



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Strategisk kompetanseledelse i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter**

En casestudie om mellomlederens handlingsrom

Ingrid B. Møgster og Christine Vindenes

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi - BED-3910 juni 2021



## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår masterutdanning i strategisk ledelse og økonomi ved UIT, Norges arktiske universitet.

Bakgrunnen for å velge temaet strategisk kompetanseledelse i vår avsluttende masteroppgave, er først og fremst basert på interesse for temaet. Det er stadig snakk om behov for ressurser, og balansen mellom pålagte oppgaver og tildelte ressurser virker ikke alltid å være i synk. Vi var derfor nysgjerrige på hva som påvirker mellomledernes mulighet til å redusere dette gapet mellom oppgaver og ressurser.

Det har vært krevende å balansere studier med jobb og familieliv, og vi kjenner nå at det er godt å være ferdig som studenter. Vi har lært utrolig mye og er takknemlig for at våre arbeidsgivere har latt oss få gjennomføre studiene ved siden av jobb. Vi er også glade for at vi har hatt hverandre å støtte oss på når vi har trengt motivasjon.

Vi ønsker å takke våre dyktige og positive veiledere Siri U. Søreng og Line Mathisen, for å hjelpe oss å holde stø kurs gjennom masterskrivingen, komme med konstruktiv kritikk til oppgaven, og heie oss i mål. Vi setter stor pris på god veiledning, fleksibilitet og raske tilbakemeldinger.

Vi vil også takke Nils Frode Vindenes som har bidratt med interne dokumenter, gode diskusjoner og tips til oppgaveskrivingen.

Informantene som har stilt opp til intervju og samtaler, fortjener også en takk. Takk for at dere har delt deres erfaringer og kompetanse om temaet vårt, som vi vet engasjerer dere.

Sist, men ikke minst ønsker vi å takke våre familier for at dere har latt oss gjennomføre studiene. Våre menn som har hatt regien hjemme i innspurten av oppgaven og tålmodige barn som har stått på sidelinjen og heiet. Takk til dere.

Bergen 31.mai 2021

Ingrid Boga Møgster og Christine Vindenes



## Sammendrag

Det stadig sterkere fokuset på effektivisering i offentlig sektor, stiller krav til at ressurser og kompetanse blir brukt optimalt for å løse oppdrag i fremtiden. Det er utfordrende å få til en balanse mellom pålagte oppgaver og tildelte ressurser. Vår problemstilling er følgende «Hva påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak i FMA MARKAP?».

Med bakgrunn i problemstillingen har vi funnet ut at det er gjort mye godt arbeid innenfor strategisk kompetanseledelse i Forsvarsmateriell og Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter. Vi er også kjent med at det jobbes sentralt med en strategisk kompetanseplan.

Det teoretiske rammeverket for studien vår bygger på teori knyttet til ledelse i offentlig sektor og strategisk kompetanseledelse. Vi har tatt utgangspunkt i Linda Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess, med hovedvekt på delprosessen implementering av kompetansetiltak.

Forskningsstrategisk har vi benyttet en casestudie av kvalitativ karakter i vår studie. Vi har innhentet informasjon gjennom dybdeintervjuer og uformelle samtaler. Formålet med intervjuene var å få en forståelse av hva som påvirket mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak.

Funnene i oppgaven viste flere overordnede forhold som påvirker mellomledernes handlingsrom. Forhold som følger av at det er en offentlig organisasjon med politiske føringer, er med å redusere mellomledernes handlingsrom. Andre funn avdekket at det i FMA MARKAP er forhold det er mulig å gjøre noe med, som kan påvirke mellomledernes handlingsrom positivt. I hovedsak dreier dette seg om å få implementert strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess i organisasjonen, med tilstrekkelig forankring og fokus i ledelsen.

Nøkkelord: Mellomleder, strategisk kompetanseledelse, handlingsrom, implementere kompetansetiltak, offentlig sektor.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	v
1 Innledning.....	1
1.2 Oppgavens oppbygging.....	3
2 Case.....	3
2.1 Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.....	3
2.2 Mellomlederrollen i FMA MARKAP.....	5
2.3 Strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP.....	5
2.4 Anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse i FMA MARKAP.....	8
3 Teoretisk forankring.....	9
3.1 Ledelse i offentlig sektor.....	9
3.1.1 Mellomlederen som translatør.....	11
3.1.2 Handlingsrom i offentlig sektor.....	12
3.2 Strategisk kompetanseledelse.....	15
3.3 Implementering av kompetansetiltak.....	18
3.3.1 Anskaffe.....	18
3.3.2 Utvikle.....	19
3.3.3 Mobilisere.....	21
3.3.4 Avvikle.....	22
4 Metode.....	23
4.1 Valg av metode.....	23
4.1.1 Casestudie.....	24
4.1.2 Egen rolle og forforståelse.....	25
4.2 Utvalg av case og informanter.....	25
4.3 Datainnsamling.....	27
4.3.1 Intervju.....	27
4.4 Bearbeiding og analyse av data.....	30
4.4.1 Transkribering av intervju.....	30
4.5 Styrker og svakheter med metoden.....	31
4.6 Forskningsetikk.....	32
5 Funn.....	33
5.1 Innledning.....	33
5.2 Presentasjon av resultat.....	34
5.2.1 Kjennskap til strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP.....	34

5.2.2 Mellomlederens handlingsrom .....	45
5.3 Oppsummering av funn .....	45
6 Drøfting .....	47
6.1 Hva påvirker mellomlederens handlingsrom i offentlig sektor? .....	47
6.2 Hva påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak?.....	51
6.2.1 Anskaffe kompetanse .....	51
6.2.2 Utvikle kompetanse .....	53
6.2.3 Mobilisere kompetanse.....	55
6.2.4 Avvikle kompetanse .....	57
7 Konklusjon .....	58
7.1 Forslag til videre forskning .....	59
Vedlegg 1 Samtykkeskjema .....	66
Vedlegg 2 Intervjuguide .....	69
Vedlegg 3 NSD Meldeskjema .....	74

## Tabelliste

Tabell 1 Funn som påvirker mellomlederens handlingsrom. ....	46
--	----

## Figurliste

Figur 1 Organisering av Forsvarsmateriell maritime kapasiteter (2021). ....	5
Figur 2 Grafisk modell som presenterer handlingsrommet (Stewart 1982). ....	13
Figur 3 Illustrasjon av hvordan handlingsrom varierer fra leder til leder (Stewart, 1982).....	14
Figur 4 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Lai, 2019). ....	16





# 1 Innledning

I offentlig sektor står man overfor betydelige utfordringer og omstillinger når det gjelder bruk av ressurser. Det er et stadig sterkere krav til effektiv organisering, utvikling og bruk av kompetanse (Nordhaug, 2018, s.16). Dette stiller andre krav til lederne, og deres fokus på menneskene i organisasjonen. Kompetanse handler om potensial, og å utnytte de kunnskaper, ferdigheter, holdninger og personlig egnethet som bor i hver ansatt (Lai, 2019, s.11). I enkelte sammenhenger er det tilførsel av ny kompetanse som skal til for å dekke behovet, slik at det blir balanse mellom oppgaver og ressurser. Likevel stoppes ofte dette av økonomiske årsaker eller årsverk styring i offentlig sektor. Slik er det også i Forsvarssektoren.

Et endret trusselbilde med skjerpede klartider og høyere krav til reaksjonsevne, tilgjengelighet og utholdenhet stiller nye krav til Forsvarssektorens personell, deres kompetanse og motivasjon. Utviklingstrekk i arbeidsmarkedet, demografisk og teknologisk utvikling vil påvirke hva som er tilgjengelig og nødvendig kompetanse for Forsvaret i årene som kommer (Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C. Hanssen, T., Hellebust, S., Mathiesen, K.O. & Warncke, M. (2020)).

I august 2019, ble Svendsen-utvalget oppnevnt av Forsvarsdepartementet, med den hensikt å vurdere hvordan Forsvaret kan bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetansen sin, og dermed bidra til å utvikle et nødvendig kompetansemangfold (Svendsen et al, 2020). De skriver i sin rapport fra juni 2020, at personellet er bedriftenes viktigste ressurs, og det er derfor avgjørende at man benytter personellet på en best mulig måte for å oppnå ønsket effekt. Svendsen utvalget (2020) hevder videre at: «Forsvaret har behov for ny kompetanse raskt for å møte politiske ambisjoner, et økende trusselbilde i det digitale rom, og for å evne å utnytte teknologi som en vesentlig drivkraft for utviklingen av Forsvaret.»

Fokuset på kompetanse er også synliggjort gjennom en artikkel i Forsvarets Forum i november 2020 (Bollmann, 2020). Oberstløytnant Anne Margrethe Bollmann understøtter funnene Svendsen-utvalget avdekker. Bollmann (2020) har selv erfaring fra det sivile før hun kom tilbake til Forsvaret. Hun mener Forsvaret har store forvaltningsutfordringer og at de benytter gammeldagse og tungroddede systemer sett opp mot sivile bedrifter. Hun mener årsaken til at Forsvaret har havnet i en slik "bakevje" er at de ikke har hatt tilstrekkelig fokus på kompetanse, men heller har hatt fokus på strukturer, utstyr og materiell (Bollmann, 2020). Andre virksomheter har brukt betydelige ressurser på rekruttering av de beste, satsing på

talenter og tiltak for å beholde attraktive medarbeidere, og er derfor lenger fremme når det kommer til kompetanse.

Det økende kompetansebehovet i organisasjoner, har ført til at stadig flere har inntatt strategisk kompetanseledelse som en del av organisasjonens overordnede strategi, dette arbeidet pågår også i forsvarssektoren.

Svendsen utvalget stiller spørsmål til hvordan man skal fokusere for å rekruttere de best egnede og mest motiverte i et marked hvor arbeidstakerne stiller andre krav til arbeidsgiver enn tidligere generasjoner gjorde? (Svendsen et al., 2020). En viktig forutsetning for å lykkes er å ha personell med riktig kompetanse. Det blir viktig å tiltrekke seg nødvendig kompetanse gjennom rekruttering, men samtidig å beholde personellet som allerede er i organisasjonen, gjennom å utvikle og mobilisere personellet. Avvikling av personell, er i hovedsak er knyttet til naturlig avgang og ikke nedbemanning i Forsvarssektoren. Det er likevel viktig å ha en plan for erstatning av kompetansen, og sikre erfaringsutveksling før personell tar med seg verdifull erfaring i det de går av med pensjon.

I arbeidet med implementering av strategisk kompetanseledelse i forsvarssektoren, spiller mellomledere en viktig rolle. Det er mellomlederne som best kjenner kompetansebehovet i egen avdeling. Mellomlederne blir også de som skal implementere kompetansestrategien i egen avdeling, noe som fremhever viktigheten av at de er kjent med overordnet strategi. Denne studien tar for seg implementering av kompetansetiltak i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (heretter forkortet FMA MARKAP). Vi ønsker derfor å se nærmere på hva som påvirker mellomledernes handlingsrom til å sikre egen seksjon med kompetanse for fremtiden.

## 1.1 Problemstilling

Caset for denne oppgaven er Forsvarsmateriell, avdeling Maritime kapasiteter.

Forsvarsmateriell er en etat underlagt Forsvarsdepartementet, som er sidestilt med, og jobber direkte opp mot Forsvaret.

Vi har valgt å fokusere på mellomlederrollen i FMA MARKAP, ettersom de blir viktige for implementering av kompetansestrategien i avdelingen, og er de som kjenner best til kompetansebehovet i egen avdeling. Vi ønsker å se på hvilke krav og begrensninger som

påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak. Vår problemstilling er

«Hva påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak i FMA MARKAP?»

## 1.2 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 introduserer vi kort tema for studien før vi presenterer vår problemstilling. Videre presenteres caset vårt, FMA MARKAP i kapittel 2. Vårt teoretiske rammeverk presenteres i kapittel 3, og vi har der valgt å bruke teori knyttet til ledelse i offentlig sektor, mellomlederens rolle, og handlingsrom i offentlig sektor. Videre kommer vi inn på teori rundt strategisk kompetanseledelse, med fokus på delprosessen «implementere kompetansetiltak». I kapittel 4 begrunner vi valg av metode og beskriver hvordan vi har gått frem for å undersøke problemstillingen, før vi redegjør for funn (kapittel 5). I analyse- og drøftingsdelen (kapittel 6) bruker vi vårt teoretiske rammeverk til å drøfte våre funn. Avslutningsvis kommer vi med en konklusjon, og forslag til videre forskning i kapittel 7.

## 2 Case

Vi vil i dette kapittelet beskrive caset vårt, som er FMA MARKAP. Videre vil vi komme inn på utviklingen innen strategisk kompetanseledelse i FMA og FMA MARKAP, før vi kort beskriver hvordan tiltakene anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse praktiseres i FMA MARKAP i dag.

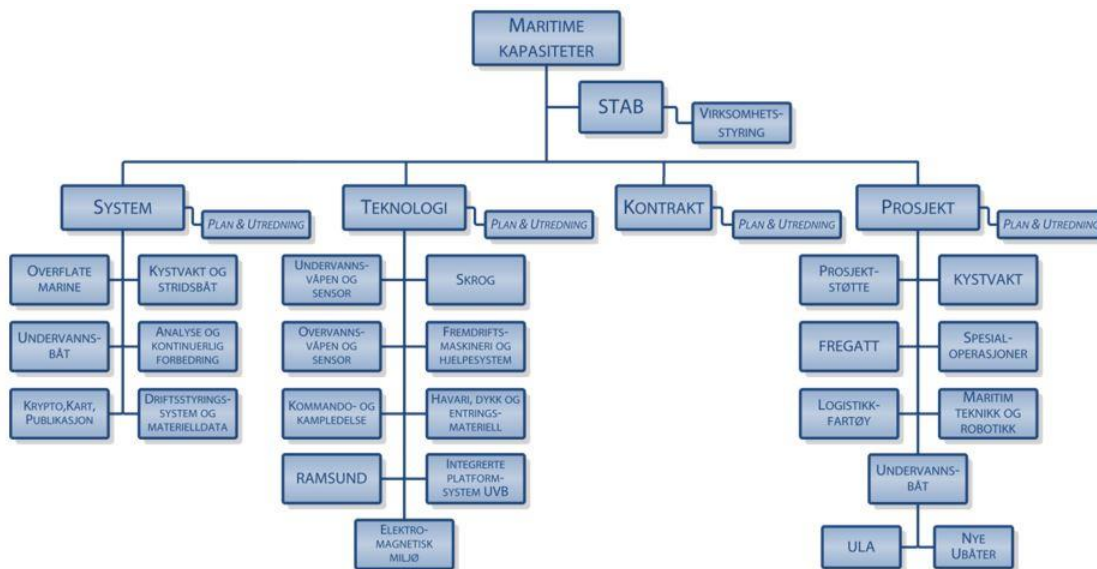
### 2.1 Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter

FMA MARKAP er en avdeling underlagt Forsvarsmateriell (FMA) som holder til på Haakonsværn orlogsstasjon i Bergen. FMA MARKAP har sine hovedoppdrag knyttet mot Sjøforsvaret, og er ansvarlig for anskaffelse og forvaltning av maritimt materiell, i hovedsak til Sjøforsvarets fartøyer og systemer. Investeringsprosjektene varierer fra store prosjekter, eksempelvis nye ubåter, til mindre anskaffelser av materiell til Sjøforsvaret. FMA MARKAP skal gi råd og foreta investeringer på vegne av Forsvaret basert på oppdrag, samt forvalte materiell og systemer i levetiden for å ivareta ytelse, teknisk tilgjengelighet og sikkerhet.

Avdelingen har også system- og fagansvar for alle Sjøforsvarets fartøyer og alt båtmateriell i Forsvaret (FMA, 2021).

FMA MARKAP består av 320 ansatte, hvorav 53% er militære og 47% er sivile (FMA, 2021). FMA MARKAP er en kompetanseorganisasjon med høyt utdannede offiserer, spesialister og sivile ansatte. De ansatte har utdanning som eksempelvis ingeniører, prosjektledere, økonomer og jurister. Alderssammensetningen i avdelingen er forholdsvis høy, med en snittalder på 48-49 år. Med en militær pensjonsalder på 57-60 år, vil dette medføre at det vil skje en stor utskiftning av personell de kommende fem til ti årene. Med bakgrunn i tildelingsbrev for Forsvarsmateriell 2021, skal FMA i tiden frem mot 2025. redusere andelen militære stillinger ned mot 20% samlet sett (offiserer og spesialister). Endringen skal skje i forbindelse med naturlig avgang (Forsvarsdepartementet, 2021, s.14).

FMA MARKAP er matriseorganisert. Med dette menes at organisasjonsstrukturen kobler sammen en funksjonsbasert og en markedsbasert inndeling. Denne organiseringen benyttes når hver av disse løsningene alene ikke gir ønsket resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.78). FMA MARKAP består i tillegg til staben av avdelingene prosjekt, system, teknologi og kontrakt, hvorav prosjekt og system er leveranseansvarlig og de to siste er fagansvarlig innenfor respektive fagområder. Fagavdelingene støtter leveranseavdelingene i henhold til bestilt ressursbehov, og jobber på tvers av leveranseavdelingene. Det er mellomledere på ulike nivå i organisasjonen, 1) i stab og virksomhetsstyring, 2) i system, teknologi, kontrakt og prosjekt, samt 3) i alle strukturelementene under disse, foruten plan og utredning, se figur 1.



Figur 1 Organisering av Forsvarsmateriell maritime kapasiteter (2021).

## 2.2 Mellomlederrollen i FMA MARKAP

Det viktigste ledernivået i FMA MARKAP er mellomlederen, og av den grunn er det implementert en egen mellomlederutdanning først i FMA MARKAP og nå også hele FMA. Mellomlederne omtales som limet i organisasjonen mellom strategi og produksjon med ansvar for ulike fagområder eller porteføljer. Mellomlederne har medarbeidere under seg og er viktige bindeledd mellom sine underlagte medarbeidere og organisasjonsnivået over seg. Mellomlederne innehar også rollen som linjeleder, og ofte omtales som linjeleder i FMA MARKAP. Sentraliseringen av personellavdelingene (HR-avdelingene) i FMA har medført at linjelederne har fått tilført HR-oppgaver som krav til sin stilling. Linjelederen har klare rammer og regelverk å forholde seg til. I linjelederopplæringen til FMA står det definert hvilke oppgaver en linjeleder har som er rettet mot «kompetanseledelse». Linjelederen skal utføre jobbanalyse, initiere kunngjøring, gjennomføre intervju, referanseintervju samt skrive innstilling i rekrutteringsprosesser. Mellomlederne skal videre gjennomføre medarbeidersamtaler for utvikling av handlings-, kompetanse- og karriereutviklingsplan for sine ansatte, samt fremme aktuelle kandidater til videreutdanning og kurs.

## 2.3 Strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP

I 2017 pågikk et arbeid med omorganisering i FMA MARKAP, som innebar at organisasjonen gikk fra ti til fire avdelinger. Med dette reduserte man hierarkiet, slik at organisasjonen fikk en flatere organisasjonsstruktur. Hensikten var at det skulle bli lettere å

drive ledelse og styring i FMA MARKAP, og at sjefen skulle redusere sitt kontrollspenn. Det var også et mål om å få flere ressurser til å drive produksjon ved å redusere antall ledere (FMA MARKAP, 2017a).

Et stadig sterkere fokus på gevinstrealisering, kontinuerlig forbedring og effektivisering forsterker viktigheten av å ha et strategisk fokus på kompetanse. Det er viktig å ha de rette ressursene med på laget når man skal jobbe smartere og være mer effektiv. I FMA ser vi at både kontinuerlig forbedring (Lean) og strategisk kompetanseledelse er fokusområder i organisasjonen. Det er lagt ned mye arbeid innenfor strategisk kompetanseledelse i FMA og Forsvarssektoren, og i overordnede planer for årene fremover er organisasjon, ledelse og medarbeiderskap fremhevet som sentralt (FMA, 2021).

FMA MARKAP utførte i 2017, året etter utskillelsen fra Forsvaret en kompetansekartlegging. Denne kartla erfaring og utdanning hos de ansatte, og dannet grunnlaget for implementering av kompetansetiltak for å dekke kompetansegap (FMA MARKAP, 2017b). Det videre arbeidet etter kartleggingen ble ikke ferdigstilt.

I september 2018 kom FFI med rapporten «Personell og kompetanse i Forsvarsmateriell». Denne rapporten hadde til hensikt å belyse hvordan inndekningen av militær kompetanse skulle sikres etter 2026. Formålet var å gjøre ledelsen i FMA i stand til å ta gode valg for å oppnå balanse mellom en forventning om at oppdragsmengden øker, og at det vil være redusert tilgang på militær kompetanse i FMA. Med bakgrunn i FFI's rapport, ble rapporten «Strategisk kompetansestyring i FMA» utarbeidet i november 2018. I hovedsak handler rapporten om å redusere risiko knyttet til sårbare kompetansemiljøer. Dette gjøres ved å identifisere sårbare miljøer, etablere gode rutiner for kompetanseoverføring, sikre kompetanseoverføring både eksplisitt kunnskap og implisitt (taus) kunnskap. Videre handler det om å styre oppbyggingen av nye kompetanseområder. Med dette menes områder hvor man ikke har kompetansen i dag, og eksempelvis må anskaffe denne gjennom å ansette personell med kompetansen, videreutvikle kompetansen internt eller leie inn personell med denne kompetansen.

Det ble med bakgrunn i FMAs rapport gjennomført en analyse av fremtidig kompetansebehov i FMA MARKAP i 2019 (FMA MARKAP, 2019) Rapporten avdekket flere områder i avdelingen som hadde behov for ytterligere kompetanse, enten i form av økt kapasitet eller ny type kompetanse. Det fremskaffes mye teknologitunge systemer, som er

sammensatte og avanserte. Disse systemene krever ny kompetanse innen teknologi som FMA MARKAP per i dag ikke har. Hovedfunnet i rapporten er likevel en tiårsperiode med dobbel drift. Dette innebærer at det samtidig som det anskaffes og innføres nye systemer og ny teknologi, skal eksisterende systemer holdes liv i, og systemer skal fases ut. Flere systemer vil i en overgangsperiode levetidsforlenges i påvente av at nye systemer innføres. Perioden med dobbel drift gjør det vanskelig for mellomledere å frigi personell til kompetanseutvikling på fremtidens systemer uten økte årsverksrammer.

FMA har gjennom sin plan for virksomheten og sitt målbilde for 2021, inkludert «kompetente medarbeidere» som et resultatmål, noe som tydeliggjør deres fokus på medarbeiderne og deres kompetanse. Hvordan dette skal rapporteres på er ikke videre beskrevet.

Svendsen-utvalget (2020) gir i sin rapport flere innspill til hvordan man i Forsvarssektoren kan utvikle seg i riktig retning. De hevder at under verneplikt, rekruttering, utdanning og utvikling må det benyttes virkemidler som understøtter fremtidens kompetansebehov. Slik er det ikke i dag. Videre hevder de at det må gjøres en endring innen HR-området som gir mulighet for å satse på personell som ikke kan huke av alle boksene som er kravstilt. Her er det i dag ingen mulighet for å gjøre unntak fra reglene. For å kunne ansette de beste til de riktige stillingene, må man i større grad slippe til sivile. Man må ikke være så rigid på at all kompetanse skal utvikles internt, da dette hindrer utvikling. Utvalget hevder også at det er gammeldags og ikke i henhold til utviklingen i samfunnet, at sjefen ikke kan få bestemme hvem de vil ansette. Når det gjelder militært personell, så må disse følge Forsvarssektorens rekrutteringsprosess, som Svendsen-utvalget mener er på høy tid å gjøre noe med. «Sjefen er ansvarlig for leveranser, men har liten kontroll på virkemidlene for å levere» (Svendsen utvalget, s.5).

I Forsvarsmateriell (og også i Forsvaret) er det behov for ny kompetanse raskt for å møte de endringsbehovene som skisseres i Svendsen-utvalget. Kjernen i utfordringen knytter seg i hovedsak til et konservativt og til dels rigid system for rekruttering og forvaltning av personell. Denne forvaltningspraksisen står i kontrast til hvordan næringslivet møter tilsvarende trender og behov for ny eller endret kompetanse (Svendsen utvalget, 2020).

## 2.4 Anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse i FMA MARKAP

For å ivareta kompetanse og karriere i FMA MARKAP er det etablert et kompetanseråd. Kompetanserådet har til hensikt å vurdere og beslutte innspill fra mellomlederne på hvilke stillinger som ønskes besatt, søknader til utdanning vurderes, konvertering av stillinger godkjennes (eksempelvis fra offiser til spesialist eller fra militær til sivil). Det diskuteres også her hvilket personell man i FMA MARKAP ønsker å satse på for videre karriere i avdelingen. Etter konklusjon i kompetanserådet, må sakene drøftes med organisasjonene.

Kompetanserådet består av leder kompetanseråd, stabssjef, samt avdelingssjefer for prosjekt, kontrakt, teknologi, system, analyse og kontinuerlig forbedring.

Innspillene til kompetanserådet omhandler kompetansetiltakene anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse. For å bedre forstå utfordringene som nevnt av blant annet Svendsen-utvalget, vil vi nå beskrive hvordan disse prosessene i korte trekk gjennomføres i FMA MARKAP i dag. Ansettelsesprosessen i FMA MARKAP og forsvarssektoren skiller mellom ansettelse av militære og sivile. Når det gjelder anskaffelse av militært personell gjennomføres dette i stor grad gjennom utlysning av stillinger (fra alle avdelinger i sektoren) på søknadsrunder to ganger i året. De ansatte kan her søke på flere stillinger og gjøre en prioritert innstilling av disse. Søkernes formalkompetanse (utdanning, kurs etc.), bekreftelse på gjennomført fysisk test samt tjenesteuttalelser (attester) vurderes opp mot kravene som er satt til stillingene. De fleste får stillinger på rundene basert på dokumentasjon på at de oppfyller kravene til stilling. Bare på spesielt utvalgte stillinger gjennomføres det intervju av kvalifiserte søkere. Behandlingen av søkere gjennomføres av et sentralt tilsettingsråd som beslutter hvem som tilsettes basert på en lokal innstilling av kandidatene. For tilsetting av sivile i FMA MARKAP og forsvarssektoren, gjennomføres det i stor grad som i privat sektor. Forskjellen er at etter intervjuene er gjennomført, så skrives en innstilling fra lokal avdeling for behandling i et sentralt tilsettingsråd. I tillegg kreves det at aktuelle kandidater er sikkerhetsklarert, noe som medfører at prosessen tar lengre tid. Det må i forkant av utlysning velges om man skal tilsette en militær eller sivil for å dekke kompetansebehovet. Dersom man i Forsvarssektoren skal lyse ut en militær stilling som det haster å få besatt, bør man treffe på tidspunktene for innmelding til rundene, ellers tar det veldig lang tid.

Det er mange kompetanseutviklingstiltak som kan gjennomføres både av militært og sivilt personell, men militært personell kan eksempelvis søke på befalsskole, krigsskole, og stabsskole på Forsvarets høgskole. Dersom man ønsker en militær karriere i forsvarssektoren,



er høyere offisersutdanning et krav for å konkurrere seg til stillinger med grad kommandørkaptein eller høyere. Høyere offisersutdanning gis gjennom stabsskolen, som er et studium med relativt få plasser. Dette stiller krav til at mellomlederne innstiller og anbefaler eget personell, som fremmes som en samlet prioriteringsliste til grenstabene. Det jobbes også med innføring av ordning for militært tilsatte (OMT) i forsvarssektoren. En av målsetningene her er å nedjustere gradsnivået for offiserene. Dette har sammenheng med at tilgangen på militært personell er lavere enn det personellet som går av med alderspensjon fremover (Sopra Steria, 2019). For intern kompetanseutvikling har FMA sentralt opprettet FMA-skolen. Under FMA-skolen skal alle interne kurs og utdanninger som tilbys presenteres. I FMA tilbys for eksempel PRINSIX prosjektlederutdanning, Mellomlederutdanning (MLU) og LEAN- kontinuerlig forbedring utdanning i samarbeid med Universitetet i Agder.

Mobilisering av kompetanse utføres i hovedsak gjennom midlertidige beordringer i FMA MARKAP, hvor ansatte i en tidsavgrenset periode utfører en annen jobb enn de ble tilsatt for å gjøre. På denne måten har man mulighet til å benytte kompetanse både der organisasjonen har størst behov for den, og ofte i tråd med hva den ansatte ønsker i form av utviklings- og karrieremuligheter. Etersom det er rigide ansettelsesprosesser, håndteres mobilisering gjennom midlertidighet, hvor man i privat sektor i større grad kan fast tilsette personell i prioriterte stillinger.

Avvikling av kompetanse foregår i hovedsak gjennom naturlig avgang i FMA MARKAP, og det vil gå av en stor andel militære frem mot 2025. For å erstatte dette personellet håndteres det i dag sak for sak gjennom kompetanserådet, ofte like før personellet slutter. FMA MARKAP er årsverksstyrt, og ansettelsesprosessen i det offentlige tar lang tid. Stram årsverksstyring medfører ofte at nytt personell ikke kan tilsettes før personell har avgått med pensjon.

### 3 Teoretisk forankring

#### 3.1 Ledelse i offentlig sektor

Det har gjennom tiden vært en oppfattelse av at offentlig sektor var en ineffektiv sektor som måtte lære av det private. Mintzberg kaller en organisasjon hvor alt er basert på regler og

rutiner, og hvor saker behandles på løpende bånd i et hierarki, for maskinbyråkrati. I stor grad handler det om hvor mye som er formalisert gjennom regler og rutiner, og på hvilket nivå beslutninger tas (Jacobsen, 2019, s.75). Den nyliberalistiske bølgen rettet kritikk mot det offentlige, de mente offentlig virksomhet var for tungrodd og byråkratisk, ifølge politikerne Margareth Thatcher og Ronald Reagan (Downs & Larkey, 1986). Dette kom også frem gjennom den tidlige New Public management litteraturen hvor private organisasjoner hadde en flatere og mer dynamisk oppbygging enn de offentlige. De private skulle avbyråkratiseres gjennom desentralisering, autonomi og reduksjon i rutiner og regler (Jacobsen, 2019, s.76). Offentlige virksomheter står i dag foran utfordringer knyttet til effektivitet og legitimitet, og nye løsninger hentes ofte fra privat sektor (Ramstad & Busch, 2006). Dette medfører også at det stilles endrede krav til lederne i offentlig sektor, og de menneskelige ressursene blir viktigere (Lund Martinsen (2017, s.263-264). Offentlig sektor kjennetegnes ofte som hierarkiske organisasjoner med uklare mål og at de er byråkratiske og styrt av regler (Jacobsen, 2019, s.75). Videre har ledelse i offentlig sektor det særtrekket at de økonomiske rammene i all hovedsak finansieres over offentlige budsjetter. Dette betyr at ledere i offentlig sektor stort sett er unntatt konkurranse i markedet. Fremfor å generere inntekter har offentlig sektor andre verdier som skal realiseres, for eksempel likhet, rettferdighet og deliberasjon. Dette fremhever viktigheten av at ressursene benyttes optimalt (Jacobsen, 2019, s.51)

Gjennom en sammenligning av private og offentlige organisasjoner, avdekkes det at størrelse på organisasjonen er avgjørende for antall ledernivå og også avstand mellom nivåene. Det er færre mellomledere som rapporterer til toppledelsen i offentlig sektor enn det er i privat sektor (flatere organisasjonsstruktur i privat sektor), men det er likevel langt flere mellomledere i offentlig sektor (Jacobsen, 2019, s.34). Forsvarssektoren er en hierarkisk organisasjon, men gjennom flere omorganiseringer i den senere tid, har organisasjonsstrukturen nå blitt flatere, med færre ledd mellomledere. Dette er et eksempel på at New Public management bølgen har gjort private og offentlige organisasjoner likere hverandre. Foruten strukturer har offentlig sektor også i større grad tatt i bruk systemer og teknikker fra privat sektor (Jacobsen, 2019).

Jacobsen (2019) har gjennom sin studie funnet at målene er mer uklare for ledere i offentlig sektor enn blant ledere i privat sektor. Desto viktigere er det for offentlige organisasjoner å definere sine mål gjennom en overordnet strategi. Strategi kan defineres som

«En organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Roos, Von Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014, s.13).

Strategi handler altså om den langsiktige utviklingen til en virksomhet i et helhetlig perspektiv, og et forsøk på å utnytte foretakets ressurser best mulig (Roos et al., 2014, s.12). Kompetanse blir her en vesentlig ressurs (Nordhaug, 2018, s.217). Det er toppledelsen, som er ansvarlig for å utarbeide organisasjonens strategi, som angir mål og retning. I offentlig sektor påvirkes organisasjonenes strategi av politiske føringer, og strategien kan dermed måtte endres i løpet av en kort tidsperiode, ved at nye oppdrag og føringer gjøres gjeldende (Jacobsen, 2019, s.20). Sentrale oppgaver for ledere, uavhengig av ledernivå, vil være å motivere, samordne og organisere mot å nå organisasjonens mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.333). Ledere og mellomledere er vanligvis godt kjent med de overordnede strategiene og målene som er satt i organisasjonen, mens det er vanlig at medarbeiderne på lavere nivå får mye mindre informasjon (Gunnigle & Moore, 1994).

### 3.1.1 Mellomlederen som translatør

Mellomlederen ble i tidligere litteratur beskrevet som en som trenerte toppledelsens beslutninger, forvrengte informasjon fra ledelsen til underlagt, som viste motstand mot endring og som representerte en unødvendig kostnad i organisasjonen (Balogun, 2003; Blau & Scott, 1963; Gratton 2011 & Hope 2015). Dette synet på mellomlederen er imidlertid endret gjennom nyere forskning, som viser at mellomledere har en helt sentral rolle i organisasjoner av en viss størrelse Hope (2015). Mellomlederen defineres slik

«En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvaret for minst en del av virksomhetens forretningsprosess, men ikke forretningsprosessen som ett hele» (Hope, 2015, s.22).

Jacobsen (2019) fremhever mellomlederne som helt sentrale i formidling av informasjon fra ledelse til ansatte og motsatt vei, og deres viktige rolle som oversettere av strategier fra ledelsen (Jacobsen, 2019, s.35). Dette understøttes av Rensburg, Davis & Venter (2014), som viser at mellomledere generelt forbinder sin strategiske rolle sterkt med de tradisjonelle

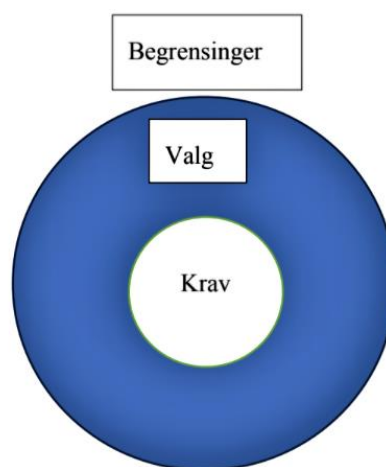
perspektivene på rollen som implementør av strategier, og de som formidler informasjon fra ledelsen til sine underordnede (Rensburg et al. 2014, s 165). Jacobsen (2019) fremhever viktigheten av å få mellomlederne med seg når man skal sørge for at strategien er forstått både faglig og med dens bakgrunn og hensikt. Videre sier Røvik (2016) at skal man lykkes med implementering av strategi i en organisasjon bør man som oversetter ha kunnskap om oversettelsesprosessen. Ifølge Røvik (2016) beskrives fire ulike dyder som viktige egenskaper den gode translatør bør ha for å lykkes med implementering av strategi, disse er kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. Translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor, og slik kompetanse er en mye mer kritisk og knapp ressurs nå enn for noen tiår siden. (Røvik 2016, s. 320). Med translatørkompetanse menes evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer. Det er mellomlederen i FMA MARKAP som er translatøren i organisasjonen, som skal oversette strategi, inneha kunnskap, mot, tålmodighet og styrke til å ansette, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse i organisasjonen. Mellomlederne i FMA MARKAP er de som har helhetsoversikten over hvilken kompetanse som trengs og når den trengs i sin avdeling. Røvik (2016) nevner at det ofte mangler språk når organisasjonsideer skal oversettes og implementeres i nye organisatoriske kontekster. Eksempelvis kan det å innføre strategisk kompetanseledelse i organisasjonen medføre at man tar for gitt at dette er et kjent begrep i organisasjonen. Ledelsen må først tilføre begreper og introdusere hva som menes med strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP, og så må mellomlederen bringe dette videre ned i avdeling (Røvik, 2016, s.330).

### 3.1.2 Handlingsrom i offentlig sektor

Flere forskere innen ledelse har påvist at lederes hverdag kjennetegnes mer av handlingstvang enn av det de fleste ledelsesteorier antar, nemlig at ledere står fritt til å ta egne, frie valg. (Jacobsen, 2019, s.69). Dette påvirker også mellomledernes handlingsrom i offentlig sektor. Avhengig av hvilken organisasjon lederen er ansatt i og hvilke betingelser vedkommende har for å handle, beskrives lederens mulighet til å påvirke i organisasjoner. Handlingsrommet styres av hvilke formelle fullmakter lederen har, og hvilke uformelle muligheter lederen har gjennom sitt mandat (Strand 2001). En leder vil ha større handlingsrom i enkelte kontekster enn i andre (Jacobsen, 2019, s.85). Dersom en organisasjon er mye styrt av byråkrati, regler og rutiner, har lederen mindre handlingsrom, men må følge de regler som er satt. Også ved organisasjoner med svært klare mål, oppleves lederes handlingsrom som begrenset. I offentlig sektor kan regelstyring føre til at medarbeidere og ledere opplever redusert

handlingsrom (Busch, 2012). Kirkhaug (2013) viser likevel til at lover, regler og rutiner bare styrer halvparten av avgjørelsene i offentlig sektor (Kirkhaug, 2013).

Lederens handlingsrom er de spesifikke betingelsene lederen har for å handle. Videre er det åpningen og muligheten lederne har til å ta egne valg og fatte beslutninger, der hvor det ikke er et klart handlingsmønster, som utgjør lederens handlingsrom (Strand, 2007). Strands teori støtter seg på modellen utarbeidet av Rosemary Stewart (1982). Hovedelementene i modellen er krav, begrensninger og valg. Stewart bruker betegnelsene «demands», «constraints» og «choices» (Stewart 1982, s.118).

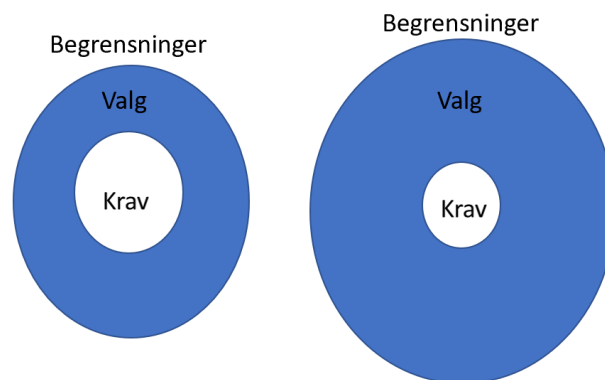


Figur 2 Grafisk modell som presenterer handlingsrommet (Stewart 1982).

Stewart (1982) illustrerer i sin modell to forhold som avgrenser *valg*, choices. Det ene forholdet er «positivt» da den sier noe om hva lederen «må gjøre». Dette er illustrert i figur 2 ved den innerste sirkelen. *Krav*, er hva en leder må gjøre for å unngå sanksjoner eller miste sin stilling, som standarder, mål, frister, instruksjoner, byråkratiske prosedyrer og regler som ikke kan ignoreres. Dette er det mellomlederen oppfatter som «må oppgaver» (Longvanes & Eikås, 2019, s. 281). Det andre forholdet som påvirker valg, er det som setter grenser for hva en leder kan gjøre, og er illustrert i modellen som *Begrensninger*. Dette kan eksempelvis være økonomiske begrensninger, lover og avtaler, kompetanse i organisasjonen, fysisk lokalisering, organisasjonsstruktur og kultur. Begrensningene setter rammene for når en handling blir ulovlig og dermed umulig å gjennomføre, eksempelvis setter lover og regler disse begrensningene.

Det blå feltet illustrere lederens handlingsrom og kan dermed være av forskjellig størrelse. Modellens blå felt synliggjør hvilke *valg* lederen har, det en leder kan gjøre, men ikke må

gjøre. Det betyr at lederen kan velge å gjøre noe annet enn en annen leder med tilvarende stilling (Høst, 2016, s.30-31). Dette utgjør handlingsrommet lederen har i det daglige arbeidet, hva en leder prioriterer å bruke tid på, på kort og lang sikt. «Den enkelte har i virkeligheten stor mulighet til å påvirke størrelsen på handlingsrommet. Handlingsrommet er ikke definert en gang for alle, men det kan utvides og trekkes sammen» (Strand, 2007, s. 398). Videre nevner Strand (2007) «Men stor variasjon for handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av lederens oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaringer med risiko og utprøving» (Stand, 2007, s. 398). Oppfatningen av handlingsrommet til en leder vil kunne endres over tid med bakgrunn i egne erfaringer og modenhet. Variasjonen av lederens handlingsrom kan for eksempel komme av om «krav» oppleves som høyt eller lavt, og lederens oppfatning av «begrensning».



Figur 3 Illustrasjon av hvordan handlingsrom varierer fra leder til leder (Stewart, 1982).

Handlingsrommet er ulikt for mellomledere på ulike nivå i organisasjonen. Rigide regler og prosedyrer kan føre til lite handlingsrom jo lenger ned i virksomheten man er. Lover og avtaleverk kan medføre at beslutninger allerede er tatt. Det vil si at påvirkningsevne og handlingsrom er avhengig av på hvilket nivå man befinner seg på i virksomheten (Høst, 2016). Kjennetegn ved lederens situasjon er forhold som kan redusere eller styrke effekten av hva en leder gjør (Høst, 2016, s. 98).

Videre er det forhold knyttet til organisasjonen som påvirker handlingsrommet. Flatere organisasjonshierarki gir større handlefrihet ifølge forskning utført av Caza (Caza 2011). En flatere organisasjonsstruktur vil bli den dominerende organisasjonsformen og ledere på lavere nivå anses derfor som fremtidens ledere (Malone, 2014). Lederes handlingsrom er deres mulighet til å handle på den måten de anser som mest hensiktsmessig (Hambrick & Finkelstein, 1987). For mellomledere er handlingsrommet den valgfriheten de opplever når de definerer organisasjonens arbeid (Simon, 1951). Krav og begrensninger styrer hvilket

handlingsrom både ledere og mellomledere opplever i organisasjonen. I denne sammenheng ønsker vi å se på mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak. Med bakgrunn i problemstillingen leder dette oss over på temaet strategisk kompetanseledelse.

### 3.2 Strategisk kompetanseledelse

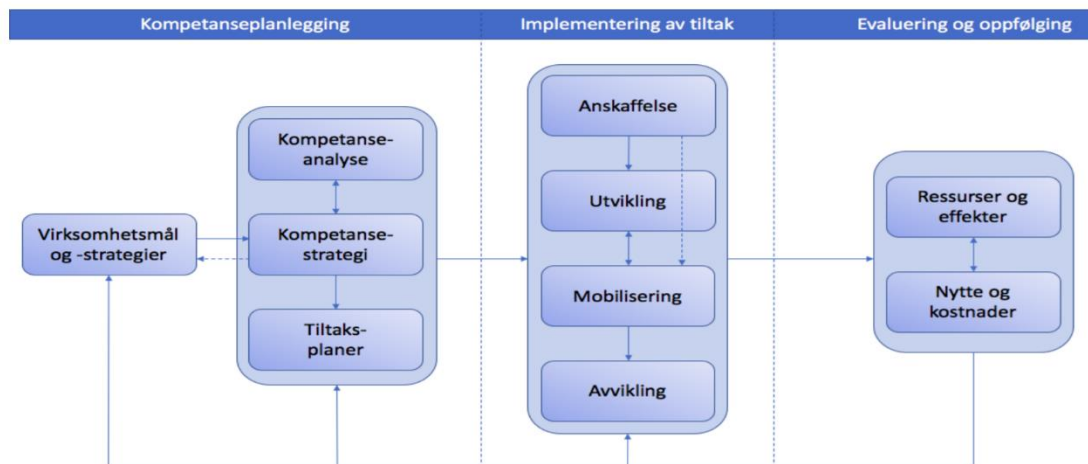
Kompetanse handler ikke bare om kunnskaper, men også om hvilket potensiale man har. Systematisk satsning på kompetanse er avgjørende for måloppnåelse og verdiskapning i alle typer organisasjoner og bedrifter (Lai, 2019, s.5). Kompetanse defineres på følgende måte «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det umulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2019, s.46).

Det skilles mellom formell kompetanse, som utgjør den kompetansen som en medarbeider kan dokumentere gjennom utdanning, kurs eller lignende, og uformell kompetanse som utgjør den kompetansen en medarbeider har opparbeidet gjennom erfaring (Lai, 2019, s.54). Den formelle kompetansen er lettere å samle for en organisasjon, enn den uformelle, da denne sjelden er skrevet ned og dermed vanskeligere lar seg samle. Realkompetanse er summen av formell og uformell kompetanse, samt den samlede kompetansen en medarbeider har fått gjennom privatliv og familieliv (NOU, 1986, s.23).

Strategisk kompetanseledelse handler om å skaffe seg personell med riktig kompetanse, men vel så viktig gjelder det å utvikle og beholde kompetansen i organisasjonen. Dersom menneskelige ressurser i større grad skal bidra til organisasjoners suksess, fremheves viktigheten av at HR er en del av toppledelsen, slik at organisasjonen leder sine menneskelige ressurser og bruk av kompetanse på en bedre og mer strategisk måte (Moore, 2011). Viktigheten av å sitte rundt bordet der beslutninger tas, bidrar til å få til et godt strategiarbeid (Fosser 2015). Når kompetanse kobles til organisasjonens overordnede strategi, utgjør den organisasjonens strategiske kompetanseledelse. Ifølge Lai (2019) må det være en kontinuerlig prosess, som må følges opp om man skal lykkes. Det må være noen som har det overordnede ansvaret for prosessen og leder gjennomføringen, samtidig som mellomledere i organisasjonen er inkludert i prosessen. Det hjelper ikke å ha strategiske planer som inkluderer strategisk kompetanseledelse om man ikke iverksetter tiltak som følges opp kontinuerlig. Tidligere benyttet Lai begrepet strategisk kompetansestyling, men for å tydeliggjøre ledelsesdimensjonen er dette nå endret til strategisk kompetanseledelse. Denne dreiningen av begrepet fokuserer mer på å lede personellet enn å styre det (Røvik, 2016).

Videre beskrives nøkkelbegrepene styring og ledelse som «Felles for begge er at det dreier seg om «virkemidler» for å kanalisere ansattes lederadferd og andre organisatoriske ressurser slik at best mulig resultater oppnås» (Røvik, 2016, s.146).

For å utøve en systematisk satsning på kompetanse, har Lai utarbeidet en modell for strategisk kompetanseledelse, illustrert i figur 4 under



Figur 4 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Lai, 2019).

Lai definerer strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess slik

«Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Dette er ikke en engangshendelse, men en kontinuerlig prosess som må prioriteres i enhver organisasjon» (Lai, 2019, s.14).

Lai (2019) nevner at prosessen avsluttes ikke med evalueringen, men resultatene danner grunnlaget for ny planlegging og måldefinering. Formålet med evalueringen er å innhente verdifull informasjon og erfaringer som kan benyttes ved planlegging og gjennomføring av nye tiltak med ny tidshorison. Dersom det ikke jobbes med dette som en kontinuerlig prosess, er det vanskelig å lykkes med strategisk kompetanseledelse.

For å sikre at man har riktig kompetanse i fremtiden må man starte med en overordnet plan, en strategi for hvordan man ønsker å satse innenfor kompetanseledelse. Man må ta stilling til hvordan investering i kompetanse skal bidra til å nå organisasjonens overordnede mål. Strategien bør også inneholde prioriterte tiltaksområder, og mål og retningslinjer for



gjennomføring av disse tiltakene. Kompetansestrategien i en organisasjon bør være operativ, og detaljert nok til at den ikke bare blir utarbeidet og liggende i en skuff. Strategien må operasjonaliseres gjennom en handlingsplan med konkrete aktiviteter som skal gjennomføres for å nå målene. Aktivitetene bør i tillegg til å ha et mål, spesifiseres med innhold, ressurser, tidsfrister og ansvarlig (NHO, 2021). Røvik (2016) hevder at en stadig viktigere kompetanse ved implementering av strategi i organisasjonen, er at man har inngående kjennskap til det som skal overføres og oversette, samt konteksten(e) til det som skal overføres. Videre må man ha kunnskap i oversettelsesprosesser, dvs. ha innsikt i hvordan man best kan gå frem når man oversetter arbeid med strategisk kompetanseledelse fra teorien og introduserer og iverksetter det i FMA MARKAP. Arbeidet bør starte med at strategisk kompetanseledelse gjøres kjent for mellomlederen i FMA MARKAP. Videre bør mellomlederen ha kunnskap om hvordan strategien skal introduseres og operasjonaliseres i avdelingen. Strategien som skal implementeres må passe til den enkelte organisasjon, og den må gjøres overførbart til konteksten den skal inn i slik at strategien passer til organisasjonen den skal gjennomføres i (Røvik, 2016).

Lai (2019) nevner «... ansvaret for så vel planlegging som gjennomføring av kompetanseledelse må være forankret i toppledelsen, ikke bare gjennom ord, men også handling» (Lai, 2019, s.14). Det Lai beskriver er at toppledelsen har et ansvar for både å informere, men samtidig et ansvar å gi mellomlederen handlingsrom (ressurser og fullmakter) til å gjennomføre kompetansetiltak. Mellomlederen bør inkluderes og holdes informert i arbeidet. Informasjon fra toppledelsen om hvilket arbeid som er på gang og hvilke krav som stilles til mellomlederen er nødvendig for å nå organisasjonens mål. Strategien må forankres ovenfra og ned slik at også ansvaret for styringen er presisert (Lai, 2019).

«Organisasjonens overordnede plan for satsing på kompetanse bør angi målene for satsingen på kompetanse, med andre ord hvordan investeringene i kompetanse skal bidra til å nå organisasjonens overordnede mål. I tillegg bør kompetansestrategien beskrive prioriterte tiltaksområder, samt mål og retningslinjer for gjennomføring av tiltak innenfor de ulike områdene» (Nordhaug, 2018, s.16).

Konkrete mål må være definert før strategien implementeres (Lai, 2019), og kompetanse må ikke skilles ut som en separat aktivitet, men integreres i alle ledd i virksomheten. I målbildet

til FMA er fokuset på strategisk kompetanseledelse inkludert, men oppfølgingen av tiltakene gjenstår å operasjonalisere.

### 3.3 Implementering av kompetansetiltak

Med kompetansetiltak menes enten å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse (Lai, 2019, s.16) For å vite hvilke tiltak organisasjonen trenger å iverksette, må det i første omgang gjennomføres en kompetanseanalyse. Analysen skal kartlegge hvilken kompetanse man har i organisasjonen i dag, sett opp imot hva man trenger i tiden fremover. Resultatet av kompetanseanalysen gir føringer for hvilke tiltak man må å iverksette for å dekke gapet. Tiltakene Lai (2019) beskriver er anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse. Vi har i denne studien valgt å se på hva som påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak.

#### 3.3.1 Anskaffe

Kompetanse i organisasjoner kan anskaffes på flere måter. Nordhaug (2018) sier at kompetanse kan anskaffes gjennom rekruttering, kjøp av konsulenttenester, samarbeid med andre organisasjoner eller innleie av midlertidig arbeidskraft (Nordhaug, 2018, s.36). Lai (2019) forklarer anskaffelse av ny kompetanse i form av rekruttering av nye medarbeidere, samarbeid med andre organisasjoner eller skaffe kompetanse gjennom eksterne kompetansesentre. De to sistnevnte ligger opp imot tiltak for utvikling av kompetanse og Lai (2019) fokuserer derfor på rekruttering i sin teori. Teorien bekrefter også viktigheten av å overveie nøye hvilke utvalgsmetoder man benytter både ut fra ressurs- og kompetansekrav i organisasjonen. Dette for å sikre at man rekrutterer de riktige kandidatene med riktig kompetanse, og at kostnader ved utvelgelsesmetoden og ansettelsen ikke overstiger nytten ansettelsen skal gi for organisasjonen (Lai, 2019, s.17). Rekruttering av medarbeidere er vesentlig for å anskaffe den kompetansen organisasjonen har behov for. Når beslutning om rekruttering er fattet, bør man gjennomføre en jobbanalyse. Jobbanalysen skal si noe om hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, og hvilke egenskaper jobbsøkeren bør ha for å kunne løse oppgavene. Man finner altså mer spesifikt ut hvilke personlige egenskaper, kunnskap og erfaringer som er viktige for ansettelsen (Lund Martinsen, 2017, s.282). Å rekruttere personell som tilfører kompetanse i en organisasjon er en stor investering økonomisk. Boudreau (1991) viser til forskning hvor man oppnår en reell økonomisk gevinst gjennom produktivitetsøkning grunnet treffsikre anskaffelser. (Lund Martinsen, 2017, s.292).

Fokus på hvordan utvelgelse av personell skjer i en ansettelsesprosess blir derfor sentralt (Nordhaug, 2002, s. 20), og man har her ulike metoder som kan benyttes, eksempelvis ulike former for intervju, personlighetstester og evnetester. Dette fordrer at man har søkere å velge mellom.

Anskaffelse av kompetanse omfatter også innleie av midlertidig kompetanse i form av for eksempel rådgivere og konsulenter, samt samarbeid med andre organisasjoner gjennom for eksempel strategiske allianser (Lai 2019). Rekruttering gjennom ved å inngå strategiske samarbeid er et kostnadseffektivt alternativ for anskaffelse av kompetanse. Dette kan ofte være en løsning om man ikke har tilgjengelige ressurser i egen organisasjon, og det ikke er midler til å ansette.

### 3.3.2 Utvikle

Utvikling av kompetanse har med læring å gjøre. Nordhaug definerer læring som «de prosessene som fører til endring i en eller flere av dimensjonene «kunnskap, ferdigheter, kognitive evner, holdninger og andre personlighetsrelaterede faktorer» (Nordhaug, 2018 s. 41). Å utvikle kompetanse kan skje gjennom formell læring, i form av utdanning eller kurs, eller i form av uformell læring, for eksempel gjennom å opparbeide erfaring innenfor et nytt fagområde. Initiativet til utviklingstiltak i organisasjoner kan enten komme fra arbeidsgiver eller fra ansatt, og er ofte tema under medarbeidersamtaler. Som et ledelsesverktøy for avstemming av forventninger mellom mellomleder og underordnet, benyttes medarbeidersamtalen for gjensidig tilbakemelding. I FMA MARKAP gjennomføres medarbeidersamtaler en gang i året, hvor blant annet trivsel og arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter for den ansatte samt kompetanse- og karriereplaner diskuteres. Nordhaug (2002) beskriver hensikten med medarbeidersamtalen er å skape et grunnlag for personalplanlegging og karriereplanlegging, samt å få til et godt grunnlag for personalutvikling. I tillegg er noe av formålet å få til en bedre kommunikasjon mellom leder og underordnede som kan bidra til økt gjensidig forståelse (Nordhaug, 2002, s.74). Medarbeidersamtalen kan defineres som «En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere» (Mikkelsen, 2002, s.7).

Mellomlederen i FMA MARKAP følger opp sine ansatte gjennom medarbeidersamtaler. Det overordnede ansvaret er beskrevet i Hovedavtalen i staten (2019) som beskriver følgende om

kompetanseutvikling: §32: «Ledelsen har et overordnet ansvar for systematisk kompetanseutvikling i virksomheten. Det er viktig at mål og midler for personalutvikling inngår i virksomhetsplan og budsjett. De ansatte på alle nivåer i virksomheten må, i alle faser av yrkeslivet, sikres muligheter til å mestre nye krav og fremtidige behov gjennom kompetansegivende arbeidsoppgaver og andre utviklingstiltak. Samtidig må hver enkelt tilsatt ta et ansvar for egen kompetanseutvikling. For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler (Hovedavtalen i Staten, 2019, § 32)». Gjennom medarbeidersamtalen får mellomlederen kunnskap om medarbeiderens ønske om utvikling, samt mellomlederne har mulighet til fremme organisasjonens behov for utvikling.

Kompetanseutvikling og læring handler om å tilegne seg ny eller annen kompetanse, gjennom opplæring eller utdanning, og benyttes ofte som synonyme begreper (Lai 2019). Lai beskriver strategisk kompetanseledelse og utvikling som tiltak ved å fokusere på systematisk kompetanseutvikling, herav målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer. Videre nevner Lai at kompetanseutvikling har tradisjonelt vært sterkt assosiert med kurs, gjerne i regi av eksterne profesjonelle tilbydere. Nå er det imidlertid en helt klar trend i retning av at stadig flere ser verdien av intern, skreddersydd kompetanseutvikling der man trekker på egne ressurser (Lai, 2019 s.17). Ved å benytte seg av denne metoden gir organisasjonen et mye bedre grunnlag for utvikling av verdifull, organisasjonsspesifikk kompetanse enn standardiserte, eksterne utviklingstiltak. Eksterne tiltak for kompetanseutvikling kan være kostbare, med tanke på kostnader til reise, kost og losji og kursavgift. Samtidig kan disse tiltakene være motiverende for ansatte i form av å utvikle kompetanse og bygge nettverk. Dersom slike tiltak skal være lønnsomme må de være basert på et behov virksomheten har for kompetanse (Lai 2019).

Lund Martinsen hevder at organisasjonen også har behov for kunnskap om læring, utvikling, motivasjon og ansettelse for å gjøre de rette valgene. Ved feile valg oppnår ikke organisasjonen ønsket resultat og man risikerer at man ikke får ønsket kompetanse. Utvikling av kompetanse kan eksempelvis bli behov for i forbindelse med organisasjonsendringer, i tilfeller hvor organisasjonen har teknologi og kompetanse som utfases, eller i tilfeller hvor det er behov for kompetanse innenfor nye fagområder (eksempelvis teknisk kompetanse ved anskaffelse av nye ubåter, eller autonome enheter). Medarbeidersamtalen er en arena hvor kompetanseutvikling er vanlig å diskutere. Utvikling av kompetanse kan enten være

arbeidsgiverstyrt, ved at organisasjonen har behov for at ansatte utvikler ny kompetanse, eller arbeidstakerstyrt, hvor den ansatte søker om å få gjennomføre eksempelvis utdanning. Ut fra medarbeidernes medbestemmelse til kompetanseutviklingen, kan dette påvirker deres motivasjon. Kjernekompetanse defineres som kompetanse som er unik og vanskelig å kopiere av andre, og den må i størst mulig grad oppfattes som nyttig eller verdifull opp imot verdiskapningen i organisasjonen. Lai (2019) mener man må vurdere styrker og svakheter ved ulike læringsformer- og metoder for å kunne ta veloverveide valg utfra behovet i organisasjonen (Lai, 2019 s.17).

### 3.3.3 Mobilisere

Lai bruker begrepet mobilisere i denne sammenheng, ved at man benytter kompetansen der den trengs i organisasjonen (Lai 2019, s.18). Lund Martinsen (2017) beskriver at ledelse av kompetanseprosesser handler om å se hvordan man kan utnytte de menneskelige ressurser best mulig i forhold til organisasjonens målsettinger.

Lai (2019) benytter i tillegg til å anskaffe og utvikle, også mobilisere som tiltak for å lukke et kompetansegap som er avdekket i organisasjonen. «Kompetanse utgjør et potensial for å handle og prestere og nå mål. Dette potensialet må mobiliseres gjennom relevante muligheter, oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse og verdiskapning» (Lai, 2011). Det står ikke på mangel av kompetanse hos den enkelte medarbeider i dagens samfunn. De aller fleste har mye mer kompetanse enn både det man selv og andre tror, og ofte får man ikke fått brukt potensialet sitt. (Lai, 2019, s.6). Utfordringen er å utnytte de individuelle kunnskapene i en kollektiv sammenheng i organisasjonen. Nøkkelen til det ligger ofte i hvordan organisasjoner lykkes med, og har vilje og evne til å utnytte komplementære ferdigheter, samt at de har forståelse av den enkeltes rolle opp imot organisasjonens helhetlige strategi (Lai, 2011). Det er viktig å vite hvilken kompetanse den enkelte besitter, slik at man kan ta dette med i vurderingen når et kompetansebehov dukker opp.

Nordhaug (2018) beskriver det økonomene og sosiologene kaller et internt arbeidsmarked, med henvisning til offentlige etater som Postverket og Forsvaret (Nordhaug, 2018, s.353). Det interne arbeidsmarkedet kjennetegnes ved at rekruttering i hovedsak skjer gjennom interne overflyttinger og opprykk. Et annet kjennetegn med det interne arbeidsmarked er at de ansatte har bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter. Det kan være at en medarbeider innehar kunnskaper og ferdigheter som ikke er av interesse for andre marked. Ved bruk av

kompetansemobilisering er det viktig at medarbeiderne i størst mulig grad opplever behovstilfredsstillelse. (Lai, 2019). Dersom man benytter de ansattes potensiale gjennom kompetansemobilisering, kan dette også ha en positiv innvirkning på deres motivasjon. Videre nevner Lai (2019) at den viktigste indikatoren for kompetansemobilisering hos medarbeideren er å få medarbeiderens egen oppfatning av dens kompetansemobilisering. Opplevd kompetansemobilisering reflekterer i hvilken grad en medarbeider opplever å få adekvate muligheter til å trekke på sin egen kompetanse i sin nåværende jobb. Det er ikke nødvendigvis graden av samsvar mellom en medarbeiders egen vurdering og et eller annet objektivt mål som nødvendigvis har størst interesse eller betydning. Derimot viser det seg gjennom forskning at en medarbeiders opplevelse av å få brukt kompetansen sin utgjør en selvstendig og viktig motivasjonsfaktor, uavhengig av i hvilken grad oppfatningen objektivt sett er korrekt. En medarbeiders opplevelse av å få brukt kompetansen sin gjenspeiler ikke nødvendigvis den faktiske utnyttelsen av kompetanse (Lai, 2011). Eksempelvis viser tidligere studier på at høy opplevd kompetansemobilisering er knyttet til større trivsel på jobb, høyere mestringsstro og en sterkere følelse av å ha verdi på jobb (Parker 2003, Morrison, Cordery, Girardi og Payne, 2005).

Kompetansemobilisering ser ut til å ha en sammenheng med medarbeiderens motivasjon. Videre vil lav kompetansemobilisering være knyttet til motivasjon, og ser ut til å ha en sammenheng med trivsel, lavere lojalitet til bedriften og sterkere planer om å slutte for å finne jobb et annet sted. (Feldman, 1996, Bolino og Feldman, 2000, Feldman, Leana og Bolino 2002, Maynard, Joseph og Maynard 2006, Erdogan og Bauer 2009). Mellomlederen jobbe med kompetansemobilisering gjennom viktige drivere som rolledefinering, mestringsstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger (Lai, 2019). I FMA MARKAP er medarbeidersamtalen et verktøy for kompetanseutvikling, men vel så viktig å benytte for kompetansemobilisering.

### 3.3.4 Avvikle

Avvikling av kompetanse er det fjerde tiltaket som kan implementeres som et resultat av kompetansekartleggingen. Ifølge Lai (2019) medfører dette å fjerne den kompetansen organisasjonen ikke har bruk for lenger, gjennom selektiv nedbemanning. Nedbemanning skjer ofte i forbindelse med økonomiske innsparinger, men kan også være styrt av organisasjonsendringer uten krav om innsparing. Dersom endringen medfører at et

arbeidsområde faller bort, er det ikke behov for personell med denne type kompetanse. Dersom ikke organisasjonen har bruk for de ansatte gjennom å utvikle ny kompetanse eller benytte kompetansen et annet sted i organisasjonen, er oppsigelse resultatet.

I det offentlige er den vanligste formen for kompetanseavvikling naturlig avgang, enten i form av at den ansatte søker seg til stilling et annet sted, eller at personell går av med alderspensjon. I forbindelse med avvikling av kompetanse er det viktig at det, så godt som mulig planlegges for erfaringsutveksling, slik at verdifull erfaring og kompetanse kan overføres til ny medarbeider. Dersom virksomheten avvikler kompetanse som et resultat av en omstilling hvor en statsansatt kan stå i fare for å bli oppsagt, har arbeidsgiver et ansvar for å finne alternativer til oppsigelse.

I FMA MARKAP består avvikling av kompetanse i stor grad av naturlig avgang. Dette gjenspeiles ved at avvikling av kompetanse har et mindre fokus gjennom oppgaven.

## 4 Metode

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for våre metodiske valg, og videre hvordan dette har påvirket prosessen og det endelige resultatet. Vi vil beskrive vår relasjon til caset undersøkelsen er utført i, opp mot temaet som skal undersøkes. Valg som er gjort underveis og den metodiske tilnærmingen til oppgaven vil bli redegjort for og begrunnet. På slutten av kapittelet diskuteres og vurderes det empiriske materialet oppgaven bygger på, samt en vurdering av datas validitet og reliabilitet, og med en beskrivelse av etikk og forskning.

### 4.1 Valg av metode

Hensikten med denne studien var å gå i dybden på fenomenet som skulle undersøkes og vi har derfor valgt å gjøre en kvalitativ forskning. Kvantitativ tilnærming benyttes når forskeren har til hensikt å måle enheter, gjerne på et stort utvalg, mens kvalitativ tilnærming benyttes når man ønsker å finne forståelse og å få dypere innsikt i et mindre utvalg. De er begge metoder for å samle inn empiri, og valg av metoden gjøres ut fra det man ser som mest hensiktsmessig, ikke ut ifra en antakelse om at en av metodene er bedre enn den andre (Jacobsen, 2018, s.41). «Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten». For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå frem. (Jacobsen, 2018, s.15). En metode er en måte å gå fram på for å samle

inn empiri, data om virkeligheten. Metoden blir et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten, og velges ut ifra problemstilling.

I en kvalitativ forskning har forskeren en forståelse av det som skal undersøkes. Det kommer frem gjennom valg av teori, og egne meninger som er med på å bestemme hvordan undersøkelsen og analysen ender opp. Den kvalitative forskningsprosessen er fleksibel og dynamisk, ved at man kan gjøre endringer underveis og forandre problemstilling. Vi har gjennom vår studie vært gjennom en del vinklinger på problemstillingen, og det tok tid før vi fikk konkludert denne. Først når vi hadde vært gjennom den teoretiske forankringen og funnene, og var kommet til analysen, fikk vi landet problemstillingen. Problemstillingen vi har valgt kan betraktes som eksplorerende, da den er beskrivende for en situasjon som vi ønsker å forske på og undersøke. Det er derfor naturlig å velge kvalitativ metode med et intensivt design basert på en casestudie.

#### 4.1.1 Casestudie

Vi valgte å gjennomføre en casestudie med bakgrunn i tema og problemstilling. Dette for å gå i dybden på hva det er som påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak i FMA MARKAP. Casestudie er også en god metode for å begrense det empiriske arbeidet på.

Felles for alle de definisjoner som gis av hva en case er, er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2018, s.97).

Betegnelsen case kommer av det latinske casus, som understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Yin (2018) definerer en casestudie slik: «En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare (Yin, 2018)». Andersen (2013) definerer case som intensive studier av en eller noen få enheter. Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en prosedyre, et utsagn etc. (Andersen, 2013, s. 23). Videre ser vi at Jacobsen (2018) beskriver en enkeltcasestudie som når en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er avgrenset i tid og rom. Det at vi begrenser caset i tid og rom vil gi oss mulighet til å få frem en “virkelighetsnær” beskrivelse (Jacobsen, 2018). Vi har avgrenset studien vår i tid, ved at undersøkelsen er gjennomført våren 2021, og i rom ved at vi undersøker FMA MARKAP som organisasjon.



### 4.1.2 Egen rolle og forforståelse

Vi har begge vært ansatt i Forsvarssektoren i mange år og vil med det si at vi har god kjennskap og erfaring til Forsvaret og FMA MARKAP som organisasjoner. Vi ønsker å beskrive vår forforståelse for studien da den kan ha vært med å påvirke informasjonsgrunnlaget. Vi bringer med oss vår forforståelse inn i studien, og dette vil prege vår tolkning av data som samles gjennom intervjuene.

Det å ha kjennskap til organisasjonen og bakgrunn for organisasjonenes oppbygging ser vi som positivt da vi har med oss god kunnskap inn i studien. Videre har det også gitt oss god tilgang på interne dokumenter rundt strategisk kompetanseledelse, og til virksomhetsplanen som beskriver organisasjonens mål. Vi mener også det kan ha vært en fordel for oss at vi er kjent i organisasjonen, og at det kan ha gjort det lettere for oss å få tilgang på informanter. Gjennom intervjusituasjonen er det også mulig vi var mer avslappet og hadde lettere for å komme med oppfølgingsspørsmål.

Med vår erfaring og bakgrunn ser vi at det har vært nødvendig å være bevisst på at dette ikke er med på å påvirke studien. Begrepet forforståelse beskrives av Malterud (2011) som den personlige ryggsekken man tar med seg inn i et forskningsprosjekt. Hvordan studien presenteres er avhengig av erfaringer, hypoteser, teoretisk referanseramme og faglig perspektiv (Malterud, 2011). Jacobsen (2018) beskriver den hermeneutiske spiral. Å tenke gjennom hva vi gjør når vi fortolker. Vi bruker den kunnskapen vi allerede har (forforståelse) til å fortolke datagrunnlaget, deretter går videre med vår forforståelse før vi fortolker på nytt. Jacobsen beskriver den hermeneutiske spiral ved at analysen har en spiralform (Jacobsen, 2018, s.203). En utfordring ved det å forske i egen organisasjon kan være det å holde seg nøytral (Eriksson, 2010). Fra start til slutt i studien har vi diskutert og reflektert over erfaringene våre, med fokus på at vi ikke tar våre egne erfaringer for mye inn i analysen, slik at vi har klart å skille mellom opplevd praksis og analysert praksis. Vår metodiske tilnærming innebærer det som Alvesson (2003) referer til, å «vende blikket innover», men samtidig å holde avstand. «The challenge of ethnography, and of most qualitative work, is to be close and avoid closure» (Alvesson, 2003, s. 190).

### 4.2 Utvalg av case og informanter

Før beslutningen om å forske i FMA MARKAP var tatt, diskuterte vi temaet vi ønsket å forske på. Etter samtaler med personell i FMA MARKAP, ble vi gjort oppmerksom på

arbeidet som var gjort innenfor strategisk kompetanseledelse. Vi hadde flere uformelle samtaler før problemstillingen var fattet. Basert på disse samtalene fikk vi oppgitt navn på mellomledere vi kunne ta kontakt med. Ettersom valg av informanter er tett knyttet til problemstillingen, kan vi si at utvalget er formålsstyrt, hvorav formålet med undersøkelsen bestemmer hvem vi bør intervju (Jacobsen, 2018, s.180-181). Vi tok derfor direkte kontakt med fire mellomledere i ulike underavdelinger i FMA MARKAP, som representerer ulike nivå i organisasjonen, da vi anså disse informantene som gode mot valgt problemstilling. Vi hadde ikke på forhånd besluttet hvor mange informanter vi skulle ha, men utfra hvordan intervjuene besvarte våre funn, valgte vi å stoppe med fire intervju.

Med "Snøballmetoden" menes at man får tilgang til nye informanter gjennom valgte informanter og gjennomførte intervju (Jacobsen, 2018, s.182-183). Dette ble aktuelt for oss, da vi gjennom intervju med en av informantene, ble anbefalt å kontakte en person som satt sentralt i FMA. Dette fordi vedkommende hadde god kjennskap til strategisk kompetanseledelse og kunne gi oss utfyllende informasjon om dette arbeidet sentralt i FMA. Vi kontaktet denne informanten over telefon og hadde en uformell samtale rundt vår forskning og om arbeidet strategisk kompetanseledelse i FMA. En sjettede informant tok vi også kontakt med for en uformell prat rundt arbeidet med strategisk kompetanseledelse og mellomlederens rolle. Han ga oss tilgang på relevante interne dokumenter, som ikke var tilgjengelig for alle ansatte i FMA MARKAP. Videre ga han oss nyttig informasjon om arbeidet med strategisk kompetanseledelse både sentralt i FMA og i FMA MARKAP.

Vi benyttet den kvalitative metodens fleksibilitet fullt ut ved at vi etter å ha gjennomført intervjuene, stoppet vi opp og tenkte over om dette utvalget så ut til å gi oss fornuftig informasjon (Jacobsen, 2018, s.183). Vi anser alle de seks vi har pratet med som nøkkelinformanter, da de er personer som antas å ha god oversikt over og innsikt i spørsmålene vi som forskere ønsket å få belyst (Andersen 2013, s.120). Likevel er det bare fire av informantene som er mellomledere i FMA MARKAP. Funnene våre er i hovedsak basert på intervju med mellomlederne. Samlet sett endte vi med totalt 6 informanter og anså at vi hadde et relativt greit empirisk grunnlag for undersøkelsen.

Fire av informantene opplyste at de hadde jobbet som ledere i over 5 år, de to som hadde lengst ledererfaring, hadde 9-10 års erfaring. Informantene bestod av både sivile, offiserer og spesialister. To av dem har vært i andre stillinger i MARKAP tidligere, mens for de to andre var dette deres første stilling i MARKAP. To av de fire informantene svarte at de utøvde

personalledelse på over 20 ansatte, en av informantene svarte at vedkommende praktiserte personalledelse på vegne av sjefen, og den fjerde informanten svarte at vedkommende ikke hadde personalledelse i nåværende stilling. Alle informantene opplyste at de hadde jobbet som ledere i over 5 år, de to som hadde lengst ledererfaring, hadde 9-10 års erfaring. Informantene bestod av både sivile, offiserer og spesialister.

## 4.3 Datainnsamling

### 4.3.1 Intervju

I denne casestudien ble det benyttet individuelle intervjuer og uformell samtale som innsamlingsmetode. Vi har ikke gjennomført en dokumentanalyse, men vi har gjennom dokumenter funnet mye relevant informasjon om caset vårt.

Vi valgte å bruke kvalitative intervju da vi ønsket å undersøke informantens, mellomlederens opplevelse og meninger om temaet vårt: mellomlederens handlingsrom og implementering av kompetansetiltak. Dybdeintervju gir rom for at informantene kan utdype sine svar og prate fritt om det aktuelle temaet, så derfor valgte vi å benytte det. Ved bruk av dybdeintervju, kan begge parter komme med spørsmål underveis, både oppklarende og utfyllende. Gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson produseres kunnskap sosialt (Kvale & Brinkmann, 2013, s. 83). For at det ikke skulle likne for mye en uformell samtale rundt forskningstema og informantens arbeidsdag, så ønsket vi å ha et semi-strukturert intervju med fire av informantene, som skapte en struktur i intervjuet, samtidig som vi hadde mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål. Valget begrunnes også med tanke på vår bakgrunn, tilhørighet og kjennskap til organisasjonen samt informantene, det å skape en ramme rundt intervjuet var derfor viktig for oss. Vi gjennomførte også to uformelle samtaler med informanter som hadde god kjennskap til strategisk kompetanseledelse i FMA. Gjennom de to uformelle samtalene fikk vi tilgang på relevante interne FMA dokumenter.

#### **Intervjuguide**

Det teoretiske tematiske rammeverket fra kapittel 3 dannet grunnlaget for vår intervjuguide. Det teoretiske tematiske rammeverket fra kapittel 3 dannet grunnlaget for vår intervjuguide (vedlegg 2). Formålet med intervjuguiden var å hente ut mest mulig informasjon og ha en tematisk struktur gjennom intervjuet. Intervjuguiden ble sendt til våre veiledere i forkant som kom med innspill på hvordan vi kunne strukturere den bedre. De innledende spørsmålene skulle gi informasjon om informantens stilling, erfaring og tid i organisasjonen. Hoveddelen

var utarbeidet med bakgrunn i Linda Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse, videre ønsket vi å undersøke informantenes handlingsrom innenfor kompetansetiltakene anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle. Den avsluttende delen av intervjuet var hensikten å få informasjon om informantenes opplevelse av handlingsrom, muligheter innenfor kompetansetiltak i egen avdeling. Intervjuguidens hensikt er å sørge for at spørsmål er relevante i forhold til problemstilling, samt skape en god interaksjon mellom informant og intervjuer (Kvale og Brinkmann, 2018). Da vi anså at informantene hadde relevant kjennskap og erfaring til tema rundt problemstillingen utarbeidet vi en intervjuguide som mal for alle intervjuene. Vi utformet spørsmålene med bakgrunn i tema, basert på den videre analysen og for hvordan vi skulle bruke dataene.

### **Gjennomføring av Intervju**

En uke før selve intervjuet kontaktet vi informantene og presenterte problemstillingen og temaet vi skulle forske på. Vi inviterte dem muntlig over telefon til å delta i vår forskning, presiserte rammene rundt, og informerte om at de ville bli anonymisert i oppgaven. I forkant av intervjuet sendte vi informanten en samtykkeerklæring (vedlegg 1) til gjennomlesing, for å signere for deltakelse. Intervjuguiden ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuet slik at de hadde mulighet til å forberede seg og komme med eventuelle avklaringer i forkant. Informantene fikk da muligheten til å foreta en ny vurdering om de ønsket å delta i undersøkelsen.

Vi informerte om at vi var fleksible i forhold til dag og tidspunkt, og at vi ønsket å tilrettelegge best mulig for informantene. slik at intervjuene lot seg gjennomføre uten at det skulle gå utover planlagte arbeidsoppgaver. På grunn av COVID-19 og smittevernsrestriksjoner, hadde vi ikke så mye annet valg enn å gjennomføre intervjuet digitalt, via Microsoft Teams. Vi hadde satt av 90 minutter til hvert intervju.

Vi gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt via Teams, hvor forsker og informant var fysisk atskilt. Vi satt i hvert vårt hjem og avholdt intervjuet. Tre informanter satt hjemme og en på kontoret på sin arbeidsplass. Innkalling til avtalt intervju ble sendt via teams rundt to dager i forkant, og alle informantene kunne stille til avtalt tid. I oppstarten av intervjuet presenterte vi oss, vår problemstilling og den videre metoden. Vi spurte informantene om det var i orden at intervjuet ble tatt opp på taleopptak via I Phone. Dette slik at vi kunne konsentrere oss om intervjuet, og slippe å notere underveis, og fordi intervjuet skulle transkriberes til en Word-fil i etterkant. Alle samtykket til opptak. Vi informerte videre om at lydfilen ville bli slettet etter

vi hadde sendt dem det transkriberte intervjuet, og fått dette godkjent av informantene. Vi valgte samme struktur for alle intervjuene slik at intervjusituasjonene skulle være mest mulig like. Intervjuguiden ble brukt som verktøy og satt rammen for intervjuet. Etter å ha presentert oss, fortalte vi at vi hadde delt intervjuguiden mellom oss, slik at vi gjennomførte halve intervjuet hver. Den ene intervjueren stilte spørsmål og den andre var observatør. Den som ledet, hadde hovedansvaret for å stille spørsmål etter intervjuguiden. Vi hadde avtalt på forhånd at begge hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål under intervjuet. Vi stilte alle spørsmålene i kontinuerlig rekkefølge til alle informantene, men oppfølgingsspørsmålene varierte noe. Vi lyttet aktivt for å være oppmerksom på å stille oppfølgingsspørsmål som kunne bidra til utdypelse av informantenes svar og fortellinger i tråd med Kvale & Brinkmann (2015). Fordi vi både var fortrolig med tema, og relasjonen mellom oss og informanten var god, så kom oppfølgingsspørsmålene ganske naturlig som en del av intervjuet. Vår forforståelse var i denne sammenheng en fordel.

På forhånd hadde vi avklart oss to imellom at dersom informanten “sporet av” på spørsmål, så skulle vi følge på og la informanten prate seg gjennom det den ønsket å meddele. Her kunne det være viktig og nyttig tilleggsinformasjon som vi som forskere kunne dra nytte av. I alle intervjuene kom informantene med utfyllende og god informasjon utover spørsmålene som er nevnt i intervjuguiden. Noen av informantene var mer aktive i intervjuet, hadde mer å utdype og brukte mer tid på å reflektere over sine svar, mens andre hadde kortere svar. Vi hadde i forkant informert informantene om at all informasjon ville bli anonymisert og dersom vi skulle bruke sitater i ville de ble kodifisert ved benevnningen ML1, ML2, ML2, eller ML4. Anonymisering så vi på som en fordel å informere informantene om forkant, og at dette bidro til at intervjupersonene er mer åpne, og ikke tilbakeholder informasjon. Vi anser at dette kan ha bidratt til økt troverdighet.

Intervjuet hadde en varighet på 60-120 minutter. Det er ikke er noe fasitsvar på hvor lenge et intervju bør vare, likevel bør ikke et intervju vare lenger enn 90 minutter, hevder Jacobsen (Jacobsen, 2018, s.154). Noen av våre intervju varer litt lenger enn anbefalt. Ett av intervjuet varte i 120 minutter. Mot slutten av intervjuet, avklarte vi med informanten om vi skulle avslutte eller fortsette, informanten ønsket å fortsette til vi var kommet gjennom alle spørsmålene. Vi tolker det dit hen at dette ikke har gått på bekostning av kvaliteten, heller at informantene hadde mer å fortelle. Avslutningsvis avrundet vi intervjuene med spørsmål om det var noe mer informantene ville tilføye. Dagene mellom intervjuene ble brukt til

transkribering og påbegynnende analyse av materialet. I etterkant av intervjuet reflekterte og diskuterte vi rundt opplevelsen av intervjuet, om hvordan selve situasjonen var og om noe kunne påvirke innholdet i det vi hadde hørt. Vi stilte spørsmål til oss selv som om hvordan gjennomføringen fungerte, om formen på intervjuet var grei, fordelingen oss imellom, og om rammene rundt intervjuet var greie? Fungerte det greit at vi satt på hvert vårt sted og deltok digitalt og ikke fysisk? Var den virtuelle formen for intervju et hinder for hva som ble sagt og kanskje ikke sagt underveis i intervjuet? Vi oppsummerte med at vi synes det fungerte godt og vi følte vi fikk gjennomført gode intervju, på tross av at de var digitale.

## 4.4 Bearbeiding og analyse av data

### 4.4.1 Transkribering av intervju

Å transkribere handler om å gjøre om muntlige fremstillinger i det innsamlede datamaterialet til skriftlige tekster. Hensikten med å transkribere er å gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse (Kvale, 2009). Første del i enhver kvalitativ analyse er renskrivning av intervjuer og observasjoner, eller det vi kan kalle rådata (Jacobsen, 2018, s.200). Etter intervjuet transkriberte vi hver vår del av intervjuet til Word. En slik skriftlig fremstilling av informasjon kalles asynkron. Det medfører at vi som skal få med oss innholdet i samtalen, ikke lenger trenger å gjøre dette i samme tempo som intervjuobjektet (Jacobsen, 2018, s. 201). Vi lyttet til lydfil samtidig som vi skrev ned alt som ble sagt, og lyttet gjerne gjennom spørsmål og svar flere ganger med hensyn til pålitelighet. Vi oppdaget at under transkriberingen av intervjuet fikk vi ny innsikt og mulighet til å tenke gjennom hva som ble sagt enda en gang. Vi sammenfattet et sammendrag av intervjuene, en Word-fil, som ble sendt til informantene for gjennomlesning, slik at informantene kunne kommentere eller utdype. Vi spurte alle informantene om vi kunne benytte sitater fra dem i oppgaven, og det svarte alle ja på. Alle informantene bekreftet at de kjente seg igjen i sine uttalelser, og at de var fornøyde med slik de hadde blitt fremstilt. Det var viktig for oss som forskere å få en bekreftelse på at vi hadde gjort et pålitelig og troverdig arbeid med å transkribere intervjuene. Deretter tok vi alle de transkriberte intervjuene og sammenfattet i et dokument, hvor vi samlet svar fra alle informantene under hverandre etter hvert spørsmål i intervjuguiden. Vi kodifiserte informantene med ML1, ML2, ML3 og ML4. På denne måten var det lettere for oss å gå i gang med analysen.

## 4.5 Styrker og svakheter med metoden

Vi kjenner begge til organisasjonen hvor studien blir gjennomført og har kjennskap til informantene. Det ble dermed enkelt å skape en god tone/atmosfære i forkant av intervjuet og under intervjuet. Vi opplevde at alle informantene ønsket å bidra i vår studie og hadde satt av tid til gjennomføring. Vi opplevde også at det var enkelt å komme med oppfølgings spørsmål og en relativ god dialog gjennom hele intervjuet. Det var en god tone og enkelt å komme til ordet.

I denne casestudien/ kvalitative forskningen var hensikten at informantene skulle få frem refleksjoner, utsagn og meninger om temaet som forskningen omhandlet. Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer med åpne spørsmål, gir det rom for utdypning. Gjennom dette har vi forsøkt å oppnå høy intern validitet. Vi var bevisst på å forholde oss objektive til det som ble nevnt under intervjuene og ikke komme med subjektive meninger underveis. Kvale og Brinkmann (2018) nevner at forskningsintervjuet er gjennomsyret av etiske problemer. Den sosiale relasjonen mellom intervjueren og den intervjuede er avhengig av intervjuerens evne til å skape et rom der intervjupersonen fritt og trygt kan snakke (Kvale & Brinkmann, 2018, s.35). Det kreves en fin balanse mellom intervjuerens ønske om å innhente interessant kunnskap og dens respekt for intervjupersonens integritet etisk sett. En av svakhetene ved vår studie er at informantene kan ha moderert sine svar for å ikke stille virksomheten i dårlig lys. Dette er noe vi har tatt stilling til når vi har gått gjennom datagrunnlaget. På en annen side mener vi her at med vår bakgrunn og relasjon til virksomheten, så har vi klart å se utsagnene i konteksten som beskrives. En annen svakhet som kan nevnes er at intervjuene ble gjennomført digitalt, noe som kan ha medført at vi kan ha gått glipp av informasjon som kunne ha blitt lagt fram om vi hadde vært i samme rom. Vi tror ikke dette har gjort stort utslag. I forkant av studien hadde vi satt overnevnte kriterier for valg av informanter. Vi antok at utvalget hadde god nok kjennskap til det å være leder i og hvordan virksomheten arbeider med strategisk kompetanseledelse. Dette var noe vi opplevde som positivt og at vi hadde et godt (representativt) utvalg. Dette mener vi har bidratt til en god intern validitet.

Ekstern validitet vil si i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. I denne sammenheng vil vi si at den eksterne validiteten i vår studie er lav. Man kan ikke generalisere våre resultater fra denne studien til andre utvalg og situasjoner med bakgrunn i at utvalget er for lite og undersøkelsen er gjort innenfor «tid og rom». En enkeltcase studie betyr å undersøke en situasjon på et avgrenset område (tid og rom), utvikling over tid, avdekking

av kausale mekanismer og det er da vanskelig å generalisere funn ut over casen (Jacobsen, 2018, s.105). I forkant, under og i etterkant av intervjuene fikk informantene mulighet til å komme med egne refleksjoner og erfaringer. Dette var med på å gi oss et godt grunnlag for å beskrive tema vi forsker på.

Sammenlikner vi den gjennomførte metoden mot en kvantitativ studie så gir ikke vår studie samme grad av overførbarhet som ved en kvantitativ tilnærming, og gir heller ikke grunnlag for å si at resultatene er statistisk signifikante. Jacobsen nevner «Vi kan aldri generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på». Videre nevner han at generaliseringen dermed er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2018 s.376).

Vi har behandlet datagrunnlaget objektivt og har vært bevisste på å ikke gjøre om og blande utsagn. De valgene vi har tatt i forkant, underveis og i etterkant av undersøkelsen mener vi har bidratt til å styrke den interne validiteten og reliabilitet, og medført at datagrunnlaget skal ha vært så pålitelig som mulig. Jacobsen (2018) beskriver de klare begrensningene ved enkeltcase- studier. Den ene svake siden er at det er vanskelig å generalisere statistikk fra en case til andre case. Skal man generalisere funn fra en case til andre case, trengs det data fra andre sammenhenger. Det må da gjennomføres lignende studier i andre caser, eller funnene som er gjort i en case må testes i en bredere sammenheng. En annen svak side ved enkeltcaser er at den er ikke godt egnet til å etablere kausale sammenhenger. Det vil i denne sammenheng si at våre funn ikke er generaliserende for andre organisasjoner. De forholdene som vi påviser henger sammen som fører til effekten (virkningen), er ikke nødvendigvis de samme forholdene i en annen organisasjon. Vi kan dermed ikke generalisere, men det var heller ikke hensikten med denne studien.

## 4.6 Forskningsetikk

Avslutningsvis i dette kapitlet ønsker vi å redegjøre for våre refleksjoner rundt forskningsetikk. Det er fire områder som tradisjonelt diskuteres i etiske retningslinjer for forskere og som kan stilles som spørsmål i forkant av en intervjuundersøkelse. De fire områdene er informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2018). Yin (2018) sier «... you are responsible for conducting your case study with special care and sensitivity», (Yin, 2018, s.88). Dette var ord vi hadde med oss hele veien gjennom vår forskning.



I forkant av forskningen sendte vi inn et meldeskjema om prosjektet til godkjenning hos NSD - Norsk senter for forskningsdata AS (prosjekt nummer 990029). Vi fikk raskt en tilbakemelding med godkjenning for vårt forskningsprosjekt. NSD «sørger for at data om mennesker og samfunn kan hentes inn, bearbeides, lagres og deles trygt og lovlig, i dag og i fremtiden». Et gyldig samtykke krever at det er frivillig, spesifikt og informert, utvetydig, gitt gjennom en aktiv handling, dokumenterbart og at det skal være like lett å avgi samtykke som å trekke tilbake (NSD,2021).

Like etter godkjenning fra NSD sendte vi ut invitasjon (vedlegg 3) til informantene. Dette for å få informert samtykke. En grunnleggende forutsetning for informert samtykke er at den som skal undersøkes kan delta frivillig (Jacobsen, 2018 s, 47). Informantene er ansatt i organisasjonen og det var derfor viktig at informantene hadde vurdert og tenkt igjennom deres eventuelle fordeler og/eller ulemper ved å delta i forskningsprosjektet. I informasjonen og invitasjonen som ble sent ut til informantene ble det beskrevet hvordan vi samlet inn og oppbevarte data.

Vi informerte dem også om at vi transkriberte intervjuet i etterkant og ønsket at de fikk lese gjennom det slik at vi sikret at datagrunnlaget var gjenkjennbart og riktig. Her var det viktig for oss å vise til at det ikke ble gjort endringer på informasjon som var gitt fra informantene til oss. Informantene ble informert om at all informasjon knyttet til dem i intervju og i studien ble anonymisert, og at opptaket vi gjennomførte under intervjuet ble slettet etter transkribering og gjennomlesning fra informantene var gjort.

Videre har vi fått godkjenning til å forske i egen avdeling (vedlegg 4). Det ble påpekt at informasjon og dokumenter skulle håndteres i henhold til regelverk med tanke på gradering. Vi har ikke benyttet gradert informasjon i vår studie.

## 5 Funn

### 5.1 Innledning

Vi har gjennom intervjuene innhentet empiri på teorien denne oppgaven er bygget på, og vi vil i dette kapitlet beskrive hvilke funn vi har gjort. Intervjuene er utført i fire ulike seksjoner i FMA MARKAP, med mellomledere på ulike nivå i organisasjonen. ML1-ML4 representerer mellomleder 1 til mellomleder 4 sine svar i funnene under.

## 5.2 Presentasjon av resultat

### 5.2.1 Kjennskap til strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP

For å finne ut hvilken kjennskap informantene hadde til begrepet strategisk kompetanseledelse, spurte vi hvor godt kjent mellomlederne var med dette begrepet? Vi spurte videre hvor godt kjent informantene var med det pågående arbeidet med strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP. Her fikk vi litt ulike svar. ML1 var ganske godt kjent med begrepet strategisk kompetanseledelse, men stilte spørsmålsteget ved hvor strategisk dette arbeidet egentlig var i FMA MARKAP. Vedkommende svarte at «Strategien blir noe vi mener er riktig, og ikke noe som er forankret på et overordnet nivå, gjerne. Det skal være ansatt en person sentralt i oktober/november 2020 som skal jobbe mer med strategisk kompetanseledelse». ML2 sier at «Kompetanseledelse er kjent, men systematisk strategisk kompetanseledelse er ikke satt i system i MARKAP.» «Etter mitt syn foregår det strategiske arbeidet med overordnet planlegging på MARKAP ledelse nivå, og ikke nede på detaljnivå i seksjonen», sier ML3. ML4 sier: «Dette er svært kjent og vi har nå fått en overordnet strategi i FMA, og som MARKAP kan henge sin strategi opp i».

Ut fra funnene svarer alle at begrepet strategisk kompetanseledelse er kjent, i ulik grad, men det er ganske stor forskjell på hvor kjent informantene er med arbeidet med strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP. Tre av respondentene svarer at de savner en overordnet strategi, mens en hevder at denne nå er på plass. Det kan virke som om at kommunikasjon rundt strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP ikke er tydelig kommunisert i avdelingen. ML1 forteller at det jobbes med strategi og strategisk kompetanseledelse i enkelte avdelinger, i påvente av at det kommer noe fra ledelsen. Her er det altså tatt et eget initiativ nedenfra og oppover. Det nevnes også at FMA MARKAP er gått i dialog med Sjøforsvaret for å se på kompetanse på personell som ønsker å søke på stillinger på tvers av etatene, og dermed hvilken kompetanseheving som er relevant. Dette beskrives av ML1 som et positivt initiativ. For eksempel kan sjøforsvarets personell bli oppfordret til å ta PRINSIX prosjektmedarbeider eller prosjektlederutdanning, dersom de ønsker å søke stillinger i prosjektavdelingen i FMA MARKAP. Det nevnes også fra denne mellomlederen at det er kjent at strategiarbeid er påbegynt i andre avdelinger, men at det ikke er en omforent overordnet strategi de kan knytte de enkelte strategiene opp mot. En av mellomlederne, ML2,

svarte at vedkommende ikke hadde tenkt på strategisk kompetanseledelse slik som modellen til Linda Lai beskriver det.

«Det er min påstand at kompetanseplaner (anskaffelse, utvikling og mobilisering) foregår seksjonsvis, og strategisk kompetanseledelse foregår på MARKAP nivå. Det er ingen god kobling mellom disse. Kompetanserådet er ment å være den koblingen, men det fungerer likevel ikke optimalt».

Avdelingene jobber nå på ulike måter i hver seksjon, men felles for alle er at tiltakene som de foreslår, enten det er rekruttering eller utdanning, må gjennom kompetanserådet i FMA MARKAP. Kompetanserådet FMA MARKAP skal være det samlede fora i avdelingen for å diskutere hvordan man anskaffer, utvikler, mobiliserer og avvikler kompetanse.

Basert på tilgjengelige dokumenter innen strategisk kompetanseledelse i Forsvarssektoren, FMA og FMA MARKAP, spurte vi hvor kjent dette arbeidet var i MARKAP, og om mellomlederne trodde dette var kjent for deres medarbeidere. Her svarte informantene at de ikke trodde at dette arbeidet var kjent for dem. Dersom det var kjent for enkelte medarbeidere, trodde mellomlederne det var tilfeldig. Dette støtter oppunder funnet overfor ved at arbeidet ikke har en strategisk forankring og fokus i ledelsen, og dermed ikke kommunisert ut i avdelingen. Dette kan vi også kjenne oss igjen i. Det er tilfeldig om man får høre hva som skjer eller om noen har hørt om arbeid med strategisk kompetanseledelse i organisasjonen. Det kommer av informasjon om temaet i ukeslutt-mailer eller månedsmailer fra direktør FMA, men gjennom intervjuene kom det frem at det ikke er kommunisert noe til hele avdelingen rundt strategisk kompetanseledelse siden allmøte i desember 2019. ML3 sier vedkommende tror det ikke skjer noe. ML4 er kjent med noe av arbeidet som pågår i FMA sentralt og sier det jobbes med å få en strategisk kompetanseplan for hele FMA. Det vil da komme rammer og føringer fra sentralt hold, men som de ulike kapasitetene selv må ta i bruk i egen organisasjon.

ML4 sier videre «Denne planen kan gjerne ikke stake ut veien for hver enkelt, men si noe om hvordan MARKAP ønsker å utvikle seg i tiden fremover, med tanke på ny teknologi og at vi har en høy avgangsrate på naturlig avgang».

ML1 sier at så lenge ikke strategisk kompetanseledelse har lederfokus og kommuniseres tydelig i organisasjonen, så forsvinner fokuset fort hos mellomlederne også. Det nevnes at dette har organisasjonen lignende erfaring med tidligere da Lean skulle implementeres. Den

gang ble det gjennomført kurs for alle ansatte, og med ingen videre fokus fra ledelsen. Dermed ble det ikke det utbyttet det burde vært med tanke på tiden som ble brukt på Lean-kurs. ML1 savner en sterkere styring av retning fra ledelsen. Gjennom uformell samtale med informant sentralt i FMA nevnes det videre at FMA har i samme periode som Svendsen-utvalget skrev sin rapport, jobbet videre med en strategisk kompetanseplan for etaten. Vi har fått tilgang på denne planen gjennom informant fra FMA sentralt. Kompetanseplanen er ikke operasjonalisert i FMA enda, og en viktig årsak til dette, sier vår informant er fordi det mangler en plattform å jobbe på for å få samlet all kompetanse i et helhetlig styringsverktøy.

Når vi spurte mellomlederne om hvor utbredt kompetanseplaner er i organisasjonen svarer mellomlederne at det i ulik grad benyttes. Noen benytter disse, mens andre bruker handlingsplanen som er resultat av medarbeidersamtalen som plan. Videre sier en av mellomlederne at kompetanseplaner ikke benyttes kontinuerlig og langsiktig. Her henvises det til at det er personellavdelingen i Sjøforsvaret som har ansvar for de militære kompetanseplanene. Det nevnes også at dette burde hatt en overordnet, strategisk tilnærming, slik at man lettere kunne fokusere på kompetanseplanene. Dersom man spør de ansatte, så vil nok de fleste hevde at det ikke finnes kompetanseplaner for den enkelte. Dette er i beste fall den planen mellomleder og underordnede legger sammen basert på medarbeidersamtalen, og hva som er ønskelig karriere for den enkelte (og for avdelingen).

### **Sammendrag funn- Kjennskap til strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP**

Det jobbes en del både sentralt i FMA stab og i staben i FMA MARKAP med strategisk kompetanseledelse, men i praksis er det ikke en overordnet strategisk tilnærming til fagområdet, dette er mer beskrevet i dokumenter. Dette medfører at alle opererer etter beste evne på vegne av egen seksjon, uten en overordnet plan. Det er også en oppfatning av at det ikke er noe kobling mellom arbeidet med kompetanse på ledelsesnivå og det som foregår på avdelingsnivå.

Det er noe tilfeldig om mellomledernes underlagte kjenner til arbeid med strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP. Det kommuniseres ikke verken til faste tider eller i faste fora, også her er det tilfeldig for hvordan man klarer å fange opp informasjon. Dersom det informeres til ledere over våre informanter er det også ulikt hvordan videreformidling i seksjonene foregår.

## Anskaffe

På spørsmål om mellomlederne mener de hadde handlingsrom til å sikre at avdelingen har nødvendige ressurser med riktig kompetanse for å løse oppdrag vi vet kommer i fremtiden, fikk vi noe ulike svar. ML1 sier at i teorien har man stort handlingsrom, og at det er økonomi som styrer om man får ansette eller ikke. Om man har økonomi kan innleie løse midlertidige behov. Videre sier ML1 «Slik det politiske miljøet er i dag, så skal alt leies inn. Skifter vi regjering så kan denne vinden snu, og da skal alle ha faste jobber igjen, så det er mye politikk i hvordan vi blir styrt der». ML2 understøtter ML1 sitt svar og hevder at så lenge det er økonomi og godt argumenterte innspill til anskaffelse av kompetanse, så har man handlingsrom til å anskaffe.

ML3 er imidlertid ikke enig i at mellomlederen har handlingsrom til å anskaffe kompetanse. Det er på nivået over det besluttes hvor man får anskaffe kompetanse, og det er derfor vanskelig å planlegge med erstatning for personell som går av med pensjon i denne avdelingen. Det kan være det at det besluttes at årsverket skal benyttes i en annen avdeling. Dette trekkes frem som årsak til at det er vanskelig å lage langsiktige planer. Våre funn viser at mellomlederne beskriver at det å anskaffe kompetanse styres både av antall årsverk og av økonomi.

Vi stilte videre spørsmål om hvordan mellomlederne mener FMA MARKAP jobber strategisk for å anskaffe den kompetansen de trenger, hva som er bra og hva som er mindre bra i den sammenheng. ML 1 savner en overordnet strategi som er forankret og lederstyrt, som beskriver hvordan man har til hensikt å jobbe med strategisk kompetanseledelse. Mellomlederen sier at det ansettes i dag på en veldig konservativ og gammeldags måte, og med en konservativ holdning til lønn. Her må det må det skje en dreining om man skal få tak i de beste kandidatene. Det å ha incentiver til å få tak i eller beholde gode kandidater blir viktig fremover. Gjennom tildelingsbrevet til FMA stilles det krav til sivilisering av etaten, noe som vil medføre behov for konvertering av mange militære stillinger til sivile. ML1 mener likevel det er viktig at om man har en militær leder, bør man ha en sivil NK og omvendt. Dette nevnes spesielt viktig fordi man ikke er god på erfaringsoverføring, og at det er tidsbegrensning på militære stillinger. Da kan det være greit at en i toppledelsen bli værende for å ivareta den institusjonelle hukommelsen. ML1 sier man kan få til veldig mye med riktig personell, men at det er personavhengig. ML2 etterlyser også at det gjøres noe mer strategisk. Det som er lest av rapporter og vurderinger er ikke knyttet mot det som kommer

nedenifra avdelingene. Det skjer mye initiativ med en nedenifra og opp tilnærming, men det er ikke koblet mot det som gjøres på toppen. Det å lage bemanningsplaner som sier noe om hvordan man ser for seg å dekke ressursbehovene fremover, er viktig at kobles mot en overordnet strategi. Når vi fulgte opp med spørsmål om ML2 hadde forslag til hvordan dette kunne løses, var svaret at kompetanserådet er ment til å ivareta koblingen, men at det fungerer likevel ikke slik. Det blir mer enkeltsaker som tas opp og gjøres en vurdering av, ikke de helhetlige vurderingene og føringene når det gjelder strategisk kompetanseledelse. Skal man få til noe større og helhetlig tror jeg det må til en omorganisering, det må noe stort til for å få til store grep. For enkeltsaker fungerer kompetanserådet bra, men ikke i et strategisk perspektiv. ML3 sier at det er en utfordring med økt pådrag og etterspørsel etter kompetanse i avdelingen, når man er «one man deep» i mange avdelinger. Mye skal løses ved innleie, som ML3 mener er strategien i FMA. Først når det er besluttet om vi får ansette eller leie inn har jeg handlingsrom til å styre hvilken kompetanse som skal inn. ML4 sier vi hvert år er over årsverksrammen, likevel er mellomlederen bekymret for avgangsraten i avdelingen som er svært høy. Med en snittalder på 48-49 år, hvor de militære kan gå på 57 år og må gå på 60 år, betyr det at FMA MARKAP mister ca. 100 av 320 ansatte på alder frem til 2026. Med en lavere produksjon av relevant personell på log-linjen og tekniske linjer på sjøkrigsskolen, vil det bli vanskeligere for MARKAP å få tak i ressursene. Sjøforsvaret vil ha behov for dem selv.

Når vi spør hvordan det planlegges og besluttes hvem som får ansette, så svares det at man sjelden sier nei til innkommende oppdrag i FMA MARKAP, og oppdrag og ressurser ikke følges ad. Noen ganger løses ressursbehov gjennom å leie inn personell, ellers etter beste evne med de ressursene man har tilgjengelig. Helst skal man jobbe smartere og mer effektivt og få gjort mer med de samme ressursene. Det er kompetanserådet som tar stilling til forslag om å anskaffe kompetanse i henhold til det som fremmes der. I kompetanserådet sitter leder for kompetanserådet, stabssjef i FMA MARKAP og alle avdelingssjefene i MARKAP. Prosessen for å løse kompetansebehov enten det er sivilt eller militært, starter med å sende inn en jobbanalyse som beskriver hvilken kompetanse som trengs og hvorfor, samt en beskrivelse av hvilke konsekvenser det er ved ikke å få gjennomslag for behovet. Det klargjøres også stillingsbeskrivelse og utlysningstekst, som grunnlag for godkjenning i kompetanserådet. Informantene fremhever viktigheten av at man må stille forberedt i kompetanserådet, med gode argumenter for å få gjennomslag for ønsket behov. Dersom behovet godkjennes går det videre til drøfting, først lokalt, deretter sentralt. Det hevdes også at om man er flink til å beskrive behovet, og dersom det er med å løse viktige tiltak som FMA

MARKAP blir målt på, så er det lettere å få gjennomslag. Det gjøres mye arbeid fra mellomledernes side i forkant av godkjenning i kompetanserådet, derfor er det greit å avstemme litt i forkant om det er sannsynlig å få gjennomslag, så man ikke legger ned unødig arbeid og tid i det. Kompetanserådet foretar prioriteringer på tvers av avdelinger og er tenkt brukt som sjefen sitt verktøy for å kunne styre organisasjonen inn i fremtiden. I tillegg til prioritering og beslutninger om stillinger skal være militær offiserer, spesialister eller sivile, behandles også utdannings- og kurssøknader i kompetanserådet, videre karriereplaner for militært personell.

Når det gjelder spørsmålet som gikk på hva som avgjør om stillinger skal lyses ut militært eller sivilt, så kunne ML1 ønske det gikk an å lyse ut både militært og sivilt, for å sikre at man får den beste kandidaten. Med den militære rekrutteringsprosessen man har er det vanskelig å kjøre disse utlysningen parallelt, med mindre man treffer på de to gangene i året stillinger lyses ut på rundene militært. Den sivile tilsettingsprosessen tar totalt ca 6-7 måneder, mens den militære prosessen gjerne tar et år, litt avhengig av hvordan man treffer på rundene. Ofte erstattes en sivil stilling med en sivil, og en militær stilling med en militær, slik at man fortsetter med det som har vært. Dette vil nok endre seg med kravet om sivilisering som kom i tildelingsbrevet til FMA for 2021, her vil det nok vurderes mer inngående om stillingen kan være sivil. ML3 sier det ikke betyr noe om det er en sivil eller militær, det er kompetansen det kommer an på, det er det avgjørende. De tekniske stillingene krever minimum bachelor-utdanning. ML3 tror også at flere og flere stillinger blir sivile fremover, og om særavtalen faller bort for de militære, vil nok flere konvertere til sivile.

På spørsmål om formalkompetanse versus realkompetanse, så kommer informantene igjen opp med at det er et rigid system i forsvarssektoren. Man må være nøye med hvilke krav man setter på en stilling som lyses ut sivilt, da disse er ufravikelige. ML1 skulle gjerne ønske å kunne tilby en kandidat jobben etter et godt intervju, men det er ikke mulig, det må sendes til tilsettingsrådet og de tar stilling til innstillingen mellomlederen sender frem. Det er også et rigid system for tilsetting av militære, men tikker du av alle de formelle kravene, har bestått fysisk test og gjerne har den militære graden også, så ligger man godt an. ML4 sier at det er spesielt at man på mange stillinger på land stiller krav til minimums to års sjøtjeneste, hvilke andre organisasjoner gjør noe sånt? Det blir en utfordring med et slikt krav om det dukker opp en kjempegod søker som ikke tilfredsstiller kravet, da vil man ikke kunne ansette vedkommende.

Vi spurte informantene hvordan de opplever sin stilling som leder sett opp imot en manglende HR-avdeling og dermed mer som faller på mellomleder. Dette kan også sees i sammenheng med innledende spørsmål hvor vi spurte hvor stor prosentandel mellomlederne brukte på ledelse. De fleste brukte mesteparten av tiden sin til administrativ ledelse og oppfølging av personellet sitt. De påpekte at dette var viktig for dem, både å være tilgjengelige og å følge opp eget personell. Alle bekreftet at de hadde behov for støtte til HR-oppgaver lokalt i ulik grad. ML1 svarte veldig klart at det var ønske om et lokalt HR-ledd og presiserte også at HR er en av de viktigste funksjonene som Svendsen-utvalget nevner at man har i ledelsen. De andre mellomlederne svarte at de ønsket et lokalt HR-ledd som kunne fokusere mer på det strategiske, og koblingen som er nevnt at de føler mangler mellom ledelse og avdelingene under, hvor gjerne kompetanserådet er et godt fora. Mellomlederne opplever svært god støtte fra HR-personell som sitter fysisk i Bergen, men tilhører den sentraliserte HR-avdelingen i FMA. En ulempe som nevnes ved at rekruttering i stor grad gjøres av mellomledere, er at de ikke er fagutdannet til å drive med rekruttering og HR, men har gjennom å være gjennom en del ansettelser gjort seg erfaringer med dette. For nye mellomledere vil nok behovet for HR-støtte være større enn de mer drevne.

### **Sammendrag funn- Anskaffe**

Det fremheves viktigheten av at saker som skal opp til vurdering i kompetanserådet er godt forberedt, at man har gode argument for hvorfor man skal anskaffe denne kompetansen samt at konsekvenser ved å ikke få godkjenning er beskrevet. Avhengig av prioriteter i MARKAP avgjøres sakene, noe som vil si at et prioritert fagområde har større sjanse for å få tilsette enn andre. Videre ble det nevnt at det burde vært mulig å lyse ut både sivilt og militært samtidig, slik at kandidaten med best kompetanse, uavhengig av om man er sivil eller militær, får tilbud om jobben. Det beskrives en konservativ og tungrodd ansettelsesprosess, hvor politiske føringer styrer. På grunn av det rigide ansettelsessystemet er det viktig å kravstille det som er vesentlig for stillingen, da det kun er kandidater som oppfyller alle krav som kan tilbys stillingen. Om kravene ikke er riktig satt, kan det medføre at man får dårligere kvalifiserte eller færre søkere å velge mellom. Lokalt utarbeides innstilling på kandidater til stilling, men disse må gjennom tilsettingsrådet sentralt, noe som medfører at man ikke kan beslutte ansettelser uten godkjenning derfra. Dette medfører at ansettelsesprosessene tar nærmere ett år. Bemanningsplan som viser kompetanseutvikling i avdelingene, må forankres i en overordnet kompetansestrategi.



Mellomlederne beskriver at de har en ulik oppfattelse av handlingsrom, men alle har felles oppfatning av at økonomi og årsverk styrer. Innenfor disse rammene svarer to at de opplever handlingsrom, mens to svarer at de ikke opplever handlingsrom. Den overordnede kompetanseplanen og koblingen mellom det som kommer ovenfra og ned og det som kommer nedenfra og opp mangler. Mellomlederne mener at fora til å jobbe med strategisk kompetanseledelse eksisterer i form av kompetanserådet. Det bør derimot ha en mer strategisk tilnærming i kompetanserådet, slik at saker som besluttes har oppheng i en overordnet plan. Alle informantene sa det var behov for en HR-ressurs i ledelsen i FMA MARKAP, til å drive frem det strategiske arbeidet med kompetanseledelse og koble dette mot arbeidet som gjøres på seksjonene, gjerne styrt gjennom kompetanserådet.

## Utvikle

Vi spurte mellomlederne hvor mye tid de brukte på kompetansebygging i sin seksjon. Her fikk vi litt ulike svar, men de mente de brukte rundt 5 % på kompetansebygging. I dette lå arbeidet med medarbeidersamtaler inkludert forberedelser og etterarbeid i form av å skrive tjenesteuttalelser (årlig attest), å informere og anbefale personell på PRINSIX-kurs, og påtegninger til studier. Det kom her frem at COVID-19 året 2020, hadde hatt en positiv effekt innen kompetanseheving. Dette fordi reisebudsjettet ikke ble benyttet som tiltenkt, og det var flere digitale tilbud om kompetanseheving var dette et godt alternativ i perioder med hjemmekontor. Økonomi styrer også kompetanseutvikling.

Når vi spurte hvordan den enkelte mellomleder jobbet med kompetansebygging svarte mellomlederne at dette var tema under medarbeidersamtalen, og det de var positive til initiativ fra sine ansatte. Ellers hadde de fokus på kompetansebygging gjennom PRINSIX, Lean-utdanning eller mellomlederutvikling i FMA. For tre av mellomlederne var ikke kompetansearbeidet satt i et system, og hadde ingen kobling mellom seksjonene. Den ene mellomlederen som hadde satt kompetanseutviklingen i system, sa at vedkommende samlet tiltak og planer for den enkelte etter medarbeidersamtalen i et dokument for videre oppfølging, og sa «Hvis man bare lager planer som blir liggende i en skuff og ikke gjør noe med tiltakene, så har de ingen verdi og kan føre til en negativ opplevelse».

Når vi spurte om kjennskap til hvilke kompetansehevingstiltak mellomlederne kunne tilby sine ansatte, så hadde alle kjennskap til dette, men på litt ulike måter. De er kjent med hva de kan tilby av til lokale kurs, som kan godkjennes lokalt. Dersom det er søkt budsjettmidler til

dette, kan mellomleder godkjenne dette. Andre kurs og høyere utdanning krever sentral godkjenning i kompetanserådet i FMA MARKAP eller sentralt i FMA. Kompetanseutvikling i form av kurs avhenger også av ledige kursplasser. Videre nevnes søknader til stipendordningen i FMA. Her fremheves det at for at det skal anbefales av mellomlederne så må studiet være relevant for jobben og det må være mulig å gi permisjon i henhold til Statens personalhåndbok, med inntil 21 dager i året (Statens personalhåndbok, 2021). Det etterlyses årsverkshjemler sentralt for stipendiat til studier. FMA-skolen er utarbeidet som en paraply over all kompetanseheving som tilbys internt, sier en mellomleder.

### **Sammendrag funn- Utvikle**

Mellomlederne hevder de benytter rundt 5 % av tiden sin til kompetanseutvikling. I dette lå arbeid med medarbeidersamtalen, og arbeid med anbefaling til kurs og utdanning hos medarbeiderne. Medarbeidersamtalen danner grunnlag for kompetanseutvikling og fremheves som viktig av mellomlederne. Disse samtalen har fokus på utvikling i form av utdanning og kurs. Kompetanseutvikling er styrt av økonomiske rammer. Videre er studietilbud og tilgjengelige plasser på kurs avgjørende. Mellomlederne sier de er kjent med hvilke tiltak som kan godkjennes lokalt og hva som trengs sentral godkjenning, og de er kjent med stipendordningen. De fremhever utfordringen ved at det ikke finnes årsverkshjemler sentralt for stipendiat til studier. Dette ville økt muligheten for å innvilge kompetansetiltak.

### **Mobilisere**

For å komme inn på mobilisering startet vi å undersøke hvilket forhold mellomlederne hadde til medarbeidersamtalen. Vi ville undersøke om de så verdien av medarbeidersamtalene, og hva de mente var det viktigste som ble tatt opp i disse samtalen. Her svarte alle at de var positive til at medarbeidersamtalen holdes, og at den var viktig. ML1 har ikke personalansvar, og er dermed ikke ansvarlig for å gjennomføre medarbeidersamtaler. Vedkommende mener det viktigste med medarbeidersamtalen er en avstemming av forventninger begge veier mellom leder og underordnet. Utvikling er et vanlig tema under medarbeidersamtaler i FMA MARKAP. ML2 sier at vedkommende har tre fokusområder under medarbeidersamtalene, det er arbeidsmiljø og trivsel for den enkelte, videre er det kompetanseutvikling og til slutt utvikling i oppgavene. Under medarbeidersamtalen diskuteres det også om arbeidsoppgaver faller bort, slik at mellomleder og ansatt i fellesskap kan planlegge hvilke nye oppgaver som skal tilføres. Det diskuteres også om noen ønsker

mobilisering i form av andre oppgaver, skifte av stilling og karrieremuligheter. To av informantene har ikke personalansvar, men kunne svare utfra tidligere erfaring som linjeleder og fra medarbeiderperspektivet. ML3 er også enig i at medarbeidersamtalen er viktig. Videre sier mellomlederen at det ikke er ønskelig at de ansatte venter med å ta opp saker til medarbeidersamtalen, men at døren alltid er åpen for å kunne diskutere utvikling eller annet som den ansatte har behov for. Dette for å kunne «kjenne pulsen» på gjengen sin, og vite hva som foregår.

Vi spurte videre om karriereplaner for den enkelte ansatte var en del av medarbeidersamtalen, så svarte de med personalansvar at de hadde det for sine underlagte. Dersom de ansatte spør hva som er planen videre, så må man for de militære henvise til de ulike områdene man må ha vært innom for å komme seg oppover i systemet. Ettersom videregående offisersutdanning er blitt et må-krav for å bli kommandørkaptein, med få tilgjengelige plasser, så kan det ende opp med at de militære må ta et valg, om de skal satse videre i forsvarssektoren eller om de skal velge en sivil karriere videre?

Det ble også nevnt at for Sjøforsvarets personell så blir ikke de militære så synlige om de går til FMA eller Forsvarets logistikkorganisasjon. Personell fra disse avdelingene har gjerne vanskeligere for å plass på videregående offisersutdanning. Når vi spurte hvor gode mellomlederne var til å følge opp karriereplanene, så svarte de at det er ikke en så strategisk tilnærming til dette, det blir mer her og nå, og seksjonsvis, ikke strategisk for FMA MARKAP. Når vi videre spurte om hvilken handlefrihet mellomlederne hadde til å følge opp kompetanseplanene, så svarte de at de hadde stor frihet. Økonomi og ledige plasser på kurs er styrende, men ellers har vi stor handlefrihet. Mellomlederne bekrefter at mobilisering i form av midlertidige beordringer (midlertidige tilsetninger) benyttes en del i FMA MARKAP. I det offentlige er strenge ansettelsesregler som gir liten mulighet for fast mobilisering i ny stilling uten utlysning, handlingsrommet er derfor å benytte midlertidige beordringer.

### **Sammendrag funn- Mobilisere**

Mellomlederne opplever at det viktigste med medarbeidersamtalen er å få en forventningsavklaring og en status fra den ansatte. Videre er kompetanseutvikling et viktig tema under medarbeidersamtalen. I medarbeidersamtalen diskuteres også endrede oppgaver, ønsker om utvikling og karriere. Dette går begge veier, både om det er noe den ansatte ønsker å utvikle seg innen, eller om det er noe arbeidsgiver har behov for kompetanse innen. I det

offentlig er ellers det liten mulighet til mobilisering uten utlysning, handlingsrommet er midlertidige disponeringer. Medarbeidersamtalen kan i så måte gi noen føringer og mål videre. Mellomlederne opplevde at de hadde handlefrihet til å følge opp disse kompetanseplanene, innenfor økonomiske rammer og tilgjengelighet på kurs.

## Avvikle

Ettersom det er et aldersnitt på 48-49 år i MARKAP (ML4), ønsket vi å undersøke i hvilken grad man i avdelingene forberedte seg på å erstatte de som går av med alderspensjon.

Alle mellomlederne nevnte at de har oversikt over egne ansatte og når disse går av med pensjon. De har likevel ikke en forankret overordnet kompetanseplan, som gir føringer basert på kravet om sivilisering i tildelingsbrevet, og som vanskeliggjør langtidsplanlegging. Videre nevnte mellomlederne at man ikke er så god på erfaringsutveksling i FMA MARKAP.

Årsaker til dette ble nevnt som at det ikke er økonomi til å ha to ansatte i samme stilling for å sørge for kompetanseoverføring, og også at det ikke blir prioritert av de ansatte å bruke tid på dette. Man rekker sjelden å rekruttere tidlig nok til at den nye starter før kompetansen er borte. Når det gjaldt forberedelse til å erstatte noen som går av, så blir det en vurdering av om vedkommende skal erstattes i samme seksjon, eller om oppgavene for eksempel kan overføres til andre med kapasitet i seksjonen, slik at årsverket kan dekke en høyere prioritert vakanse. Våre funn viser at vi har oversikt over når personellet går av på alderspensjon, men ettersom det ikke foreligger en overordnet plan, som samsvarer med kravene til sivilisering av FMA og hvilke stillinger som skal være offiser og spesialist, så er det vanskelig å planlegge på lang sikt. Videre kom inn på det sterke stillingsvernet de ansatte har i det offentlige, hvor det er vanskelig å avvikle kompetanse ved å si opp en ansatt som ikke leverer og gjør jobben sin. Her er veldig strenge regler, og dersom man kommer opp i slike saker mener ML2 at det må håndteres i alle fall støttes av tyngre HR-personell, om ikke Forsvarets personell- og verneplikts senter må ta saken.

## Sammendrag funn -Avvikle

Mellomlederne beskriver at FMA MARKAP har en god oversikt over når medarbeidere som går av med pensjon, men det er vanskelig å iverksette tiltak tidlig nok på grunn av økonomiske rammer. Tildelingsbrevet til FMA vil påvirke erstatning av personell som går av med alderspensjon, i forhold til om det skal være en sivil eller militær stilling. Når det gjelder å avvikle personell i form av oppsigelse, så hadde ikke mellomlederne erfaring med det.

### 5.2.2 Mellomlederens handlingsrom

For å få en samlet opplevelse av hvordan mellomlederne oppfatter sitt handlingsrom, begrenset av de krav og begrensninger man er stilt overfor, spurte vi om informantene kunne tallfeste sitt handlingsrom sett opp mot kompetansetiltak. Vi henviste til modellen fra intervjuguiden hvor Stewart beskriver mellomlederens krav, begrensinger og valg. som presentert i figur 2, og informerte om at tallet 1 representerte at det var ikke noe handlingsrom og tallet 5 representerte at det var svært stort handlingsrom. Informantene svarte 2-3, 4, 2 og 1 på dette spørsmålet. Vedkommende som svarte 4 henviste til handlingsrom innenfor økonomi- og årsverksrammer. Likevel var det lavere resultat hos de tre andre mellomlederne, som hevdet de i mindre grad opplevde handlingsrom. Informantene svarte at de opplevde at de hadde større handlingsrom ved utvikling og mobilisering, enn ved anskaffelse og avvikling av kompetanse. Vi spurte også om de opplevde at handlingsrommet deres hadde sammenheng med motivasjon, og de bekreftet at det å få gjennomslag og ha mulighet til å påvirke egen avdeling hadde positiv innvirkning på motivasjonen.

### 5.3 Oppsummering av funn

For å skape en systematisk oversikt over våre funn, har vi laget en tabell (Tabell 1). Vi har tatt utgangspunkt i Lai (2019) sine kompetansetiltak (ansette, utvikle, mobilisere og avvikle) og listet opp funn som påvirker handlingsrommet innenfor disse tiltakene. Videre vises hvilke generelle funn vi har gjort som påvirker mellomleders handlingsrom.

Tabell 1 Funn som påvirker mellomlederens handlingsrom.

<b>Funn som påvirker mellomleders handlingsrom</b>		
Tiltak	Funn som påvirker mellomleders handlingsrom	Handlingsrom
Anskaffe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Byråkrati og tung prosess.</li> <li>- Sentral styring og endring i politiske føringer påvirker arbeidet.</li> <li>- Økonomiske- og årsverksrammer.</li> <li>- Tilsettingsråd sentralt beslutter ansettelse.</li> <li>- HR-ressurs til å lede arbeidet med strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP mangler.</li> <li>- Må ha gode argument og beskrive konsekvenser i forhold til anskaffelse av kompetanse.</li> <li>- Det er viktig med en god jobbanalyse som beskriver riktige krav til stilling før utlysning.</li> <li>- Bemanningsplan trenger forankring i overordnet kompetansestrategi.</li> <li>- Ansettelsesprosess tar lang tid, man må velge på forhånd om man går for sivil eller militær utlysning.</li> <li>- Kompetanseråd nevnes som kobling mellom ledelse og underlagte avdelinger som kunne vært benyttet mer strategisk.</li> </ul>	Lite
Utvikle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medarbeidersamtalen danner grunnlag for kompetanseutvikling, og er viktig i organisasjonen.</li> <li>- Medarbeidersamtale har fokus på utvikling i forhold til utdanning, kurs, arbeidsoppgaver skifte av stilling.</li> <li>- Kompetanseutvikling er styrt av økonomiske rammer.</li> <li>- Lokal versus sentral godkjenning av kurs og studier. Kompetanseråd vs. sentralt.</li> <li>- Mangler årsverkshjemler sentralt for stipendiat gjennomføring av studier.</li> </ul>	Moderat
Mobilisere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medarbeidersamtale er samtale positivt. Kan avdekke seksjonens og medarbeiderens behov eller ønske om endrede arbeidsoppgaver.</li> <li>- I det offentlig er ellers det liten mulighet til mobilisering uten utlysning, handlingsrommet er midlertidige disponeringer. Kan drøfte om stillinger eller administrativt tilsette i andre stillinger.</li> <li>- Manglende kompetanseplan, der det foreligger er det kun internt i seksjonen ingen for MARKAP totalt, gjør en vurdering på kort og lang sikt.</li> <li>- «Lån av ressurser» på tvers av seksjonene.</li> </ul>	Moderat
Avvikle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stor andel ansatte som går av med pensjon frem til 2025.</li> <li>- Lite erfaringsutveksling, ikke økonomi til kompetanseoverføring.</li> <li>- Tildelingsskriv påvirker erstatning av personell som går av med alderspensjon.</li> <li>- Terminering av prosjekt og utfasing av system- kompetanse man ikke trenger.</li> </ul>	Lite
Tiltak	Generelle funn som påvirker mellomlederens handlingsrom	

Generelle funn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye godt arbeid innen strategisk kompetanseledelse er påbegynt, dette må videreføres.</li> <li>- Strategisk kompetanseutvikling har forankring i FMAs målbilde for 2021, men det mangler oppfølging av delmål.</li> <li>- Strategi for kompetanseledelse må operasjonaliseres i FMA MARKAP.</li> <li>- Det er behov for forankring i ledelsen og en bedre kobling mellom strategisk kompetanseledelse i toppledelsen og de underordnede avdelinger.</li> <li>- Det anbefales å ansette en HR-ressurs til å lede arbeidet med strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP.</li> <li>- Informasjon og kommunikasjon nedover i organisasjonen kan bli mer systematisert, dette kan iverksettes av HR-ressurs.</li> <li>- Kompetanserådets funksjon inkluderer også det strategiske perspektivet.</li> <li>- Verktøyunderstøttelse for oppfølging av kompetanse mangler, dette bør iverksettes.</li> </ul>
----------------	---

## 6 Drøfting

Gjennom interne dokumenter og rapporter, og innhentet empiri synliggjøres det at det er gjort mye godt arbeid innen strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP. Vi vil i dette kapitlet drøfte våre funn opp imot teori og dokumenter som omhandler strategisk kompetanseledelse i forsvarssektoren. Er det slik at praksis stemmer med teorien, eller slik prosessen er beskrevet i interne dokumenter, eller praktiseres arbeidet med strategisk kompetanseledelse på en annen måte. For å svare ut problemstillingen vår, vil vi i dette kapitlet drøfte de funn som påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak.

### 6.1 Hva påvirker mellomlederens handlingsrom i offentlig sektor?

Handlingsrom kan oppleves ulikt fra mellomleder til mellomleder, og en del faktorer som påvirker handlingsrommet er det vanskelig å gjøre noe med i offentlig sektor. Dette omtales som krav og begrensninger, hvor handlingsrommet befinner seg i området mellom disse (Stewart, 1986; Strand, 2007). FMA MARKAP styres blant annet av politiske føringer, økonomiske rammer og årsverksrammer. De overordnede føringene og rammene begrenser FMA MARKAPs handlingsrom uten at organisasjonen har stor påvirkningskraft. Dette setter videre begrensninger for mellomledernes handlingsrom i organisasjonen. Jacobsen (2019) viser gjennom en studie av offentlig og privat sektor, at ledere i offentlig sektor opplever et klart mindre handlingsrom enn ledere i andre organisasjoner (Jacobsen, 2019, s.86). Vår studie viser at de overordnede rammene ikke endres selv opppgavene øker, og at det

derfor ikke oppleves som at det er en balansert fordeling mellom oppgaver og ressurser. Selv om oppgavene øker, så øker verken årsverksrammen eller den økonomiske rammen. Dette skal løses ved å jobbe smartere og dermed mer effektivt. Det kan dermed hevdes at politiske føringer og rammer påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak.

Det er toppledelsen, som er ansvarlig for å utarbeide organisasjonens strategi, som angir mål og retning. Ettersom organisasjonens strategi i offentlig sektor påvirkes av politiske føringer, kan strategien dermed måtte endres i løpet av en kort tidsperiode, ved at nye oppdrag og føringer gjøres gjeldende (Jacobsen, 2019, s.20). Gjennom våre funn har vi et eksempel på dette. I tildelingsbrevet til FMA for 2021, står det at andelen militært tilsatte i FMA skal ned mot 20% innen utgangen av 2025. Dette betyr at den militære andelen i FMA MARKAP skal reduseres fra 53% og ned mot 20% de kommende fire årene. Dette fordrer at FMA MARKAP utarbeider en plan for hvordan denne endringen skal skje.

For å bedre forstå hva som påvirker mellomlederens handlingsrom til å implementere kompetansetiltak, må vi se hva som påvirker mellomlederens handlingsrom som translatør av overordnede føringer i organisasjonen. Dette henger på den ene siden sammen med hvilke fullmakter mellomlederen har, men også hvilke krav og begrensninger som styres på et overordnet nivå. Både Lai (2019) og Nordhaug (2018) fremhever viktigheten av å lage strategiske kompetanseplaner, implementere planene og følge disse opp kontinuerlig. Dette for å sikre at man har kompetansen som trengs for å nå de overordnede målene i organisasjonen (Lai, 2019, Nordhaug, 2018). Interne dokumenter og informasjon gjennom studien viser at det er jobbet mye med strategisk kompetanseledelse både på overordnet nivå i forsvarssektoren, i Forsvarsmateriell og i FMA MARKAP. Det er utarbeidet strategiske kompetanseplaner både i FMA og i FMA MARKAP. Gjennom dokumentene og intervjuene i denne studien, så er det tydelig at man i organisasjonen arbeider i henhold til slik Lai (2019) og Nordhaug (2018) presenterer arbeidet med strategisk kompetanseledelse. Likevel er ikke all teori omsatt i praksis, eksempelvis ved at strategien ikke er operasjonalisert. Først når den strategiske kompetanseplanen er implementert, kan man starte den kontinuerlige prosessen som Lai (2019) hevder er nødvendig om man skal lykkes.

Informantene i studien hevder at manglende lederforankring og kontinuerlig fokus på strategisk kompetanseledelse reduserer deres handlingsrom. Mellomlederne trenger overordnede føringer og fullmakter til å implementere kompetansetiltak om de skal lykkes. I



dag håndteres dette ved at sak for sak behandles enkeltvis, og man ikke ser på kompetansen i organisasjonen som en helhet. For at mellomlederne skal få gjennomslag for kompetansetiltak viser våre funn at det trengs en bedre kobling mellom ledelsesnivået og de underordnede avdelingene i FMA MARKAP til å håndtere strategisk kompetanseledelse. En overordnet kompetanseplan vil gi føringer for hvilke kompetansetiltak som skal iverksettes. Med dette vil enkelte mellomledere kunne oppleve økt handlingsrom, mens andre vil oppleve redusert handlingsrom sammenlignes med dagens situasjon. Dette understøttes av Jacobsen (2019) som sier at fokus på lederens kontekst er viktig, da handlingsrommet en leder har avhenger av hvilken kontekst de er i (Jacobsen, 2019, s.85).

Informantene i studien påpeker at det at det mangler en HR-avdeling, eller en HR-medarbeider i FMA MARKAP, er uheldig. De mente det var behov for en HR-medarbeider som kan lede arbeidet med strategisk kompetanseledelse og holde kontinuitet i dette arbeidet. Når det i dag ikke er avsatt tilstrekkelig ressurser til å lede og styre dette arbeidet fullt ut, er det naturlig at det får mindre fokus. På den ene siden fokuseres det mye på arbeidet med strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP, mens det på den andre siden ikke settes av ressurser og tid til å implementere arbeidet og opprettholde den viktige kontinuiteten. Svendsen-utvalget (2020) hevder det er behov for en fornying av HR-organisasjonen i forsvarssektoren, hvor roller og ansvar gjennomgås på nytt, slik at sjefene i større grad får kontroll over virkemidlene til å levere det de har ansvar for (Svendsen et. al, 2020, s.136).

Mellomlederen er sentral som translatør og bindeledd mellom ledere og underordnede medarbeidere, hevder Røvik (2016), Rensburg et al. (2014) og Jacobsen (2019). Dersom mellomlederen skal klare å være oversetter av strategi fra toppledelsen, og motivere de ansatte i forhold til strategien, så må de inneha de fire egenskapene som Røvik fremhever som kritiske, kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. For å ha kunnskap om strategien som skal implementeres, må mellomlederne i første omgang informeres og inkluderes, slik at de kan formidle dette videre. Gjennom studien viste det seg at hvilket mellomledernivå informantene representerte, også hang sammen med graden av informasjon om strategisk kompetanseledelse som var kjent for dem. Dette stemmer med Gunnigle & Moore (1994), som hevder at ledere og mellomledere ofte er godt kjent med den overordnede strategien, men at medarbeidere på lavere nivå vanligvis får mye mindre informasjon (Gunnigle & Moore, 1994).

Studien viste at det ikke var godt kjent for alle mellomlederne hvilket arbeid som har pågått og som pågår rundt strategisk kompetanseledelse. Manglende tilgang på HR-kompetanse i FMA MARKAP er en medvirkende årsak til at mellomlederen ikke har tilstrekkelig kunnskap til å utføre sin rolle innen strategisk kompetanseledelse. Mellomlederne må også ha styrke og mot til å implementere strategien, og tålmodighet i prosessen. Funnene våre tyder på at manglende føringer fra ledelsen, har medført at noen av mellomlederne har startet arbeidet med strategisk kompetanseledelse fra sitt perspektiv. Jacobsen (2019) påpeker at det er toppledelsen, som er ansvarlig for å utarbeide organisasjonens strategi, som angir mål og retning. Selv om strategien kan måtte endres grunnet politiske føringer, er det viktig at strategien implementeres (Jacobsen, 2019, s.20). Våre funn viser at manglende retning innen kompetanseområdet fra ledelsen medfører at mellomlederne handler etter beste evne, og utnytter sitt handlingsrom i positiv retning så langt det lar seg gjøre. Dette medfører at de ikke nødvendigvis har forankring i toppledelsen, og at planen de utarbeider kan måtte endres når den overordnede strategien implementeres. Et eksempel på dette er tildelingsbrevet som medfører en stor dreining innen kompetanse og organisasjon i FMA MARKAP. Beslutningen om at avdelingen skal ned fra 53% til 20% militært ansatte, vil kunne medføre at alle stillingene i organisasjonen må vurderes. Funn avdekket gjennom studien viser at det er utarbeidet en plan for denne dreiningen, men dette var ukjent for de fleste informantene. Ettersom det er mellomlederne som kjenner behovet i egen avdeling best, er det viktig at planen som er utarbeidet forankres og valideres hos dem før implementering. Det som er viktig i den sammenheng er at planen beskriver hva som er kritisk militær kompetanse, slik at disse stillingene beholdes militære. Kritisk kompetanse beskrives som kompetanse som er vanskeligere å erstatte enn annen kompetanse. Det som Nordhaug (2018) beskriver som stillinger som driver støttevirksomhet, som organisering og styring, utvikling av menneskelige ressurser og teknologiutvikling kan i større grad siviliseres, hevder Svendsen-utvalget (2020). Den helhetlige kompetanseplanen må vise hvilke stillinger som skal være til sivile og hvilke som skal være militære, henhold til de politiske føringene. Dette påvirker mellomledernes handlingsrom til å planlegge langsiktig.

## 6.2 Hva påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak?

### 6.2.1 Anskaffe kompetanse

Gjennom langtidsplanen og årlige tildelingsbrev til FMA tildeles etaten oppdrag med tilhørende ressurser. Konkret tildeles årlige rammer innenfor økonomi og årsverk til FMA sine underlagte avdelinger, herunder FMA MARKAP. Disse rammene påvirker i stor grad handlingsrommet til lederen og underlagte mellomlederne i avdelingen. Videre viser funn i studien at mellomlederne opplever handlingsrommet som mindre som følge av det Jacobsens (2019) beskriver som sentraliserte og byråkratiske prosesser i offentlig sektor (Jacobsen, 2019, s. 71).

Innenfor økonomi- og årsverksrammene oppleves handlingsrommet ulikt hos mellomlederne i studien. Noen opplever høyere handlingsrom enn andre. Funnene viser at beslutning om anskaffelse av kompetanse, i form av rekruttering, praktiseres ulikt i prosjekt-, kontrakt-, system- og teknologiavdelingen. Ettersom vi ikke har funn fra alle avdelingene, kan vi ikke si i hvor stor grad det er ulikheter, men våre funn viser at i to av avdelingene oppleves handlingsrommet svært ulikt. Dette antas å ha sammenheng med at prioriterte aktiviteter i FMA MARKAP lettere får gjennomslag for å anskaffe kompetanse enn andre. Videre viser funn at det styres ulikt på årsverksrammene i de ulike avdelingene, noe som for enkelte mellomledere påvirker deres handlingsrom til å planlegge kompetanse på lang sikt. Med dette menes at mellomlederen selv ikke kan planlegge med å erstatte personell som går av med alderspensjon, før dette er avklart på nivået over. På denne måten har mellomlederen på nivået over mulighet til å vurdere hvor det er mest kritisk å benytte årsverket, og dermed se behovet i en større sammenheng. Dette medfører ulik praksis og opplevelse av handlingsrom blant mellomlederne. Studien viser at den overordnede kompetansestrategien skal angi mål for satsing på kompetanse, slik at det bidrar til avdelingens overordnede mål (Lai, 2019, s.16), ikke er implementert i FMA MARKAP. Vi har gjennom uformelle samtaler likevel blitt oppmerksom på at den strategiske kompetanseplanen er utarbeidet, men ikke implementert. Man kan ikke overvurdere betydningen av å kommunisere avdelingens mål, strategier og resultater nedover i organisasjonen (Lai, 2019, s.33). Slik arbeidet med å anskaffe kompetanse foregår i FMA MARKAP i dag, er det ikke et resultat av en helhetlig kompetanseplan for avdelingen. Dette medfører at det blir gjennomført enkeltvis tiltak, som ikke har oppheng i en kompetanseplan knyttet til den overordnede strategien. Nordhaug

hevder at strategien bør si noe om hvordan man skal utnytte ressursene i organisasjonen best mulig, og da er kompetanse sentralt (Nordhaug, 2018, s. 217).

I henhold til Stewart (1982) sin modell med krav, valg og begrensninger (figur 2), så har mellomlederne i FMA MARKAP flere krav og begrensninger de må følge når de skal anskaffe kompetanse. Et eksempel er føringer i tildelingsbrev til FMA, hvor økonomiske rammer og årsverksstyring påvirker mellomledernes handlingsrom. Videre påvirker ansettelsesregelverket i Statens personalhåndbok hvilke rammer man må forholde seg til ved ansettelse av personell i staten. Mellomledernes handlingsrom påvirkes i stor grad også av hvilke fullmakter de har i organisasjonen. Dersom det ikke er delegert fullmakter tilstrekkelig nedover i organisasjonen, så har ikke mellomlederen et reelt handlingsrom.

Mellomleders handlingsrom til å anskaffe kompetanse kan sees på ulike måter, det behøver ikke å være gjennom rekruttering, det kan også anskaffes gjennom innleie eller strategisk samarbeid (Lai 2019). Mellomlederne i studien hevdet at de har større handlingsrom for å leie inn personell enn for å ansette. Dette betinger at det er økonomiske midler, og at det er mulig å finne personell med kompetansen som trengs. Dersom det er innenfor et spesifikt teknisk område, kan tilgangen på kandidater sivilt påvirke handlingsrommet til å dekke behovet. Dersom det besluttes å anskaffe kompetanse gjennom rekruttering, er det likevel flere forhold som påvirker mellomlederens handlingsrom.

Lai (2019) fremhever viktigheten av en god jobbanalyse i forkant av utlysning, for å sikre at beskrivelsen av kompetansebehovet er så riktig som mulig. Videre er utvelgelsesprosessen viktig. Det er en økonomisk høy kostnad å ansette personell, så det er viktig at utvelgelsesprosessen gir det resultatet man ønsker, og at ikke kostnadene ved utvelgelsesprosessen overstiger nytten den nyansatte kan gi. (Lai, 2019, s.17). Våre funn viser at mellomlederne har handlingsrom til å beskrive kompetansebehovene gjennom en god jobbanalyse. Mellomlederne påpekte også viktigheten av å sette riktige og relevante skal-krav til stillingene som lyses ut. Dersom det ikke er behov for sjøtjeneste for å utføre jobben, bør dette heller ikke være et skal-krav til stillingen. Dette påvirker hvilke kandidater som kan søke, og kan begrense antall søkere ved feil bruk. I utvelgelsesprosessen har mellomledere handlingsrom frem til og med innstillinger som skrives til tilsettingsrådet. Den endelige beslutningen er det ikke mellomlederen som tar, men tilsettingsrådet. Svendsen-utvalget mener dette må gjøres noe med, at det ikke kan være slik at «sjefen er ansvarlig for leveranser, men har liten kontroll på virkemidlene for å levere» (Svendsen-utvalget, 2020, s.

5). Det nevnes både av Jacobsen (2019) og av Svendsen-utvalget (2020) at det er byråkratisk og tungroddede prosesser for å anskaffe kompetanse i det offentlige, noe funnene i studien bekrefter. Nordhaug (2018) sier

«Det er for øvrig interessant å merke seg at norske virksomheter i stor utstrekning gjennom de siste årene har delegert mye av ansvaret for å rekruttere nye medarbeidere til linjeledelsen, altså de operative lederne (Larsen og Nordhaug, 2003). Mange steder har dette skjedd parallelt med en viss nedbygging av de sentrale personalstabene. (Nordhaug, 2018, s. 359-360).

Funnene i studien viser at en hel del oppgaver som tidligere ble ivaretatt av personellavdelingen, nå er flyttet til mellomlederen, også kalt linjelederen. Dette medfører at mellomledere må ha en viss kjennskap til prosesser rundt personellhåndtering. En slik delegering medfører ofte at prosessene praktiseres ulikt avhengig av hvem som gjør det og hvilken erfaring vedkommende har. Det siste punktet mellomlederne fremhevet som viktig, var at det i dag mangler en kobling mellom ledelsen og mellomlederne under. Det jobbes mye med kompetanse både i ledelsen og i avdelingene under, men den helhetlige og strategiske tilnærmingen var savnet. Kompetanserådet ble nevnt som et egnet fora for å ivareta denne koblingen. Våre funn viser at kompetanserådet ikke har tilstrekkelig strategisk fokus.

### 6.2.2 Utvikle kompetanse

Å utvikle kompetanse kan gjøres i form av formell eller uformell læring, og kan utvikles gjennom endring av kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger (Nordhaug, 2018, s.40-44). Medarbeidersamtalen beskrives av Nordhaug (2018) som en samtale mellom leder og underordnet, og ett viktig verktøy for å få rede på hvilke utviklingsønsker og karriereplaner den enkelte medarbeider har. Det er også gjennom medarbeidersamtalen lederen formidler til medarbeideren om det er realistiske planer og ønsker, og om disse samsvarer med avdelingens behov (Nordhaug, 2018, s.347). Mellomlederne i denne studien fremhever viktigheten av medarbeidersamtalen. I størst grad benyttes samtalen til å diskutere trivsel, arbeidsmiljø samt kompetanseutvikling hos medarbeiderne. Karriereplaner som er mer brukt i sivil sammenheng, benyttes også i FMA MARKAP, men i mindre grad. Avhengig av hvilken kompetanseutvikling det gjelder, har mellomlederen et visst handlingsrom. Økonomi påvirker også handlingsrommet for utvikling av kompetanse, men her melder mellomlederne inn behov i forbindelse med budsjettarbeid. Ut fra tildelt budsjett kan mellomlederne innvilge

kompetanseutvikling. Det avhenger selvsagt av om det er ledige plasser på innvilget kurs eller utdanning. Enkelte kompetanseutviklingstiltak kan godkjennes av mellomleder, mens andre tiltak krever godkjenning av staben i FMA MARKAP eller på høyere nivå. Funn i studien viser at enkelte mellomlederne her benyttet et handlingsrom som ble tilgjengelig som følge av COVID-19. Ved at det ble en bråstopp i reiser, benyttet mellomlederne muligheten til å omdisponere reisebudsjettet til kompetanseutvikling. Dette var i stor grad i form av e-læringskurs, og digital kompetanseutvikling. Det interne PRINSIX-kurset ble også gjort digitalt, slik at utdanningen kunne gå på tross av COVID-19. Her har flere av mellomlederne benyttet handlingsrommet sitt og meldt ansatte på kurs. For kompetansetiltak som mellomlederen ikke har fullmakt til å godkjenne, som krever prioritering eller godkjenning på et høyere nivå, kan mellomlederen skrive sin påtegning, med anbefaling om at søknaden godkjennes. Godkjenningen skjer enten høyere oppe i organisasjonshierarkiet, i kompetanserådet i FMA MARKAP eller sentralt i FMA. Når det gjelder å sende personell på Videregående Offisers Utdanning (VOU), som er et krav dersom man ønsker en militær karriere på høyere nivå enn orlogskaptein-grad, så er handlingsrommet til mellomlederne lite. De kan også her gi påtegning, men det er i grenstabene i Forsvaret det prioriteres og velges ut hvem som får plass. Svendsen utvalget trekker frem den komplekse forvaltningsmodellen, som eksempelvis ikke gir handlingsrom for å prioritere faglig dyktighet foran formalkrav. Svendsen utvalget kritiserer videre forsvarssektorens kompetanseutvikling og hevder at den sterke troen på at all kompetanse må utvikles internt, hindrer utvikling (Svendsen-utvalget, 2020, s. 5).

FMA har opprettet "FMA-skolen" for å samle alle intern utdanning og kurs i FMA. Dette er et positivt initiativ og et skritt i riktig retning i det strategiske kompetansearbeidet. Likevel hevder våre informanter at dersom man skal lykkes, så må det opprettes årsverk til stipendiatstillinger sentralt, som de ansatte kan søke på. Det vil da bli en helt annen mulighet å sende folk på kompetanseutvikling dersom årsverket kan erstattes lokalt. Slik situasjonen er i dag, er det for få ressurser til å løse dagens oppdrag, og da kan mellomlederen lett havne i skvis mellom å tilby personell kompetanseutvikling, og å løse de pålagte oppdragene i avdelingen. Dersom det fremover blir vanskeligere å få en militær karriere, som følge av nedjustert gradsnivå og få plasser på VOU, kan dette føre til at enkelte velger å gi opp en militær karriere, og heller satse sivilt. Med økende sivile muligheter i FMA, kan det resultere i at flere militære velger en sivil karriere i FMA eller i sektoren.

### 6.2.3 Mobilisere kompetanse

Den ansattes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante arbeidsoppgaver, muligheter og utfordringer for å bidra til ytelse, mål og verdiskapning (Lai, 2019). I mange organisasjoner er utfordringen å utnytte og kombinere kunnskaper som finnes i organisasjonen (Nordhaug, 2018, s.215). Dersom ikke den ansattes kompetanse blir utnyttet kan det medføre mindre motivasjon og at den ansatte søker seg bort. Dette kan medføre at man mister nødvendig og riktig kompetanse. Funn viser til at medarbeidersamtalen er et positivt verktøy for den ansatte og mellomleder for å avklare mobilisering av kompetanse, både fra den ansattes og fra mellomlederens perspektiv. Gjennom medarbeidersamtalen kan mellomlederen avdekke den ansattes behov eller ønske om endrede oppgaver. Det er også her mellomlederens handlingsrom kan være med å bidra til å gi en helhetlig oversikt til organisasjonen om hvilken kompetanse som finnes i FMA MARKAP. Medarbeidersamtalen er mellomlederens verktøy for å kartlegge den ansattes oppfatning av egen kompetansemobilisering. Det å måle den faktiske graden av kompetansemobilisering er etter vår mening svært krevende å få til på en meningsfylt måte. Den viktigste indikatoren man kan bruke for å måle kompetansemobilisering er å få den ansattes egen oppfatning (Lai, 2019, s. 154). Mellomlederne nevner at det er gjennom medarbeidersamtalen man har mulighet til å bygge relasjoner og ha den «formelle» samtalen. Samtlige mellomledere sier de gjennomfører den årlige medarbeidersamtalen og ser stor verdi i å ha disse samtalen. Medarbeidersamtalen kan benyttes til å vurdere dagens oppgaver, om de er for lite utfordrende eller om den ansatte trives slik det er.

Funn viser at samtlige mellomlederne opplever sitt handlingsrom større ved mobilisering og utvikling av kompetanse enn ved anskaffelse og avvikling. Dette kan ha en sammenheng med at mellomlederne mobiliserer kompetanse på kort sikt, gjennom midlertidig ansettelse, i forsvarssektoren kalt midlertidig beordring. Vi kan se en tendens til at opplevelsen av handlingsrommet til mellomlederne er ulik på kort og lang sikt. På den ene siden må man i forsvarssektoren følge ansettelsesprosessen i staten, og man kan derfor ikke tilby stillinger til personell som ønsker utvikling. Likevel kan man på den andre siden løse slike behov i avdelingen gjennom midlertidige beordringer (midlertidige ansettelse). Da vil man ha mulighet til å tilby personell karrierestillinger midlertidig, før man eventuelt lyser ut stillingen militært eller sivilt.

Kompetanse bidrar først til måloppnåelse og verdiskapning når den blir brukt på en relevant måte (Lai, 2019, s.18). Dersom man får på plass en helhetlig kompetanseplan vil dermed mellomlederne kunne bidra til måloppnåelse og verdiskapning i organisasjonen, med sin kunnskap om hvilken kompetanse seksjonen og den ansatte besitter.

Kompetansekartleggingen som er gjort i organisasjonen avdekker avdelingens og de enkelte ansattes kompetanse. Dette er nyttig i tilfeller hvor man i avdelingen har behov for spesifikk kompetanse, men denne kartleggingen må være oppdatert om den skal gi verdi.

Kjernekompetanse defineres som kompetanse som er unik og vanskelig å kopiere av andre, og den må i størst mulig grad oppfattes som nyttig eller verdifull opp imot verdiskapningen i organisasjonen (Lai, 2019). Det er ikke gitt at den ansatte i dag benytter all sin kompetanse i stillingen vedkommende sitter i. Dette gir potensiale for utvikling av den ansatte gjennom å mobilisere kompetansen et annet sted i organisasjonen. Ettersom det er rigide ansettelsesprosesser, håndteres ofte mobilisering gjennom midlertidighet, hvor man i privat sektor i større grad kan fast tilsette personell i eksempelvis høyere stillinger. Funn fra en rekke norske organisasjoner viser at lederens adferd er helt avgjørende for i hvilken grad medarbeiderne får mobilisert sin kompetanse på en god måte (Lai, 2013, s.174). Det er mellomlederens ansvar for å legge til rette for at den ansatte får mobilisert sin kompetanse på best mulig måte for å bidra til måloppnåelse og verdiskapning. Nordhaug (2018) nevner kompetanseutnyttelse som avgjørende for hvor godt organisasjonen klarer seg. Den enkelte ansatte er «bærer» av organisasjonens kompetanse. Derav vil det være en stor betydning for den ansatte og for organisasjonen at det investeres i den ansatte, i form av opplæring, motivering og utfordringer. (Nordhaug, 2018). Satsing på kompetanse gjennom mobilisering som tiltak handler om å oppnå best mulig utnyttelse av den ansattes kompetansepotensial slik at den størst mulig bidrar til måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2019). Funn viser til at mellomlederen i seksjonene har god oversikt over hva som befinner seg av kompetanse i seksjonen, men at det er vanskelig å planlegge samarbeid med andre seksjoner når det ikke foreligger en helhetlig kompetanseplan for FMA MARKAP. Lai hevder at de aller fleste har mye mer kompetanse enn både det man selv og andre tror, og at man ofte ikke får brukt potensialet sitt. (Lai, 2019, s.6). Dette kan også være tilfelle i FMA MARKAP, som betegnes som en kompetanseorganisasjon med en stor andel ansatte med høyere utdanning.



## 6.2.4 Avvikle kompetanse

Avvikling av kompetanse innebærer ifølge Lai (2019) å ta bort kompetanse som det ikke lenger er bruk for gjennom selektiv nedbemanning. I offentlig sektor skjer avvikling av kompetanse som regel gjennom naturlig avgang. En stor andel ansatte går av med pensjon i FMA MARKAP de kommende ti årene, samtidig vil prosjekter termineres og systemer utfases. Funn viser behov for erfaringsutveksling og kompetanseheving innenfor enkelte områder hvor personell går av med pensjon. Studien viser også at når en ansatt går av med pensjon, så er det vanskelig å få til kompetanseoverføring i forkant. Mellomlederens handlingsrom blir begrenset til å planlegge med erfaringsutveksling da det ikke er økonomiske tildelinger til dette området. Tiltakene avvikling og anskaffelse bør i denne sammenheng gå parallelt slik at man kan sikre at nødvendig kompetanse blir i organisasjonene.

Sopra Steria (2019) har lagt fram forslag til tiltak i forbindelse med avvikling av kompetanse for FMA som gjelder for alle kapasitetene, herunder FMA MARKAP. Dersom en ansatt går av med pensjon vil handlingsrommet til mellomlederen være å definere kritisk behov for kompetanse, samt å vurdere om stillingen skal drøftes om eller videreføres som sivil eller militær stilling. Dersom en ansatt går av med pensjon, har mellomlederen mulighet til å være med i vurderingen om stillingen videre skal være en militær eller sivil stilling. Dersom det viser seg at det ikke er nødvendig å videreføre kompetansen i FMA MARKAP, er mellomlederens handlingsrom i denne sammenheng å ikke rekruttere og tilsette nytt personell, ved rekrutteringsstopp til stilling (Sopra Steira, 2019), (Nordhaug, 2018).

Da avvikling av kompetanse i stor grad er regulert gjennom lovverket gir dette begrensinger for hvilket handlingsrom mellomlederen har. Dersom et system utfases og kompetansen er overtallig har arbeidsgiver i henhold til statsansatteloven ansvar for å finne alternativer til oppsigelse. Mellomlederen må da se på muligheten for å benytte personellet et annet sted i organisasjonen. Mellomlederens har således ikke et reelt handlingsrom til å avvikle den ansatte i form av oppsigelse. Krav som ligger til mellomleder, som linjeleder, er å finne plass til den ansatte. Hvis det er mulig, skal arbeidsgiver tilby vedkommende en annen passende stilling. Dersom den ansatte blir vurdert som overtallig kan det bety at den ansatte kan bli omplassert, og at den ansatte må tilegne seg ny kompetanse eller står i fare for å bli sagt opp. I denne sammenheng må mellomlederen dermed finne andre arbeidsoppgaver til den ansatte eller omplassere vedkommende.

## 7 Konklusjon

I denne casestudien har vi fått innsikt i arbeidet med strategisk kompetanseledelse i FMA og FMA MARKAP. Videre har vi sett på mellomledernes rolle ved implementering av kompetansetiltak og hva som påvirker deres handlingsrom i den sammenheng. Vi har gjennom denne studien belyst følgende problemstilling «Hva påvirker mellomledernes handlingsrom til å implementere kompetansetiltak i FMA MARKAP?».

Problemstillingen er relevant, fordi balansen mellom ressurser og oppgaver er utfordrende i en tid hvor effektivisering står i fokus. Det er da viktig å finne ut hvilke forhold som påvirker handlingsrommet til å lukke kompetansegap, slik at organisasjonen kan ta tak i de forhold det er mulig å gjøre noe med. Årsaken til at vi valgte å se på mellomlederrollen, er fordi det er mellomlederne som best kjenner behovene i sine avdelinger. Videre er det de som skal oversette det overordnede arbeidet med strategisk kompetanseledelse til praksis i egen avdeling. Mellomledernes rolle og kunnskap blir viktig om avdelingen skal lykkes i dette arbeidet.

Ved hjelp av oppgavens teoretiske rammeverk har vi forsøkt å finne svar på vår problemstilling. Funnene i studien viste at det var flere overordnede forhold som reduserer mellomledernes handlingsrom. Økonomiske rammer og årsverksrammer begrenser mye av handlingsrommet til ledelsen i FMA MARKAP, og videre mellomledernes handlingsrom. Politiske føringer vil blant annet medføre en endring i andel militært og sivilt ansatte i FMA MARKAP i årene fremover, noe som vil legge føringer for mellomledernes arbeid med kompetanse. Videre viser studien at byråkrati og tungroddede prosesser er faktorer som påvirker handlingsrommet.

Andre funn avdekket at det i FMA MARKAP er forhold det er mulig å gjøre noe med, som kan påvirke mellomledernes handlingsrom positivt. En overordnet strategisk kompetanseplan vil gi mellomlederne en mer langsiktig planleggingshorisont med tanke på kompetanse. Kompetanseplanen bør angi hvilke kompetanseområder i organisasjonen som må øke, hvilke som må reduseres, og hvilke som eventuelt skal bort i tiden fremover. Kompetanseplanen må gi en samlet retning for avdelingen, og sikre at prioriteringer på tvers av underliggende avdelinger er gjort med bakgrunn i den overordnede planen. Dette vil som nevnt kunne øke noen mellomlederes handlingsrom og redusere andres. Dette medfører også at det blir en mer helhetlig tilnærming til kompetanse, fremfor et her og nå fokus, hvor saker løses enkeltvis.

Gjennom studien har vi sett at det er mye godt arbeid som er utført innen strategisk kompetanseledelse i FMA og FMA MARKAP. Det som likevel gjenspeiles, er at det strategiske kompetansearbeidet må implementeres fullt og helt. For å lykkes med strategisk kompetanseledelse er det viktig at arbeidet forankres i ledelsen, og får et kontinuerlig fokus. Med dette menes at det ikke bare er en del av avdelingens målbilde, men at det jobbes systematisk og kontinuerlig med kompetanse. Kompetansestrategien må kobles mot avdelingens overordnede strategi. For å oppnå kontinuiteten i arbeidet, ble det avdekket at det er behov for en ressurs i staben til å lede arbeidet med strategisk kompetanseledelse. Denne ressursen bør også ha ansvar for kompetanserådet. Mellomlederne mener dette vil kunne bidra til en bedre kobling mellom ledelsen og underordnede avdelinger i FMA MARKAP. Foraet til å drive strategisk kompetanseledelse er allerede på plass, det bør bare få en mer strategisk og helhetlig tilnærming.

### 7.1 Forslag til videre forskning

Det er påbegynt mye bra arbeid innen strategisk kompetanseledelse i FMA MARKAP. Dette arbeidet må videreføres. Et forslag til videre forskning er å gå ett nivå opp i organisasjonen og undersøke hva som påvirker ledelsen i FMA MARKAP sitt handlingsrom i arbeidet med strategisk kompetanseledelse.

## Referanseliste

- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies- struggling with closeness and closure. *Higher Education*, 46, 167-193. *Kluwer Academic Publishers*. Printed in the Netherlands.
- Andersen, S.S. (2013). *Casestudier- Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bolino, M.C. og D.C. Feldman (2000). The Antecedents and Consequences of Underemployment among Expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 889-911.
- Bollmann, A. (2020, 02. november). *Sivil kompetanse gir bedre forsvarsevne*. Hentet fra [www.Forsvaret Forum.no](http://www.Forsvaret Forum.no)
- Busch, T. (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bush, T. & Ramstad, L.S. (2006). *Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger*. Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/149063/Modernisering%20av%20offentlig%20sektor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DeChurch, L.A., Hiller, N.J., Murase, T., Dotoy, D. & Salas, E. (2010). Leadership across levels: levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly* 21(6),1069-1085.
- Eriksson, T. (2010). Being native- distance, closeness and doing auto/self-ethnography. 91-100. Hentet fra [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24689/1/gupea\\_2077\\_24689\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24689/1/gupea_2077_24689_1.pdf)
- Erdogan, B. og T.N. Bauer. (2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Feldman, D.C. (1996). The Nature, Antecedents, and Consequences of Underemployment. *Journal of Management*, 22, 385-409.
- Feldman, D.C., C.R. Leana og M.C. Bolino (2002). Underemployment and Relative Deprivation among Re-employed Executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 453-471.

Forsvarsdepartementet (2013). *Kompetanse for en ny tid*. St.meld.14(2012-2013). Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>

Forsvarsdepartementet (2014). *HR- strategi for forsvarssektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/vedlegg/hr-strategi.pdf?id=2235826>.

Forsvarsdepartementet (2020). *Tildelingsbrev for Forsvarsmateriell 2021*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a175ae05f21044afa505133c465d83b3/tildelingsbrev-for-forsvarsmateriell-2021.pdf>

Forsvarsdepartementet (2019). *Videreutvikling av HR i Forsvarssektoren*. Hentet fra <https://www.nito.no/contentassets/6e7ba31ea5d9421dbf00b3e9c2f08374/horing---sluttrapport-om-videreutvikling-av-hr-i-forsvarssektoren-horingsdokument.pdf>

Fosser, Y. (2015). *Er HR historie eller fremtid?* Hentet fra: <https://innovasjonsbloggen.com/2015/08/25/er-hr-historie-eller-fremtid/>

Gunnigle, P. & Moore, S. (1994). *Linking business strategy and human resource management: Issues and implications*. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483489410053038/full/html>

Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Høst, T. (2016). *Ledelse en helhetlig modell* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D.I (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon* (1.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I (2019). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? 2/2019. 46-54. Hentet fra <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>

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

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019). Hovedavtalen i Staten (AVTALE-2019-06-11). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/?ch=1>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2021). Statens personalhåndbok 2021. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2021>

Kvale S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lai, L. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. 03/2011*. Hentet fra <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

Lai, L. (2019). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen, H.H. & Nordhaug, O. (2003). *HRM in Denmark and Norway: Siblings or cousins?*. Working paper. *Copenhagen Business School*, 2003.

Løwendal, B. R. & Wenstøp, F. E. (2003). *Grunnbok i strategi*. Oslo: Damm & Søn.

Malone, T. W. (2004). *The future of Work*. Boston: Harvard Business School Press. Hentet fra: [Malone.00.FM.i-xiv \(researchgate.net\)](#)

Martinsen, Ø. L. (2017). *Perspektiver på ledelse* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning, en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Maynard, D. C., T. A. Joseph og A.M. Maynard (2006). Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.

Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet* (7.utg.). Oslo: J.W. Cappelen Forlag AS.

Moore, K. (2011). Dave Ulrich on Why HR Should Be at The C-Suite Table. *Forbes*.

Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. & Payne, R. (2005). Job Design, Opportunities for Skill Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 59-79.

NHO (2021). Å utarbeide en kompetansestrategi Hentet fra:

<https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/utarbeide-kompetansestrategi/#part0>

Nordhaug, O. (2002). *LMR, Ledelse av menneskelige ressurser, Målrettet personal- og kompetanseledelse* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, O. (2018). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Norsk senter for forskningsdata (2021). *Samtykke og andre behandlingsgrunnlag*. Hentet fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/samtykke-og-andre-behandlingsgrunnlag>

NOU 1986:23 (1986). *Livslang læring*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

Parker, S. (2003). Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88, 620-634.

Rensburg, M.J.V. Davis, A & Venter, P. (2014) Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization*, 20(02), 165-186. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/272042859\\_Making\\_strategy\\_work\\_The\\_role\\_of\\_the\\_middle\\_manager](https://www.researchgate.net/publication/272042859_Making_strategy_work_The_role_of_the_middle_manager)

Røvik, K.A. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stewart, R. (1976). *Contrasts in Management. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK*.

Stewart, R. (1982). A model for Understanding Managerial Work and Behavior. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7–13.

Stewart, R. (1982). *Choices for the Manager: Guide to Managerial Jobs and Behavior. Maidenhead Berkshire: McGraw-Hill Inc.*

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Svendsen B, (2020, 25.Juni). *Forsvaret må rydde opp i roller og ansvar*. Hentet fra [www.forsvaretsforum.no](http://www.forsvaretsforum.no)

Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C. Hanssen, T., Hellebust, S., Mathiesen, K.O. & Warncke, M. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi. Veier mot et høyteknologisk forsvar*. Svendsen-utvalget. Oslo: Svendsen utvalget. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>

Torgersen, G.E. & Sæverot, H. (2015). *Ny pedagogikk for det uforutsettes tidsalder?*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wooldridge, B. Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. (6.th edition). Los Angeles: SAGE.

### **Interne dokumenter, upublisert**

Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (2017). *Videreutvikling av Maritime kapasiteter*. 2017, a, (fase III). Rapport fra prosjektgruppen. Bergen: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.

Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (2017). *Kompetansekartlegging i FMA MARKAP*. 2017, b. Bergen: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.

Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (2017). *Strategisk kompetansestyring i*. 2017, c.

Forsvarsmateriell (2018). *Strategisk kompetansestyring i Forsvarsmateriell. Hovedrapport tiltak og anbefalinger*. Oslo: Forsvarsmateriell.

Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (2019). *Analyse av fremtidig kompetansebehov. Maritime kapasiteter*. Bergen: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.



Forsvarsmateriell (2020). *Plan for innføring av ordning for militært tilsatte i Forsvarsmateriell*. Oslo: Forsvarsmateriell.

Forsvarsmateriell (2021). *Direktør Forsvarsmateriells plan. Organisasjon, ledelse og medarbeiderskap. Vedlegg 6*. Oslo: Forsvarsmateriell.

Sopra Steria 2019. *Personell- og kompetansestruktur for Forsvarsmateriell. Status og mulighetsrom*.

## Vedlegg 1 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

### **” Hvordan sikre at man har riktig kompetanse i fremtiden? ”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut *Hvordan mellomledere i FMA MARKAP opplever handlefrihet til å følge opp kompetanseplaner i egne avdelinger/seksjoner*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er to Masterstudenter ved UiT - Norges arktiske universitet, som skriver masteroppgave på studiet “Strategisk ledelse og økonomi”.

Vi har valgt ut teoretisk fagområde innenfor strategisk kompetanseledelse og valgt FMA MARKAP som organisasjon. Vi ønsker å forske på hvordan man i MARKAP jobber strategisk for å sikre riktig og tilstrekkelig kompetanse i fremtiden. Med det som bakteppe er vår foreløpige problemstilling:

*Hvordan opplever mellomledere i FMA MARKAP handlefrihet til å følge opp kompetanseplaner i egne avdelinger/seksjoner.*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Ingrid Boga Møgster*

*Christine Vindenes*

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å begrense omfanget av studien til å se på mellomledere i FMA MARKAP. NK prosjektavdelingen Tone Schönberg har gitt oss anbefalinger om hvem som bør være med i studien. Det vil være ca 6- 7 personer som får henvendelse fra oss.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen som en kvalitativ metode med dybdeintervju. Det vil bli gjennomført et lydopptak av intervjuet som vil bli transkribert og sendt til deg som respondent for gjennomlesning og verifisering av at opplysninger er korrekte.

Dersom du ønsker å delta i prosjektet innebærer det at vi sender deg en intervjuguide med spørsmål i forkant av intervjuet. Intervjuguide vil være mal for intervjuet. Selve intervjuet vil ta ca 90 minutter.

Dine svar vil bli tatt opp via lydopptaker på mobiltelefon og vil bli slettet så snart intervjuet er transkribert. Vi ønsker at du leser gjennom intervjuet slik at begge parter er enige om dets innhold.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Personer som vil ha tilgang til opplysninger vil være oss to studenter Ingrid B Møgster, Christine Vindenes samt våre veiledere Siri Ulfsdatter Søreng og Line Mathisen.

Lydopptaket vil bli transkribert i etterkant av intervjuet og deretter slettet. Intervju-dokumentet vil bli lagret på pc og være anonymisert. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Du vil derfor ikke bli gjenkjent med navn i oppgaven, vi benevne deg med mellomleder 1, 2, 3 etc.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.august 2021.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 - Norges Arktiske universitet* 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:

- *Studenter UiT Norges arktiske universitet: Ingrid B. Møgster: [imogster@mil.no](mailto:imogster@mil.no), Christine Vindenes: [cvindenes@mil.no](mailto:cvindenes@mil.no)*
- *Veiledere UiT Norges arktiske universitet: Siri Ulfsdatter Søreng: [siri.soreng@uit.no](mailto:siri.soreng@uit.no), Line Mathisen: [line.mathisen@uit.no](mailto:line.mathisen@uit.no)*
- *Personvernombud UiT Norges arktiske universitet: Joakim Bekkevold: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

Ingrid B Møgster

Christine Vindenes

Prosjektansvarlig/student

Prosjektansvarlig/student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at *opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 Intervjuguide

### **Intervjuguide**

Vi er to studenter ved universitetet i Tromsø, som holder på med avsluttende masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi. Vi har valgt ut teoretisk fagområde innenfor strategisk kompetanseledelse og valgt FMA MARKAP som organisasjon. Vi ønsker å forske på hvordan man i MARKAP jobber strategisk for å sikre riktig og tilstrekkelig kompetanse i fremtiden. Med det som bakteppe er vår foreløpige problemstilling:

*Hvordan opplever mellomledere i FMA MARKAP handlefrihet til å følge opp kompetanseplaner i egne avdelinger/seksjoner.*

Vi er kjent med at det pågår mye arbeid med strategisk kompetanseledelse både sentralt i FMA og i staben i FMA MARKAP. Vi er likevel usikre på hvor mye av arbeidet som er kjent og følges opp nedover i organisasjonen, samt hvilke resultater det overordnede arbeidet gir. Dette er årsaken til at vi ønsker å forske på dette temaet.

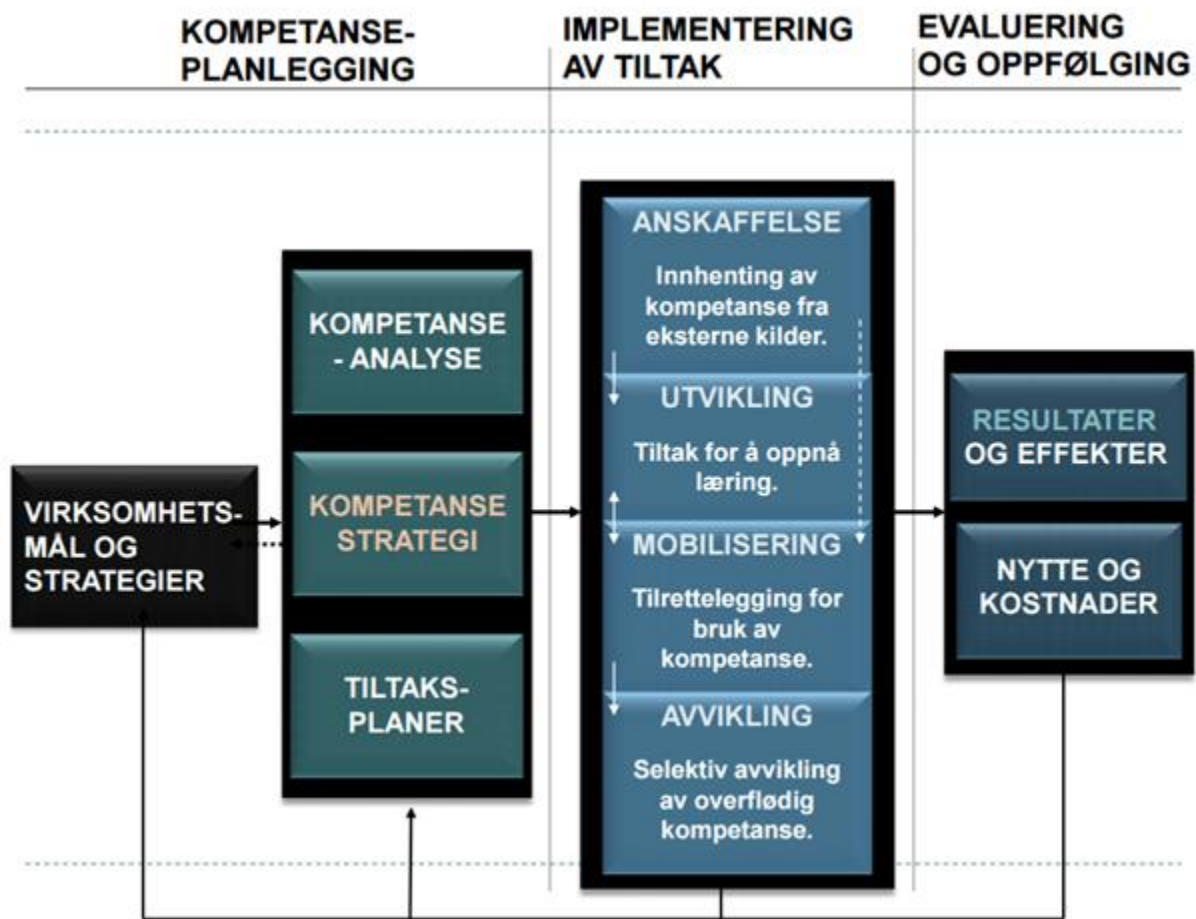
### **Innledende spørsmål:**

1. Hvilken avdeling jobber du i?
2. Hvilken stilling sitter du i?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i FMA MARKAP?
4. Hvor lenge har du sittet i nåværende stilling?
5. Hvor stor prosentandel i din stillingsbeskrivelse er ledelse?
6. Hvor mange ansatte har du linjelederansvar for?
7. Hvor lenge har du jobbet som leder?
- 8.

### **Hovedspørsmål:**

#### **Strategisk kompetanseledelse**

Linda Lai har en modell for strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess. Modellen er inndelt i tre faser (kompetanseplanlegging, implementering av tiltak og evaluering/oppfølging). I de kommende spørsmål vil vi fokusere på fase to, implementering av tiltak.



Figur 1; Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess(Lai, 2019)

1. Hvor godt kjent er begrepet «Strategisk kompetanseledelse» for deg?
2. Strategisk kompetanseledelse handler om planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at Forsvaret får på plass nødvendig kompetanse for å videre nå sine mål.  
Er dette kjent i FMA og hvordan? Kompetanseplaner?
3. Kjenner du til at det arbeides med strategisk kompetanseledelse i FMA og MARKAP? Evt hvilket arbeid kjenner du til og fortell om din opplevelse av dette arbeidet?
4. Tror du at medarbeidere (ikke ledere) nede i organisasjonen (MARKAP) kjenner til dette arbeidet, er det tydelig kommunisert? I hvilke fora?

## Anskaffelse

1. Mener du at du har handlefrihet til å sikre at din avdeling/seksjon har nødvendige ressurser med riktig kompetanse for å løse oppdrag vi vet kommer i fremtiden?
2. Hvordan mener du FMA MARKAP jobber strategisk for å sikre at avdelingen har kompetansen de trenger i fremtiden?

- a. Dersom du mener det gjøres for lite; Har du innspill til tiltak som kunne bedret situasjonen?
- b. Dersom du mener det gjøres nok; Hva er bra, og hvordan blir du som linjeleder inkludert/informert om prosessene?
3. Hvordan planlegger man for ny kompetanse inn og hva avgjør "hvem som får" ansette (hvilke avdelinger som får lov å ansette?) De som roper høyest, har de riktige kontaktene, eller hva er det som avgjør?
4. Er du kjent med hva som avgjør om man går for sivil eller militær utlysning? Hvorfor ikke begge for å sikre beste kandidat? Om stillingen er militær, hva avgjør om det blir offiser (OF) eller spesialist (OR)?
5. Hvordan vektlegger man realkompetanse opp mot formalkompetanse i FMA? Må man ha så rigide ansettelsesprosesser/former pga organisasjonens størrelse, eller er det modent for endring? Hva er din mening om dette?
6. Det mangler en egen HR-avdeling i MARKAP. Det betyr at mye av arbeidet med rekruttering og personelloppfølging utføres av linjeledere, som på ulike måter utfører jobben sin. Har du nok tid og kompetanse til å utføre de HR-relaterte oppgavene i seksjonen/avdelingen din? Mener du at du innehar du nok kompetanse til håndtere disse oppgavene som mellomleder, eller burde de vært håndtert annerledes? Evt hvordan?

## **Utvikling**

1. Hvor mye tid bruker du på kompetansebygging i din seksjon? tid i måneden eller prosent av stilling?
2. Hvordan arbeider du med kompetansebygging?
3. Er det satt i et system og hvordan følges det opp?
4. Samarbeider du med andre seksjonssjefer? Helhet, karriereråd?
5. Er du kjent med om det finnes og evt hvilke kompetansehevingstiltak du kan tilby dine ansatte. Med dette menes tiltak som ikke trenger godkjenning sentralt eller lokalt?
6. Er du kjent med stipendordningen for kompetanseheving i FMA?
7. Har noen av dine ansatte fått stipend til utdanning/kompetanseheving gjennom stipendordningen?

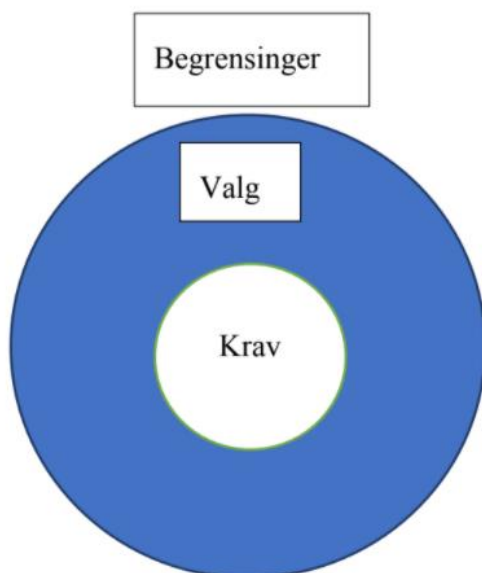
## Mobilisering

1. Gjennomfører du medarbeidersamtale med alle dine underlagte? Hva er fokus under medarbeidersamtalen? Medarbeidersamtaler er pålagte oppgaver alle linjeledere skal utføre årlig. Ser du verdien av å gjennomføre slike samtaler? Evt hva mener du er det viktigste i disse samtalerne?
2. Er kompetanseplaner for den enkelte ansatte en del av medarbeidersamtalen?
3. Hvor gode mener du FMA MARKAP er til å følge opp kompetanseplaner?
4. I hvilken grad mener du at du har handlefrihet til å følge opp dine ansatte sine kompetanseplaner?

## Avvikling

1. Det er et forholdsvis høyt alderssnitt i FMA MARKAP (sjekk snittalder), og mange vil i løpet av de nærmeste årene gå av med pensjon. I hvilken grad mener du FMA MARKAP jobber for å få på plass ny og riktig kompetanse for å erstatte naturlig avgang og samtidig ta vare på verdifull erfaring som er opparbeidet?
2. Hvordan planlegger man for de som skal gå av med alderspensjon - erfaringsoverføring - erstatte kompetanse?
- 3.

## Ledelse og handlingsrom



Figur 1 - Stewart (1982) sin modell som grafisk presenterer handlingsrommet.



1. Føler du at du har det handlingsrommet som skal til som leder for å oppnå riktig og tilstrekkelig kompetanse i din avdeling?
2. Som leder har du en del krav som ligger til grunn i stillingen din, samt begrensninger som styrer ditt handlingsrom. Handlingsrommet tilsvarer området merket med “valg” i figuren over. Vi ønsker å få din vurdering av hvor stort det blå feltet “valg” oppleves hos deg som leder, skaler gjerne fra 1 til 5, hvor høyere tall tilsvarer større valg-muligheter som leder?
3. Vi har en antagelse om at det kan være en sammenheng mellom mellomleders handlefrihet og vedkommendes motivasjon. Hva mener du om det? Har det innvirkning på din motivasjon om du får gjennomslag for dine forslag til ledelsen?
4. Har du forslag til hvordan man burde jobbet med strategisk kompetansestyring for å sikre at man har den kompetanse man trenger både nå og i fremtiden i MARKAP?

## Vedlegg 3 NSD Meldeskjema

5/24/2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Mellomlederes handlingsfrihet til å følge opp kompetanseplaner

#### Referansenummer

990029

#### Registrert

18.11.2020 av Christine Vindenes - cvi017@post.uit.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Siri Ulfsdatter Søreng, siri.soreng@uit.no, tlf: 4778450239

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Christine Vindenes, cvindenes@gmail.com, tlf: 93638888

#### Prosjektperiode

07.08.2020 - 01.08.2021

#### Status

15.02.2021 - Vurdert

### Vurdering (1)

#### 15.02.2021 - Vurdert

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 den 15.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5fb5264f-66d9-4b6a-ba93-1cefaf7462f0>

1/3

**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:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.08.2021.

**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**

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

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

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).

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!

5/24/2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

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

## Vedlegg 4 Godkjenning fra FMA MARKAP

### SV: Masteroppgave - godkjenning

BS

Bjørn-Ove Stikholmen <[bstikholmen@mil.no](mailto:bstikholmen@mil.no)>  
ti. 25.05.2021 22:33



Til:

- Ingrid Boga Møgster

Tillatelse bekreftes på betingelse av at skjermingsverdig/gradert/fortrolig informasjon behandles iht gjeldende regelverk.

Mvh  
Stabssjef

**Fra:** Ingrid Boga Møgster <[imogster@mil.no](mailto:imogster@mil.no)>  
**Sendt:** tirsdag 25. mai 2021 10:23  
**Til:** Bjørn-Ove Stikholmen <[bstikholmen@mil.no](mailto:bstikholmen@mil.no)>  
**Emne:** Masteroppgave - godkjenning

Hei Bjørn-Ove,

Basert på tidligere sendt mail med informasjon om pågående masteroppgave, har vi behov for en godkjenning fra deg på at vi benytter FMA MARKAP som case i vår oppgave.

Oppgavens problemstilling er:

Hvordan opplever mellomledere i FMA MARKAP handlingsrom til å implementere kompetansetiltak i egen avdeling.

Vi har i oppgaven henvist til interne dokumenter som omhandler strategisk kompetanseledelse i FMA og FMA MARKAP, Svendsen-utvalgets rapport, tildelingsbrevet til FMA for 2021 og målbildet til FMA MARKAP som omhandler *Kompetente medarbeidere*. Videre har vi intervjuet fire mellomledere og drøftet funnene våre opp mot relevant teori.

Fint om vi kan få en bekreftelse så snart som mulig, da frist for oppgaveinnlevering er 1.juni.

Med vennlig hilsen

***Ingrid Boga Møgster***

Prosjektleder  
FORSVARSMATERIELL MARKAP  
Prosjektavdelingen/MARTEK

E-post: [imogster@mil.no](mailto:imogster@mil.no)

Telefon:

