



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Leders opplevde handlingsrom for kompetansemobilisering

En studie av kompanisjefer i Forsvaret

Gro Elisabeth Dyrnes

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse BED- 3906– 29. mai 2020

Forord

I 2013 tok jeg en helomvending fra sivil arbeidsmarked og startet på befalsskolen. Jeg hadde en bachelorgrad i organisasjon og ledelsesfag, samt tre års arbeidserfaring fra mellomledernivå i bagasjen, men syntes likevel det fristet å vende tilbake til et miljø jeg så vidt ble kjent med da jeg nesten syv år tidligere avtjente førstegangstjeneste.

Nå er jeg inne i mitt sjette arbeidsår for Forsvaret og Hæren. De siste to årene har jeg i tillegg gått på dette masterstudiet og lært mer både om ledelsesfaget og meg selv. I prosessen med valg av tema for masteroppgaven måtte jeg oppsummere egen interesse for mennesker og ledelse, samt nysgjerrighet på ledelse i Forsvaret. Jeg fant ut at det jeg ville finne ut av var hvordan ledere i Forsvaret kan ta ut det beste potensialet i hver enkelt medarbeider, og min personlige tilnærming til ledelse har alltid vært at jeg har tenkt at ledelse er et verktøy som kan brukes nettopp til dette. Den lederutdannelsen som forsvarsansatte får gjennom befalsskole og krigsskole fokuserer på taktisk ledelse og krigføring, og i mindre grad på ledelse av mennesker. Fordi jeg tenker at det vil være et gode for Forsvaret om lederne i organisasjonen vektlegger både menneskene de leder og oppdraget de skal løse, har jeg derfor vært nysgjerrig på hvordan offiserer i posisjoner som avdelingsledere selv opplever jobben sin når det kommer til en av de relasjonelle faktorene i form av å mobilisere medarbeideren og vedkommendes potensiale.

Denne masteroppgaven avslutter tre år på masterprogrammet Erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Det har vært tre gode år, med masse inputs. Jeg har spesielt satt pris på å bli kjent med mange nye medstudenter med erfaring fra alle mulige forskjellige organisasjoner. Jeg har også fått muligheten til å reflektere og lære mer om egen organisasjon, både i arbeidet med eksamener og arbeidskrav, men også gjennom erfaringsutveksling med medstudenter, og det har vært veldig spennende.

Arbeidet med denne oppgaven har tidvis vært overveldende og at jeg nå er kommet helt i mål, må jeg innrømme at jeg mange ganger på veien, hadde liten tro på. Jeg vil takke samboer, familie, venner og kolleger for tålmodighet når jeg har holdt på med studier og spesielt denne oppgaven. En takk til respondentene som stilte opp og ga meg data til denne oppgaven er også på sin plass. Den største takken må likevel gå til min fantastiske veileder, førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen. Hun har vært utrolig tålmodig og helt uvurderlig for meg i denne prosessen. Hun har ledet meg med stødig hånd helt i mål, og jeg er utrolig takknemlig!

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvilket opplevd handlingsrom ledere i Forsvaret har for kompetansemobilisering av sine medarbeidere, med bakgrunn i teori knyttet til militær ledelse, lederes handlingsrom, kompetanse og kompetansemobilisering.

Studien ble gjennomført ved bruk av kvalitativ metode og jeg gjennomførte 5 semi-strukturerte intervjuer med kompanisjefer i Brigade Nord/ Hæren. Respondentene har delt sine ulike syn på eget handlingsrom i kraft av sine roller i i utgangspunktet identiske stillinger, og gitt gode grunnlagsdata for analyse.

Mine funn viser at kompanisjefene opplever sitt handlingsrom som begrenset. Det er fire faktorer som i hovedsak påvirker opplevelsen av kompanisjefenes handlingsrom. Det første er trekk ved organisasjonen. Byråkratiseringen og måten personellforvaltningen skjer på med hensyn til kompetanse, i form av et høyt fokus på anskaffelse og utvikling av kompetanse, heller enn å forvalte den kompetanse man har, preger handlingsrommet til kompanisjefene. Det andre hovedtrekket er trekk ved lederen: De erfaringer man som leder har gjort seg med egne tidligere sjefer, samt egne lederegenskaper, påvirker opplevd handlingsrom. Hovedtrekk nummer tre handler om trekk ved medarbeiderne. Kompanisjefene opplever jevnt over å ha svært ambisiøse medarbeidere, med høye krav både til seg selv og til organisasjonen. Imidlertid er det likevel utfordrende for kompanisjefene å mobilisere kompetanse på bakgrunn av dette, da det er divergens mellom medarbeidernes vilje til å levere 100% på alt de gjør og tilgangen på ressurser for å lykkes med dette. Og, nettopp begrensede ressurser er det fjerde hovedtrekket som påvirker kompanisjefenes opplevde handlingsrom. Selv om de ønsker å mobilisere kompetanse hos medarbeiderne, er det vanskelig når kompanisjefene opplever at ønskede ressurser er en mangelvare, spesielt tid og personell.

De fire faktorene som påvirker medarbeidernes opplevde handlingsrom kan ses som at de har gjensidig påvirkning på hverandre. Dersom man ønsker å se på hva man kan gjøre for å endre kompanisjefens opplevde handlingsrom til det større, kan man ikke isolert sett endre for eksempel byråkratiet i organisasjonen, man må også se på ressurstilgangen og hvilken type mennesker medarbeiderne er, slik at man samlet sett kan mobilisere kompetanse på mest mulig måte.

Nøkkelord: Lederens handlingsrom, kompetansemobilisering, kompetanse, Forsvaret.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
2	Kontekst.....	3
2.1	Militær ledelse.....	4
2.2	Oppbygging av Forsvaret og Hæren.....	5
3	Teori.....	7
3.1	Ledelse – militær versus sivil begrepsforståelse.....	8
3.2	Lederens handlingsrom.....	9
3.3	Kompetanse.....	11
3.3.1	Kompetanseformer.....	12
3.4	Kompetansemobilisering.....	14
3.4.1	Rolledefinering.....	16
3.4.2	Mestringstro.....	17
3.4.3	Autonomi.....	18
3.4.4	Mestringsorientert ledelse.....	19
3.4.5	Mestringsorientert støtte fra kolleger.....	20
3.5	Oppsummering.....	20
4	Metode.....	20
4.1	Valg av undersøkelsesdesign.....	20
4.2	Valg av metode.....	21
4.3	Innsamling av data.....	22
4.4	Valg av respondenter.....	23
4.5	Gjennomføring av intervjuene.....	25
4.6	Forskningsetiske betraktninger.....	26
4.7	Bearbeiding av data.....	27

4.8	Undersøkelsens kvalitet.....	28
4.8.1	Pålitelighet.....	29
4.8.2	Intern gyldighet	29
4.8.3	Ekstern gyldighet.....	31
5	Funn i undersøkelsen.....	32
5.1	Kompanisjefenes begrepsforståelse	32
5.1.1	Jobbinnhold	32
5.1.2	Begrepsforståelse	33
5.2	Hvordan opplever kompanisjefene sitt handlingsrom for kompetansemobilisering? 35	
5.2.1	Trekk ved medarbeiderne som begrenser handlingsrom for kompetansemobilisering.....	36
5.2.2	Trekk ved lederen som begrenser handlingsrom for kompetansemobilisering	37
5.2.3	Trekk ved organisasjonen som begrenser handlingsrom for kompetansemobilisering.....	39
5.2.4	Ressurstilgang som begrensene for handlingsrom for kompetansemobilisering 40	
5.3	Kompetansemobiliserende aktiviteter	41
5.3.1	Hvilke kompetansemobiliserende aktiviteter gjør kompanisjefene?	41
5.3.2	Hvilke kompetansemobiliserende aktiviteter ønsker kompanisjefene å gjøre mer av? 43	
6	Diskusjon.....	46
6.1	Uavklart forhold til kompetansemobilisering	46
6.2	Opplevde begrensninger i handlingsrommet for kompetansemobilisering.....	49
6.3	Hvilke kompetansemobiliserende drivere nyttes?.....	52
7	Konklusjon	54
	Referanseliste	57
	Vedlegg	59

Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD.....	59
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til respondenter	61
Vedlegg 3 - Intervjuguide	64

Figurliste

Figur 1 - Hærens driftsenheter	6
Figur 2 - Hærens underavdelinger.....	6
Figur 3 - Brigade Nords underenheter.....	7
Figur 4 - Gjensidig avhengighet og forsterkning mellom faktorer som påvirker opplevd handlingsrom.....	52

1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg først forklare bakgrunnen for valg av tema for problemstillingen. Videre skal jeg definere problemstillingen, før jeg ser på hvilke avgrensninger jeg har gjort og hvilke forutsetninger jeg har lagt til grunn i oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Litteratur og fortellinger fra flere tusen år tilbake rommer stort sett en eller annen helteskikkelse som seiret over sine motstandere. Dette fremholdt i stor grad frem til større og mer sammensatte organisasjoner vokste frem på slutten av 1800- tallet, og interessen for hva helteskikkelsene og seierherrene gjorde for å lykkes økte (Bolman & Deal, 2014, s. 379). I takt med at organisasjoners kompleksitet utviklet seg, ble også begrepet «ledelse» mer interessant i forskning- og utdanningsøyemed (Arnulf 2012, s. 15). Dagens definisjoner og forståelse av ledelsesbegrepet vil berøres i teorikapitlet, men Arnulf (2012, s. 20) poengterer at ordet «ledelse» ofte også hektes sammen med et annet ord, slik at ledelses- begrepet blir lokalt gyldig der man trenger det: «Salgsledelse», «kunnskapsledelse».

I dagligtalen i Forsvaret, opplever jeg at begrepet «stridsledelse» brukes ofte. Etter en uformell prat om dette rundt lunchbordet på jobb, bekreftet flere offiserer dette, og fortalte at de har tatt med seg et begrep fra «stammespråket i Forsvaret» som egentlig er knyttet til soldatprofesjonen i felt, til administrative fredsdrift. Begrepet stridsledelse slik det brukes i dagligtalen, handler om å ta raske beslutninger på tynt grunnlag, også i administrativt arbeid. Begrepets opphav er imidlertid fra den operative settingen til Forsvaret: I krise- og krig *må* ofte beslutninger tas hurtig og uten at alle ønskelige inputs er gitt eller analyser gjort. Forsvarets befalsskole og krigsskoler trener opp soldater til å kunne gjøre nettopp dette, og å ivareta lederroller i oppdragsløsning i operative settinger. Imidlertid konkluderer Hessen og Klock (2017) med at Krigsskolens prioritering av utdanning innen den operative feltfunksjonen til kommende ledere i Forsvaret fører til et opplevd kompetansegap mellom de faktiske arbeidsoppgavene (forvaltning spesielt) og utdanning. De peker videre på at respondentene har forståelse for at det stilles krav til at de må utføre pålagte forvaltningsoppgaver, men at de i større grad ønsker å få utøve ledelse og å være til stede for sine undergitte. Dette er en viktig årsak for at det er interessant å se på hvilket *handlingsrom* ledere i Forsvaret har. I tillegg fant Hessen og Klock (2017) at det var divergerende hvordan avdelingssjefene opplever å ha handlingsrom innenfor eget virke, og at avdelinger har ulik

tilnærming til mengden styring og ledelse som utøves på de ulike organisatoriske nivåene. Derfor er det interessant å se på det *subjektive* handlingsrommet ledere opplever.

Forsvaret er en av mange statlige organisasjoner som er preget av mye byråkrati. Siden Forsvarets rasjonale er å forsvare landet i krise og krig, er det i tillegg til det pålagte byråkratiet fra staten også mye intern virksomhet som er prosedyrestyrt, og standard operasjonsprosedyrer eller reguleringer finnes for det meste av det Forsvaret driver med. Dette gjelder også for administrativt arbeid i fredstid, herunder personellforvaltning, og byråkrati og pålagte standarder, samt organisasjonsendringer, vil påvirke lederens subjektive handlingsrom. Jeg vil se på de *mulighetene* ledere i Forsvaret opplever å ha for å jobbe med personellet sitt, når man ser bort fra de krav og begrensninger som settes til dem fra organisasjonen og ledere på nivåene over.

Forsvaret implementerer i disse dager både en utdanningsreform (URE) og en ny ordning for militært ansatte (OMT). Mens URE tar for seg oppbygningen av utdanning og utdanningsinstitusjonene i Forsvaret, er OMT en omstrukturering av gradssystemet i Forsvaret. OMT vil nå skille mellom befal som spesialister og offiserer som generalister. Hensikten med OMT er også å legge til rette for at spesialistene skal sørge for dybdekompetanse og kontinuitet i avdelingene, mens generalistene skal lede og planlegge operasjoner. Det er med andre ord viktig for Forsvaret både å bygge riktig kompetanse, anvende den riktig og beholde den. Går man til litteraturen, skriver f.eks. Lai (2013) at det er viktig for medarbeidere å få *bruke* den kompetansen man besitter for å opprettholde engasjement og innsats i arbeidet. Jeg vil derfor undersøke lederens handlingsrom når det kommer til *kompetansemobilisering* i arbeidet med denne masteroppgaven.

1.2 Problemstilling

Begrepet *handlingsrom* er et nøkkelord for denne masteroppgaven. Handlingsrom har Stewart (1982) definert som de valgmulighetene en leder har i rommet mellom begrensninger (f.eks. økonomiske tildelinger eller lovverk) og krav (tidsfrister eller operasjonsprosedyrer). Begrepet diskuteres ytterligere i kapittel 3.2.

Linda Lai (2013, s. 154) skriver om *kompetansemobilisering*: «En medarbeider som ikke får brukt relevant kompetanse, vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette kan gi redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over tid». Videre skriver Lai (2013) også at det å

mobilisere kompetanse hos medarbeidere blant annet er et lederansvar, og jeg er derfor interessert i å se på hvordan ledere i Forsvaret kan gjøre dette.

Ledelse vil ofte være subjektivt, som også Hessen og Klock (2017) konkluderer med. To ulike ledere i samme type stilling vil oppleve helt ulikt handlingsrom hva gjelder sin jobb. (Strand, 2007) Dette argumenterte også Stewart (1982) for da hun kritiserte en undersøkelse Mintzberg publiserte i 1980, hvor hun mente at de ulike lederes persepsjon av egen rolle ikke ble tillagt nok vekt i undersøkelsen. Kritikken var delvis grunnen til at Stewart i 1982 presenterte modellen for lederes handlingsrom. Høst (2009, s. 93) trekker frem *individuelle trekk ved lederen* og beskriver disse som «*lederens personlig egenskaper og faglige og mellommenneskelige dyktighet*», og skriver videre at «*disse trekkene og ferdighetene vil påvirke hvordan den enkelte leder utøver sin ledelsesatferd.*»

Problemstillingen i denne masteroppgaven er:

Hvilket opplevd handlingsrom har ledere i Forsvaret for å påvirke kompetansemobilisering hos sine medarbeidere?

Denne oppgavens formål er først og fremst å avdekke en nå- situasjon, hvor jeg ser på hva ledere opplever at de gjør og har handlingsrom til nå. Samtidig ønsker jeg å få vite om de mener de kunne gjort noe annerledes med hensyn til kompetansemobilisering hos sine medarbeidere, realistisk sett, med de ressurser de har.

Så langt jeg har klart å lese meg opp, retter lederskapsteori og -utdanning i Forsvaret seg i stor grad mot den operative utøvelsen av ledelse. Dette gjør at Krigsskole- utdannede offiserer ofte kan oppleve å være uforberedt til mange av de administrative lederoppgavene som kreves utført av dem i fredsdrift. Dette stemmer også overens med det Hessen og Klock (2017) fant i sin avhandling. I min avgrensning av tema ble det viktig for meg å ta for meg ledelse i fredsdrift, siden jeg fant lite teori og utdanning i denne konteksten, og jeg vil derfor ikke ta for meg militær ledelse i operativ kontekst.

2 Kontekst

Fordi denne oppgaven tar for seg ledere i Forsvaret, anser jeg det som vesentlig å si noe om konteksten; militær ledelse. Jeg vil derfor først presentere noe av det som kan være særegent med militær ledelse, før jeg redegjør for den organisasjonsmessige oppbygningen i Forsvaret og Hæren.

2.1 Militær ledelse

Johansen, Fosse og Boe (2019) hevder at mye av ledelsesforskningen som har blitt gjort utenfor militær kontekst også er gyldig i den militære konteksten. Men det er også slik at dersom man ser den stereotypiseringen som forsøkes gjort av ledelse opp mot Forsvaret, så må man fort erkjenne at ledelse i militær kontekst ikke er like monolittisk som i samfunnet for øvrig:

«Den militære organisasjonen består av en mengde samlinger av sub- organisasjoner, roller, kulturer og mennesker. Noen av de mest synlige eksemplene på dette er forsvarsgrenene, våpenartene og gradssystemet. I tillegg vil konteksten variere sterkt som et resultat av spennvidden i oppdragsporteføljene innenfor den militære profesjon, som freds-, krise- og krigsperspektivet.» (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 21)

Dette viser at ledelse i Forsvaret kan skilles fra ledelse i det sivile blant annet på grunn av konteksten, og at rasjonale for Forsvarets eksistens også legger ekstreme situasjoner (krise og krig) til grunn. Denne operasjonaliseringen av ledelsesbegrepet i Forsvarssammenheng baserer seg videre på en operativ kontekst hva gjelder utøvelse av ledelse: Ledelse i militære operasjoner.

Johansen, Fosse og Boe (2019) skriver videre at yrkeskulturen i Forsvaret kan anses som særegen i forhold til resten av samfunnet, og arbeidsgiver krever svært mye av sine medarbeidere. Forsvaret har også flere subkulturer og en av studie Soeters et al. (2006) viser til den *kalde* og *varme* delen av organisasjonen. Den kalde delen handler om typiske støttetjenester i form av kontorarbeid og kostnad- og kvalitetskontroll, og kan sammenlignes med nesten hvilken som helst byråkratisk organisasjon hvor ledelse utøves relativt tradisjonelt og lineært oppover i ledelseshierarkiet. Den varme delen av organisasjonen handler om operasjoner i stridsfeltet, og selv om reelle krigssituasjoner heldigvis sjelden oppstår, er det like fullt Forsvarets rasjonale å trene mot disse operasjonene. Ledelse i denne delen av organisasjonen krever mer tydelighet og adhokrati, og Johansen, Fosse og Boe påpeker at også emosjonelle aspekter som for eksempel medfølelse og mot er av betydning. I de tilfeller hvor «varme» situasjoner oppstår er det også mer rom for å handle i tråd med Forsvarets ledelsesfilosofi: En oppdragsbasert ledelse.

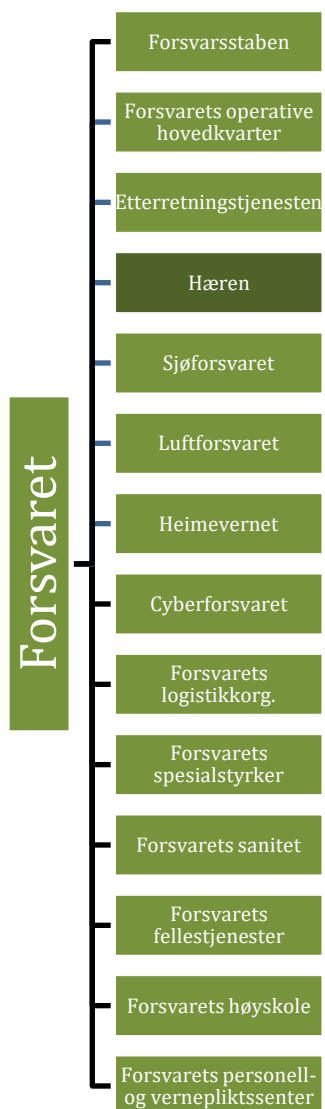
I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) fra 2007 ble lederskap, med komponentene *være* (verdimessig), *vite* (kognitiv) og *handle* (atferdsmessig), tillagt stor betydning for stridsevne. I

en nyere utgave av FFOD fra 2014 ser man at både planlegging, gjennomføring og ledelse i form av kommando og kontroll i fellesoperasjoner (alle forsvarsgrener) ble mer vektlagt. Forsvarsstaben utga i 2012 «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse» (FSGL) i den hensikt å skulle konkretisere hva lederatferd for Forsvarets ledere faktisk skulle være. FSGL er nå under revidering, men i utgaven fra 2012 presenteres begrepet *balansert lederatferd*, basert på Yukl (2012), for å kunne operasjonalisere de individuelle forutsetningene ledere i Forsvaret har for å utøve oppdragsbasert ledelse. «*De tre sentrale metakategoriene for lederatferd er oppdragsfokus, samspill og utviklingsorientering. Balansert lederatferd tar utgangspunkt i disse tre metakategoriene og innebærer videre å velge den atferd som best løser oppdraget og samtidig er tilpasset individets behov*» (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 29). Videre hevder forfatterne at Forsvarets ledelsesfilosofi finner sted i spenningsfeltet mellom operative prinsipper (drevet av krigens krav) og administrative prinsipper (drevet av sivile markedsmekanismer) – eller sagt med andre ord, i spenningsforholdet mellom styring og lederskap: Ledere i Forsvaret må kunne virke både i operativ kontekst (øving, trening og operasjoner), men også i administrativ kontekst (fredsdrift). Det er likevel slik at styring og lederskap skal være motsetninger i Forsvaret, men skal betraktes som ulike funksjonsområder innenfor ledelse, og skal være gjeldende i så vel operativ som administrativ kontekst.

2.2 Oppbygging av Forsvaret og Hæren

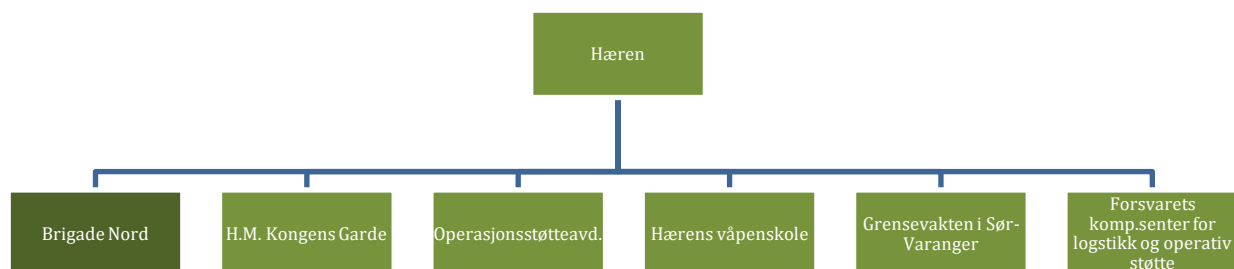
Forsvaret er et hierarkisk system med særegne betegnelser for de ulike nivåene. Nedenfor vil jeg derfor presenterer noen figurer som visualiserer hvordan Forsvaret er bygd opp og vise navn på de ulike nivåer og avdelinger, slik at det kan være enklere for leseren utover i oppgaven.

Figur 1 viser de 14 ulike driftsenhetene (DIF). Hver DIF ivaretar ulike arbeidsoppgaver. Hæren er en av disse DIFene og i følge www.forsvaret.no (2019) er Hærens oppgaver «å være en garantist for at Norge kan opprettholde sine internasjonale forpliktelser overfor NATO og FN ved internasjonale operasjoner» og å «ha minst én styrke i nasjonal beredskap til enhver tid».



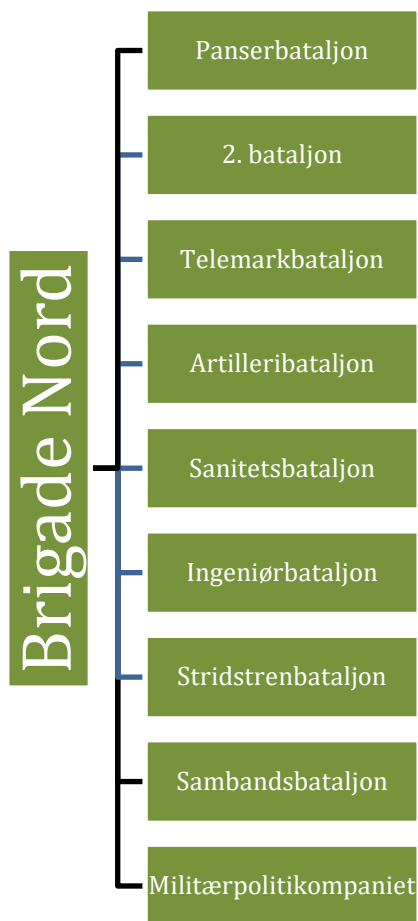
Figur 1 - Hærens driftsenheter

Figur 2 viser Hærens underavdelinger.



Figur 2 - Hærens underavdelinger

Figur 3 viser oppbygningen av Brigade Nord, som er Hærens viktigste kampavdeling. Brigade Nord består av åtte bataljoner og ett militærpolitikompani. Hver bataljon har ulike underavdelinger som kan betegnes som kompani, eskadron eller batteri. Disse vil ikke bli vist i figurform, da antall og type underavdelinger varierer mellom bataljonene. Sjefer for disse underavdelingene er i mitt utvalg, og jeg vil for enkelhets skyld omtale disse som kompanisjefer, selv om de også kan være batteri- eller eskadronsjefer.



Figur 3 - Brigade Nord's underenheter

3 Teori

Hensikten med dette kapitlet er å diskutere teorier som skal danne bakteppe for både intervjuguide, analyse og diskusjon av data, for å kunne svare på problemstillingen. Jeg vil starte med en kort diskusjon av ledelse slik begrepet forstås i denne masteroppgaven. Deretter vil jeg redegjøre for teori knyttet til begrepet lederens handlingsrom, før jeg til slutt presenterer teori som omhandler kompetanse og kompetansemobilisering.

3.1 Ledelse – militær versus sivil begrepsforståelse

Når man snakker om militær ledelse dreier det seg ofte om ledelse i operativ setting – i krise og krig, enten det er operasjoner, trening, øving eller utdanning. En stor del av arbeidshverdagen for Forsvarets ledere også stiller krav til det å kunne lede i fredsdrift. Denne delen av ledelse i militær kontekst er lik ledelse i andre sivile kontekster som f.eks. byråkratiske organisasjoner utenfor Forsvaret, men lite av ledelsesteorien som undervises i militære skoler tar for seg dette. Jeg vil derfor forklare hvordan ledelsesbegrepet brukes i denne oppgaven, og har gjort et utvalg av definisjoner.

Strand (2007) hevder at ledelse som begrep er så og si innholdsløst før man fyller det med mening, det vil si at man setter det inn i en kontekst, og at konteksten også har betydning for virkningen ledelsen har. De som er ledere i en organisasjon er organisasjonsmedlemmer slik som alle andre ansatte i organisasjonen, men de skiller seg fra resterende medlemmer på tre måter (Strand, 2007): 1) De har ansvar for andres arbeid og har tilgang på ressurser slik at de kan påvirke andre organisasjonsmedlemmers arbeid, samt gjøres ansvarlig for det som skjer i organisasjonen, 2) har et mandat som gjør at de kan gjøre noe på vegne av organisasjonen, oftest et formelt mandat på grunn av sin rolle eller posisjon i organisasjonen, og 3) utfører funksjoner som er viktig for organisasjonens eksistens, for eksempel å opprettholde indreorden, sørge for felles virkelighetsforståelse for organisasjonsmedlemmene og – relevant for denne oppgavens utvalg – motiverer og forvalter personellet sitt i den hensikt å sørge for at både individer og organisasjonen opplever mest mulig verdiskapning. Disse tre punktene er alle overførbare til ledere på kompanisjefsnivå i Forsvaret: De er ansvarlig for sine medarbeideres arbeidsutførelse og kan stilles til ansvar dersom ikke resultatene er tilfredsstillende, f.eks. at ikke alle medarbeidere har gjennomført årlig fysisk test eller rekvisitering av personlig våpen. Det ansvaret ledere på kompanisjefsnivå har fått, samt de oppgaver de må utføre for at organisasjonen skal eksistere, kan ses på som en form for krav og begrensninger for kompanisjefene, og det er ut fra disse kravene og begrensningene kompanisjefene kan gjøre sine valg (handlingsrom).

Arnulf (2012, s. 15) skriver at en ofte brukt definisjon av ledelse er at *«ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre»*. Høst (2009) henviser til Sørhaug (2004, s. 31) som oppsummerer kjernen i ledelse til å handle om å *«skape orden og retning, det vil si struktur og strategi»*. Birkinshaws (2015, s. 41) definisjon av ledelse er *«å bringe mennesker sammen for å oppnå ønskede mål»*. Disse ulike definisjonene av ledelsesbegrepet er like ved at de

stort sett er uttrykt i form av et verb; «å lede». Men Strand pekte også på at ledelse ikke «er noe» før det settes i en kontekst, og ledelse i Forsvarskontekst er i mine øyne derfor et verktøy, eller et redskap, for «å lede»: Ledelse ses derfor i denne oppgaven på som et verktøy en bestemt person har gjennom sin rolle og posisjon som kompanisjef. Hun har tildelte oppdrag fra sin bataljonssjef som skal gjennomføres ved hjelp av de ressursene hun har tilgjengelig, deriblant mennesker (medarbeiderne) og kompetansen disse menneskene besitter.

3.2 Lederens handlingsrom

Espedal og Lange (2005) påpeker at lederes arbeidshverdager ofte er både hektiske og omskiftelige; det er vanskelig å planlegge alt da det ofte skjer uforutsette ting, samtidig som man i rollen som leder har visse krav og forventninger man skal imøtekomme. Dette krever at man som leder er fleksibel og evner å skifte fokus raskt, og ofte flere ganger daglig, og det krever igjen valg- og handlefrihet. Et eksempel på dette for en kompanisjef er når man må ta ressurser fra ett sted og putte i noe annet, enten det er mennesker eller tid det er snakk om, og man kontinuerlig må gjøre vurderinger på hva disse valgene går utover med tanke på der man tar ressursene fra.

Det er Rosemary Stewarts artikkel fra 1982 «*A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour*» som legges til grunn for forståelsen av det norske begrepet «lederens handlingsrom» i denne oppgaven. Stewarts (1982) modell kan ses som en trelags løk, der kjernen i løken er kravene som settes til lederen, og det ytterste laget er begrensningene lederen må forholde seg til. Det midterste laget representerer de valgene en leder kan gjør i rommet mellom krav og begrensninger: Lederens handlingsrom. Espedal & Lange (2005, s. 4) definerer handlingsrommet som «*de fullmakter lederen formelt har, det uformelle mandat lederen har opparbeidet seg, og tiden som ledere kan bruke på oppgaver etter eget valg. Handlingsrommet bestemmes videre av de krav som stilles og de rammer som settes*». Handlingsrom er ikke noe objektivt eller formelt element i organisasjoner, men noe som blir til og utvikler seg ut fra de tolkninger som ledere gjør av valg, krav og begrensninger, og de handlinger ledere gjør (Espedal & Lange, 2005).

Det Stewart omtaler som *krav* til lederen i sin modell innbefatter to ting: Arbeidsoppgaver en *må* gjøre og enkelte kriterier en *må* tilfredsstille: Ledere i Forsvaret *må* gjennomføre medarbeidersamtaler, og det er et kriterium at alle leksjoner innen vinterutdanning er gjennomført før man sender soldater ut i vintertjeneste. Espedal & Lange (2005, s. 7) skiller mellom fire typer krav til ledere, disse fremstilles i forkortede trekk under:

1. *Målrettede og rasjonelle handlinger: Følge opp mål- og resultatforventninger overfor medarbeidere.*
2. *Være relasjonsbygger: For å bidra til virksomhetens mål gjennom sine medarbeidere kreves det at lederen ivaretar medarbeidernes sosiale behov og utvikler mellommenneskelige relasjoner knyttet til team og nettverk.*
3. *Være en kulturell arkitekt: Bygge kultur gjennom egen atferd og fremme holdninger og virkelighetsoppfatninger som støtter opp om virksomhetens visjon, verdier og mål.*
4. *Være en endringsagent: Lederen må imøtekomme endringer og tilpasse seg og sine medarbeidere til nye og skriftende krav og utfordringer.*

Begrensningene som Stewart omtaler i sammenheng med lederes handlingsrom er for eksempel begrensede ressurser (tid, personell, økonomi, osv.), lovverk en må forholde seg til og fysiske omgivelser og lokasjon. I Forsvaret er vi, som i de fleste andre (offentlige) virksomheter, til enhver tid nødt til å holde oss innenfor lovverket hva gjelder arbeidstid og det å tilse at personellet også får tilstrekkelig fri og hvile, hvilket ofte blir utfordrende når man skal sette opp arbeidsplaner som også dekker behovet for tilstedeværelse, for eksempel med hensyn til utdanning av vernepliktige. Forsvaret har standard operasjonsprosedyrer, reglement og direktiver for det meste, og er således en svært regulert arbeidsplass når det kommer til aktiviteter som skal gjennomføres, hvilket kan tolkes som begrensninger for lederes handlingsrom. Byråkratiske organisasjoner kan ofte vernes mot potensielt dårlige idéer og løsninger, nettopp fordi det finnes rutiner og regler for mye, men det er ikke en garanti. Dette krever at man som leder i byråkratiske organisasjoner også er bevisst at man ikke bruker rutiner som finnes helt blindt, og går glipp av gode løsninger. I tillegg til å være byråkratisk, er Forsvaret også en hierarkisk organisasjon, hvilket både kan være en fordel og en ulempe: Dersom det er lite hierarki, kan ansvarsforholdene bli feid under teppet, mens for sterkt hierarki kan *«føre til unødvendig sterk sentralisering av beslutningsmyndighet og skape omstendelige og tidkrevende beslutningsprosesser der initiativ og kreativitet kveles»*. (Espedal & Lange, 2005, s. 9)

De valg en leder kan gjøre innenfor de krav og begrensninger hun har, mener Stewart (1982) man kan se i et tidsmessig regnskap: Den totale arbeidstiden lederen har til disposisjon minus den tid hun bruker til å gjøre de tingene hun *må* gjøre, utgjør den tiden hun har til å gjøre valg i sin lederstilling. I hvilken grad organisasjonen gir lederen rom for å ta egne valg vil spille inn på valgene som blir tatt, og i en så byråkratisert og prosedyrestyrt organisasjon som Forsvaret, kan det være at dette rommet oppleves begrenset. Individuelle trekk ved lederen vil også være av betydning for det opplevde handlingsrommet. Høst (2009, s. 93) beskriver i sin ledelsesmodell at

«de individuelle trekkene ved en leder er her bestemt som lederens personlige egenskaper og faglige og mellommenneskelige dyktighet. (...) Dette er altså trekk og ferdigheter som hver enkelt leder er i besittelse av og som vil være forskjellig fra person til person. Disse trekkene og ferdighetene vil påvirke hvordan den enkelte leder utøver sin ledelsesatferd.»

Jeg tolker dette dit hen at det også vil påvirke hvordan den enkelte leder vil oppleve sitt handlingsrom. Strand (2007) skriver også at samme formelle rolle kan gi store variasjoner i oppfattet handlingsrom, fordi ledere kan tolke grenser ulikt, samt ha ulik bagasje i form av kunnskap og erfaring, med seg. Espedal & Lange (2005) peker i retning av subjektivt handlingsrom, når de ser på valg- elementet i Stewarts modell som den muligheten ledere har til å bruke skjønn: Å velge hva man skal gjøre, hvordan og når.

Begrepene Strand (2007) brukte (ledere har ansvar, et mandat og forventninger til seg), kan tolkes som et formelt handlingsrom. Dette til tross for at både Espedal & Lange (2005) og Strand (2007) hevder at handlingsrommet ikke er definert som noe objektivt eller formelt element i organisasjoner, men at det er noe som skapes av den enkelte basert på vedkommendes erfaring og kunnskap, samt gjennom prøving og feiling. Men Strand (2007, s. 398) sier også at *«det formelle mandatet og den tilliten som rollene generelt er forlenet med, gir grunnlaget.»* Jeg tolker dette som at Stewart (1982) mener at krav og begrensninger i handlingsrommet, også er med å forme lederens oppfattede handlingsrom, i form av det formelle mandatet de har i sin rolle. Strand (2007, s. 398) diskuterer også hvordan valgelementet i handlingsrombegrepet faktisk er det som gjør at ledere som sitter i identiske stillinger opplever handlingsrommet som så forskjellig, fordi lederens egne oppfatninger og tolkninger av krav og begrensninger også vil påvirke opplevd handlingsrom. Han påpeker videre at *«handlingsrom er også mer tilgjengelig når situasjonen er tvetydig.»* I Forsvaret, som alle andre steder, er enkeltsituasjoner tvetydige, men oppdraget i striden vil alltid være tydelig, og handlingsrommet vil kanskje derfor oppleves mindre for ledere i Forsvaret. Når man legger til Høsts (2009) forklaring av de individuelle trekkene ved lederen, og at disse kan påvirke opplevde handlingsrom, mener jeg det er grunn til å hevde at det subjektive handlingsrommet er svært viktig for ledere og organisasjonen de jobber i.

3.3 Kompetanse

I organisasjonssammenheng finner man mange ulike definisjoner av begrepet kompetanse. Denne oppgaven vil legge Linda Lais (2013, s. 46) definisjon av kompetanse til grunn:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»

Lai (2013) definerer at kompetansebegrepet består av flere komponenter.

Kunnskapskomponenten i kompetansebegrepet viser til det vi mennesker «vet», det vi har som en informasjonsbase i oss som vi legger til grunn i det vi gjør. Et skille i kunnskapskomponenten går mellom taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap handler om det vi ikke alltid er bevisst at vi kan, men bare gjør, og utvikles og overføres gjennom det å bare være med folk som kan det du skal lære. Ferdighetskomponenten i kunnskap definerer Lai (2013, s. 49) som *«evnen til å utføre komplekse velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte for å nå definerte mål»*. Et eksempel i Forsvaret kan være prosedyren knyttet til det å skyte med kanon: Det krever en bestemt mengde mannskaper som alle har sine spesifikke ferdigheter når det kommer til sin jobb i skuddprosedyren, f.eks. er en spesifikk medarbeiders jobb å lade granaten.

«En medarbeiders evner reflekterer det han eller hun har av relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave («abilities») og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger («attitudes/fitness») (Lai, 2013, s. 50). Holdningskomponenten omtaler Lai som kanskje den viktigste komponenten i kompetansebegrepet, siden holdninger kan ses på som svært betydningsfull med hensyn til et menneskes potensial. Hun skiller videre mellom *selvrefererende holdninger*, som for eksempel mestringsstro, og andre *jobbrelevante holdninger* som eksempelvis handler om indre og ytre jobbmotivasjon, lojalitet til organisasjonen og om holdninger til konkrete oppgaver, kolleger eller produkter. (Lai, 2013, s. 50-51). Disse holdningene er spesielt viktig i forhold til kompetansemobilisering, og kan kobles til noen av driverne for kompetansemobilisering (f.eks. mestringsstro og rolledefinering) som jeg skal komme tilbake til i kap. 3.4.

3.3.1 Kompetanseformer

Kompetanse kan deles i formell og uformell kompetanse. Den formelle kompetansen er dokumentert kompetanse som er tillært gjennom *«utdanning, kurs eller systematisk opplæring i regi av godkjente tilbydere, utdanningsinstitusjoner og kursarrangører»* (Lai, 2013, s. 54). Mange yrker har spesifikke krav for å kunne utøve spesifikke oppgaver og fylle spesifikke funksjoner: Du må ha gjennomført Krigsskolen for å bli offiser i det norske Forsvaret, og du må ha gjennomført befalsskolen for å bli befal. Uformell kompetanse er derimot kompetanse som medarbeidere har tillært seg gjennom erfaring, og utenfor formelle utdanningssystemer

eller kurs. *Realkompetanse* er summen av formell og uformellkompetanse, og selv om formell kompetanse ofte må vektlegges mest, er ikke uformell kompetanse ubetydelig. (Lai, 2013). Forsvaret har formelle krav for alle stillinger, men fagområde man har gjort seg erfaringer innenfor og tilegnet seg uformell kompetanse på må også vektlegges, fordi det kan ha stor verdi både for avdelingen en medarbeider er aktuell for, og for den enkelte.

Lai (2013) skriver at det eksisterer en hel «begrepsjungel» hva gjelder kompetansfeltet. Hun påpeker videre at idet kompetansedefinisjonen viser til et potensial, er både handling, endring og læring implisitte dimensjoner i kompetansebegrepet. Lai (2013) presenterer fire hovedkategorier av kompetanseformer: Faglig kompetanse (direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig fullgod og formålstjenlig måte), lederkompetanse (relevant for oppgavemessig, personalmessig eller strategisk ledelse), personlig kompetanse (kompetanse utover det rent faglige som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett) og sosial kompetanse (kompetanse av betydning for samarbeid med andre) (Lai, 2013, s. 56). I praksis er disse fire kompetanseformene i stor grad gjensidig avhengig av hverandre, selv om de i analytisk sammenheng kan betraktes hver for seg. Lai (2013) argumenterer videre for at det øker en leders legitimitet overfor sine medarbeidere dersom hun både har faglig- og lederkompetanse. Forsvaret har karriereplaner for de ulike fagretningene som ledere kan bruke i veiledning av sine medarbeidere, og disse karriereplanene legger til rette for at ledere i praksis kan veilede medarbeidere med hensyn til kompetanse.

Lai (2013) skiller videre mellom *generell* og *organisasjonsspesifikk* kompetanse. Den generelle kompetansen er kompetanse man kan erverve gjennom for eksempel det offentlige utdanningssystemet (standardkompetanse). «*Organisasjonsspesifikk kompetanse er imidlertid «limet» som holder organisasjonen sammen, og omfatter mellom annet kunnskap om organisasjonens mål, strategier, struktur, normer og arbeidsmåter, samt ferdigheter i å bruke organisasjonsspesifikke prosedyrer og rutiner*» (Lai, 2013, s. 58). Organisasjonsspesifikk kompetanse står sterkt i Forsvaret, da standardiserte prosedyrer, direktiver og reglement sier noe om hvordan de fleste prosesser og handlinger i krise- og krig, men også i fredstid, skal foregå.

Til sist omtaler Lai (2013) *kjernekompetanse*, og noen kriterier må ligge til grunn for at kompetanse skal ses på som kjernekompetanse: «*For det første må kompetansen komme til uttrykk gjennom de produktene organisasjonen leverer, og være verdifull for kunden eller*

brukeren, det vil si av avgjørende betydning for den nytten kunden eller brukeren opplever. For det andre må kompetansen være mest mulig unik, og for det tredje mest mulig vanskelig for andre å kopiere» (Lai, 2013, s. 65). Kjernekompetansen er med andre ord veldig sårbar dersom det bare er et fåtall medarbeidere som innehar kompetansen, og disse forsvinner ut av organisasjonen. Som Lai selv påpeker, er Forsvaret blant de organisasjonene som har ulike former for kjernekompetanse i organisasjonen, og det er av stor betydning at Forsvaret kontinuerlig jobber med både å beholde og overføre kjernekompetanse, og også at Forsvarets ledere er seg dette bevisst.

3.4 Kompetansemobilisering

Ifølge Lai (2013) er det flere studier fra organisasjoner i Norge som viser at medarbeidere ikke får brukt sin kompetanse på en god og hensiktsmessig måte. Hun hevder også i sin definisjon av kompetanse at det handler om å realisere et kompetansepotensial. Det er derfor viktig at organisasjoner fokuserer på å mobilisere kompetanse hos medarbeiderne, også for å opprettholde medarbeidernes indre motivasjon og deres innsats og ytelse over tid.

Virksomheter må også legge til rette for at medarbeiderne får *brukt* evnene sine, siden disse ikke utvikles eller endrer seg så lett: Å ha kjennskap til medarbeideres kompetanse er viktig for å kunne bruke denne på best mulig vis i forhold til organisasjonens mål, og eventuelt vite hvilken kompetanse man kan bygge på med videre, for å sørge for medarbeidernes utvikling og motivasjon. Lai (2013) skriver videre at det å jobbe med å ta frem det beste kompetansepotensialet i hver enkelt medarbeider er med og sikrer både ytelse, verdiskapning og måloppnåelse for virksomheten, og kompetansemobiliseringsarbeid er derfor viktig også for organisasjoner. Det er med andre ord grunn til å anta at det vil være en vinn- vinn-situasjon for både arbeidsgiver og medarbeider å arbeide med kompetanse og kompetansemobilisering.

Hvis man legger Lais kompetansedefinisjon til grunn og ser på kompetanse som et potensial, kan man i forlengelse av det se på kompetanse som en form for kapital som organisasjonen skal forvalte. Den ressursen som kompetanse da er, oversettes ikke til verdi for en organisasjon dersom det ikke forvaltes på riktig måte. Da er det også viktig at organisasjonen anerkjenner at det er menneskene som faktisk *eier* og *er* kompetansen, og at det er organisasjonens ansvar å forvalte denne *kompetansekapitalen* på riktig måte. Det innebærer også å ta hensyn til medarbeidernes (innskytternes) interesser. Dersom dette ikke ivaretas, er det en risiko at viktig kompetanse (personell) forlater organisasjonen og går tapt.

Når det gjelder *avkastningen* på forvaltningskapitalen, er det verdiskapningen kompetansen gir organisasjonen som blir ansett som dette, og for å øke avkastningen – det vil si å nyttiggjøre seg kompetansen på best mulig måte – så er *investeringer i kompetansekapitalen*, for eksempel i form av å gi medarbeidere kurs (kompetanseutvikling) viktig i den hensikt å beholde medarbeidere. (Lai, 2013) I mine øyne er dette nok et argument for hvorfor det er viktig at de lederne i Forsvaret som sitter nærmest de ferskeste medarbeiderne – de man skal bygge, utvikle og utnytte kompetanse hos – må ha fokus på sitt handlingsrom når det kommer til kompetansemobilisering.

Ofte fokuserer organisasjoner mer på anskaffelse og utvikling av kompetanse, heller enn å bruke den kompetanse som allerede finnes i medarbeidere, hvilket kan medføre store verdilekkasjer for organisasjonen. Lai (2013) skriver at dersom man ikke investerer i kompetansekapitalen kontinuerlig, vil det føre til en reduksjon av verdien av den. Det vil være samsvar mellom behovet for reinvestering i kompetansekapital og graden av spisskompetanse, for å opprettholde verdien av kompetansekapitalen. En organisasjon som Forsvaret bør i sitt kompetansearbeid også ta høyde for at noen stillinger og arbeidsoppgaver krever høy grad av spesialkompetanse, og organisasjonen blir da sensitiv når det kommer til det å beholde kompetansen. Ved å se på kompetanse som en form for kapital organisasjonen skal forvalte, slik Lai (2013) argumenterer for, er dette også et viktig argument for hvorfor kompetansemobiliseringsarbeid er viktig. Imidlertid er det vanskelig, om ikke umulig, å måle kompetansemobilisering på en meningsfull måte; det er medarbeiderens opplevelse som vil være den viktigste måleindikatoren. Dersom medarbeidere opplever lite samsvar mellom egen (relevant) kompetanse og hva hun får brukt i sin jobb, kan det føre til en dalende innsats i jobben, da indre mestringstro og indre motivasjon er svært viktig for å opprettholde ytelse for arbeidsgiver over tid. Flere studier (f.eks. Kuvaas, 2009) viser også at indre motivasjon er den motivasjonsformen som kan gi både organisasjonen og medarbeideren mest positive effekter over tid, og det finnes også studier (Lai og Kapstad, 2009) som viser at ved lav kompetansemobilisering vil medarbeidere ofte oppleve blant annet å få mindre tillit til egen kompetanse og lavere affektiv organisasjonstilknytning. Dersom medarbeidere opplever en synkende grad av tilknytning til organisasjonen er det også mer sannsynlig at de ønsker å søke seg ut av den, og organisasjonen vil da potensielt miste verdifull kompetanse. Det er derfor viktig å jobbe for å opprettholde indre motivasjon hos medarbeideren. (Lai, 2013)

«Mange faktorer er av betydning for om en medarbeider får brukt sitt kompetansepotensial på en god måte, både individuelle, gruppemessige, organisatoriske og ikke minst

ledelsesmessige. Ny forskning tyder på at mange av de faktorene som er mest avgjørende, er utenfor hver enkelt medarbeiders direkte kontroll og derimot avhenger av medarbeiderens nærmeste leder, samt av arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på. Ansvar for kompetansemobilisering kan derfor ikke overlates til den enkelte medarbeider, men er primært et lederansvar.» (Lai, 2013, s. 156) For å lykkes med at ledere får jobbet med dette, er det vesentlig at de har handlingsrommet til å jobbe med kompetansemobilisering.

Lai (2013, s. 157) viser videre til nyere forskning hun selv og andre har gjort som har funnet at det er noen faktorer som er spesielt viktige hva gjelder medarbeideres muligheter for kompetansemobilisering:

- 1- Rolledefinering
- 2- Mestringstro
- 3- Autonomi
- 4- Mestringsorientert ledelse
- 5- Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

I det følgende vil jeg gå inn på hva de ulike driverne innebærer.

3.4.1 Rolledefinering

I en stilling kan en medarbeider oppleve å ha flere roller, og hver rolle kan ha ulike forventninger til atferd. Som kompanisjef i Forsvaret har du en rolle ovenfor bataljonssjefen din, som forventer at du gjør «alt» for å nå hans målsetninger, mens de ansatte i avdelingen din har andre forventninger til deg i den rollen/ jobben du bekler. Lai (2013, s. 158) definerer *forventninger til atferd* som «*hvordan en medarbeider skal opptre og hvilke oppgaver medarbeidere har ansvar for, samt premissene for gjennomføring av oppgavene i form av for eksempel ressurser, tidsfrister, beslutningsmyndighet, ansvarlig leder og krav til samarbeid med medarbeidere i andre roller*». Videre skriver Lai at det er fire viktige dimensjoner i rolledefinering. Den første er *rollesamsvar* som innebærer at det er samsvar mellom en medarbeiders kompetansepotensial (kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner) og de oppgavene som skal løses.

Den andre dimensjonen i rolledefinering er *rolleklarhet*. Rollen en medarbeider innehar i sin stilling må også være tydelig definert: Det må være klart for medarbeideren hvilke forventninger som ligger til en, og det må defineres hva som er tilfredsstillende utførelse av jobben. Det bør også være klart hva som skal prioriteres i den rollen medarbeideren har. I Forsvaret kan dette være et tveegget sverd, da Forsvarets ledelsesfilosofi er «oppdragsbasert

ledelse», men det utøvende leder (for eksempel en kompanisjef for en troppsjef) kommuniserer er ikke nødvendigvis like tydelig eller klart for medarbeideren (Lai, 2013).

Videre skriver Lai (2013) at *rollebelastningen* må være realistisk, hvilket dreier seg om at det må være samsvar mellom de oppgavene en medarbeider er forventet å utføre og den tid og de ressurser vedkommende har til rådighet. Ved manglende samsvar vil ikke medarbeideren oppleve at det er mulig å mobilisere egen kompetanse, ei heller utføre oppgaver på en tilfredsstillende måte. Lais (2013) fjerde dimensjon i rolledefinering handler om *rolleorientering*, og da helst en *fleksibel rolleorientering*. Dette handler om ikke å definere medarbeiderens rolle så tydelig at hun føler seg underminert, men heller å legge til rette for at medarbeideren skal kunne være proaktiv og fleksibel. Lai skriver at den viktigste premissgiveren for dette er lederen, og at hun både kan kommunisere eksplisitt de forventninger som hun har, men også at lederen indirekte legger til rette for en fleksibel rolleorientering gjennom sin lederstil. Dette kan man se i sammenheng med intensjonsbasert lederskap, som henger høyt i Forsvaret: Man gir mål og hensikt med et oppdrag, og lar oppdragsløser avgjøre hvordan hun løser dette. I så måte kan man tolke dette som at leder gir handlingsrom for å ta de valgene hun mener er riktig for å løse sitt oppdrag.

3.4.2 Mestringstro

Mestringstro handler om medarbeiderens tillit til egen kompetanse og den oppfatning medarbeideren har om sine forutsetninger for å løse en oppgave, og mestringstroen er avgjørende som driver for både motivasjon, innsats og ytelse, skriver Lai (2013). Mestringstro er også domenespesifikk, hvilket betyr at man som medarbeider kan ha sterk mestringstro på enkelte oppgaver i jobben sin, men svak mestringstro på andre. Videre henviser Lai til mestringstro som en *selvrefererende holdning* som med andre ord er med på å utgjøre en del av en medarbeiders kompetansepotensial fordi den sier noe om hvor kompetent medarbeideren selv føler seg. Mestringstroen vil også ofte ha betydning for faktisk mestring, og ofte yter medarbeidere med høy mestringstro bedre enn de med lav mestringstro, selv om andre kompetanselementer er like eller dårligere. En medarbeider med høy mestringstro vil gjerne holde på lenger og «gi mer» for å oppnå et godt resultat enn en kollega med lav mestringstro som lett vil gi opp. Dette vil da føre til at medarbeidere med høy mestringstro (høy innsats og ytelse) forsterker denne over tid, mens svekket mestringstro kan forekomme hos en med allerede lav mestringstro når hun ikke opplever bedring i resultater. (Lai, 2013).

Lai (2013, s. 164) nevner fire fremgangsmåter for å øke en medarbeiders mestringstro. Den første er å gi medarbeideren «*mestringserfaring gjennom å gi de muligheter til å oppleve høy ytelse og suksess*». I slike tilfeller er det viktig å påse at mulighetene som gis samsvarer med kompetansen medarbeideren har, slik at hun verken opplever for lav kompetanse eller overkompetanse. Den andre fremgangsmåten er å gi medarbeidere tilgang på gode rollemodeller som de kan lære og bli inspirert av. Tredje fremgangsmåte handler om å gi medarbeideren «*konstruktiv tilbakemelding og sosial oppmuntring*» (Lai, 2013, s. 165) slik at medarbeideren blir motivert til å yte mer og dermed få større muligheter for suksess. Som Lai (2013, s. 165) også påpeker, er denne fremgangsmåten «*nært beslektet med mestringsorientert støtte fra kolleger og ledere, som er andre viktige drivere for kompetansemobilisering*». Den fjerde og siste fremgangsmåten man kan øke medarbeideres mestringstro er gjennom å øke bevisstheten rundt hvordan vedkommende reagerer på stress. I situasjoner hvor medarbeidere opplever lav mestringstro, kan fysiske reaksjoner som skjelving og svette forekomme, og ved å bli kjent med medarbeidernes stressreaksjoner, kan man gi medarbeideren teknikker vedkommende kan trene på for å håndtere disse stressreaksjonene bedre.

3.4.3 Autonomi

«*Autonomi reflekterer muligheter til å kunne regulere seg selv om sin egen atferd, det vil si ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer, for eksempel å kunne velge fremgangsmåte for en gitt oppgave*» (Lai, 2013, s. 166). Lai skriver videre at blant annet hennes egen forskning viser at i hvilken grad medarbeidere opplever handlingsrom for å mobilisere egen kompetanse, avhenger av hvilken opplevd autonomi de har i jobben sin. Det finnes også studier som viser at medarbeidere blir mer involvert og motivert, samt mer produktive når de opplever tilstrekkelig grad av autonomi (Lai, 2013).

Mange organisasjoner, deriblant Forsvaret, benytter ulike former for rapportering- og måleverktøy som kan påvirke medarbeideres opplevde autonomi og dermed også deres muligheter for kompetansemobilisering og deres indre motivasjon. Imidlertid er det uansett ikke slik at autonomi er noe absolutt, eller at det har ubetingede effekter.

«*Effekten av autonomi på motivasjon, kompetansemobilisering og ytelse avhenger av flere faktorer knyttet til medarbeideren selv, til oppgavene og rammene for rollen til medarbeideren. Faktorer som påvirker effekten av autonomi:*

- *Medarbeiderens behov for autonomi*
- *Medarbeiderens behov for å yte*
- *Medarbeiderens mestringstro*
- *Medarbeiderens opplevde nytte av autonomi*
- *Oppgavestruktur – grad av gjensidig avhengig og variabilitet*
- *Relasjonen mellom medarbeider og leder*
- *Organisasjonsstruktur*

(Lai, 2013, s. 168-169)

Lai skriver også om det hun kaller atferdsformalisering, altså i hvor stor grad oppgaveløsning er styrt av detaljerte retningslinjer og prosedyrer for medarbeiderne, og at dette i noen tilfeller kan ses på som et substitutt for ledelse. Det vil også naturlig nok være et motsetningsforhold mellom høy grad av autonomi og høy grad av atferdsformalisering. Siden høy grad av atferdsformalisering også ofte innebærer rigiditet, kan en annen negativ effekt være at medarbeidere mister helhetsperspektiv og sammenheng mellom oppgaver som skal løses. (Lai, 2013) Dette er svært gjenkjennbart i Forsvaret, siden det som tidligere nevnt finnes standardprosedyrer for mange av oppgavene som skal gjennomføres. Hvis vi igjen bruker kanonlaget som et eksempel: Laget består av seks personer som hver for seg har sine oppgaver og de vet akkurat når og i hvilken rekkefølge de skal utføre disse, men de vet ikke nødvendigvis akkurat hvordan stridsfeltet i sin helhet ser ut på det tidspunktet de skal skyte. Likevel er det ikke slik at alle jobber gir rom for autonomi: Kanonen må lades og skytes med på en spesifikk måte ellers kan det gå svært galt. Dette støttes også av den forskningen Lai viser til (2013, s. 173).

3.4.4 Mestringsorientert ledelse

Ifølge Lai (2013) er det å tilrettelegge for at medarbeidere kan mobilisere egen kompetanse på en slik måte at det er til det beste for verdiskapning og måloppnåelse i organisasjonen, primært et lederansvar, og forskning utført i flere norske organisasjoner viser at leders atferd er helt avgjørende for i hvilken grad medarbeidere får muligheten til dette. Videre viser Lai (2013, s. 174) til flere hundre studier som viser at det er *støttende ledelse* som bidrar til at «medarbeidere utvikler og beholder indre motivasjon samt en rekke andre type positive resultater, som lojalitet til organisasjonen, lav personalmessig turnover og måloppnåelse på organisasjonsnivå». For Forsvaret er dette svært viktig i disse dager hvor hele bemanningssystemet er i endring, med både utdanningsreform og ny ordning for militært tilsatte. Konsekvensen av å miste kompetanse på fagspesifikke områder, kan være fatal

dersom landet må i krig. Imidlertid er det viktig å understreke at det noe uklare begrepet «støttende ledelse» ikke henviser til en ledelsesform som er følelsesorientert og som setter medarbeidernes individuelle behov i fokus, men heller en form for ledelse som støtter opp om medarbeidere slik at hun skal oppleve mestring og utvikling. Lai mener derfor at det er mer riktig å bruke begrepet *mestringsorientert ledelse* (Lai, 2013).

3.4.5 Mestringsorientert støtte fra kolleger

I forlengelsen av mestringsorientert ledelse, er det også viktig at det er et mestringsorientert arbeidsklima, når man skal fokusere på kompetansemobilisering. Dersom arbeidsklimaet fokuserer på mestring heller enn prestasjoner, oppfordres medarbeidere til å både dele og utvikle kompetanse, samt å samarbeide både for å oppnå både individuelle og felles mål. Lai skriver at det er flere studier som viser at sammen med mestringsorientert ledelse, er det mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger som forklarer så mye som nesten halvparten av variasjonen i individuelle forskjeller i kompetansemobilisering. (Lai, 2013).

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert ledelsesbegrepet i sivil og militær kontekst, samt begrepene lederens handlingsrom, og kompetanse og kompetansemobilisering slik at jeg kan diskutere funnene i min oppgave opp mot allerede eksisterende teori. For å svare på problemstillingen «Hvilket opplevd handlingsrom har ledere i Forsvaret for å påvirke kompetansemobilisering hos sine medarbeidere?» skal jeg nå ut i felten for å høre hvilken opplevelse kompanisjefene har av sitt handlingsrom gjennom å høre hva de tenker om de krav, begrensninger og valg (Stewart, 1982) som tillegges dem i deres stilling. Jeg vil også undersøke hvorvidt kompanisjefene har et forhold til driverne for kompetansemobilisering som Lai (2013) har funnet frem til og om disse gjør noe med det hvordan respondentene opplever handlingsrommet for å kunne mobilisere kompetanse hos medarbeiderne.

4 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har gjort i arbeidet med denne oppgaven.

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Jacobsen (2015) skriver at man ut fra hver enkelt problemstilling må finne det undersøkelsesdesignet som passer best, og at det designet man velger vil ha stor betydning for

undersøkelsens gyldighet (også kalt validitet). En undersøkelses gyldighet kan deles inn i intern og ekstern gyldighet. Mens intern gyldighet handler om hvorvidt dataene kan oppfattes som «riktige» og virkelighetsnære, handler ekstern gyldighet om hvorvidt man kan generalisere en studies funn. (Jacobsen, 2015).

Problemstillingen legger noen føringer for hvilket undersøkelsesdesign som vil ivareta de ovenstående forholdene. Min undersøkelse er først og fremst en casestudie. Som Jacobsen (2015) skriver er det felles for definisjonene av hva en case er, at man gjør en inngående studie av én eller noen få undersøkelsesenheter. Jacobsen skiller mellom undersøkelsesenheter på ulike nivåer. Det laveste nivået er *absolutte enheter*, som er enheter som ikke kan referere til andre enn seg selv. Flere absolutte enheter kan imidlertid samles i *kollektive enheter*. Kompanisjefene jeg intervjuet i min undersøkelse representerer en kollektiv enhet. Siden jeg så for meg å gå i dybden på lederes handlingsrom for kompetansemobilisering på et spesifikt nivå i en organisasjon, anså jeg den formen for casestudie Jacobsen (2015) kaller N-studie som mest hensiktsmessig i min tilnærming. Dette innebærer at man velger ut relativt få enheter (5- 10 stk.) for å belyse et fenomen. Respondentene velges ut for å få ulike perspektiver på det samme fenomenet, og vil forhåpentligvis gi «tykke» beskrivelser av dette. I mitt tilfelle dreier det seg om deres opplevelse av eget handlingsrom når det kommer til å påvirke kompetansemobiliseringen hos deres medarbeidere. Ved å velge N-studie som tilnærming i min undersøkelse, går jeg også for et intensivt undersøkelsesopplegg, og denne formen for opplegg «*retter seg mot å få en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen*» (Jacobsen, 2015, s. 90). En styrke ved å velge et slik opplegg er at respondentene vil oppleve undersøkelsen som virkelighetsnær og relevant. Jacobsen (2015) påpeker at intensive undersøkelsesopplegg derfor vil score høyt når det kommer til intern gyldighet, og dermed egne seg godt for teoretisk generalisering, det vil si at man ut fra relativt få enheter kan danne mer allmenngyldige hypoteser og teorier. En svakhet med intensivt opplegg er imidlertid at man har få enheter å basere seg på, og at ord ikke kan måles og sammenlignes statistisk slik tall kan.

4.2 Valg av metode

Jeg ønsket å få rike beskrivelser av ledernes opplevde handlingsrom for kompetansemobilisering i eget kompani, og valgte derfor kvalitativ metode for undersøkelsen. Kvalitative undersøkelser samler inn data i form av ord. Blant fordelene med å

samle inn data på denne måten, er at forskeren oppnår nærhet og åpenhet til respondenten(e). Nærhet fordi forskeren møter respondenten(e) på deres premisser og ofte også gjerne fysisk, og åpenhet fordi forskeren i liten grad har fastsatt hva det letes etter; det foreligger ikke svaralternativer for respondenten(e) (Jacobsen, 2015). Ved å bruke kvalitativ metode legger jeg få føringer på hvilken informasjon jeg faktisk får fra respondenten og ytterligere en fordel med dette er at datamaterialet ofte har høy relevans, i den betydning at respondentene formidler sin faktiske forståelse av eller mening om det temaet de blir spurt om. Andre fordeler med kvalitativ metode er at det gir flere nyanser i datamaterialet fra respondentene, og at den er fleksibel, siden man kan være interaktiv og gå tilbake og justere problemstillingen etter hvert som data analyseres. (Jacobsen, 2015)

En av ulempene ved å velge kvalitativ metode er at den er svært ressurskrevende hva gjelder tid. En annen ulempe er at det kan være utfordrende å generalisere kvalitative data (mht. ekstern gyldighet), da man som oftest har få respondenter i forhold til for eksempel en spørreundersøkelse. Videre kan kompleksiteten i dataene fra kvalitative undersøkelser være en utfordring. For eksempel vil et intervju inneholde svært mange ord, og kanskje resultere i 10- 15 sider skrevet på datamaskin før datamaterialet er kategorisert. Da kan man som forsker lett miste oversikten, og kanskje miste åpenheten for alle detaljer. Det er også en ulempe at man kan oppnå en undersøkelseeffekt når man samler inn kvalitative data, det vil si at man ender opp med en undersøkelse som ikke måler det vi er ute etter fordi det er noe ved undersøkelsen eller forskeren som påvirker resultater. Det er viktig at forskeren er klar over og forsøker å unngå dette. (Jacobsen, 2015).

4.3 Innsamling av data

For å få «tykke» mulig beskrivelser og bredest mulig forståelse av mine respondenters svar, gikk jeg for semi- strukturerte, individuelle intervju som datainnsamlingsmetode. Ved å gjennomføre individuelle intervju, kunne jeg i så stor grad som mulig være trygg på at respondentene ga uttrykk for sine egne synspunkter og oppfatninger, uten å i særlig grad bli påvirket av andre. Dette har positiv påvirkning på den interne gyldigheten. (Jacobsen, 2015). En ytterligere fordel av å benytte semi- strukturerte, individuelle intervju er at den enkelte respondent kan gi de tykke beskrivelsene jeg var ute etter, og jeg kunne samtidig ha kontroll på situasjonen, bevare fokus på temaet, samt observere respondentens kroppsspråk. I tillegg er det lettere å opprette et tillitsfullt forhold mellom intervjuer og respondent når man møtes under fire øyne. (Jacobsen, 2015).

For å svare på problemstillingen min, var det viktig å forsøke å operasjonalisere begrepene, slik at intervjuguiden jeg endte opp med faktisk målte det jeg var ute etter, blant annet for å unngå undersøkelseeffekten; at det var noe ved selve undersøkelsen som påvirket resultatene. Åpningsspørsmålet til kompanisjefene var hva deres jobb egentlig *er*, og det var både fordi jeg ønsket at de skulle begynne å snakke om noe de faktisk har et forhold til, samt at jeg håpet at det kanskje ville øke min forståelse for hva slags type lederskap de assosierer seg med. Etter dette første spørsmålet, spurte jeg respondentene om hvilken betydning de la i det jeg anser som mine nøkkelbegrep: Lederens handlingsrom, kompetanse og kompetansemobilisering. Stewart (1982) operasjonaliserer begrepet *lederens handlingsrom* med krav, begrensninger og valg, og dette tok jeg med meg inn i intervjuguiden. Uten å være for ledende i mine spørsmålsformuleringer, spurte jeg respondentene om de hadde noen tanker rundt begrepene krav, begrensninger og valg knyttet til lederens handlingsrom. Kompetansebegrepet fremstod relativt klart for respondentene, mens kompetansemobilisering var mer ukjent. Å måle kompetansemobilisering er utfordrende (Lai, 2013), i alle fall fra ledes perspektiv, da Lai mener at det er medarbeiderne som faktisk sitter med fasit med hensyn til hvordan de opplever kompetansen sin mobilisert. Operasjonaliseringen av dette begrepet ble å heller snakke om å «ta ut det beste potensialet i hver enkelt» i stedet for å bruke kompetansemobiliseringsbegrepet.

Jeg gjorde også lydopptak av intervjuene. Som Kvale & Brinkmann (2015, s. 205) skriver, gir lydopptak de fordelene at man som intervjuer til enhver tid kan fokusere på det respondentene svarer, stille relevante oppfølgingsspørsmål og sørge for en mest mulig flytende dialog. I tillegg kan man lytte på opptakene flere ganger og legge merke til pauser, tonefall og lignende.

4.4 Valg av respondenter

Jacobsen (2015, s. 179- 180) skriver om ulike steg i utvalgsprosessen når man skal velge enheter i datainnsamlingen. I steg 1 skaffer man seg full oversikt over alle man kunne undersøkt dersom man hadde ubegrensede ressurser, i steg 2 spesifiserer man inkluderings- og ekskluderingskriterier, og i steg 3 velger man kriterier for utvelgelse av respondenter. Jeg måtte i arbeidet med denne prosessen legge noen forutsetninger til grunn, så jeg snudde Jacobsens tre-steps- prosess på hodet. Den første forutsetningen jeg måtte legge til grunn, dreide seg om geografisk lokasjon på respondentene. Fordi arbeidsstedet mitt er indre Troms, og jeg ikke ville ha tid til å reise rundt og intervju aktuelle respondenter andre steder, ble det

et kriterium for meg at respondentene hadde arbeidssted i indre Troms. Dette gjorde at jeg tidlig skjønnte at jeg ville basere meg på det Thagaard (2018) kaller et *tilgjengelighetsutvalg*, fordi forutsetningene her allerede innebar selvseleksjon av respondenter. Videre hadde jeg i arbeidet med problemstillingen innsett at det var viktig for meg å snakke med ledere som påvirker de som er yngst og ferskest i Forsvaret. Thagaard (2018, s. 54) skriver at et «*strategisk utvalg er basert på at vi systematisk velger personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen*».

Kompanisjefer i Brigade Nord's avdelinger i indre Troms ble et strategisk utvalg for min undersøkelse, kombinert med at de også ble et tilgjengelighetsutvalg, fordi det er disse som har personalansvar for både de «nyeste» tilsatte, men også personell som har vært i systemet i noen år. Jeg ville snakke med de som har personalansvaret for de på laveste nivå, av den årsak at jeg tenkte at nå som både URE og OMT er i sine respektive implementeringsfaser, vil det kanskje være enda viktigere at ledere som jobber med Forsvarets nytilsatte har fokus på å bruke kompetansen medarbeiderne besitter, samtidig som de gjør det på en måte som gjør at medarbeidernes opplevelse av både arbeidsgiver og arbeidsoppgaver er positiv. Det er imidlertid like viktig at dette blir gjort for medarbeidere som allerede har jobbet noen år, både for å beholde disse, men også fordi de skal være med å skape en kultur som gjør at også de nyeste ønsker å bli.

Da jeg hadde lagt noen utvalgskriterier til grunn, så jeg på det Jacobsen (2015, s. 179) kaller totalpopulasjonen.: I Brigade Nord's avdelinger i indre Troms er det ca. 25 kompanisjefer. At jeg var en person som alene skulle samle inn alle dataene, gjorde at jeg sammen med veileder ble enig om at et utvalg på 5-10 respondenter kunne være tilstrekkelig. Jeg henvendte meg på e-post til tre ulike bataljonssjefer i Brigade Nord, lokalisert i to ulike leire, og forespurte om jeg kunne intervjuere deres kompanisjefer. Utvalget av de tre bataljonene skjedde på et rent praktisk grunnlag: Jeg kjenner to av bataljonssjefene nok til at jeg vet at de vet hvem jeg er, og at jeg kunne spørre de, og den tredje jobber i samme kontorbygg som meg, så jeg visste at jeg kunne presentere meg fysisk på hans kontor dersom han hadde noen spørsmål. Jeg sendte ut informasjonsskriv til de aktuelle kompanisjefene (se vedlegg 2 – Informasjonsskriv til respondenter), men unnlot å sende til de jeg kjenner godt. Totalt sendte jeg forespørsel til 7 kompanisjefer, og fikk positivt svar fra 5 av dem. Den sjette sa at han gjerne ville stille opp, men at det måtte bli gjennomført spontant på grunn av at han slet med å finne tid, og den syvende svarte ikke i det hele tatt før jeg var ferdig med intervjuprosessen. Da sa han

imidlertid at han gjerne ville stille opp, men jeg var allerede i gang med analysearbeidet på det tidspunktet.

En kompanisjef sitter normalt 2 år, enkelte ganger 3 år. Alle respondentene har sittet mellom 6 og 18 måneder i sin stilling: Fire av de i 6 måneder, èn har sittet i 18 måneder, men dette har vært tilfeldig i utvalget. Valg av respondenter har imidlertid stor betydning for en undersøkelses gyldighet, og dette vil jeg komme tilbake til i kap. 4.9.

4.5 Gjennomføring av intervjuene

Etter hvert som respondentene svarte, avtalte jeg fortløpende tid og sted for gjennomføring. Intervjuene hadde en variasjon på varighet fra 35 minutter til 1 time og 15 minutter, de fleste varte ca. 1 time. Alle intervjuene ble tatt opp med diktafon, etter samtykke fra respondentene.

Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene på respondentenes kontor, sekundært på «nøytral grunn». Ett intervju ble gjennomført på respondentens kontor, tre intervjuer ble gjennomført på uavhengige kontorer og det siste ble gjennomført på Oslo lufthavn. Der hvor det var mulig ga jeg respondenten «godstolen» på kontoret, slik at de ble den parten i intervjuet som ble satt i hovedsetet, og jeg ble den som satt litt tilbaketrasket og lyttet. Dette var bevisste valg, da jeg ønsket at respondentene skulle oppleve omgivelsene som trygge og at de ble den som satt litt i førersetet selv om det var jeg som stilte spørsmålene. I tillegg tenkte jeg at dette kunne være en av tiltakene mot undersøkelseeffekt, med hensyn til min påvirkning på respondentenes svar.

Sykdom var årsaken til at det siste intervjuet måtte bli gjennomført på Oslo lufthavn, for i det hele tatt få gjennomført det, men det løste seg heldigvis greit uten særlig forstyrrelser, da vi fikk et eget cafébord atskilt fra resten av de besøkende. Denne respondenten sendte meg tekstmelding i etterkant av intervjuet, hvor han sa at han gjerne kunne tenke seg en ny gjennomføring av intervjuet, da han kom på flere ting som kan kanskje kunne være relevant. Da jeg ikke hadde tid til å fysisk møte han for å gjennomføre en oppfølgingsamtale, foreslo jeg at han kunne sende meg en e-post med de kommentarene han ønsket å tillegge. Dette gjorde han aldri. Jeg opplevde ikke at dette intervjuet skilte seg i særlig grad fra de andre hva datamateriale angikk, og anser derfor ikke at dette skulle ha stor betydning for gyldigheten av de dataene som jeg fikk ut av dette intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført med middels (semi) struktureringsgrad (Jacobsen, 2015, s. 151). Jeg hadde en intervjuguide (se vedlegg 3 - Intervjuguide) som jeg brukte som støtteark for å

sikre meg at alle respondentene fikk de samme spørsmålene, og som også skulle være åpen nok til at de kunne ta opp tema som de mente var relevante. Jeg erfarte fra første intervju at jeg hadde stor nytte av å være tro mot intervjuguiden, og at rekkefølgen på spørsmålene ga en verdi, selv om enkelte spørsmål i noen tilfeller, avhengig av naturlig temaskifte i intervjuet, ble stilt i litt ulik rekkefølge. Jeg opplevde også, naturlig nok, å bli tryggere som intervjuer etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene.

I løpet av første intervju, oppdaget jeg at jeg også tenkte at det ville være relevant å høre om kompanisjefene hadde noen refleksjoner rundt om det var noen forskjell på hvordan man kunne jobbe med kompetansemobilisering med de unge nytilsatte versus de som allerede har jobbet noen år i systemet. Dette spørsmålet stod ikke intervjuguiden, men ble tatt med i alle de fire neste intervjuene også. Spørsmålet er gjengitt i intervjuguiden, som siste spørsmål, selv om det ble stilt på litt ulike steder i intervjuene.

4.6 Forskningsetiske betraktninger

Første skritt i å ivareta det forskningsetiske ved denne undersøkelsen, var å sørge for informert samtykke. «*Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designen, så vel som mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet*» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Forfatterne skriver videre at et informert samtykke fra respondenten(e) dessuten innebærer å informere om at det er frivillig å delta og at de når som helst kan velge å trekke seg. Derne er det viktig å sørge for konfidensialitet: Kvale & Brinkmann refererer til Kaiser (2012) når de beskriver at konfidensialitet handler om å bli enig med respondentene om hva dataene de gir undersøkelsen kan brukes til, og at dataene ikke kan spores tilbake til hvem respondentene er. Respondentene må også gjøres kjent med hvilke konsekvenser det kan å ha delta i en kvalitativ undersøkelse, både hvilken mulig skade en deltagelse kan gjøre, og hvilke fordeler det kan ha. (Kvale & Brinkmann, 2015).

Jeg ivaretok informert samtykke, konfidensialitet og konsekvensbeskrivelse ved å sende ut informasjonsskrivet til respondentene samtidig som jeg forespurte deres deltagelse (se vedlegg 2 – informasjonsskriv til respondenter). Samtlige respondenter svarte skriftlig på at de ville delta. Jeg har valgt å beskrive alle respondenter som kompanisjefer, uavhengig om de er sjefer for batteri, eskadron eller kompani, både for at det skal være enkelt å forholde seg til for leseren, men også for å minimere sjansen for å spore respondentene. Jeg har også i funn- og analysedelen av denne oppgaven valg å utelate beskrivelser som spesifikt kan spore

hvilken avdeling de er sjef for, eller omformulere svarene deres (uten tap av mening) slik at det ikke blir sporbart. Dette fordi respondentene i sum representerer et lite og avgrenset miljø, og det kunne være mulig for personell innad i Brigadesystemet å gjenkjenne hvem respondentene er. Jeg benytter benevnelsene R1 – R5 for de ulike respondentene, slik at det skal være gjenkjennbart for leseren uten at det sier noe om hvem de ulike respondentene er.

Kvale og Brinkmann (2015, s. 108) poengterer også at forskerens rolle kan ha betydning i forskningsetikken, herunder forskerens integritet, samt forskningens uavhengighet. Som tidligere nevnt var det blant annet viktig for meg å spørre respondenter som jeg ikke har samarbeidet nært med selv, og som jeg ikke har privat omgang med, selv om jeg «er på hils» med dem. Når jeg arbeidet med problemstillingen, valgte jeg også bevisst bort de tema og spørsmål som jeg opplevde å ha sterke synspunkter på selv. Dette for å unngå at mine betraktninger skulle gjennomsyre egne tolkninger av respondentenes svar. Å gjengi ordrette sitater i analysedelen av oppgaven vil også være med å synliggjøre faktiske utsagn i sammenheng med egne tolkninger.

Når jeg samlet inn data ved hjelp av lydopptak av intervjuene, ble stemmene til respondentene ansett som personidentifiserende data. Det gjorde at prosjektet hadde krav til godkjenning av prosjektet fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Jeg søkte om dette, og fikk godkjenning (se vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD).

4.7 Bearbeiding av data

I denne oppgaven var jeg ute etter ulike synspunkter fra ulike respondenter innenfor et avgrenset tema. I følge Thagaard (2018) er en av metodene man kan tilnærme seg datamateriale på, å gjennomføre temaanalyser. I en slik form for analyse er oppmerksomheten rettet mot de temaer prosjektet berører, og man er som forsker ute etter å sammenligne informasjon fra de ulike respondentene i den hensikt å få en dypere forståelse av de tema som en problemstilling berører. Imidlertid kan denne tilnærmingen kritiseres fordi man ved gjengivelse av enkelte sitat fra en transkripsjon kan ta sitatene ut av kontekst. Jeg har derfor lagt vekt på at jeg gjengir sitater i analysen, i kontekster som er tilsvarende det spørsmålet har som kontekst, slik at jeg kan ivareta et helhetlig perspektiv på svarene.

Etter hvert som et intervju ble gjennomført, transkriberte jeg det umiddelbart. Dette for å ha situasjonen friskt i minne, og ikke blande min egen opplevelse av de ulike intervjuene, da jeg også skrev et kort notat til meg selv om opplevelsen av det respektive intervjuet. Hvert

intervju ble ca. 22 sider i snitt med tekstmateriale (inkludert mine spørsmål, 1.5 pkt. linjeavstand samt smale marger for notering i bearbeidingen).

Da jeg skulle begynne å systematisere respondentenes svar, hadde jeg god nytte av metodelitteraturens beskrivelser av dataanalyseprosesser. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) koder forskeren først ved å lese igjennom transkripsjonene og kode relevante avsnitt, før hun tar frem de avsnittene som er kodet for å igjen granske disse og gjøre omkodinger eller finne kombinasjoner av de ulike kodene. Da jeg skulle begynne å sammenligne data, leste jeg igjennom transkripsjonene flere ganger, forsøksvis med ulike «briller», og jeg lagde først understrekinger i teksten og notater i margin slik at jeg så hovedpoeng i enkelte svar, før jeg brukte en markeringstusj for å markere det jeg anså som viktige funn ytterligere. Deretter lagde jeg meg matriser for de spørsmålene som var minst åpne, og tankekart på de som var mest åpne. Videre tok jeg dataene jeg hadde samlet i matriser og tankekart og begynte å knytte disse til hovedtemaer fra teorien, som jeg brukte som kategorier. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 228) innebærer kategorisering at *«meningen i lange intervju uttalelser reduseres til noen få enkle kategorier. (...) Kategorisering reduserer og strukturerer således intervjuetekster til noen få tabeller og figurer.»* I mitt tilfelle ble eksempelvis Stewarts (1982) valg, krav og begrensninger (se kap. 3.2), og Lais drivere i forbindelse med kompetansemobilisering (se kap. 3.4) kategorier som jeg brukte videre i bearbeidingen av data.

I presentasjonen av funn valgte jeg å legge vekt på respondentenes stemmer, og gjengir mest sitater for å vise hva slags data jeg fikk. Dette gjorde jeg for at gjengivelsen av respondentenes svar skulle være så autentisk som mulig og for at det skulle være med å underbygge min tolkning. Imidlertid gjorde jeg en vurdering på at jeg kortet ned en del av svarene, og trakk ut essensen, derfor vil det stå (...) der jeg hvor jeg har klippet bort deler av svarene til respondentene, fordi jeg har tolket det som at de har sagt det samme flere ganger etter hverandre, men på ulike måter.

4.8 Undersøkelsens kvalitet

Når man gjennomfører en undersøkelse slik jeg har gjort i forbindelse med denne oppgaven, er det som Jacobsen (2015, s. 17) påpeker et mål at man får *«resultater som er relevante og riktige, og som vi kan stole på»*. Innenfor teorien i samfunnsvitenskapelig metode, er definisjonene knyttet til en undersøkelses kvalitet delt inn i begrepene pålitelighet (også kalt reliabilitet), samt intern- og ekstern gyldighet. Jacobsen (2015, s. 17) skriver videre at *«det*

finnes ingen perfekt forskningsprosess», men at det er min oppgave som forsker å kunne redegjøre for styrker og svakheter ved den metoden jeg har valgt. Jeg vil i det følgende drøfte påliteligheten i min studie, før jeg videre diskuterer faktorer som kan påvirke intern- og ekstern gyldighet.

4.8.1 Pålitelighet

Mens Thagaard (2018) benytter begrepet reliabilitet, bruker Jacobsen (2015) begrepet pålitelighet, og jeg vil benytte Jacobsens begrep videre i oppgaven. Hvorvidt en undersøkelse kan anses som pålitelig dreier seg om hvorvidt den er etterprøvable og om andre forskere kunne kommet frem til samme resultat dersom de hadde gjennomført den samme undersøkelsen, eller også om jeg hadde fått det samme resultatet dersom jeg hadde gjennomført undersøkelsen om igjen. Jacobsen (2015, s. 173) skiller mellom to ulike effekter som kan påvirke påliteligheten: *Intervjueffekt* og *konteksteffekt*, hvor intervjueffekt handler om i hvilken grad intervjuers tilstedeværelse kan skape spesielle resultater, og konteksteffekten handler om i hvilken grad stedet hvor intervjuet blir foretatt kan skape spesielle resultater.

Når det gjelder intervjueffekt, så er min antagelse at dette hadde lite innvirkning på resultatene. Dette både fordi jeg tok et bevisst valg om kun å forespørre potensielle respondenter som jeg ikke hadde noe spesielt forhold til, og fordi jeg ikke har noen lederposisjon i min jobb som kan sammenlignes med det respondentenes jobb har. Jeg startet også alle intervjuene på samme måte, med en nedskrevet innledning (se vedlegg 3 – intervjuguide).

Jeg tror heller ikke at konteksteffekten var av betydning for oppgaven. Jeg forespurte alle respondenter per e-post og lot de komme med forslag til sted for gjennomføring av intervjuene. I den grad jeg kan vurdere hvorvidt lokasjonene hadde noen påvirkning på i hvilken grad respondentenes var åpne og ærlige i sine svar, kan jeg ikke si at jeg opplevde at det hadde noen innvirkning. En annen faktor som kunne hatt innvirkning på konteksten, var lydopptakeren som jeg brukte: Ingen av respondentene antas å være vant til at det de sier blir tatt opp på en lydfil, men jeg kunne ikke merke at de lot seg affisere av dette.

4.8.2 Intern gyldighet

Jacobsen (2015, s. 89) beskriver at intern gyldighet vil si *«hvor stor grad den beskrivelsen en undersøkelse gir er sann eller «virkelighetsnær», og hvorvidt vi har dekning i data for*

konklusjoner knyttet til årsak og virkning (kausalitet).» Videre skriver forfatteren at det er tre spørsmål som kan stilles for å forsøke å validere de dataene man har kommet frem til: Det første spørsmålet handler om hvorvidt respondentene gir en faktisk sann beskrivelse av virkeligheten, det andre spørsmålet er hvorvidt forskerens tolkning faktisk gjengir det respondentene har ment å beskrive, og det siste spørsmålet er om «*de funn og konklusjoner forskeren trekker, faktisk gjenspeiler en virkelighet*». (Jacobsen, 2015, s. 228- 229).

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt respondentene gir en sann beskrivelse av virkeligheten, er det respondentenes begrepsforståelse jeg først og fremst tenker at kan ha betydning for den interne gyldigheten. I nesten alle intervjuene erfarte jeg at mine akademiske nøkkelbegrep (lederens handlingsrom, kompetanse og kompetansemobilisering) enten var tilnærmet ukjent for respondentene, eller at det ble for akademiske begrep for dem. Etter rådføring med veileder, besluttet jeg i liten grad å skulle definere den «riktige» betydningen av nøkkelbegrepene for respondentene under intervjuene, fordi respondentenes ulike forståelser av begrepene kunne være interessante som en del av analysen. Imidlertid kan også disse forskjellene hos respondentene også påvirke hvorvidt undersøkelsen faktisk måler det jeg er ute etter, siden hver enkelt respondent svarer ut fra sin forståelse av begrepene.

Respondentenes lojalitet overfor organisasjonen og sjefen sin, kan også potensielt kan ha en påvirkning på den interne gyldigheten. Dersom respondentene kunne tenke at deres svar ville bli formidlet videre til deres sjef eller andre i organisasjonen, kunne dette ha hatt innvirkning på de svarene de ga. Jeg har ikke noe direkte link til deres sjef selv om jeg har fått den respektive bataljonssjefs godkjenning, og jeg har også gjennom informert samtykke og konfidensialitet påpekt overfor respondentene at deres anonymitet til enhver tid skulle ivaretas.

Siden jeg jobber i Forsvaret selv, er det uunngåelig å ha synspunkter på ulike prosesser som rører seg i organisasjonen, men jeg valgte bevisst en problemstilling jeg ikke hadde sterke meninger om, for å unngå å havne i «bekreftelsesfellen». Det har også gjort at jeg i forbindelse med tolkningen og bearbeidningen av datamaterialet hele veien har prøvd å være min egen kritiker ved å stille spørsmål rundt de tolkningene jeg har gjort, om de i noen som helst grad tipper i en retning jeg eventuelt «vil», samtidig som jeg har prøvd å «skifte briller» ofte når jeg har bearbeidet data, i den hensikt å se dataene fra ulike synspunkter. Dette kan ses i sammenheng med Jacobsens tredje spørsmål om hvorvidt de funn og konklusjoner man som

forsker gjør faktisk gjenspeiler virkeligheten, og det har jeg etter beste evne, i mine metodiske valg, forsøkt å få til.

En annen faktor Jacobsen (2015) påpeker kan påvirke intern gyldighet, er om man har fått tak i de riktige kildene. Jeg vurderte flere ganger underveis i datainnsamlingsperioden hvorvidt jeg faktisk hadde henvendt meg til riktig nivå av ledelse i Brigade Nord, men kom frem til at det er kompanisjefene, med det personal- og kompetanseansvaret de har, som i størst grad kan påvirke kompetansemobiliseringen hos medarbeiderne «på gulvet», om enn delvis delegert til sine troppsjefer eller sin nestkommanderende. Det er kompanisjefene som har beslutningsmyndigheten og således kan velge sine prioriteringer i kompaniet innenfor det handlingsrommet de opplever.

Videre påpeker Jacobsen (2015) at tidspunktet man samler inn data på, kan påvirke dataene man sitter igjen med, og at man etterhvert i datainnsamlingsperioden kan bli mer og mer trygg på hvilke data man leter etter. Jeg opplevde også dette, men for meg ble det viktig at jeg var tro til intervjuguiden, at alle respondentene fikk de samme spørsmålene, og at jeg hadde et bevisst forhold til hvilke oppfølgingsspørsmål jeg stilte (at de ikke var ledende oppfølgingsspørsmål, for eksempel). Jeg opplevde at de respondentene som selv hadde mastergrad og erfaring med akademia knyttet til organisasjon og ledelse, i noen grad hadde flere knagger å henge begreper som «kompetanse» på. Ifølge Jacobsen (2018) tillegges ofte data som kommer uoppfordret fra respondentene større gyldighet. For å unngå dette, forsøkte jeg å være bevisst på at jeg hos respondenter uten mastergrad så langt som mulig, fikk dannet det samme bildet av for eksempel kompetansemobilisering som jeg opplevde at de med mer erfaring hadde.

4.8.3 Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten dreier seg om «*seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt*» (Jacobsen, 2015, s. 237). Min undersøkelse har kun tatt for seg et fåtall respondenter i forhold til et bestemt formål, og det gjør at dataene er lite egnet for å kunne generaliseres, hvilket er typisk for kvalitative undersøkelser. En styrke ved kvalitative forskningsopplegg er imidlertid teoretisk generalisering. (Jacobsen, 2015). Ved å ta utgangspunkt i allerede eksisterende forskning, har jeg kunnet sammenligne denne med egne data, og det er med på å styrke den eksterne gyldigheten.

5 Funn i undersøkelsen

I problemstillingen til denne oppgaven spør jeg *hvilket* handlingsrom ledere i Forsvaret (avgrenset til kompanisjefer) opplever for å påvirke kompetansemobilisering hos sine medarbeidere. Jeg vil først kort presentere respondentenes forståelse av egen jobb, og av nøkkelbegrepene i undersøkelsen. Videre skal jeg vise hva respondentene forteller påvirker deres handlingsrom. Dette vil si noe om den nå- situasjonen jeg har vært interessert i å vite noe om. Jeg vil deretter presentere de funn som dreier seg om hvilke aktiviteter kompanisjefene både gjør og hva de ønsker å gjøre mer av for å påvirke kompetansemobilisering hos medarbeiderne.

5.1 Kompanisjefenes begrepsforståelse

5.1.1 Jobbinnhold

Det var tre punkter som gikk igjen i respondentenes beskrivelse av jobbinnhold: Utdanning av vernepliktige (styrkeproduksjon), teamutvikling i form av å få medarbeiderne til å jobbe best mulig sammen og kompetansemobilisering. Basert på min opplevelse av intervjuene og de svarene jeg fikk, tolker jeg kompanisjefene som relativt samkjørte i sin forståelse av jobbinnhold, men at perspektivet de har på de ulike kategoriene jeg nevner over her er litt forskjellig.

R1 fortalte først om sitt ansvar for å utdanne vernepliktige, og deretter om å sørge for teamutvikling i sin egen stab:

«Ja, altså jeg driver jo med utdanning av... Det er jo styrkeproduksjon, utdanne vernepliktige soldater innenfor grunnleggende soldatutdanning (...) og å kunne være den personen som sier «ja» eller «nei» eller «høyre og venstre», også er det mye teamutvikling faktisk. (...) å få oss til å jobbe mot samme mål, og jobbe med motivasjonen til den enkelte, og utvikle folk (...).»

R2 fortalte i detalj om avdelingens oppbygging og arbeidsoppgaver, og så på sin jobb som å finne rett person til rett stilling og å gi medarbeiderne relevant tjeneste i forhold til sin kompetanse. R3 sa at hans illusjon om det å være en kompanisjef er å være en stridsleder, men at han bruker 90% av tiden sin på personellforvaltning, både oppdukkende saker, og på å arbeide med personellplanlegging på kort- og lang sikt *«for å styre folk riktig basert på kompetanse for å mitigere det gapet mellom det URE har påført oss samtidig som at OMT er en floskel, basert på mål og hvor vi er i dag...»* Videre påpekte R3 at det er hans jobb å både

lytte til folks ønsker for å jobbe i det han kalte «beholde- perspektivet» og å jobbe med de incentivene som han faktisk kan påvirke. R4 snakket først om at jobben hans er å se den enkelte for den de er og hva de kan bidra med av både formell og uformell kompetanse, samt det å sette sammen best mulig team og få det beste ut av folk. Også R5 så på det som en av sine oppgaver å «*samtrene team*», samt at det er hans jobb å være forvalter av både materiell, noe økonomi og personell.

Jeg opplevde ikke at kompetansemobilisering var et begrep respondentene var kjente med. Ut fra de dataene jeg har samlet inn, har jeg likevel tolket en del av de aktivitetene de snakket om at de gjør som kompetansemobiliserende. Eksempler på dette er de uformelle møtene hvor kompanisjefene *ser* medarbeiderne, og i mer formelle rammer medarbeidersamtaler, hvor de blir kjent med medarbeiderens nåværende kompetanse og ønsker for fremtiden. Jeg tolker både det R2 sa om å gi medarbeiderne relevant tjeneste i forhold til sin kompetanse og det R4 nevnte vedrørende det å få det beste ut av folk, som kompetansemobiliserende aktiviteter opp mot medarbeiderne. Flere av respondentene nevnte også teambygging og -utvikling, og dette kan man også diskutere om er kompetansemobilisering. Forutsatt at kompanisjefene i teambygging også fokuserer på det enkelte teammedlems kompetanse og at vedkommende får brukt denne, er det en form for kompetansemobilisering, men dersom teamets totale resultater er det som vektlegges, er det ikke nødvendigvis kompetansemobiliserende for den enkelte.

5.1.2 Begrepsforståelse

Jeg vil i det følgende presentere kompanisjefenes egen begrepsforståelse.

Lederens handlingsrom knyttes i denne oppgaven til begrepene krav, begrensninger og valg (Stewart, 1982). Ingen av respondentene nevnte dette konkret da jeg spurte de om forståelsen av lederens handlingsrom. Ord som «bestemme...», «ansvar for...», «mulighet til...», «myndighet til...» og «avveininger på...» ble brukt. R4 beskrev for eksempel sitt handlingsrom blant annet som «*hva jeg har myndighet til å bestemme. Jeg vet jo ansvaret på mitt nivå (...)*», mens R2 svarte at «*Mitt handlingsrom, slik jeg ser på det, er at jeg har ansvaret for å finne personell. Jeg har ansvar for å rekruttere personellet, jeg har også ansvaret for å sørge for at de blir.*» Begrepene kompanisjefene brukte kan knyttes til både krav, begrensninger og valg, hvilket jeg har vektlagt i min tolkning av funnene. Det kompanisjefene sier de har ansvar for, kan tolkes som krav til dem, og det de har myndighet til kan tolkes som en begrensning, for eksempel har de ikke myndighet til å gi medarbeiderne høyere lønn, men må sende en slik lønnsak høyere opp i systemet. Valgene kompanisjefene

gjør, er da basert på de mulighetene de ser mellom krav og begrensningene, slik Stewart (1982) også beskrev i sin teori.

Alle respondentene hadde forståelse av kompetansebegrepet i rammen av formell (tillært gjennom kurs og utdanning) og uformell (kompetanse gjennom livserfaring) kompetanse. Ut fra svarene til respondentene var det også tydelig at de fleste mente at den uformelle kompetansen er en svært viktig del av kompetansebegrepets forståelse i Forsvaret, da mange av de viet mye av plassen i svarene sine på hva deres forståelse av kompetanse er til dette. Lais (2013) kompetansekomponeanter kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger ble alle nevnt:

R2: *«...evne til å ta til seg kompetanse...»*

R4: *«Jeg tenker kunnskap og erfaring utgjør kompetanse. Erfaring som i tjenesteerfaring, altså tid i grønt, men også livserfaring. Og kunnskap, selvsagt gjennom kursing, gjennom å gjennomføre utdanning, trening og øving, alene og sammen med andre, og det utgjøre selvfølgelig kompetanse til slutt.»*

R5: *«Jeg tror kompetanse er individenes opparbeidede kunnskaper, ferdigheter og holdninger som gir utslag i hvor godt man er i stand til å utføre et stykke arbeid.»*

Begrepet kompetansemobilisering var ukjent for de fleste respondentene. To av de hadde ingen idé om hva begrepet inneholdt. To andre tenkte på begrepet som det å «mobilisere kompetanse» og å finne frem til riktig person i den respektive stilling, samt det å ha «orden i papirene» med hensyn til hvilken kompetanse folk har slik at man mobiliserer riktig folk den dagen alarmen eventuelt går av og man må kalle inn tidligere tjenestegjørende personell. Den femte respondenten (R4) hadde lest seg opp for å få en bedre forståelse av begrepet selv, og sa at kompetansemobilisering for han nå var det å «ta ut det beste av folk som du får inn i organisasjonen din», og påpekte at det dreide seg om både deres formelle og uformelle kompetanse.

Fordi jeg allerede i første intervju opplevde at kompetansemobiliseringsbegrepet ble litt for akademisk for respondenten å forholde seg til, valgte jeg heller bevisst å snakke om det «å ta ut det beste potensialet i hver enkelt medarbeider», men henblikk på den kompetanse personellet har på nåværende tidspunkt. Da jeg sa dette til respondentene, hadde jeg inntrykk av at det ga mening for dem, da alle nikket og viste forståelse. Jeg opplevde det som nyttig å

bruke mer hverdagslige ord på kompetansemobiliseringsbegrepet, og at respondentene lettere kunne forholde seg til det jeg var ute etter at de skulle si noe om.

5.2 Hvordan opplever kompanisjefene sitt handlingsrom for kompetansemobilisering?

I dataanalysen så jeg at respondentene kunne tolkes som at de hadde et noe uavklart forhold til sitt handlingsrom med hensyn til det å jobbe med kompetansemobilisering hos sine medarbeidere. Årsaken til dette var at når jeg leste igjennom intervjuene, så jeg at de fleste respondentene trengte å «snakke seg varme» og endret beskrivelsen av sitt syn på eget handlingsrom underveis i intervjuet: De startet med å si at de egentlig hadde et ganske stort handlingsrom, men på slutten oppsummerte de seg selv ved å si at handlingsrommet er relativt lite. Eksempelvis svarer R4 på intervjuets tredje spørsmål – hva han legger i begrepet leders handlingsrom – følgende:

«Jeg føler at jeg egentlig så har jeg et ganske stort handlingsrom på mitt nivå. Det kan være mange ulike saker, men jeg føler at jeg egentlig står ganske fritt på mitt nivå til å ta avgjørelser (...)»

Tolv spørsmål senere sier R4:

«Jeg snakket om dette med handlingsrom i forhold til hva jeg som sjef kan foreta meg og beslutte, det er relativt stort og sånt, men det er fortsatt utfordrende å få tiden til å strekke til. Den interaksjonen med den enkelte for å imøtekomme hans eller hennes behov (...)»

R4 kommenterte også flere ganger hans manglende myndighet for å påvirke incentiver som kan gi positivt utslag på medarbeidernes kompetansemobilisering, for eksempel:

«Jeg kan ikke kompensere med mer lønn, for det rår jeg ikke over. Jeg kan ikke kompensere med å plutselig gi de kontrakt til de er 60, så de i alle fall har den bufferen. Det er mye jeg ikke rår over, som gjør at incentivene... Eneste incentivet jeg har er å snakke «fornuft» i de.»

R1 gjorde også det samme: Sa først at han har et stort handlingsrom, men at for eksempel økonomi, høyt arbeidspress og høy aktivitet gjør det vanskelig å prioritere å jobbe med kompetansemobilisering. R5 sa at *«jeg har et forholdsvis stort handlingsrom til å drive kompetansemobilisering, men jeg skulle klart ønske at jeg hadde mer handlingsrom innenfor det som er veldig formalisert i form av lønn, i form av ansettelsesvilkår for medarbeiderne, at*

jeg har mer påvirkning på de hygienefaktorene i relasjon til jobben til folk, det hadde vært bra.»

Det viste seg altså at det i større eller mindre grad var en gjenganger at kompanisjefene endret syn på sitt handlingsrom for å påvirke kompetansemobilisering hos sine medarbeidere. Respondentene beskrev flere begrensninger i sitt opplevde handlingsrom med hensyn til kompetansemobiliseringsarbeid. Jeg har kategorisert disse begrensningene i fire kategorier. Den første begrensningen handler om trekk ved medarbeiderne, og da Stewart (1982) utviklet teorien for lederens handlingsrom, var en av målsetningene hennes nettopp at denne skulle ivareta en fleksibilitet i forhold til hver enkelt arbeidstaker. Den andre kategori begrensninger berører trekk ved lederen, også dette var viktig for Stewart (1982), da teorien skulle ivareta den enkeltes leders oppfatning av egen jobb, med hensyn til at det var stor sannsynlighet for at to ledere i akkurat samme type jobb kunne oppfatte handlingsrommet sitt ulikt. Tredje kategori begrensninger tar for seg trekk ved organisasjonen, og både Stewart (1982) og Strand (2007) hevder at dette har betydning for lederens handlingsrom: Ulike typer organisasjoner gir ulike muligheter for i hvilken grad lederne kan velge både fremgangsmåte og resultat. Den fjerde begrensningen handler om begrensede ressurser, hvilket er det første underpunktet Stewart (1982, s. 11) nevner under *begrensninger*; «*resource limitation.*»

5.2.1 Trekk ved medarbeiderne som begrenser handlingsrom for kompetansemobilisering

Flere av respondentene trakk fram de samme trekkene ved medarbeiderne som kunne oppleves som begrensende for handlingsrommet for kompetansemobilisering, spesielt det at medarbeidere i Forsvaret i dag ofte er «for smarte»: De kommer inn med et mer akademisk enn praktisk tilsnitt, og medarbeidernes egeninteresse for jobben, samt fremtidsplaner, påvirker kompanisjefenes opplevde handlingsrom for kompetansemobilisering. I tillegg var det i visse tilfeller hvor man får inn personell med viktig fagkompetanse, eksempelvis elektrikere eller mekanikere, utfordrende å mobilisere den kompetansen de kommer inn med, da dette personellet ofte ønsker nye utfordringer og ny kompetanse.

Med de omstruktureringene som skjer i Forsvaret i dag med URE og OMT (se kap. 1.1), kan det ut fra respondentenes svar virke som at de synes at kravene til allment evnenivå ved inntreden i Forsvaret er for høye, fordi de menneskene som kommer inn i Forsvaret i dag i mindre grad er praktikere, og i større grad er akademikere. Dette gjør det utfordrende å mobilisere medarbeidernes kompetanse. De fleste av respondentene kommenterte at vi i dag

rekrutterer «for smarte» mennesker, som har høye ambisjoner og stort behov for selvrealisering, og at det derfor som kompanisjef kan være vanskelig å holde på medarbeiderne. Jeg vil komme tilbake til hvordan kompanisjefene kunne se for seg å gjøre noe med dette i kapittel 5.3.2. Flere av respondentene påpekte også at medarbeidernes egne framtidsplaner og interesse for jobben var av betydning, når de som kompanisjefer skulle gjøre kompetansemobiliserende arbeid for den respektive medarbeider. R1 sa for eksempel:

«...det er jo hvilken intensjon den ansatte har, om han har som intensjon å bli i Forsvaret... Hvis han har en intensjon om å bli, så prøver jeg å legge mye fokus på hva denne personen vil på lang sikt. Da legger jeg til rette for vedkommende. Men hvis han tenker at det kun er pliktåret (som tidligere var en del av befalsskolen), også begynne å studere...»

R5 kommenterte også medarbeiderens egeninteresse og ambisjoner:

«Jeg tror det å ha en interesse for den jobben man er i, hjelper. (...) Vedkommende må ha en interesse av å utvikle seg, også må interessen også være forenlig med at vedkommende gjør den jobben som vedkommende er satt til å gjøre også. Så da hjelper det ikke hvis man har en troppsjef som ikke har lyst til å være troppsjef. Da kan ikke jeg tilfredsstille toppen av Maslows behovspyramide for vedkommende, hvis han eller hun ikke gjør troppsjefsjobben sin. Så lenge det er en forenlighet mellom jobben man skal gjøre og et ønske om å hjelpe til, så skal jeg prøve å hjelpe til, for å bedre hvordan stillingen utøves.»

Også R2 og R3 kommenterte trekk ved medarbeideren som påvirker hvordan de som kompanisjefer jobber med kompetansemobilisering. Dersom de har medarbeidere som kommer til avdelingen med særlig spisskompetanse, som f.eks. fagbrev innenfor elektro eller mekaniske fag, er dette i mange tilfeller kompetanse som avdelingen har behov for. Disse medarbeiderne ønsker ofte ikke å praktisere faget de har utdanning innenfor, men vil heller erverve ny kunnskap. Da mente både R2 og R3 at man må både bli kjent med medarbeideren og avdekke hvor stor motstand medarbeideren har mot å praktisere for eksempel elektrofag versus det å lære seg et nytt fagfelt, og prøve å finne et minste felles multiplum på dette området.

5.2.2 Trekk ved lederen som begrenser handlingsrom for kompetansemobilisering

Det var flere av respondentene som trakk inn tema jeg har valgt å se på som trekk ved lederen, som kan påvirke hvordan de som kompanisjefer jobber med

kompetansemobilisering. Sjefsstillinger, inkludert kompanisjefsstillinger, begrenser seg stort sett til to års varighet, og sammen med høy arbeidsbelastning generelt, påvirker dette hvordan lederne opplever handlingsrommet for kompetansemobilisering hos medarbeideren.

Kompanisjefenes alder og erfaring, både generelt og erfaring med egne tidligere ledere, mente respondentene også kunne påvirke det opplevde handlingsrommet.

En kompanisjefsstilling har en tidsbegrensning på to til tre år. Dette mente f.eks. R4 at kunne ha en betydning for hvordan han fikk tid til å jobbe med kompetansemobilisering, spesielt over lengre tid: *«Handlingsrommet... Nei, jeg tenker at fordi jeg er her i beste fall to år, jeg er ganske fraværende i perioder, jeg driver med to forskjellige ting...»* (Når R4 snakker om to forskjellige ting, dreier det seg om at han både er kompanisjef og sjef for sitt kompani samvirke i strid med andre bataljoner.) R5 kommenterte også dette og påpekte at den høye arbeidsbelastningen generelt gjorde at han ikke kunne hatt denne jobben mer enn de to årene som er planlagt, og at det er utfordrende å få tid til å gjøre en god jobb med kompetansemobiliserende tiltak for medarbeiderne på to år, når man legger sammen all jobb man er pålagt å gjøre i denne stillingen.

R5 kommenterte videre at de erfaringene man har gjort seg med ledere en selv har hatt, kan ha betydning for i hvilken grad og på hvilke måter man kan jobbe med kompetansemobilisering:

«Man husker jo at man selv har hatt noen gode ledere, som man har jobbet for og som man kanskje har fått følelsen av at liksom «legger hånden litt rundt deg», og at man får innpass i prosesser som man kanskje ikke er direkte involvert i selv, men som man lærer av. (...) den tilliten i at det ikke er noe – igjen på det relasjonelle – det er ikke noe barriere for å kunne spille noe opp til sjefen sin.»

I sammenheng med kompanisjefenes egne erfaringer med ledere, så ble det også kommentert av noen av respondentene at kompanisjefs alder og øvrig erfaring kan være med å påvirke grad av opplevd handlingsrom for kompetansemobilisering. R4 fortalte for eksempel at når Hæren velger å prøve å få ned alderen på kompanisjefene som blir tilsatt, så vil det også ha betydning for hvordan de skal veilede og støtte sersjanter som potensielt er eldre enn dem selv. R4 kommenterte også videre at nå som personellet som kommer ut fra Krigsskolene blir yngre, på grunn av URE, vil de også nødvendigvis ha mindre erfaring som ledere, hvilket kan påvirke hvordan de leder sine medarbeidere.

5.2.3 Trekk ved organisasjonen som begrenser handlingsrom for kompetansemobilisering

De trekkene ved organisasjonen som respondentene sa at påvirket deres handlingsrom for kompetansemobilisering, handlet overordnet sett om byråkratiet i Forsvaret: Myndigheten delegert ned på kompanisjefsnivå oppleves svært begrenset, og at man ikke kan gi vesentlige incentiver i noen form til medarbeiderne, mente respondentene påvirket deres handlingsrom for kompetansemobilisering. I tillegg opplever de at personellstrukturen var for «satt», slik at de har for liten mulighet til å ta risiko i personellplanleggingen ved for eksempel å sette en medarbeider i en stilling vedkommende har mer lyst på enn den hun er planlagt inn i fra bataljonsledelsen, for kanskje å øke ståtiden til vedkommende. I tillegg mente kompanisjefene at det konstante fokuset på operative krave påvirker handlingsrommet, med hensyn til hvordan de kan velge å prioritere tiden sin.

Nesten alle respondentene kommenterte at Forsvarets svært byråkratiske organisasjonsform påvirker deres handlingsrom for kompetansemobilisering i egen avdeling. Dette kom frem ved at respondentene kommenterte hvordan de opplevde manglende handlingsrom for å kunne påvirke incentiver som de anså som viktig for medarbeiderne, som for eksempel lønnsutvikling. I tillegg kunne flere av respondentene ønske seg myndighet til å tilsette personell på egen risiko, men at systemet slik det er i dag, oppleves begrensende i deres handlingsrom. Eksempelvis sa R3 følgende:

«Selv om vi mener noe, blir vi sabla ned av regelverket (...) Jeg tror også at det å kanskje kunne ha litt mer fleksibilitet i personellstruktur, kunne gjort noe. Og med det så mener jeg at mine årsverk, de er bundet på troppefordeling, men hvis jeg ser at jeg har mer behov i en tropp enn en annen, så vil jeg kanskje ha ønska at jeg hadde hatt større handlingsrom og kunne flyttet årsverk mellom troppene. Men det opplever jeg at den besluttede strukturen styrer såpass mye, at vi ikke har den muligheten.»

R5: *«Fordi Forsvaret er en stor hierarkisk organisasjon, og er veldig godt regulert, så skal det sies at på det nivået jeg er nå, så har kompaniet veldig lite handlingsrom. Ett nivå opp (bataljonsnivå), så finnes personellhåndbøkene, mulighet til å gjøre noe med for eksempel lønnen til et enkeltindivid.»*

En annen faktor som ble kommentert fra flere av respondentene, var fokuset fra nivåene over på kravene til deres kompani om hva det skal være i stand til – de operative kravene – og

hvordan disse kravene kan begrense kompanisjefenes handlingsrom med hensyn til hvordan de kan prioritere tiden sin. R1 fortalte:

«Det jeg føler på mest i kompaniet, er at det hele tiden er behovet som styrer. La oss for eksempel se på kurs- og kompetanseutvikling. Der føler jeg ikke at jeg har så mye handlingsrom, for det er et visst sett med kompetanse vi er nødt til å ha i kompaniet, og der er vi alltid litt bakpå, og fordi ståtiden er så lav, så er det ikke så mye handlingsrom.»

R5: *«Vår overordnede presser oss jo inn i situasjoner av og til som er mindre basert på hensyn da, som de velger å prioritere, så presser de jo underavdelingene inn i situasjoner av og til, som... Hvis man tar det litt ukritisk, kanskje kan generere negativ mestring. (...) Vi har en konkret sak hvor det er et ønske om å raskere stille stridsklare kompanier (...) Det rene konkrete eksempelet som jeg referer til nå, baserer seg på en beslutning som er tatt av en leder to nivåer opp fra der hvor vi sitter, og det medfører i praksis at – dette er lagførerne mine sitt inntrykk – fordi soldatene ikke er kompetente (...) så må lagførerne hjelpe dem og følge nøye med (...). Så fordi man ikke kan grunnstammen, så må man følge med på alt til enhver tid. (...) Så det var et eksempel på noe som ikke bidrar til kompetansemobilisering. Å drive på den måte, det gjør det vanskelig for en leder på mitt nivå.»*

R4 mente at URE ikke bidrar til å øke Forsvarets ståsted som attraktiv arbeidsgiver, og at Forsvaret må ta innover seg at samfunnet i dag har svært mange unge og oppegående mennesker som kanskje ønsker mer enn å stå i den samme stillingen – som sersjantkorpset skal gjøre – over lengre tid: *«Kan det kanskje være noen områder hvor vi kan senke kravene, som gjør at vi får andre personligheter, som ser for seg at dette er noe en kan drive med? Vi er av ganske «høy klasse» totalt i det norske samfunnet, og vi har så mange muligheter».*

5.2.4 Ressurstilgang som begrensende for handlingsrom for kompetansemobilisering

Faktoren som gikk mest igjen når respondentene skulle svare på hva som kunne påvirke deres handlingsrom for å jobbe med kompetansemobilisering hos sine medarbeidere, var ressurstilgang: Først og fremst tid, men også tilgang på personell.

R4: *«Så når vi da skal få ut det beste av folk, så er det sann at vi ikke får ut det beste av folk, fordi ressursene stopper oss.»*

R1: «Det som er den største utfordringen er at det er for mye som skal gjøre, for mye aktivitet og folk får ikke vist seg frem nok. Du kan si at vi har for lite penger til å øve, men for meg så er det nesten slik at jeg skulle ønske at vi hadde færre øvelser, for det blir bare «oppdrag-oppdrag-oppdrag», og det blir ikke tid til å sette seg ned og evaluere hva vi har gjort. (...) Det går på tid. Igjen. (...) Også skal man liksom hele tiden spare inn penger.»

Både R2 og R3 synes også tid er ressursen det skorter mest på for å jobbe med kompetansemobilisering:

R2: «Den største utfordringen ligger i tid. (...) Vi sier jo aldri «nei». Vi løser alltid oppdrag også blir det muligens en forståelse ovenfra at: «Vi skrur til skruen to hakk, og det gikk jo veldig bra, så da kan vi bare skru den til litt til.»»

R3: «Jeg vil jo påstå at ressursituasjonen overordnet ikke påvirker min evne til å jobbe med kompetansemobilisering, men det påvirker resultatet. Jeg kan jobbe så mye jeg vil med det, men i all den tid vi har sånn og sånn utdanningsprogram, og så og så mange på lagførerskolen, som betyr at vi må vakansestyre når vi har vakanser i alle tropper, så påvirker det min jobb negativt i form av at det jeg har kompetansemobilisert medarbeiderne på, for å fremme det beste i de, det er å lesse på mer arbeidsoppgaver (...). Fordi da tror jeg at i stedet for å få frem det beste i deg, og å bruke kompetansen og motivasjonen din, så dreper jeg litt motivasjonen din, fordi jeg påfører deg mer arbeid, med samme ressurstilgang på samme tilmålte tid.»

5.3 Kompetansemobiliserende aktiviteter

Hittil har jeg vist at respondentene opplever at handlingsrommet er litt uavklart for dem, og at de ser en hel del begrensninger i handlingsrommet sitt. Til tross for dette kom det også frem at de gjør en hel del kompetansemobiliserende aktiviteter, og de hadde også en del oppfatninger om hva de kunne tenke seg å få gjort mer av.

5.3.1 Hvilke kompetansemobiliserende aktiviteter gjør kompanisjefene?

Respondentene nevnte flere aktiviteter de gjør, som jeg tolker som kompetansemobiliserende. De som gikk igjen var medarbeidersamtaler, møter og seminarer med ansatte i ulike forum og de uformelle samtalene som skjer «over kaffekoppen» og i gangen på jobb. Alle disse formene for aktiviteter tolker jeg som kompetansemobiliserende aktiviteter fordi de etablerer

ulike typer arenaer hvor kompanisjefene kan påvirke medarbeiderne, enten i grupper, eller en-til-en til å ta ut sitt beste potensiale.

Alle respondentene nevnte medarbeidersamtaler som en arena for kompetansemobilisering: Her kan de bli kjent med medarbeideren; hva har vedkommende med seg av kunnskap og hvilke ønsker vedkommende har for fremtiden. I løpet av året gjennomføres både en oppstartsamtale, en midtveissamtale og en sluttsamtale. Kompanisjefene gjennomfører disse med sitt *commandteam* (bestående av kompaniets nestkommanderende og kompanisersjant), samt troppsjefene. Troppsjefene gjennomfører disse samtalene med lagførerne og de vervede soldatene (grenaderer). Respondentene fortalte at selv om medarbeidersamtalen tar for seg de formelle punktene rundt karriere, er også medarbeiderens trivsel viktig. R4 sa for eksempel:

«Så det tenker jeg er det formelle, hvor man selvfølgelig i medarbeidersamtalen har et karriere- og tjenesteplan- punkt hvor vi diskuterer dette. Hva har vi snakket om, hva vil vedkommende? Hva anbefaler jeg? (...) Også eventuelt gå på de tingene som selvfølgelig er viktig for meg som sjef. Og det er jo først og fremst at vedkommende har det bra, trives i jobben, også kan man jo gå på karriere kjapt etterpå.»

Andre mer eller mindre formelle arenaer noen av respondentene nevnte som kompetansemobiliserende aktiviteter var møter av ulike slag, både kompanimøte for de ansatte med dialog, kompanisjefens time hvor sjefen informerer, kompanioppstillinger for både ansatte og vernepliktige, og seminarer for ansatte hvor man snakker både om miljø og felles verdier for kompaniets ansatte.

R2: *«Jeg har kompanisjefens time hver fredag med ansatte hvor jeg går igjennom tiden fremover, men en ting som også løftes frem her, er alle de som er rundt på kurs. Jeg forklarer at følgende person er her, følgende person er her, følgende person er her... (...) Det er en arena hvor jeg stiller meg til disposisjon for utspørring.»*

R5: *«Jeg forsøkte å starte det nye arbeidsåret med en samling med nøkkelpersonellet. (...) Vi påkreves jo rent formelt å ha et forhold til respekt – ansvar – mot (Forsvarets kjerneverdier), så fremfor å svelge den tolkningen som serveres ovenfra og relatere det til når vi er i strid, så gjennomfører vi en tolkningsseanse hvor vi ser på hva dette betyr for oss i hverdagen (...). Også kommer hverdagen (...), da har man de formelle anledningene til å påvirke sine ansatte. Den første er oppstillinger (...). Oppstillingene kan være en god arena for å få enveis*

kommunikasjon ut til avdelingen, så det er en påvirkningsarena. (...) Så er det kompanisjefens time (...) hvor man kan ha en større grad av dialog.»

Flere av respondentene nevnte også at de forsøker å være synlig for sine medarbeidere, og gå ut og prate med folk. R1 fortalte:

«(...)det å ta seg tid til å prate med den enkelte en gang iblant, det er her jeg føler at jeg har den viktigste arenaen. Det å ta et par minutter med hver ansatt av og til der du bare spør om familie og sånne ting, og selvfølgelig skryte av vedkommende (...). Det er jo ikke et hemmelig triks, men det er noe jeg pleier å gjøre, fordi jeg vet selv at hvis noen sier til meg «jeg vil at du skal bli med nestkommanderende», da er det på en måte kompetansemobilisering, da får jeg lyst til å jobbe mer med det.»

R5: *«Jeg er jo heldig med at jeg har et kompani som er så lite at jeg kan prøve å se hva som foregår når jeg fysisk er på jobblokasjonen min. Så jeg kan gå ut, se på, snakke med troppsjefene og se hva som skjer.»*

5.3.2 Hvilke kompetansemobiliserende aktiviteter ønsker kompanisjefene å gjøre mer av?

Selv om respondentene allerede mer eller mindre bevisst gjorde en del aktiviteter som i større eller mindre grad kan anses å ha kompetansemobiliserende effekter, kom det også frem at det var andre ting kompanisjefene kunne tenke seg ble endret eller at de kunne brukt mer tid på: Mer inkludering eller beslutningsmyndighet i forbindelse med bemanningsplanlegging i bataljonen, og mer tid til å være ute og snakke med medarbeidere (uten dårlig samvittighet for det som «burde bli gjort på kontoret») var ønsker fra respondentene. I tillegg nevnte noen av respondentene at lengre tid i kompanisjefsstilling var ønskelig med hensyn til å kunne drive kompetansemobilisering for medarbeiderne over tid. Rom til i større grad å kunne gi medarbeiderne arbeidsoppgaver som fremmer mestring, men som kanskje ikke står i stillingsbeskrivelsen var også et ønske fra kompanisjefene, samt mulighet for å innvilge mer studiefri, fordi de da anser det som mer sannsynlig at medarbeiderne står lenger i stilling.

Respondentene synes at det å være synlig for medarbeiderne og å prate med dem, er en viktig arena for kompetansemobilisering, men flere av respondentene påpekte at det også var en vanskelig balansegang med hensyn til tid. I kapittel 5.2.4 kom det frem at tid var en ressurs kompanisjefene opplevde som en mangelvare, R3 forteller om sin vurdering rundt prioritering av tid knyttet til det å være synlig:

«Det at jeg bruker så mye tid inne på kontoret for å prøve å kartlegge kompetanse og planlegge bemanning frem i tid går helt konkret på bekostning av at jeg får vært mindre ute der hvor jeg kanskje helst skulle ønske at jeg kunne vært. Men jeg tror at i sum, hvis jeg hadde prioritert tiden min til å være ute, så hadde jeg vist trynet mitt ute når de er på skytebanen, eller hva som helst, men de ansatte hadde følt seg mindre sett, skjønner du? (...) For jeg tror at da hadde jeg vært der, og jeg hadde sett på utdanninga, sett hva de driver med, men hadde ikke kunnet si noe om hva han lagføreren som står der som hjelpeinstruktør skulle gjort de neste fem årene, kanskje ikke det neste året en gang.»

R1 kommenterte også det at det var så mye annen jobb som måtte gjøres og andre krav å imøtekomme, at det ble vanskelig å prioritere tid:

«Ville vært mer til stede. Nå har jeg en nestkommanderende og en kompanisersjant, men tingen er at de er like bundet opp som meg, til og med sersjanten, foran datamaskina, og det vet jeg at har mye å si. Det at man er ute og følger opp unge folk, det er motiverende og det er utviklende. Men det er vanskelig å komme seg ut.»

To av respondentene påpekte også at de tror at den hyppige utbyttingen av sjefer påvirker kompetansemobilisering innad i kompaniene. R1 sa at *«det er så mye rotasjon, så det er veldig utfordrende, nye sjefer og nye stillinger.»* R4 sa at han tror at *«det er veldig mange som føler på den, spesielt gjennom at vi roterer på det personellet som medarbeiderne må forholde seg til (ledelsen).»*

Flere av respondentene kommenterte at det systemet Forsvaret har med hensyn til bemanningsplanlegging gjør det utfordrende å drive kompetansemobilisering. Ved at vi planlegger fra år til år for mange stillinger, for å gi folk tilstrekkelig utdanning og erfaring for å komme videre i stigen (spesielt offiserene som kommer ut fra Krigsskolene) og for å fylle de mest kritiske hullene i bemanningsplanene etterhvert som folk slutter. R5 fortalte at han i år har prøvd seg på en ny og mer åpen tilnærming, hvor han tidlig har gitt personellet innsyn i hvilken stilling de er planlagt i det neste arbeidsåret, med den risikoen at ting kan endre seg ved eventuelle oppsigelser eller nye tilsetninger. Han ønsker seg også å *«ha flere medarbeiderhjemler enn det som er strengt operativt mulig, slik at når noen drar på kompetansehevende kurs og det utviklingsaspektet som vi snakket om så «brenner ikke hele huset ned hjemme».* R3 fortalte også at han i større grad kunne ønske seg delegert myndighet

til å gjøre tilsetninger og tilpasninger på eget nivå, med en kalkulert risiko, slik at han på sikt fikk en mer stabil arbeidsstokk:

«Vi har høy turn-over. Så jeg tror at hvis vi er flinkere til å dekke den ansattes behov eller ønsker tidlig, og heller gå ned til 70% dekning på avdelingens behov, hvis man ser med litt tall på det, så tror jeg kanskje at vi øker ståtid, i hvert fall er vi på god vei mot det.»

Flere av respondentene snakket også om det å kunne gi medarbeiderne oppgaver som fremmer mestring, selv om de ikke nødvendigvis er helt innenfor stillingsbeskrivelsen. R4 nevnte at når man blir kjent med medarbeidernes kompetanse må også kompetanse som ikke nødvendigvis er viktigst for den stillingen vedkommende sitter i nå vektlegges, fordi den kan være viktig både for at medarbeideren skal trives og få vist seg frem, og for kompaniet eller bataljonen som helhet. R2 fortalte at der det var mulig ønsket han å

«oppfordre folk til å tørre å jobbe utenfor, kall det, stillingens «rammer» hvis det er noe de har interesse for. Om det er å arrangere 8km pakningsløp fordi du er en racer til å løpe og synes det er dødsgøy, eller det er å ta kompaniet ut for å gjennomføre utdanning på strid i bebygde områder (...)»

R5 kommenterer viktigheten av å gi medarbeiderne en opplevelse av mestring:

«Mestringsbegrepet er veldig tett knyttet til tillitsbegrepet. (...) Det er klart at hvis man gis oppgaver som gjør at man føler at man går på en smell – for følelsen er noe av det – men hvis man på en måte oppretter tillit, og deretter river den ned... (...) Vår overordnede presser oss jo inn i situasjoner av og til (...). Hvis man tar det litt ukritisk, kanskje kan generere negativ mestring.»

Kompanisjefene opplever begrensede ressurser som en utfordring i sitt handlingsrom. Noen av respondentene kommenterte at de opplever at Forsvaret består av svært mange ambisiøse mennesker som stiller høye krav, og at det derfor kan være vanskelig som kompanisjef å overtale medarbeiderne til å være fornøyd med et 70% produkt, i og med at ressursene ikke strekker til for noe bedre. R4 kommenterte at det er vanskelig å få det beste ut av folk når man opplever at ressursene stopper en:

«Den enkelte ansatte har en forventning om at dette kunne vært sånn og sånn og sånn, vært så mye bedre, og når ikke tilgangen på ressurser er der, for å få til det... (...) Vi er stort sett foroverlente og vi løser det meste, uavhengig av personelltilgang og hvilke personer vi setter

til oppgavene, men det kan være at kvaliteten synker drastisk, men resultatene er der for det. Og da tror jeg at vi normaliserer en hverdag som vi egentlig ikke ønsker, i alt vi gjør, i utdanning, trening og øving.»

R5 sa at han måtte sørge for at nivåene under seg reduserer ambisjonsnivået og «*overtale de undergitte som har lyst til å gjøre en god jobb, at det er god jobb å gjøre en dårlig jobb.*» R1 påpekte også at medarbeiderne stiller veldig høye krav til seg selv:

«Folk får bare gjort ting halvveis. 70% er godt nok. Og jeg har flere kollegaer som er veldig ærkegjøre i forhold til det de skal gjøre, og hvis du da hele tiden føler at du ikke leverer i henhold til egne krav, så blir det veldig demotiverende. Du får aldri vist hva du er god for.»

En siste ting som gikk igjen hos flere av respondentene, var muligheten til å gi medarbeiderne studiefri for sivile studier, samt at Forsvarets kurs og utdanninger i større grad burde gi studiepoeng. Bortsett fra treårig bachelorutdanning på Krigsskolene, er det ingen internutdanning i Forsvaret som gir sivile studiepoeng. Spesielt sersjantene i OR- korpset mangler muligheter for å ta studiepoeng som kan gi de et springbrett videre i arbeidslivet om de velger å slutte ved endt kontrakt i en alder av 35 år, gjennom jobben. De som har Krigsskoleutdanning får offisersgrad, og kan kanskje se for seg en karrierevei i Forsvaret i større grad enn sersjantene, men flere av kompanisjefene mente at det ville være fordelaktig å kunne innvilge studiefri også for offiserene.

6 Diskusjon

I analysen av dataene har jeg trukket fram tre funn som jeg vil diskutere i det følgende. Det første funnet er at jeg tolker kompanisjefene dit hen at de har en uavklart forståelse av kompetansemobilisering. Det andre funnet er at kompanisjefene opplever en hel del begrensninger i sitt handlingsrom for kompetansemobilisering og at disse begrensningene kan være gjensidig forsterkende. Tredje funn handler om at til tross for disse begrensningene, så gjør de en hel del kompetansemobiliserende aktiviteter for å påvirke medarbeiderne sine og hvilke kompetansemobiliserende drivere som oppleves tilgjengelig og dermed nyttes som verktøy for kompetansemobilisering.

6.1 Uavklart forhold til kompetansemobilisering

Det er to observasjoner i mitt datamateriale som kan tyde på at respondentene har et uavklart forhold til kompetansemobilisering. Det første er at de ikke er kjent med begrepet. Men til

tross for dèt, snakket de om temaer som jeg kan kategorisere i flere av Lais (2013) drivere for kompetansemobilisering. Det andre er at respondentene forteller om et høyt fokus i organisasjonen på det å anskaffe og beholde kompetanse, men ikke så mye på det å faktisk anvende den kompetansen de er i besittelse av i eget kompani.

Jeg opplevde allerede fra første intervju at respondentene ikke hadde et begrepsapparat som gjorde at det var naturlig å snakke om kompetansemobilisering. Å bruke et mer hverdagslig språk og heller snakke om å «*ta ut det beste potensialet i hver enkelt medarbeider*» var noe kompanisjefene kunne forholde seg til. Da jeg spurte om kompetansemobiliseringsbegrepet var kjent for respondentene, stilte jeg også oppfølgingsspørsmål om hva respondentene knyttet av tanker til driverne for kompetansemobilisering som Lai (2013) har funnet: Rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger. Jeg har tolket ut av datamaterialet at selv om kompetansemobilisering og driverne ikke var kjente begreper for respondentene, så snakket de om kompetansemobilisering indirekte, og også om flere av driverne. Det er viktig for ledere å ha fokus på Lais (2013) drivere for å mobilisere kompetanse hos medarbeiderne og å påvirke hvordan medarbeiderne faktisk *opplever* kompetansemobiliseringen. Jeg mener at disse driverne således kan ses på som verktøy for kompanisjefer. Lai (2013) ser på kompetansemobilisering fra medarbeidernes perspektiv, men kunnskap om kompetansemobilisering for ledere – i dette tilfelle kompanisjefene – er også av stor betydning: For det første er kompanisjefene selv også medarbeidere som skal bli ledet. Dette underbygger det Strand (2007) hevder om at ledere også er medarbeidere, men med et spesielt mandat i form av sin rolle. For det andre er det Lai (2013) skriver om kompetansemobilisering også høyst relevant for kompanisjefene ved at det kan gi kunnskap om hvordan de skal jobbe med kompetansemobilisering.

Jeg tolker det slik at respondentene ikke opplever at alle driverne for kompetansemobilisering er like tilgjengelige verktøy for dem. Denne tilgjengeligheten kan både handle om at respondentene ikke kjenner til verktøyene og at de opplever begrensninger som hindrer dem i å ta verktøyene i bruk. De driverne jeg i hovedsak tolker at kompanisjefene hadde et forhold til er rolledefinering, mestringstro og mestringsorientert ledelse. Autonomi og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger oppfattet jeg at de var mindre bevisste på.

Alle respondentene snakket på en eller annen måte om hva de tenker er positivt med å mobilisere kompetanse hos medarbeiderne, samtidig var det gjentakende at tilgangen på

ressurser i form av tid og til dels personell gjorde dette arbeidet utfordrende. Sånn sett kan det ut fra mine data tolkes som at kompanisjefene selv opplever en uklar rolledefinering. Noen av respondentene nevnte også utfordringer med rolleklarhet, når de både skal være kompanisjef i egen avdeling *og* være sjef for kompaniets samvirke med en annen bataljon. I tillegg ble det fra flere kompanisjefer påpekt utfordringen med tidsbegrensning i stilling: De kravene som settes til hva man skal gjøre som kompanisjef (totalbelastning) er høye, og når man sitter i stillingen i to år, opplever kompanisjefene at handlingsrommet innsnevres på grunn av dette. Rolledefinering er dermed en av driverne som jeg opplevde at kompanisjefene hadde et forhold til, selv om det til nå har dreid seg om deres egen stilling. Imidlertid tolker jeg det også som at respondentene hadde et forhold til rolledefinering for medarbeiderne, da de snakket om at de for eksempel må «oppdra» medarbeiderne til å være fornøyd med halvveisprodukter, hvilket selvsagt ikke er ønskelig. Dette henger videre sammen med driveren Lai kaller autonomi, og der kan det igjen også være at kompanisjefene opplever at egen (uklar) rolledefinering og begrensede ressurser hindrer deres ønske om kompetansemobilisering hos medarbeiderne. Sett i lys av det Lai (2013) omtaler som rollebelastning, er det vanskelig for kompanisjefene å imøtekomme medarbeidernes behov, når de selv både opplever uklar rolledefinering og ikke kan være så tydelige eller gode påvirkere for kompetansemobilisering hos medarbeiderne som de ønsker.

Mestringsorientert ledelse handler om at ledere skal legge til rette for at medarbeidere opplever mestring i arbeidet (Lai, 2013). Blant annet påpekte R5 dette da han sa at det er viktig å forsøke å «*gi medarbeidere arbeidsoppgaver som fremmer mestring*». Dette viser også at mestringsorientert ledelse og mestringstro kan henge sammen. Ut fra dataene presentert i kapittel 5.3, så kan det virke som at driverne mestringsorientert ledelse og mestringstro er verktøy som respondentene opplever tilgjengelige, men at de opplever begrensninger i å ta dem i bruk. Jeg skal komme mer tilbake til de opplevde begrensningene i handlingsrommet for kompetansemobilisering i kapittel 6.2.

De fleste av respondentene viet mye av tiden i intervjuene til å snakke om kurs og utdanning, altså ervervelse av ny kompetanse til medarbeiderne og avdelingen. Det kan således virke som at det er et høyt fokus på å skaffe det Lai (2013) omtaler som kompetansekapital. Lai mener det er viktig å anskaffe og investere i kapital, men peker også på viktigheten av at organisasjoner faktisk forvalter kompetansekapitalen på riktig måte. Når kompanisjefene fokuserte såpass mye på kursing og utdanning av medarbeidere, kan det tolkes som at de opplever et høyt fokus på å anskaffe kompetanse og tenke mye fremover, mens det i Forsvaret

er mindre fokus på det å faktisk bruke den kompetanse man har. I tillegg kan denne oppfatningen av organisasjonens forvaltning av kompetansekapital, være med på å gjøre at kompanisjefene får et uavklart forhold til kompetansemobilisering.

6.2 Opplevde begrensninger i handlingsrommet for kompetansemobilisering

Respondentene forklarte at de i jobben har relativt klare krav og begrensninger (Stewart, 1982). Disse kravene og begrensningene tar så stor plass at handlingsrommet oppleves lite. Ser vi tilbake på den trelags- løken, så blir det midterste laget (valg) veldig tynt i forhold til de to ytterste lagene (krav og begrensninger), altså blir handlingsrommet veldig lite. I mitt datamateriale er begrensninger i handlingsrommet for kompetansemobilisering knyttet til trekk ved organisasjonen, trekk ved medarbeidere, trekk ved lederen og ressurstilgangen (se kapittel 5.2)

Stewart (1982) hevder at måten en organisasjon er strukturert på, og hvilke oppgaver og ansvarsområder som er tildelt lederen i vedkommendes stilling, kan begrense handlingsrommet. Dette stemmer med det Lai (2013) skriver om at blant annet måten en organisasjon er organisert på, er viktig for at medarbeideren får brukt sitt kompetansepotensial på en god måte. For kompanisjefene var opplevelsen av begrenset myndighet i stillingen for å tilby incentiver til medarbeiderne, en streng grense hva gjelder antall stillingshjemler i egen avdeling og egen påvirkning på dette, samt et konstant oppdragsfokus, trekk ved organisasjonen som påvirket deres handlingsrom for kompetansemobilisering.

Når flere av respondentene forteller at de opplever begrenset myndighet kan dette ses i sammenheng med nettopp det Lai skriver, med tanke på at de, slik Forsvaret er organisert i dag, ikke har rom for å tilby medarbeiderne sine noen incentiver på eget nivå, for eksempel høyere lønn eller lengre arbeidskontrakter. Det er rimelig å anta at forutsigbarhet er viktig for medarbeiderne, og hvis kompanisjefene ikke i stor nok grad kan tilby dette, er det uheldig. Konsekvensen av dette er potensielt kritisk for organisasjonen, da medarbeiderne i verste fall kan slutte fordi de opplever tap av indre motivasjon når de ikke opplever at organisasjonen gir noe tilbake. Dette henger sammen med at organisasjoner ofte opplever det Lai (2013) kaller verdilekkasjer, fordi man fokuserer mest på anskaffelse av ny kompetanse, og mindre på det å faktisk forvalte den kompetansen man har.

Flere av kompanisjefene snakket om at de kunne ønske seg å ha flere medarbeidere i strukturen, slik at konsekvensen av å sende personell på kurs og utdanning ikke får så store konsekvenser for de medarbeiderne som er igjen på arbeidsstedet, og på produksjonen av vernepliktige soldater. Ifølge Strand (2007) har ledere i offentlige organisasjoner sjelden anledning til å velge sine medarbeidere eller til å være med å påvirke beslutninger som øker arbeidsstyrken. Disse beslutningene tas på toppnivå. Dette oppfatter jeg at stemmer godt overens med det de fleste respondentene uttrykte, og at de opplever dette som en begrensning i sitt handlingsrom for kompetansemobilisering: Få, eller bare akkurat nok, ansatte gjør at man som leder må være svært restriktiv med hvilke kurs og utdanninger man faktisk sender medarbeiderne på.

Mestringsorientert ledelse handler ifølge Lai (2013) blant annet om at leder skal legge til rette for at medarbeiderne opplever mestring i arbeidet. Flere av respondentene påpekte at man må bli kjent med hvilken kompetanse medarbeiderne faktisk er i besittelse av for å gi de rom for å utfolde seg utenfor akkurat hva stillingsbeskrivelsen sier, slik at de kan ha en utvidet opplevelse av mestring. Imidlertid kan man også tolke kompanisjefene som at det er vanskelig å lykkes med dette i så stor grad som ønskelig, fordi det hele tiden er fokus på oppdrag som skal løses og Forsvarets behov. Hvis jeg fortsatt ser på Lais drivere for kompetansemobilisering som verktøy for kompanisjefene, kan det ut fra mine data virke som at de opplever at også mestringsorientert ledelse til en viss grad kan være et utilgjengelig verktøy og at det er en begrensning i handlingsrommet fordi det rett og slett ikke er tid til den tilretteleggingen når kompanisjefene sier at de har for mye som skal gjøres med for lite ressurser.

Samtidig som kompanisjefene har personellansvaret for sine medarbeidere, har de også en begrenset påvirkning i deres kompetansemobilisering fordi de ikke opplever å ha myndighet til å påvirke annet enn det å kunne gi de ytterligere formell kompetanse i form av kurs. Flere av respondentene påpekte at dette ikke var tilstrekkelig handlingsrom, fordi et kurs for en medarbeider for det første ikke var noen garanti for at medarbeiderens indre motivasjon ble større, og for det andre ikke ga noen garantert varig organisasjonsmessig verdi, siden medarbeideren når som helst kan si opp.

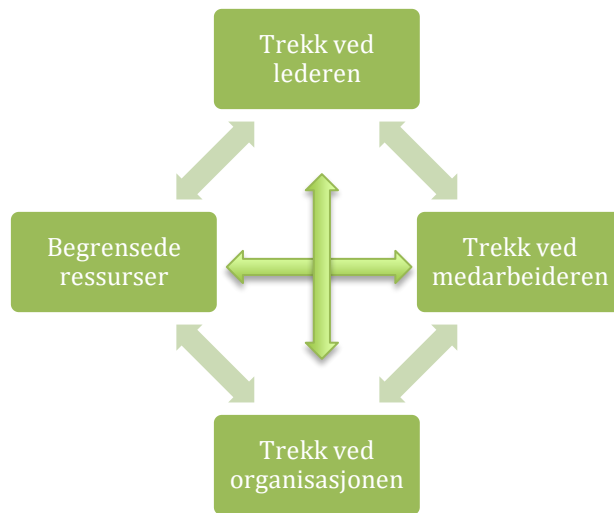
Trekk ved medarbeiderne var også en faktor som påvirket det opplevde handlingsrommet for kompetansemobilisering. Kompanisjefene påpekte at de opplever at den delegerte myndigheten kunne vært utvidet, slik at de i større grad kunne gi medarbeiderne rom for å

utvikle seg, enten ved å sende folk på kurs eller å være kreative og gjøre ting litt utenfor satte rammer i jobben. Både R2 og R5 nevnte at selv om man oppfordrer medarbeiderne til å være kreative og gjøre mest mulig ut av arbeidet, oppleves handlingsrommet for å gi medarbeiderne rom for kreativitet begrenset. Ser man trekk ved medarbeiderne i form av ambisiøsitet og deres høye krav til seg selv i sammenheng med organisasjonsbyråkratiet, kan dette gjøre at medarbeiderne også opplever begrenset ressurstilgang. Det er rimelig å anta at dette ikke fremmer motivasjon og kompetansemobilisering, og at dersom ressursene oppleves som begrensende, hemmer dette både medarbeidernes opplevelse av, og kompanisjefenes handlingsrom for, autonomi. Som Lai (2013) skriver vil ansatte som over tid ikke opplever å få brukt seg selv og det de kan, potensielt oppleve blant annet svekket indre motivasjon, og innsats og ytelse over tid, og at medarbeideres opplevde handlingsrom for å mobilisere egen kompetanse, avhenger av i hvor stor grad de opplever autonomi i jobben. I tillegg påpeker Lai at kompetansemobilisering er et lederansvar siden mange av faktorene som har størst betydning for å mobilisere medarbeiderens kompetanse faktisk er utenfor medarbeidernes kontroll, eksempelvis hvordan organisasjonen er strukturert. Til sist hevder Lai (2013) også at den enkeltes uformelle kompetanse ikke må undervurderes, og ut jeg tolker kompanisjefene dit hen at de faktisk ønsker å vektlegge medarbeidernes uformelle kompetanse, men at det kan være utfordrende med det handlingsrommet de opplever å ha.

Trekk ved lederen selv var også en faktor som påvirket kompanisjefenes opplevde handlingsrom for kompetansemobilisering, og enkelte av respondentene kommenterte at de hadde erfaring med egne tidligere ledere, som påvirket dem selv som ledere. Det ble også påpekt når alderen på kompanisjefer skal trekkes ned kan by på utfordringer. En følge av OMT er at sersjantkorpset skal stå lengre i stillinger og således blir eldre medarbeidere. Dette kan gjøre det utfordrende for en 30 år gammel kompanisjef som sitter i stillingen i to år, å veilede og støtte en sersjant som står i jobben sin på åttende året og er like gammel, eller eldre. Det kan virke som at kompanisjefene i så måte ønsker å ha en mestringsorientert ledelse, slik Lai (2013) beskriver det, men at de opplever denne driveren for kompetansemobilisering delvis utilgjengelig.

Til nå har jeg diskutert de begrensningene respondentene opplever i sitt handlingsrom for kompetansemobilisering hver for seg. Mine data tyder imidlertid på at faktorene som kompanisjefene opplever at begrenser deres handlingsrom, henger sammen, og sågar også forsterker hverandre. Dette gjelder spesielt med hensyn til de ressursene som oppleves som begrensende: Dersom medarbeiderne generaliseres som ambisiøse og ønsker å gjøre mer ut av

jobben sin enn det kompanisjefene opplever å ha handlingsrom til å gi, kan både kompanisjefer og medarbeidere oppleve at organisasjonens byråkrati og begrensede ressurser gir lite handlingsrom for kompetansemobilisering. Dette er illustrert i figur 4. Dette har viktige implikasjoner for praksis. Det vil for eksempel ikke hjelpe å øke ressursene (f.eks. tid) dersom man ikke samtidig gjør noe med de organisatoriske strukturene slik at kompanisjefene får mer myndighet.



Figur 4 - Gjensidig avhengighet og forsterkning mellom faktorer som påvirker opplevd handlingsrom

6.3 Hvilke kompetansemobiliserende drivere nyttes?

Til tross for at kompanisjefene opplever mange av Lai (2013) sine drivere for kompetansemobilisering som delvis utilgjengelige verktøy, ser vi av dataene presentert i kapittel 5.3.1 at de likevel gjør en hel del aktiviteter som kan anses som kompetansemobiliserende og at noen av Lais drivere dermed oppleves som delvis tilgjengelige verktøy, blant annet mestringsorientert ledelse, mestringsstro og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger.

R5 snakket blant annet om å gi medarbeiderne oppgaver som fremmer mestring, hvilket henger sammen med driveren Lai (2013) kaller mestringsstro. Som Lai skriver så vil en medarbeider som opplever mestring ofte yte mer og gjøre en større innsats for å «komme i mål» enn en medarbeider med lav mestringsstro. Å gi mestringsfremmende oppgaver er derfor en viktig aktivitet for kompanisjefene for å påvirke kompetansemobilisering i form av mestringsstro hos medarbeiderne. Imidlertid må det også henge sammen med rolledefinering, slik det presenteres fra Lai, fra medarbeidernes perspektiv, for eksempel at ressursene i form

av tid henger sammen med de oppgavene som skal gjøres, og det er ifølge Lai et lederansvar å sørge for.

Jeg skrev i kapittel 6.2 at handlingsrommet kunne oppleves begrenset både for ledere og medarbeidere når også tilgangen på ressurser oppleves begrenset. Imidlertid er det at kompanisjefene opplever medarbeiderne som ambisiøse et trekk ved de som kan tolkes dit hen at medarbeiderne opplever det Lai (2013) kaller mestringsorientert støtte fra kolleger, og at det er et mestringsorientert arbeidsklima. At kompanisjefene forsøker å legge til rette for dette ved å gi oppgaver som fremmer mestring, taler også for at mestringsorientert støtte fra kolleger er et av verktøyene (en av driverne) som oppleves tilgjengelig for kompanisjefene, så langt ressursene faktisk strekker til.

Alle respondentene fortalte om både formelle og uformelle arenaer som de anså som viktige for kompetansemobilisering. Formelt er kompanisjefene pålagt å gjennomføre flere medarbeidersamtaler i løpet av året, og det holdes også ulike former for møter, seminarer og samlinger som respondentene mente var gode formelle arenaer for kompetansemobilisering. Medarbeidersamtaler kan potensielt ses på som en form for mestringsorientert ledelse, men det kan også være at den begrensede myndigheten kompanisjefene til en delvis opplever, med hensyn til å kunne tilby incentiver, kan påvirke i hvilken grad de faktisk kan utøve en form for mestringsorientert ledelse i disse medarbeidersamtalene. Espedal & Lange (2005) mente at blant annet det å ivareta medarbeideres sosiale behov og det å utvikle mellommenneskelige relasjoner var et av kravene til ledere, når det kom til deres handlingsrom. Siden flere respondenter nevnte at det å bygge team var en del av jobben deres, samt at seminarer ble nevnt som en aktivitet, kan det virke som at det å vektlegge relasjonsbygging og nettverk på jobben også er noe kompanisjefene gjør, og at driverne mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger delvis oppleves som tilgjengelige verktøy.

Flere av kompanisjefene snakket om at man som ledere har et ansvar for å bli kjent med medarbeideren og hva vedkommende har med seg av kompetanse. Lai (2013) påpeker også at det er viktig å kjenne til dette, slik at man sørger for at medarbeideren hverken opplever overkompetanse eller underkompetanse, men at man som leder heller tilrettelegger for at medarbeideren får utnyttet sitt potensiale best mulig. Også dette henger sammen med mestringsorientert ledelse, og med tanke på respondentenes svar, kan dette også underbygge

at driveren mestringsorientert ledelse som verktøy for kompetansemobilisering er tilgjengelig, men at det igjen er ressursene som kan virke begrensede.

7 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg problemstillingen «*Hvilket opplevd handlingsrom har ledere i Forsvaret for å påvirke kompetansemobilisering hos sine medarbeidere?*»

Innledningsvis i intervju situasjonene omtalte kompanisjefene handlingsrommet sitt for kompetansemobilisering som stort. Etterhvert i intervjuene kom det imidlertid frem at en hel del faktorer påvirket hvordan de opplevde dette handlingsrommet: Trekk ved lederen selv, trekk ved medarbeiderne og trekk ved organisasjonen, samt begrensede ressurser. Disse påvirkningene gjorde at kompanisjefene landet på at handlingsrommet for kompetansemobilisering oppleves lite, og at kompetansemobiliseringsarbeid er utfordrende som kompanisjef.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) tar blant annet for seg balansert lederatferd, hvilket innebærer at ledere i Forsvaret skal ta sine valg med hensikt om både å løse oppdraget best mulig, samtidig som valgene man tar, er best mulig tilpasset individets behov.

Utviklingsorientering ble også nevnt i FSGL. Det kan ut fra dataene samlet inn til denne oppgaven virke som at det er vanskelig å følge opp i praksis, da kompanisjefene opplever at oppdraget deres er førsteprioritet, og det å bruke tid på medarbeidernes individuelle behov for kompetansemobilisering blir mindre viktig. Dette er uheldig, da det ifølge Lai (2013) kan føre til tapt verdiskapning både for organisasjonen og for individene.

Kompanisjefene forsøker, ut fra det handlingsrommet de opplever, å drive mestringsorientert ledelse og legge til rette for at medarbeiderne skal lykkes og trives. Mine data tyder på at arbeidet deres i større eller mindre grad kan knyttes til alle driverne for kompetansemobilisering, men at tilgjengeligheten for disse driverne som verktøy i kompetansemobiliseringsarbeid er forskjellig. Delvis kan dette handle om at kompanisjefene ikke kjenner til driverne for kompetansemobilisering, og delvis kan det handle om at de faktorene de opplever påvirker handlingsrommet gjør det utfordrende å ta disse driverne som verktøy i bruk.

Dersom man skal gjøre noe med det handlingsrommet kompanisjefene opplever, kan man ikke bare se på én av faktorene som påvirker det opplevde handlingsrommet: Ved for

eksempel kun gjøre noe med måten organisasjonen er bygd opp på, vil ikke det alene nødvendigvis gjøre noe med det opplevde handlingsrommet til kompanisjefer. Man må også se på de andre faktorene som påvirker hvordan kompanisjefene opplever sitt handlingsrom for å mobilisere kompetanse. Det kan ut ifra det jeg har funnet ut i denne undersøkelsen, virke som at faktorene kompanisjefene opplever påvirker handlingsrommet for kompetansemobilisering både kan forsterke hverandre og ha gjensidig påvirkning på hverandre.

Funnene jeg har presentert i denne oppgaven har praktiske implikasjoner for organisasjoner og hvordan de fokuserer på ledernes oppgaver i forbindelse med kompetansemobilisering, og ikke bare anskaffelse og utvikling av kompetanse: Organisasjoner bør fokusere på lederes oppgaver med kompetansemobilisering og ikke bare på kompetanseutvikling. I Forsvarssammenheng kan det diskuteres hvorvidt det personellansvaret som er delegert ned til kompanisjefene er reelt, siden de opplever lite handlingsrom: Enten må myndigheten til kompanisjefene når det gjelder kompetansemobilisering presiseres og kanskje utvides, eller så må ansvaret for kompetansemobilisering hos medarbeiderne ligge på et høyere nivå, med de utfordringer det bringer med seg i form av at ledere på høyere nivå ikke kjenner den respektive medarbeider på samme måte.

De teoretiske implikasjonene som kommer ut av dette, antyder at man også bør se på lederes opplevelse av sine muligheter for å mobilisere kompetanse hos sine medarbeidere, og ikke bare på ansattes opplevelse av kompetansemobilisering.

Denne oppgaven har tatt for seg handlingsrommet for kompetansemobilisering hos kompanisjefer i Forsvaret. At medarbeidernes perspektiv ikke har blitt ivaretatt her er en mulig svakhet ved studien, da det kan være at medarbeiderne er langt mer fornøyd med det kompetansemobiliseringsarbeidet som blir gjort, enn det kompanisjefene later til å være fornøyd med fra deres perspektiv. Lai (2013) skriver om kompetansemobilisering fra medarbeiderperspektiv, og at medarbeidere er den viktigste måleindikatoren hva gjelder kompetansemobilisering. For eksempel er det ikke sikkert at alle medarbeidere opplever kompanisjefens time med alle ansatte som kompetansemobiliserende. Alle medarbeiderne er forskjellige og vil således også motiveres på ulik måte.

Ut fra min undersøkelse er det to temaer som vil være interessant å forfølge i videre forskning. Det første er direkte knyttet til problemstillingen i denne oppgaven, og handler om

å se på hvordan medarbeidere på kompaninivå i Forsvaret opplever å få mobilisert kompetansen sin, slik at dette kunne blitt sett på i sammenheng med kompanisjefenes opplevde handlingsrom for kompetansemobilisering. Det andre er at jeg ut fra arbeidet med denne oppgaven, har funnet ut at det er et hull i forskningen hva gjelder hva ledere kan gjøre for å påvirke kompetansemobilisering hos medarbeidere, og dette kan det med fordel forskes videre på.

Referanseliste

- Arnulf, J.K. (2012) *hva er LEDELSE* (5. utg) Oslo: Universitetsforlaget
- Birkinshaw, Julian (2015) *Bli en bedre sjef – hvorfor god ledelse er så vanskelig* (1. utgave) Oslo: CAPPELEN DAMM AS
- Bolman, L. & Deal, T. (2013) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (5. utgave) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Espedal, B. & Lange, B. (2005) *Handlingsrom for ledelse: I hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet?* (SNF arbeidsnotat nr. 35/05). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS
- Forsvaret. (2019, 25. oktober) Hærens oppgaver. Hentet fra: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren>
- Hessen, H & Klock, M. (2017) *Styring og ledelse i Hæren: Operative ledere i et administrativt miljø* (Masteroppgave.) Hentet fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/11220>
- Høst, T. (2009) *Ledelse – en helhetlig modell* (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: CAPPELEN DAMM AS
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Matthiesen, S. B. (2019) *Arbeidsglede i hverdagen: Hva skaper jobbtilfredshet og jobbengasjement og arbeidstakere*. I Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (Red.), *Militær ledelse* (s. 167- 194). (1. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Stewart, R (1982) *A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour*. Academy of Management Review, volume 9, s. 7- 13.

Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg

Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD

NSD Personvern

08.01.2020 09:52

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 614967 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 08.01.2020 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvilket opplevd handlingsrom har ledere i Forsvaret for å påvirke kompetansemobilisering hos sine medarbeidere?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilket handlingsrom ledere på kompani- eller batterinivå i Brigade Nord opplever når det kommer til å kunne ta ut det beste potensial i hver enkelt medarbeider. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med min masteroppgave på studiet «Erfaringsbasert master i ledelse» ønsker jeg å forske på hvordan ledere på ditt nivå i Forsvaret opplever å ha handlingsrom når det kommer til kompetansemobilisering hos sine medarbeidere. Med kompetansemobilisering forstås kort sagt det å ta ut det beste potensial i hver enkelt medarbeider. Selv om intervjupersonene jeg ønsker å intervjuer formelt vil bekle samme type stilling, vil opplevelsen av det handlingsrommet de har innenfor temaet kompetanse kanskje være ulikt. Min problemstilling vil derfor være:

«Hvilket opplevd handlingsrom har ledere i Forsvaret for å påvirke kompetansemobilisering hos sine medarbeidere?»

Dataene jeg samler inn skal analyseres og brukes som empiri i min masteroppgave, som skal er planlagt levert 1. juni 2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er UiT – Norges arktiske universitet som er ansvarlig for prosjektet, og min veileder er førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Fordi jeg ønsket å gjennomføre forskningen på relativt lavt og operativt nivå (les: hos ledere som arbeider med de med kortest fartstid i organisasjonen), tok jeg forbindelse med bataljonssjefer i tilfeldig utvalgte bataljoner i Brigade Nord, på ulike tjenestesteder i indre Troms og spurte om deres tillatelse til å forespørre deres avdelingssjefer. Med deres samtykke, mottar du denne forespørselen om å delta i undersøkelsen. Forespørselen sendes til mellom 5 og 10 personer på kompanisjefsnivå i Brigade Nord.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller opp til et intervju med meg. Intervjuet planlegger jeg å ta opp på lydfil slik at jeg kan skrive det ut i fulltekst senere. Det vil ta deg ca. 60 til 90 minutter å gjennomføre intervjuet, og jeg vil stille åpne spørsmål som dreier seg om kompetansemobilisering og ditt opplevde handlingsrom.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun jeg og min veileder vil ha tilgang til opplysningene.

Jeg vil benytte appen Diktafon som er knyttet til tjenesten Nettskjema, alternativt låne diktafon fra biblioteket hos UiT.

Ditt geografiske arbeidssted eller din bataljonstilhørighet skal ikke komme frem i den endelige masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni. 2020. Lydfiler og transkriberinger vil slettes umiddelbart etter sensur av oppgaven.

Dine rettigheter

- Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Prosjektansvarlig Gro Elisabeth Dyrnes, tlf. 993 01 963/ e-post
groelisabethdyrnes@hotmail.com

Veileder for oppgaven ved UiT førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen, tlf. 77 05 82 23/ e-post trude.h.olsen@uit.no

Personvernombud ved UiT: Joakim Bakkevold, tlf. 776 46 322/ e-post:
personvernombud@uit.no

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

Med vennlig hilsen

Gro Elisabeth Dyrnes

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Innledning til informantene:

Bakgrunnen for valg av tema er gjort i lys av to ting. Det ene er at jeg har lyst til å finne ut hvordan handlingsrommet til en leder på ditt nivå i Forsvaret oppleves og hvordan du tenker at du kan bruke din posisjon for å påvirke hver enkelt medarbeider til å ta ut det beste i seg med den kompetanse som de har nå. Dette tenker jeg er viktig fordi det er vinn- vinn-situasjon for medarbeider og organisasjon, og du er jo den i din avdeling som har ansvaret for at folk er mest mulig fornøyd samtidig som dere får gjort det dere skal. I tillegg er du talerøret opp til bataljonsstaben i den personellplanleggingen som skjer for fremtiden. Den andre grunnen til at jeg har valgt temaet, er sett i lys av URE og OMT. Dette skjer relativt samtidig nå, og da tenker jeg at det er ganske kritisk for Forsvaret å beholde den kompetansen som vi bygger nå, med tanke på at tanken med OMT er at spesialistene skal være der for troppsjefene som potensielt kommer rett fra gaten, 23 år gammel, om noen år. Og siden du har ansvaret, sammen med ditt commandteam, for å være bindeleddet opp til S1 og er den som er nærmeste de ferskeste og yngste, de vi virkelig må jobbe for, så tenker jeg at det er interessant for meg å høre hvordan du selv opplever å ha handlingsrom, ut fra de folkene du har nå, med den kompetansen de har. Jeg kommer til å gå litt inn på nøkkelbegrepene etterhvert, men jeg tenker at du starter litt med å fortelle litt om din opplevelse av jobben, og hva jobben din består av.

Åpent spørsmål for å «sette i gang»

1. Hva består jobben din av?

Tema og begrepsavklaring

2. Hva legger du i begrepet lederens handlingsrom?
 - a. Hvilke tanker gjør du deg rundt begrepene krav, begrensninger og valg knyttet til handlingsrom?
3. Hva legger du i begrepet kompetanse?
4. Hva legger du i begrepet kompetansemobilisering?

Klargjøre definisjoner og «målsetting for intervjuet»

5. Hvis du tenker helt fritt, uten noen rammer: Hvordan kan man jobbe med kompetansemobilisering?
 - a. Hvilke tanker gjør du deg om betydningen av rolledefinerings, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer i forhold til kompetansemobilisering?
6. Hvilke arenaer har du, formelle og uformelle, til å arbeide med kompetansemobilisering hos dine medarbeidere?
 - a. Kan du si noe om i hvilken grad det er noen forskjell på hvor mye tid du bruker på disse arenaene?
7. Hvor mye tid vil du anslå at du i løpet av f.eks. en måned bruker til å arbeide med kompetansemobilisering hos dine medarbeidere?
8. Hvor stort handlingsrom opplever du å ha når det kommer til å følge opp kompetansemobilisering hos dine medarbeidere?
9. Hvordan påvirker ressursituasjonen handlingsrommet ditt med hensyn til kompetansemobilisering?
10. Hvilke potensielle effekter kan du se for deg – positive eller negative – av det å jobbe med kompetansemobilisering hos medarbeidere, i din type stilling?
11. Hvor store forskjeller kan du se for deg at det er mellom Forsvaret og andre virksomheter når det kommer til arbeide med kompetansemobilisering?
12. På hvilke måter tenker du det er mulig å justere handlingsrommet på det nivået du jobber, slik du opplever det, når det kommer til arbeidet med kompetansemobilisering i Forsvaret? Hvilke potensielle grep som kan gjøres?

Lagt til i etterkant:

13. I hvilken grad opplever du at de unge medarbeiderne i dag – 20-25 år – har et forhold til hvorvidt de opplever å få brukt det de kan? Idet de potensielt kommer til et punkt hvor de kanskje tenker at «nå må jeg gjøre noe mer med livet mitt»...

