Retningslinjene er ikke formelle, men gir en oversikt for meg som sjef og de ansatte, med tanke på hva de kan forvente av støtte.... jeg bruker statens personalhåndbok og mine egne tolkninger av retningslinjene når jeg behandler søknader om midler til kompetanseutvikling”.*

Sitatet viser at informant 6 har laget sine egne retningslinjer basert på regelverket. Til tross for at informanten selv opplyser at disse bestemmelsene ikke er bindende, vil retningslinjene med all sannsynlighet få stor betydning for hvordan kompetanseutvikling praktiseres i denne enheten. Samtidig er det ingen som har kontrollert eller vurdert om de underordnede retningslinjene er i samsvar med hva Forsvaret har ment med de overordnede bestemmelsene.

Slike retningslinjer og tolkninger av overordnet regelverk kan bidra til å skape styringsutfordringer på sentralt nivå.

Informant 3 og 4 sitter i HR-seksjonen i den aktuelle DIF og er derfor godt kjent med de utfordringer og muligheter som ligger i arbeidet med kompetanse. Da vi spurte informant 3 i hvilken grad vedkommende oppfatter at regelverket blir praktisert av DIF/BRA, er svaret:

*”For å være helt ærlig oppfatter jeg det som at de styrende dokumentene i meget liten grad blir praktisert av avdelingene... Av det jeg har observert blir det innvilget midler til kompetanseheving som ikke nødvendigvis henger sammen med strategien eller de styrende dokumentene. Et eksempel på dette er hvilket nivå avgjørelsene rundt dette tas på”*

Uttalelsene fra informant 3 indikerer at det er langt mellom liv og lære i Forsvarets kompetansearbeid. Regelverket som er utviklet for å sikre en ensartet praksis blir ikke brukt. Tidligere forskning utført av Andreassen trekker i samme retning:

*”På den ene siden finner jeg at Forsvarets teoretiske tilnærming til strategisk HRM og strategisk kompetansestyring synes å være i samsvar med normativ teori på området, men at den faktiske gjennomføringen og erfaring ikke er i henhold til verken de teoretiske perspektivene eller organisasjonens egne uttalte prinsipper.”*  
(Andreassen, 2008:3)

Videre viser våre undersøkelser av praksis at kompetanseutviklingsmidler i stor grad er basert på de ansattes ønsker, og ikke Forsvarets behov. Behov og nytte for Forsvaret er i RUF nevnt som et hovedkriterium for å få innvilget større økonomiske summer. Gjennom tidligere sitater har vi likevel sett at Forsvarets behov og nytte i liten grad har vært en faktor som har påvirket om en søknad har blitt innvilget eller ikke. Informant 4 beskrev dette som:

*”...mye av den støtten eller de tiltakene som brukes er basert på den enkelte ansattes egne ønsker og behov. Den kompetansehevingen som gis er i liten grad koordinert, både internt i DIF og ellers i Forsvaret, mot det som er det totale behovet for fremtidig kompetanse.”*

Sitatet viser oss at det i stor grad er de ansatte selv som initierer kompetanseutvikling, og at denne i liten grad er basert på Forsvarets overordnede behov i strid med gjeldende regelverk. Utsagnet trekker i den retning praktiseringen og tolkningen av de sentrale bestemmelsene ikke

er i samsvar med formålet bak bestemmelsene. Uklare retningslinjer kan være med på å bidra til at avgjørelser tas til tross for at man ikke har forstått hensikten bak regelverket. Gjennom våre undersøkelser fant vi ut at det ikke var normalt å gi avslag på søknader om kompetanseutvikling, noe som kan være med å trekke i den retning av at det har opparbeidet seg en kultur hvor søknader innvilges til tross for at dette strider i mot hensikten med bestemmelsene.

I dette avsnittet har vi sett at det er mange interne dokumenter som er med på å gi føringer for kompetansearbeidet i Forsvaret. Vår oppfatning er at disse er vanskelig å tolke, en oppfatning som bekreftes gjennom samtaler med våre informanter. Samtlige informanter tolker regelverket på sin egen måte. En slik avvikende praksis kan bidra til styringsutfordringer for organisasjonen sentralt.

### 5.2.3 Praktisering av pliktjeneste

Pliktjeneste er ment å sikre at Forsvaret beholder kompetansen. Dette gjelder spesielt for stipendiatorordningene, både på bachelor- og masternivå. For stipend eller støtte utenom stipendiatorordningene står det følgende i RUF:

*”Det skal normalt pålegges pliktjeneste etter utdanning som er helt eller delvis bekostet av Forsvaret. Dette omfatter også deltidsstudier og utdanninger med tildelt stipend fra Forsvaret. Kurs med varighet kortere enn seks måneder medfører normalt ikke pliktjeneste med mindre utdanningen er spesielt kostbar”*  
(RUF 2016:38).

Det er ingen av de ansatte som har opplevd å få pliktjeneste til tross for at de har mottatt økonomiske insentiver over mange år. Eksempelvis ble det innvilget inntil 21 dager lønnet permisjon i året til studie, permisjon med lønn for videreutdanning, økonomisk dekning av studieavgift, reiser, opphold og dekning av pensumbøker. Større bidrag, som permisjon med lønn og økonomiske utgifter i størrelsesorden NOK 100.000,- ble vurdert strengere sett opp mot pliktjeneste.

I undersøkelsen har det også kommet frem at det blir praktisert lite pliktjeneste i Forsvaret. Informant 6 kommenterer det slik:

*«Dette har jeg benyttet meg av de gangene det er dekket semesteravgifter i størrelsesorden inntil kr 100.000,- pr år. I praksis betyr det lite da ingen av de*

*ansatte har hatt noe ønske om å slutte. Kompetansen har dermed forblitt i avdelingen.»*

Informant 5 svarer her at vedkommende kun har gitt pliktjeneste én gang. En slik praksis kan føre til en høy ”turnover” da ansatte kan fullføre utdannelsen, og slutte med kun normal oppsigelsestid å forholde seg til. Dette er også en praksis vi opplever ikke er i tråd med overordnede reglement. Man må spørre seg selv om de ansatte hadde gjennomført like mye sivil utdanning dersom pliktjeneste hadde blitt brukt for å beholde kompetansen internt i organisasjonen. Gjennom å benytte seg av pliktjeneste står Forsvaret i en særstilling når det kommer til å beholde opparbeidet kompetanse. Informant 5 og 6 er samstemte om at dette kun er et virkemiddel som benyttes når den økonomiske kostnaden er veldig stor, og at det ikke er mye benyttet ellers. Informant 6 har på sin side kvantifisert sin tilnærming til pliktjeneste. Som vist ovenfor benytter vedkommende kun pliktjeneste hvis semesteravgiften vil overgå kr 100.000 pr år. Dette viser at det kun er i spesielle tilfeller at det blir benyttet pliktjeneste for å beholde kompetanse som følge av innvilget kompetanseutvikling.

Informant 6 kommenterte det slik da vi stilte spørsmålet om hvilke kriterier som skal til for å få godkjent støtte:

*«Støtte til semesteravgifter vurderes etter behov og nytte for Forsvaret. Støtte til dekning av mindre utgifter gis nærmest automatisk for alle som tar en eller annen form for videre- eller etterutdanning.»*

Videre ga informant 6 uttrykk for at pliktjeneste var mindre relevant ettersom de ansatte ikke ønsket å slutte i Forsvaret. Disse uttalelsene viser oss at det i liten grad er knyttet spesielle kriterier til innvilgelse av kompetanseutviklingsmidler i den undersøkte enheten. Til tross for dette opplever lederne at de har gitt pliktjeneste ved det de selv anser som store engangssummer.

Hvis det er slik at alle som ønsker får støtte fra Forsvaret, kan vi bare forestille oss hvilke økonomiske beløp Forsvaret dekker i forbindelse med kompetanseutvikling, uten å kreve noe tilbake gjennom eksempelvis pliktjeneste. At man ikke benytter seg av pliktjeneste kan også være en indikasjon på at man ikke har en plan med hvordan kompetansen skal utnyttes ved ferdigstillelse. Dette kan på sikt føre til kompetanseinkongruens.

I dette avsnittet har vi sett at Forsvaret har gjennom sine bestemmelser har mulighet til å pålegge plikttjeneste ved utbetaling av studiestøtte. Plikttjeneste er med på å sikre at kompetansen blir værende i organisasjonen. Vår undersøkelse indikerer at plikttjeneste ikke benyttes. Dette trekker i retning av at lederne ikke har en strategi med kompetansetiltakene i utgangspunktet. En slik manglende strategi kan bidra til kompetanseinkongruens og styringsutfordringer.

#### **5.2.4 Praktisering av beslutningsmyndighet**

Forsvarets styrende dokumenter legger til rette for at kompetanseledelse skal utøves på DIF nivå eller høyere. Gjennom direktiv for delegering av myndighet kan DIF-sjef likevel delegerer ansvar skriftlig nedover i organisasjonen. Når vi spør informant 4 om hvem som har avgjørelsesmyndighet når det gjelder kompetanseutvikling i DIF'en svarer vedkommende at:

*”Myndigheten ligger hos den enkelte BRA-sjef. DIF-sjef har valgt å fordele alle tildelte midler ut til den enkelte BRA, og ikke ha noen felles pott sentralt. Det er derfor opp til den enkelte BRA-sjef som bestemmer hvordan budsjettene disponeres”*

En slik delegering av myndighet til underordnet leder strider mot selve ordlyden i RUF, som sier at avgjørelsesmyndigheten skal være på DIF-nivå eller høyere. En årsak til at kompetansen ikke bør delegeres er at underordnet leder har en større nærhet til de ansatte. Nærheten til de ansatte gjør det mer utfordrende å ta upopulære avgjørelser. Samtidig kan delegering bidra til økt kunnskap om behovet for det konkrete kompetansebehovet, og mulighet til å styre deretter. Informant 6 (BRA-sjef) svarer på spørsmålet om hva som ligger bak en begrunnelse for å få innvilget utdanning eller ikke:

*«Generelt sett kunne jeg som sjef gjerne sett at jeg var mer restriktiv med tanke på å innvilge fri til utdanning som ikke direkte er til nytte for min virksomhet»*

At en BRA-sjef selv svarer at han burde vært/være mer restriktiv i sine avgjørelser kan tyde på at personlige forhold er med på å påvirke beslutningstakeren ved at vedkommende er redd for å ta upopulære avgjørelser (Jacobsen & Thorsvik 2013:311).

Det er allmenn kjent at Forsvaret er en mannsdominert arbeidsplass. Arbeidsplassen består i hovedsak av menn som er selektert på bakgrunn av lederegenskaper. Seleksjonen kan være med på å bygge en kultur hvor avgjørelser tas på det nivået problemstillingen oppstår.



Forvaltningspraksis viser at det i liten grad er arbeidsgiver som initierer kompetanseutvikling, og at det er den enkelte ansatte som søker om dette. Ved å spørre informantene om hvordan saksgangen ved søknad om kompetanseutviklingsmidler får vi vite av informant 1 at:

*”Jeg oppfatter det som at det er nærmeste leder som innvilger dette og at saksgangen slutter der”.*

Da vi spurte informant 3 om det samme spørsmålet var vedkommende usikker på hvordan saksgangen egentlig var, til tross for at vedkommende er ansatt i den lokale HR-avdelingen:

*”Jeg er faktisk usikker. Normalt er dette en del av medarbeidersamtalen, og at avdelingen har en plan for kompetansebygging med avsatte midler og en kompetanseplan”.*

Det er tydelig at det er betydelige avvik i forståelsen av hvordan regelverk praktiseres fra de ansatte til linjeledere og lokal HR. Denne usikkerheten fører sannsynligvis til at det tas beslutninger på et nivå som ikke er i samsvar med regelverket. Avvik i praktiseringen av regelverket kan også sees opp mot Jacobsen & Thorsvik som skriver at det i visse tilfeller kan ha blitt opparbeidet en så sterk kultur at det bare er forventet at man tar et valg på det nivået man sitter på, og ikke sender saker videre opp i hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik 2013:319-321).

I dette avsnittet har vi sett at beslutningsmyndigheten i undersøkt DIF har blitt delegert til BRA-sjef. Delegering skaper utfordringer blant annet fordi at man sitter nærmere de ansatte. Nærheten til de ansatte kan være med på å gjøre det vanskeligere å avslå søknader. Videre viser undersøkelsene at beslutningstakerne forøker å ta beslutninger basert på Forsvarets overordnede behov til tross for at de ikke har noe kunnskap om dette er. Dette er forhold som kan være med på å skape styringsutfordringer for den undersøkte DIF.

## 5.2.5 Delkonklusjon

I vår analyse har vi kommet frem til at det er en klar differanse mellom forvaltningspraksis i driftsenheten, og Forsvarets gjeldende regelverk og bestemmelser.

I driftsenheten vi har undersøkt har lederne gjennom delegering av beslutningsmyndighet tilført BRA-sjefer et selvstendig ansvar for å ivareta avdelingens kompetanseutvikling. Delegering av myndighet gjør at det er vanskelig å ta avgjørelser i tråd med gjeldende regelverk, som også tar hensyn til Forsvarets overordnede behov for kompetanseutvikling. Den enkelte BRA-sjef har ikke i like stor grad oversikt over den totale kompetansebeholdning som eksisterer i organisasjonen. Videre kan antallet innvilgede søknader indikere at det har blitt en innarbeidet kultur at de lokale lederne ikke gir avslag på søknader. At man i større grad trenger noen som har distanse fra beslutningene og som ser Forsvarets totale behov for kompetanse kan være årsaken til at regelverket legger opp til at beslutninger om kompetanseutvikling skal skje på et overordnet nivå i organisasjonen. At det er Forsvaret sitt behov som skal være styrende, går dels mot hva informantene har sagt. Samtlige informanter er i stor grad enige om at det ofte er den ansattes eget ønske og behov for sivil kompetanse som har vært styrende for hva som har blitt innvilget av midler.

Dette kommer mest sannsynlig av tre underliggende årsaker:

- a) At ledere ikke ønsker å ha den ”ubehagelige samtalen”.
- b) At lederne ikke har oversikt over organisasjonens totale kompetansebeholdning.
- c) At ledelsesteori i stor grad omtaler kompetanseutvikling som et gode for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

At lederne tilsynelatende har lite kunnskap om eksisterende overordnet regelverk sammenholdt med at de innvilger kompetanseheving til mer eller mindre alle ansatte som ønsker det, er etter vår oppfatning en uheldig kombinasjon. Mangelfull kunnskap gjør at ledelsen ikke har en plan for hvordan kompetansen skal utnyttes, samtidig som man ikke binder opp kompetansen gjennom muligheten for pliktjeneste. En slik tilfeldig og lite konsekvent satsning på kompetanse kan bidra til kompetanseinkongruens på individnivå, noe som kan føre til styringsutfordringer på organisasjonsnivå.

## 5.3 Styringsutfordringer i driftsenheten

### 5.3.1 Innledning

Vi skal videre se på Forsvarets styringsutfordringer, og hvordan de styrer sin kompetanse. Spørsmålet er om disse utfordringene kan føre til kompetanseinkongruens. Dette er et tema som kan få betydning for det fremtidige Forsvaret. Vi vil presentere funn som har direkte tilknytning til temaet og se nærmere på hvilke konsekvenser disse funnene kan ha.

Forsvaret bruker store ressurser på kompetanseutvikling og de lederne vi intervjuet fremhever kompetanseutvikling av deres ansatte som avgjørende for organisasjonen uavhengig av dens relevans for nåværende arbeid. Denne tankegangen er i tråd med Lai sin teori om at ledere ser på kompetanseutvikling som et ubetinget gode som automatisk vil bli brukt (Lai 2013:153). Forsvaret kan gjennom kompetanseutvikling tilegne seg den kompetansen de trenger for å møte fremtidens utfordringer. Hvis de ansatte får brukt kompetansen de har tilegnet seg, kan de være gode støttespillere i arbeidet fremover. En viktig del av kompetanseutviklingen er å mobilisere kompetansepotensialet til de ansatte, som vil si at de får brukt kompetansen i arbeidet de utfører. Forsvaret kan ved en gjennomarbeidet kompetansestrategi ha oversikt over hvilke kompetanse de har og hvilke kompetanse de trenger. I den videre analysen peker imidlertid funnene i en annen retning. Dette skal vi se nærmere på nedenfor.

### 5.3.2 Utfordringer ved omgivelsene

Undersøkelsene vi har gjennomført viser at det vil skje store endringer i samfunnet, og at en styringsutfordring er å forsøke å forutse hva man vil trenge av kompetanse i fremtiden.

Dette underbygges også av Jacobsen & Thorsvik, som også skriver at utfordringene ledere nå opplever er i ferd med å endres på grunn av ny teknologi, raskere endringer og mer komplekse omgivelser (Jacobsen & Thorsvik 2013:202). Videre har det vært hevdet at de største ledelsesutfordringene i offentlig sektor er at tempoet for fornyelse nå settes opp, både strategisk og operativt Vanebo (2017:25). Kahneman (2013) skriver at det ofte tas feil beslutninger basert på at vi kun tenker intuitivt, og ikke reflekterer over avgjørelser som tas. Store endringer i omgivelsene fremprovoserer behovet for å ha gode interne retningslinjer slik at ledere kan ta mer reflekterte avgjørelser på kortere tid.

Da vi stilte spørsmål om det strategiske arbeidet til Forsvaret kan bidra til å møte endringene i omgivelsene svarte informant 4:

*«Ikke så sikker på det. Tror den i litt for stor grad er basert på «dagens» behov. Fremtidige endringer og behov, spesielt innen teknologi, vil skje i så rask tempo, at jeg tror vi trenger en helt annen type kompetanse innen kort tid.»*

Informanten fulgte deretter opp med at det i fremtiden ser ut til å være den teknologiske utviklingen som bestemmer hvilken kompetanse Forsvaret vil trenge. Dette støttes av Lai som skriver at enkelte oppgaver blir mindre kompetansekrevende som følge av at ny teknologi kan brukes til å erstatte menneskelig informasjonsbehandling (Lai 2013:13).

Mye tyder på at den teknologiske utviklingen fører til at Forsvaret, sammen med alle andre organisasjoner, får behov for en ny type kompetanse i tiden fremover og at endringsbehovet i organisasjonene vil øke betraktelig. Ny teknologi og endringer i samfunnet ser derfor ut til å være en sentral styringsutfordring ved strategisk kompetansearbeid.

I dette avsnittet har vi sett at det er store endringer i omgivelsene til Forsvaret som er med på å skape muligheter og utfordringer for beslutningstakere. Teknologi kan bidra til at mer rasjonelle beslutninger kan fattes på bakgrunn av store datamengder. Endringene bidrar likevel til en styringsutfordring gjennom et endret behov for kompetanse. Samtidig er det vanskelig å forutse hva morgendagens behov for kompetanse er.

### **5.3.3 Utfordringer ved mangelfull kompetansestrategi**

Vi stilte informantene spørsmål om kompetansestrategi, og om hvilke utfordringer de så for seg at Forsvaret hadde. Forsvaret er en stor organisasjon, og har som tidligere nevnt vært gjennom store endringer i sin HR-organisasjon. Vi fant det derfor interessant å spørre informantene om hvilke behov de så for seg at Forsvaret hadde i fremtiden. Har informantene klare formeninger om Forsvarets behov, eller vil endringene i fremtiden være så usikre at de er vanskelig å forutse?

Ved spørsmål til BRA-sjefene angående deres fremtidige behov for sivil utdanning sa informant 6 at:

*«Det er vanskelig å si hvilken formell kompetanse som kreves for de ulike stillingene, og enda vanskeligere er det å bedømme/avgjøre om endringer i samfunnet, endrede krav etc. virkelig medfører endrede krav til formell kompetanse.»*

Informant 5 hadde også de samme meningene og kommenterte hvordan vedkommende mente de kunne løse utfordringene gjennom å «...forsøke å se litt lenger fremover da det handler om forutsigbarhet og kvalitet».

Uttalelsene ovenfor indikerer at det ikke er en klar kompetansestrategi i Forsvaret. De illustrerer at to forskjellige informanter, som er sentrale i avdelingens arbeid med kompetanse, ikke vet hva deres, eller Forsvarets, fremtidige behov er. Til tross for dette godkjenner de kompetanseutviklingsmidler. Dette gir uttrykk for en tilfeldig satsing på kompetanse uten forankring i strategi. At beslutningstakere innvilger kompetanseutvikling til tross for at de ikke vet hvilken kompetanse de har behov for i fremtiden trekker i retning av at undersøkt avdeling har styringsutfordringer knyttet til kompetanse som kan medføre kompetanseinkongruens.

Vi stilte BRA-sjefene spørsmålet hva de legger i ordet kompetanseutvikling, og informant 5 svarte følgende:

*«Det tror jeg må være flere faser. Det må jo være det å gjøre medarbeidere klare for nye utfordringer eller for å håndtere utfordringene de allerede har fått. Det har med motivasjon for folkene, og for å forberede dem til nye oppgaver/oppdrag. Jeg tror de fleste vokser på å utvikle seg.»*

Mens informant 6 svarte:

*«Kurs og opplæring som gir ansatte nødvendig kompetanse for å utføre gitte oppgaver.»*

Vi kan av disse utsagnene se at begge informantene er godt innforstått med hva begrepet kompetanseutvikling betyr. Informant 5 legger også til at kompetanseutvikling har betydning for motivasjonen til medarbeiderne. Informantene viser gjennom dette at de har forståelse for at mobilisering av kompetansen er en viktig del av kompetanseutvikling som en prosess, og at kompetanseutviklingen må knyttes opp mot oppgaver de ansatte allerede har eller skal få.

Denne oppfattelsen av begrepet blir også støttet opp av informantene fra lokal HR, som begge har den samme forståelsen av begrepet. Dette støttes av Lai som beskriver at kompetansemobilisering har til hensikt å mobilisere kompetansepotensialet til de ansatte (Lai 2013:153). En slik forståelse av kompetansemobilisering er i samsvar med hva informant 5 og 6 sier.

Videre ser vi at selv om det er vanskelig å spå hva en organisasjon vil trenge av kompetanse i fremtiden, bør Forsvaret ha en klar kompetansestrategi for å få klarhet i hva de skal utvikle og hva de ser for seg at de behøver av kompetanse. Lai skriver at ledelsen må være aktive under utarbeidelse av en kompetansestrategi, og at mellomledere vil være viktig medspillere aktivt. Hun skriver videre at det bør utformes klare konkrete tiltaksplaner, slik at de enkelte tiltakene kan følges opp og evalueres (Lai 2013:14-16).

Undersøkelsen viser at det i undersøkt driftsenhet ikke foreligger en klar kompetansestrategi som forklarer hvordan det skal satses på kompetanse, og hvilke fagområder som er aktuelle satsningsområder. Dette støttes av informant 2. Informanten gjennomfører p.t en bachelorutdanning som vedkommende får dekket av Forsvaret. Fra vedkommende startet på utdannelsen til i dag har vedkommende fått en annen stilling. Endringen av stilling til et annet fagområde har imidlertid ført til at kompetansen ikke lenger er aktuell for vedkommendes nåværende arbeidsoppgaver. Denne hendelsen viser at det burde vært en bedre kompetanseledelse i avdelingen slik at denne personen heller fikk en stilling hvor kompetansen kunne bli brukt.

Informant 4 fra lokal HR mener at det den største utfordringen er at det ikke foreligger en overordnet plan for kompetanseheving. At de ikke foreligger en klar strategi rundt kompetanseutvikling underbygges av flere informanter.

I dette avsnittet har vi sett flere uttalelser fra våre informanter som trekker i den retning av at Forsvaret enten mangler en kompetansestrategi eller at denne ikke er operasjonalisert. Våre informanter har gjennom sine uttalelser informert om at de ikke kjenner til ansatte som har fått avslag på sine søknader om kompetanseutviklingsmidler. Beslutningstakerne utviste stolthet knyttet til akkurat dette.

At beslutningstakerne ikke er kjent med kompetansestrategien, sammenholdt med at de innvilger kompetanseutviklingsmidler trekker i retning av at dette er en styringsutfordring for den driftsenheten vi har undersøkt. Styringsutfordringene kan forplante seg til kompetanseinkongruens gjennom en tilfeldig satsing på kompetanse. Kompetanseinkongruens kan medføre en kompetanselekkasje for driftsenheten gjennom at ansatte slutter, noe vi også har funnet i våre undersøkelser.

### 5.3.4 Utfordringer med kompetansemobilisering

I dette avsnittet skal vi se på hvordan de ansatte opplever kompetansemobiliseringen i undersøkt avdeling.

Våre undersøkelser viser, i tråd med Lai, at ledere ser på kompetanseutvikling som et ubetinget gode, og er av den oppfatning at kompetanse nærmest automatisk blir brukt (Lai 2013:153).

”Hos oss har vi vel egentlig alltid hatt noen i utdanning, og jeg tror aldri jeg har avvist noen som vil ha utdanning” (informant 5)

Informant 5, som er en BRA-sjef har, som sitatet viser, aldri avvist noen som ønsker kompetanseheving. Det vil da være en vesentlig aktivitet for lederen å sørge for kompetansemobilisering av den ervervede kompetansen. Da vi stilte spørsmål om det finnes noen tester eller evaluering etter gjennomført kompetanseheving, var de informantene som hadde mottatt støtte fra Forsvaret enige om et dette ikke var noe de hadde hørt om. Årsaken til at evaluering er forsømte aktiviteter kan være at det for eksempel er mangel på konkrete mål på kompetansen eller ressursmessige begrensninger (Lai 2013:19).

Mange ledere mener at relevant kompetanse automatisk vil bli brukt (Lai 2013:153). Dette er ikke helt i samsvar med det inntrykket BRA-sjef (informant 6) sitter igjen med:

*«..... Vi har masse erfaring med at man har gitt mye utdanning på Forsvarets regning uten at det har blitt laget en avtale etterpå. Og når ansatte da er ferdig med utdannelsen, forsvinner de fra Forsvaret»*

Uttalelsen tyder på at mye av den kompetansen som Forsvaret gir støtte til ikke kommer til nytte. Denne problematikken kan vi også se da vi stilte spørsmålet om kompetansehevingen var valgfri eller ikke, til informant 7, som ikke lenger var ansatt i Forsvaret.

*«Det var jeg som ønsket å gjennomføre studiene. Jeg hadde ikke noe spesiell interesse av å gjennomføre krigsskole og tenkte at sivile studier ville gi meg mer dersom jeg eventuelt skulle slutte i Forsvaret.»*

Informanten fulgte også opp med kommentaren om at vedkommende gjennomførte utdanningen for å ha noe og ”falle tilbake på”. Dette var også et utsagn som støttes av

informant 8 som også hadde sluttet i Forsvaret. Vedkommende uttalte at kompetansehevingen ble gjennomført for å fremstå mer attraktiv i det sivile arbeidsliv.

Både informant 7 og informant 8 ga uttrykk for at de trolig hadde blitt værende i Forsvaret dersom de hadde fått benyttet seg av den ervervede kompetansen i sitt arbeid.

Kompetanseinkongruens ser derfor ut til å være en sentral årsak til at informant 7 og informant 8 sluttet i den aktuelle DIFen. Dette støttes også av Berg som skriver at dersom ledelsen ikke utfordrer de ansatte slik at de får brukt kompetansen, vil det være større sjanse for å miste de ansatte til konkurrerende virksomheter (Berg 2010:12).

Undersøkelsene tyder også på at ledere i Forsvaret, i en periode med mange omstillinger, har sett det som positivt å styrke kompetansen til de ansatte på generell basis for å være bedre rustet mot det sivile samfunn. Det kan være positivt at Forsvaret som en offentlig organisasjon gjennomfører slike tiltak som kan bidra til å minimere arbeidsledighet. Dette har informant 5 (BRA-sjef) nevnt i vår undersøkelse da vi spurte om plikttjeneste:

*«Jeg har gjort dette i ett tilfelle.... Jeg har da sagt at han ikke trenger å være her så lenge han holder seg i Forsvaret eller staten. Det er viktig å se dette som et stort team... Så lenge noen andre under "paraplyen" får benyttet seg av kompetansen så er det i orden for meg».*

Informant 5 introduserer med dette en litt bredere tankegang, til tross for at regelverk tydelig tilsier at Forsvarets behov skal være gjeldende. Informanten nevner imidlertid ikke at dette er for å styrke et samfunn totalt sett, snarere å ha et bredere tankesett om hva skattebetalernes penger i realiteten brukes til.

Videre undersøkte vi hvordan kompetansemobiliseringen ble oppfattet av de ansatte. Vi spurte informant 7 om hva som var den bakenforliggende årsaken til at vedkommende sluttet i Forsvaret. Vedkommende uttalte i den forbindelse at:

*«Jeg trivdes for så vidt i Forsvaret, men følte aldri at jeg ble tatt veldig seriøst ettersom jeg ikke hadde gått krigsskole, men valgt å ta sivil utdanning. Dette ble ikke verdsatt på samme måte, noe som også var en del av grunnen til at jeg søkte meg ut av Forsvaret. Jeg hadde skaffet meg mye kompetanse, som jeg ikke følte ble sett.....»*



Uttalelsene fra informant 7 tyder på at manglende verdsettelse av kompetansen var en av hovedårsakene til at vedkommende valgte å søke seg ut av Forsvaret. Dette til tross for at all utdanning som hadde blitt gjennomført hadde blitt dekket av Forsvaret. Informant 8 ga uttrykk for det samme. Undersøkelsen indikerer at hovedgrunnen til at informant 7 og 8 sluttet fordi at de ikke følte de fikk bruk for den ervervede kompetansen, og at de derfor mistet motivasjonen.

Uttalelsene tyder på at kompetanseinkongruens har vært årsaken til at informant 7 og 8 sluttet, noe som trolig kunne vært unngått hvis Forsvaret hadde hatt en plan for hvordan kompetansen skulle utnyttes ved ferdigstillelse av utdanning. En lav mobilisering av kompetanse er en styringsutfordring som kan føre til at kompetanse forsvinner ut av organisasjonen. Dette støttes av Berg, som skriver at en av de største utfordringene ledere har er å utfordre sine medarbeidere Berg skriver også at medarbeidere oftest er mer lojale til seg selv enn organisasjonen de jobber for (Berg 2010:12). En utfordring for Forsvaret vil derfor være å legge forholdene til rette slik at dyktige medarbeidere blir i organisasjonen.

Vi stilte også spørsmålet om de som fortsatt var ansatt i Forsvaret fikk brukt sin kompetanse. Informant 1 mente at vedkommende delvis fikk bruk for den, mens informant 2 mente at vedkommende ikke hadde bruk for den i det hele tatt. Informant 2 nevnte likevel at man kanskje ville få bruk for den i fremtidige stillinger i Forsvaret. Dette kan igjen knyttes tilbake til Lai (2011) sin artikkel hvor det står at de som ikke får brukt kompetansen sin i større grad slutter. Videre i artikkelen står det at de som får bruk for kompetansen eller mener de vil få bruk for den, i større grad ønsker å bli værende i organisasjonen. Informant 6 hevder at vedkommende ikke har kjennskap til noen annen organisasjon som kan tilby de ansatte de samme mulighetene for en livslang kompetanseheving gjennom hele karrieren.

Med utgangspunkt i vår undersøkelse er det vanskelig å vurdere om de som har sluttet ønsket dette før de gjennomførte utdannelsen, slik at de kun tok videreutdanning for fremtidens jobb. Det kan også være at de som fortsatt jobbet i Forsvaret har et større ønske å videreutvikle seg, og heller vil se mulighetene for å få brukt sin kompetanse der enn å søke en ny stilling hos en annen arbeidsgiver.

Undersøkte DIF's arbeid med kompetansemobilisering fremstår som mangelfull basert på uttalelsene fra våre informanter. Det ser ikke ut til å være en plan for hvordan kompetansen skal benyttes i den undersøkte avdelingen. Tidligere i oppgaven har vi også sett en informant

som jobbet innenfor et fagområde, og som tok utdanning innenfor det samme fagområdet, senere ble satt til andre arbeidsoppgaver. Dette kan for så vidt være positivt for den ansatte, men fra et kompetansemobiliseringsperspektiv vil dette kunne skape en lav mobilisering da den ansatte senere ikke føler at man får utnyttet kompetansen. Den ene lederen som ble intervjuet mente bestemt at kompetansemobilisering som styringsutfordring ikke var en aktuell problemstilling da ingen av hans ansatte ønsket å slutte. Til tross for dette har vi sett to eksempler på at ansatte i avdelingen har sluttet som følge av kompetanseinkongruens. Dette kan tyde på at avdelingen i større grad bør legge til rette for at den ansatte opplever større grad av autonomi og kompetansemobilisering gjennom utfordringer som samsvarer med vedkommendes kvalifikasjoner.

I dette avsnittet har vi sett at det er en lav kompetansemobiliseringen i undersøkt DIF. Dette baseres på at kompetansen i liten grad blir utnyttet etter anskaffelse. To av våre informanter har sluttet i Forsvaret som en direkte årsak av den mangelfulle kompetansemobiliseringen. Undersøkelsene viser at den manglende utnyttelse av ervervet kompetanse kan medføre kompetanseinkongruens. Dette er en styringsutfordring for undersøkte DIF.

### **5.3.5 Utfordringer ved strategisk arbeid med kompetanse**

Daværende forsvarsminister Ine Eriksen Søreide holdt en konferanse i 2014 angående den nye HR-strategien til Forsvaret der hun kommenterte:

*«Det skal være en lærende organisasjon, der kunnskap og kompetanse brukes aktivt i utviklingsarbeidet. Vi skal utvikle en organisasjon som i enda større grad er preget av god ledelse, riktig kompetanse og en kultur for kontinuerlig endring og forbedring» [3].*

Uttalelsen til Søreide viser et ønske om strategisk kompetansearbeid. Det samme gjør uttalelser fra personaldirektør Tom Simonsen. I 2013 skrev Simonsen at Forsvaret skal bli best på personell, og at Forsvaret skal få på plass en systematisk og målrettet styring av personell og kompetanse. Dette mente han skulle skje gjennom at "...lokale HR-medarbeidere skal drive mer rådgivning og mindre administrasjon" [4].

Vi har i undersøkelsen stilt spørsmål rundt den lokale HR-avdelingens deltakelse og rådgivende rolle i kompetanseutviklingen til Forsvaret. Mener våre informanter at kompetanseutviklingen er i tråd med føringer gitt fra forsvarsminister og personaldirektør?

Begge BRA-sjefene kommenterte at de mente at lokal HR bør ha en rådgivende part i kompetanseutviklingen, og at de med utgangspunkt i HR-avdelingens kompetanse bør være i stand til å gi råd innenfor fagfeltet. Informant 3 fra lokal HR mente følgende da vi stilte spørsmål om hvilken rolle HR har i arbeidet med kompetanseutviklingen:

*«Jeg syns ikke lokal HR har noe rolle innen dette arbeidet per i dag. Vi burde ha en større rolle og være rådgivere på området. Ikke minst siden Forsvaret har begrensede ressurser. I dag er det alt for mange som får kompetansebygging på områder hvor Forsvaret strengt tatt ikke trenger denne typen kunnskap/kompetanse. Forsvaret må være selektive og prioritere kompetansebygging til sitt eget bruk»*

Våre undersøkelser tyder på at de overordnede strategiene ikke blir fulgt opp på lokalt nivå, og at HR-avdelingen selv mener at de burde hatt en større grad av styring. Det kommer også frem at det ikke finnes en oversikt over kompetansebeholdningen til Forsvaret. Mangel på oversikt skyldes blant annet teknologiske utfordringer. Dersom Forsvaret skulle hatt en kompetansestrategi, måtte de også hatt et personalsystem som kunne redegjøre for den totale kompetansebeholdningen til etaten. For å drive med strategisk kompetanseledelse er kontroll på beholdningen et viktig punkt.

Dette støttes også av Jacobsen & Thorsvik som skriver at informasjonsteknologi kan bidra til et nytt nivå i beslutningsprosessen. Informasjonsteknologi kan være behjelpelig med automatisering av prosesser, og med å holde oversikt over rådataene. Det vil uansett være en menneskelig beslutningstaker til slutt. Teknologien kan imidlertid være til hjelp ved skjønnsmessige vurderinger (Jacobsen & Thorsvik 2013:323-325).

Informant 3 svarte følgende på spørsmålet om i hvilken grad Forsvaret har kontroll på sin egen kompetansebeholdning:

*«I alt for liten grad. Forsvaret benytter SAP som personellsystem, hvor vi tidligere hadde et spesialdesignet personellsystem (P3). SAP-modulen har mangler og svakheter innenfor akkurat kompetanse»*

Mangel på strategisk kompetanseledelse ble også underbygget av informant 4 fra lokal HR som også mente at dagens personalsystem var en utfordring. Mangelfullt personalsystem med

manglende oversikt over kompetansebeholdningen bidrar til å vanskeliggjøre arbeidet med å kartlegge både det nåværende og fremtidige behovet..

Heier fremhever her viktigheten av behovet for annen type kompetanse, som ikke kan erverves gjennom Forsvarets egne skoler. Det må derfor vurderes i større grad om dette er kompetanse som skal hentes utenfor gjennom rekruttering, eller om Forsvaret skal drive kompetanseutvikling av de ansatte i den grad funnene våre tilsier:

*«Forsvarets skoler... har lange tradisjoner, og militært personell som underviser er ofte selv utdannet ved skolen og fokuserer primært på konvensjonelle militære operasjoner. I vår globale æra er det store og raske endringer, behovene for nye typer kompetanse for å kunne løse komplekse og ukonvensjonelle operasjoner blir ikke nødvendigvis optimalt ivaretatt innenfor Forsvarets egne skoler» (Heier 2017:206).*

Begge BRA-sjefene mener at Forsvaret ligger langt fremme i sitt kompetansearbeid og at de er godt rustet til å møte fremtiden. Dette er noe selvmotsigende da alle informantene inkludert dem selv mener at kompetanseutvikling ofte baseres på de ansattes ønsker/behov og ikke hva behovet til organisasjonen er.

Forskning fra Pedersen og Gabrielsen (2013) viser at Forsvaret i liten grad er i stand til å planlegge sitt fremtidige kompetansebehov. Videre viste forskningen til Pedersen og Gabrielsen at Forsvarets evne til å styre ut ifra organisasjonens behov, ikke var god nok ved at de ansatte var overlatt til seg selv i mangel på et karrieresystem. Dette styrkes gjennom følgende utsagn fra Informant 6 som er en BRA-sjef:

*«Det viktigste bør være at Forsvaret får dekket sitt behov, men.... Dersom jeg ser på det faktiske fraværet til mine militært ansatte har jeg en mistanke om vi bruker mer tid på kompetanseheving som tilfredsstillende enkeltes behov enn det vi strengt tatt gjør for å tilfredsstillende Forsvarets behov... generelt sett kunne jeg som sjef gjerne sett at jeg var mer restriktiv med tanke på å innvilge fri til utdanning som er ikke direkte til nytte for min virksomhet»*

Informant 6 var altså tydelig på at det er Forsvarets behov som må stå sentralt. Samtidig mener vedkommende at tiden som brukes til kompetansetiltak i størst grad kommer den

ansatte selv til gode. Uttalelsene fra informant 6 tyder også på at vedkommende ønsker å drive strategisk kompetanseledelse, men at dette likevel ikke gjøres.

Uttalelsene fra informant 5, som også er BRA-sjef, trekker også i retning av at strategisk kompetanseledelse ikke utføres i praksis:

*«...jeg tror jeg aldri har avvist noen som vil ha utdanning. Jeg tror det er bra for dem at de søker selv, da jeg ikke ønsker at vi skal tvinge noe utdanning på de ansatte.»*

Andreassen (2008) sin forskning gir uttrykk for at det er vanskelig for Forsvaret å utarbeide en målrettet kompetansestrategi, fordi deres evne til å utarbeide en kompetanseanalyse synes å være svak. Dette støttes også opp av informantene fra lokal HR som mener tiltakene som gis oftest er basert på de ansattes behov fremfor etatens overordnede behov.

Omorganiseringen av Forsvarets HR-struktur ble gjort for skape en mer rådgivende HR-seksjon. Til tross for dette har ingen av våre informanter inntrykk av at lokal HR blir brukt som rådgivere ved beslutninger om kompetansetiltak. Toppledelsen gir uttrykk for at HR bør ha en naturlig rolle som rådgivere i arbeidet med kompetanse: Undersøkelsene våre viser imidlertid at HR-medarbeiderne i den undersøkte avdeling ikke blir brukt som rådgivere.

I arbeidet med kompetanseledelse er man i stor grad avhengig av teknologisk beslutningsstøtte. Våre undersøkelser har imidlertid avdekket at Forsvarets personalsystem ikke fungerer optimalt som strategisk verktøy ved kompetanseledelse. Systemet klarer ikke å avdekke dagens kompetansebeholdning, noe som betyr at mange beslutninger om kompetansespørsmål gjøres i «blinde».

Funnene støttes av Johansen (2016), som i sin undersøkelse kom frem til at den aktuelle DIF'en ikke var godt nok forberedt på det fremtidige behovet. Årsaken til dette var blant annet usikkerhet om fremtiden og manglende kunnskap om strategisk kompetanseledelse.

Strategisk kompetanseledelse handler om å sikre organisasjonen den nødvendige kompetansen for nåværende og fremtidig behov. I den aktuelle driftsenheten gjennomføres det i liten grad analyser av avdelingens behov for kompetanse. Det er primært de ansatte som initierer kompetanseutvikling basert på egne ønsker.

Etter vår oppfatning har toppledelsen, lokale ledere og lokal HR et ønske om å drive med strategisk kompetanseledelse. Mangel på kompetanse, uoversiktlige bestemmelser og nærhet til beslutningene gjør imidlertid til at de etter vårt syn ikke lykkes.

I dette avsnittet har vi sett at undersøkt DIF har utfordringer med å ta en strategisk rolle i arbeidet med kompetanse. Til tross for at Forsvaret har implementert et nytt personalsystem har systemet når det gjelder å se kompetansebeholdning. Manglende strategiske virkemidler gjør det vanskelig for DIF'en å koble arbeidet med kompetanse opp mot organisasjonens overordnede mål. Dette er en styringsutfordring som kan bidra til kompetanseinkongruens for de ansatte, da det ikke foreligger en plan med hva kompetansen skal brukes til, eller hvor i organisasjonen det er behov.

### **5.3.6 Delkonklusjon**

Den kvalitative analysen viser at Forsvaret har flere utfordringer med kompetanseledelse, noe som kan bidra til kompetanseinkongruens. Den viser bl.a. at Forsvaret har liten oversikt over den kompetansen de allerede har, og dermed over hvilken ny kompetanse de har behov for. Dette kan forklares med en manglende kompetansestrategi, der de burde ha utført en behovsanalyse for å avdekke hvordan skal skaffe kompetansen.

Funnene i vår undersøkelse viser at det er lite struktur over kompetanseutviklingen til Forsvaret. Alle informantene hadde en klar formening om hva som lå i begrepet kompetanseutvikling. Likevel viser undersøkelsen at strategisk kompetanseutvikling ikke blir fulgt opp i praksis. Dette blir synlig gjennom at beslutningstakere ikke kan huske å ha avslått noen søknader om kompetanseheving.

Det er lite sannsynlig at det er en god plan for utnyttelse av den ervervede kompetansen i alle disse tilfellene, noe som betyr at Forsvaret bruker omfattende økonomiske midler gjennom permisjon og økonomisk dekning av utgifter. Denne tilfeldige satsingen på kompetanse uten oppfølging kan, i tråd med Lai sin forskning, føre til lav kompetansemobilisering og derav kompetanseinkongruens. Kompetanseinkongruens kan, i tråd med teori, føre til en høy ”turnover” for Forsvaret, og bidrar til en verdilekkasje for organisasjonen.

Funnet styrkes også av BRA-sjefene, som informerer om at de er godt kjent med problematikken om at personell fort kan slutte dersom det ikke er pålagt plikttjeneste. Videre funn er at Forsvaret har en overordnet strategi som forklarer at Forsvaret skal ha rett

kompetanse til rett tid og at HR-medarbeidere skal ha en strategisk rolle i dette arbeidet. Dette blir ikke fulgt opp videre nedover i organisasjonen, noe som vises gjennom at BRA-sjefer mener at de ikke har noen støtte fra lokal HR-avdeling.

De funnene vi har gjort viser at Forsvaret har store styringsutfordringer med kompetanse. Vi mener at den tilfeldige satsingen på kompetanse som Forsvaret gjør og at de ikke har noen klar kompetansestrategi for kompetanseutvikling, kan føre til lav kompetansemobilisering som igjen kan føre til kompetanseinkongruens.

## 6 Avslutning

### 6.1 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å finne ut om kompetanseinkongruens er en styringsutfordring som oppstår som følge av mangelfull kompetansestrategi. Vi stilte i den forbindelse to forskningsspørsmål som skulle bidra til å tematisere oppgaven og finne svar på problemstillingen. Gjennom teorikapittelet har vi tilegnet oss teoretisk kunnskap om disse temaene. Videre har vi gjennom kvalitative undersøkelser fått kjennskap til hvordan en av Forsvarets driftsenheter jobber strategisk med kompetanse.

Vi har undersøkt om **forvaltningspraksis** i Forsvaret skiller seg fra gjeldende regelverk mht. kompetanseutvikling, og om dette kan bidra til kompetanseinkongruens. Vi har konkludert med at det er et klart skille mellom regelverk og praksis i DIF`en vi undersøkte. Vår undersøkelse viser at beslutningsmyndigheten er delegert fra DIF til BRA nivå, noe som bidrar til at kompetansearbeidet i mindre grad sees i sammenheng med organisasjonens overordnede målsetninger. Lederne som tar beslutningene har tilsynelatende lite og varierende kunnskap om overordnet regelverk, og tar beslutninger basert på egen forståelse av rolle og myndighet.

Videre undersøkte vi hvilke **styringsutfordringer** Forsvaret står ovenfor mht. kompetanse, og om disse kan bidra til kompetanseinkongruens. Vår konklusjon er at Forsvarets manglende kompetansestrategi gjør det vanskelig å forstå hvilke kompetanse de har behov for i fremtiden. Videre har de ingen teknisk understøttelse for å holde kontroll på deres kompetansebeholdning.

Det finnes ingen plan for utnyttelse av den ervervede kompetansen i etterkant av kompetanseheving i driftsenheten vi undersøkte, til tross for at overordnet regelverk legger opp til dette. På bakgrunn av at det er liten eller ingen teknisk understøttelse for å holde oversikt over kompetansebeholdningen til de ansatte, sammenholdt med styringsutfordringer når det kommer til "morgendagens kompetanse" har vi konkludert med at det er høy grad av tilfeldig satsing på kompetanse i den undersøkte driftsenheten. Denne konklusjonen forsterkes ved at samtlige informanter i undersøkelsen har fått innvilget kompetansehevende midler, uten at dette nødvendigvis har vært relatert til nåværende eller tiltenkte arbeidsoppgaver. Videre har vi i våre undersøkelser heller ikke klart å identifisere personell som har fått avslag på kompetansehevende midler, noe som også er et funn som underbygger konklusjonen.



Som beskrevet i både teori og analysedelen er dette faktorer som kan påvirke en lav kompetansemobilisering, herunder kompetanseinkongruens. At to av informantene sluttet som en direkte årsak av at de ikke fikk utnyttet kompetansen de hadde ervervet seg, er også klare indikasjoner på at driftsenheten har en lav grad av kompetansemobilisering som har ført til *kompetanseinkongruens*.

Vi ser et klart forbedringspotensial i å holde orden på dagens kompetansebeholdning. Forsvaret bør i all hovedsak fokusere i større grad på å kartlegge og være tydelige mht. eget kompetansebehov, dernest prioritere kompetanseheving knyttet til disse behovene. Den undersøkte driftsenheten må ha en plan for utnyttelse av kompetansen gjennom nedfelte karriereplaner, som gjør at de ansatte får utfordringer som samsvarer med kompetansen de erverver seg. Ved å gjøre dette vil man sikre en høy kompetansemobilisering og en lavere turnover i organisasjonen. Bruk av pliktjeneste er et virkemiddel som i større grad bør utnyttes for å sikre kritisk kompetanse over tid.

Forsvaret mangler en klar kompetansestrategi, noe som fører til ulik forvaltningspraksis og tilfeldig satsing på kompetanse. Denne tilfeldige satsingen på kompetanse kan føre til kompetanseinkongruens på individnivå, som bidrar til styringsutfordringer på organisasjonsnivå.

Konklusjonen vår, basert på ovennevnte analyse, er at **mangelfull kompetansestrategi i flere tilfeller har ført til kompetanseinkongruens, og at dette er en styringsutfordring for den undersøkte driftsenheten.**

Vi antar videre at overførbarheten av våre funn til andre driftsenheter er høy, men at dette kan variere ut i fra etablert forvaltningspraksis og grad av delegert beslutningsmyndighet i de aktuelle driftsenhetene.

## 6.2 Forslag til videre forskning

I arbeidet har vi støtt på mange spennende aspekter og temaer. Vi har avdekket flere interessante temaer som vi av tidsmessige årsaker ikke har behandlet nærmere her. Vi mener likevel at disse temaene kan være aktuelle for videre behandling.

Innledningsvis ønsket vi å gjennomføre samfunnsøkonomiske analyser for å se hvor mye Forsvarets tilfeldige satsing på kompetanse koster samfunnet i kroner og ører. Som vi har vært inne på tidligere har det vært store tiltak i etaten for kostnadseffektivisering av driften. Det ville derfor vært interessant å se hvor omfattende kompetanselekkasje Forsvaret har, og hva dette tapet eventuelt kunne dekket i operativ kampkraft.

Undersøkelsene har vist at reglene i Forsvaret i liten grad blir brukt i praksis. Vi har imidlertid kun undersøkt et begrenset antall regler og en avgrenset krets av respondenter. Det kunne vært interessant å se nærmere på om manglende etterlevelse av fastsatte regelverk er en generell styringsutfordring i Forsvaret.

Vår forskning har videre avdekket at dårlig styring av kompetanse i Forsvaret kan føre til kompetanseinkongruens. Vi går likevel ikke inn på spesifikke tiltak og forbedringspunkter, noe som kunne vært et aktuelt tema for videre forskning. Dette kan eksempelvis omhandle forskning av en kompetanseledelsesmodell for Forsvaret.

## 7 Kilder

### 7.1 Litteratur

Berg, M. E. (2003) *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget

Bragelien, I. og Hoff, K. G. (2009) *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget

Heier, T. (red.) (2017) *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode 3 Utg.* Oslo: Cappelen Damm AS

Jacobsen D. I og Thorsvik, J, (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer 4. utg.* Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, Asbjørn, Tuft, Per Arne, Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4 utg.* Oslo: Abstrakt forlag

Johansen, O. Og Sætersdal. H. (2017) *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Lai. L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse, 3. Utg.* Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Ø. L. (2015) *Perspektiver på ledelse 4. Utg.* Oslo: Gyldendal Akademisk

Nordhaug, O. (1993) *Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Vanebo, J. O. (2017) *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige: veikart til ledelseslisens*. Oslo: Universitetsforlaget

### 7.2 Dokumenter

FD (2013) St. Meld. Nr. 14 (2012-2013) *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet

FD (2014) *HR-Strategi for Forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet

FPH del B (2016) *Forsvarets personelhåndbok – Del B Forvaltning av befall*. Oslo: Forsvarsstaben Personellavdelingen

FPH del F (2016) *Forsvarets personelhåndbok – Del F Fellesbestemmelser*. Oslo: Forsvarsstaben Personellavdelingen

FST/P (2014) *HR-Strategi for Forsvaret – Du er Forsvarets viktigste ressurs*. Oslo: Forsvarsstaben Personellavdelingen

FST/P (2016) *Gjennomføringsoppdrag -effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben Personellavdelingen

Forsvaret (2016) *Forsvarets årsrapport 2016*, Oslo: Forsvaret

### **7.3 Andre kilder**

Agor, Weston H. (1989) *Intuition in organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Andreassen, B. (2008) *Strategisk kompetansestyring i Forsvaret; Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?* Oslo: Forsvarets Stabsskole (Masteroppgave)

Dahler, B. Og Gabrielsen, R. (2013) *Kompetansestyring i et moderne Forsvar*. Tromsø: Universitet i Tromsø (Masteroppgave)

Gussiås, R. A. (2009) *Militært lederskap – nye utfordringer for den militære sjef?* Oslo: Forsvarets Stabsskole (Masteroppgave)

Johansen, J-A. (2016) *Strategisk kompetanseledelse (SKL) i Cyberforsvaret*. Oslo: Forsvarets Høgskole (Masteroppgave)

Klein, Gary (2003) *The power of intuition*. Doubleday a division of random house, Inc.

Lai, L. (2011) *Kompetansmobilisering og egenmotivasjon*. Oslo: Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse

## 7.4 Internett

[1] Forsvaret - ”Et Forsvar i endring”

[https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf)

Lesedato: 16.09.17

[2] DIFI – ”Kompetanseutvikling”

<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/kompetanseutvikling>

Lesedato: 17.09.17

[3] Regjeringen – ”Forsvarssektoren som en mer moderne kompetanseorganisasjon”

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Forsvarssektoren-som-en-mer-moderne-kompetanseorganisasjon/id754253/>

Lesedato: 17.09.2017

[4] Regjeringen – «Forsvaret vil bli best på personell»

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/Forsvaret-vil-bli-best-pa-personell/id711712/>

Lesedato: 17.09.2017

# Vedlegg 1 Prosjektvurdering NSD



Harald Torsteinsen  
Handelshøgskolen i Harstad Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi UiT Norges arktiske universitet  
Postboks 106  
9480 HARSTAD

Vår dato: 29.05.2017

Vår ref: 54208 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.04.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

54208	<i>Kompetanseinkongruens – en moderne tids styringsutfordring</i>
Behandlingsansvarlig	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Harald Torsteinsen</i>
Student	<i>Simen Helseth</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 54208

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Deler av informantene i prosjektet er ledere, og har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke registreres taushetsbelagte opplysninger som kan identifisere enkeltansatte. Vi anbefaler at dere minner informantene om dette i forbindelse med intervjuene.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak



## Vedlegg 2. Forespørsel og informasjonsskriv om deltakelse til intervju.

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### **«Kompetanseinkongruens – en moderne tids styringsutfordring?»**

##### **Bakgrunn og formål**

*Denne oppgaven er den avsluttende delen av ett erfaringsbasert masterstudie i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Problemstillingen til denne oppgaven knytter seg i hovedsak til kompetanseledelse i Forsvaret. Vi ønsker i denne oppgaven å se på hvorvidt kompetanseinkongruens er en moderne tids styringsutfordring. Kompetanseinkongruens er et fenomen som skapes som ofte skapes gjennom tilfeldig satsing på kompetanse og hvor bedriften har en lav kompetansemobilisering. For å se på dette ønsker vi å belyse sentrale områder innen Forsvarets utdanning, reglement, forvaltningspraksis, kompetanseutviklingsmidler og strategi for kompetanseutvikling.*

*Du er forespurt om å delta på dette studiet da din stilling er relevant til vår problemstilling gjennom at du har fått innvilget/mottatt støtte til studiet, fått søknaden avslått, eller at du på en annen måte tar del i avdelingens utøvelse av kompetanseutvikling. Gjennom din stilling eller kjennskap til prosessen innehar du verdifulle opplysninger som kan hjelpe vår studie. Håper du ønsker og har anledning til å delta på vår studie.*

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

*Deltakelse i dette studie vil bestå at du stiller opp på et intervju som vil vare i underkant av 60 minutter. Vi ønsker å bruke lydopptaker under intervjuet da dette vil hjelpe oss i bearbeidelsen i etterkant, men dere kan selvfølgelig reserverer dere mot dette hvis dere ønsker. Vi vil også notere litt underveis i intervjuet. Vi har tre utvalgsgrupper i studien; Ansatte, BRA sjef/linjeledere & Lokale HR rådgivere. For de ansatte er vi interessert i å finne ut av om de har mottatt midler i forbindelse med kompetanseutvikling og om kompetansen har blitt benyttet i etterkant. For BRA sjef er vi interessert i å se nærmere på hva som ligger bak godkjenning/avslag på kompetansehevende midler. For HR rådgivere er vi interessert i å se nærmere på hva deres strategiske rolle er opp mot prosessen, og hvordan dere oppfatter av hvordan strategisk kompetanseutvikling bør gjennomføres.*

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

*Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og vi vil etter beste mulighet forsøke å anonymisere de informanter som blir benyttet. Det kan allikevel være at informasjon som stilling, erfaring etc. kan bidra til en viss sporbarhet.*

*Det er kun vi som intervjuere/forskere som vil ha tilgang til opplysningene som gis.*

*Personopplysninger og lydopptakene fra intervjuene vil bli lagret på vår private data som er beskyttet med brukernavn og passord. Intervjuene vil bli slettet fra båndopptaker så fort studiet er avsluttet og den vil bli lagret i låst skap i mellomtiden.*

*Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.11.2017 og vi må etter denne dato presentere oppgaven og forsvare avhandlingen muntlig. Datamaterialet vil slettes etter dette, senest 31.12.2017.*



**Frivillig deltakelse**

*Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.*

*Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Simen Helseth, tlf: 98064255. Vår veileder i dette prosjektet vil være professor Harald Torsteinsen, tlf: 77058220 ved Universitetet i Tromsø (UiT).*

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

**Samtykke til deltakelse i studien**

*Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta*

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3. Intervjuguide Lokal HR.

### Intervjuguide lokal HR

#### Innledende spørsmål

Ca 5 min

Fortell litt om deg selv (alder, utdanning, ansettelseslengde, ansettelsesforhold)

#### Bestemmelser og økonomiske forhold

Ca 20 min

1. Hvor mye har deres avdeling brukt av økonomiske midler på kompetansehevende tiltak i årene som har vært?
2. Er det en definert økonomisk pott som settes av til kompetanseutvikling per år?
3. Hvilke forskjellige kompetansehevende midler er det Forsvaret benytter seg av (permisjon med lønn/uten lønn/økonomi/stipend/kjøp av utdanning?)
4. Hvem er det som sitter med avgjørelsesmyndighet knyttet til kompetanseutvikling i din avdeling?
5. Hvilke styrende dokumenter eksisterer i arbeidet med utdanning/kompetanse i Forsvaret?
6. I hvilken grad oppfatter du at dette blir praktisert av den lokale DIF/BRA?
7. Legger forsvarets personalpolitikk opp til rett styring av kompetanse, slik at personer med rett kvalifikasjoner havner i rett stilling?

#### Rolle innen kompetanseledelse

Ca 30 min

8. Hva legger du i ordet kompetanseutvikling?
9. Hvordan kan HR bidra til å drive strategisk kompetanseledelse? (gjøres dette?)
10. Hvilken rolle har lokal HR per i dag innen arbeidet med kompetanse/behov for kompetanseutvikling?
11. Hva mener du er det viktigste med kompetanseheving i forsvaret? (Er det for å tilfredsstillе arbeidsgivers behov eller for å tilfredsstillе den ansatte?)
12. Har de som har fått tildelt midler vært tiltenkt en ny funksjon etter utdannelsen eller har det vært endringer som har fremprovosert tiltakene?
13. I hvilken grad har Forsvaret kontroll på sin eksisterende kompetansebeholdning?
14. Ha mener du er begrunnelsen for at man skal få innvilget søknad om videreutdanning eller ikke?
15. Hvordan er en normal saksgang knyttet til kompetanseutvikling i din organisasjon?

16. Kan du utbrodere noe rundt de forskjellige rollene den enkelte linjeleder/BRA sjef/DIF sjef/HR har i arbeidet med kompetanseledelse?
17. Vil Forsvarets strategi for kompetansearbeid være med å hjelpe til med å møte endringer i omgivelsene (Hvordan? Omgivelsene; samfunnet, teknologi ++)
18. Hva mener du er grunnleggende for at Forsvaret skal kunne møte morgendagens utfordringer?

## Vedlegg 4. Intervjuguide BRA sjef.

### Intervjuguide BRA sjef

#### Innledende spørsmål

Ca 5 min

Fortell litt om deg selv (alder, utdanning, ansettelseslengde, ansettelsesforhold)

#### Rolle innen kompetanseledelse

Ca 10 min

1. Hva legger du i ordet kompetanseutvikling?
2. Hva gjør du som leder i det daglige for å bidra til kompetanseutvikling i din organisasjon?
3. Hva syns du som leder er utfordrende med kompetanseledelse i det daglige?
4. Hva mener du er det viktigste med kompetanseheving i forsvaret? (Er det for å tilfredsstille arbeidsgivers behov eller for å tilfredsstille den ansatte?)
5. Er det du som leder som initierer tiltak for kompetanseutvikling eller er det de ansatte selv?
6. Hvilken rolle har du som leder i organisasjonens strategiske kompetansearbeid?
7. Hvilken rolle mener du lokale HR rådgivere har/bør ha i arbeidet med kompetanseutvikling?

#### Før kompetanseutvikling

Ca 10 min

8. Hva mener begrunnelsen skal være om man skal få innvilget søknad om videreutdanning eller ikke.
9. Hvilke fremtidig behov har du for sivil utdanning på bachelor-/master-/doktorgradsnivå?
10. Hvordan skal dette behovet håndteres?
11. Hvilke tanker er det du gjør deg før det innvilges/avslås kompetanseutviklingene midler?

#### Etter kompetanseutvikling

Ca 20 min

12. "Det skal normalt pålegges pliktjeneste etter utdanning som er helt eller delvis bekostet av Forsvaret" I hvilken grad benytter du deg som leder av muligheten til å pålegge arbeidstakere pliktjeneste som følge av kompetanseutvikling?
13. I hvilken grad tenker du på Forsvarets overordnede målsetning i arbeidet med kompetanse?

14. Kan du nevne en konkret sak hvor du har innvilget økonomiske midler i forbindelse med kompetanseutvikling?
15. I hvilken grad har den ansatte i denne saken fått utnyttet sin tilegnede kompetanse i jobben?
16. Var dette en funksjonsrettet kompetanseutvikling?
17. Hva mener du er grunnleggende for at Forsvaret skal kunne møte morgendagens utfordringer?

**Bestemmelser og økonomiske forhold**

**Ca 15 min**

1. Hvilke overordnede skriv/bestemmelser er det som regulerer utdanning/kompetanseutvikling i Forsvaret?
2. Hva er kriteriene for å få godkjent midler for kompetanseheving?
3. Hvilke kompetansehevende tiltak har du godkjent som BRA sjef?
4. Hvilken myndighet som BRA sjef har du til å innvilge økonomiske midler knyttet til kompetanseutvikling?
5. Skiller du mellom militære og sivile arbeidstakere i ditt arbeid med kompetanseutvikling?
6. Legger forsvarrets personalpolitikk opp til rett styring av kompetanse, slik at personer med rett kvalifikasjoner havner i rett stilling?
7. Er det etablert en lokal policy for hvordan midler til kompetanseheving tildeles?
8. Vil Forsvarets strategi for kompetansearbeid være med å hjelpe til med å møte endringer i omgivelsene (Hvordan? Omgivelsene; samfunnet, teknologi ++)

## Vedlegg 5. Intervjuguide nåværende og tidligere ansatte.

### Intervjuguide ansatte og tidligere ansatte

#### Innledende spørsmål

Ca 5 min

Fortell litt om deg selv (alder, utdanning, ansettelseslengde, ansettelsesforhold)

#### Før kompetanseutvikling

Ca 20 min

1. Har du fått tildelt støtte til kompetanseutvikling/heving?
2. Hva slags form for støtte var dette? økonomisk? lesedager etc?
3. Fikk du noen plikttid etter utdanning grunnet støtte? (Hvor lenge)
4. Var kompetansehevingen valgfri eller obligatorisk å gjennomføre?
5. Hva var grunnen til at det ble iverksatt tiltak for kompetanseheving?
6. Hva var det utdannelsen gikk ut på?
7. Når ble utdannelsen ferdigstilt?

#### Årsak til kompetanseutvikling

Ca 10 min

8. Hva mener du skal til for å få innvilget kompetanseutviklingsmidler i din organisasjon?
9. Hvem er det som initierer tiltak knyttet til kompetanseutvikling i din avdeling? Ledelse eller den ansatte selv?
10. Hvordan er saksgang i din avdeling knyttet til kompetanseutvikling?

#### Etter kompetanseutvikling

Ca 20 min

11. Var det behov for denne kompetansen i stillingen din, eller til tiltenkt stilling?
12. Har du fått brukt kompetansen i etterkant av utdanningen?
13. Hva er det du jobber med idag, hvor den ervervede kompetansen utnyttes?
14. Etter utdanning. Var det noe tester eller evaluering av denne?
15. Trives du i Forsvaret og med dine arbeidsoppgaver?
16. Ønsker du nye utfordringer i den nærmeste fremtid?
17. Vil det være aktuelt for deg å søke om en ny jobb i nærmeste fremtid?
18. Hva er eventuelt årsaken til at du ønsker/ikke ønsker dette?
19. Har du fortsatt samme sjef som da kompetanseutvikling ble innvilget?
20. Er din nærmeste sjef bevisst den kompetansen du har ervervet deg?
21. Føler du at ditt kompetansenivå samsvarer med det ansvar og tillit du blir gitt i arbeidet?