

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Kompetansestyring i et moderne Forsvar

*Hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?*

Bjørnar Dahler Pedersen og Robert Gabrielsen  
*Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap STV-6901.*

November 2013

(Denne siden er med hensikt blank)

# Forord

Det er med en viss grad av lettelse vi med dette avslutter et tre år langt masterstudie i ledelse- og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Tromsø. Studie har vært en stor utfordring, men også en faglig berikelse. Påfyll av ny kunnskap har vært svært motiverende og denne motivasjon har på tross av en hektisk hverdag gjort at vi har endt opp der vi er i dag. Selve masteroppgaven så vi på som en utmerket anledning til å fordype oss i et fagfelt som vi begge har stor interesse for. Vi ble derfor tidlig enige om å undersøke fenomenet strategisk kompetansestyring. Etersom vi arbeider i Forsvaret ble dette et naturlig valg for oppgavens kontekst. Gjennom et godt samarbeid og god planlegging har vi sammen nådd målet om å levere en oppgave vi er stolte av. Selv om vi bor og arbeider i hver vår landsdel, har vi underveis i prosessen ved hjelp av dataverktøy for kommunikasjon og dokumentdeling kunnet arbeide sammen. Vi har lært hverandre godt å kjenne, og har erfart at ulike personligheter har styrket oppgavens innhold. Vi vil derfor starte med å rette en stor takk til hverandre for et godt gjennomført samarbeid. Men det er flere enn oss som fortjener en stor takk for at vi omsider er i mål. Vi vil starte med å takke våre informanter for at de tok seg tid til å dele sine erfaringer, meninger og kunnskaper med oss. Veilederen vår Hilde Marie Pettersen for at hun har bidratt med meget gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Sist men ikke minst ønsker vi å takke våre nærmeste, og da spesielt våre kjære samboere Helene og Monica. Vi innså tidlige at dette prosjektet ideelt sett burdet vært slutført i den tiden vi levde en bekymringsløs tilværelse uten jobb, barn eller andre forpliktelser. Uten dere hadde dette prosjektet vært umulig å gjennomføre. På tross av at det har kommet totalt tre barn til verden i løpet av studietiden, har dere lagt til rette for at vi fikk fullføre studie. Vi er evig takknemlige for deres støtte underveis, og de skal ha en stor del av æren for at vi omsider er i mål.

God lesning!

Oslo 14.november 2013

Bjørnar Dahler Pedersen

Robert Gabrielsen

(Denne siden er med hensikt blank)

## Sammendrag

Bakgrunn for studien har opphav i Forsvarets egen erkjennelse av at endringer i omgivelsene krever at de tar grep om organisasjonens strategiske kompetansestyring. En av Forsvarets største utfordringer per i dag er å anskaffe, utvikle og anvende kompetanse. Hensikten med vår oppgave har vært å undersøke hvordan Forsvarets kompetanseplanlegging er koblet sammen med øvrige strategier i sektoren. Stortingsmelding nummer 14 (2012-2013) med tittelen *Kompetanse for en nyere tid* aktualiserer vår oppgave. Den har allerede vært gjenstand for mye diskusjon internt i Forsvaret, men også i riksdekkende media. Når man tar utgangspunkt i norsk faglitteratur på området så står Odd Nordhaug og Linda Lai sine bøker og teorier sentralt. Lai (2004) sin modell for strategisk kompetansestyring ligger til grunn for oppgavens problemstilling;

*Hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?*

Vår masteroppgave er basert på bruk av kvalitativ metode, hvorav to kategorier data er innsamlet. Det ene er dokumentstudier av utvalgte reglementer og direktiver. Det andre er dybdeintervjuer av sentrale aktører innen personell og kompetansefeltet i Forsvaret. I tillegg har vi deltatt på en fagdag internt i Forsvaret der oppgavens tema har blitt belyst av personer fra Forsvarets politiske- og militære ledelse.

Det viktigste funnet i vår oppgave er at Forsvarets kompetansestrategi kjennetegnes med at de nedskrevne personalpolitiske aspektene i mindre grad samsvarer med organisasjonens praksis. Personalpolitikken oppleves å være mindre tilpasset dagens organisasjonsstruktur. Videre viser våre funn at kompetansearbeid kan bli bedre forankret i Forsvarets øvrige strategier. Lav prioritering av personalfeltet kombinert med manglende styringsdokumenter, som angir mål og retning for kompetanseplanlegging, er noen av utfordringene Forsvaret står ovenfor i tilknytning til anskaffelse av fremtidig kompetanse.

(Denne siden er med hensikt blank)

# Innhold

1.	INNLEDNING .....	1
2.	FORSVARET SOM KOMPETANSEORGANISASJON .....	4
2.1	INNLEDNING .....	4
2.2	FORSVARETS ORGANISASJONSSTRUKTUR .....	4
2.3	STRATEGISK KOMPETANSESTYRING I FORSVARET .....	5
3.	TEORI .....	8
3.1	INNLEDNING .....	8
3.2	TRANSLASJONSTEORI OG OVERFØRING AV IDEER MELLOM ORGANISASJONER .....	8
3.3	PERSONALPOLITIKKENS ROLLE I ET KOMPETANSEPERSPEKTIV .....	9
3.4	STRATEGISK FORANKRING AV KOMPETANSEPLANLEGGING .....	10
3.5	STRATEGI FOR REKRUTTERING AV KOMPETANSE .....	15
3.5.1	<i>Utvelgelse av kompetanse i Forsvaret .....</i>	<i>17</i>
3.6	SAMMENDRAG .....	19
4.	METODE .....	20
4.1	INNLEDNING .....	20
4.2	BEGRUNNELSE FOR METODEVALG .....	20
4.3	DATAINNSAMLING .....	21
4.3.1	<i>Dokumentanalyse av skriftlige dokumenter .....</i>	<i>21</i>
4.3.2	<i>Redgjørelse for utvalg av skriftlige dokumenter .....</i>	<i>22</i>
4.3.3	<i>Bearbeidelse av skriftlige dokumenter .....</i>	<i>22</i>
4.4	INTERVJU .....	23
4.4.1	<i>Intervjuguide .....</i>	<i>24</i>
4.4.2	<i>Redegjørelse for utvalg av informanter .....</i>	<i>25</i>
4.4.3	<i>Gjennomføring av intervju .....</i>	<i>26</i>
4.4.4	<i>Bearbeiding av data .....</i>	<i>27</i>
4.5	DATAKVALITET, VALIDITET OG RELIABILITET .....	28
5.	ANALYSE .....	31
5.1	INNLEDNING .....	31
5.2	PERSONALPOLITIKKENS BETYDNING FOR FORSVARETS KOMPETANSESTRATEGI .....	31
5.2.1	<i>Deloppsummering .....</i>	<i>36</i>
5.3	FORSVARETS UTFORDRINGER MED STYRING AV KOMPETANSE .....	36
5.3.1	<i>Strategisk forankring av kompetanseplanlegging i Forsvaret .....</i>	<i>36</i>
5.3.2	<i>Kompetansestyring med søknads- og disponeringsordningen .....</i>	<i>41</i>
5.3.3	<i>Kompetansefokusede ansettelsesprosesser .....</i>	<i>48</i>
5.3.4	<i>Deloppsummering .....</i>	<i>56</i>
6.	AVSLUTTENDE REFLEKSJONER .....	58
6.1	MULIGHETER FOR VIDERE FORSKNING .....	59
7.	KILDER .....	60
7.1	LITTERATUR .....	60
7.2	DOKUMENTER .....	60
7.3	ANDRE KILDER .....	61
7.4	INTERNETT .....	62
8.	VEDLEGG .....	63
8.1.1	<i>Vedlegg 1. Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS .....</i>	<i>64</i>
8.1.2	<i>Vedlegg 2. Intervjuguide med introduksjon .....</i>	<i>66</i>
8.1.3	<i>Vedlegg 3. Forespørsel om deltakelse til intervju .....</i>	<i>70</i>
8.1.4	<i>Vedlegg 4. Informasjonsskriv om deltakelse til intervju .....</i>	<i>71</i>

(Denne siden er med hensikt blank)



# 1. Innledning

Forsvarssektoren har vært gjennom store organisatoriske endringer. Fra å være et mobiliseringsforsvar er Forsvaret endret til et moderne alliansetilpasset innsatsforsvar. Organisasjonen har siden avslutningen av den kalde krigen redusert personellbeholdningen, samlokalisert militære leirer og innfaset en stor mengde høyteknologiske materiellkategorier. Forsvaret har i fremtiden et større behov for mangfold av ulike personellkategorier, og opplever samtidig et økt press fra et konkurranseutsatt arbeidsmarked om de beste hodene. Strategisk kompetansestyring vil derfor være et av satsingsområdene for fremtidens forsvar (FD 2012). Regjeringen har igangsatt kompetansereformen i forsvarssektoren for å øke Forsvarets evne til rekruttere personell med riktig kompetanse. I ett innlegg på kompetansekonferansen (2013) ga personaldirektøren i Forsvaret Tom Simonsen uttrykk for hva han mente var viktig for at Forsvarets skulle lykkes med rekrutteringsarbeidet i fremtiden:

*"I en så stor organisasjon som vår, med en betydelig bredde i kompetansebehovet, må vi kontinuerlig evaluere hvordan vi rekrutterer og selekterer fremtidens medarbeidere"*

Utsagnet gjør det interessant å se om dagens kompetanseplanlegging tar inn over seg fremtidens kompetansebehov. Forsvaret har siden 2011 vært tydelig på at de ønsker å styrke sin rekruttering gjennom økt legitimitet i samfunnet. Ved hjelp av omdømmekampanjer i media ønsker organisasjonen blant annet å tiltrekke seg riktig personell. I 2011 startet derfor Forsvaret et arbeid for å kartlegge sitt eget omdømme.<sup>1</sup> I forlengelsen av undersøkelsen startet Forsvaret kampanjen *For alt vi har - og alt vi er*.<sup>2</sup> Kampanjen viser spor av moderne trender. Et eksempel på en slik trend er at dagens organisasjoner må evne å identifisere aktuelle ideer for å skape forutsetninger for innovasjon og vekst. Ideene må i denne sammenheng tilpasses egen virksomhet for oppnå effektiv implementering (Røvik 2007). Forsvarets omdømmekampanje ga gode resultater.

---

<sup>1</sup> Norstatts omdømmeundersøkelse for Forsvaret (4500 respondenter). 70 % av respondentene uttrykte at Forsvaret angår ikke meg (kompetansekonferansen 2013).

<sup>2</sup> Omdømmearbeid i media (Tv2, Aftenposten og norske kinoer). "Den viktigste grunnen til å etablere konseptet For alt vi har - og alt vi er var å bekjempe likegyldighet til Forsvaret i det norske samfunn. Forsvarets rolle var utydelig. Det var for mange som tenkte: Dette angår ikke meg" (Web 1).

I 2012 sier 64 % at de har et godt eller meget godt inntrykk av organisasjonen.<sup>3</sup> Med et godt omdømme ønsker Forsvaret blant annet å styrke sin posisjon som en viktig og attraktiv arbeidsplass. Det er grunn til å tro at et godt omdømme vil gi positive ringvirkninger for organisasjonens rekrutteringsarbeid. Det gode resultatet gjør det interessant å se om Forsvaret har en fremtidsrettet strategi som ivaretar ønsket om å fremstå som en attraktiv arbeidsplass.

Kompetansearbeid i Forsvaret har blitt undersøkt tidligere av studenter ved Universitetet i Tromsø og Forsvarets stabsskole. Vi har brukt undersøkelsene som bakgrunnsmateriale i vår oppgave og til å kvalitetssikre våre egne funn. Tidligere undersøkelser adresserer flere utfordringer knyttet til strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Blant annet konkluderte Karlsen (2007) med at Forsvarets søknadssystem svekker organisasjonens kompetansestyring. To av studentene fant at Forsvaret hadde utfordringer med å analysere fremtidens kompetansebehov (Karlsen 2007; Andersen 2008). Andreassen (2008) avdekket svak strategisk forankring av kompetansearbeid i toppledelsen, mens Müller (2008) pekte på at Forsvarets personalpolitikk i større grad burde sørge for overensstemmelser mellom mål og midler i et kompetansestyringsperspektiv. Jørgensen & Nilssen (2009) kom frem til at Forsvarets kompetansestyring måtte synliggjøres gjennom styrende dokumenter som skulle være tilpasset organisatoriske endringer. Flere funn antyder svakheter ved Forsvarets kompetansestyring, og utfordringer med å analysere organisasjonens fremtidige kompetansebehov. Vi har derfor en antakelse om at kompetansestyringskonseptet til Forsvaret er svakt forankret i virksomhetens øvrige strategier og lite fremtidsrettet. Med det som utgangspunkt har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?*

Vår tilnærming til problemstillingen er todelt. Vi vil først beskrive hva som kjennetegner Forsvarets kompetansestrategi ved å drøfte personalpolitikkenes betydning for styring av kompetanse. Deretter vil vi undersøke dagens utfordringer med kompetansestyring i Forsvaret. Dette vil vi gjøre ved å drøfte hvordan kompetanseplanleggingen på det strategisk

---

<sup>3</sup> "Kunnskap og helhetlig forståelse for hvilken rolle Forsvaret spiller i samfunnet er avgjørende for å opprettholde Forsvarets legitimitet" (Web 2).

nivå er koblet til øvrige strategier, og hvordan Forsvarets søknads- og disponeringsordning egner seg til kompetansestyring i et fremtidsrettet perspektiv.

Vi finner vår oppgave aktuell i en tid som etterlyser et behov for justering av Forsvarets kompetansestyringskonsept. Organisasjonen er forespeilet en endring innenfor det som er oppgavens kjerneområde, noe som gjør problemstilling vår både relevant og interessant. For å belyse vår problemstilling har vi strukturert vår oppgave i seks kapitler. I kapittel to blir oppgavens kontekst beskrevet med en redegjørelse av Forsvaret som kompetanseorganisasjon. I kapittel tre redegjør vi for oppgavens teoretiske grunnlag. Her knytter vi noen eksempler og refleksjoner til oppgavens kontekst for å øke forståelsen for kompetansearbeid i Forsvaret. I kapittel fire beskrives oppgavens metodiske tilnærming og i kapittel fem presenteres og analyseres oppgavens funn i lys av problemstillingen. I siste kapittel avsluttes oppgaven med betraktninger rundt våre funn og videre forskning innenfor fagfeltet.

Tematikkens kompleksitet, kombinert med Forsvarets organisatoriske størrelse, gjør det nødvendig å definere hvilke rammer vi ønsker å holde oss innenfor. Oppgaven tar utgangspunkt i de ulike styringsdokumentene som Forsvaret må forholde seg til ved *søknads- og disponeringsrunder*. Ettersom Forsvaret hovedsakelig rekrutterer fra et internt arbeidsmarked så vil oppgavens hovedfokus være rettet mot intern rekruttering og utvelgelse av militært ansatte. Med intern rekruttering mener vi rekrutteringsprosesser som har til hensikt å beholde militært personell i Forsvaret. Samtidig vil det være nyanser mellom intern- og ekstern rekruttering som gjør det naturlig å trekke veksler på begge formene. Vi avgrenser oppgaven til å omhandle planlegging av kompetansearbeid på strategisk nivå i Forsvaret.

## 2. Forsvaret som kompetanseorganisasjon

### 2.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi beskrive Forsvarets organisasjonsstruktur. En beskrivelse av strukturene kan være med på å belyse noen av utfordringene vi står ovenfor når vi diskuterer strategisk kompetansestyring<sup>4</sup> i Forsvarets komplekse organisasjon. Vi innleder med å redegjøre for Forsvarets overbyggende retningslinjer og mål for strategisk kompetansestyring, før vi avslutter med å se hva regjeringen har definert som veien videre for kompetansearbeid i sektoren. Forsvaret er en stor, kompleks og sammensatt organisasjon med politisk- og militær ledelse, og har av den grunn flere lag av planer og planverk. Det er derfor et krevende arbeid å skaffe seg et helhetlig grep om strategier og kompetansestyring i organisasjonen.

### 2.2 Forsvarets organisasjonsstruktur

Organisasjonen har som hovedoppgave å ivareta Norges suverenitet. Dette innebærer blant annet at Forsvaret skal støtte og beskytte det norske samfunnet ved ulykker, katastrofer, alvorlig kriminalitet og anslag inkludert terrorisme. For å løse disse oppgavene har landets regjering og Storting bedt Forsvaret om å løse fem oppdrag på vegne av samfunnet.<sup>5</sup> Forsvaret er en kompleks- og sammensatt organisasjon med ca. 18 000 ansatte. De ansatte er organisert i totalt 21 driftsenheter, hvor de mest kjente enhetene er; Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet (Web 3).

Endringen fra mobiliseringsforsvar til innsatsforsvar har bidratt til at en av Forsvarets største utfordring er å anskaffe, utvikle og anvende kompetanse i egen organisasjon. Forsvaret har i dag et system der de en til tre ganger per år lyser ut og fordeler opp til 1500 stillinger. Ansettelsesprosessen blir i Forsvaret omtalt som *søknads- og disponeringsrunder*. Når Forsvarssjefens råd for tilsetninger og disponeringer har ferdigbehandlet alle søknadene blir resultatet kunngjort for de ansatte.

---

<sup>4</sup> "Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring, og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål" (Lai 2004:14).

<sup>5</sup> (1) Forsvare Norge. (2) Overvåking og etterretning. (3) Forsvare norsk suverenitet og myndighetsutøvelse. (4) Internasjonalt samarbeid og internasjonale bidrag. (5) Støtte det sivile samfunn (Web 3).

På den måten får ansatte vite om de har fått en ny stilling, eller om de må prøve på nytt ved neste tilsetningsrunde. I tillegg til å fordele stillinger til de som allerede er fast ansatt rekrutterer og selekterer Forsvaret årlig personell til ca. 850 utdanningsplasser, 550 lærlinger plasser og 500 sivile stillinger.<sup>6</sup> De som ønsker å arbeide i Forsvaret må normalt gjennom en sentralisert seleksjonsprosess som går under navnet Forsvarets opptak og seleksjon (FOS).<sup>7</sup>

## 2.3 Strategisk kompetansestyring i Forsvaret

På overordnet nivå regulerer Forsvarets styringsdokumenter virksomhetens oppgaver ved å definere ansvarsområder og resultatkrav. Forsvarets virksomhets- og økonomistyring forholder seg til såkalte *statiske dokumenter*. De statiske dokumentene utfylles av *dynamiske dokumenter* (for eksempel stortingsproposisjoner) som har til hensikt å regulere mål- og resultatkrav (DIVØ 2009). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret* (DISKO) regulerer kompetansestyringen, og er således definert som et overordnet og statisk dokument. DISKO har to formål. For det første skal den definere betydningen av strategisk kompetansestyring i Forsvaret, og for det andre beskriver den rolle- og ansvarfordeling for kompetansearbeid. Den langsiktige strategiske planleggingen skal være koblet til den årlige og flerårig planleggingen innenfor kompetanse. Disse planene skal samlet sett føre til konkretisering av kompetansestyring i Forsvaret i form av de styrende dokumenter, kombinert med planer og oppdrag i iverksettelsesbrev for Forsvaret og Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv. Totalt sett utgjør disse dokumentene det som danner grunnlaget for kompetansestyring. Det skal i kompetanseplanleggingsfasen utvikles konkrete tiltak innenfor Forsvarets HR-verdikjede.<sup>8</sup> Et av disse tiltakene er anskaffelse av personell med ønsket kompetanse (DISKO 2009).

I *bestemmelser for rekruttering i Forsvaret* definerer Forsvarets ledelse hovedtrekkene for rekruttering i virksomheten. Rekrutteringsbestemmelsene skal ta

---

<sup>6</sup> I tillegg til de interne ansettelsesprosessene rekrutterer Forsvaret årlig ca. 9000 kandidater til førstegangstjeneste (Web 3).

<sup>7</sup> FOS har som målsetting å finne de best kvalifiserte kandidatene til utdanning i Forsvaret. FOS gjennomføres to ganger per år (Web 7).

<sup>8</sup> HRM (fra engelsk *Human Resource Management*, Ledelse av menneskelige ressurser) er et begrep som tar for seg teori og praksis ved ledelse av menneskelige ressurser i forhold til evner, egenskaper, kunnskap, erfaringer og ferdigheter. Det dekker alle aktiviteter som omhandler planlegging, ansettelse, utvikling og avvikling innen en organisasjon. Formålet er å lede mot verdiskapning og økt produksjon og bedre resultater. (Web 4).

utgangspunkt i Forsvarets visjon<sup>9</sup> og målstruktur, med det formål å identifisere behov for kompetanse både kort og lengre sikt. Bestemmelsene skal understøtte den strategiske styringen ved å koble rekrutteringsprosessene opp mot den overordnede kompetansestyringsprosessen. Bestemmelsen omfatter nyrekruttering, internrekruttering og re-rekruttering. Sentralisert styring og desentralisert utførelse er rådende prinsipper for den strategiske styringen (FST/PØS 2009a). De sentrale planene gjelder for alle de 21 driftsenhetene i Forsvaret. Ansvar for kompetansestyringen ligger hos Forsvarsstaben og Forsvarets personelltjenester, men noe av det praktiske arbeidet overlates til de 21 driftsenhetene. I dokumentet *veiledning til bestemmelser for rekruttering i Forsvaret* utdypes det at rekrutteringspolitikken skal sikre best mulig søkergrunnlag for tilsetninger på alle nivå i virksomheten. Stadig hardere konkurranse med øvrige aktører i samfunnet om de "beste hodene" identifiseres som en av utfordringene Forsvaret står ovenfor. Et av tiltakene de skal benytte i kompetanseplanleggingen er gap-analyser, for å fange opp systemendringer og kompetansebehov som resultat av blant annet materiellinvesteringer. Forsvarets rekrutteringsstrategiske dimensjoner skal ivareta både et *samfunnsperspektiv* og *organisasjonsperspektiv*. Samfunnsperspektivet består av forhold som Forsvaret kan påvirke indirekte med et godt omdømmearbeid. Organisasjonsperspektivet fokuserer på interne forhold som blant annet helhetlig rekrutteringsstrategi og profesjonelle rekrutteringsprosesser (FST/PØS 2009b).

I 2010 ble *Human Resource* strategi (HR-strategi) innført i Forsvaret sammen med Forsvarssjefens langsiktige plan innenfor personellområdet. Formålet er blant annet å synliggjøre sammenhenger mellom virksomhetens strategiske målsetninger og HR-strategien, samt kommunisere Forsvarssjefens målsetninger innenfor personellområdet. HR-strategien bygger på Forsvarets visjon, kjerneverdier og strategiske mål, samt politiske føringer gjennom årlige iverksettelsesbrev fra Forsvarsdepartementet. I tillegg justeres den ut i fra samfunnstrender og Forsvarets medarbeiderundersøkelser. HR-strategien definerer kompetanseaspektet som at "(...) Forsvaret skal ha en systematisk og målrettet utvikling og styring av personell og kompetanse" (FST/P 2010:5). Et delmål er å ha en helhetlig og langsiktig utvikling av personellet, både vertikalt og horisontalt i karriereløpet.

---

<sup>9</sup> "Et tidsmessig Forvar for nasjonal sikkerhet og internasjonalt engasjement" (FST/P 2010:5).

I tillegg presiseres viktigheten av omdømmehåndtering og tilpassing av rekrutteringsarbeidet i konkurransen om arbeidskraft (FST/P 2010).

Forsvarsdepartementet (FD) sitt iverksettelsesbrev for perioden 2013-2016 beskriver seks målsetninger for gjeldene områder. For det første skal utvikling av personell- og kompetansestrukturen følge Forsvarets operative krav og behov. For det andre skal de utvikle en moderne kompetanseorganisasjon. For det tredje skal kompetansestyring være en del av Forsvarets strategiske ledelse. For det fjerde skal de skape bredde i rekrutteringen, det vil si toveis kompetanseflyt mellom samfunnets totale kompetanseproduksjon og Forsvarets kompetansebehov. Forsvarets behov for bredde- og spisskompetanse skal skape mulighet for fleksible karriereløp på like linje med resten av samfunnet. For det femte skal rekrutteringen ivareta et større mangfold<sup>10</sup> i befolkningen som et ledd i å møte fremtidens oppgaver. Avsluttende målsetning er å forbedre evnen til å se egne kompetansebehov som en del av samfunnets samlede ressurser (FD 2012). Personell- og kompetanseområdet har ifølge Forsvarsdepartementet ikke vært en integrert del av endringsprosessene mot nåtidens innsatsforsvar. For å bedre situasjon har regjeringen etablert en programfunksjon med mandat i å lede en kompetansereform i Forsvarssektoren. Som en start på dette arbeidet har FD utarbeidet en stortingsmelding som inneholder fem kjerneområder. Det første området omhandler den strategiske kompetansestyringen. Det andre tar for seg hvordan de skal utvikle og anvende opparbeidet kompetanse. Det tredje beskriver behovsorienterte strukturer, systemer og prosesser. Det fjerde området omhandler strategisk ledelse, og det siste er økt samhandling med samfunnet (FD 2013).

---

<sup>10</sup> "Mangfold handler om å ha en variert personellsammensetting med hensyn til både synlige og usynlige forskjeller. Synlig mangfold referer til variabler som kjønn, etnisitet, alder og fysiske evner. Usynlige variabler viser til faktorer som utdanning, erfaringer, seksuell orientering, religion, tankesett, kompetanse, sosial eller geografisk bakgrunn" (FD 2013:24).

## 3. Teori

### 3.1 Innledning

Oppgavens teoretiske grunnlag skal gi innsikt i de forhold som påvirker koblingen mellom kompetanseplanlegging og overordnede mål og strategier. Kapitlet innledes med å beskrive hvordan idestrømninger blir oversatt til praksis ved å redegjøre for Røviks (2007) translasjonsteori. Dette gjør vi for å belyse hvordan ideer og konsepter treffer moderne organisasjoner i dag. Vi anser teorien som relevant sett i sammenheng med kompetansereformen i Forsvarssektoren (FD 2013). Videre vil vi beskrive personalpolitikkenes innvirkning på styring av kompetanse for å belyse hvordan det overordnede rammeverket påvirker Forsvarets arbeid med kompetanseplanlegging. Der etter redegjør vi for Lai (2004) sin modell for strategisk kompetansestyring. Dette er teorier om hvordan organisasjoner bør arbeide for å sikre at man har relevant kompetanse for å løse organisasjonens oppgaver og nå definerte mål. Vi retter blikket mot planleggingsfasen av prosessen, og ser på hva som bør ligge til grunn for å oppnå strategisk forankring av kompetanseplanlegging og hva som påvirker utforming av kompetansestrategier. Avslutningsvis redegjør vi for rekruttering- og utvelgelsesstrategier med fokus på intern rekruttering i offentlig sektor, med det formål å gi en forståelse for hvordan ansettelsesprosesser er tenkt å fungere i Forsvaret.

### 3.2 Translasjonsteori og overføring av ideer mellom organisasjoner

Røvik (2007) sin translasjonsteori utfordrer forestillingen om at man relativt enkelt kan hente ut og installere suksessoppskrifter fra andre virksomheter for å oppnå tilsvarende effekter i egen organisasjon. Vi mener Røviks teorier er relevant, sett i lys av enkelte grep Forsvaret har gjort for å bedre kompetanseplanleggingen de senere årene.

Moderne organisasjoner står ovenfor en stor mengde suksessoppskrifter, det er ingen grunn til å tro at Forsvaret er noe unntak. Reformarbeidet innenfor kompetanseområdet i forsvarssektoren viser slike spor. Røvik mener man ikke kan se på ideene som universelle objekter som kan flyttes mellom organisasjoner, og sier at ideene som overføres mellom organisasjoner er representasjoner, fordi noe kopieres, fjernes og tilpasses. Det er derfor avgjørende at oppskriftene tilpasses egne organisatoriske forhold (Røvik 2007).



For å beskrive kunnskapsoverføring mellom organisasjoner deler Røvik (2007) translasjonsteorien opp i to aktiviteter; (1) oversettelse fra praksis til ideer og (2) oversettelse av ideer til praksis. Den hierarkiske oversettelseskjeden forklarer virkningene ved innføring av ideer i en organisasjon. Kjeden tar utgangspunkt i at nye ideer kommer inn i organisasjonen via toppledelsen som utgjør den største kraften til oversettelse og spredning av ideene. Toppledelsen har i følge teorien myndighet til å innføre ideer, og har oversikt over de organisatoriske utfordringene. Den sentrale implementeringsprosessen reduserer innflytelse av personell fra lavere nivåer i forhold til oversettelse av ideene til lokale versjoner av konseptene. Abstrakte ideer blir mer konkrete nedover i hierarkiet som et resultat av at ideene blir utsatt for oversettelse og tilpassing før de viderefremmes (Røvik 2007). Røvik (2007) retter et kritisk blikk til den hierarkiske oversettelseskjeden, og påstår det finnes flere viktige oversettelsesarenaer for oppskrifter som ikke kommer til syne gjennom kjeden. Arenaene bidrar ofte til videreutvikling av organisasjonsideer, og kan være inntaksposter for oppskrifter for organisasjoner utenfor hierarkisk toppnivå. Personell som har vært på eksterne kurs kan for eksempel bringe nye konsepter inn i organisasjonen, og således initiere en oversettelse og implementering av ideer. Når et konsept innføres så er det i følge den hierarkiske oversettelseskjeden en forventning om at dette er "mesterversjonen" som de underliggende nivåene er avledet av. Observasjoner viser at det ikke alltid er gjeldende (Røvik 2007).

### 3.3 Personalpolitikkenes rolle i et kompetanseperspektiv

Personalpolitikk kan beskrives som stabile handlingsmønstre som kommer til uttrykk gjennom beslutninger som vedrører ansatte (Grimsø 2011). Nordhaug definerer personalpolitikk som de;

"(...)overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avvikling av arbeidskraft" (Nordhaug 2002:49).

Personalpolitikken kan beskrive fundamentale verdier organisasjonen ønsker å styre etter, som videre bidrar til å skape et felles verdigrunnlag og en felles plattform for de ansatte (Nordhaug 2002). En personalpolitikk som er forankret og tilgjengelig er etter vår oppfatning viktig i en så stor organisasjon som Forsvaret.

Personalpolitikk er et samlebegrep for flere personaladministrative funksjonsområder. Et av disse områdene kan være ansettelsespolitikk. Hensikten med en ansettelsespolitikk er å gjøre det klart hvilke intensjoner bedriften har med hensyn til; intern eller ekstern rekruttering, eller tildeling av stilling og vektlegging av erfaring versus utdanning (Grimlø 2011). Nordhaug (2002) sier også at rekrutteringspolitikken hovedspørsmål knyttes til om organisasjonen rekrutterer eksternt eller internt innen ulike stillingsnivåer. En god personalpolitikk er etter vårt skjønn et viktig styringsverktøy, og bør av den grunn være en del av kompetanseplanleggingen på det strategiske nivået i Forsvaret.

Deler av personalpolitikken er styrt gjennom lovgivningen og avtaleverk, og må følges av organisasjonen. Tiltak ut over lovgivningen og avtaleverk er virksomhetens egne politiske målsettinger (Grimlø 2011). Personalpolitikken kan være nedtegnet, men må ikke være det.<sup>11</sup> Forsvarets personellhåndbok (del A) beskriver organisasjonens personellpolitikk, og bygger på stortingsmeldinger<sup>12</sup> fra perioden mellom 1991 til 1998. Forsvarets politikk skal innenfor personellforvaltningsområdet omsette verdier, normer og holdninger som stadfestes i Forsvarets verdigrunnlag. Den overordnede målsetningen for personellpolitikken er å gi retning for personellforvaltningen slik at virksomheten har personell (både militært og sivilt) med nødvendig kompetanse for å oppnå best mulig måloppnåelse (FPH del A 2002).

### 3.4 Strategisk forankring av kompetanseplanlegging

For å kunne skape en teoretisk forståelse for hvordan vi skal undersøke om kompetanseplanleggingen i Forsvaret er koblet til øvrige strategier vil vi begynne med å redegjøre for kompetansebegrepet. Deretter redegjør vi for planleggingsfasen av modellen for strategisk kompetansestyring som prosess. Lai definerer kompetanse som "(...) de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål" (Lai 2004:48). Styring av kompetanse fordrer at man kjenner organisasjonens kompetansebehov og har identifisert

---

<sup>11</sup> I en undersøkelse vedrørende kompetanseledelse i norsk arbeidsliv fant man at personalpolitikken var nedtegnet i 45 % av de statlige virksomhetene, i 60 % av de private bedriftene og 47 % av kommunene som deltok i undersøkelsen (Nordhaug 2004).

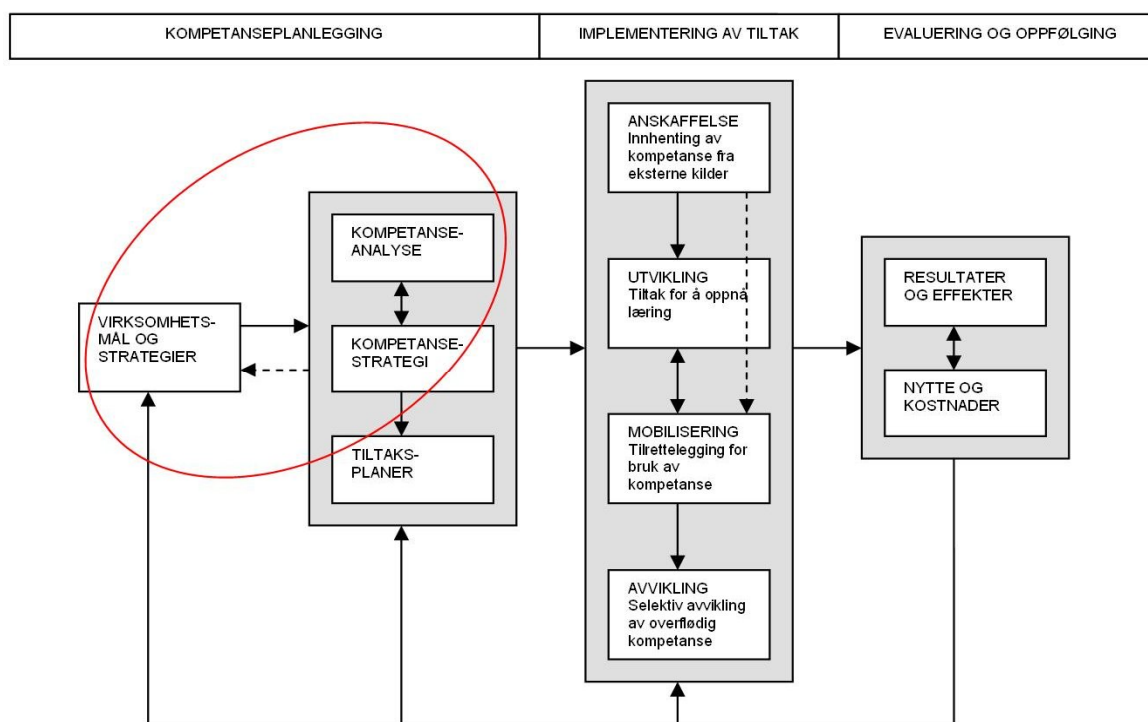
<sup>12</sup> Forsvarets personellpolitikk er bygget på stortingsmelding nr. 35 (1991-92) som gir rammer for Statens forvaltnings- og personalpolitikk, og stortingsmelding nr. 22 (1997-98) som gir retningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002" (FPH del A 2002).

eksisterende kompetanse. Tidligere undersøkelser har konkludert med at Forsvaret ikke i tilstrekkelig grad kjenner organisasjonenes behov, og har påpekt svakheter ved analysearbeidet i organisasjon (Andreassen 2008). Når organisasjonen vet hvilken kompetanse man har og vet hva man mangler, kan man identifisere et kompetansegap mellom kompetansebeholdning og ønsket kompetanse (Nordhaug 2004).

For å belyse utfordringer med kompetanseplanlegging i Forsvaret ønsker vi å beskrive skillet mellom *standardisert- og organisasjonsspesifikk kompetanse*. Standardisert kompetanse kan løse enkelte oppgaver i en organisasjon, og tilbys av blant annet offentlige utdanningssystemer. Denne typen har høy overføringsverdi mellom organisasjoner. Organisasjonsspesifikk kompetanse derimot er tilpasset for å løse en gitt virksomhets oppgaver, og tilegnes oftest igjennom interne tiltak som for eksempel kurs. Denne typen vil derfor ha lavere overføringsverdi mellom for eksempel Forsvaret og sivile organisasjoner (Lai 2004). Som et resultat av dette kan personell få utfordringer med å gå over til andre virksomheter, ettersom kompetansen vil ha liten verdi for andre arbeidsgivere. I slike organisasjoner vil arbeidsgiveren og de ansatte være sterkt bundet til hverandre sammenlignet med organisasjoner som praktiserer rekruttering fra eksterne arbeidsmarked (Nordhaug 2002). Denne formen for kompetanse er sett på som *limet* som holder organisasjonen sammen, og omhandler kunnskap om organisasjonskultur, mål og strategier. (Lai 2004). Forsvaret har behov for personell med organisasjonsspesifikk kompetanse for å løse tildelte oppdrag (Kompetansekonferansen 2013). Militær maktanvendelse er et politisk virkemiddel som i ytterste konsekvens innebærer at enkeltindivider eller avdelinger blir stilt ovenfor situasjoner der bruk av dødelig våpen er helt avgjørende for å løse et gitt oppdrag. Samtidig viser kompetansemeldingen at fremtidens Forsvar må justere kompetansearbeidet for å tilfredsstille ett økende behov for blant annet spesialister for å betjene høyteknologiske systemer (FD 2013). Nødvendig kompetanse må kanskje i fremtiden rekrutteres fra organisasjoner utenfor Forsvaret, derav personell med mye standardisert kompetanse, men lite organisasjonsspesifikk kompetanse. Det er viktig at kompetanseplanleggingen samsvarer med Forsvarets behov for standardisert og organisasjonsspesifikk kompetanse. Dette er etter vår oppfatning avgjørende for å lykkes i arbeidet med å koble kompetanse til øvrige strategier og for å ivareta fremtidige kompetansebehov.

Forsvaret opererer i krevende omgivelser som er i kontinuerlig endring, og i et kompetanseperspektiv opplever Forsvaret på lik linje med andre organisasjoner høye

kvalitetskrav på tjenestene de tilbyr. Kompetansebehovet må samsvare med endringene i omgivelsenes krav. I følge Lai (2004) resulterer en slik utvikling i en større satsing på kompetanse for å nå ønskede målsetninger. For å imøtekomme endrede kompetansekrav er det avgjørende at det på bakgrunn av analyser utvikles en overordnet plan for anskaffelse av nødvendig og etterspurt kompetanse. En slik plan skal være konstruert på en analyse av de faktiske krav og behov som foreligger, inkludert fremtidig etterspørsel av kompetanse knyttet til nye oppgaver og roller. Denne analysen skal føre til systematiske tiltak for å anskaffe, utvikle, og mobilisere kompetanse. Prosessen går under begrepet strategisk kompetansestyring og kan deles inn i tre deler; planlegging, implementering av tiltak og evaluering (Lai 2004). Dette er en kontinuerlig prosess som skal ta høyde for justeringer underveis slik at man oppnår best mulige effekt. Vi avgrensner oss til å se på planleggingsdelen som vi har merket med en rød sirkel i figur 1.



Figur 1. Strategisk kompetansestyring (Lai 2004).

Vi vil nå redegjøre for noen forhold som skal ligge til grunn for at en virksomhet skal oppnå formålet med strategisk kompetanseplanlegging. Innledningsvis beskriver vi hvordan man oppnår strategisk forankring av kompetanseplanlegging.

Deretter ser vi på hvilke aspekter en organisasjon bør ta hensyn til ved utforming av en kompetansestrategi. Vi legger følgende definisjon av strategi til grunn i denne oppgaven:

”Strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens [en] helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål” (Lai 2004:31).

Strategier er ikke bare avgjørende for organisasjoner som konkurrerer om høyest mulige markedsandeler, men også for organisasjoner som går innenfor kategorien ikke-kommersielle organisasjoner, deriblant Forsvaret. Lai (2004) peker på at offentlige og tjenesteytende organisasjoner står ovenfor økende krav til effektivitet og inntjening. Videre sier hun at valg av virksomhetsstrategi legger føringer på hvilken kompetanse det er viktig å mobilisere, utvikle og anskaffe (Lai 2004). Klausen (1996 & 2001) i Jacobsen (2007) fremhever også at strategibegrepet er gjeldende for offentlig sektor, men at man skal være klar over at strategier som fungerer for private virksomheter kan ha lavere overføringsverdi til offentlig sektor. En av grunnene til dette er at organisasjoner innenfor offentlig sektor ofte opererer under andre vilkår. Samtidig er det like viktig i offentlige etater som det det er i privat sektor at kompetanseplanleggingen kobles til øvrige strategier.

Hvis kompetansestyringen skal kunne være strategisk så må det være en direkte forbindelse mellom kompetanseplanleggingen og organisasjonens overordnede mål og virksomhetsstrategier (Lai 2004). Faktorer knyttet til kompetanse og rekruttering bør ideelt sett være en sentral del av prosesser der organisasjonens mål og strategier utformes (Grimso 2004). Hvordan organisasjonen velger å satse på kompetanse er ofte resultatet av beslutninger av kritisk og strategisk karakter. Ansvar for kompetansestyring bør av den grunn være på strategisk nivå i organisasjonen. Toppledelsen har ansvaret for at både utvikling og gjennomføring av vedtatt kompetansestrategi følges. Samtidig er toppledelsen helt avhengig av å delegerer noe av ansvaret nedover i organisasjonen for å oppnå implementering. Linjeledere og sentrale personer innen personalfunksjoner kan være viktige støttespillere i dette arbeidet. Ledelsen definerer gjeldene retningslinjer, for så å støtte personalfunksjonen med implementeringen (Lai 2004; Nordhaug 2002). Røvik (2007) peker på at personalfunksjon i organisasjoner, ofte kaldt *Human Resource* (HR), har hatt en utvikling fra siste halvdel av 1990-årene. Man kan se at personalfeltet har beveget seg fra administrative funksjoner mot HR som et strategisk virkemiddel for å realisere

organisasjonens overordnede målsetninger. Videre skriver han at HR-ansvarlig må inkluderes i organisasjonens toppledelse. HR blir da i større grad et styringsredskap for ledelsen, i motsetning til kun en funksjon som har fokus på å bedre ansattes vilkår. Hvorvidt HR-ansvarlig i Forsvaret er inkludert i toppledelsen vil i følge Rørvik (2007) sin teori ha stor betydning for at kompetanseplanleggingen blir koblet til øvrige strategier. Man kan også anta at HR-ansvarlig sin posisjon i organisasjon vil kunne få direkte betydning for organisasjonens evne til og i møte gå fremtidige kompetansebehov.

Man kan lese ut fra regjeringens kompetansemelding for forsvarsektoren en erkjennelse av at man i mindre grad har prioritert kompetanseplanlegging i Forsvaret. Som en del av omstillingen fra mobiliseringsforsvar til innsatsforsvar så skriver Forsvarsdepartementet at kompetanseområdet i Forsvaret henger etter, sett i lys av endrede krav fra omgivelsene (FD 2013). Lai (2004) beskriver to hovedtilnærminger ved implementering av strategisk kompetansestyring som personalfunksjonen kan ha. Den første er en reaktiv tilnærming som kjennetegnes av at personalfunksjonen blir trukket inn etter at virksomhetsstrategien er formulert. Det motsatte vil være en proaktiv tilnærming som innebærer at personalfunksjon blir trukket inn før og under arbeidet med utarbeidelse av denne type strategier. Sanz-Valle mfl. (1999) i Lai (2004) hevder at personalfunksjonen i dagens organisasjoner oftere medvirker i strategiarbeid på virksomhetsnivå. Nordhaug (2002) fremholder at personalfunksjonen i enkelte organisasjoner preges av en reaktiv tilnærming. Dette kan skape en *missing link* i den generelle strategiske planleggingen, som igjen kan gi negative effekter. Koblingen mellom personalfunksjonen og strategi er derfor avgjørende, fordi de fleste strategiske beslutninger vil på en eller annen måte skape indirekte eller direkte konsekvenser på både organisasjons- og individnivå. Det er også verdt å merke seg at han påpeker at personalplanlegging krever medvirkning fra de ansatte. Et resultat av god personalplanlegging kan redusere ansattes fremmedgjøring i forhold til egne karrieremuligheter (Nordhaug 2002). I tillegg kan det tenkes at medvirkning fra operativt nivå, av personell som kjenner ulike roller og stillinger godt, skaper bedre forutsetninger for kartlegging av kompetansebehov. Man kan ut i fra dette lese at det vil være en fordel om kompetanseplanleggingen i Forsvaret organiseres på en slik måte at det er en proaktiv prosess, fremfor en reaktiv. Det vil sannsynligvis styrke koblingen mellom kompetanseplanlegging og virksomhetsstrategier i arbeidet med fremtidige kompetansebehov.

Hvis organisasjonen skal kunne oppnå strategisk kompetansestyring må det defineres mål for satsing på kompetanse gjennom en kompetansestrategi. Kompetansestrategien skal bygge på organisasjonens overordnede mål og strategier. Strategien skal kunne gi mål og retningslinjer for hvordan en organisasjon skal satse på kompetanse, både på kort og lang sikt. En kompetansestrategi skal inneholde tiltaksplaner. Dette er tiltak som kan være for organisasjonen som helhet, og/eller ulike personellgrupper (Lai 2004). Nordhaug (2004) beskriver med sin 6-trinns modell utviklingen av en kompetansestrategi, og deler modellen inn i to faser; *strategiformulering* (trinn 1-4) og *strategiiverksettelse* (trinn 5-6). Utgangspunktet for strategiformuleringen er en analyse av eksterne og interne forhold. Hensikten vil være å finne en strategi som utnytter organisasjonens kompetanse på best mulig måte. Første trinn er registrering av kompetansebehov. Her kartlegges hvilke produkter og tjenester omgivelsene vil se seg tjent med, og hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å levere slike ytelser. For Forsvaret kan et eksempel på dette være en kartlegging av hvilke kompetanse man trenger for å betjene investert høyteknologisk materiell. Andre trinn er kartlegging av intern kompetanse, som innebærer både *formel- og realkompetanse*.<sup>13</sup> Organisasjonens interne kompetanse kan således ses på som summen av de ansattes kompetanse. Tredje trinn er identifisering av kompetansemangel ved en gap-analyse av kompetansebehov og intern kompetansebeholdning. Fjerde trinn er å utvikle en plan for kompetanseoppbygning, hvor et av tiltakene kan være rekruttering. Karriereplanlegging er et annet tiltak ved å utvikle kompetansen som allerede finnes i det interne arbeidsmarkedet. Dette gjøres ved å planlegge intern rekruttering og kompetanseutvikling samtidig. Kompetansestrategien iverksettes i femte trinn ved kompetanseoppbygning. Avslutningsvis vil det sjette trinnet være rettet mot kompetanseutnyttelse (Nordhaug 2004).

### 3.5 Strategi for rekruttering av kompetanse

En viktig del av kompetanseplanleggingen er oppgaver knyttet til rekruttering og utvelgelse av personell (Grimsø 2011). Kompetansemeldingen slår fast at Forsvaret i større grad skal være kompetansefokuseret i sine tilsetningsprosesser, og mindre grad styre tilsetninger etter

---

<sup>13</sup> Formell kompetanse viser vanligvis til kompetanse som kan dokumenteres fra utdanningssystemer. Realkompetanse sier noe om den totale kompetansen en person har ervervet seg gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og familieliv (Lai 2004).

personellkategori (FD 2013). Forsvaret har tradisjoner for å velge kandidater fra et internt arbeidsmarked. Det kan således tenkes at kompetansefokuserede tilsetninger kan påvirke rekruttering- og utvelgelsesstrategi. Vi ønsker derfor å redegjøre for hovedforskjellene mellom intern- og ekstern rekruttering.

Hvorvidt organisasjonen velger å bruke intern eller ekstern rekruttering er i følge Grimsø (2004) grunnleggende personalpolitiske beslutninger. Nordhaug (2002) utdyper rekrutteringsbegrepet ved å skille mellom ekstern og intern rekruttering. Han knytter ekstern rekruttering til nyansettelser av personell som ikke tilhører organisasjonen fra før, mens intern rekruttering er omorganisering av personell i egen organisasjon. Et internt arbeidsmarked kjennetegnes i følge Nordhaug (2002) av at rekruttering til ledige stillinger i hovedsak foregår gjennom interne opprykk, og eksterne rekrutteres vanligvis til de laveste stillingsnivåene i organisasjon. Dette illustreres godt av Forsvarets rekrutteringsstrategi på Forsvarets opptak og seleksjon (FOS), der organisasjonen ønsker å ta opp de beste kandidatene til egne utdanningsinstitusjoner. Når kandidatene er rekruttert og selektert til tjeneste, vil de etter endt utdanning være søknadsberettiget til stillinger på laveste nivå i Forsvaret. Intern rekruttering gir de ansatte mulighet til et vertikalt karriereløp og bidrar til opprettholdelse av interessen for å tilegne seg kompetanse som er unik for egen organisasjon (Nordhaug 2002). På en annen side så kan intern rekruttering skape utfordringer fordi det ikke alltid er slik at en person fungerer like godt på ulike nivå i organisasjonen (Grimsø 2011). Sett i lys av Forsvarets søknads- og disponeringsordning har teorien overføringsverdi, fordi Forsvaret kan styre sin kompetansebeholdning ved stillingsbytter. "Behovet for å rullere personell i visse stillinger for å ivareta behovet for kompetanseutvikling, ivaretas gjennom tidsbegrensede stillinger" (FD 2004:3). Befal innehar gjerne samme stilling i kun to til tre år før stillingsbytte. Dette kan være et resultat av befalets egne ønsker, eller Forsvarets mulighet til å disponere personellet ut i fra organisatoriske behov.

Grimsø (2004) viser til organisatoriske forutsetninger som bør ligge til grunn for at intern rekruttering som strategi skal fungere. Intern rekruttering som personalpolitisk målsetning er mest egnet for relativt store organisasjoner. Organisasjonen må ha en teknologi som ikke er for komplisert slik at det er mulig å bytte mellom arbeidsoppgaver. Samfunnsendringer og den teknologiske utviklingen har i senere år virket radikalt inn på strategi for utvelgelse og rekruttering av kompetanse (Grimsø 2011).



Den norske befolkningen har i dag et betydelig høyere utdanningsnivå enn hva de hadde tidligere. Denne utviklingen er identifisert som påvirkningsfaktorer til kompetansearbeidet i Forsvaret fremover (FD 2013). Forsvarets fremtidige strategi for rekruttering av kompetanse er en av problemstillingene de må ta standpunkt til når de skal realisere kompetansemeldingen. Organisasjonen må bestemme hvilken kompetanse som skal anskaffes eksternt fra det sivile arbeidsmarkedet, og hvilken kompetanse som skal bygges opp internt. Nordhaug (1993) anser ekstern rekruttering som et av de aller viktigste tiltakene når det gjelder anskaffelse og utvikling av kompetanse. Frem til nå har Forsvaret utelukkende benyttet seg av intern rekruttering til militær stillinger. I fremtiden kan det være behov for kompetanse fra et eksternt arbeidsmarked for å løse oppgaver som tradisjonelt sett har blitt løst av militært personell.

### 3.5.1 Utvelgelse av kompetanse i Forsvaret

Avslutningsvis i teoridelen vil vi redegjøre for utvelgelse av kompetanse i offentlig sektor og Forsvarets søknads- og disponeringsordning. Utvelgelse av ansatte defineres av Nordhaug (2002) som "(...) den prosess og de metoder som anvendes for å velge ut den av de aktuelle kandidatene som skal tilbys den ledige jobben. Vi kan således si at utvelgelse er en integrert del av rekrutteringsarbeidet" (Nordhaug 2002:97). Kartlegging av kompetansebehov til en gitt stilling (jobbanalyse) danner grunnlaget for kompetansekravene som den enkelte jobbsøker skal vurderes opp i mot. Det bør derfor være jobbanalysen som styrer valg av metode for utvelgelse (Lai 2004). Det finnes ulike metoder for å vurdere den enkelte kandidats kompetanse, men skal man velge ut en eller flere søkere må man vurdere om utvelgelsesmetodene er hensiktsmessig sett opp i mot kompetansen man skal vurdere. Metodene med høyest treffsikkerhet er i følge Kuvaas (2012) test av jobbutsnitt og generelt evnenivå, samt strukturert intervju.

Tjenestemannsloven § 2 stadfester som grunnregel at alle ledige stillinger i det offentlige skal lyses ut og besettes i åpen konkurranse. Dette er hjemlet i at den best kvalifiserte søkeren skal tilsettes. Utfordringer knyttet til kravene ved offentlige utlysninger kan være at stillingene blir tilpasset personell som allerede er i organisasjonene, slik at eksterne får utfordringer med å imøtekomme kravene (Grimsø 2004). I offentlig sektor eksisterer det ulike regler for hvem som kan ansette nye medarbeidere. Et rådende prinsipp er likevel at vedtaket ikke skal tas av kun en person, men av et tilsettingsråd eller et råd som

har innstillingsrett (Grimsø 2004). Tilsetningsrådet styres av eventuelle prioriteringer fastsatt i lover, men det finnes få regler som regulerer hvilke faktorer som skal vektlegges under tilsetninger. Prinsipielt skal faglige kvalifikasjoner vektlegges. Hvis alle søkere er kvalifisert så er det opp til tilsetningsorganet å velge etter fritt skjønn hvilke kriterier som skal være styrende før endelig vedtak kan fattes. Hvis det oppstår uenighet innad i tilsetningsorganet er det en hovedregel at flertallet bestemmer (Grimsø 2004).

Forsvarets søknads- og disponeringsordning skal ivareta organisasjonens behov for å tilsette personell med riktig kompetanse for å nå målsetningen om kvalifisert personell i alle stillinger. Personellforvaltningen reguleres av Forsvarets personellhåndbok del B som er et ramme- og regelverk for ansatte på alle nivåer i organisasjonen (FPH del B 2012).

Personellhåndboken gir også retningslinjer for hvordan ansatte skal ivareta seg selv, og hvordan man søker stillinger på søknadsrunder.<sup>14</sup> Søknads- og disponeringsordningen krever blant annet at befal lar seg disponere til stillinger etter organisasjonens behov. I Forsvaret er grunnregelen at alle ledige stillinger lyses ut på ordinære søknadsrunder der personellet kan søke innenfor egen eller andre avdelinger, samt på tvers av forsvarsgrener.

Søknadsprosessen begynner med at personellet fyller ut sin villighetserklæring (søknad). Søkeren redegjør for sin realkompetanse opp mot stillingsbeskrivelsen til gitt stilling, og leverer den til linjeleder. Linjeleder skriver sin anbefaling på villighetserklæringen etter å ha vurdert søkerens kompetanse opp mot stillingskravene, og påtegner om stillingen kan ha relevans for søkerens karriere. Tilslutt sender den lokale personellavdelingen villighetserklæringen inn til Forsvarets personelltjeneste. Søknadsrundene administreres av Forsvarets personelltjenester (FPT), og blir behandlet i råd for tilsetnings- og disponeringssaker. Forsvaret opererer med to forskjellige råd; *Forsvarssjefens råd* og *Generalinspektørens råd*. Hovedforskjellen ligger i hvilke saker de behandler og fatter vedtak for.<sup>15</sup> Rådene skal kvalitetssikre administrasjonens innstilling i tilsetnings- og disponeringssaker i henhold til lover og regler, samt produsere den endelige innstillingen. Rådernes virksomhet reguleres av instruks for Forsvarssjefens og Generalinspektørens råd,

---

<sup>14</sup> I tillegg til ordinære søknadsrunder har Forsvaret i nyere tid etablert stillingstorget der de kunngjør ledige stillinger, og har ved behov månedlige tilsetningsråd. Tidligere måtte man vente på neste runde før man fikk tilført nytt personell.

<sup>15</sup> Forsvarssjefens råd behandler tilsetnings- og disponeringssaker på gradsnivåene sersjant til oberst, samt saker vedrørende oppsigelse, suspensjon og avskjed. Rådet behandler ikke stillinger i Forsvarsdepartementet (FD) og ledende stillinger for internasjonale operasjoner. Disse behandles i FD sitt innstillingsråd. Generalinspektørens råd behandler disponeringssaker fra gradsnivå sersjant til og med løytnant for personell i egen driftsenhet (FST/P 2012).

samt Forsvarets personellhåndbok del B. Avdelinger som har lyst ut stillinger kan selv velge om de vil gjennomføre intervju av de best kvalifiserte kandidatene.

### 3.6 Sammendrag

Teorien inneholder en rekke momenter som er relevant for oppgavens problemstilling. Innledningsvis har vi sett at translasjonsteorien understreker at ideene som overføres mellom organisasjoner er representasjoner, fordi noe kopieres, fjernes og tilpasses underveis (Rørvik 2007). Vi har også sett at personalpolitikken beskriver virksomhetens overordnede prinsipper og verdier, og gir operative retningslinjer for hvordan organisasjonen har til hensikt å styre sine menneskelige ressurser (Nordhaug 2002). Personalpolitikken er en viktig faktor i Forsvarets kompetanseplanlegging, og gir således retning for styring av kompetanse. For å oppnå strategisk forankring av kompetanseplanlegging i Forsvaret så ser vi at kompetansearbeidet må være tilknyttet toppledelsen. Kompetanseplanleggingen skal kobles til andre overordnede strategier på virksomhetsnivå, og prioriteres på lik linje som andre fagfelt. Som en del av kompetanseplanleggingen skal det utarbeides kompetansestrategier. Kompetansestrategiene skal være overordnede beslutninger som skal gi mål og retningslinjer for hvordan en organisasjon skal satse på kompetanse i et kort- og langsiktig perspektiv (Lai 2004). En viktig del av kompetanseplanleggingen inneholder forhold tilknyttet hvordan organisasjonen skal drive rekruttering og utvelgelse av personell. Forsvarets rekrutteringsstrategi kjennetegnes med at det hovedsakelig rekrutteres fra et internt arbeidsmarked. Grimsø (2011) viser til samfunnsendringenes påvirkning av strategien for rekruttering av menneskelige ressurser. I den forbindelse så kjenner vi til at Forsvaret i fremtiden i større grad skal være kompetansefokusert i sine tilsetningsprosesser, og mindre grad styre tilsetninger etter personellkategori. Vi har sett at ansettelsesprosessen i Forsvaret forvaltes gjennom en søknads- og disponeringsordning som bygger på Tjenestemannsloven § 2. Grunnregelen i loven er at alle ledige stillinger i det offentlige skal lyses ut og besettes i åpen konkurranse. Normen er at den best kvalifiserte søkeren skal tilsettes.

## 4. Metode

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Fremgangsmåten for forskningsmetoden vil bli beskrevet og vi vil diskutere oppgavens empiriske data, deriblant oppgavens reliabilitet og validitet.

### 4.2 Begrunnelse for metodevalg

Metode er læren om de verktøy man kan benytte for å samle inn informasjon. Metode handler om hvilken systematikk forskere skal bruke for å finne svar på det de skal undersøke. Metoden er først og fremst systematikken forskere benytter for å presentere kunnskap, men også hvordan de tolker og presenterer det de har funnet. De to hovedretningene innenfor undersøkelsesmetode er kvalitativ og kvantitativ metode (Halvorsen 2008). Kvalitative data sier noe om de kvalitative egenskapene, og de fremgår som tekst eller verbale utsagn (Halvorsen 2008). Dette er såkalt myke data som ikke kan tallfestes. Kvantitativ metode er data som kan presenteres i form av tall (Halvorsen 2008). Vi har valgt kvalitativ metode for innsamling av data til vår oppgave.

Wadel (1991) i Halvorsen (2008) sier at en kvalitativ metode egner seg til å innhente data om sosiale relasjoner og meninger bak adferd. Kvalitativ metode åpner opp for noe fleksibilitet i forskningen. Man kan justere forskningen underveis, samt at datainnsamling og analyse kan foregå parallelt (Halvorsen 2008). Vi har underveis tatt stilling til om vår oppgave skulle benytte en intensiv strategi som gikk i dybden på problemstillingen, eller en mer ekstensiv tilnærming med et noe bredere fokus. En intensiv strategi benyttes hvis formålet er å oppnå en helhetlig forståelse. Den kjennetegnes ved at forskningen har relativt sett få undersøkelsesenheter og mange variabler (Halvorsen 2008). Undersøkelsen retter seg mot Forsvaret og temaet strategisk kompetansestyring som har mange variabler. Vår undersøkelsen har derfor en intensiv strategi. Metoden gjør det mulig å gå i dybden på problematikken og utfordringene Forsvaret har med strategisk kompetansestyring. Vår tilnærming fordret et dypdykk i form av dokumentstudier av lovverk og direktiver. Dette var nødvendig for å finne de overordnede føringene Forsvaret må forholde seg til i arbeidet med strategisk kompetansestyring. Undersøkelsene av ulike dokumenter ga oss samtidig forskbar

data på hvordan definerte mål blir presentert for ulike instanser i skriftlig form. På bakgrunn av dette fant vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling.

### 4.3 Datainnsamling

Oppgavens data er innhentet gjennom dokumentanalyse av det vi har definert som relevante dokumenter, samt intervjuer av aktører som på strategisk nivå i organisasjon forvalter disse dokumentene. Datagrunnlag til bruk i forskning blir gjerne kategorisert under primær og sekundær data. Primær data er informasjon som er samlet inn av forskeren selv, med det formål å belyse en problemstilling (Jacobsen 2005). Intervjuene vi selv gjennomførte er å anse som primærdata. Deler av dokumentene vi har brukt vurderer vi også til å være primærdata, da dette er offentlige dokumenter. Øvrig informasjon anser vi for å være sekundærdata. Sekundærdata er informasjon som er samlet inn av andre, ofte med et annet formål enn det forskeren selv har (Jacobsen 2005). Vi har blant annet benyttet tidligere studentoppgaver som har tatt for seg strategisk kompetansestyring i Forsvaret.

#### 4.3.1 Dokumentanalyse av skriftlige dokumenter

Oppgaven bygger på dokumentanalyse av skriftlige dokumenter som er hentet fra Forsvarets egne interne datasystemer, og andre åpne kilder som internett og bibliotek. Eksempler på dokumenter som er offentlig tilgjengelig og som er benyttet i oppgaven er stortingsmeldinger, iverksettelsesbrev og Forsvarets langtidsplan. Metodeteorien beskriver at analyse og tolkning av kvalitative data er mindre formalisert. Dette understrekes av Boulton og Hammersley (1996) i Halvorsen (2008) som sier at "(...) slike analyser betinger et betydelig element av kreativitet. Derfor vil ulike forskere som benytter de samme ustrukturerte dataene, kunne ende opp med ulike analyser" (Halvorsen 2008:210). Vår dokumentanalysen er basert på interne styringsdokumenter for Forsvaret, som for eksempel direktiver og reglementer. Analysen av denne dokumentasjon hadde til formål å gi oss en forståelse på hvordan kompetansearbeid var ment å fungere. Dokumentene vi har studert inneholder etter vår oppfatning vesentlige informasjon for å forstå kompetansearbeid i Forsvaret. Vår oppgave konsentrerer seg om den strategisk plan for Forsvarets organisasjon. Vi har vært oppmerksomme på graderingen på det vi har undersøkt, slik at vi ikke under noen

omstendighet skulle kommet i skade for å offentliggjøre gradert informasjon. Bruken av *ugradert* materiale gjør at etterprøvbareheten av vår undersøkelse ikke bør være redusert av hensyn til sikkerhetsloven.<sup>16</sup> Hva vi har sett etter i de ulike dokumentene kommer vi tilbake til under punkt 4.3.3 og tabell 1.

#### 4.3.2 Redgjørelse for utvalg av skriftlige dokumenter

Kilder til dokumentanalysen er hovedsakelig hentet fra Forsvarets interne dokumentdatabase (intranett), databaser som er tilgjengelig på internett og Krigsskolens og Universitet i Tromsø sitt bibliotek.<sup>17</sup> Dokumentene som er benyttet er ugraderte og fremgår i oppgavens kildeliste. Et utvalg av dokumenter vil alltid fordre faglig og subjektive vurderinger. Halvorsen beskriver noe av utfordringen med den type selektering, "(...) når en skal belyse en problemstilling, er faren stor for at utvalget av tekster er forutinntatt og selektiv. Det er derfor viktig at forskeren gjør klart hvilke prinsipper som er benyttet for utvalg av tekster" (Halvorsen 2008:166). Vårt utvalg tok utgangspunkt i at det skulle hjelpe oss å belyse oppgavens problemstilling. I kombinasjon med empiri fra egne intervju, skulle dokumentene beskrive strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Selv om vi begrenset vårt søk til å omfatte Forsvaret, var omfanget på antall treff for omfattende til at vi kunne ta oss tid til å lese gjennom alt. Vi valgte derfor det vi selv mente var mest relevant. I tillegg til offentlige styringsdokumenter har tidligere forskning på Forsvaret, foretatt av andre studenter, vært en del av dokumentstudiene som er blitt behandlet som sekundærdata. Oppgavene har kastet lys over vårt tema, og noen av studiene konkluderer med funn som kan styrke eller svekke vår egen undersøkelse. Ettersom vi ikke har fullstendig tilgang til hvordan undersøkelser i studentoppgavene er gjennomført, har data og funn fra undersøkelsene blitt tolket med forsiktighet.

#### 4.3.3 Bearbeidelse av skriftlige dokumenter

Halvorsen (2008) beskriver hvordan man kan bearbeide dokumenter som skal brukes i forskning. "Er det samlet inn et kvalitativt datamateriale (tekster), vil bearbeidningen skje i

---

<sup>16</sup> Forsvarets organisasjon og organisasjonsform fordrer en rekke graderinger av sikkerhetskritisk informasjon. Mye informasjon er gradert *begrenset* og pålegger derfor aktsomhet fra de som har tilgang og kunnskap til informasjon. Vi har ikke benyttet begrenset dokumentasjon, og har derfor kun hatt ett mindre behov for å forholde oss til sikkerhetsloven som regulerer bruk av gradert informasjon.

<sup>17</sup> Vi benyttet definerte ord og begrep ved søk i databasene og på internett.

form av kategorisering, det vil si at en deler inn dataene i kategorier for ulike relevante temaer” (Halvorsen 2008:173). Dette er i følge Halvorsen (2008) den beskrivende (deskriptive) delen av dataanalysen. Data sammenfattes og skaper grunnlag for videre analyse. Flexibiliteten, som gis i kvalitativ tilnærming, kan skape rom for endringer av kategoriseringen i takt med økt forståelse av fenomenet som undersøkes. Vi har forsøkt å strukturere arbeidet med dokumentene ved å utarbeide et regneark hvor vi plasserte funn innenfor definerte faktorer. Disse faktorene var et resultat av analyse av oppgavens tema og problemstilling. En slik opplisting ga oss mulighet til å sammenligne og kategorisere funnene i dokumentanalysen. Ettersom vi er to skribenter så var god struktur en nødvendig forutsetning for et effektivt og godt samarbeid. Tabell 1 viser en forenklet versjon av struktureringen av dokumentanalysen. Det er viktig å presisere at dokumentenes plassering i tabellen belyser hvilke dokumenter vi har studert med mål om å finne relevante opplysninger innenfor de ulike faktorene. Det betyr ikke at dokumentene kan anses for å være styringsdokumenter innenfor den enkelte faktor, men det kan være opplysninger i dokumentene som påvirker faktorer vi har undersøkt.

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Tema	Personalpolitikk	Strategisk kompetansestyring	Utvelgelsesstrategi	Kompetansereformen
Dokumentanalyse	Forsvarets personellhåndbok del A.  Forsvarets HR-strategi.	Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013).  Iverksettelsesbrev for forsvarssektoren for langtidsperioden 2013-2016.  Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Forsvarets personellhåndbok del A og B.  Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret.  Veiledning til bestemmelser for rekruttering i Forsvaret.  Forsvarets HR-strategi.	Forsvarets personellhåndbok del B.  Instruks for Forsvarssjefens og Generalinspektørens råd.  Retningslinjer for Forsvarets stillingsbeskrivelser.	Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013).

*Tabell 1. Kilder som er benyttet i dokumentanalysen.*

#### 4.4 Intervju

Innenfor kvalitativ metode er intervjuer ofte brukt for å fremskaffe data. Vi har benyttet ustrukturert intervju til å innhente empiri fra personer som antas å ha førstehåndskjennskap og kunnskap til strategisk kompetansestyring i Forsvaret.

Et ustrukturert intervju kjennetegnes med ferdig formulerte spørsmål uten faste svaralternativer. Spørsmålene er som regel åpne, noe som bidrar til at svarene blir en rikere kilde til data, ettersom svarene er mindre styrt. Informanten inviteres til refleksjon rundt spørsmålene som stilles, og man unngår at informanten påvirkes i en bestemt retning. Et ustrukturert intervju gjør tolkningen av data vanskeligere og friere, noe som kan påvirke oppgavens validitet. Det er ofte mer krevende for informanten å besvare åpne spørsmål i forhold til lukkede (Halvorsen 2008). På tross av det, valgte vi å utarbeide en intervjuguide med åpne spørsmål. Vi ønsket å bruke åpne spørsmål for å trigge våre informanter til refleksjon, da vi anså dette som hensiktsmessig sett i lys av vår problemstilling.

#### 4.4.1 Intervjuguide

Intervjuguidens formål var først og fremst å systematisere intervjuene. Hensikten med dette var å redusere etterarbeid, samt gi mulighet for sammenligning av svarene informantene ga. Erfaringer man gjør seg fra de første intervjuene kan resultere i at man endrer noe på spørsmålene. Oppbygningen av intervjuguiden kan derfor være gjenstand for noen justeringer underveis. I følge Halvorsen (2008) kan man på dette punktet være åpen for en viss fleksibilitet. Vår intervjuguide var gjenstand for enkelte justeringer etter det første intervjuet. Derfra og ut gjennomførte vi resterende intervjuer med de samme spørsmålene. Intervjuguiden er et resultat av en grundig analyse av oppgavens problemstilling og vår forståelse av det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Intervjuguiden består av 18 spørsmål kategorisert innenfor de fire faktorene; personalpolitikk, strategisk kompetansestyring, utvelgelsesstrategi og kompetansereformen (vedlegg 2). En slik opplisting bidro til å avdekke overflødige og irrelevante spørsmål, samt at den ga oss bedre mulighet til å se om vi stilte spørsmål som rettet seg mot oppgavens tema og problemstilling. Vi opplevde blant annet at det var enklere å utarbeide spørsmål som gikk direkte på utvelgelsesprosess, sammenliknet med spørsmål knyttet til strategisk kompetansestyring. Parallelt med utarbeidelsen av intervjuguiden, meldte vi vår undersøkelse til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Vi fikk godkjent prosjektet før vi startet med intervju (vedlegg 1).



#### 4.4.2 Redegjørelse for utvalg av informanter

For å komme frem til våre utvalgte informanter har vi benyttet vårt kontaktnett i Forsvaret. I denne prosessen har vi blant annet benyttet oss av *snøballsutvalg metoden*<sup>18</sup> (Halvorsen 2008). Vi fikk tips fra kollegaer om potensielle kandidater som kunne være gode bidragsytere til vår undersøkelse, sett i lys av kandidatenes posisjon og erfaringsgrunnlag. Vi opplevde at det var en fordel å være ansatt i Forsvaret i søket etter informanter, og fikk positiv respons fra samtlige av de vi ønsket å intervju. Enkelte kandidater rettledet oss videre til den i deres avdeling som han eller hun mente satt på mest relevant kunnskap sett i lys av vår problemstilling. Et bevisst utvalg av personer for intervju er minst like viktig i kvalitative undersøkelser som kvantitative undersøkelser (Jacobsen 2005). Utvalget (tabell 2) består av en informant fra Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarets personelltjeneste (FPT), Befalets Fellesorganisasjon (BFO) og to informanter fra Forsvarsstaben (FST). Fem informanter er et relativt lavt antall. Det var derfor viktig kriteriet for oss at noen av de kandidatene vi valgte å intervju tilhørte det strategisk nivået i Forsvarets militære organisasjon og i Forsvarsdepartementet. Det var avgjørende for oss at de utvalgte hadde relevant kunnskap for vår problemstilling. I tillegg var det viktig at informantene kjente godt til kompetansearbeid på strategisk nivå. Vi så en stor fordel i at informantene forvaltet strategiske dokumenter innenfor kompetansestyring på ulike steder i Forsvarets organisasjon. På den måten la vi grunnlaget for en stor bredde i vår undersøkelse.

I tillegg til intervjuene har en av oss deltatt på kompetansefagdag i Forsvaret (Kompetansekongressen 2013).<sup>19</sup> På kompetansekongressen var temaet strategisk kompetansestyring i Forsvaret med fokus på kompetansemeldingen, og det arbeidet som er gjort og det som skal gjøres i fremtiden. Vi anser denne informasjonen som en del av oppgavens primærdata, og data fra kongressen er på lik linje med intervjuene tatt opp på lyd og transkribert. Vi har valgt og ikke benevne oppgavens informanter med navn, med unntak av foredragsholderne under kompetansekongressen.

---

<sup>18</sup> Man får fra en informant oppgitt et navn på en annen person som det kan være aktuelt å intervju (Halvorsen 2008).

<sup>19</sup> Foredragsholderne på kompetansekongressen var: Tidligere Forsvarsminister og Statsråd Anne Grete Strøm Eriksen, Sjef i Forsvarsdepartementet (FD 1) Kjersti Klæbo, Sjef for Forsvarsstaben Jan Eirik Finseth og prosjektleder for prosjektet "strategisk kompetanseanalyse i forsvarssektoren" Gro Thrane Øen, Forsvarets personell direktør Tom Simonsen (Web 6).

Før vi startet intervjuene gjorde vi informantene kjent med at vi ville anonymiserer den enkeltes uttalelser. Vi valgte en anonymisering i teksten fordi vi anså det for å være en fordel for vår oppgave. Informantene kunne gi oss en "friere" forklaring uten at det er direkte knyttet til et navn eller en tittel. På tross av at vi ikke har sitert den enkelte med navn, har vi i vår dialog med informantene har vi vært tydelige på at det vil være mulig å spekulere seg frem til hvem som har gitt de ulike uttalelsene.

Strategisk plassering	Avdeling	Stillingstittel	Kilde
Regjering	Forsvarsdepartement	Tidligere Forsvarsminister	Kompetansekonferanse
Forsvarsdepartement (FD)	FD 1	Sjef FD 1	Kompetansekonferanse
Forsvarsdepartement (FD)	FD	Senior rådgiver FD	Intervju
Forsvarsstaben (FST/P)	Personellavdelingen	Personell direktør	Intervju
Forsvarsstaben (FST)	Forsvarsstaben	Sjef FST	Kompetansekonferanse
Forsvarsstaben (FST/P)	Personellavdelingen	Senior stabsoffiser	Intervju
Forsvarsstaben (FST/P)	Personellavdelingen	Prosjektleder	Kompetansekonferanse
Forsvarets personelltjenester (FPT)	Tilsetning, Kommanderinger, Disponeringer	Senioroffiser	Intervju
Befalets fellesorganisasjon (BFO)	Befalets fellesorganisasjon	Leder BFO	Intervju

*Tabell 2. Oversikt over informantens organisatoriske plassering.*

#### 4.4.3 Gjennomføring av intervju

Vi vurderte det som mest hensiktsmessig å kontakte informantene ved hjelp av e-post (vedlegg 3). Informantene fikk således en kortfattet informasjon om vår undersøkelse og bakgrunn for vår henvendelse. Etter at vi hadde mottatt svar og positiv respons, benyttet vi telefon til koordinering i forkant av selve intervjuene. Informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv som beskrev hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuet. Av e-posten fremgikk planlagt varighet og sted for gjennomføringen av intervjuet, samt hvordan innsamlet data skulle behandles og lagres i etterkant av intervjuet (vedlegg 4).

Vi så mange gode grunner for å ta opp intervjuene på lyd. Et lydopptak øker etter vårt skjønn oppgavens validitet, ved at man i etterkant av intervjuet kan gå tilbake for å høre hva som faktisk ble fortalt. Noe vi også gjennomførte da vi ved enkelte tilfeller under bearbeiding av transkribert lyd data var noe usikker på hva som faktisk ble fortalt i intervjuene. I tillegg til økt validitet vil et intervju som er tatt opp på lyd skape bedre forutsetninger for transkribering av data. Underveis i prosessen oppdaget vi at bruk av lydopptak bidro til at vi i større grad kunne frigjøre oss fra å notere for å fokusere mer på kommunikasjon under selve intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført i Oslo, og vi var begge til stede under samtlige intervjuer. En av oss skrev notater og hadde ansvar for

lydopptaket. Den andre stilte spørsmål og opprettholdt dialogen med intervjuobjektet. Halvorsen (2008) beskriver at en av fordelene med personlig tilstedeværelse er at det i sin helhet kan forenkle intervju-situasjonen ved at misforståelser eller uklarheter kan avklares der og da. Vi prioriterte derfor personlig oppmøtes, selv om intervjuene i teorien kunne vært gjennomført via andre medium.

Vi avtalte på forhånd at intervjuene skulle avgrenses til en time, med mulighet for 30 minutter forlengelse ved behov. Estimert tid ble overholdt i alle intervjuene. Vi kjente ingen av intervjuobjektene personlig, men har ved enkelte anledninger truffet noen av informantene i jobbrelevante sammenhenger. Vi valgte å gjennomføre intervjuene i sivil bekledning, da vi antok at det var det mest hensiktsmessige med tanke på eventuelle feilkilder. To av informantene var sivilt ansatt noe som også bidro til at vi valgte sivilt antrekk. Halvorsen (2008) peker på mulig feilkilder ved intervju og trekker blant annet frem synlige egenskaper ved intervjueren som; kjønn, alder, rase, klær, utseende og oppførsel. Hvert enkelt element alene eller en kombinasjon av elementene kan i følge Halvorsen (2008) påvirke intervjusituasjonen.

Selve gjennomføringen av intervjuene fungerte etter vår oppfatning meget godt. Intervjuguiden var styrende, dog med noen avsporinger underveis. Flere av informantene hadde eksempler som belyste deres oppfatning av det vi spurte om. Det var ikke alltid like lett å holde tråden når eksemplene ble vel lange, eller utenfor det vi egentlig lurte på, men vi hentet oss i inn igjen og holdt oss til tematikken. En annen utfordring som vi så var at enkelte av våre spørsmål ikke traff like godt i alle intervjuene. Det var først og fremst de to sivile informantene som hadde problemer med å svare på enkelte spørsmål som var rettet direkte på Forsvarets praksis på en del områder. Alle intervjuene ble tatt opp med diktafon, og ingen av informantene reserverte seg mot bruk av lydopptak eller sitat i oppgaveteksten. Samtlige informanter skrev under en villighet der dette fremgår (vedlegg 2). I etterkant ble alle intervjuene transkribert ord for ord. Disse dokumentene foreligger og kan ved behov utleveres for å etterprøve våre funn.

#### 4.4.4 Bearbeiding av data

Etter at alle intervjuene og innleggene fra kompetansekonferansen var transkribert, gjorde vi et utvalg fra datagrunnlaget og plasserte funnene i et eget dokument. Dette var en todelt prosess, der vi først leste gjennom all data, for så å merke det vi mente var interessante funn.

Etter det samlet vi funnene i et eget dokument som var delt inn i de fire kategoriene vi innledningsvis hadde benyttet ved utarbeidelse av intervjuguiden. Dette er en form vi mener faller under idealtypen metoden, der formålet er "(...) å rendyrke karakteristiske kjennetegn ved de ulike tilfeller som eksemplifiserer fenomenet" (Halvorsen 2008:212). Det som er viktig er at "(...) de endelige fortolkninger må være plausible og virke pålitelige ut fra de empiriske funn som presenteres" (Halvorsen 2008:212).

## 4.5 Datakvalitet, validitet og reliabilitet

Det vil alltid være en utfordring å bringe på det rene et fullt samsvar mellom det informantene svarer og forskerens tolkning av svaret. I kvalitative intervjuer er det ofte nødvendig å skrive ned det muntlige budskapet, slik at man kan analysere innholdet i skriftlig form. Validitet beskriver hvor relevant og hvor troverdig de data som blir presentert er (Halvorsen 2008). Underveis i intervjuet ba vi den enkelte informant om å utdype forhold vi oppfattet som uklart, men det er fortsatt en utfordring og et faremoment at vår tolkning ikke stemmer overens med det informanten har ment å si. Viktige detaljer kan ha bli utelatt og vår tolkning av informasjon kan oppfattes på en annen måte enn hva informanten har ment å si. For å verifisere om resultatene av en undersøkelse oppfattes som riktige kan man undersøke om flere er enige i resultatet (Jacobsen 2005). En måte å verifisere resultatene i vår undersøkelse på, kunne vært å la informantene lese gjennom vår tolkning av deres svar. På den måten kunne vi forsikre oss om at vår tolkning av informantens svar stemte med det informanten har ment å si. Etter at intervjuene var foretatt informerte vi om at vi kunne sende transkriberingen vår til de for gjennomlesning. Ingen av informantene ønsket å benytte seg av denne muligheten, noe som kan være en svakhet ved oppgavens validitet.

Validitet vurderes gjerne ut i fra to aspekter, internt og eksternt (Jacobsen 2005). Internt validitet bygger på hvor vidt måleindikatorerne faktisk måler det de er ment å måle, samt om resultatet oppfattes som riktig. Oppgavens validitet kan for eksempel måles ved å undersøke om de som arbeider i Forsvaret kjenner seg igjen i hele eller deler av oppgavens konklusjon. Kjenner de som arbeider i Forsvaret seg igjen i konklusjon, kan det si noe om oppgavens interne validitet. Motsatt, dersom de som arbeider i Forsvaret ikke kjenner seg igjen i konklusjon vil det svekke oppgavens interne validitet (Jacobsen 2005). Vi har ikke undersøkt våre funn i etterkant. En slik undersøkelse kunne bidratt til å styrke oppgavens interne validitet. Ekstern validitet dreier seg om hvordan funn i forskningen kan overføres til

andre organisasjoner basert på det vi har identifisert (Jacobsen 2005). Sett i lys av Forsvarets komplekse organisasjon og unike samfunnsoppdrag kan vi ikke se at våre funn har særlig grad av ekstern validering utenfor Forsvarets organisasjon. Vi vil av hensyn til oppgavens størrelse ikke drøfte dette nærmere, men konsentrer oss om oppgavens interne validitet.

Den viktigste vurderingen av intern og ekstern validitet i vår oppgave bygger på valg av intervjuobjekter og valg av kilder. Ved å intervju sentrale aktører på det strategiske plan for kompetansestyring i Forsvaret, mener vi selv vi har gode forutsetninger for å danne oss et bilde av situasjon slik det oppfattes på et strategisk nivå per i dag. Vi kunne styrket vår oppgave ved å undersøke hvordan strategien for kompetansestyring blir oppfattet lengre ned i organisasjon, men av hensyn til plass og tid har vi vært nødt til å begrense vår undersøkelse. Det vi fant interessant underveis, var at det på det strategiske nivå var en felles oppfatning av hva utfordringen med dagens system er. Dette underbygger og styrker etter vår oppfatning validiteten av våre funn.

Som nevnt tidligere bygger vår oppgave på primærdata fra ulike dokumenter, hovedsakelig fra Forsvaret og Forsvarsdepartementet samt egne intervju. I tillegg har vi undersøkt andre masteroppgaver som bygger på tilsvarende teori, men som har annen empiri. Noen av våre funn støttes av tidligere undersøkelser. Det styrker den interne validiteten på vår oppgave. Flere instanser, inkludert Forsvarets øverste ledelse, har uttalt at det er store utfordringer med dagens ordninger for strategisk kompetansestyring i Forsvaret. En sammenstilling av dokumentstudiet, tidligere studier og vår egen empiriske undersøkelse sett i sammenheng med den høye strategiske posisjon våre informanter har i Forsvaret, styrker oppgavens interne validitet.

Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet, og kan måles ved å undersøke om man får tilsvarende resultat dersom undersøkelsen blir gjennomført på nytt (Halvorsen 2008). Det faktum at vi begge arbeider i Forsvaret gjør idealet om objektivitet enda vanskeligere enn om vi ikke hadde arbeidet i Forsvaret. Det en styrke for oppgavens reliabilitet at vi ikke kjenner informantene. Samtidig vil det alltid være en fare for at man er forutinntatt all den tid man selv arbeider i den organisasjon som undersøkes. Vårt arbeidsforhold til Forsvaret gjør det nærmest umulig å være objektiv. Fordelene med at vi arbeider i Forsvaret er at vi har gode forutsetninger, og kanskje bedre forutsetninger for å forstå organisasjonen som man selv arbeider i. Vi har vært oppmerksom på at undersøkelsen vi har foretatt ikke skulle bære preg av vår oppfattelse av situasjon forut for vår forskning.

Dette var spesielt viktig i utarbeidelsen av spørreskjema og i tolkningene av de svar de ulike undersøkelsene ga oss.

Det er grunn til å trekke frem flere svakheter ved vår forskning. Interessante funn i våre innsamlede data bidro til at vi fant det hensiktsmessig å justere noe på ordlyden i oppgavens problemstilling. En annen svakhet ved vår forskning er den ensidige bruken av kvalitativ metode. En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ undersøkelse som i større grad fokuserte på individets perspektiv ville etter vår oppfatning styrket oppgaven. En slik metodetriangulering kunne økt validiteten, og tatt inn over seg en viktig variabel i form av individets perspektiv og deres oppfatning av organisasjonens evne til å benytte seg av personelle kompetanse.

På et generelt grunnlag sier Jacobsen (2005) at en kvalitativ metode vil ha svakere reliabilitet enn kvantitativ metode. På tross av et relativt sett lite antall informanter, mener vi at informantenes høye strategiske plassering i organisasjon veier noe opp for det lave antallet. Begrensningen av antall informanter har bidratt til at vi kunne gjennomføre en grundigere analyse av sentrale dokumenter, innleggene på kompetansekonferansen og data fra intervjuene. Selv med et begrenset antall informanter mener vi grundig analyse av sentrale dokumenter og informantenes høye strategiske plassering til sammen utgjør et godt datagrunnlag for denne oppgaven. Vår vurdering av oppgavens reliabilitet er at den er tilstrekkelig oppfylt.

## 5. Analyse

### 5.1 Innledning

Vi vil starte med å beskrive hva som kjennetegner Forsvarets kompetansestrategi, ved å drøfte personalpolitikkenes rolle ved styring av kompetanse. Vi mener personalpolitikk er en avgjørende faktor i Forsvarets kompetansestrategi fordi den legger overbyggende prinsipper og retningslinjer på hvordan organisasjonen skal drive kompetansestyring (Nordhaug 2002). I et fremtidsrettet perspektiv har personalpolitikken påvirkning på rekrutteringsprosesser og i så måte interne tilsetninger. Tidligere Forsvarsminister Anne Grete Strøm-Eriksen påpekte under sitt foredrag under kompetansekonferansen (2013) at dagens unge vil prioritere å arbeide ved organisasjoner som satser på kompetanse. I følge henne vil det kreve at Forsvaret setter medarbeiderne i fokus, og tenker nytt på dette feltet. Måltrettet og strategisk kompetansestyring kan bidra til at Forsvaret også i fremtiden er en spennende og attraktiv arbeidsplass.

For å undersøke hvordan kompetanseplanleggingen på strategisk nivå er koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov vil vi diskutere sentrale utfordringer med kompetansestyring i Forsvaret. Dette vil vi gjøre ved å drøfte hvordan kompetanseplanleggingen på strategisk nivå er forankret til Forsvarets overordnede mål og strategier. Vi vil avslutte drøftingen med å se på hvordan søknads- og disponeringsordningen egner seg i fremtidens Forsvar.

### 5.2 Personalpolitikkenes betydning for Forsvarets kompetansestrategi

Vi spurte informantene om Forsvarets personellpolitikk la til rette for styring av personell. Informant 3 stiller i den forbindelse spørsmål ved om Forsvaret har en personalpolitikk som samsvarer med dagens organisasjon:

*”Personellpolitikken har hele denne perioden vært et ikke tema, og det understrekes av kompetansemeldingen hvor det heller ikke tas opp et tema om personalpolitikken. Utfordringen slik som vi ser det her i fra er at det er tvilsomt om Forsvaret har en personalpolitikk. Den politikken som er opplest og vedtatt og finnes på trykk er så gammel som så langt tilbake som i 1998 (...). De politikkområdene er ikke tatt opp til jevnlig diskusjon, og da heller ikke utviklet med tanke på endringen fra mobiliseringsforsvar til innsatsforsvar. Den politikken har ikke tatt i seg de siste 10 års bidrag i Afghanistan og konsentrasjon av basestruktur”.*

Informant 5 støtter påstanden om at personellpolitikken er gammel, men mener likevel at den legger til rette for styring av kompetanse:

*”(...) vår personellpolitikk legger til rette for styring av personell, men Forsvarets personellhåndbok del A er noen år gammel og laget for mobiliseringsforsvaret (...). Forskjellen er at i mobiliseringsforsvaret tok vi inn mange i bunn og kompetansebygget helt bevisst på at noen skulle bli hos oss og noen skulle ut i mobiliseringshæren”.*

Generelt viser undersøkelsen at informantene mener at personalpolitikken er utdatert i forhold til dagens innsatsforvar. Ut fra disse funnene kan man antyde at personalpolitikken er mindre tilpasset Forsvarets nåværende organisasjon. Videre kan man se at en mindre tilpasset personalpolitikk kan svekke Forsvarets evne til å styre sine menneskelige ressurser sett i lys av Nordhaugs (2002) definisjon av personalpolitikk. Dersom personalpolitikken skal gi retning på personellstyring, derav rekruttering og anskaffelse av kompetanse, er det i så måte interessant å se på Forsvarsdepartementets gjeldende iverksettelsesbrev til forsvarssektoren som beskriver hovedmålsettingen for kompetanse- og personellområdet. Her fremkommer det at Forsvarssektorens personellpolitikk skal styrke rekrutteringsarbeidet slik at organisasjonen tilføres riktig kompetanse fra både militære- og sivile medarbeidere tilpasset Forsvarets behov og oppgaver (FD 2012). Dermed kan det antas at målsetningen ikke samsvarer med realiteten hvis det er slik at politikken ikke er tilpasset et moderne forsvar.

Informant 1 mener at personellpolitikken ikke i tilstrekkelig grad legger til rette for å oppnå målsetningen om kvalifisert personell i Forsvaret. Hovedårsaken er først og fremst at kompetanseområdet i mindre grad har fått en helhetlig gjennomgang, i motsetning til materiellområdet, som en del av omorganiseringen mot et innsatsforsvar (Informant 1).



Kjernen i informantens uttalelser kommer tydelig frem i kompetansemelding (FD 2012). En kontinuerlig modernisering av Forsvaret kan ikke lykkes hvis den hovedsakelig er rettet mot strukturutvikling og materiellanskaffelser. I følge informant 1 så må personell- og kompetanseområdet inkluderes i endringen:

*"Forsvaret har ekstremt kompetent personell, men det er ikke nødvendigvis på grunn av personalpolitikken, eller ikke minst da på grunn av strukturene for å sørge for at man har kompetent personell".*

Til tross for at Forsvaret har gjort betydelige endringer av basestrukturer og markante investeringer i nytt materiell, gir informanten uttrykk for at personalpolitikken ikke har vært gjenstand for samme justeringer, og identifiserer et forbedringspotensial i politikken sett fra et kompetanseperspektiv:

*"På personellsiden hadde man ikke i samme grad gjort strukturelle endringer. Man hadde ikke fått den helhetlige gjennomgangen. Så derfor mente vi da at personellstrukturene ikke var tilstrekkelig optimalisert for å fremskaffe den kompetansen Forsvarte trenger".*

For å underbygge informantens påstander kan man sammenholde dette med Forsvarsminister Anne Grete Strøm-Eriksen sin forklaring av hovedformålet med kompetansereformen:

*"Forsvarssektoren har vært gjennom en vellykket omstilling fra mobilisering til et moderne innsatsforsvar. Valg av våpensystemer som er egnet for vår tid. Dette gir lite mening om vi ikke har kompetansen til å anvende materiellet. Kompetansereformen er den tredje fasen i omstillingen" (Kompetansekonferansen 2013).*

Disse funnene kan styrke indikasjonen på at Forsvarets personalpolitikk bør justeres for å kunne legge til rette for strategisk kompetansestyring av det moderne Forsvaret. Dette kan ytterligere underbygges av Nordhaug (2002) som skriver at personellpolitikken skal være realistisk i forhold til organisasjonens praksis: "En grunnleggende realisme er en forutsetning for at politikken skal oppfattes som troverdig blant de ansatte (...)" (Nordhaug 2002:53). Informant 3 trekker frem et eksempel som tydeliggjør gapet mellom teori og praksis ved å belyse problematikken med dagens system rundt rekruttering til internasjonale operasjoner:

*"Leveranser har på mange måter trumfet alt annet. (...). I tråd med personellpolitikken skal jo for eksempel oppsetning til Afghanistan være en systematisk og velordnet prosess (...). Man skal i vareta lønn, belastningsproblematikk,*

*styring av kompetanse, individer, sammensetning og kapasitetsbygging. Det faktum og reell situasjon er at avdelingsledere har sittet og ringt rundt og pratet med dem man kjenner, og det er jo ikke forankret i politikken. Det er heller ikke forankret i verdigrunnlaget”.*

Stillinger til internasjonale operasjoner utlyses som regel på samme måte som andre ledige stillinger. Forsvarets personellpolitikk sier at “utlysning av ledige stillinger skal gjøres på en måte som sikrer Forsvaret best mulig søkergrunnlag” (FPH del A 2001:11). På den ene siden kan argumentasjonen til informant 3 være basert på enkelttilfeller. På en annen side kan det være et eksempel på at anskaffelsesprosessen ikke var forankret personalpolitisk, og således ikke en del av Forsvarets kompetansestrategi.

Personalpolitikken skal beskrive grunnleggende verdier Forsvaret ønsker å styre etter, og verdigrunnlaget er en av faktorene som skal omsettes i praksis gjennom personalpolitikken. “Ved å etterleve verdiene og retningene som Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarets personellpolitikk gir, vil Forsvaret skape en arbeidsplass som stimulerer til faglig og menneskelig vekst (...)” (FPH del A 2001:7). Forsvarets verdigrunnlag ble revidert i 2011 og omhandler kjerneområdene *respekt, ansvar og mot* (FST/P 2011). Informant 3 trekker frem Forsvarets endring av verdigrunnlaget og dets manglende forankring i organisasjonen:

*“(...) Vi har et nytt verdigrunnlag som ikke har forankring andre steder enn i Forsvarets ledergruppe. Det verdigrunnlaget er på mange måter bare en institusjonalisering av de strømmingene som oppstod i Hæren, og materialisert gjennom Respekt, Ansvar, Mot. De blir uten en forankringsprosessen bare gjort til Forsvarets kjerneverdier og lagt til grunn for det nyutviklede verdigrunnlaget, og det er min påstand at det verdigrunnlaget bekjenner ikke organisasjonene seg til. (...) Mange har hørt begrepene og ordene, men organisasjonen lever jo ikke verdiene. Og da forsterkes utfordringen i relasjon til personellpolitikkområdet som ikke har vært en integrert del av utviklingen av nye kjerneverdier, som helt sikkert er velfundert og tidsriktig ut i fra erfaringen hæren har fått (...)”.*

Personellpolitikken kan som nevnt svekkes hvis den ikke oppleves som realistisk hos organisasjonens medlemmer, og må følges opp for å gi organisasjon nytteverdi (Nordhaug 2002). Hvis gapet mellom ideal og realitet blir for stort er det ofte mer skadende enn en manglende skriftlig personalpolitikk. Med andre ord så bør ikke Forsvaret endre

verdigrunnlaget uten å forankre det i hele organisasjonen. I følge Forsvarets personellhåndbok del A (FPH del A) så er verdigrunnlaget essensielt i personalpolitikken, men dette følges derimot ikke opp i dagens FPH del A. Den beskriver ikke Forsvarets kjerneverdier (respekt, ansvar og mot). Hvis man kobler antakelsen om svak implementering av verdigrunnlaget med Røvik (2007) sin translasjonsteori, og ser på hans kritikk av den hierarkiske oversettelseskjeden, så kan det tenkes at verdigrunnlaget blir tolket forskjellig og tilført justeringer på reisen nedover i Forsvarets organisasjon. Det er mindre sannsynlig at en toppstyrt innføring av en ide fjerner alle muligheter til oversettelse og tolkning blant personellet lavere i organisasjonen, slik at man unngår lokale versjoner av en innført ide. Müller (2008) sine funn underbygger antakelsen om svak implementering. Han fant i sin undersøkelse at begrenset kommunikasjon mellom ansatte og Forsvarets personeltjenester (FPT), som en del av søknads- og disponeringsordningen, førte til svekket forståelse av personalpolitikken. Han mente at en av årsakene var at kommunikasjonen mellom FPT og underavdelingene oftest gikk gjennom linjeledere. Ved å koble dette mot vår undersøkelse så kan man anta at Forsvaret bør rette oppmerksomheten mot personalpolitikken, slik at denne samsvarer med virkeligheten og kommuniseres ned til alle nivå i organisasjonen. Det er således viktig at de personalpolitiske retningslinjene peker mot fremtidens kompetansekrav.

Informant 5 forklarer at Forsvaret HR-strategi (FST/P 2010) skal ligge til grunn ved utarbeidelse av ny personellpolitikk:

*”Når jeg kom hit hadde vi Forsvarets personellhåndbok del A, den er enda ikke revidert. Så har vi laget en HR-strategi, og den var ikke det her når jeg kom. Den har vi nå hatt i 3-4 år, og den var starten på å lage en ny personellpolitikk. ”En av de tingene vi har satt fokus på er kompetanse (...)”.*

Sett i lys av informantens svar så kan man se at Forsvarets ledelse er klar over at personellpolitikken bør endres, og at HR-strategien er en begynnelse. HR-strategien bygger på Forsvarets visjon, kjerneverdier og strategiske mål. Det stadfestes i strategien at kjerneverdiene skal ligge til grunn all virksomhet, og skal ha sentral betydning for individet og organisasjonen som helhet (FST/P 2010). Informant 4 er også positiv til Forsvarets retningslinjer innenfor kompetanseområdet, og mener personellpolitikken legger til rette for kompetansestyring:

*”(...) Jeg mener at vi har i dag en tilnærming, en politikk og en holdning til personellet i Forsvaret som i stort dekker de behovene vi har” (Informant 4).*

Oppgaven viser at det eksisterer ulike meninger hvorvidt personalpolitikken legger til rette for styring av kompetanse. Informantenes ulike synspunkt på enkelte områder er interessant. På den ene siden kan dette forklares ut i fra ulike posisjoner i forskjellige avdelinger innenfor blant annet Forsvarsdepartementet, Forsvarsstaben og fagforbund. På en annen side kan ulike synspunkter tyde på en manglende forankring i toppledelsen.

### 5.2.1 Deloppsummering

Våre funn viser så langt at personalpolitikken (FPH del A) bør justeres og tilpasses Forsvarets overgang til et moderne innsatsforsvar. En dårlig tilpasset personalpolitikk kan som en del av Forsvarets kompetansestrategi påvirke kompetanseplanlegging, fordi personalpolitikken skal legge overordnede retningslinjer for styring av menneskelige resurser. Våre funn antyder at personalpolitikken, som en del av personal- og kompetanseområdet, har hatt lavere prioritet i forhold til andre utviklingsområder. Et eksempel er fraværende integrering av det nye verdigrunnlaget i Forsvarets personalhåndbok del A. Personalhåndboken stadfester at verdigrunnlaget skal omsettes i praksis gjennom personalpolitikken. Dersom man betrakter innføringen av nytt verdigrunnlag som en ide, så kan man med translasjonsteorien til Røvik (2007) forstå at oppskrifter kan endres og tilpasses som en del av implementeringen. Man kan derfor oppleve å få lokale versjoner av verdigrunnlaget. God kommunikasjon og forankring av verdigrunnlaget kan redusere fenomenet. Verdigrunnlaget er en viktig del av personalpolitikken, og et styringsverktøy for organisasjonen. Dersom organisasjonens verdier er mindre forankret i organisasjonen, kan det tenkes at dette påvirker Forsvarets evne til å oppnå målsetningen om kvalifisert personell i alle stillinger. På en annen side finner vi at Forsvaret tar grep i forhold til personalpolitikken ved at de har innført HR-strategi. Denne skal være grunnlaget for utvikling av ny personalpolitikk.

## 5.3 Forsvarets utfordringer med styring av kompetanse

### 5.3.1 Strategisk forankring av kompetanseplanlegging i Forsvaret

Både Lai (2004), Nordhaug (2002) og Grimsø (2004) påpeker at organisasjoner må ha en overordnet plan for arbeidet med kompetanse, og denne skal være koblet til øvrige

overordnede strategier. Forsvarsdepartementet sitt iverksettingsbrev til forsvarssektoren (2013-2016) understreker at Forsvarets kompetansestyring skal være en del av den strategiske ledelsen (FD 2012). Sjef for Forsvarsstaben Jan Erik Finseth sier at en av dagens hovedutfordringer er å få personell- og kompetanseområdet tydeligere integrert i ledelse- og styringsprosessene (Kompetansekonferansen 2013). Vi spurte derfor informantene om de kjente til hvorvidt Forsvarets kompetansearbeid er forankret i organisasjonens mål og øvrige strategier. Empirien viser spor av at kompetansearbeid i Forsvaret er svakt forankret. Informant 1 har deltatt under utarbeidelse av kompetansemeldingen og sier følgende som kan underbygge dette:

*"En av de observasjonene som vi gjorde var at kompetanse og personell var mer fraværende i de strategiske prosessene, eller i alle fall frikoblet".*

Denne påstanden støttes av Andreassen (2008) som i sin undersøkelse avdekket svak forankring og engasjement for utvikling av en strategi for personalfeltet. Hennes funn tilsa at Forsvaret var opptatt av personellet, men det fremkom hovedsakelig gjennom enkeltsaker. Tidligere forskning viser at kompetansefaktoren ofte blir vurdert i etterkant av det øvrige strategiarbeidet (Nordhaug 2002). Antakelsen om en frikoblet tilnærming av kompetansearbeid med øvrige strategier i Forsvaret styrkes, når man hører hvordan responsen ved felles ledermøte i forsvarssektoren ble under presentasjon av forstudiet til kompetansemeldingen:

*"Det fikk vi tilbakemelding på at var første gang at den type spørsmål hadde vært på det nivået. Min konklusjon/observasjon er at det feltet ikke har vært strategisk. Det har ikke vært sett som en del av virksomhetsstyringen, og det har vært et forvaltningsmessig område. Noe av årsaken er overgangen fra et Forsvar der kvantitet var viktig, altså hvor mange folk du hadde. Mens i dag er ikke det veldig relevant. Kvalitet har en helt annen betydning".*

Informantens beskrivelse av en svak forankring av kompetansearbeid på strategisk nivå står i sterk kontrast til det som er hensikten med strategisk kompetansestyring i Forsvaret. I direktivet for strategisk kompetansestyring fremkommer det at strategisk kompetansestyring skal knytte HR-feltet med Forsvarets overordnede strategi og styring (DISKO 2009). Dette bør derfor innebære at planlegging og gjennomføring av konkrete tiltak

innen Forsvarets HR-verdikjede<sup>20</sup> tas med i det strategiske arbeidet. Dersom disse funnene kan sees i lys av informant 3 sine meninger knyttet til problematikken rundt Forsvarets økonomiske tildelinger og definerte politiske målsetninger gitt av myndighetene, kan man si at hans uttalelser underbygger påstanden om en svak strategisk forankring av kompetansearbeidet. Dette fremkommer i dilemmaet mellom antall årsverk og operativ evne. Informanten hevder at Forsvaret opererer med et ettårs perspektiv i forhold til det som er mulig å kontrollere og påvirke:

*”Hvilken strategi er det som gjelder? Er det strategien i FD om å drive forsvarlig forvaltning, og [at] en av de tyngste driverne er årsverk? Er det det som er styrende, eller Generalinspektørens pålegg og oppdrag om å levere fartøyer som er i stand til å løse oppdrag på et visst nivå?”*

Forsvaret konkretiserer at kompetanseplanlegging skal bygge på overordnede strategiske dokumenter, og det skal "(...) være en direkte kobling mellom strategiske analyser av Forsvarets visjon, strategi, mål og planer, og arbeidet med kompetanseutfordringene" (DISKO 2009:6). Ut i fra informantens syn rundt utfordringene knyttet til mål og midler, så kan det tyde på at kompetansearbeid og Forsvarets øvrige strategier er løst koblet. I tillegg viser informanten til en av dagens store utfordringer som er fraværet av teknisk kompetanse i maritim sektor, og trekker frem et eksempel der Sjøforsvaret selv tar grep for å bedre personellsituasjon. Generalinspektøren for Sjøforsvaret forsøker å anskaffe personell, men får påpekning for overforbruk av årsverk:

*”(...) Forsvarssjefen skal administrere og være fagets representant og forvalte etatskunnskapen, så sitter politikerne og lager politikken. Så lenge det ikke foregår en avklaring her i mellom de to, (...) så vil politikken vesen alltid være å angripe etatssjefen og den som står for leveransen. Det har vi et klassisk eksempel på nå. For eksempel 2,5 besetning til fregatter mens vi har fem båter. Vi har 0,5 til å seile de resterende fire”.<sup>21</sup>*

I dette eksempelet er ikke virksomhetsstrategiske grep koblet til Forsvarets strategisk kompetansestyring. Anskaffelsen av nye fregatter er sjøforsvarets desidert største

---

<sup>20</sup> "Forsvarets HRM verdikjede. *Rekruttere*: Innhente kompetanse fra eksterne kilder; *Utvikle*: Tiltak for å oppnå læring; *Anvende*: Tilrettelegging for å beholde kompetanse og bruk av kompetanse; *Avvikle*: Selektiv avvikling av overflødig kompetanse" (DISKO 2009:5).

<sup>21</sup> I andre halvdel av 2013 leder fregatten KNM Fridtjof Nansen NATO sine anti-piratoperasjoner i Aden-bukta utenfor Somalia (Web 3).

investering i moderne tid, og er høyt forankret både politisk og militært. På tross av det ser man at øvrige strategier (investering i nye fregatter), ikke i tilstrekkelig grad er koblet opp mot behovet for kompetanse som investeringen fører med seg. Det ble utdannet noe personell til de nye fregattene, men på langt nær nok personell. Dette samsvarer i mindre grad med det som utdypes i dokumentet *veiledning til bestemmelser for rekruttering i Forsvaret*. Gap-analyser skal som en del av kompetanseplanleggingen kunne avdekke kompetansebehov ved materiellinvesteringer (FST/PØS 2009b). Utfordringen med å betjene investert teknologi og koble investeringsstrategier og kompetansestyring tettere sammen støttes av informant 4:

*”HR-området er viktig og kompetansestyring er viktig. Men når man kommer til et beslutningspunkt her så er det ikke tvil om at investeringssiden blir prioritert på bekostning av drift. Og da tror jeg nok at vi for en del kapasiteter i dag er underbemannet i forhold til det behovet vi ideelt sett har (...) til å få de ulike elementene til å fungere optimalt. Sjøforsvaret er et godt eksempel på det. Vi må ha fokus på det vi skal levere. Det er operativ evne, og at det er det viktigste. Ambisjonsnivået er for høyt i forhold til bevilgningene”.*

I følge informantene samsvarer ikke pålagte oppgaver med tildelte midler. Dersom øvrige strategier hadde vært koblet tetter sammen med investeringsstrategiene, kunne Forsvaret unngått at man i etterkant må iverksette strakstiltak og be om ekstra bevilgninger for å bemanne fregattene. Den manglende koblingen kan skape utfordringer for Forsvarets evne til å drive kompetanseplanlegging og styring, som igjen kan få negativ innvirkning på oppdragsløsning. På en annen side fremmer informant 5 Forsvarets nåværende hovedfokus på kompetanse og kompetansestyring, herunder en forankring av HR-strategi i toppledelsen:

*”Den er forankret i Forsvarets ledelse (...). Jeg tror også det er helt avgjørende at vi fikk min stilling inn i Forsvarssjefens ledergruppe. Så vet jeg ikke hvordan ny sjef kommer til å gjøre det. Om vi fortsatt kommer til å ha en plass eller rykker ut. Få avdelingssjefer er like mye hos Forsvarssjefen som det jeg er (...)”.*

Informantens synspunkt samsvarer med Lai (2004) og Nordhaugs (2002) teori om personalfunksjonens proaktive tilnærming og tilknytning i toppledelsen. Dette funnet svekker således en påstand om at Forsvarets kompetanseplanlegging er mindre forankret i

øvrige strategier. Til tross for funnet så kan man kan i følge informant 5 anta at den strategiske forankringen av HR-strategien må løftes og aktualiseres for å oppnå ønsket nivå:

*"Hele poenget med HR-strategien er å få en strategi som understøtter Forsvarets målbildet på toppen, utvikle operativ evne. Også ønsker vi i mye større grad få HR-området inn i den helhetlige virksomhetsstyringen av Forsvaret. Det er det overordnede målet vårt".*

Dersom man ser på den strukturelle forskjellen mellom det tidligere mobiliseringsforsvaret og dagens innsatsforsvar, trekker informanten frem en av de organisatoriske ulikhetene som påvirker kompetanseplanleggingen:

*"Forskjellen er at i mobiliseringsforsvaret tok vi inn mange i bunn og kompetansebygget helt bevisst på at noen skulle bli hos oss og noen skulle ut i mobiliseringshæren. Nå kompetansebygger vi for at de til en hver til skal være hos oss (...). Det blir en annen måte på hvordan vi må innrette HR-virksomheten".*

Informantens påstand understøtter informant 1 som trekker frem det økte fokuset på kvalitet blant organisasjonens medlemmer kontra kvantitet. Man bør forvente at den kvalitative tilnærmingen vil kreve en endring som ledere og øvrig personell må stå samlet bak. Dersom man mener at Forsvarets HR-strategi og kompetansereformen kan være en katalysator for strategisk forankring, kan det også forventes økt kjennskap til kompetansearbeid nedover i organisasjonen.

Forsvaret bør prioritere kompetanseplanlegging på likt linje med andre fagfelt på strategisk nivå, og ikke la personellfeltet komme i andre rekke. Informant 4 svarte følgende på spørsmålet om kompetansearbeid likestilles og prioriteres på lik line med andre fagområder:

*"Nei, og det er det vi skal få til. Vi har et eget kompetansemål i det strategiske kartet som blir fulgt opp fra departementet (...). Og spesielt i dette kompetansereformarbeidet har vi jo merket at dette har fått større oppmerksomhet de to siste årene enn hva som var tilfelle tidligere. Det blir mer inn og kanskje litt trendy og se på kompetanse og kompetansedimensjonen som en innsatsfaktor man er helt avhengig av for å få virksomheten til å gå rundt".*

Dette kan tyde på at utfordringer innenfor kompetanseområdet er identifisert og prioriteres i organisasjonen. Videre støttes dette av informant 5 sin beskrivelse av Forsvarets visjon som er å bli best innenfor *Human Resource Management* (HRM) i offentlig sektor:



*"Jeg føler at i offentlig sektor ligger vi rimelig langt fremme. Jeg vet ikke hvem som er bedre enn oss, i hvert fall hvis du ser vi på størrelse og kompleksitet. En av de tingene vi har satt fokus på er kompetanse (...)"*

Til nå viser undersøkelsen at Forsvaret kan forbedre kompetanseplanleggingen ved å styrke koblingen mellom kompetansestrategier og øvrige strategier. Det blir derfor viktig å gripe Nordhaugs (2002) betraktninger om at det ikke alltid er slik at faktorer rundt rekruttering blir en del av annet strategiarbeid, men at disse blir bearbeidet i etterkant. Økt strategisk forankring kan derfor tenkes å påvirke evnen til å styre kompetanse. I følge Nordhaug (2002) må organisasjoner gjennomføre systematisk kompetanseplanlegging for å kunne anskaffe og anvende personell på en god måte.

### 5.3.2 Kompetansestyring med søknads- og disponeringsordningen

Som et resultat av funnene ovenfor så vil vi diskutere Forsvarets evne til å planlegge og styre kompetanse med søknads- og disponeringsordningen sett i et fremtidsrettet perspektiv. Informantene er generelt enige om at det eksisterer utfordringer i forhold til langsiktig- og strategisk personellplanlegging. På tross av det mener informant 5 at det er god måloppnåelsen i Forsvaret i forhold til hvordan kompetanse styres. Resultatene i stort viser at man evner å styre kompetansen til der det er størst behov, noe som gjenspeiles i operativ evne:

*"(...)Vi levere operativ evne i form av øvingsdøgn, flytimer, seilingsdøgn i Norge. Vi leverer i utlandet på en god måte".*

Samtidig mener informant 3 at dagens system er et resultat av et ensidig fokus på leveranser og ikke på et fremtidige kompetansebehov:

*"Forsvaret opererer med et ettårs perspektiv. Da det er det du på mange måter kan kontrollere og påvirke. Er det da relevant og snakke om strategi?"*

Informanten forklarer videre at det etter hans oppfatning er linjeledere på bataljons- og kompanisjefs nivå som i dag står for kompetansestyringen av de ansatte. Det er i følge informanten en stor utfordring da disse lederne kan ha et perifert forhold til sin rolle som veiledere for undergitt personell. En leder kan ha som ambisjon å dra det beste ut av enkelt

individet i sin egen avdeling, og i mindre grad tenke på hva som er riktig for Forsvaret som helhet og over tid. Informant 4 underbygger det samme synet:

*”Vi har ingen dokumenter som i mer eller mindre detalj beskriver hvordan vi skal drive strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Vi operer i et veldig kortsiktig perspektiv basert på rundene, flytmøter [og] den daglige driften der det dukker opp hull, og hvor vi ser per i dag at det akutt behov. Stort sett klarer vi å løse det på en tilfredsstillende måte. Men vi har ikke et perspektiv på fire fem år frem i tid. Det mangler vi helt.*

*Hvilke kompetanse er det vi har behov for om fem år? (...). Der er vi helt ute å kjøre”.*

Informanten påstår at det ikke eksisterer noe dokument som sier hvordan man skal drive kompetansestyring i Forsvaret. Samtidig som vi vet at direktivet for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO) har som formål å definere betydningen av strategisk styring av kompetanse (DISKO 2009). Informantens beskrivelse av at det ikke finnes noe dokument som regulerer kompetansestyringen svekker etter vårt skjønn DISKO som et styringsdokument for kompetansearbeid. Jørgensen & Nilssen (2009) sin undersøkelse fant fravær av definert nå tilstand og forventet fremtid i prosessen for strategisk kompetansestyring i DISKO. Siden DISKO skal være et overbyggende og statisk dokument i Forsvarets dokumenthierarki så skal det være retningsgivende ovenfor øvrige bestemmelser og håndbøker. Jørgensen & Nilssen reagerte på at Forsvaret valgte å definere sitt overordnede dokument for strategisk kompetansestyring som statisk, når det samtidig hevdes i dokumentet at Forsvaret i fremtiden vil være i endring. Lai (2004) sin prosess for strategisk kompetansestyring inneholder tre deler, der den siste er evaluering. På bakgrunn av dette kan de forventes at organisasjonene bør kontinuerlig justere tiltakene slik at kompetansestyringen er tilpasset andre påvirkningsfaktorer. Mange vil hevde at kontinuerlig endring er det normale i dagens organisasjoner. Forsvarets evne til å tilpasse og justere kompetansestrategier gjennom strategiske valg som gjøres gjennom involvering av de ansatte, vil bidra til at organisasjonen fremstår som mer dynamisk og fremtidsrettet. Dette ser vi høyest aktuelt i forhold til evnen til å drive langsiktig kompetanseplanlegging.

Forsvaret konkurrerer med sivile organisasjoner om de beste hodene, og kompetansereformen er et tydelig tegn på at moderne ideer har fått innpass i organisasjonen. Forsvarets tidligere implementering av DISKO kan anses som et tiltak for å forbedre kompetansestyringen. Dersom man ser DISKO opp mot dagens kompetansemelding så kunne det være interessant å undersøke effekten det har som

styringsdokument. Erfaringer fra innføringen av DISKO kan etter vårt skjønn brukes ved fremtidige arbeid med kompetansereformen. Sett i lys av Røvik (2007) sin translasjonsteori mener vi at våre funn antyder at Forsvaret identifiserer suksessoppskrifter fra andre organisasjoner, for så å innfase disse uten å oversette teorien tilstrekkelig slik at den passer inn i egen organisasjon. Hvis vi tar i betraktning det Klausen (1996 & 2001) i Jakobsen (2007) sier om at strategier som fungerer i privat sektor kan ha lavere overføringsverdi i offentlige virksomheter, så ser vi viktigheten med tilpassing. Innføring av DISKO som strategisk styringsdokument eksemplifiserer behovet for tilpassing. Dokumentet bygger i stor grad på teoretiske begreper fra Lai (2004), og er ikke først og fremst myntet på Forsvaret som organisasjon. Det kan se ut som om Forsvaret har forsøkt å gjøre teorien til sin egen ved å gjøre noen enkle tilpasninger. Det kan også tenkes at toppledelsens innføring av DISKO har blitt utfordret med ulike tolkninger og oversettelser under implementeringsprosessen av konseptet nedover i organisasjonen. Det er ikke sikkert at toppledelsens versjon forstås på samme måte lengre ned i systemet. Dette kan ha redusert effekten av DISKO som et styringsdokument. Vår undersøkelse, understøttet av Andreassens (2008) og Karlsens (2007) funn, tyder på at Forsvaret ikke har klart å igangsette konseptet for strategisk kompetansestyring. Andreassens (2008) empiriske undersøkelser avdekket at Forsvarets ledelse ikke hadde et nødvendig strategisk fokus på kompetansestyring, noe hun mente var årsaken til manglende operasjonalisering av konseptet nedover i organisasjonen.

Informant 1 stiller spørsmålsteget ved hvordan Forsvaret planlegger å bruke ansattes kompetanse, og etterlyser overordnede retningslinjer fra strategisk nivå:

*”Styrer man ut i fra en mer strategisk tanke på hva vi skal utvikle deg til å gjøre på sikt? Eller styrer vi ut i fra den gamle tanken med at vi skal ha vært inn om mange steder?”*

Man kan i følge informanten se at det er uklart hvilke strategiske overordnede føringer som legges til grunn for styringen av Forsvarets personell, og videre at det er behov for mer styring av kompetanse og kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker:

*”Vi må få mer kompetansestyring. Det betyr at man tar fra folk den frie viljen. Men gjøres det på en riktig måte så har kompetansestyringsprinsippet to sider. Du har arbeidsgiversiden. De trenger deg til å gjøre noen arbeidsoppgaver. Men også [fra] medarbeidersiden er det en forventningsavklaring. Selv om vi har hatt beordring tror*

*jeg ikke Forsvaret i tilstrekkelig grad har vært flinke nok til å avklare medarbeidernes forventninger”.*

Informantens opplevelse av manglende forventinger mellom organisasjon og medarbeider kan indikere at de ansatte er overlatt til seg selv i forhold til fremtidige stillingsvalg. I følge informant 3 så er det *“(…) ikke en tråd av kompetansestyring (…)*” i dagens ordning. Informanten begrunner dette med å beskrive prosessen fra man leverer villighet (søknad) til rådsbehandling:

*”Når du levere en villighet så sier du ingen ting i den villigheten om hvor du ønsker deg [på sikt], hva er dine personlige ambisjoner, og hvordan er de individuelle ambisjonene avstemt med organisasjonens forventninger. De som levere villighet går inn i en form for systemisert lotteri hvor individet får underbygget en mer eller mindre rettferdig opplevelse av at enten så vinner jeg, eller så taper jeg”.*

Det kan ut i fra denne informantens ståsted virke som det ligger et forbedringspotensial i måten forventinger kommuniseres mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Våre funn identifiserer en for dårlig avklaring mellom individets- og organisasjonens behov og ønsker. God personellplanlegging kan redusere ansattes fremmedgjøring av egne karrieremuligheter (Nordhaug 2002). Det kan ut i fra informant 1 bemerkes at søknads- og disponeringsordningen mangler systemer for karriereplanlegging. Systemet virker mindre forutsigbart og fremtidsrettet når man ser på eksemplet til informanten:

*”Det mange formidlet til oss var at de hadde mulighet til å velge, men samtidig var det veldig utydelig hva de egentlig skulle velge. Flere hadde lagt et løp der de gjorde de riktige tingene for å bli Generalinspektør for sjøforsvaret (...). Men når de kom frem så ble de allikevel ikke GIS”.*

Informanten trekker videre frem et større behov for dialog med personellet før en ansettelsesprosess, og mener at en naturlig del av kompetansestyringen bør være at ansatte:

*“(…) setter seg ned sammen [med arbeidsgiver], og ser på hvilke valg som vil være kloke å gjøre underveis, der arbeidsgiver i større grad spiller inn hva de mener den enkelte bør gjøre basert på hva man kan” .*

Informanten mener Forsvaret har en vei å gå på dette området, og at det i for stor grad baserer seg på personellstyring, og i for liten grad på kompetansestyring.

Dersom personellet ikke inkluderes i egen kompetanseplanlegging så samsvarer ikke det med Forsvarets intensjon med kompetansestyring. Direktivet for strategisk kompetansestyring (DISKO) stadfester at enhver sjef blant annet skal gjennomføre medarbeidersamtaler som en del av kompetansestyringsprosessen. Medarbeidernes ønsker og behov skal avdekkes og konkretiseres i en handlingsplan som skal bidra til å forme den enkeltes karriereplan (DISKO 2009). Noe av utfordringen med karriereplaner er at med dagens system fanges ikke planene som utarbeides på lokalt nivå opp på sentralt nivå. Samtidig som de på lokalt nivå har liten innflytelse på den sentrale utvelgelsen, som avgjør hvor vidt karriereplan blir fulgt. Nordhaug (2002) hevder en effektiv personalplanlegging vil kreve aktiv medvirkning fra de ansatte, noe som vil redusere fremmedgjøringen mellom arbeidstakeren og foretakets mål og strategier. Informantens syn på lav involvering støttes også av informant 3:

*”Det er en kjensgjerning at systemet i dag er basert på hva du har med deg i ryggsekken, og det må det nødvendigvis være til en vis grad. Men igjen tilbake til det jeg sa litt tidligere. Det er jo ingen som har spurt individet hva individet har lyst til å gjøre”.*

I følge informant 4 har hver forsvarsgren et karriereråd der de ser på hvilke kandidater de mener skal prioriteres. I karriererådet har avdelingssjefer uttalerett, og uttalelsen blir i følge informanten tillagt stor vekt ved utvelgelsesprosesser. I følge informant 3 så ser karriererådene i de ulike forsvarsgrenene først og fremst for de som har talent i gradsjiktet kaptein og major.<sup>22</sup> Informanten stiller spørsmålsteget rundt karriererådets gjennomsiktighet:

*”Så er jeg litt mer i tvil om med hvilket utgangspunkt man identifiserer [talentene] og etter hvilken metodikk det skjer”.*

Siden informanten sår tvil om karriererådets integritet og åpenhet kan dette indikere at Forsvaret har et forbedringspotensial i å forankre metoden i kompetansestrategien. Når man legger til grunn karriererådets funksjon er det innlysende at det påvirker kompetanseplanleggingen, og således utvelgelsesprosesser i Forsvaret. I vår undersøkelse

---

<sup>22</sup> På lavere nivå er det linjeleder som påvirker tilsetninger. Linjeledere vurderer kandidaten opp i mot stillingsbeskrivelsen og skriver sin påtegning på søknaden. Ved flere søkere på samme stilling fra egen avdeling så rangeres kandidatene før søknaden sendes inn til Forsvarets personelltjeneste.

har vi ikke funnet beskrivelse av forsvarsgrenenes karriereråd. Det er grunn til å anta at karriererådernes eksistens bygger på at generalinspektørene selv "eier" undergitt personell, og i så måte kan tillate seg å benytte karriereråd. Informant 2 gir også uttrykk for at det kan oppleves som en utfordring hvis Forsvarets personelltjenester kommer med en annen innstilling en karriererådet:

*"Utfordringen ligger i hva som skjer når generalinspektørene ikke får det som de vil. Da tror de at de ikke har blitt hørt fordi de ikke sitter på helheten".*

Som det kommer frem er Forsvarets personelltjeneste ikke alltid like enig i karriererådernes innstilling. Informant 2 legger ikke skjul på at det følger et visst press ettersom det er generalene som skal mobilisere kompetansen til personellet i sin driftsenhet:

*"(...) Det er ofte på virksomhetskritiske stillinger eller karrierestillinger, eller andre viktige stillinger [at det blir støy]"*.

Undersøkelsen viser til nå at Forsvaret har utfordringer med å styre kompetanse. Noe av årsaken kan være manglende fokus på kompetansearbeid på strategisk nivå, lite kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, samt en planleggingshorisont som er preget av kortsiktighet. Det at karriererådets funksjon ikke er formalisert i noen av dokumentene vi har undersøkt er også oppsiktsvekkende. Vi skal derfor gå nærmere inn på antakelsen om en lite fremtidsrettet strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Informant 2 beskriver hva Forsvaret gjør per i dag for å styre kompetansen:

*"Vi prøver å få Forsvarsstaben med oss på hvilke avdelinger og hvilke stillinger som skal få prioritet. Så prøver man nå i medarbeidersamtaler ute å gi tilbakemeldinger på at du gjør det bra. Så vi ser for oss at du i de neste to til tre årene er der [i ny stilling], etter det så ønsker vi at den kompetansen som du sitter med brukes der [i en annen stilling]"*.

Informanten forklarer at Forsvaret forsøker å planlegge bruken av personellet for noen år fremover blant annet ved bruk av medarbeidersamtale. Medarbeidersamtalen og karriereplaner står sentralt i arbeidet med internrekruttering, og må utvikles for fremtiden til å være rekrutterende for den enkelte avdeling og Forsvaret (FST/PØS 2009b). I følge Grimsø (2011) må organisasjoner som baserer seg på intern rekruttering planlegge med stillinger som skal besettes de nærmeste årene. Dersom man i liten grad er i stand til å planlegge hvilke kompetanse man trenger, er det grunn til å tro at det vil være vanskelig drive styring

av kompetanse, og således utvelgelsesprosesser i en kunnskapsintensiv organisasjon som Forsvaret.

Forsvarets utvelgelsesprosesser reguleres av Forsvarets personellhåndbok del B som gir ansatte konkrete retningslinjer hvordan systemet er tenkt å fungere (FPH del B 2012). Personalpolitikken kommer først og fremst til uttrykk gjennom beslutninger som påvirker de ansatte i form av at man blir disponert i en stilling der man har levert en villighet.

Informantene var gjennomgående positive til Forsvarets utvelgelsesprosess:

*"Jeg tror vi har systemer, blant annet for utvelgelse og disponering, som anses som troverdig og oppleves som rettferdige av mange"* (Informant 4).

*"Dette er en av de beste utvelgelsesmetodene kanskje i Norge ut i fra objektivitet (...)"* (Informant 2).

*"Det er et velfungerende system, og etter mitt skjønn et system med gjennomsiktighet og integritet hvor individet blir ivaretatt som arbeidstaker, og du blir ivaretatt med din konkurransevne ut i fra kriteriene som til en hver tid vurderes"* (Informant 3).

Til tross for solid utvelgelsesprosess så kan man anta at Forsvarets søknads- og disponeringsordning har begrensede forutsetninger for å nå målet om systematisk og målrettet styring av personell i et lengre tidsperspektiv, fordi dagens system styrer i mindre grad kompetansen etter organisasjonens behov. Informant 4 beskriver dagens situasjon som følger:

*"(...) Når vi får et bilde av hvordan personellet vil flytte i hvilke retninger, så tror jeg gjennomgående at vi klarer stort sett å holde hodet over vann, og klarer å få dekket Forsvarets behov på en tilfredsstillende måte".*

Forsvarets personelltjeneste i samarbeid med Forsvarsstaben forsøker å lyse ut stillinger i avdelinger hvor behovet er størst. Dersom det er flere kvalifiserte søkere til samme stilling, er det kvalifikasjonsprinsippet som er styrende (Müller 2008). Det innebærer at den som er best kvalifisert får stillingen. Stillingene som lyses ut er i liten grad basert på en analyse av hvilket behov Forsvaret har i fremtiden, og selve utvelgelsesprosessen tar mindre hensyn til hva Forsvaret har behov i et lengre tidsperspektiv. Informant 4 påpeker behovet for mer fokus på kompetansestyring:

*"(...) Det vi ikke er flinke nok til, som alltid er en utfordring i forbindelse med disse rundene, er kompetansestyringsperspektivet. Det er faktisk å sørge for at vi fordeler kompetansen ut fra hvor der det er størst behov i Forsvaret".*

Selve utvelgelsen baserer seg først og fremst på at man har et system som i stor grad aksepterer den enkeltes søknad, og at man står fritt til å søke den stillingen man vil ha. Forsvarets personellpolitikk gir føringer på at behovet i de fleste tilfeller skal være styrende. Informant 4 understreker at dette ikke alltid er praksis, men at det derimot er slik:

*"(...) at arbeidsgiver i svært få tilfeller griper inn og sier at det er helt uakseptabelt at du søker denne stillingen".*

Våre funn underbygges av Müller (2008) som fant i sin undersøkelse at Forsvarets personelltjenester i mindre grad benyttet sin styringsmulighet. Manglende karriereplaner fra sentralt hold kombinert, med lav grad av sentralisert kompetansestyring, var i følge Müller noen av utfordringene. Han så at medarbeidernes frihet til å søke de stillinger de måtte ønske reduserte mulighetene for sentral styring, karriereplaner og mindre sammenhengende karrieresystem. I tillegg mente han at søknads- og disponeringsordningen forutsatte at medarbeiderne var kompetent til å planlegge eget karriereløp. Disse funnene indikerer en utfordring som antas å påvirke strategisk kompetanseplanlegging i langsiktig perspektiv, og er således en svekkelse av søknads- og disponeringssystemets evne til å styre kompetanse. Noe som står i motsetning til Forsvarets ønske om å selv å planlegge karriereløpet for sine ansatte i samråd med den enkelte, og i tråd med identifiserte kompetansebehov.

### 5.3.3 Kompetansefokuserede ansettelsesprosesser

Forsvarsdepartementet etterlyser mer fremtidsrettede måter å rekruttere på for å oppnå behovet for økt kompetansemangfold. Vi ser at et av hovedkomponentene i kompetansemeldingen er *kompetansefokuserede ansettelsesprosesser* (FD 2013). Kjerstin Klæbo fra Forsvarsdepartementet forklarer hva som legges i begrepet:

*"Å være kompetansefokuseret betyr at det er kompetanse fremfor personellkategori som skal være styrende. Dette gjelder i kompetansekrav til stillinger, evaluering av kandidater og sammenlikning av kompetanse. [Dette krever at Forsvaret] reviderer stillingsbetegnelser, stillingsbeskrivelsene, ser på hele befal og disponeringsordningen*



*slik at den blir hensiktsmessig. Forsvarssjefen ønsker seg større handlingsrom i tilsetning og disponering” (Kompetansekonferansen 2013).*

Forsvarets søknads- og disponeringsordning er etter våre funn et veletablert system som synes å belønne breddekompetanse under ansettelsesprosesser. Spørsmålet er om systemet ivaretar behovet for kompetansefokuserede ansettelsesprosesser og rekruttering av personell med spisskompetanse? Teknologiske forhold er en av den de organisatoriske forutsetningene som bør ligge til grunn for at intern rekruttering skal fungere hensiktsmessig (Grimsø 2011). I følge henne kan ikke en organisasjon som rekrutterer fra et internt arbeidsmarked ha for avansert teknologi ettersom det vanskeliggjør stillingsbytter. Det vil i så fall kreve betydelige ressurser innen opplæring. Oppgaven har tidligere diskutert utfordringer rundt betjening av investerte fregatter, noe som kan indikere at Forsvaret streber etter med å anskaffe kompetent personell i tråd med definerte behov. Informant 1 påpeker noe av problemet med utvelgelsesstrategien til organisasjonen:

*”Vi trenger jo mye mer spisskompetanse, mens utvelgelsesstrategien er basert på at de aller fleste skal ha en breddekompetanse. Dagens system produserer ikke i tilstrekkelig grad den kompetansen vi faktisk trenger. Da spesielt med tanke på spisskompetanse innen for en rekke områder. Det er en utfordring. Spesielt i forhold til utvelgelsesprosesser, og i forhold til karrieresystemet at vi trenger mer og mer spisskompetanse, spesialisering og kontinuitet”.*

Det er i følge informanten en utfordringen at Forsvaret ikke produserer nødvendig spisskompetanse internt. Dette funnet belyser hvordan hyppig bruk av intern rekruttering kan svekke organisasjonens evne til å betjene investert teknologi fremover.

Informanten peker videre på en utfordring med dagens ordning sett opp i mot spesialistfunksjon:

*”(...) Vi satser på å finne folk som ikke er spesielt opptatt av en naturlig karriereutvikling vertikalt i et system som er veldig fokusert på det og veldig hierarkisk”.*

I tillegg kan det følge informanten antas å være avvik mellom Forsvarets grunnleggende prinsipper for opprykk, og organisasjonens behov for spesialister som i utgangspunktet ikke ønsker avansement, men som ønsker å fordype seg innen ett fagfelt på ett nivå i organisasjon:

*"(...) vi mener at vi trenger spesialisering og mangfold i en helt annen grad enn før, men strukturene er ikke satt opp for å produsere det. Det er så enhetlige strukturer, mens behovene ikke på samme måte er så enhetlig som de var før".*

Det kan derfor tenkes at en av utfordringene til Forsvarets kompetansestyring er dagens ansettelsesprosess. Vi kan finne spor av at søknads- og disponeringsordningen i mindre grad er justert til å håndtere endrede kompetansebehov som følge av investert teknologi. Kombinasjonen av relativ stor hyppighet av stillingsbytter som resultat av årlige disponeringsprosesser, og økende krav til kompetanse for å håndtere teknologien kan peke mot et behov for å justere Forsvarets ansettelsesprosesser. Det kan tenkes at behovet for intern rekruttering i større grad var tilstede i det gamle mobiliseringsforsvaret enn hva som er tilfelle i det nye innsatsforsvaret. I følge Lai (2004) skal endringer i omgivelsene føre til justeringer i kompetanseanalysen som skal ligge til grunn for systematiske tiltak for å anskaffe, utvikle og mobilisere kompetanse. Den teknologiske utviklingen i forsvarssystemene er mer avansert enn i det sivile samfunnet (FD 2013). Ser man dette opp i mot et søknads- og disponeringssystem, som i teorien kan styre kompetansen til der hvor behovet er størst, så avdekkes et behov for økt fleksibilitet og mangfold for å skape kompetansebredde. FD (2013) mener at behovet for kompetansemangfold er størst innenfor den militære delen av forsvarssektoren, fordi "Forsvaret har en historisk arv av kultur og systemer for seleksjon, rekruttering og karriereutvikling, som i tillegg til en hierarkisk organisering og interne sosialiseringprosesser, i for stor grad fremmer konformitet og hemmer mangfold" (FD 2013:24). I tillegg vil det være et fornuftig med en styrket kobling mellom arbeidstakers krav og arbeidsgivers ønsker. Det er viktigere nå enn tidligere når man ser individenes behov for selvrealisering og organisasjonenes kamp om å tiltrekke seg den beste kompetansen. Kjerstin Klæbo etterlyser fleksibilitet for å imøtekomme personellens krav med Forsvarets behov:

*"Dagens ordninger er for komplekse [og] i overkant fragmenterte, og det er for store variasjoner i praksis. Målet er en ordning som sikrer effektiv bevegelse av kompetanse innad og på tvers av personellkategoriene. Samtidig må fremtidige løsninger møte organisasjons behov for spesialister og fleksibilitet. Vurdering av befalsordningen. Ledetråden i arbeidet er knyttet individets krav med organisasjonens behov" (Kompetansekonferansen 2013).*

Spesialister som skal operere høyteknologisk materiell vil i større grad enn tidligere kunne sette krav til Forsvaret som arbeidsgiver. Det fordrer at Forsvaret i fremtiden har et system som kan håndtere dette. Mindre grad av fleksibilitet kan føre til at personellet velger en annen arbeidsgiver. Informant 1 presiserer at Forsvaret i større grad enn tidligere har behov for kompetanse innenfor flere områder. Det gjør at:

*"(...) forskjellen på en kompetent mann og en ikke kompetent mann utgjør en mye større forskjell enn hva som var tilfelle tidligere".*

Endringen ligger i Forsvarets stadig økende behov for spesialister, mens systemet i stor grad er laget for generalister. Informant 5 trekker også frem behovet for større fleksibilitet i egen organisasjon for å ivareta behovet for kompetansemangfold:

*"Vi må bli mer fleksible på en del områder, vi er litt for firkantet for å si det sånn. Vi trenger et kompetansemangfold, for vi er på mange måter et så lite samfunn i samfunnet. Du trenger alt fra rørleggere (...) og høyteknologiske eksperter til sivilingeniører og [personell med] doktorgrader (...)"*

Samtidig som behovet for mangfold er større enn tidligere er informanten klar på at man også i fremtiden kommer til å trenge militære som ønsker å bli generaler. Informant 1 mener et viktig poeng for å lykkes med å ivareta behovet for spesialister er å rekruttere fra et mangfold, og la de utvikle seg videre uten et press på at alle skal være like. Informanten mener å rekruttere fra et mangfold har begrenset verdi om man uansett:

*"(...) leder folk inn i en trakt hvor alle de skal bli mest mulig like. Da er det bortkastet. Det hjelper ikke å rekruttere bredt, hvis de uansett skal formes til kopier av det vi allerede har".*

Fremtidens behov for mangfold handler i følge informanten om mer enn utvelgelse av de beste kandidatene. Man må også ta inn over seg at økt mangfold i større grad må gi rom for å være "annerledes", noe som støttes av informant 5:

*"(...) Jeg er opptatt av at Forsvaret har tidligere behandlet alle likt. Vi må fjerne oss fra den enhetsstørrelsen. Vi klarer ikke se enkeltindividene over alt på grunn av den størrelsen vi har, men vi er nødt til å behandle folk som enkeltindivider og erkjenne at folk har ulike behov".*

Informanten mener at kompetansestyling i fremtiden må fokusere mer på hvem som er talent i egen organisasjon:

*"Hvis vi skal drive strategisk personellstyring er vi kanskje nødt i fremtiden til å tenke litt annerledes".*

Dette er først og fremst i tråd med Grimsø (2011) som trekker frem samfunnsendringenes påvirkning av strategi for utvelgelse og rekruttering av kompetanse. Dernest viser Forsvarsdepartementets ønske om mer kompetansefokuserede ansettelsesprosesser tilpasningsvillje. Informant 5 mener at slike ansettelsesprosesser kan resultere i at enkelte kan få en stilling selv om man ikke er den best kvalifiserte:

*"(...) men ved at talentet får den kompetansen vil han totalt sett bli best. Det er først da vi driver reel strategisk kompetansestyring i et langsiktig perspektiv".*

I følge informant 2 så kan kompetansestyrte ansettelsesprosesser by på utfordringer:

*"Der vi har sett mulighetsrommet for det, så bruker vi kompetansestyrt [ansettelser]. Men organisasjonene som sitter i Forsvarsjefens råd er meget skeptiske til det her. Organisasjonene spør da; er dette tatt med den enkelte? Hvis man kompetansestyrer er det ikke gitt at den beste som får jobben, det er nummer tre som får jobben. Fordi man mener at det er rett mann, men ikke best mann. Han har den rette kompetansen som det spørres etter, men er kanskje ikke best i henhold til stillingsbeskrivelsen. Da får vi mismatch på hva som skal gjelde".*

Når man leser informantens erfaring rundt kompetansestyrte ansettelser og ser på Tjenestemannsloven § 2 som sier at ansettelser skal være hjemlet i at den best kvalifiserte søkeren skal tilsettes, så ser man klart utfordringer rundt ivaretagelse av objektivitet og rettferdighet. I denne sammenheng bør personalpolitikken og overbyggende lovverk justeres, og det kan være fornuftig å ha en kommunikasjon med den enkelte søker slik at begrunnelse for hvilke kriterier som var styrende blir forklart til de som ikke nådde opp i konkurransen. I tillegg kan det være et behov for å revidere stillingsbeskrivelsene slik at de legger til rette for kompetansefokuserede ansettelser. Informanten påpeker videre at en mer kompetansestyrt ansettelsesprosess kan by på større utfordringer nå enn tidligere fordi personellet oftere søker seg til stillinger man selv ønsker. Det kan i følge informant 1 oppstå motstand hvis personell blir beordret mot egen villighet. Forsvarets geografiske plasseringer kan således påvirke tilsetningsprosesser spesielt ved avdelinger i Utkant-Norge:

*"Mange vi har snakket med sier at de er skeptisk til mer styring, fordi man blir fratatt den friheten som man har ved å søke på rundene. (...) Det er ikke like mange*

*alternativer i dag som det var tidligere. Forsvaret er etablert på lang fjerne plasser nå (...)*”.

Informanten påpeker videre at dagens mekanismer for styring av kompetanse er utfordrende sett i lys av dagens arbeidsmarked. Informanten mener Forsvarsstaben og Forsvarets personelltjeneste har en vanskelig oppgave da de:

*“(...) skal styre personellet på gamle måten, når man har et arbeidsmarked som styrer helt annerledes enn hva man gjorde tidligere”.*

Måten Forsvaret i dag kan velge å styre kompetanse på kan i følge informanten by på andre utfordringer på grunn av samfunnsutviklingen:

*”Beordringssystemet byr på betydelige strategiske utfordringer i en moderne tid. Beordringsmekanismen er kanskje ikke like effektiv fordi det er et mye mer sannsynlig (...) at folk med kompetanse vil ha en annen maktbalanse opp mot arbeidsgiver enn hva som var tilfelle tidligere”.*

Dette utsagnet er relevant sett i lys av organisasjonens behov for å beholde eksisterende kompetanse for å opprettholde et fruktbart internt arbeidsmarked, samt økende etterspørsel for andre personellkategorier på siden av tradisjonelle militære ledere. En annen utfordring med samfunnsutviklingen er konkurransen om kompetanse. Ofte har sivile organisasjoner mer midler, og kan i så måte tilby høyere lønn. Sjef for Forsvarsstaben Jan Erik Finseth presiserte dette som en bekymring som påvirker kompetanseområdet (Kompetansekonferansen 2013). Informant 2 mener dette bidrar til at Forsvaret *“(...) ikke klarer å henge med i svingene. Den kritiske kompetansen forsvinner fra oss”*. Informant 1 mener at med dagens ordning vil Forsvaret få problemer med å opprettholde en:

*“(...) naturlig lønnsutvikling, fordi det er knyttet til det vertikale systemet. Da har man en utfordring når man samtidig mener at man trenger de aller beste i arbeidsmarkedet innen en del kategorier”.*

Forsvaret må i følge informanten se på sin organisasjonsform for å imøtekomme fremtidens behov for spesialister i egen organisasjon. Informanten utdypet dette med at spesialistene ikke kan *“(...) forvente en karriereutvikling i forhold til et gradssystem, og heller ikke lønnsutvikling”*. Dette kan gjøre rekrutteringsprosessen vanskelig. Informanten er derfor av den oppfatning at det ikke er den kompetansen vi trenger som blir belønnet med dagens

ordning. Informant 5 er kjent med utfordringen og sier på sin side at Forsvaret har tatt tak i problemstillingen:

*”Gradsopprykk har vært styrende for lønnsopprykk. Så ved forrige Hoved tariff oppgjøret fikk [vi] utvidet disse lønsspennene. En løytnant skal kunne tjene like mye som en oberstløytnant hvis det er det den kompetansen koster. En flymekaniker skal kunne ha lønnsutvikling gjennom et langt liv, uten å måtte stige i gradene eller flytte på seg”.*

Lønn er tett koblet til Forsvarets organisasjonsform. Jo høyere i hierarkiet du kommer, jo bedre lønn får man. Et system som forvalter lønn for spesialister er etter vårt skjønn en faktor som Forsvaret bør finne en løsning på for å tiltrekke seg kompetanse i konkurranse med andre organisasjoner, samt forhindre at det interne arbeidsmarkedet tappes for kompetanse.

Stillingsbeskrivelser brukes aktivt til vurdering av søkere til stillinger i Forsvaret. Linjeledere har mulighet til å sette kompetansekrav til stillinger i egen avdeling ved utforming av stillingsbeskrivelser (DISKO 2009). Som en del av prosessen mot kompetansefokuserede ansettelsesprosesser så skal stillingsbeskrivelser revideres for å redefinere kompetansekrav uavhengig av hvordan de tradisjonelt har vært formulert (FD 2013). Informant 5 beskriver bruken av stillingsbeskrivelser som en metode for å oppnå lokal innflytelse under kompetansestyring:

*”Jeg ønsker meg jo større grad av lokal innflytelse, men dagens system legger også til rette for rimelig stor lokal innflytelse. Da er vi tilbake til stillingsbeskrivelsen”.*

Informanten hevder at en av utfordringene med bruk av stillingsbeskrivelser er at linjeledere tar noe lett på utarbeidelsen av disse som en del av jobbanalysen. Stillingsbeskrivelses utforming påvirker søkergrunnlaget og således utfallet av utvelgelsesprosessen. Stillingsbeskrivelser er noe en søker vurderer seg selv opp mot i en søknadsprosess, og fungerer som et vurderingsverktøy under ansettelsesprosessen (FST/PØS 2008).

Informant 3 beskriver to tilnærminger av utforming av stillingsbeskrivelser som vil påvirke utvelgelsesprosesser, noe som støttes av Müller (2008). Ved den første tilnærmingen så designes stillingsbeskrivelsen til en gitt person som er kjent for avdelingen, slik at kun denne personen kan få stillingen i konkurransen med andre. Den andre tilnærmingen er at stillingsbeskrivelsen utformes på en slik måte at det er vanskelig å definere hva stillingen går ut på. I tillegg sier informanten at krav til formell kompetanse ikke

må settes for høyt, og at man i større grad må fokusere på å beskrive arbeidsoppgavene. I slike tilfeller kan det tenkes at potensielle søkere ikke velger å søke til tross for at de hadde fungert på en god måte i den gitte stillingen:

*”Det gode verktøyet ligger i midten. Der man lager en beskrivelse som gjør individet i stand til å gjøre en egenvurdering av hva kan jeg i dag, og hva har jeg lyst til å lære meg. Oppgavene må da være beskrevet på en slik måte at de virker litt forlokkende (...).”*

Informant 2 og 5 støtter disse synspunktene:

*”Er det for strenge stillingsbeskrivelser så kan man miste gode dyktige mennesker, fordi man har satt på krav til stillingen som er for strenge. Og det er der mange går i fella (...).”* (Informant 2).

*”For det første kan jeg starte med å si at jeg ikke er spesielt glad i stillingsbeskrivelser generelt da de er alt for detaljerte, og det er ingen virksomhet som jeg vet om som i nærhet driver på med slik komma hysteri i stillingsbeskrivelsen (...).”* (Informant 5).

Retningslinjene for stillingsbeskrivelser understreker også at ”må kravene” ikke skal defineres høyere enn minstekravene som er påkrevd for å utføre stillingens arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte (FST/PØS 2008). Sett i lys av våre funn kan det først og fremst tenkes at evnen til å styre kompetanse svekkes ved at stillingsbeskrivelsene ikke samsvarer med faktiske kompetansebehov. Dernest er det i tillegg interessant å se motsetninger i forhold til informantenes meninger hvorvidt stillingsbeskrivelser skal utarbeides sentralt eller lokalt. På den ene siden er det i følge informant 5 avgjørende at lokalt nivå involveres i utforming av stillingsbeskrivelser, da det er de som vet hvor ”skoen trykker” og hva som kreves av kompetanse:

*”Det er ingen som sitter sentralt som meg som kjenner til utfordringene i egne rekker. Avdelingene selv vet hva som skal til og hva slags kompetanse de trenger for å løse det oppdraget, eller for å fylle den stillingen”.*

På den andre siden så mener informant 2 at dette arbeidet bør ligge på sentralt nivå, fordi informantens tilhørende avdeling opplever å få inn stillingsbeskrivelser fra lokalt nivå til godkjenning som er utformet mindre hensiktsmessig:

*”Vi er helt firkantet på [stillingsbeskrivelser] som kommer inn og forholder oss til den bestillingsseddelen (...). Det er de lokalt som må gjøre jobben. Jeg mener i*

*utgangspunktet at stillingsinstruksene burde vært sentralt styrt, fordi da hadde du hatt eksperter som driver med det her i et HR-hus (...). Hadde vi hatt det ansvaret, så hadde det blitt en helt annen butikk (...)*”.

Informanten sier videre at man ser utfordringen med at avdelingene ikke prioriterer denne jobben i en hektisk hverdag. Ut i fra informantenes syn på stillingsbeskrivelser og i lys av verktøyets betydning i utvelgelsesprosesser i Forsvaret, så kan man se at utforming av stillingsbeskrivelser må prioriteres. Dette understøttes av Karlsens (2007) empiriske funn. Det kan tenkes at linjeledere eller annet personell på lokalt nivå som jobber med utarbeidelse av stillingsbeskrivelser bør tilbys veiledning og støtte fra sentralt hold. Da ivaretas lokal innflytelse, samt man tilstreber å forholde se til gitte retningslinjer. I forhold til kompetansestyrte ansettelsesprosesser så må det legges ned et arbeid i å revidere stillingsbeskrivelsene slik at man "bestiller" den kompetansen man ønsker. Dette vil styrke kompetanseplanleggingen og således evnen til å styre kompetanse i organisasjonen.

#### 5.3.4 Deloppsummering

Funn viser at kompetansearbeid kan bli bedre forankret i Forsvarets toppledelse, og at det er spor av nedprioritering av kompetanseområdet i forhold til annet strategiarbeid. Det kan resultere i mangel på menneskelige ressurser til å betjene investert teknologi. Et eksempel som belyser denne utfordringen er hvorvidt tildelte midler i mindre grad samsvarer med mål og operativ kapasitet sett i lys av anskaffelse av personell. En bevegelse fra kvantitativ til kvalitativ tilnærming på personellbeholdningen viser at Forsvaret ser viktighetene med personell med riktig kompetanse i forhold til operative behov.

Våre funn viser at Forsvaret med dagens ordninger i for liten grad er i stand til å planlegge fremtidige kompetansebehov, og det eksisterer utfordringer rundt styring av kompetanse. En årsak kan være at en del av kompetansestyringen gjennomføres på lavere nivå i organisasjonen, noe som kan påvirke den helhetlige kompetanseplanleggingen. Vi mener Forsvaret mangler overordnede strategiske føringer for hvordan kompetansestyringen skal gjennomføres ved at direktivet for strategisk kompetansestyring i liten grad oppleves som implementert. Man kan anta at dette styringsdokumentet har et potensiale i forhold til tilpassing til Forsvarets komplekse organisasjon.

For å styrke evnen til kompetanseplanlegging og styring av kompetanse bør kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker forbedres. I vår undersøkelse



fremkommer det opplysninger som antyder at forsvarsgrenene har egne karriereråd for stillinger på høyere nivå. Vi fant ikke spor i styringsdokumentene som kunne si noe rådets oppbygning, funksjon og objektivitet. Funn viser at det eksisterer uenigheter rundt økt styring av kompetanse ved at personellet fratras friheten til å velge stillinger selv. Kvalifikasjonsprinsippet er ofte styrende ved ansettelse der det er flere søkere til en stilling, og det er sjelden at rådsbehandlingen overstyrer prosessen i forhold til organisasjonens behov. I dette funnet ser vi spor som svekker Forsvarets evne til langsiktig strategisk kompetanseplanlegging. Det at den enkelte medarbeider i praksis er overlatt til seg selv når det kommer til å planlegge sitt eget karriereløp, på grunn av fraværet av sentrale karriereplaner og karrieresystemer, kan også påvirke kompetanseplanleggingen i et langsiktig perspektiv.

Forsvarets utvelgelsesstrategi er etter våre funn i mindre grad tilpasset for å imøtekomme et økt behov for spisskompetanse og kompetansemangfold. Årsaken til dette er at dagens system er basert på å belønne breddekompetanse, og i mindre grad spisskompetanse. Kompetansemeldingen identifiserer at Forsvarets systemer for rekruttering og utvelgelse i mindre grad fremmer dette behovet. Undersøkelsen viser at fremtidige ansettelsesprosesser vil være mer kompetansefokuserte, i den hensikt å oppnå et kompetansemangfold og økt belønning av spisskompetanse. Dette kan innebære at enkelte får tildelt stilling til tross for at man ikke er den best kvalifiserte, men at man innehar et talent som kan videreutvikles. Samtidig ser vi at ivaretagelse av den enkelte søker og prinsippet om objektivitet kan bli mer utfordrende med en slik løsning i forhold til dagens system.

Stillingsbeskrivelser er et verktøy som i stor grad påvirker ansettelsesprosesser i Forsvaret. Våre funn viser at stillingsbeskrivelsene bør utformes på en åpen måte slik at man ikke ekskluderer potensielle søkere med for strenge krav. Samtidig må de viktigste kompetansekriteriene defineres. I følge kompetansemeldingen så skal stillingsbeskrivelsene revideres slik at man oppnår formålet med kompetansefokuserte ansettelsesprosesser. Skal man lykkes med slike ansettelser viser våre funn at Forsvaret bør se på hvordan lønnsutviklingen skal ivretas for personell som ikke ønsker en vertikal karriere.

## 6. Avsluttende refleksjoner

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan kompetanseplanleggingen på strategisk nivå i Forsvaret er koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov. Vi har diskutert utfordringer med langsiktig kompetansestyring i Forsvaret og ser nok at de personalpolitiske retningslinjer som foreligger i mindre grad enn forventet er tilpasset dagens organisasjonsstruktur. Personalpolitikkenes funksjon er å gi overbyggende prinsipper for styring av menneskelige ressurser, og påvirker derfor fremtidsrettet kompetanseplanlegging. Videre ser vi at kompetanseplanleggingen kan bli bedre forankret i toppledelsen, og på denne måten sikre bedre sammenheng, samsvar og kontinuitet til de andre strategiene. Antakelsen baseres på vårt empiriske grunnlag som viser at personell- og kompetanseområdet har blitt nedprioritert til fordel for de øvrige endringsprosessene. Oppgaven har avdekket at Forsvarets søknads- og disponeringsordning er en av nasjonens beste i forhold til ivaretagelse av objektivitet og rettferdighet. Samtidig ser vi forbedringspotensialer med systemtenkningen i forhold til å ivareta planlegging og styring av ansattes kompetanse. Dette baserer vi på funn som viser at Forsvarets evne til å styre kompetanse i forhold organisasjonens behov ikke er god nok, og det oppleves som personellet er overlatt til seg selv i mangel av et karrieresystem. Vi ser også at objektiviteten til Forsvarets ansettelsesprosess kan utfordres med innføringen av kompetansestyrt tilsetninger. Om den nest best kvalifiserte på søkertidspunktet velges, fordi man antar at vedkommende på sikt vil bli best om han eller hun får stillingen, kan det svekke ansattes opplevelse av rettferdig personellbehandling. I våre øyne vil en slik endring av ansettelsesprosessen kreve en hjemmel i personalpolitikken for å oppnå legitimitet i organisasjonen.

På en annen side ser vi at Forsvaret har tatt grep ved å innføre egen HR-strategi som er bygget på det nye verdigrunnlaget. HR-ledelsen er tilknyttet Forsvarssjefens ledergruppe, dette er positivt og i tråd med teorien på området. Translasjonsteoriens betydning for kompetanseområdets modernisering er etter vår oppfatning relevant i tiden fremover. Våre funn kan oppsummere med at implementeringen av direktivet for strategisk kompetansestyring har vært mindre vellykket. Vi mener derfor man i det videre arbeidet bør se nærmere på disse erfaringene. Det kan være med på å identifiserte forbedringspotensialet slik at man i større grad lykkes med fremtidig arbeid tilknyttet

kompetansemeldingen. Det er viktig å tilpasse nye konsepter til egne organisatoriske forhold om man skal lykkes i arbeidet med implementeringsarbeidet (Røvik 2007). Dersom man ser på reformarbeidets ideer, som er nedskrevet i kompetansemeldingen, vil det også være hensiktsmessig å betrakte endringens påvirkning på personellet. En kjent reaksjon ved endringsprosesser er mostand mot forandring. Det vil derfor være fornuftig å legge til rette for medvirkning underveis i endringsprosessen, særlig finner vi at dette er viktig innenfor HR-feltet. Røvik (2007) understreker at reformatører må ha kjennskap til praksisfeltet og ta hensyn til argumenter fra opposisjonen.

Forsvaret ønsker med kompetansemeldingen å gripe morgendagens utfordringer og bedre dagens situasjon. Det innebærer et større fokus på å se den enkelte ansatte i et strategisk perspektiv. Vi ser på Forsvarets geografiske plassering som en av de største utfordringene i denne sammenheng. Forsvarsdepartementet etterlyser et behov for mangfold av mennesketyper, og ikke bare den klassiske stereotypiske soldaten som skal løse klassiske militære oppdrag. Forsvaret er en kunnskapsintensiv organisasjon som er under kontinuerlige endring, og er derfor avhengig av en personalpolitikk som bør ta inn over seg andre måter å tenke kompetansestyring i lys av samfunnsutviklingen. Her må Forsvaret etter vår oppfatning være villig til å gjøre noe med problemene og ikke bare symptomene. Dersom Forsvaret har et stort behov for kompetanse i Nord-Norge, betyr ikke det at et system for strategisk styring vil veie opp for de utfordringer det kan innebære å arbeide i indre Troms. I en tid der utkant - Norge sliter med fraflytting til fordel for de større byene, vil Forsvaret på sikt møte problemer innenfor dette området. Her vil den politiske- og den militære ledelsen måtte ta et oppgjør med hva som skal veie tyngst i fremtidens kompetansefokuserede Forsvar.

## 6.1 Muligheter for videre forskning

Oppgaven har avdekket flere spennende problemstillinger som vi mener det kan forskes videre på. I en tid der Forsvaret sier de skal satse på kompetanse finner vi det interessant å undersøke hvordan Forsvaret implementerer HR-arbeidet i sin organisasjon. Våre funn viser at Forsvaret ikke har lykkes på dette området tidligere. Ved å bygge videre på dette, vil man kanskje kunne finne svar på hva Forsvaret gjør riktig, men også hva de gjør mindre riktig i denne type prosesser.

## 7. Kilder

### 7.1 Litteratur

Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere, og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (1.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon – Teori og praksis* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* (5.utg.) Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 2.

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Nordhaug, O. (1993). *Måltrettet personalledelse. En grunnleggende innføring.* Oslo: Tano.

Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av Menneskelige Resurser* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse* (1.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner* (1.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Torgersen, G.E. (2001). *Referer riktig. Håndbok i formelle presentasjonskrav til rapporter og vitenskapelige avhandlinger* (1.utg.). Stjørdal: Læringsforlaget DA.

### 7.2 Dokumenter

DISKO (2009). *Direktiv for kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)*. Oslo: Forsvarssjefen.

DIVØ (2009). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvarets militære organisasjon.* Oslo: Forsvarssjefen.

FD (2004): *Direktiv om implementering av lov om personell og justert befalsordning.* Oslo: Forsvarsdepartementet.

FD (2012): *Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2013-2016*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

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

FST/P (2010): *Forsvarets HR-strategi*. Oslo: Forsvarsstaben personellavdelingen.

FST/P (2011): *Forsvarets verdigrunnlag – ny revidert versjon*. Internt notat. Oslo: Forsvarsstaben personellavdelingen.

FST/P (2012): *Instruks for Forsvarssjefens og Generalinspektørens råd*. Oslo: Forsvarsstaben personellavdelingen.

FST/PØS (2008): *Retningslinjer for Forsvarets stillingsbeskrivelser*. Oslo: Forsvarsstaben personell, økonomi og styringsstaben.

FST/PØS (2009a): *Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben personell, økonomi og styringsstaben.

FST/PØS (2009b): *Veiledning til Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben personell, økonomi og styringsstaben.

FPH del A (2002): *Forsvarets personellhåndbok - Del A Forsvarets personellpolitikk*. Oslo: Forsvarsstaben personellavdelingen.

FPH del B (2012): *Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall*. Oslo: Forsvarsstaben personellavdelingen.

### 7.3 Andre kilder

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

Haugan, S. E & Sølvsberg, R. (2012). *Seleksjonsprosesser i statlige disiplinære organisasjoner; En studie av i hvilken grad Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen selekterer med bakgrunn i kandidatens kompetanse*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Jørgensen, R. & Nilssen, K. (2009). *Liv og lære om strategisk kompetansestyring i Forsvaret*. København: Handelshøjskolen i København og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole for graden Master of Knowledge Management.

Karlsen, R. (2007). *Kompetansestyring i Forsvaret; Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?* Oslo: Forsvarets stabsskole.

Kompetansekonferansen (2013). *Notater fra foredrag i kompetansereformen i forsvarssektoren*. Oslo: Fanehallen Akershus festning, våren 2013.

Müller, G. (2008). *Hvilket disponeringssystem er velegnet til strategisk kompetencestyring?* Oslo: Forsvarets stabsskole.

## 7.4 Internett

Web 1. *Forsvaret omdømmekampanje*. Benyttet kilde 20.10.2013

<http://gullblyanten.no/archive/2012/submissions/1940/>

Web 2. *Forsvarets innbyggerundersøkelse 2012*. Benyttet kilde 20.10.2013

<http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/publikasjoner/innbyggerundersokelse/Sider/Forsvarets-innbyggerundersokelse-2012.aspx>

Web 3. *Informasjon om Forsvarets organisasjon*. Benyttet kilde 09.09.2013.

<http://www.forsvaret.no>

Web 4. *Informasjon om Human Resource Management (HRM)*. Benyttet kilde 27.10.2013

<http://www.hrnorge.no/>

Web 5. *Forsvarsdepartementet - definisjoner og begrepsavklaringer*. Benyttet kilde

11.06.2013. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-34-2008-2009-/11.html?id=560571>

Web 6. *Kompetansekonferanse 7. mars 2013*. Benyttet kilde 20.10.2013

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/fd/Nyheter-og-pressemeldinger/Nyheter/2013/kompetansekonferanse-7-mars-i-fanehallen.html?id=714567>

Web 7. *Forsvarets opptak og seleksjon*. Benyttet kilde 03.11.2013

<http://forsvaret.no/UTDANNING-KARRIERE/SOKNAD-OG-OPPTAKSKRAV/FOS/Sider/default.aspx>

## 8. Vedlegg

1. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.
2. Intervjuguide med introduksjon.
3. Forespørsel om deltakelse til intervju.
4. Informasjonsskriv om deltakelse til intervju.

## 8.1.1 Vedlegg 1. Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårlagres gate 25  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr. 985 321 884

Vår dato: 22.05.2013

Vår ref:34328 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.04.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

34328	<i>Kompetansestyring i Forsvaret</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Tromsø, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Hilde Marie Pettersen</i>
Student	<i>Bjørnar Dahler Pedersen</i>

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

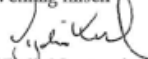
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

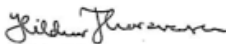
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år 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, 15.12.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Hildur Thorarensen

Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Bjørnar Dahler Pedersen, Flåtan 4, 3413 LIER

*Afdelingskontorer / District Offices*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrie.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrie.svarva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmas@svt.uib.no](mailto:nsdmas@svt.uib.no)



## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 34328

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår, såfremt dato for prosjektslutt og anonymisering tilføyes.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Universitetet i Tromsø sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 15.12.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

## 8.1.2 Vedlegg 2. Intervjuguide med introduksjon

Innledning (5-10 minutter)

1. Presentasjon av oss selv.

2. Formålet med prosjektet.

*Denne oppgaven er vår avsluttende del av et erfarings basert mastergradsprogram i ledelse og organisasjonsvitenskap ved Universitet i Tromsø.*

*Problemstillingen vår fokuserer på den nye kompetansereformen, de systemer for kompetansestyring som eksisterer i Forsvaret i dag og koblingen mellom kompetansestrategi og praksis. Vår hovedfokus vil rette seg mot utvelgelsesstrategi ved intern rekruttering.*

3. Forklar hvorfor intervjuobjektet er valgt ut til intervju, og hvordan kandidaten er plukket ut.

*Vi har benyttet ulike kontaktpunkt i Forsvaret for å finne frem til aktuelle kandidater. Vi har tidligere kolleger og bekjente i FST/P, BFO og FPT. Via disse kontakten kom vi frem til hvem vi ønsket å intervju.*

4. Opplys om respondentens om at intervjuet er frivillig og at en kan trekke seg når som helst uten å måtte oppgi grunn til at man trekker seg.

*Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS*

5. Informer om varighetene på intervjuet.

*Varigheten på intervjuet antas å være ca. 60 min, maks 90 min. Ettersom vi leder samtalen med å stille spørsmål, skal vi også se til at vi overholder tiden. Ved behov for pauser er det selvfølgelig bare å si i fra. Vi legger ikke opp til pause sett i lys av intervjuets planlagte varighet. Venter du noen viktige telefoner, eller er det andre ting på programmet ditt som vil kunne påvirke intervjuet?*

6. Informer om hvordan opplysningene skal beskyttes mot spredning til uvedkommende.

*Vi vil gi den enkelte informant et unikt nummer som knyttes til en navneliste. Denne listen makuleres når oppgaven er ferdig. Personalopplysninger og datamateriale fra intervjuene vil bli oppbevart og behandlet som fortrolig informasjon.*

7. Informer om hvordan vi tenker å bruke dataene.

*Empiriske funn fra informantene kan bli knyttet til organisatoriske enheter, men vi vil sørge for at funnene ikke blir direkte knyttet mot den enkelte informant ved å unnlate å benytte navn på intervjuobjekter i oppgaven.*

8. Lydopptak

*Vi ønsker å benytte lydopptaker under intervju for å få en best mulig grunnlag for referatskriving. Lydopptakene vil bli lagret på forsvarlig måte inntil oppgaven er levert og vil deretter bli slettet. Lydopptaker vil ikke bli brukt hvis ikke informanten ønsker det.*

9. Opplys om hva vi sender tilbake i forlengelsen av intervjuet

*Hvis ønskelig så sender vi en rapport/sammendrag på det som er nedtegnet. Det vil også være mulig å få tilsendt masteroppgaven når denne er ferdig og vurdert av sensor.*

10. Signering av samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur .....Sted/Dato.....Tlf.....

1) Personalpolitikk (2 spm)

- a) Sett fra ditt ståsted, legger Forsvartenes personellpolitikk til rette for styring av personell med tanke på å oppnå målsetningen om kvalifisert personell? (Evt. hvorfor - hvorfor ikke, utdyp - forklar)
- b) Legger Forsvarets personalpolitikk retningslinjer på hvordan Forsvaret skal utøve utvelgelse av personell? (Evt. hvorfor - hvorfor ikke - hvordan)

2) Strategisk kompetansestyring (strategisk forankring, kompetansestrategi) (7 spm)

- a) Hvordan er Forsvarets kompetansearbeid forankret i virksomhetens mål og øvrige strategier slik som du kjenner det? (Er det en direkte forbindelse mellom Forsvarets overordnede strategier og arbeid med kompetanse?) (Forklar - utdyp)
- b) Vil du si at Forsvaret evner å styre kompetansen dit det er behov per i dag? (Evt. hvorfor - hvorfor ikke, utdyp - forklar)
- c) Kjenner du til om kompetansearbeid integreres som en del av øvrig strategiarbeid i Forsvaret? (Tillegges kompetansearbeid nødvendige ressurser på lik linje med andre fagfelt?)
- d) Kjenner du til om Forsvaret har en overordnet plan/retningslinjer for kompetansearbeidet? (Er den nedskreven, angir den klare mål for arbeidet? Hva sier den?)
- e) Kjenner du til hvordan Forsvaret har gått frem for å utforme/utvikle dagens kompetansestrategi? (Er du kjent med de styrker og svakheter den valgte strategien gir i forhold til anskaffelse/utvelgelse av personell?)
- f) Kjenner du til hvorvidt Forsvarets kompetansestrategi regulerer utvelgelse av personell ved interne tilsetninger? (Fremkommer det mål og krav til utvelgelsesprosessen?) (Evt. begrunn, hvorfor, hvorfor ikke)
- g) Ved interne opprykk så vil det ofte bli en "dominoeffekt" ved at andre også får nye stillinger. I enkelte tilfeller vil det vise seg at personellet fungerer mindre bra på sin nye plass i organisasjon. Tar Forsvarets kompetansestrategi hensyn til menneskets utvikling over tid? (Evt. på hvilken måte?)

### 3) Utvelgelsesstrategi (6 spm)

- a) Vi kjenner til at stillingsbeskrivelser kan endres på lokalt nivå. Hvordan styrker eller svekker dette Forsvaret / Forsvarets personelltjeneste sin evne til å gjennomføre best mulig utvelgelse av personell ved interne tilsetninger? (Evt. hvorfor, utdyp – forklar)
- b) Forsvaret gjennomfører en sentral utvelgelsesprosess. Kjenner du til hva som er bakgrunn for at lokale sjefer har mindre beslutningsmyndighet ved utvelgelse av personell ved interne tilsetninger? (Evt. utdyp – forklar)
- c) Hvilke fordeler og ulemper ser du med måten Forsvaret velger kompetanse på ved interne tilsetninger? (Er utvelgelsen god nok, eller baserer den seg i for stor grad på tidligere selektering til Forsvarets utdanning (befalsskole / krigsskole))?
- d) Kjenner du til at innstillingsrådet har noen konkurransebetingelsen som de går etter når kandidatene er relativt like? (Stikkord internasjonale operasjoner, bredt spekter av oppgaver på lavere nivå - bredde, eller at du har spesialisering innenfor en gren? Evt. er i disse prinsippene forankret i kompetansestrategien?)
- e) Sett fra ditt ståsted, har tilsetingsråde tilstrekkelig kunnskap om stillinger som skal besettes, og hva som kreves i den enkelte stilling? (Evt. hvorfor ikke, er dette en utfordring?)
- f) Sett fra ditt ståsted, på hvilken måte bærer utvelgelsesprosessen preg av at det er svært mange stillinger som skal besettes på en og samme tid? (Må det gjøres på en enkel måte, fremfor en grundig måte? Er det i så fall forankret i kompetansestrategien?)

### 4) Kompetansereformen (3spm)

- a) Blir Forsvarets strategier for kompetansearbeid justert for å imøtekomme endringene som pålegges av omgivelsene? (evt. hvordan, hvorfor?)
- b) Hvordan mener du at Forsvaret tar høyde for økt krav til spesialisering og mangfold i kompetanse ved utvelgelse av personell?
- c) Kjenner du til om Forsvaret skal endre måten utvelgelse gjennomføres på for å imøtekomme regjeringens krav via kompetansereformen? (Gir dagens utvelgelsesstrategi rom for et fleksibelt karriereløp (bredde - og spisskompetanse) i Forsvaret?)

### 8.1.3 Vedlegg 3. Forespørsel om deltakelse til intervju

Forespørsel om å delta på intervju i forbindelse med masteroppgave.

Robert Gabrielsen og undertegnede er deltidsstudenter ved Universitetet i Tromsø og ansatt i Forsvaret. Vi gjennomfører nå siste del av et mastergradsprogram i regi av FOKUS og Universitet i Tromsø. I vår masteroppgave skriver vi om strategisk kompetansestyring i Forsvaret med fokus på intern rekruttering.

For å belyse vår problemstilling ytterligere ønsker vi å intervju 5 personer fra henholdsvis; Forsvarsdepartementet, Forsvarsstaben personell, Forsvarets personelltjeneste, Befalens fellesforbund. Vi henvender oss til deg for å be om et intervju da vi er av den oppfatning at din kunnskap og erfaring kan belyse vårt tema på en god måte. Spørsmålene våre til deg vil omhandle Personalpolitikk, Strategisk kompetansestyring, Utvelgelsesstrategi og Kompetansereformen. Intervjuet vil ta 60 til 90 minutter. I den grad du har anledning til å bidra, blir vi sammen enig om tid og sted for selve gjennomføringen. Intervjuet er selvfølgelig frivillig og du vil kunne trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere.

Vi ønsker å gjennomføre intervjuet før 5. juli (uke 27). Vi er fleksibel i forhold til når intervjuet gjennomføres, men vi har ikke mulighet i uke 23 og 25 blant annet på grunn av øvelsesaktivitet. For vår del passer det best å gjennomføre intervju i uke 26 og 27, alternativt i uke 24. Vi håper du har tid og anledning til å delta/bidra. Vi ønsker en tilbakemelding innen 31. mai, men gjerne så raskt som mulig.

Ved positiv respons vil vi sende deg mer informasjon som omfatter gjennomføringen av selve intervjuet. Skulle det være noen spørsmål, så er det selvfølgelig bare å ta kontakt per telefon eller mail.

Med vennlig hilsen

Robert Gabrielsen  
(HMKG)

Bjørnar Pedersen  
(FOH)

## 8.1.4 Vedlegg 4. Informasjonsskriv om deltakelse til intervju

### 1. Innledning

Vi ønsker å takke for at vi får anledning til å gjennomføre dette intervjuet. Intervjuet vil bli et meget viktig bidrag til oppgaven vår.

Oppgavens bakgrunn og tema

Denne oppgaven er vår avsluttende del av et erfarings basert mastergradsprogram i ledelse og organisasjonsvitenskap ved Universitet i Tromsø (UiT). Problemstillingen vår fokuserer på den nye kompetansereformen, de systemer for kompetansestyring som eksisterer i Forsvaret i dag og koblingen mellom kompetansestrategi og praksis. Vi vil avgrense oss til å se nærmere på utvelgelsesstrategien intern rekruttering. Vår midlertidige problemstillingen er som følger:

*I hvilken grad er anskaffelse og utvelgelse av personell ved interne tilsetninger forankret i Forsvarets kompetansestrategi?*

### 2. Intervjuet

Nedenfor følger noen presisere og momenter som er viktig for selve gjennomføringen av intervjuet.

Anonymitet og referanser til intervjuet

Informantene til oppgaven vil hovedsakelig tilhøre det strategiske nivå innenfor personell- og kompetansearbeid i Forsvaret. Et slikt begrenset utvalg kan gjøre det vanskelig å oppnå full anonymisering. Empiriske funn fra informantene kan bli knyttet til organisatoriske enheter, men vi vil sørge for at funnene ikke blir direkte knyttet mot den enkelte informant ved å unnlate å benytte navn på intervjuobjekter i oppgaven. Vi vil gi den enkelte informant et unikt nummer som knyttes til en navneliste. Denne listen makuleres når oppgaven er ferdig. Personalopplysninger og datamateriale fra intervjuene vil bli oppbevart og behandlet som fortrolig informasjon. Det vil være anledning til å trekke seg fra studien underveis. Da vil data som er knyttet til informanten bli slettet. Før vi starter intervjuet vil vi be informanten signere en samtykke erklæring.

Gjennomføringen av intervjuet

Vi ønsker at tid og sted for gjennomføring velges av intervjuobjektet ettersom vi ønsker å pålegge informanten minst mulig belastning i forbindelse med intervjuet. Varigheten på intervjuet antas å være ca. 60 min, men vi ber om at det settes av 90 min for å gi rom for utdypende og oppfølgende spørsmål.

Bruk av lydopptaksutstyr

Vi ønsker å benytte lydopptaker under intervju for å få en best mulig grunnlag for referatskriving. Lydopptakene vil bli lagret på forsvarlig måte inntil oppgaven er levert og vil deretter bli slettet. Lydopptaker vil ikke bli brukt hvis ikke informanten ønsker det.

Oppfølging etter intervjuet

Vi hadde satt pris på en avtale om mulighet for videre kontakt og eventuelt et oppfølgingsintervju hvis nødvendig. Vi kan oppleve behov for avklaringer, samt det kan oppstå et ønske om utfyllende informasjon. Dette kan også løses via telefon eller e-post.

### 3. Avslutning

Vi ser frem til intervjuet, og håper på en opplysende og konstruktiv samtale. Ved eventuelle spørsmål i tilknytning til gjennomføring av intervjuet så kan du nå oss per mobiltelefon eller e-post.

Bjørnar Dahler Pedersen, e-post: [bjornarpedersen@hotmail.com](mailto:bjornarpedersen@hotmail.com), mobil: 915 34 836

Robert Gabrielsen, e-post: [rogabrielsen@icloud.com](mailto:rogabrielsen@icloud.com), mobil: 915 85 487

Veileder ved UiT er Førsteamanuensis Hilde Marie Pettersen, tlf: 776 46252 / 915 15 084

Med vennlig hilsen

Bjørnar Dahler Pedersen & Robert Gabrielsen

Studenter ved Universitet i Tromsø