



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## Ledelse gjennom rekruttering

*En studie av ledere i Forsvaret sin involvering i rekruttering*

—

**Eskil Johnsen**

*BED-3904 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) Juni 2016*





## Forord

Tidvis har det vært utfordrende å finne tid til dette masterstudiet og denne avsluttende masteroppgaven. Gjennom tøffe prioriteringer og ved å benytte erfaringene jeg har fått gjennom jobb, idrett og andre studier har jeg likevel kommet meg gjennom. Når jeg ser tilbake angrer jeg kun på at jeg ikke tok fatt på denne masterutdanningen enda tidligere. Studiet har vært tidkrevende, men samtidig også mer lærerikt enn jeg hadde forestilt meg på forhånd. Jeg har endelig skjønt hva den røde tråden egentlig er.

Takk til mine anonyme respondenter for at de tok seg tid til å svare på min spørreundersøkelse og dele sine erfaringer, oppfatninger og innsikt med meg. Jeg vil spesielt takke André og Espen for å ha kommet med gode innspill underveis. I tillegg må jeg takke min veileder Kristin Woll for at hun har kommet med kritiske spørsmål som har motivert meg til å gjøre en enda grundigere og bedre jobb med oppgaven. Den største takken går til min tålmodige bedre halvdel Katrine som har støttet meg underveis i skrivingen og bidratt med korrekturlesning. Hun har en stor del av æren for at jeg kom i mål til slutt.

God lesning!

Köln, 1. juni 2016

Eskil Johnsen

## Akronymer

BRA	Budsjett- og resultatansvarlig
DIF	Driftsenhet i Forsvaret (Generalinspektørene/ Forsvarsgrenene)
FD	Forsvarsdepartementet
FIF	Felles integrert forvaltningssystem i Forsvaret
FOH	Forsvarets Operative Hovedkvarter
FPH	Forsvarets personellhåndbok
FPVS	Forsvarets Personell og Verneplikts senter
FSJ	Forsvarssjefen
FST	Forsvarsstaben
GIH	Generalinspektøren for Hæren
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
MRR	Mål- resultat- og risikostyring (forsvarets tilnærming til MRS)
OF	Offiserskorps
OMS	Oslo Militære Samfund
OR	Spesialistkorps
PBP	Plan- og Beslutningsprosessen
SPH	Statens personalhåndbok

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Teori.....	4
2.1	Ledelse og styring.....	4
2.2	HRM og rekruttering.....	5
2.3	Ledelse gjennom rekruttering.....	6
2.4	Det instrumentelle perspektivet og ledelse gjennom rekruttering.....	7
2.5	Institusjonelle perspektiver og ledelse gjennom rekruttering.....	7
2.6	Transformasjonsledelse og ledelse gjennom rekruttering.....	10
2.7	Oppsummering teori.....	11
3	Problemstillingene og metode.....	12
3.1	Problemstillingene.....	12
3.2	Metode.....	14
3.2.1	Dokumentanalyse.....	14
3.2.2	Spørreundersøkelse.....	15
3.3	Datakvalitet, validitet og reliabilitet.....	17
4	Analysen.....	19
4.1	Presentasjon av data.....	19
4.2	Analyse av data.....	21
4.2.1	Ledere i Forsvarets fokus på rekruttering i forhold til andre oppgaver.....	21
4.2.2	Plasseringen av rekrutteringsansvar hos ledere i Forsvaret.....	22
4.2.3	Ledelses og rekrutteringskulturen i Forsvaret.....	26
4.2.4	Myter i Forsvaret rundt lederes involvering i rekruttering.....	29
4.2.5	Oppfattelsen av ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering.....	31
4.3	Resultater og funn.....	32
4.3.1	Fokus ved behov og grunnlag for andre oppgaver.....	32
4.3.2	Kan få enda større innflytelse.....	33
4.3.3	Ledelses- og rekrutteringskultur i endring.....	34
4.3.4	Kjent og forventet involvering.....	34
4.3.5	Oppfattes generelt som et positivt bidrag.....	35
5	Diskusjon og kritikk.....	36
6	Oppsummering og konklusjon.....	40
	Litteratur:.....	43

## 1 Innledning

Tema for denne oppgaven er lederes involvering i rekruttering i Forsvaret. Gjennom dokumentstudier og en spørreundersøkelse ses det nærmere på hvordan ledere i Forsvaret fokuserer på rekruttering av soldater og ansatte, enten det er vernepliktige, sivilt eller militært ansatte. Et spesielt fokus tillegges ledere i Hæren sitt engasjement i rekruttering.

I april 2015, gjennom Proposisjon 111 LS (2014-2015) foreslo regjeringen en ny ordning for militært tilsatte med en NATO-tilpasset personellstruktur med et offiserskorps (OF) og et spesialistkorps (OR). Dette gjør at Forsvaret vil endres fundamentalt og må tenke nytt i forhold til hvordan det har rekruttert tidligere (Prop. 111LS (2014-2015), 2015).

I Ombudsmannsnemda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i 2015 beskrives det at Forsvarets Personell og vernepliktsenter (FPVS) som ble etablert med ny organisasjon 1. oktober 2015 skal være hele Forsvarets Human Resource (HR) avdeling. Avdelingen skal for enkeltpersoner, vernepliktige, ansatte, ledere og avdelinger på alle nivå være kontakt-, service- og ekspertsenter. FPVS skal ha ansvaret for militær og sivil rekruttering og disponering i inn- og utland. Den nye leveransemodellen innen HR i Forsvaret skal bestå av etatsledelse ved Forsvarsstaben P-avdelingen (FST/P), FPVS med sitt HR senter og HR i avdeling - Driftsenheter i Forsvaret (DIF) og Budsjett og resultatansvarlige (BRA). Hvordan prosesser og samhandlinger på tvers av seksjoner og avdelinger skal foregå er noe FPVS skal etablere nye og funksjonelle rutiner for. Koordinering, iverksetting og gjennomføring av alle rekrutteringstiltak til Forsvaret er noe FPVS får ansvaret for (Linaker et al., 2015).

Det vil i denne oppgaven ses noe nærmere på bakgrunnen for denne omstillingen til ny leveransemodell innen HR i Forsvaret og hvor den står i dag. Dette vil ses i lys av lederne sin rolle i forhold til rekruttering i Forsvaret.

Som overordnet problemstilling har følgende blitt valgt: **Kan ledere oppnå større suksess ved å engasjere seg sterkere i rekruttering?**

For å forsøke å finne svar på problemstillingen er denne delt opp i flere deler som ses på separat før den ses helhetlig på igjen. Gjennom teoridelen i oppgaven er det kommet fram til fem forskningsspørsmål og utledet to til tre presiserte spørsmål til hver av disse:

Det første spørsmålet ser på hvordan ledere i Forsvaret fokuserer på rekruttering i forhold til andre oppgaver. Herunder om det stadfestes skriftlig noe sted at rekruttering skal prioriteres, bakgrunnen for dette og uttalelser fra ledere om hvordan de prioriterer.

Det andre spørsmålet tar for seg plasseringen av rekrutteringsansvaret i Forsvaret. Som en del av dette ses det spesielt på hvilket formelt ansvar lederne i Forsvaret har for rekruttering.

Det tredje spørsmålet omhandler ledelses- og rekrutteringskulturen i Forsvaret. Normer, verdier, holdningsskapende innsats og tilnæringsmåters betydning for ledere i Forsvaret sin involvering i rekruttering i Forsvaret inkluderes.

Det fjerde spørsmålet går nærmere inn på myter i Forsvaret rundt lederes involvering i rekruttering. Både hvordan ledere selv og hvordan andre anser ledere sin involvering i rekruttering har blitt sett nærmere på.

Det femte og siste spørsmålet omfatter hvordan ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering oppfattes. Sentralt står spørsmålene om disse omtales som om de lykkes bedre og om disse lederne kan karakteriseres.

Formålet med oppgaven er å belyse rekruttering i ledelseslitteraturen og få bedre innsikt i hva som spiller inn på og hvordan ledere i Forsvaret bør forholde seg til rekruttering. Oppgaven søker ny lærdom om og innsikt i forholdet mellom ledelse og rekruttering.

Basert på forfatterens egne subjektive observasjoner og erfaringer gjennom 18 år som leder i Forsvaret hadde en idé oppstått før oppgaven ble påbegynt om at rekruttering var essensielt og derfor et av de viktigste områdene en leder burde bruke tid og energi på. Denne idéen ledet til overskriften for oppgaven: "Ledelse gjennom rekruttering". Gjennom oppgaven, med en mer objektiv vinkling, vil forfatteren søke å se nærmere på om det er riktig at ledere bør fokusere på rekruttering.

I teoridelen har det blitt fokusert på å oppsummere eksisterende viten som kan relateres til problemet og se på om annen forskning kan svare på hele eller deler av

problemstillingen. Forskningsspørsmålene er utledet på grunnlag av dette og har vært basis for utvelgelse av dokumenter og utarbeidelse av en spørreundersøkelse. Det er fremhevet hvordan oppgaven kan utvikle forskningen videre.

Datagrunnlaget har vært innhentet gjennom både offisielle og uoffisielle dokumenter knyttet til Forsvaret. I tillegg har svar fra 254 respondenter fra Forsvaret gjennom en spørreundersøkelse blitt benyttet som data. Spørreundersøkelsen ble utarbeidet av forfatteren med bakgrunn i mangelfulle svar på forskningsspørsmålene etter dokumentstudier. Dataene ble kategorisert i forhold til forskningsspørsmålene før irrelevante elementer ble luket ut og en strukturert analyse ble benyttet.

Etter dette første kapittelet er oppgaven strukturert i enda fem kapitler.

I neste kapittel presenteres et utvalg av relevant teori og tidligere forskning. Det innledes først med ledelse og styring og deretter Human Resource Management (HRM) og rekruttering. Videre beskrives begrepet ledelse gjennom rekruttering som benyttes i oppgaven. Deretter ses det i lys av ledelse gjennom rekruttering på det instrumentelle perspektivet, de institusjonelle perspektivene og transformasjonsledelse. Til sist er det tatt med en kort oppsummering av kapittelet.

I tredje kapittel redegjøres det for problemstillingene og metodebruken i studien. Her beskrives og begrunnes forskningsdesign og forskningsmetode benyttet for å svare på oppgavens problemstilling. I tillegg beskrives det hvordan data som danner grunnlaget for analysen er samlet inn.

I fjerde kapittel blir data først presentert i tabeller. Deretter analyseres dataene før resultater og funn presenteres til sist.

I femte kapittel diskuteres og kritiseres funnene samtidig som de aktuelle teoriene knyttes opp mot resultater og funn fra dokumentstudiene og spørreundersøkelsen.

I siste kapittel oppsummeres og konkluderes oppgaven sammen med forslag til videre forskning.



## 2 Teori

I dette kapittelet redegjøres det først for forskningslitteratur innenfor ledelse og styring og deretter rekruttering som del av HRM. Noen av arbeidene og undersøkelsene på områdene inkluderes. Deretter kritiseres og diskuteres den forskningen som er viktig for oppgaven. Det er gjort et forsøk på å definere områder som andre forskere har oversett og fremheve hvordan oppgaven kan utvikle forskningen videre.

### 2.1 Ledelse og styring

Det finnes mange definisjoner på ledere og ledelse. Nyere definisjoner er at en leder er en som skaper og når felles mål (Nye, 2008). Ledelse kan dreie seg om å skape orden og retning, å få noen til å handle eller sagt med andre ord påvirke andre (Høst, 2009). Det å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt kan også defineres som ledelse (Arnulf, 2012).

Ledelse virker innenfor bestemte sammenhenger som kontekstuelle forhold. Kjennskap til at kontekstuelle forhold som avdelinger, organisasjonens størrelse, oppbygning, kultur og oppgave gir ulike rammer, muligheter og utfordringer kan derfor gi en bedre forståelse av hva som er god ledelse (Strand, 2007). Sentrale teorier innenfor fagfeltet ledelse spriker, men kan også fremstilles på en slik måte at de utfyller hverandre (Yukl, 2013). Generelt hevdes det at lederforskning er opptatt av hva som bidrar til suksess for ledere (Martinsen, 2009).

Videre i kapittelet er det trukket frem noen av de teoriene som anses som mest relevante. Utfordringen har ikke vært å finne ulike ledelsesteorier, men hvilke teorier som kan støtte med å gi svar på problemstillingen.

Ledelse kan også ses i lys av styring som også handler om å påvirke atferd. Hovedtyper av virkemidler for påvirkning er *formell* og *uformell*. Formell er det instrumentelle perspektivet og påvirkning gjennom organisasjonsstruktur, mens uformell er kulturperspektivet og påvirkning gjennom normer, verdier og holdningskapende innsats. Dette kan også beskrives i forhold til om påvirkningen skjer direkte gjennom kommunikasjon eller indirekte på avstand. For å forstå hvordan organisasjoner i offentlig sektor fungerer, bør derfor både et instrumentelt perspektiv og institusjonelle perspektiver som kultur og myter inkluderes (Røvik, Roness, Lægreid, & Christensen, 2009).

## 2.2 HRM og rekruttering

Forskning på rekruttering som en HR-oppgave er ikke noe nytt. På slutten av 1900 tallet ble viktigheten av effektiv HRM for organisasjoner trukket frem gjennom en stadig økende mengde publisert forskning, både i akademiske og fagbaserte lærebøker og tidsskrifter (Barber, 1998). Før årtusenskiftet var det likevel ikke veldig mye forskning på området og spesielt ikke på den strategiske betydningen av rekruttering. Ved årtusenskiftet var det derimot flere som innså nytteverdien av å forske på området (Taylor & Collins, 2000). Flere har etter årtusenskiftet undersøkt sammenheng mellom praksis innenfor HRM og organisasjoners måloppnåelse (Storey, Wright, & Ulrich, 2009). Undersøkelser har påvist sammenhengen mellom mindre gjennomtrekk av ansatte, bedre produksjon og økonomiske resultater (Evers, Anderson, & Voskuil, 2005). Undersøkelsene ble derimot kritisert for å fremstille virkningene som oppstod og linken mellom HR-tiltak og organisatoriske utfall som for overordnede (Legge, 2005).

Det kan gi avkastning å investere i rekrutteringsprosesser, men avkastningen er vanskelig å måle. At det er økonomisk lønnsomt å benytte midler for å utvikle og forbedre rekrutteringsprosesser eller ansettelsesprosedyrene, da det kan gi betydelig økonomisk gevinst på sikt, viser nesten alle empiriske nytte og kostnadsanalyser (Lai, 2004). Undersøkelser viser at en av de viktigste oppgavene til HR-medarbeidere er å rekruttere (Thorgersen & Bolstad, 2009). Noen mener at hvis man klarer å ansatte de riktige medarbeiderne, kan dette være det som skiller fiasko fra suksess for organisasjonen (Boudreau, 2012).

Selv om det er påvist av flere at fokus på rekruttering kan gi avkastning og at noen mener det er den viktigste oppgaven til HR-medarbeidere er det ikke dermed sagt at det prioriteres av ledere i offentlige organisasjoner. Som det fremkommer innenfor det som hittil er trukket frem under ledelsesteori er det mange formelle og uformelle faktorer som spiller inn i forhold til hva ledere prioriterer å påvirke av atferd. En leder kan være god til å påvirke slik at retningen blir riktig i forhold til målet som defineres og at det oppleves som meningsfylt, men hvis ikke oppgaven rekruttering fokuseres i noe særlig grad på er det vanskelig å si om enda høyere suksess kunne vært oppnådd hvis den hadde blitt prioritert høyere. Det første forskningsspørsmålet i oppgaven blir derfor å finne ut **hvordan ledere i Forsvaret fokuserer på rekruttering i forhold til andre oppgaver.**

### 2.3 Ledelse gjennom rekruttering

Idéen ledelse gjennom rekruttering, som ble introdusert i innledningen, innebærer å bry seg om mer enn selve utvelgelsen isolert. Ledelse gjennom rekruttering inkluderer å bygge omdømmet til så eksklusivt at enda flere dyktige medarbeidere tiltrekkes, å gjøre noe med manglende og overflødig kompetanse og å tydelig avklare forventninger før og etter ansettelse.

Forskning på "ledelse gjennom rekruttering" er søkt spesifikt etter på flere språk uten å finne betydelig forskning rundt akkurat denne formuleringen. Det finnes en del masteroppgaver i Norge som omhandler forskjellige deler av rekrutteringsprosessen i Forsvaret og andre organisasjoner.

De mest sentrale i forhold til oppgaven har tatt for seg hvordan omdømme kan fremme eller hemme rekruttering; med Forsvarets Operative Hovedkvarter som case (Dobakk & Jønsberg, 2010), rekruttering som strategisk HR (Skrivervik & Buseth, 2010), seleksjonsprosesser i statlige disiplinære organisasjoner; deriblant Forsvaret (Haugan & Sølvsberg, 2012), kompetansestyring i et moderne Forsvar (Pedersen & Gabrielsen, 2013) og rekruttering og kompetanse – strategisk styringsverktøy for Kystvakten (Sande, 2012).

Ingen av disse eller de andre oppgavene gjennomgått knytter ledelse og rekruttering på en slik måte som denne oppgaven gjør. Det kan være at det eksisterer et hull i forskningen. På den andre siden kan det være at ledelse og rekruttering ikke bør kombineres i for stor grad og at det derfor ikke har blitt ansett som nok interessant. Det har i denne oppgaven blitt vurdert dit at det mangler noe innenfor ledelse og rekruttering som er verdt å undersøke nærmere.

Den nærmeste teorien som sier noe om både ledelse og rekruttering kan være det som trekkes frem av Nye i *The Powers to lead* (2008). Nye skriver om hvilke egenskaper ledere trenger for å få med seg folk; deriblant *soft power, the power of followers, the mixtures of hard and soft power* og *power and networks*. Videre at ledelse er et sosialt forhold mellom tre komponenter; ledere, de som følger og konteksten de operer under. Effektiv ledelse krever en miks av myke og harde egenskaper som Nye kaller for *smart power* og hvor behovet varierer i forhold til konteksten (Nye, 2008).

Det finnes teorier som ligger nærmere idéen om *ledelse gjennom rekruttering* enn andre. Teorier som sier noe om hvordan ledere påvirker sine medarbeidere og omgivelser kan hjelpe med å gå dypere inn i problemstillingen og gi en forståelse av hva som kan spille inn i forhold til denne. Spesielt egenskaper som trengs for å få med seg folk er interessant å se nærmere på. Oppgaven vil derfor fokusere på transformasjonsledelse etter en nærmere gjennomgang av det instrumentelle perspektivet og de institusjonelle perspektivene.

#### 2.4 Det instrumentelle perspektivet og ledelse gjennom rekruttering

Det instrumentelle perspektivet inkluderer en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. Organisasjoner ses på som enhetlig i en hierarkisk variant og mål og kunnskaper om mål-middel-sammenhenger hos ledelsen eller hos dem som organisasjonen er redskap for legges vekt på i denne varianten. Makt til å oppnå sine mål er noe disse aktørene er interessert i. I en forhandlingsvariant oppfattes organisasjonen å inneha posisjoner med mer delvis motstridende mål, interesser og kunnskaper og sammensettingen av underenheter er ulik. Forhandlinger og kompromisser mellom aktører påvirker utfallet da aktørene ikke kan oppnå sine mål og ivareta sine interesser på egenhånd. Utformingen av den formelle organisasjonsstrukturen og bruk av den eksisterende strukturen kan si noe om konkrete handlinger. Formelle normer kan finnes i lover og regler, organisasjonskart og stillingsinstrukser (Røvik et al., 2009).

På bakgrunn av det instrumentelle perspektivet kan det med tanke på idéen ledelse gjennom rekruttering være interessant å se på hvem som skal gjøre hva innenfor rekruttering i Forsvaret. Herunder kan det ses spesielt på hvilke formelle roller eller posisjoner lederne har, hvilke underenheter de tilhører og hvilke større enheter de inngår i. Det andre forskningsspørsmålet blir derfor **hvordan er rekrutteringsansvaret hos ledere i Forsvaret plassert.**

#### 2.5 Institusjonelle perspektiver og ledelse gjennom rekruttering

Institusjonelle perspektiver fokuserer både på kultur og myter.

I offentlige organisasjoner kan kulturelle faktorer påvirke holdninger og handlinger. De uformelle normene og verdiene som vokser fram har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner. Det er ikke like enkelt å finne

organisasjonskulturen i en offentlig organisasjon som det er å finne formelle normer, men erfarne organisasjonsmedlemmer som har vært ansatt over lengre tid kjenner som regel de institusjonelle trekkene godt og kan ofte svare på dette. Kulturelle normer for rekruttering til en organisasjon, som for eksempel om man vektlegger ekspertise eller lojalitet, kan gjennom lederskapet klarlegges (Røvik et al., 2009).

En teori som sier noe om måten lederen påvirker organisasjonskulturen er professor Schein med sin bok *Leadership and organizational culture*. (1985) Han foreslår at dette skjer gjennom fem kanaler. Disse er i korte trekk hva ledelsen fokuserer på, bedømmer og sjekker, hvordan de reagerer på viktige hendelser og kriser, er bevisst rollen som modeller, veileder og trener, belønner, tillegger av status, rekrutterer, selekterer, forfremmer og hvordan de behandler pensjoneringer og avskjediger. I startfasen og ofte i organisasjonens videre liv, er det lederne selv som rekrutterer nye medlemmer til organisasjonen. Slik kan de ved å velge ut folk med visse verdier og antakelser, sørge for at nye medlemmer passer inn i organisasjonskulturen lederne ønsker å skape eller har skapt (Schein, 1985).

En annen teknikk som trekkes frem i boken til Bang; *Organisasjonskultur* (1988) for å skape en sterk kultur er *selektiv rekruttering av medlemmer til organisasjonen*. Dette vil i følge Bang sikre en relativ homogen masse blant medlemmene. De som kommer inn i systemet er i stor grad med på å forme kulturen. Ved å sørge for at folkene som kommer inn i kulturen i utgangspunktet ikke har verdier og oppfatninger som går på tvers av den eksisterende organisasjonskulturen, vil denne opprettholdes og forsterkes. At den som rekrutterer nytt personell kjenner kulturens viktigste verdier og normer, og at vedkommende greier å identifisere om søkeren har verdier og oppfatninger som passer inn er en forutsetning. Ved ansettelse av nøkkelpersonell er det ikke uvanlig at ledelsen i organisasjonen opp til administrerende direktør deltar i prosessen. Dette sikrer at søkeren passer inn i organisasjonskulturen. Bang gir videre 7 råd for lederes kulturpåvirkning. Det syvende rådet er: Rekrutter bevisst og selektivt i forhold til den kulturen som ønskes og omplasser eller bytt ut de sterkeste bærere av kultur som ikke er ønsket (Bang, 1988).

Både Schein og Bang peker på at ledere kan påvirke kulturen gjennom rekruttering, men sier ikke mye om i hvilken grad ledere bør fokusere på rekruttering mer enn annet. De

sier derimot begge at ledere ofte er med på å rekruttere nye medlemmer til organisasjonen. Begge nevner også at rekruttering er en av flere muligheter ledere kan påvirke kulturen med. Både Schein og Bang sier at rekruttering er viktig ved at det kan påvirke atferd, men de sier ikke noe om hvor viktig rekruttering er i kulturen i forhold til de andre områdene. På bakgrunn av dette er det tredje forskningsspørsmål valgt ut til å være **hvordan ledelses- og rekrutteringskulturen i Forsvaret er.**

Myter som er noe mer skiftende enn kultur, kan sies å være sosialt skapte normer som på grunn av institusjonelle omgivelser med verdier i omgivelsene, konfronterer organisasjoner med hvordan de bør være utformet. En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme deler som ledelse eller personalfeltet i formelle organisasjoner er en myte (Røvik et al., 2009).

Ledelse og administrasjon blir av Kotter i boken *Lederens egentlige oppgave* (1990) sett på som to klare og utfyllende handlingssystem. De har hver sine funksjoner og tilhørende oppgaver. For å oppnå fremgang i et stadig mer komplekst og varierende næringsliv er begge påkrevet. Mange selskaper har for mye administrasjon og mangler ledelse. Kotter skrev at noe ledelseslitteratur hevder folk ikke kan være god på begge deler, mens enkelte selskaper forsøker å utvikle leder-administratorer. Administrasjon dreier seg om å håndtere kompleksitet, mens ledelse dreier seg om å håndtere endringer. Begge handlingssystemene omfatter å komme fram til det som må gjøres, bygge et nettverk av folk og forbindelser som kan foreta det, og videre påse at disse folkene gjør det som må foretas. Administrasjon gjør dette gjennom organisering og bemanning, mens ledelse gjør dette gjennom å samkjøre folk mot en visjon (Kotter, 1990).

En årsak til at det ikke finnes for mye om ledelse gjennom rekruttering i litteraturen er trolig at rekruttering oftere ses mer på som en administrativ oppgave enn ledelse. Det kan også forklare hvorfor enkelte av leserne kanskje reagerer negativt på tittelen som er valgt for oppgaven. Rekrutteringsoppgaven sorterer i de fleste organisasjoner under *Human Resource Management*. Management betyr å håndtere oppgaver, men oversettes i ledelseslitteraturen både til administrasjon og ledelse. Det norske Forsvaret har opp gjennom årene trolig opparbeidet seg flere normer rundt rekruttering. Om rekruttering skal sortere under personalfeltet eller ledelse har sin myte. Det fjerde

forskningsspørsmålet blir derfor å se på **hvordan mytene rundt lederes involvering i rekruttering i Forsvaret er.**

## 2.6 Transformasjonsledelse og ledelse gjennom rekruttering

Når ledere vider ut og stimulerer sine folks interesser, når de skaper erkjennelse for og godkjennelse av avdelingens bestemte og overordnede mål, og når de får folkene til å tenke ut over sine egne interesser formålstjenligst for avdelingen har dette oppstått på grunn av fremragende ledereffektivitet eller transformasjonsledelse. Dette hevder Bass i sin bok *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision* (1991). Transaksjonsledelse derimot er forenklet beskrevet belønning og straff ledere utveksler med sine ansatte for henholdsvis en god og en dårlig jobb.

Videre beskriver Bass at transformasjonsledere kjennetegnes ved sin karisma, evne til inspirasjon, intellektuell stimulering og ved at de tar individuelle hensyn overfor sine ansatte. De oppfattes som dyktigere og mer effektive, har et bedre forhold til sine overordnede og bidrar mer positivt i avdelingen enn transaksjonsledere.

Transformasjonsledelse kan på alle nivåer i en organisasjon utgjøre en stor forskjell og bør oppmuntres til. Likevel er den i mange situasjoner uegnet og transaksjonsprosesser kan i enkelte situasjoner egne seg bedre.

Transformasjonsledelse kan sammen med andre positive effekter medføre at bedriften lykkes bedre i rekruttering. Det antas at søkere vil med større sannsynlighet tiltrekkes når lederen er karismatisk og fremstår som vellykket, optimistisk og dynamisk og vekker tillit. Selve intervjusituasjonen vil også tiltrekke hvis kandidaten da møter andre i ledelsen som viser omtanke for hver enkelt ansatt. De kunnskapsorienterte vil i rekrutterings- og ansettelsesprosessen imponeres av møtet med den kunnskapsrike og stimulerende kontakten (Bass, 1991).

Den gjennomgåtte teorien sier ikke noe om i hvor stor grad transformasjonsledelse gjennom rekruttering kan føre til større suksess. Teorien sier bare noe om hvordan transformasjonsledelse kan medføre at bedriften lykkes bedre i rekruttering. Det femte forskningsspørsmålet blir derfor å se på **hvordan ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering oppfattes.**

## 2.7 Oppsummering teori

Ledelse gjennom rekruttering ser ikke ut til å passe naturlig inn i ledelseslitteraturen eller i spesifikke teorier. Det ser ikke ut til å passe inn som et begrep eller foreligge mye forskning på. Årsaken til dette kan være at rekruttering tradisjonelt ikke blir sett på som ledelse, men mer som en administrativ oppgave.

Det er ikke funnet annen forskning som konkret stiller samme spørsmål som i denne oppgaven. De er derimot funnet flere masteroppgaver som fokuserer på omdømme, strategisk HR, seleksjonsprosesser og kompetansestyring.

Det finnes mye teori om og er forsket veldig mye på både ledelse og rekruttering. Om og eventuelt når lederen bør engasjere seg eller holde seg utenfor rekrutteringsprosessene er derimot et spørsmål som ikke har blitt funnet at noen i stor grad har belyst direkte. Oppgaven kan derfor være med på å utvikle forskning innenfor dette spesifikke området.



### 3 Problemstillingene og metode

Oppgaven som helhet kan sies å være eksplorativ da den forsøker å kartlegge et spesifikt område hvor det kan se ut til å ikke ha vært drevet særlig systematisk forskning på.

Problemstillingene er derfor benyttet som presiserte temaer i analysearbeidet som skulle gi mulighet til å ta hensyn til uventede forhold. Samtidig er oppgaven noe deskriptiv da deler av oppgaven er forsket på tidligere.

#### 3.1 Problemstillingene

Fem forskningsspørsmål er gjennom analyse av relevant litteratur i teoridelen utledet fra hovedproblemstillingen presentert i innledningen: Kan ledere oppnå større suksess ved å engasjere seg sterkere i rekruttering? Noe av begrunnelsen for forskningsspørsmålene vil derfor også kunne finnes i teoridelen.

Oppgaven er et bidrag til den faglige debatten om både ledelse og HRM. Målet har ikke vært å finne en ny revolusjonerende ledelsesoppskrift eller teori. Gjennom en systematisk tilnærming letes det derimot etter funn som kan være interessante for ledere, spesielt på forfatterens arbeidsplass Forsvaret. Problemstillingen kan finne flere svar på ett spørsmål knyttet til ledelse som ikke har vært undersøkt i særlig grad tidligere.

Presiserte spørsmål er videre utledet fra de fem forskningsspørsmålene basert på hva som er tolket som sentralt i de ulike teoriene og forhåndskunnskap hos forfatteren om feltet. For snevre spørsmål er unngått for å ikke bli blind for det nye og uventede. Noen av problemstillingene er beskrivende og andre forklarende:

1. Hvordan fokuserer ledere i Forsvaret på rekruttering i forhold til andre oppgaver? Hvorvidt ledere selv engasjerer seg selv sterkt i rekrutteringsarbeidet, overlater dette helt til HR-medarbeidere eller følger det opp på andre måter er et av de sentrale spørsmål i denne oppgaven. Dette spørsmålet vil derfor også delvis bli besvart gjennom de andre forskningsspørsmålene. Det forventes at svar på bakgrunnen for og prioriteringen av rekruttering i Forsvaret kan finnes gjennom å se det i forhold til andre oppgaver ledere fokuserer på.

#### **1.1. Beskrives bakgrunnen for og stadfestes det skriftlig noe sted at rekruttering skal prioriteres?**

## **1.2. Uttaler ledere at de prioriterer rekruttering lavere eller høyere enn andre oppgaver?**

2. Hvordan er rekrutteringsansvaret plassert hos ledere i Forsvaret?

Forsvaret består av strategisk, operasjonelt og taktisk nivå og rekruttering tilnærmes trolig på ulike måter på disse nivåene. I tillegg til å finne ut hvordan rekrutteringsansvaret i Forsvaret er plassert på disse nivåene bør det ses nærmere på hvilket formelt ansvar lederne i Forsvaret har for rekruttering.

### **2.1. Hvordan er rekrutteringsansvaret i Forsvaret plassert?**

### **2.2. Hvilket formelt ansvar har lederne i Forsvaret for rekruttering?**

3. Hvordan er ledelses- og rekrutteringskulturen i Forsvaret?

Ledere er, som allerede beskrevet, i ulik grad med på å rekruttere nye medlemmer og det er noe man kan finne ut mer om ved å se på kulturen i organisasjoner. I hvor stor grad ledere i Forsvaret er med på å rekruttere nye medarbeidere avhenger dermed av kulturen i Forsvaret som derfor bør belyses.

### **3.1. Hvordan har normer betydning for ledere i Forsvaret sin involvering i rekruttering?**

### **3.2. Hvordan har verdier betydning for ledere i Forsvaret sin involvering i rekruttering?**

### **3.3. Hvordan har holdningsskapende innsats og tilnæringsmåter betydning for ledere i Forsvarets sin involvering i rekruttering?**

4. Hvordan er mytene i Forsvaret rundt lederes involvering i rekruttering?

Om rekruttering ses på som noe administrativt som ledere ikke skal legge seg opp i eller om det er en sentral del av jobben til ledere eksisterer det trolig myter om i Forsvaret. Myter eller sosialt skapte normer i Forsvaret som sier noe om hvordan ledere har engasjert seg eller bør engasjere seg i rekruttering bør kunne identifiseres gjennom å se nærmere på hvordan ledere selv og andre anser dette.

### **4.1. Hvordan anser ledere i Forsvaret sin egen involvere seg i rekruttering?**

### **4.2. Hvordan anser andre enn ledere selv ledere sin involvering i rekruttering?**

5. Hvordan oppfattes ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering?

Forsvaret har mange ledere på alle nivå og disse fokuserer trolig i ulik grad og måte på rekruttering. Hvordan ledere som involverer seg i rekruttering oppfattes bør kunne finnes ut av sett i lys av transformasjonsledelse.

### **5.1. Lykkes ledere som involverer seg i rekruttering bedre enn andre?**

### **5.2. Kan ledere som involverer seg i rekruttering karakteriseres?**

## **3.2 Metode**

Utgangspunktet for oppgaven er positivistisk da forfatteren mener det finnes en objektiv verden og forsøker å avdekke virkeligheten. Forskningen har en abduktiv tilnærming da det ble forventet at en pragmatisk bevegelse mellom teori og empiri best ville kunne finne gode svar på problemstillingen. Prosessen består i å se på én del for å forstå helheten og dermed kanskje en bedre forståelse av delene igjen. Et ekstensivt design hvor det samles data fra mange kilder ble valgt av praktiske årsaker.

Grunnet forfatterens geografisk plassering i utlandet under skriving av oppgaven var intervjuer vanskelig å gjennomføre. Derfor har en spørreundersøkelse med hovedsakelig kvantitative data, utarbeidet på bakgrunn av hva en kvalitativ dokumentanalyse alene ikke kunne finne svar på av problemstillingen, primært blitt benyttet. Data har kategorisert på bakgrunn av forskningsspørsmål og presiserte spørsmål. Irrelevante elementer har blitt luket ut.

### **3.2.1 Dokumentanalyse**

Ustrukturerte data fra dokumenter fem år tilbake i tid og frem til i dag har blitt systematisk og kreativt gjennomgått med fokus på å finne svar på flest mulig av forskningsspørsmålene.

Både statiske og dynamiske formelle dokumenter fra casen Forsvaret har blitt benyttet. Statiske dokumenter regulerer og stiller krav til utførelsen til Forsvaret. Dynamiske dokumenter som regulerer mål- og resultatkrav med tilhørende ressursrammer utfyller de statiske. Dokumentene beskrives nærmere i Forsvarssjefens direktiv for virksomhets- og økonomistyring (FSJ, 2009).

En annen masteroppgave har allerede sett på i hvilken grad mål og oppdrag gitt av Forsvarssjefen blir nedfelt i Forsvarets operative virksomhet. I oppgaven hadde de funn som tilsa at Hæren har et sterkt fokus mot å løse hovedoppgavene presentert av

Forsvarssjefen. Lengre ned i Forsvaret har kulturelle forhold sterkere forklaringssevne enn på toppnivået som vurderes til mer instrumentelt (Flatholm & Svendsen, 2013). Oppgaven som refereres til anses som valid og på bakgrunn av dette ble dokumentanalysen av de formelle dokumentene fokusert mot det noe mer instrumentelle toppnivået.

Etter en analyse av statiske og dynamiske dokumenter i Forsvaret var det flere av forskningsspørsmålene som forfatteren vurderte til å ikke være besvart tilstrekkelig. Derfor har taler hvor de som tilhører toppnivået i Forsvaret og Hæren forsøker å omsette og forklare bakgrunnen for de politiske føringene som er identifisert sammen med relevante informative, retningsgivende og mindre offisielle dokumenter også blitt benyttet.

Forfatteren har vært kritisk til hvilke dokumenter som har blitt valgt og mener å ha benyttet noen av de mest troverdige og relevante i forsøket på å finne svar på problemstillingene i oppgaven. De som har produsert dokumentene som har blitt studert, enten det er på politisk eller lavere nivå har trolig skrevet disse for å fremstå i et best mulig lys og legitime overfor omverdenen. Empiri fremskaffet gjennom andre sine mastergradsavhandlinger har kun i liten grad blitt benyttet da det har vært vanskelig å finne ut av om det har vært metodemessige svakheter i disse. Derimot har dokumentene, i motsetning til spørreundersøkelsen, blitt produsert uavhengig av valgte forskningsmetode og det burde gjøre dataene fra disse mer pålitelige.

Bearbeidelsen av de skriftlige dokumentene fordret faglige og subjektive vurderinger og en bevissthet rundt om å unngå å være for forutinntatt og selektiv. Data fra dokumentene ble kategorisert med forskningsspørsmålene som tema, analysert og kun de mest relevante har blitt tatt med i oppgaven. Forskningsspørsmålene som ikke kunne finnes tilstrekkelig svar på gjennom dokumentanalysen alene ble identifisert og dannet grunnlaget for spørreundersøkelsen.

### 3.2.2 Spørreundersøkelse

Den økte forståelse for temaet gjennom dokumentanalysen bidro til at spørsmålene i spørreundersøkelsen kunne spisses slik at de ikke ble for mange og for omfattende for det nødvendige etterarbeidet med analyse av svarene.

Spørreundersøkelsen ble utarbeidet som en skriftlig enquête som hadde en kvantitativ form med kvalitative innslag. Etter flere kontroller av undersøkelsen før denne ble ferdigstilt viste det seg at for mange åpne spørsmål trolig ville føre til både dårligere svar og færre respondenter. I stedet ble det derfor gitt mulighet til å utdype og kommentere de fleste spørsmål sammen med et par spørsmål hvor det spesielt ble oppfordret til å utdype svarene for å fange opp de med kunnskapsbredde og fantasi.

Anonymisering av oppgaven og utformingen av denne ble gjort på en slik måte at det ikke var nødvendig å innhente tillatelse til å gjennomføre denne og at den kunne spres fritt mellom forsvarsansatte. Noen få innledende spørsmål ble utarbeidet slik at det skulle være mulig å sammenligne svar mellom ulike kategorier respondenter.

Spørsmålene ble forsøkt formulert enkelt og entydige med uttømmende svaralternativer som ikke var overlappende og de har fungert som en operasjonalisering av viktige begreper og problemstillingene.

Forfatterens kontaktnett ble benyttet for å få ut spørreundersøkelsen gjennom det som omtales som "*snøballsutvalg*" metoden. Først og fremst ble ansatte på alle nivå i Forsvaret som kunne ha grundig kunnskap om og erfaring med området spurt. Disse ble bedt om å formidle spørreundersøkelsen til andre kandidater som de visste også hadde relevant erfaring om temaet. De som svarte at de aldri hadde jobbet i Forsvaret på første spørsmål fikk ikke besvare flere spørsmål i undersøkelsen. Dette for å begrense at feil målgruppe deltok i undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av verktøyet SurveyMonkey. I tillegg til e-post og sms ble spørreundersøkelsen spredt gjennom sosiale medier som LinkedIn, Facebook og andre. Det ble lagt opp til at de som mottok undersøkelsen svarte umiddelbart og enkelt kunne videresende til andre. Undersøkelsen var kun aktiv i en uke.

Det ble på forhånd opplyst til de som deltok om at alle svar skulle være anonyme og at ingen måtte oppgi opplysninger som kunne identifisere respondentene eller andre. Utformingen var slik at det ikke var mulig å identifisere hvem som hadde svart. IP-adresser fulgte ikke besvarelsene. Med spørreundersøkelsen fulgte det med en kort tekst med info om og bakgrunn for undersøkelsen. Dette inkluderte antatt tid det ville ta å svare på undersøkelsen og redegjørelse for hvordan data skulle benyttes.

Et større antall respondenter enn forventet gjorde at data fra spørreundersøkelsen ble bearbeidet med et noe mer kvantitativt enn kvalitativt preg enn planen opprinnelig var. Dataene ble i hovedsak analysert ved hjelp av funksjoner i SurveyMonkey som muliggjorde å hente utvalg og sammenligne ved behov. Spesielt har det blitt fokusert på verdier som skiller seg ut og varierer fra de andre.

### 3.3 Datakvalitet, validitet og reliabilitet

Resultatene som fremstilles er forankret i teori og problemstilling. Teoriutvalget er basert på en bred og grundig litteraturgjennomgang av både nyere arbeid og klassikere på feltene som omhandlet de sentrale delene i problemstillingene. I tillegg har andres forskningsarbeid vært nyttet for å komme fram til analysestrategien. Dataene forsøker å belyse teoretiske poenger. Forankringen i teori og problemstilling bør styrke oppgavens datakvalitet ettersom et godt samsvar mellom det empiriske og teoretiske nivået normalt sikrer høy validitet.

Dokumentstudiene som har vært nyttet kan anses som reduserende for reaktivitet som feilkilde ettersom dataene lå der før undersøkelsen startet. Kilden har ikke blitt påvirket av forfatterens egne forventninger og hypoteser, men kan gi et snevert bilde av Forsvaret. Det kan være ønsketenkning som beskrives i mange av dokumentene. Dokumentstudier alene ble ikke ansett som tilstrekkelig til å gi et godt nok bilde av virkeligheten.

Kvalitative data i dokumentene og spørreundersøkelsen muliggjorde en friere, men samtidig en vanskeligere tolkning. Kun lukkede spørsmål i spørreundersøkelsen kunne ført til mindre valide resultater og derfor ble det foretrukket en mix sammen med åpne spørsmål. Det at spørreundersøkelsen var anonym gjorde det ikke mulig å følge opp og oppklare utvetydige svar. Spørreundersøkelsen har også gitt mye kvantifiserbar informasjon fra mange på kort tid. To av forskningsspørsmålene ble kun besvart gjennom bruk av spørreundersøkelsen og dette gjør validiteten på disse svarene noe lavere enn de andre. Det at både dokumentstudier og en spørreundersøkelse har blitt benyttet på størsteparten av oppgaven bør styrke validiteten på oppgaven.

Flere fra Forsvaret har lest igjennom oppgaven og dens konklusjon, kjenner seg igjen og mener datamaterialet virker relevant for problemstillingene. Dette har styrket oppgavens interne validitet, men samtidig er utvalget i spørreundersøkelsen forholdsvis

lavt og trekker ned validiteten. Den eksterne validiteten utenfor Forsvarets organisasjon anses ennå ikke som særlig høy. Dette da Forsvaret er en spesiell organisasjon i sin utforming og med sitt oppdrag. Enkelte av respondentene er bekjente av forfatteren, men de fleste finnes ingen nære relasjoner til. Forfatterens lange erfaring i Forsvaret har gitt gode forutsetninger for å forstå casen og har vært viktig i vurderingene som har ført fram til resultatene. Reliabiliteten og validiteten anses som god så lenge det har vært bevissthet rundt hvordan nevnte forhold kan påvirke utfallet av undersøkelsen og resultater og funn leses ut fra denne beskrivelsen av bakgrunnen.

## 4 Analysen

For å gi en oversikt over data benyttet i oppgaven og hvordan disse har blitt strukturert presenteres disse i tabeller. Deretter analyseres data før resultater og funn presenteres.

### 4.1 Presentasjon av data

Tabell 1 viser overordnet hvilke data det er søkt i for å finne svar på problemstillingen.

<b>Problemstilling</b> Kan ledere oppnå større suksess ved å engasjere seg i rekruttering?		
Forskningsspørsmål (FS)	Dokumenter	Spørreundersøkelse
1. Ledere i Forsvarets fokus på rekruttering i forhold til andre oppgaver	Dynamiske styringsdokumenter i Forsvaret Retningsgivende dokument fra FD Tale leder for Hæren	5 spørsmål 4 vedlegg
2. Plassering av rekrutteringsansvaret hos ledere i Forsvaret	Hjemmesider Forsvaret og FD Dokumenter fra prosjektet "Effektivisering og transformasjon av HR området" i Forsvaret	2 spørsmål 2 vedlegg
3. Ledelses- og rekrutteringskulturen i Forsvaret	Dynamisk styringsdokument i Forsvaret Mastergradsavhandlinger Tale sersjantmajor i Hæren og forsvarssjef Retningsgivende dokument i Forsvaret Informative dokumenter i Staten og Forsvaret	4 spørsmål 3 vedlegg
4. Myter rundt ledelse og rekruttering i Forsvaret		3 spørsmål 2 vedlegg
5. Oppfattelsen av ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering		2 spørsmål

Tabell 1

Tabell 2-6 viser mer detaljert i hvilke data det primært er søkt etter svar på forskningsspørsmålene.

<b>FS 1</b> Hvordan fokuserer ledere i Forsvarets på rekruttering i forhold til andre oppgaver?		
Presiserte spørsmål	De viktigste dokumenter	Spørreundersøkelse
1. Bakgrunn for og skriftlig stadfestelse av hvordan rekruttering skal prioriteres	Prop. 73 S, Et forsvar for vår tid 2012 Meld. St. 14 Kompetanse for en ny tid 2013 Retningslinjer P-forvaltning forsvarssektoren 2015	
2. Uttalelser fra ledere hvordan de prioriterer rekruttering i forhold til andre viktige oppgaver	GIHs tale i OMS 2013	Spørsmål 2, 3, 5, 6 & 9 Vedlegg 2-5

Tabell 2



<b>FS 2</b> Hvordan er plasseringen av rekrutteringsansvaret hos ledere i Forsvaret?		
Presiserte spørsmål	De viktigste dokumenter	Spørreundersøkelse
1. Plasseringen av rekrutteringsansvaret i Forsvaret	Hjemmesidene til FD og Forsvaret	
2. Det formelle ansvaret for rekruttering til ledere i Forsvaret	HR styring og lederskap HR-leveransemodell Organisasjon og årsverksbetraktninger Beskrivelse av HR tjenesteporfølje	Spørsmål 1 & 10 Vedlegg 1 & 6

**Tabell 3**

<b>FS 3</b> Hvordan er ledelses- og rekrutteringskulturen i Forsvaret?		
Presiserte spørsmål	De viktigste dokumenter	Spørreundersøkelse
1. Normers betydning for lederes involvering i rekruttering	Prop. 73 S, Et forsvar for vår tid 2012 Mastergradsavhandling Dahlberg 2015 Prop. 122 L, Allmenn verneplikt 2014 Forsvarssjefens tale i OMS 2016 Hærens sersjantmajors tale i OMS 2016	Spørsmål 4 Vedlegg 1
2. Verdiers betydning for lederes involvering i rekruttering		Spørsmål 8 & 12 Vedlegg 1 & 7
3. Holdningsskapende innsats og tilnæringsmåter betydning for lederes involvering i rekruttering	Forsvarets HR-strategi Statens personalhåndbok Forsvarets personellhåndbok Del B Mastergradsavhandling Haugan & Sølvberg 2012	Spørsmål 5 Vedlegg 8

**Tabell 4**

<b>FS 4</b> Hvordan er mytene i Forsvaret rundt lederes involvering i rekruttering?		
Presiserte spørsmål	De viktigste dokumenter	Spørreundersøkelse
1. Lederes syn på egen involvering i rekruttering		Spørsmål 2, 7 & 11 Vedlegg 9 & 10
2. Andre enn lederes syn på lederes involvering i rekruttering		Spørsmål 2, 7 & 11 Vedlegg 9

**Tabell 5**

<b>FS 5</b> Hvordan oppfattes ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering?		
Presiserte spørsmål	De viktigste dokumenter	Spørreundersøkelse
1. Om ledere som involverer seg i rekruttering lykkes bedre enn andre		Spørsmål 13
2. Karakterisering av ledere som involverer seg i rekruttering		Spørsmål 14

**Tabell 6**

## 4.2 Analyse av data

Analysen er systematisert på bakgrunn av forskningsspørsmålene. Først beskrives analysen av dokumenter og deretter spørreundersøkelsen.

### 4.2.1 Ledere i Forsvarets fokus på rekruttering i forhold til andre oppgaver

Evnen til rekruttering til den militære profesjonen for å kunne gjennomføre operasjoner ble i mars 2012 trukket fram som en av de viktigste strategiske utfordringene i gjeldende langtidsplan for Forsvaret, Proposisjon 73 S, *Et forsvar for vår tid*. Et større mangfold innenfor kompetanse burde rekrutteres for å bedre kunne løse det moderne Forsvarets oppgaver. En bredere rekruttering og mer fleksible karriereløp ble vurdert til å kunne sikre nødvendig bredde- og spisskompetanse, kontinuitet, kvalitet og fleksibilitet (Prop. 73 S (2011-2012), 2012).

Innstilling fra Utenriks- og forsvarskomiteen, 388 S (2011-2012) til Proposisjon 73 S, signert av daværende komiteleder og nåværende forsvarsminister i juni 2012 er ett prosjekt igangsatt på bakgrunn av proposisjonen. En av hovedprioritetene i innstillingen var en kompetansereform med mål om å videreutvikle evnen til rekruttering og andre områder relatert til kompetanse (Innst. 388 S (2011-2012), 2012).

Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013), *Kompetanse for en ny tid*, som kom i mars 2013, sammen med Proposisjon 73 S, *Et forsvar for vår tid*, tar utgangspunkt i føringene fra langtidsplanen og innstillingen fra utenriks- og forsvarskomiteen. Meldingen er den politiske plattformen og pådriveren for en reform som blant annet skal endre måten forsvarssektoren rekrutterer ved å finne gode mekanismer for å rekruttere fra et bredere segment i samfunnet. Den faglige anbefalingen om *Utredning av personellordninger* herunder befalsordningen ble presentert som ett av flere tiltak i meldingen (Meld. St. 14 (2012-2013), 2013).

Forsvarsdepartementet (FD) ga i juli 2015 ut retningslinjer for personellforvaltningen i FD og underliggende etater (forsvarssektoren). Disse retningslinjene forsøker å beskrive hvordan kompetansereformen skal komme til praktisk anvendelse. I disse retningslinjene fremkommer det at rekruttering skal stå sentralt (FD, 2015).

I den forhenværende Generalinspektøren for Hæren (GIH) og nåværende sjef for Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH), generalløytnant Rune Jakobsen sin tale i Oslo Militære Samfund (OMS) i november 2013 sto rekruttering også sentralt. Han uttalte at

Forsvaret over flere år spesielt hadde arbeidet for å rekruttere og beholde flere kvinner og at det ved innføring av allmenn verneplikt ga et enda bedre grunnlag for å rekruttere de beste. Han beskrev også viktigheten av å modernisere verneplikten og dermed rekruttere bedre samt anvende personellet smartere og mer fleksibelt spesielt for å øke beredskap og evne for nasjonale oppgaver (Jakobsen, 2013).

59 prosent eller 140 av de som har svart på spørreundersøkelsen svarer på spørsmål 2 at de i hovedsak har bekledd stillinger som ledere i Forsvaret (Vedlegg 1). Videre i oppgaven vil disse benevnes som *lederne* og nummererte spørsmål det henvises til er de som finnes i spørreundersøkelsen. Av lederne svarer kun 12 prosent at de ikke har engasjert seg i rekruttering. 74 prosent av de lederne som svarer at de har engasjert seg i rekruttering svarer på spørsmål 3 at de i hovedsak har engasjert seg som ledere (Vedlegg 2).

På spørsmål 5 om i hvor stor grad de hadde engasjert seg i rekruttering i forhold til andre viktige oppgaver svarer lederne (minus 12 prosent som på tidligere spørsmål svarte at de ikke hadde engasjert seg) at sju prosent gjort dette i forhold til andre viktige oppgaver i svært stor grad, 38 prosent i stor grad, 38 prosent i noe grad, 15 prosent i liten grad og 2 prosent i ingen grad (Vedlegg 3).

68 prosent av lederne svarer på spørsmål 6 om hvorfor de ikke (alltid) engasjerer seg i rekruttering med at rekruttering har ikke vært deres oppgave, men ivaretas av andre. 36 prosent svarer at det ikke har vært behov for engasjement fra deres side. 15 prosent svarer at det er fordi de ikke anser rekruttering som viktig nok for dem i forhold til andre oppgaver (Vedlegg 4).

Når det kommer til ledernes svar på spørsmål 9 hvordan de mener ledere generelt i Forsvaret bør prioritere oppgaver i forhold til rekruttering svarer de fleste at de andre oppgavene oppgitt som alternativer burde prioriteres på lik linje med rekruttering (26-53 %), noe høyere enn rekruttering (22-42 %) eller mye høyere enn rekruttering (10-30 %). Kun et fåtall svarer at oppgavene bør prioriteres noe lavere enn rekruttering (3-15 %) eller mye lavere enn rekruttering (0-10 %) (Vedlegg 5).

#### 4.2.2 Plasseringen av rekrutteringsansvar hos ledere i Forsvaret

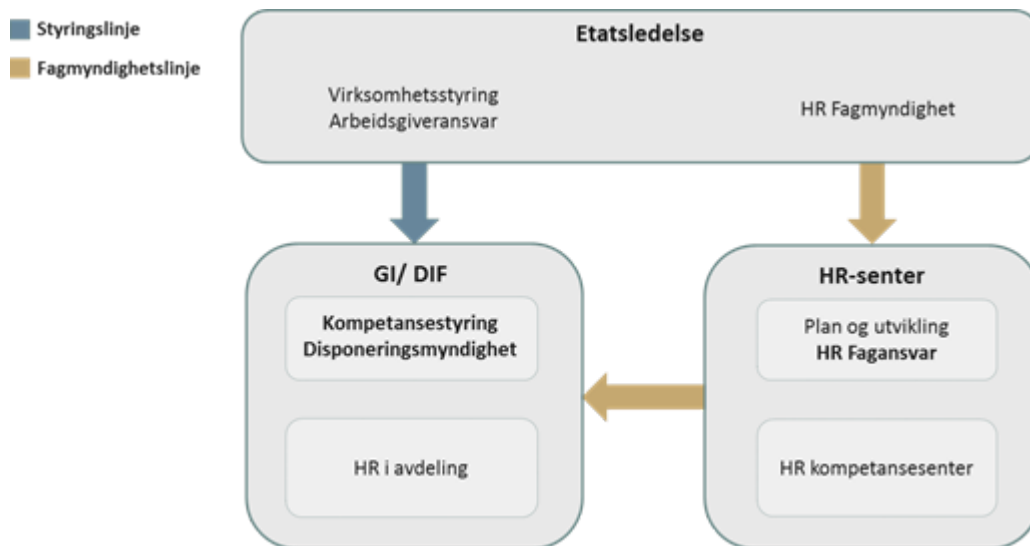
I 2013 uttalte personaldirektøren i Forsvaret, Tom Simonsen at målet hans var at Forsvaret skulle bli ledende innen HRM i offentlig sektor. For å gi økt operativ evne i

Forsvaret ville han utvikle HR-området slik at det ble brukt mindre tid på administrasjon og mer tid på strategisk styring og ledelse av menneskelige ressurser. Han trakk fram at for å få til dette måtte ledere utøve helhetlig og enhetlig ledelse. Oppgavene skulle organiseres smartere slik at fokuset på HR-rådgivning økte og sjefene dermed bedre kunne ivareta sin arbeidsgiverfunksjon og bedre ivareta sine ansatte. Den første delen av dette arbeidet var å forberede etableringen av det nye HR-senteret FPVS (FD, 2013).

Det ble nevnt i innledningen på oppgaven at FPVS skal få ansvaret for militær og sivil rekruttering i Forsvaret. FPVS skal koordinere, iverksette og gjennomføre rekrutteringstiltak. På den offisielle hjemmesiden til Forsvaret i dag står det at FPVS kun har ansvar for verneplikten og rulleføringen av personer som har fullført sivilteneste (Forsvaret, 2015). Årsaken til dette er trolig at prosjektet effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret ennå pågår. Overordnet skal prosjektet bidra til å styrke Forsvarets operative evne, redusere de økonomiske utgiftene innenfor HR-området og gjøre HR-organisasjonen mer effektiv.

Videre har fire dokumenter utgitt fra prosjektet 11. januar 2016 som omhandler HR styring og lederskap, HR-leveransemodell, organisering og årsverksbetraktninger og beskrivelse av HR-tjenesteportefølje blitt sett nærmere på:

Det første dokumentet *HR styring og lederskap* beskriver en ny styrings- og ledelsesstruktur for HR i Forsvaret som skal gjelde fra 1. august 2016. Modellen er ikke en ny organisasjonsmodell i Forsvaret. De overordnede styringsprinsipper og ledelsesmodellen til Forsvaret legges til grunn for HR-styringsmodellen. Figur 1 er hentet fra side 6 i dokumentet og viser styring- og fagmyndighetslinjen mellom etatsledelsen, HR i avdeling og HR-senteret.



Figur 1

Etatsledelsen ivaretas av FST/P. Etatsledelsen har blant annet et helhetlig fokus for HR-verdikjede hvor *rekruttere* tilhører sammen med *utvikle, anvende* og *avvikle*.

Når det kommer til HR i avdeling vil tilsettingsmyndigheten for å bedre kontinuitet og fleksibilitet innrettes slik at båndene mellom avdelingen og den enkelte styrkes:

*"(...) den enkelte sjef i større grad enn i dag vil ha innflytelse på hvem man ønsker å rekruttere basert på kompetansebehov. Utøvende ansvar og myndighet for rekruttering vil i større grad ligge på lokalt nivå." (S. 7)*

HR i Forsvarsgren har blant annet ansvar for planer innen rekruttering. HR i avdeling (DIF og BRA) har ansvaret for gjennom strategiske planleggingsprosesser å tilrettelegge for at lokale sjefer i ledelse av virksomheten har et HR-perspektiv (FST, 2016b).

Det andre dokumentet *HR-leveransemodell* beskriver at noe av hensikten med leveransen er å illustrere hvordan HR-relaterte behov fra ledere og andre effektivt skal løses i den nye tredelte modellen. Blant annet skal teknologi og prosesser gjennom P2813 HRM i FIF (felles integrert forvaltningssystem i Forsvaret) muliggjøre dette. I den nye organiseringen av HR-området har HR kompetansesenteret ansvar for å veilede og gi råd til ledere og HR i avdeling i prosesser innen HR-tjenester. HR-rådgivere skal støtte ledere i beslutningsprosesser. (FST, 2016c).

Det tredje dokumentet *Organisering og årsverksbetraktninger* beskriver hvordan organiseringen av HR i Forsvaret skal være per 1. august 2016. Tilpasset Forsvarets

oppgaver og behov skal den nye HR-organisasjonen rekruttere, beholde, videreutvikle og avvikle personell. Det første av seks designkriterier styrende for arbeidet har vært:

*”HR-organisasjonen skal bistå sjefer med beslutningsgrunnlag i HR-saker – sjefene tar beslutningene” (S. 4)*

HR-årsverk i Forsvaret reduseres med 372 hvorav Hæren har fått et nedtrekk på 96 i forhold til den justerte HR-organisasjonen. Hæren har fortsatt ansvaret for å rekruttere til egne skoler og skal kompetansestyre eget personell gjennom tidligere nevnte karriere- og tjenesteplaner (FST, 2016d).

Det fjerde og siste dokumentet sett nærmere på i prosjektet effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret er *Beskrivelse av HR-tjenesteportefølje*. Her beskrives det at myndighet er delegert til sjef driftsenhet (DIF-sjef) og at FST skal omdanne de politiske føringene til militærstrategiske retningslinjer for sjefer underlagt forsvarssjefen (FSJ). Om forvaltningsmyndigheten skrives det:

*”Forvaltningsmyndigheten utøves av sjefer på alle nivåer på vegne av FSJ.”  
(S. 6)*

Gjennom innspill til FSJ virksomhetsplan vil FST/ P legge føringer for HR i Forsvaret. Rekrutteringspolitikken til Forsvaret bygger på systemet for strategisk personellplanlegging. Prosessområdet rekruttering omfatter alle aktiviteter knyttet til rekruttering av alle kategorier personell i Forsvaret. Det inkluderer jobbanalyser og opptak til utdanning (FST, 2016a).

På spørsmål 10 om hvem sitt hovedansvar respondentene anser rekruttering i Forsvaret er i dag svarer de som arbeider på taktisk nivå (56) at det er et ansvar som deles omtrent likt mellom alle ansatte (27 %), ledere (29 %) og FPVS (29 %). På operasjonelt nivå (34) er det en høyere andel som mener de ansatte (44 %) har hovedansvaret og ledere (15 %) et mindre ansvar. På militærstrategisk nivå (13) mener noen færre at FPVS (23 %) har hovedansvaret og flere at P-medarbeidere (15 %) har hovedansvaret. På politisk strategisk nivå (seks) mener halvparten at FPVS (50%) har hovedansvaret, en tredjedel at ledere (33 %) har hovedansvaret og en mener alle ansatte (17 %) har hovedansvaret. Veldig få på noen av nivåene mener P-medarbeidere eller P-seksjonssjefer har hovedansvaret for rekruttering (Vedlegg 6).

#### 4.2.3 Ledelses og rekrutteringskulturen i Forsvaret

I gjeldende langtidsplan for Forsvaret trekkes det frem at et aktivt eierskap til utviklingen innen personellområdet burde være en sentral del av ledernes oppgaver og at det burde utvikles en kultur for at lederne ble målt på resultatene innenfor området. Da lederne er viktige kulturbærere kunne dette være med på å sikre at de politiske målsettingene innenfor området gjenspeiles i forsvarssektorens organisasjonskultur (Prop. 73 S (2011-2012), 2012).

En masteroppgave som analyserer innholdet i St. Meld. 14 (2012-2013), *Kompetanse for en ny tid*, har gjort funn som peker på at kulturen i forsvarssektoren er i endring. Blant annet på bakgrunn av at kompetanse skal vektlegges mer ved rekruttering der det ikke er nødvendig med militær profesjon (Dahlberg, 2015). Sommeren 2016 skrives det historie når Norge etter ny lov om allmenn verneplikt kan rekruttere de første vernepliktige jentene til førstegangstjeneste (Prop. 122 L (2013-2014), 2014).

I en tale holdt av forsvarssjef admiral Håkon Bruun-Hanssen i OMS i januar 2016 uttrykte han hvor imponert han allerede var over de vernepliktige og at de som gjennomfører er det beste av norsk ungdom og at med allmenn verneplikt vil rekrutteringsgrunnlaget bli enda bedre. Han poengterte viktigheten av allmenn verneplikt med at det er blant disse Forsvaret rekrutterer til videre tjeneste som vervet, befall eller offiser. Forsvarssjefen trakk også fram at innføring av den nye militærordningen ville øke kvaliteten på våre soldater grunnet større mangfold i kompetanse, flere spesialister og lengre ståtid i stilling (Bruun-Hanssen, 2016).

En annen tale holdt av Hærens sersjantmajor Rune Wenneberg også i januar 2016 i OMS beskrev ledelseskulturen i Hæren godt. Hæren er inne i et av de største kulturprosjekter og -endringer i dens 388 år lange historie:

Hæren ble opprinnelig grunnlagt med et underoffiserskorps, men en manglende adelstradisjon i den nye staten Norge førte til at det ble besluttet avvirket i 1929. Sersjantgradene ble beholdt gjennom andre verdenskrig, men siste del av den gamle ordningen ble konvertert på 70-tallet til enhetsbefalsordningen som vi har hatt fram til 2015. Intensive og komplekse operasjoner i Afghanistan har fått Hæren til å erkjenne behovet og jobbe for økt profesjonalisering og et spesialistkorps.

Vedtaket om en ny ordning for militært tilsatte var derfor lenge ønsket av Hæren. Offiserene under enhetsbefalsordningen var en hybrid mellom spesialist og offiser, men skal nå rendyrke offisersrollen og får mer tid til å fokusere på lederskap. Spesialistene eller sersjanter av ulike grader vil ta hånd om flere av oppgavene som offiserene tidligere hadde. Lederrollene vil endre seg.

Hæren har i 2016 rekruttert og tilsatt over 30 erfarne kommandersersjanter og sersjantmajorer som i snitt ble født i 1976, med nærmere 20 års tjeneste hver, mye erfaring ute i internasjonale operasjoner inkludert kamperfaring på halvparten og krigsskoleutdanning på en tredjedel. Wenneberg trekker frem at dette vil åpne for at Norge i fremtiden også skal rekruttere til nye stillinger i for eksempel NATO som Norge tidligere ikke har kunnet bekle med sersjanter med vår gamle innretning (Wenneberg, 2016).

Spørsmål 4 spør i hvor stor grad de som har involvert seg i rekruttering har fått støtte fra andre. Her kan det leses at ledere i Forsvaret støtter i stor grad (45 %) sammen med andre ansatte (37 %) og P-medarbeidere (33 %). Flere svarer at P-medarbeidere støtter i svært stor grad (15 %) sammen med ledere (12 %) og andre ansatte (10 %). P-sjefer og FPVS støtter også i noen grad (hhv 28 % og 21%), men færre enn de tre førstnevnte kategoriene svarer at P-sjefer og FPVS støtter i stor grad (hhv. 24 og 9 %) eller svært stor grad (hhv. 8 og 6 %). Bruk av rekrutteringsselskap til støtte for Forsvaret er ikke utbredt (Vedlegg 1).

Atferden til ledere antas å kunne si noe om verdiene deres i forhold til deres involvering i rekruttering. Derfor lyder spørsmål 8 i undersøkelsen hvordan det oppfattes at ledere generelt prioriterer utvalgte oppgaver i forhold til rekruttering. Det fremkommer på svarene at det oppfattes slik at det å overholde økonomiske tildelinger og å trene og øve tilstrekkelig på tildelte oppdrag prioriteres mye høyere (hhv. 49 % og 43 %) eller noe høyere (hhv. 18 % og 32 %) av ledere enn rekruttering. Det å skaffe riktig og nok materiell og utdanne til tilstrekkelig nivå og vedlikeholde kompetanse prioriteres også noe høyere (hhv. 40 % og 38 %) enn rekruttering, men ikke like mange svarer, som på de to førstnevnte oppgavene, at det prioriteres mye høyere (hhv. 20 % og 23 %). Det å skaffe å formidle nødvendig informasjon prioriteres av mange på lik linje (43 %) med rekruttering, men flere svarer at det prioriteres mye høyere (11 %) eller noe høyere (25



%) enn det svares at det prioriteres mye lavere (4 %) eller noe lavere (16 %)(Vedlegg 1).

Spørsmål 9 lyder hvordan respondentene mener ledere i Forsvaret generelt *bør* prioritere de utvalgte oppgavene i forhold til rekruttering. Under forskningsspørsmål 1 ble spørsmål 9 sett på i lys av hva lederne svarte.

De fleste andre svarer også, som lederne, at de andre utvalgte oppgavene oppgitt som alternativer burde prioriteres på lik linje med rekruttering (23-51 % (ledere 25-53 %)), noe høyere enn rekruttering (14-30 % (ledere 22-42 %) eller mye høyere enn rekruttering (9-37 % (ledere 10-30 %)). Kun et fåtall svarer som lederne at oppgavene *bør* prioriteres noe lavere enn rekruttering (2-21 % (ledere 3-15 %) eller mye lavere enn rekruttering (1-7 % (ledere 0-10 %) (Vedlegg 5 og 7).

Holdningsskapende innsats er lagt ned for å påvirke blant annet ledere i Forsvarets forhold til HR og rekruttering.

Forsvarssjefens langsiktige plan for personell er beskrevet i *Forsvarets HR strategi*. Forsvarets HR strategi er utviklet gjennom en prosess blant annet basert på politiske føringer, strategisk personellforum og resultater fra medarbeiderundersøkelser. Ved å legge grunnlaget med å rekruttere, beholde og videreutvikle sivile og militære medarbeidere skal strategien bygge opp under operativ evne i Forsvaret. En helhetlig tilnærming ivaretas tre hovedmål som har fokus på at ledere mobiliserer til gjennomføring, kompetanse som er riktig til rett tid og en organisasjonskultur åpen for kontinuerlig forbedring (FST/ P, 2010).

Om ledere i Forsvaret når de involverer seg i rekruttering tilnærmer seg *direkte* gjennom toveis kommunikasjon eller *indirekte* på distanse kan, som nevnt i teoridelen, også si noe om kulturen.

Statens personalhåndbok (SPH) beskriver at det *bør* gjennomføres intervju av utvalgte i en rekrutteringsprosess som stillingens nærmeste overordnede *bør* delta på og sjef personalkontor og representant for de ansatte kan delta på (SPH, 2016). Forsvarets personellhåndbok del B (FPH del B) beskriver intervjuets hensikt som å komplementere fakta fra tjenesteuttalelser og vitnemål. Den enkeltes realkompetanse og egnethet skal klargjøres opp mot den søkte stillingen (FST/ P, 2014).

I en mastergradsavhandling er det allerede sett på hvordan verktøy som nyttes ved vurdering av kompetanse i seleksjonsprosessen i Forsvaret. Det fremkommer her at Forsvaret i liten grad nytter jobbintervju, men baserer seg mer på skriftlige kilder som tjenesteuttalelser, vitnemål og annen dokumentert erfaring i det militære rullebladet. Av 2686 utlyste stillinger i Forsvaret i 2012 var kun 124 eller 4,62 prosent utlyst med merknad om at intervju måtte påregnes. Av disse igjen ble det trolig ikke gjennomført intervju til alle stillingene (Haugan & Sølvsberg, 2012).

Spørsmål 5 spør i hvor stor grad har du selv engasjert deg i rekruttering i Forsvaret. 102 ledere har svart på spørsmålet og 38 har unnlatt å svare. De to siste underspørsmålene omhandler om det skjer gjennom toveis kommunikasjon med de som skal rekrutteres eller indirekte på distanse. 101 ledere svarer på det første av disse spørsmålene og 96 ledere svarer på det andre. De fleste lederne involverer seg *i stor grad* (41 %), *i noe grad* (33 %) eller *i svært stor grad* (22%) gjennom toveis kommunikasjon med de som skal rekrutteres. Flere ledere involverer seg også *i noe grad* (38 %) indirekte på distanse, men mange svarer også at de gjør dette *i ingen grad* (29 %) eller kun *i liten grad* (22 %) (Vedlegg 8).

#### 4.2.4 Myter i Forsvaret rundt lederes involvering i rekruttering

I et forsøk på å finne myter rundt ledelse og rekruttering i Forsvaret har det blitt fokusert på lederes og andres svar på spørsmål nummer 7 og 11.

Det er trolig vanskeligere å gjenfortelle noe som var enn å fortelle om noe som er, men likevel har det blitt tatt med et retrospektivt og ikke spesielt reliabelt spørsmål. På spørsmål 7 om lederes involvering for cirka fem år siden i forhold til i dag svarer 91 ledere, mens 41 ledere unnlater å svare på spørsmålet. Spørsmålet var tredelt og omhandlet involvering i rekruttering av vernepliktige, sivilt ansatte og militært ansatte. Alternativet *vet ikke* svares av 29 prosent på spørsmålet som omhandler vernepliktige, 39 prosent om sivilt ansatte og 19 prosent om militært ansatte. På alle tre kategoriene svarer de fleste ledere *i like stor grad som i dag* (hhv. 36, 28 og 37 %). Om sivilt og militært ansatte er det to til tre prosent flere som svarer at ledere engasjerte seg mindre i rekruttering av disse for fem år siden (18 og 23 %) enn det er de som svarer at ledere for fem år siden engasjerte seg mer (15 og 21 %). Når det kommer til vernepliktige er det større forskjell. 13 prosent flere svarer at ledere engasjerte seg mindre i

rekruttering av disse for fem år siden (24 %) enn det er de som svarer at ledere for cirka fem år siden engasjerte seg mer (11 %) (Vedlegg 9).

Av lederne svarte 25 *vet ikke* og 63 utdypet svarene sine på spørsmål 11 om i hvor stor grad ledere bør engasjere seg i rekruttering. Av de 63 utdypede svarene har 54 blitt tolket og kategorisert. Sju ledere svarte i retning av at ledere bør engasjere seg i svært eller meget stor grad, 24 i stor, mye eller høy grad, 16 at de bør eller må engasjere seg, tre svarer til en viss grad, to i liten grad og to avga andre svar.

De ni resterende svarene til lederne på spørsmål 11 er gjengitt som sitater og lagt i et eget vedlegg. Ut fra disse sitatene kan det leses at et par ledere mener ledere bør engasjere seg i større grad dersom systemet for rekruttering ikke fungerer. En leder mener systemet ikke fungerer, et par har ikke tro på at systemet fungerer og en mener systemet fungerer slik at ledere ikke får mulighet til å engasjere seg nok i rekruttering. En leder mener at systemet bør overholdes i større grad, en at ledere bør engasjere seg, men ha andre til å gjøre jobben og en at ledelse og rekruttering ikke hører sammen (Vedlegg 10).

Videre har det blitt sett på andre enn ledernes syn på lederes involvering i rekruttering gjennom en tolkning av de som på spørsmål 2 har svart at de i hovedsak har bekledd stillinger som ansatte, P-medarbeider eller P-sjefer (N1 osv.).

På spørsmål 7 om lederes involvering for cirka fem år siden i forhold til i dag svarer 32 ansatte, seks P-medarbeidere og seks P-sjefer, mens 31 ansatte, to P-medarbeidere og to P-sjefer unnlater å svare på spørsmålet. Alternativet *vet ikke* svares av flere på alle de tre kategoriene (om vernepliktige, sivilt og militært ansatte). *I like stor grad som i dag* svares av 31-33 prosent for unntatt for P-sjefer om vernepliktige hvor 17 prosent (en) og P-medarbeidere om militært ansatte hvor ingen svarer dette. Litt flere eller like mange svarer at ledere engasjerte seg i mindre grad for fem år siden enn i dag, med unntak av P-medarbeidere hvor 50 prosent (tre) svarer om militært ansatte at ledere engasjerte seg i større grad for 5 år siden enn i dag (Vedlegg 9).

Av ansatte svarte 31 på spørsmål 11 om i hvor stor grad ledere bør involvere seg i rekruttering, mens 32 unnlot å svare. 23 svarte *vet ikke* og åtte utdypet svarene sine. Av de utdypede svarene svarte en ansatt at det burde være første prioritet for ledere, en i

stor grad, en i ganske stor grad, en svarte at ledere burde motivere ansatte til å drive rekruttering og en at involveringen til ledere burde være balansert.

Det siste utdypede svaret til de ansatte på spørsmål 11 gjengis som sitat:

*"I noen grad; i form av å kartlegge behov, kompetansekrav, hvilke egenskaper man er ute etter og ikke minst egnethet. Alt dette i samarbeid med andre ansatte som jobber/skal jobbe på samme nivå som den/de som rekrutteres for å sikre produktivitet og et smidig arbeidsmiljø."*

Av P-medarbeiderne svarte seks på spørsmål 11 og to unnlot å svare. Alle seks utdypet svarene sine. To P-medarbeidere svarte ledere bør engasjere seg i stor grad, en svarte mot stillingsbeskrivelser og en at alle er "rekrutterere".

To av svarene til P-medarbeiderne på spørsmål 11 er gjengitt som sitater:

*"De bør engasjere seg ved å være tydelige på behov og være påkoblet de rekrutteringsprosesser som går"*

*"Det vil avhenge av stilling, men i hovedsak kan de engasjere seg mindre om kriteriene er godt nok beskrevet."*

Av P-sjefer svarte seks på spørsmål 11 og to unnlot å svare. To svarte *vet ikke* og fire utdypet svarene sine. En av de som utdypet svarene svarte i stor grad. De tre resterende svarene er gjengitt som sitater:

*"Veldig stor, de må se det i tråd med hva avdeling skal løse på sikt, allerede før jul kan man ha en god oversikt over hva som vil være behovet neste høst."*

*"I meget stor grad. Rett person på rett plass er essensielt!"*

*"For å få rett person på rett plass - meget kost effektivt"*

#### 4.2.5 Oppfattelsen av ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering

Spørsmål 13 spør hvordan de som har opplevd ledere i Forsvaret som har prioritert rekruttering høyt i forhold til andre oppgaver, vurderer hvordan disse lederne har lyktes i forhold til andre. 72 (52 %) svarer *i større grad*, 39 (28 %) *i lik grad*, 17 (12 %) svarer *i mindre grad* og 11 (8 %) har gitt et utdypet svar. De utdypete svarene lyder i hovedtrekk *vet ikke* eller *det er vanskelig å svare på*. To av svarene er gjengitt som sitater (Vedlegg 1):

*"Dårlig spørsmålsstilling! Hvordan måle det å lykkes som leder ift hvordan du prioriterer rekrutteringen!?! Men gjelder det å fange opp gode kapasiteter til*

*eget fagområde, så har man vel referansene til og vurdere om den enkelte er ønskelig for å styrke egen avdeling eller fagfelt.”*

*”Det har vist seg at prioritert rekruttering har gikk utbytte i form av dedikerte ansatte som ønsker å gjøre en god jobb, både for sin egen- og avdelings del. Man har lyktes med å finne godt egnet personell, med riktig kompetanse, gode holdninger og gode personlige egenskaper.”*

Spørsmål 14 spør hvordan respondentene vil karakterisere ledere i Forsvaret som ofte engasjerer seg i rekruttering i forhold til de som ikke gjør det. To av svaralternativene oppnådde høy respons. Dette var *bidrar mer positivt* (52 %) og *tar oftere individuelle hensyn* (49 %). Mange valgte også *mer karismatiske* (35 %), *mer kunnskapsrike* (34 %), *dyktigere* (30 %) og *mer vellykkede* (26 %). Noen valgte alternativet *smartere* (16 %) og veldig få *skaper dårligere stemning* (1 %), *mindre inspirerende* (4 %), *mindre tillitsvekkende* (4 %) eller *mer fokusert på belønning og straff* (4%). 11 (10 %) utdypet svaret sitt. Av de 11 som utdypet svaret kan fire av disse tolkes som positive karakteristikk av de som ofte engasjerer seg i rekruttering, tre som nøytrale og fire som negative. Tre av de utdypete svarene gjengis som sitater (Vedlegg 1):

*”Ift søknadsrunden har ledere i realiteten svært lite i si. Ledere kan ikke velge sitt eget personell, og man er nødt til å best utnytte de som kommer til avdelingen. Det er ikke noe annet valg. Å bruke masse tid på å få de man selv ønsker og som vil være til avdelingens beste opplever jeg i stor grad som bortkastet arbeid, da høyere nivå mener/beslutter ofte noe annet som ikke er til avdelingens beste”*

*”Viser et annet bilde enn virkeligheten, ute etter å dekke sine egne og avdelingens behov fremfor søkerens”*

*”Bruker mer tid på rekruttering enn hensiktsmessig som skaper merarbeid på andre”*

## 4.3 Resultater og funn

### 4.3.1 Fokus ved behov og grunnlag for andre oppgaver

Det stadfestes skriftlig flere steder at rekruttering skal prioriteres i forsvarssektoren. Det ses på som strategisk viktig for at Forsvaret skal kunne gjennomføre sine operasjoner. Flere sentrale politiske og militære dokumenter beskriver rekruttering som et satsningsområde. Kompetansebehovet til Forsvaret har endret seg og det har medført et behov for nytenkning innenfor rekruttering. For det moderne Forsvaret har rekruttering de senere år blitt ansett som en viktig strategisk utfordring. Det har på

bakgrunn av dette blitt besluttet å videreutvikle ordningen for tilsatte tilpasset et større mangfold og med mer fleksible løsninger.

Ledere i Forsvaret uttaler at de prioriterer rekruttering og det kommer også til uttrykk gjennom handling ved oppfølging av politiske tiltak. Rekruttering trekkes frem av en toppleder i Forsvaret som ett av grunnlagene for å øke beredskap og evne for oppgaver Forsvaret skal løse. Innføring av en ny ordning for militært tilsatte og allmenn verneplikt er en del av moderniseringen for å bedre rekrutteringen og høyne kompetansen i Forsvaret.

Om rekruttering prioriteres av ledere i Forsvaret foran andre oppgaver gjøres det varierende funn på. Nesten tre fjerdedeler av lederne i Forsvaret som svarer på undersøkelsen sier at de har engasjert seg i rekruttering. Tre fjerdedeler av disse igjen svarer at de i forhold til andre viktige oppgaver har engasjert seg i rekruttering i noe eller stor grad. Få svarer at de har engasjert seg i liten grad og enda færre i svært stor grad. Svært få svarer de har engasjert seg i rekruttering i ingen grad i forhold til andre viktige oppgaver.

Når ledere i Forsvaret ikke engasjerer seg i rekruttering begrunner mange det med at det ikke alltid har vært behov da det ikke har vært deres oppgave, men blitt ivaretatt av andre. Få svarer at det skyldes at rekruttering ikke er viktig nok for dem. Mange ledere svarer at flere andre oppgaver generelt bør prioriteres høyere enn rekruttering.

#### 4.3.2 Kan få enda større innflytelse

Plasseringen av rekrutteringsansvaret i Forsvaret kan se ut til å være i ferd med å endre seg. Det presiseres at det ikke er innført en ny organisasjon i Forsvaret, men en ny organisering av HR-området. Begrepene organisasjon og organisering benyttes likevel om hverandre i sentrale dokumenter. Det hevdes HR-området i Forsvaret er under utvikling mot at mindre tid skal nyttes på administrasjon og mer på styring og ledelse. I følge ledelseslitteraturen er dette en pendel som har gått frem og tilbake. At nye datastyrings- og kontrollsystemer som P2813 HRM i FIF fungerer som skissert er avgjørende for at dette skal muliggjøres. Prosjektet effektivisering og transformasjon av HR-området pågår fortsatt. Fra 1. august 2016 blir ny styrings- og ledelsesstruktur for HR i Forsvaret gjeldende.

Ledere på lokalt nivå skal få større innflytelse når det kommer til rekruttering til egen avdeling i et forsøk på å knytte sterkere bånd mellom avdeling og de som tilsettes. De lokale lederne vil få strategiske planer utarbeidet på høyere nivå og rådgivere å støtte seg på. Samtidig som det blir færre HR-medarbeidere i Forsvaret skisseres det at det er i større grad ledere på lokalt nivå som skal få ansvaret for å ta beslutninger om hvem som skal rekrutteres. Spørreundersøkelsen viser at hovedansvaret for rekruttering i dag anses som en deling mellom alle ansatte, ledere og FPVS. I fremtiden kan ledere i Forsvaret få enda større innflytelse på rekruttering.

#### 4.3.3 Ledelses- og rekrutteringskultur i endring

Ledere i Forsvaret trekkes frem som de som bør gå foran i den pågående endringen av kulturen innenfor HR-området inkludert rekruttering. Innføringen av allmenn verneplikt og den nye militærordningen vil endre ledelses- og rekrutteringskulturen i Hæren. Det vil bli rekruttert fra et bredere grunnlag, til nye roller og offiserer vil få mer tid til lederskap.

Ledere støtter allerede i dag i stor grad de som involverer seg i rekruttering. Likevel oppfattes det likevel slik at mange andre oppgaver generelt prioriteres høyere enn rekruttering av ledere i Forsvaret. Det fremkommer også at flere har oppfatningen at det bør være slik, men svarene viser også en tendens til at flere er av den oppfatning at rekruttering bør prioriteres høyere enn det gjøres i dag. Forsvaret har allerede en langsiktig plan for personell som vektlegger et godt grunnlag for rekruttering gjennom blant annet fokus på ledelse og kultur.

Haugan og Sølvsberg (2012) har tidligere funnet at det gjennomføres intervju ved rekruttering i Forsvaret i mindre grad enn det beskrives at det burde gjøres. Ut fra spørreundersøkelsen kan det leses at når ledere involverer seg i rekruttering skjer dette i større grad gjennom samtaler enn indirekte på distanse.

#### 4.3.4 Kjent og forventet involvering

Ledere i Forsvaret i dag involverer seg omtrent i like stor grad i rekruttering som for cirka fem år siden. Det kan ut fra undersøkelsen leses en tendens til at flere ledere involverer seg litt mer i rekruttering av sivilt og militært ansatte og enda noe mer av vernepliktige enn for cirka fem år siden. Det er kjent at ledere i Forsvaret involverer seg i rekruttering.

Flere ansatte i Forsvaret mener ledere bør engasjere seg i rekruttering noe eller i stor grad. Ytterst få mener ledere ikke bør engasjere seg i rekruttering i det hele tatt. Systemet brukes som argument både for at ledere bør engasjere seg og ikke bør engasjere seg. Enkelte mener ledelse og rekruttering ikke hører sammen.

Noen ansatte mener at ledere bør samarbeide med og involvere ansatte i rekruttering. P-medarbeiderne mener ledere bør engasjere seg i rekrutteringsprosesser, at ledere bør definere behov og kan engasjere seg noe mindre om kriteriene er godt beskrevet. P-sjefer mener ledere bør engasjere seg i stor grad i rekruttering. Noen P-sjefer mener ledere kan bidra til det de anser som essensielt og meget kost effektivt; å få *rett person på rett plass*. Det er forventet at ledere i Forsvaret involverer seg i rekruttering.

#### 4.3.5 Oppfattes generelt som et positivt bidrag

De fleste oppfatter det slik at ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering lykkes bedre enn eller minst like bra som andre. Få oppfatter at ledere som involverer seg lykkes dårligere. Enkelte har vanskelig med å koble ledelse og rekruttering.

Ledere i Forsvaret som engasjerer seg i rekruttering karakteriseres av de fleste ved at de bidrar mer positivt og oftere tar individuelle hensyn. Veldig få karakteriserer lederne som engasjerer seg som noen som skaper dårlig stemning eller som mer fokusert på belønning og straff. Det er enkelte som har noen dårlige erfaringer med at ledere engasjerer seg og andre som mener det ikke alltid nytter for ledere å engasjere seg i rekruttering.



## 5 Diskusjon og kritikk

I dette kapittelet vil resultatene og funnene kommenteres, diskuteres og kritiseres ut over det som tidligere er beskrevet i metodekapittelet om datakvalitet, validitet og reliabilitet.

Dokumentstudier har gitt en bedre innsikt i de kontekstuelle forholdene som ligger bak svarene i spørreundersøkelsen. Dette har sammen gitt en bedre forutsetning for å tolke svarene. Resultatene og funnene kan derfor gi en noe bedre forståelse av hva som kan være med på å bidra til suksess for ledere som denne oppgaven er opptatt av gjennom fokus på rekruttering i Forsvaret.

254 svarte på spørreundersøkelsen. Til tross for at undersøkelsen ble utarbeidet med et mål om å få både mange og gode svar sank svarprosenten mye fra første til siste spørsmål. 155 gjennomførte hele undersøkelsen. 50 (nesten 20 %) av respondentene oppgir at de har sluttet i Forsvaret. På grunn av at utvalgsgruppen sett opp mot antall ansatte inkludert de som har sluttet i Forsvaret er liten er feilmarginene store.

Forfatteren har derfor vært forsiktig med å generalisere og det er ikke en forutsetning for oppgaven at det må finnes objektive sannheter om virkeligheten selv om det er gjort forsøk.

Enkelte av svarene i undersøkelsen som er analysert er basert på få respondenter og derfor mindre pålitelige. Spesielt gjelder dette der hvor svar har blitt sammenlignet mellom ulike nivåer og bakgrunner (Vedlegg 6, 7 og 9). Mange av disse svarene har derfor ikke blitt vektlagt ved at de ikke har blitt trukket frem under resultater og funn. De 42 (18%) i undersøkelsen som svarte *nei* på spørsmål 3 om de hadde engasjert seg i rekruttering ble sendt direkte videre til spørsmål 6 og svarte verken på spørsmål 4 om i hvor stor grad de hadde fått støtte fra andre når de hadde engasjert seg i rekruttering eller spørsmål 5 om i hvor stor grad de hadde engasjert seg i rekruttering (Vedlegg 1). Resultater og funn må ses i lys av slike faktorer.

Selv om det stadfestes både skriftlig og muntlig at rekruttering skal prioriteres av ledere er det ikke dermed sagt at det kommer til å skje i praksis. Likevel er beslutninger om tiltak, skriftlig nedfellelse av og uttalelser i retning av at rekruttering skal følges opp av ledere en indikasjon på at noen endringer trolig vil skje. Nye retningslinjer som beskriver at rekruttering skal stå sentralt, modernisering av verneplikten og innføring

av allmenn verneplikt, innføring av en ny ordning for militært tilsatte og nye datastyrings- og kontrollsystemer samtidig med et prosjekt for effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret kan være flere indikasjoner på at den formelle påvirkningen er i gang. Endringer samtidig på flere områder kan gjensidig påvirke hverandre og skape synergieffekter.

Det kan være vanskelig å vurdere i hvor stor grad rekruttering prioriteres i forhold til andre oppgaver da noen ser på rekruttering mer som et grunnlag enn en oppgave. Ledere i Forsvaret sier de prioriterer rekruttering ved behov. Det er mye som skjer på en gang i Forsvaret og det vil ikke være mulig å påvirke atferden i forhold til lederes involvering i rekruttering kun gjennom formelle virkemidler. Uformelle virkemidler må også påvirke atferden for å endre denne. Den uformelle påvirkningen må følges opp av ledere i praksis for at noe skal skje. Ledere som skal skape og nå felles mål må få utøve ledelse ved å skape orden og retning. Orden og retning kan det som er nedfelt skriftlig og uttalt muntlig bidra til, men å skape oppslutning om et målrettet samarbeid fordrer også at lederne selv virkelig forstår sin egen nye rolle for å få dette til.

Med færre HR-medarbeidere og trolig mer formelt ansvar for rekruttering vil det kunne bli et større behov for at ledere involverer seg. I så tilfelle må rekruttering trolig prioriteres høyere av ledere i Forsvaret enn tidligere på bekostning av andre oppgaver. Innføringen av en ny HR-leveransemodell samtidig med opprettelsen av en ny militær ordning som endrer på lederrollene vil trolig medføre en gjensidig påvirkning når det uformelle rundt både modellen og ordningen skal styres på plass. Hvem som skal håndtere rekruttering, i hvor stor grad og på hvilken måte av offiserene og spesialistene er noe som må avklares. Lederne vil måtte tilpasse seg flere nye roller og oppgaver samtidig.

En ny HR-leveransemodell er en ny organisering, men ikke en ny organisasjon i Forsvaret. Avdelingene vil med ny HR-leveransemodell ikke kunne oppnå sine mål og ivareta sine interesser kun på egenhånd når noen oppgaver sentraliseres og myndighet desentraliseres. Dette vil si at Forsvaret som av de fleste oppfattes som inneholder en veldig hierarkisk variant også vil inneholde en forhandlingsvariant. Ledere vil med større innflytelse også få mer ansvar innenfor rekruttering og det vil trolig medføre mer kommunikasjon gjennom forhandlinger som må utøves av lederne selv. Kommunikasjon

må utøves ikke bare mot de som skal rekrutteres, men også mot de som sitter på et annet nivå eller i en annen avdeling og skal støtte lederne. Det er da viktig at datastyrings- og kontrollsistemene som skal nyttes virker. Hvis ikke vil det motsatte av mer tid på ledelse og mindre på administrasjon kunne bli hverdagen for ledere. Den nye HR-leveransemodellen kan virke enkel slik den er beskrevet, men hvordan den vil fungere og hvilket utslag denne vil gi på lederes involvering i rekruttering avhenger av at verktøyene som skal nyttes virkelig fungerer.

Ledere i Forsvaret trekkes frem som de som må gå foran i den pågående endringen av kulturen som inkluderer rekruttering. Dette er i samsvar med det Schein (1985) og Bang (1988) beskriver i sine bøker. Det er også i samsvar med beskrivelsen deres at ledere (i Forsvaret) støtter allerede andre i stor grad innenfor arbeid med og involverer seg selv i rekruttering. Flere i Forsvaret har den oppfatning at ledere bør prioritere rekruttering enda høyere. Haugan og Sølvsberg (2012) har funnet at Forsvaret tidligere ikke har gjennomført intervjuer av de som skal rekrutteres i så stor grad som det burde gjøres. Spørreundersøkelsen viser at ledere som involverer seg i rekruttering i Forsvaret gjør dette i størst grad gjennom samtaler. Med endring av ledelses- og rekrutteringskulturen kan derfor noe høyere prioritet av rekruttering fra ledere sin side og mer påvirkning direkte gjennom kommunikasjon som intervjuer kanskje forventes. Bang fremhever viktigheten og fordelene som kan oppnås ved at ledere deltar i intervjuer.

I følge spørreundersøkelsen er det en legitimert oppskrift i Forsvaret at ledere involverer seg i rekruttering. I følge definisjonen til Røvik (2009) kan vi si at dette er en myte. Det eksisterer også myter i Forsvaret om at ledelse og rekruttering ikke hører sammen, men det er ytterst få som mener at ledere ikke bør engasjere seg i rekruttering i det hele tatt. Som beskrevet av Kotter (1990) at mange selskaper har for mye administrasjon og mangler ledelse, beskriver også Forsvaret i dag det samme. Dette brukes av Forsvaret som argument for at HR-området i Forsvaret må endres. Forsvaret kan se ut til å utvikle leder-administratorer. I så tilfelle vil den vanlige fremgangsmåten i følge Kotter være å først komme frem til det som må gjøres, bygge et nettverk av folk og forbindelser som kan foreta det og videre gjør det som må foretas. For å håndtere endringen gjøres det gjennom ledelse ved å samkjøre folk mot en visjon og for å håndtere kompleksitet gjennom administrasjon ved å organisere og bemanne. Det er

trekk ved den nye HR-leveransemodellen som ligner på det Kotter har beskrevet at er påkrevet for å oppnå fremgang.

Funnene i spørreundersøkelsen rundt oppfattelsen av hvordan ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering lykkes har noen paralleller til det Bass (1991) beskriver som transformasjonsledelse. Det oppfattes at de lykkes bedre enn de som ikke involverer seg, bidrar mer positivt og tar mer individuelle hensyn. Dette er kjennetegn for transformasjonsledelse. Få svarer at de oppfattes som mer fokusert på belønning og straff. Dette kan tyde på at de som involverer seg i rekruttering i Forsvaret ikke utøver transaksjonsledelse i særlig grad. Samtidig er det flere av kjennetegnene ved transformasjonsledere som det ikke fremheves spesielt blant de som involverer seg i rekruttering. I spørreundersøkelsen ble flere av kjennetegnene ved transformasjonsledelse og transaksjonsledelse oppgitt som svaralternativer sammen med mulighet til å velge andre kjennetegn ved å utdype eget svar. Dette kan ha påvirket utfallet av svarene i noe grad. Funnene i spørreundersøkelsen går i favør av at de som involverer seg i rekruttering har mest likhetstrekk med det som kjennetegnes som transformasjonsledelse.

Funn tyder på at hvis ledere involverer seg i rekruttering i større grad kan det medføre at intervjuer foretas i større grad enn før. Dette vil kunne medføre en bedre forventningsavklaring med personellet som rekrutteres både før og etter ansettelse. Sammen med indikasjoner på at ledere i Forsvaret som involverer seg i rekruttering utøver transformasjonsledelse vil det i følge Bass kunne oppfattes tiltrekkende og tillitsvekkende av de som intervjues. P-sjefer i Forsvaret uttaler i spørreundersøkelsen at ledere som involverer seg kan bidra til å få rett person på rett plass. Forsvaret har innført allmenn verneplikt og innrettet seg også på andre måter for å nå ut til et større kompetansemangfold. Ved å kunne rekruttere bredere kan det medføre at Forsvaret i fremtiden lykkes bedre i rekruttering av de som tidligere har vært utfordrende å rekruttere. Som Lai (2004) beskriver kan det gi avkastning og betydelig økonomisk gevinst på sikt, men det er vanskelig å måle. En avkastning som skisseres er et bedre grunnlag for å gjennomføre operasjoner, øke beredskap og evne for oppgaver i Norge.

## 6 Oppsummering og konklusjon

Hovedproblemstillingen det er operert med i oppgaven har vært om ledere kan oppnå større suksess ved å engasjere seg sterkere i rekruttering. Idéen ledelse gjennom rekruttering er nyttet som en rød tråd sammen med forskningsspørsmålene. Idéen innebærer at ledere bygger omdømmet slik at dyktige medarbeidere tiltrekkes, påser at riktig kompetanse finnes i egen avdeling og bidrar til en tydelig forventningsavklaring med de som rekrutteres. Forskningsspørsmålene fokuserte på ledelse og rekruttering i Forsvaret. Herunder om det stadfestes skriftlig eller muntlig noe sted om prioritet i forhold til andre oppgaver, plasseringen av og formelt ansvar, kulturen, myter og oppfattelsen av ledere og deres involvering i rekruttering.

Valget av de fem forskningsspørsmål ble gjort på grunnlag av gjennomgangen av teori. De presiserte spørsmålene har i oppgaven vært sentrale for å knytte sammen teori og empiri, finne fram til data og strukturere analysearbeidet. Data som ble analysert for å svare på alle forskningsspørsmålene var både hentet fra de dokumenter som ble ansett som de mest relevante og en spesiallaget spørreundersøkelse rettet mot ansatte i Forsvaret.

Hovedfunn i denne oppgaven stammer fra alle forskningsspørsmålene. De funnene som er et resultat av svar i spørreundersøkelsen er begrenset til å gjelde meningene til disse respondentene. Det er flere indikatorer som peker at det går i retning mot at Forsvaret vil få tilgang på den moderne kompetanse som trengs og at ledere i Forsvaret skal følge opp rekruttering i større grad i fremtiden. Endringer innenfor både ledelses- og personellområdet i Forsvaret samtidig kan gjensidig bidra til dette. Det er i Forsvaret velkjent og oppfattes av mange som positivt at ledere involverer seg i rekruttering. Ledere i Forsvaret fokuserer på rekruttering ved behov og helst gjennom muntlig involvering. I følge svar på spørreundersøkelsen er det funnet likhetstrekk mellom de som involverer seg i rekruttering i Forsvaret og transformasjonsledere. Samtidig er svaret på spørsmålet ikke bare avhengig av lederne selv. At et nytt datastyrings- og kontrollsystem fungerer kan være en slik avgjørende faktor. Disse funnene er viktige fordi forhold rundt og bakgrunnen for disse ledet til at det kunne trekkes en del betydningsfulle slutninger.

Det er trukket flere viktige slutninger som kan bidra til et svar på hovedproblemstillingen. Lederes involvering i rekruttering på høyere nivå i Forsvaret kan skaffe tilgang til riktig kompetanse for Forsvaret. Det er aksept for at ledere i Forsvaret involverer seg i rekruttering og de gjør dette ved behov. En større grad av lederinvolvering på lavere nivå i avdelingene vil kunne medføre flere intervjuer og dermed en bedre forventningsavklaring som igjen kan bidra til at rett person kommer på rett plass. Hvis det stemmer at ledere i Forsvaret utøver transformasjonsledelse kan dette virke tiltrekkende og tillitsvekkende ved engasjement i rekruttering. I tillegg er det avdekket at andre faktorer spiller inn som ikke bare er avhengig av lederne selv. Om større suksess kan oppnås ved at ledere involverer seg i rekruttering er vanskelig å måle. Det er derfor ikke mulig å avgi et klart svar på hovedproblemstillingen basert på undersøkelsen.

Det fremkom også noen overraskende resultater i undersøkelsen. De fleste av dokumentene hadde ikke forfatteren detaljkunnskaper om fra før. Det var derfor ikke forventet å finne i dokumentene hvor sentralt både ledelse og rekruttering var beskrevet som. Overraskende for forfatteren var også hvor positiv de fleste fremstod i spørreundersøkelsen overfor lederes involvering i rekruttering. Det var flere som var positive og færre som var kritiske til lederes involvering i rekruttering enn forventet.

Om ledere kan oppnå større suksess ved å engasjere seg i rekruttering er det ikke gjennom denne oppgaven mulig å svare helt tydelig på. Oppgaven har forenklet forhold rundt rekruttering og utelatt faktorer som allerede var forsket på. Oppgaven har derfor bidratt til å belyse kun en del av hovedproblemstillingen.

Hvis de begrensninger med undersøkelsen som er blitt beskrevet tas i betraktning kan en hovedkonklusjon trekkes: **Det finnes indikasjoner i oppgaven som tyder på at Forsvaret som en konsekvens av å la sine ledere involvere seg sterkere i rekruttering kan bli mer attraktiv for flere som innehar kompetanse Forsvaret trenger for fremtiden og som tidligere har vært utfordrende å rekruttere. Det er forventet at dette kan bidra til et grunnlag som kan gjøre at Forsvaret blir i enda bedre stand til å gjennomføre sine operasjoner, oppnå en bedre beredskap og evne til å løse nasjonale oppgaver.**

Andre mulige svar på spørsmålet enn de som er kommet fram til i oppgaven kan være at ledere alene kan oppnå større suksess i en kortere periode ved å engasjere seg sterkere i rekruttering, men for å få kontinuitet og robusthet må et overordnet system ivareta helheten. Eventuelt kan svaret være at ledere kan oppnå større suksess ved å engasjere seg sterkere i rekruttering fordi det vil tiltrekke seg dyktige medarbeidere som igjen tiltrekker seg flere slik at avdelingen får riktig og tilstrekkelig kompetanse til å løse alle sine oppgaver. Dermed frigjøres tid for lederen til å prioritere de viktigste oppgavene for å kunne oppnå enda større suksess, men når denne lederen forsvinner fra avdelingen kan suksessen også følge lederen.

Flere har tidligere forsøkt å undersøke sammenheng mellom praksis innenfor HRM og oppnåelse av suksess og blitt kritisert for å være for overordnede i fremstillingen av virkningene. Et mangelfullt teoretiske rammeverk og at det er vanskelig å måle virkningene har gjort at forfatteren sitter igjen med samme følelsen i forhold til egen oppgave. Resultater og funn i denne oppgaven kan forhåpentligvis bidra til at andre kan gå noe mer i dybden på problemstillingen hvis de også finner den interessant.

At oppgaven har fokusert på et område forfatteren selv mener er viktig og synes er interessant kan både ha styrket og svekket oppgaven. Forfatteren har derfor vært forsiktig med å støtte opp om det han mente på forhånd, forsøkt å vektlegge problematiseringen av oppgaven og hatt et åpent sinn i forhold til utfallet av arbeidet.

Opgaven har gått en del i bredden og lite i dybden. Det har også medført noen brå innganger og utganger på kapitlene samt en snever beskrivelse av bakgrunn for fortolkning av resultater da dette har blitt nedprioritert for å få plass til mer i analysekapittelet. Et forslag til forandring i opplegget er ta med færre, men mer konkrete forskningsspørsmål og gå mer i dybden og mindre i bredden.

Hvordan endringene gir seg utslag i praksis for ledere i Forsvaret og om det medfører at de får et større ansvar for rekruttering gjenstår å se. På bakgrunn av arbeidet som er utført i denne oppgaven kan det være interessant å foreta en ny tilsvarende spørreundersøkelse på et senere tidspunkt og sammenligne resultatene fra denne oppgaven.

## Litteratur:

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Vol. 44). Oslo: Universitetsforl.
- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Boudreau, J. W. (2012). Strategic Industrial–Organizational Psychology Lies Beyond HR. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 86-91. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01409.x
- Bruun-Hanssen, H. (2016). *Forsvarssjefens årlige statusoppdatering*. Tale holdt i Oslo Militære Samfund, Oslo.  
<http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/336/2016-01-18-Forsvarssjefens+%E5rlige+statusoppdatering>
- Dahlberg, K. Ø. (2015). En analyse av St. Melding 14 (2012-2013)«Kompetanse for en ny tid». Hvilke motiver ligger til grunn for kompetansesatsingen i St. Melding 14 (2012-2013), og hvordan blir strategier og tiltak presentert og oversatt til Fokus?
- Dobakk, G. S., & Jønsberg, J. (2010). *En unison og samstemt trommedur fra nord- : hvordan kan omdømme fremme eller hemme rekruttering?* (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Bodø). Nedlastet fra [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default\\_scope:BIBSYS\\_ILS71482204000002201](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default_scope:BIBSYS_ILS71482204000002201)
- Evers, A. V. A. M., Anderson, N. R., & Voskuijl, O. (2005). *The Blackwell handbook of personnel selection*: Blackwell.
- FD. (2013). Forsvaret vil bli best på personell. Nedlastet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/forsvaret-vil-bli-best-pa-personell/id711712/>
- FD. (2015). *Retningslinjer for personellforvaltning i FD og underliggende etater (forsvarssektoren)*. Oslo: Avdeling for kompetanse og felles juridiske tjenester  
Nedlastet fra [http://www.pefo.no/attachments/article/521/Retningslinjer for personellforvaltning i forsvarssektoren.pdf](http://www.pefo.no/attachments/article/521/Retningslinjer%20for%20personellforvaltning%20i%20forsvarssektoren.pdf).
- Flatholm, P.-O., & Svendsen, J. (2013). *Målsettinger og oppdrag gitt gjennom styringslinjen i Forsvaret : i hvilken grad blir mål og oppdrag gitt av Forsvarssjefen nedfelt i Forsvarets operative virksomhet?* (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø).  
Nedlastet fra [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default\\_scope:BIBSYS\\_ILS71463984120002201](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default_scope:BIBSYS_ILS71463984120002201)
- Forsvaret. (2015, 01.12.2015). Andre avdelingar i Forsvaret. Nedlastet fra <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/andre-avdelinger>
- FSJ. (2009). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ)*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST. (2016a). *Beskrivelse av HR tjenesteportefølje*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST. (2016b). *HR styring og lederskap*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST. (2016c). *HR-leveransemodell*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST. (2016d). *Organisering og årsverksbetraktninger*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST/ P. (2010). *Forsvarets HR-strategi*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST/ P. (2014). *Forsvarets personellhåndbok (FPH) - Del B Forvaltning av befal*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Haugan, S. E., & Sølvsberg, R. (2012). *Seleksjonsprosesser i statlige disiplinære organisasjoner : en studie av i hvilken grad Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen selekterer med bakgrunn i kandidatens kompetanse*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø). Nedlastet fra <https://bibsys->



almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default\_scope:BIBSYS\_ILS71513  
581740002201

- Høst, T. (2009). *Ledelse : en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforl.
- Innst. 388 S (2011-2012). (2012). *Innstilling til Stortinget fra utenriks- og forsvarskomiteen. Prop. 73 S (2011-2012). Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om Et forsvar for vår tid*. Oslo: Utenriks- og forsvarskomiteen Nedlastet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2011-2012/inns-201112-388/>.
- Jakobsen, R. (2013). *12 år i Afghanistan - hva nå?* Tale holdt i Oslo Militære Samfund, Oslo. <http://www.oslomilsamfund.no/archive/2013/287/2013-11-25-12+%E5r+i+Afghanistan+%96+hva+n%E5%3F>
- Kotter, J. P. (1990). Lederens egentlige oppgave. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (pp. 59-69). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Legge, K. (2005). *Human resource management : rhetorics and realities* (Anniversary ed. ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Linaker, R., Hernæs, B., Øye, S., Evensen, P. E., Flo, S., Nilssen, Å. W., & Nordahl, I. L. (2015). *Ombudsmannsnemda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar - 31. desember 2015*. Oslo: Ombudsmannsnemda for Forsvaret Nedlastet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Dokumentserien/2015-2016/dok5-201516/?lvl=0>.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (G. Gjestrud, R. Engetrøen, & M. B. Stamsø, Trans. 3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meld. St. 14 (2012-2013). (2013). *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet Nedlastet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Pedersen, B. D., & Gabrielsen, R. (2013). *Kompetansestyring i et moderne Forsvar : hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?* (Mastergradsavhandling, UiT Norges arktiske universitet). Nedlastet fra [https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default\\_scope:BIBSYS\\_ILS71476366460002201](https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default_scope:BIBSYS_ILS71476366460002201)
- Prop. 73 S (2011-2012). (2012). *Et forsvar for vår tid. Tilråding fra Forsvarsdepartementet 23. mars 2012, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Stoltenberg II)*. Oslo: Forsvarsdepartementet Nedlastet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>.
- Prop. 111LS (2014-2015). (2015). *Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen). Tilråding fra Forsvarsdepartementet 24. april 2015 godkjent i statsråd samme dag (Regjeringen Solberg). Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak og stortingsvedtak)*. Oslo: Forsvarsdepartementet Nedlastet fra [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/?q=Utredning av personellordninger](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/?q=Utredning+av+personellordninger).
- Prop. 122 L (2013-2014). (2014). *Endringer i vernepliktsloven og heimevernloven (allmenn verneplikt - verneplikt for kvinner) Tilråding fra Forsvarsdepartementet 13. juni 2014, godkjent statsråd samme dag (Regjeringen Solberg) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak)*. Oslo: Forsvarsdepartementet Nedlastet fra

- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-122-L-20132014/id762771/>.
- Røvik, K. A., Roness, P. G., Læg Reid, P., & Christensen, T. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Sande, E. (2012). *Rekruttering og kompetanse: strategisk styringsverktøy for Kystvakten*. (Mastergradsavhandling (Forsvarets høyskole)). Nedlastet fra [http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_32029](http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_32029)
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skrivervik, A., & Buseth, L. (2010). *Rekruttering som strategisk HR- eller? : en analyse av rekrutteringsarbeidet til Statoil og Statens vegvesen*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø), Tromsø. Nedlastet fra [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default\\_scope:BIBSYS\\_ILS71483450250002201](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com:443/UBTO:default_scope:BIBSYS_ILS71483450250002201)
- SPH. (2016). *Statens personalthåndbok 2016*. Oslo: lovdata.no Nedlastet fra <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016>.
- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2009). *The Routledge companion to strategic human resource management*. London: Routledge.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*.
- Thorgersen, S., & Bolstad, E. (2009). *HR-undersøkelsen 2009. HR i krisetider muligheter i motgang*. Nedlastet fra <http://docplayer.no/992399-Hr-undersokelsen-2009-hr-i-krisetider-muligheter-i-motgang.html> - .VvFaoSewqgM.link
- Wenneberg, R. (2016). *Den nye OR/OF- ordningen sett fra Hærens ståsted*. Tale holdt i Oslo Militære Samfund, Oslo. [http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR\\_OF-ordningen+sett+fra+H%E6rens+st%E5sted](http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR_OF-ordningen+sett+fra+H%E6rens+st%E5sted)
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson.

**Vedlegg 1:**

# Ledere i Forsvaret sin involvering i rekruttering

## 254

**Total Responses**

Date Created: Saturday, March 26, 2016

Complete Responses: 155

## Q1: På hvilket nivå i Forsvaret arbeider du i dag

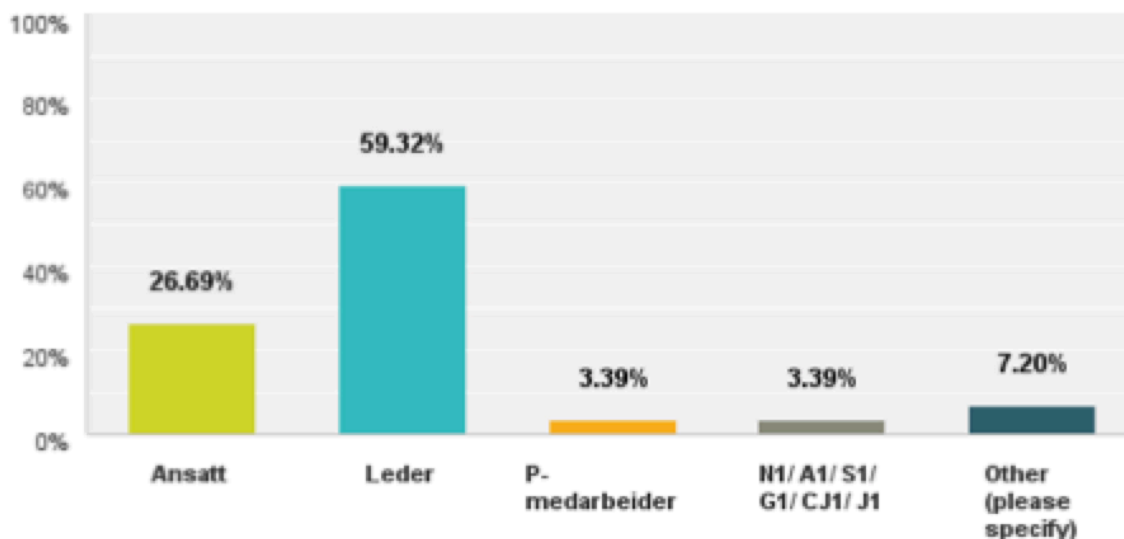
Answered: 254 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
Taktisk - avdelinger under FOH	33.46%	85
Operasjonelt	22.44%	57
Militærstrategisk	6.69%	17
Politisk-strategisk	4.33%	11
Annet	9.84%	25
Jeg har sluttet i Forsvaret	19.69%	50
Jeg har aldri jobbet i Forsvaret	3.54%	9
Other (please specify)	0.00%	0
<b>Total</b>		<b>254</b>

## Q2: Hvilke stillinger har du i hovedsak bekledt i Forsvaret fram til nå?

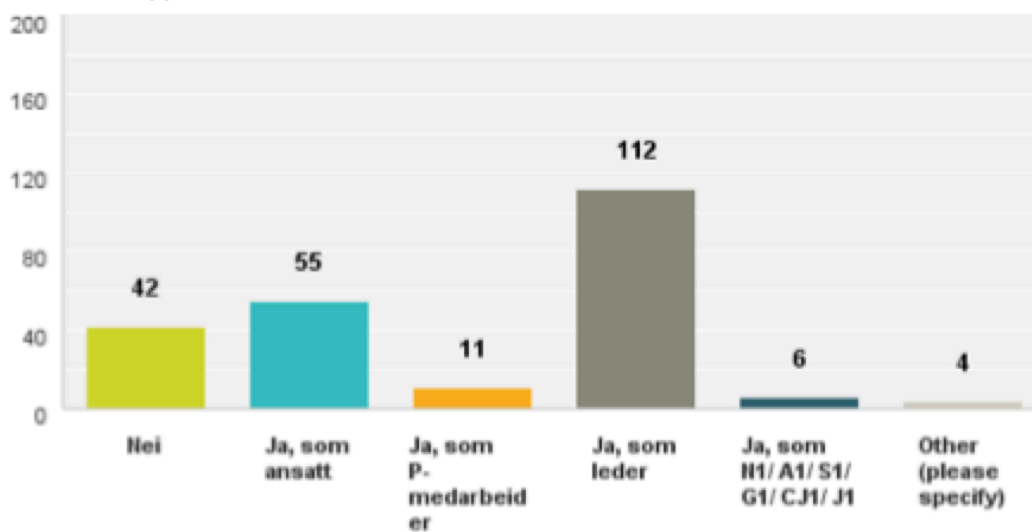
Answered: 236 Skipped: 18



Answer Choices	Responses
Ansatt	26.69% 63
Leder	59.32% 140
P-medarbeider	3.39% 8
N1/ A1/ S1/ G1/ C.J1/ J1	3.39% 8
Other (please specify)	7.20% 17
<b>Total</b>	<b>236</b>

### Q3: Har du selv engasjert deg i rekruttering og i tilfelle i hvilken rolle i hovedsak?

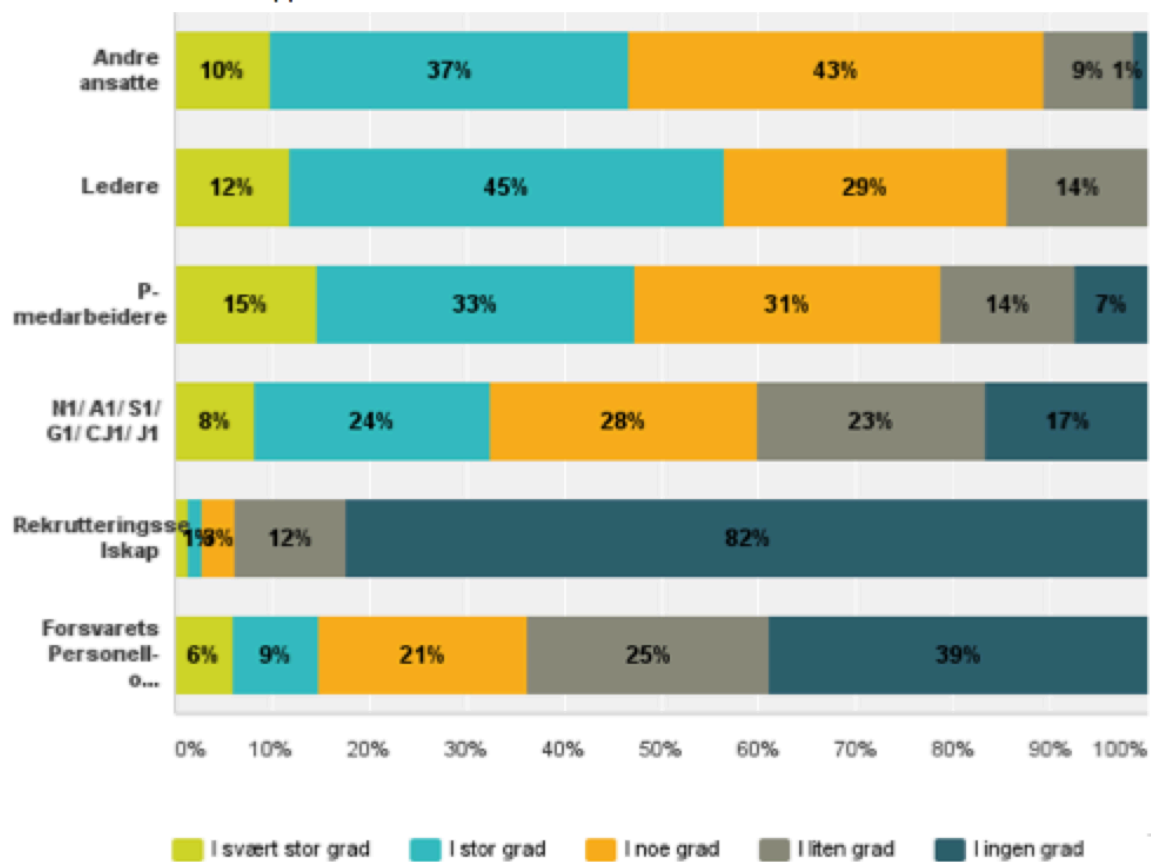
Answered: 230 Skipped: 24



Answer Choices	Responses
Nei	18.26% 42
Ja, som ansatt	23.91% 55
Ja, som P-medarbeider	4.78% 11
Ja, som leder	48.70% 112
Ja, som N1/ A1/ S1/ G1/ CJ1/ J1	2.61% 6
Other (please specify)	1.74% 4
<b>Total</b>	<b>230</b>

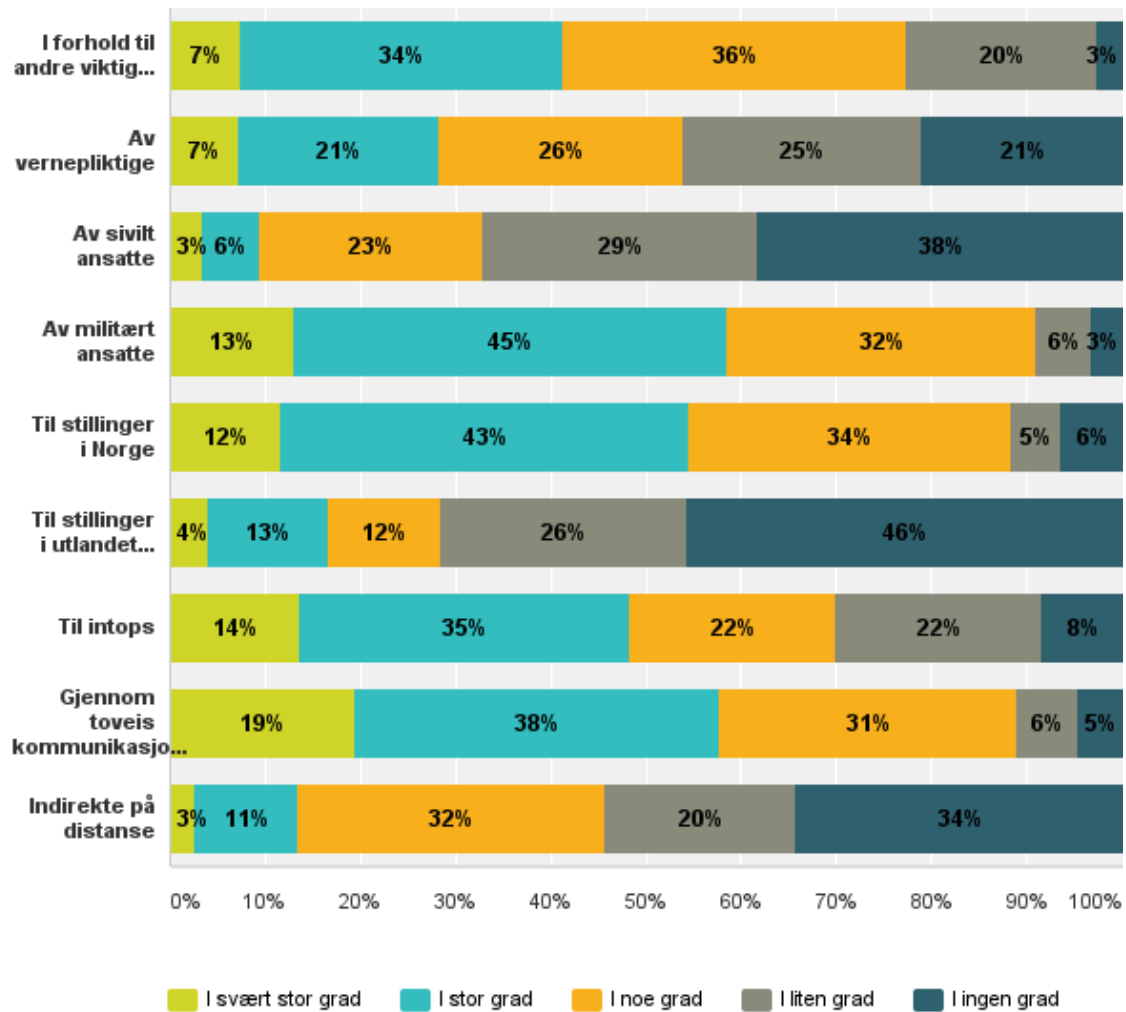
**Q4: I hvor stor grad har du fått støtte fra andre når du har engasjert deg i rekruttering**

Answered: 156 Skipped: 98



## Q5: I hvor stor grad har du selv engasjerte deg i rekruttering i Forsvaret?

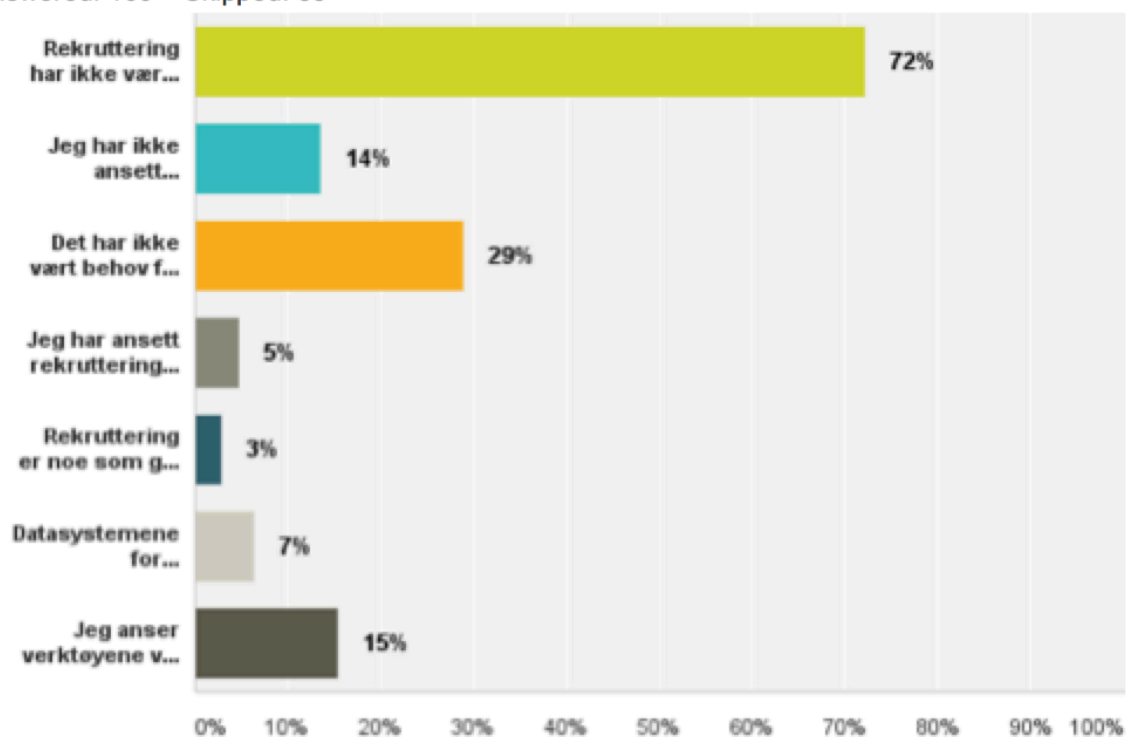
Answered: 156 Skipped: 98





**Q6: Hvorfor har du ikke (alltid) engasjert deg i rekruttering i tilfeller du har hatt muligheten?**

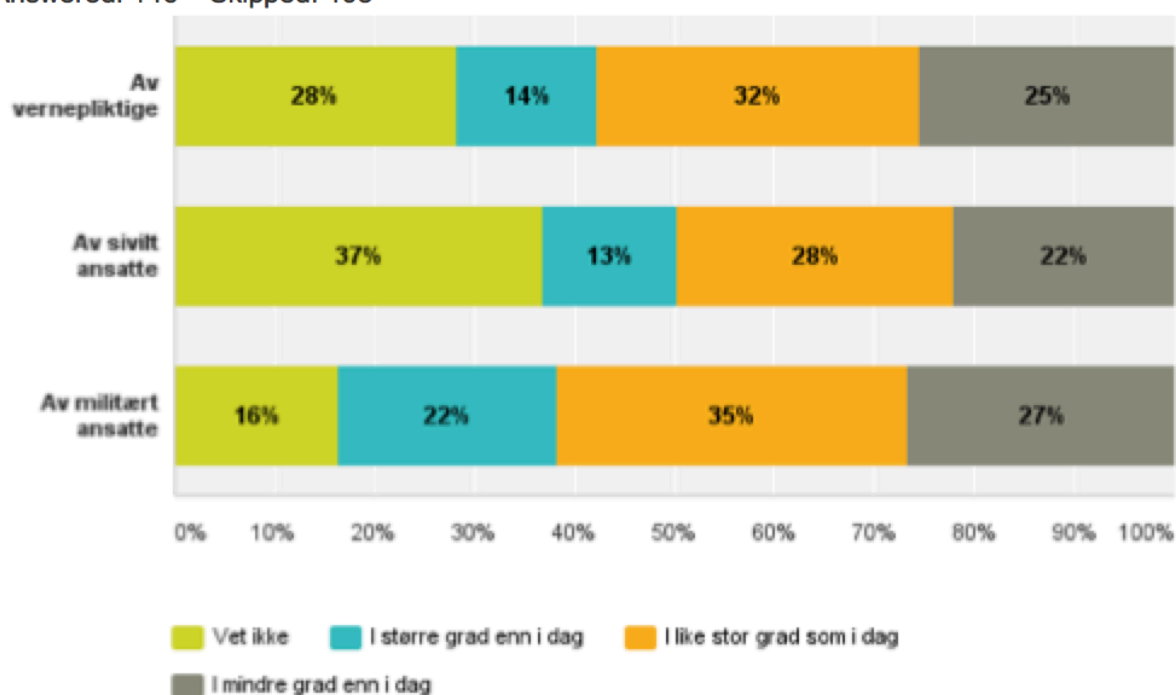
Answered: 169 Skipped: 85



Answer Choices	Responses
Rekruttering har ikke vært min oppgave, men ivaretas av andre	72% 122
Jeg har ikke ansett rekruttering som viktig nok for meg i forhold til andre oppgaver	14% 23
Det har ikke vært behov for engasjement i rekruttering fra min side	29% 49
Jeg har ansett rekrutteringsprosessene som for komplisert for meg	5% 8
Rekruttering er noe som går i orden av seg selv uten at jeg trenger å involvere meg	3% 5
Datasystemene for rekruttering er for kompliserte til at jeg kan nytte disse	7% 11
Jeg anser verktøyene vi har i dag for rekruttering for så dårlige at det ikke er noen vits	15% 26
<b>Total Respondents: 169</b>	

### Q7: I hvor stor grad anser du at ledere i Forsvaret engasjerte seg i rekruttering for ca 5 år siden i forhold til i dag?

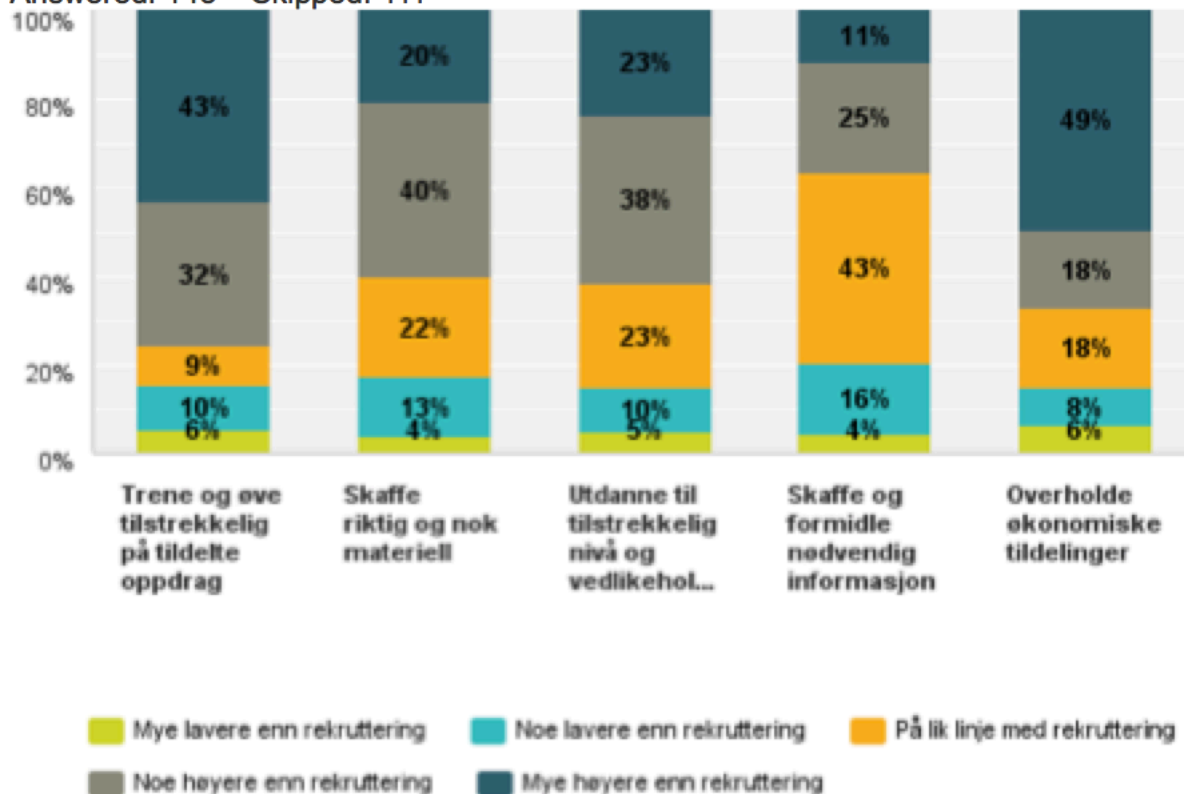
Answered: 146 Skipped: 108



	Vet ikke	I større grad enn i dag	I like stor grad som i dag	I mindre grad enn i dag	Total
Av vernepliktige	28% 40	14% 20	32% 46	25% 36	142
Av sivilt ansatte	37% 52	13% 19	28% 39	22% 31	141
Av militært ansatte	16% 24	22% 32	35% 51	27% 39	146

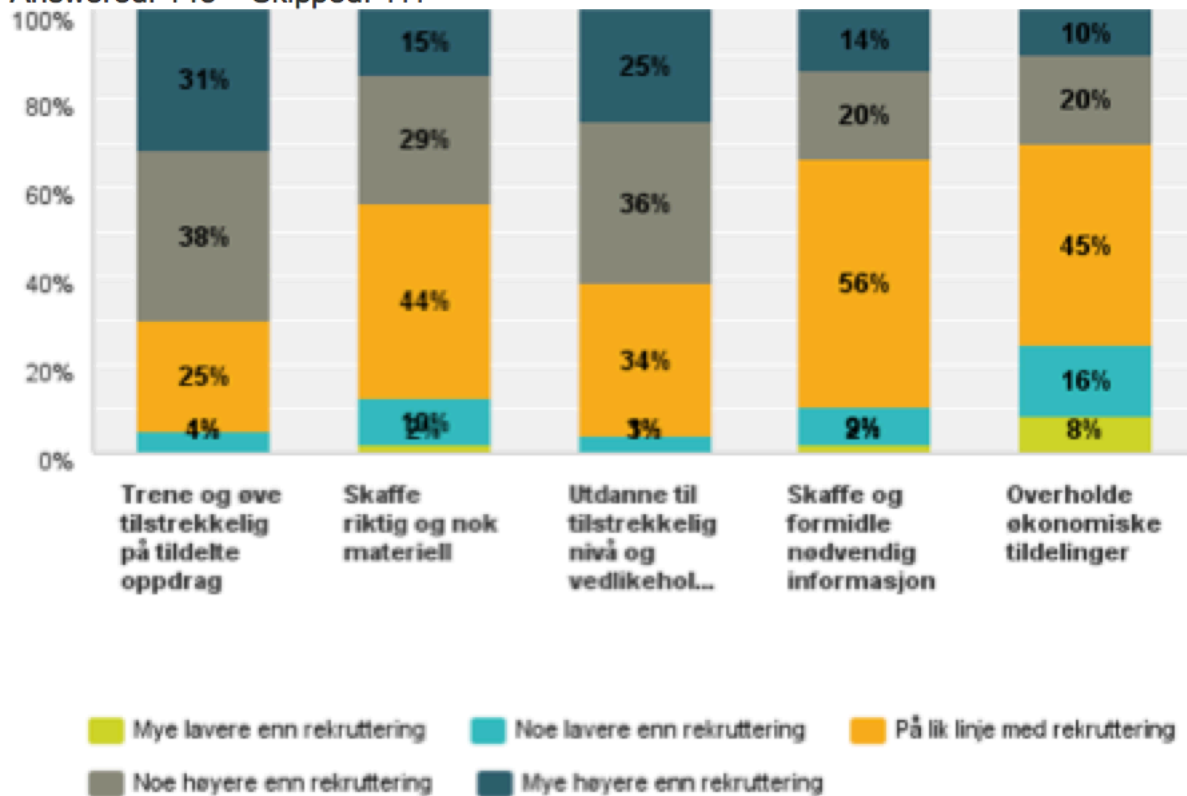
## Q8: Hvordan oppfatter du at ledere i Forsvaret generelt prioriterer disse oppgavene i forhold til rekruttering?

Answered: 143 Skipped: 111



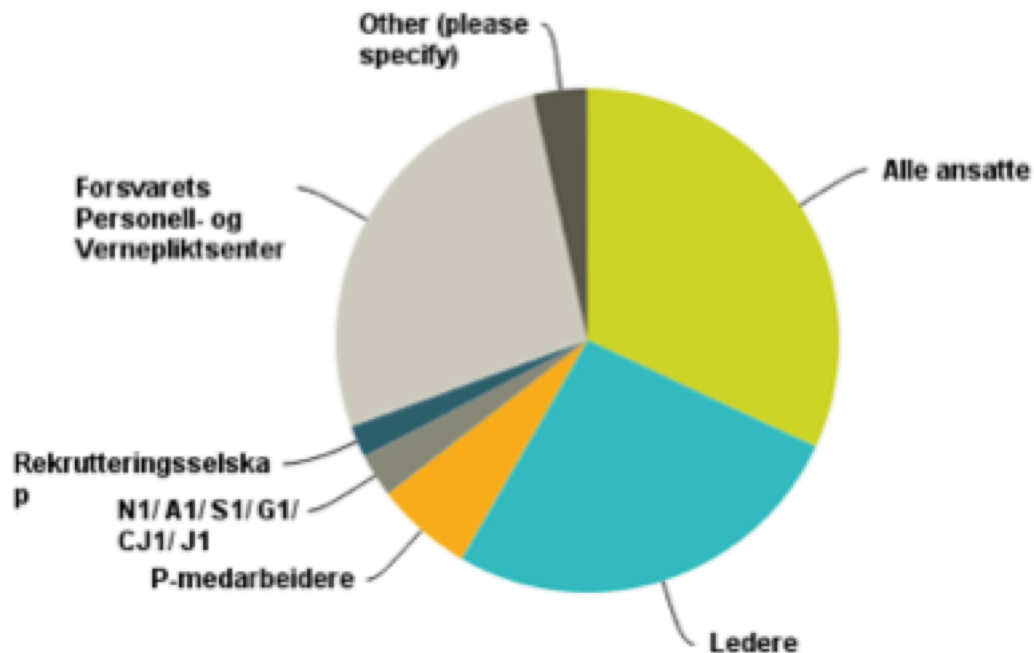
### Q9: Hvordan mener du ledere i Forsvaret generelt bør prioritere disse oppgavene i forhold til rekruttering?

Answered: 143 Skipped: 111



### Q10: Hvem sitt hovedansvar anser du at rekruttering i Forsvaret er i dag?

Answered: 144 Skipped: 110



<b>Answer Choices</b>	<b>Responses</b>	
Alle ansatte	32%	46
Ledere	26%	38
P-medarbejdere	6%	9
N1/ A1/ S1/ G1/ CJ1/ J1	3%	4
Rekrutteringsselskab	2%	3
Forsvarets Personel- og Vernepligtscenter	27%	39
Other (please specify)	3%	5
<b>Total</b>		<b>144</b>

**Q11: I hvor stor grad mener du ledere i Forsvaret bør engasjere seg i rekruttering?**

Answered: 142 Skipped: 112

Answer Choices	Responses	
Vet ikke	37.32%	53
Other (please specify)	62.68%	89
<b>Total</b>		<b>142</b>

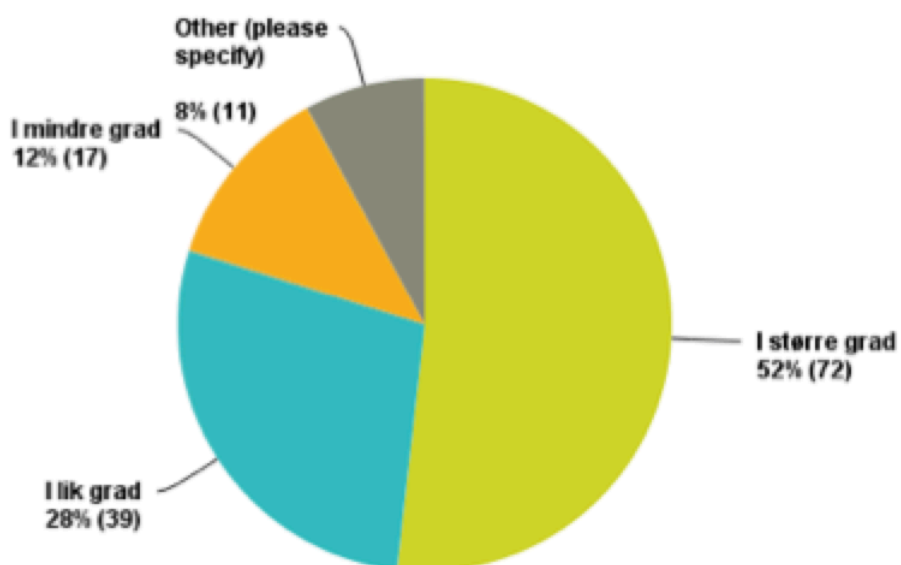
**Q12: Hvilke faktorer tror du spiller inn på om ledere i Forsvaret anser rekruttering som en del av deres hovedoppgaver eller overlater det til andre?**

Answered: 141 Skipped: 113

Answer Choices	Responses	
Vet ikke	43.97%	62
Other (please specify)	56.03%	79
<b>Total</b>		<b>141</b>

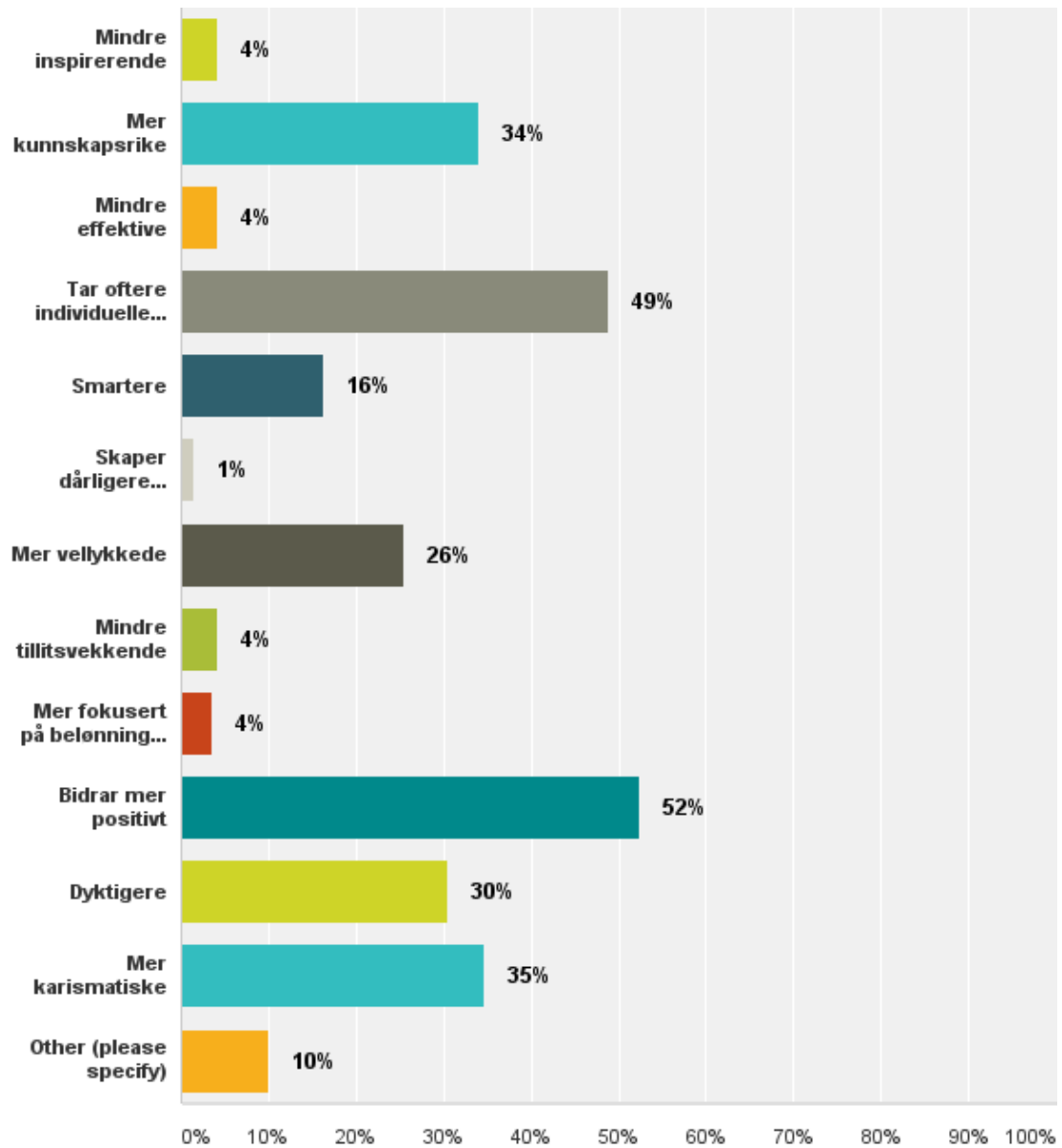
**Q13: Hvis du har opplevd ledere i Forsvaret som har prioritert rekruttering høyt i forhold til andre oppgaver, hvordan vurderer du at disse har lyktes i forhold til andre?**

Answered: 139 Skipped: 115



### Q14: Hvordan vil du karakterisere ledere i Forsvaret som ofte engasjerer seg i rekruttering i forhold til de som ikke gjør det?

Answered: 141 Skipped: 113



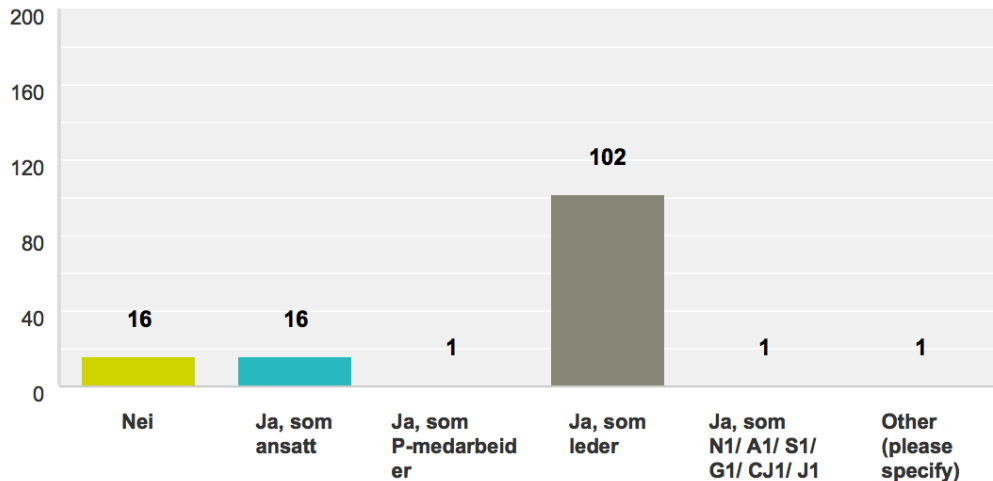
<b>Answer Choices</b>	<b>Responses</b>	
Mindre inspirerende	4%	6
Mer kunnskapsrike	34%	48
Mindre effektive	4%	6
Tar oftere individuelle hensyn	49%	69
Smartere	16%	23
Skaper dårligere stemning	1%	2
Mer vellykkede	26%	36
Mindre tillitsvekkende	4%	6
Mer fokusert på belønning og straff	4%	5
Bidrar mer positivt	52%	74
Dyktigere	30%	43
Mer karismatiske	35%	49
Other (please specify)	10%	14
<b>Total Respondents: 141</b>		



## Vedlegg 2:

### Har du selv engasjert deg i rekruttering og i tilfelle i hvilken rolle i hovedsak?

Answered: 137 Skipped: 3



Answer Choices	Responses
Nei	11.68% 16
Ja, som ansatt	11.68% 16
Ja, som P-medarbeider	0.73% 1
Ja, som leder	74.45% 102
Ja, som N1/ A1/ S1/ G1/ CJ1/ J1	0.73% 1
Other (please specify)	0.73% 1
<b>Responses</b>	
Total	137

## Vedlegg 3:

### I hvor stor grad har du selv engasjerte deg i rekruttering i Forsvaret?

I forhold til andre viktige oppgaver						
	I svært stor grad	I stor grad	I noe grad	I liten grad	I ingen grad	Total
Q2: Leder (A)	7% 7	38% 38	38% 38	15% 15	2% 2	98% 100

#### Vedlegg 4:

### Hvorfor har du ikke (alltid) engasjert deg i rekruttering i tilfeller du har hatt muligheten?

Answered: 98 Skipped: 42

Answer Choices	Responses
Rekruttering har ikke vært min oppgave, men ivaretas av andre	68% 67
Jeg har ikke ansett rekruttering som viktig nok for meg i forhold til andre oppgaver	15% 15
Det har ikke vært behov for engasjement i rekruttering fra min side	36% 35
Jeg har ansett rekrutteringsprosessene som for komplisert for meg	5% 5
Rekruttering er noe som går i orden av seg selv uten at jeg trenger å involvere meg	3% 3
Datasystemene for rekruttering er for kompliserte til at jeg kan nytte disse	8% 8
Jeg anser verktøyene vi har i dag for rekruttering for så dårlige at det ikke er noen vits	12% 12

Total Respondents: 98

#### Vedlegg 5:

### Hvordan mener du ledere i Forsvaret generelt bør prioritere disse oppgavene i forhold til rekruttering?

Answered: 89 Skipped: 51

	Mye lavere enn rekruttering	Noe lavere enn rekruttering	På lik linje med rekruttering	Noe høyere enn rekruttering	Mye høyere enn rekruttering	Total	Weighted Average
Trene og øve tilstrekkelig på tildelte oppdrag	0% 0	3% 3	26% 23	40% 36	30% 27	89	3.98
Skaffe riktig og nok materiell	2% 2	13% 12	45% 40	29% 26	10% 9	89	3.31
Utdanne til tilstrekkelig nivå og vedlikeholde kompetanse	0% 0	3% 3	35% 31	42% 37	20% 18	89	3.79
Skaffe og formidle nødvendig informasjon	1% 1	9% 8	53% 46	23% 20	13% 11	86	3.37
Overholde økonomiske tildelinger	10% 9	15% 13	43% 38	22% 20	10% 9	89	3.08

## Vedlegg 6:

# Hvem sitt hovedansvar anser du at rekruttering i Forsvaret er i dag?

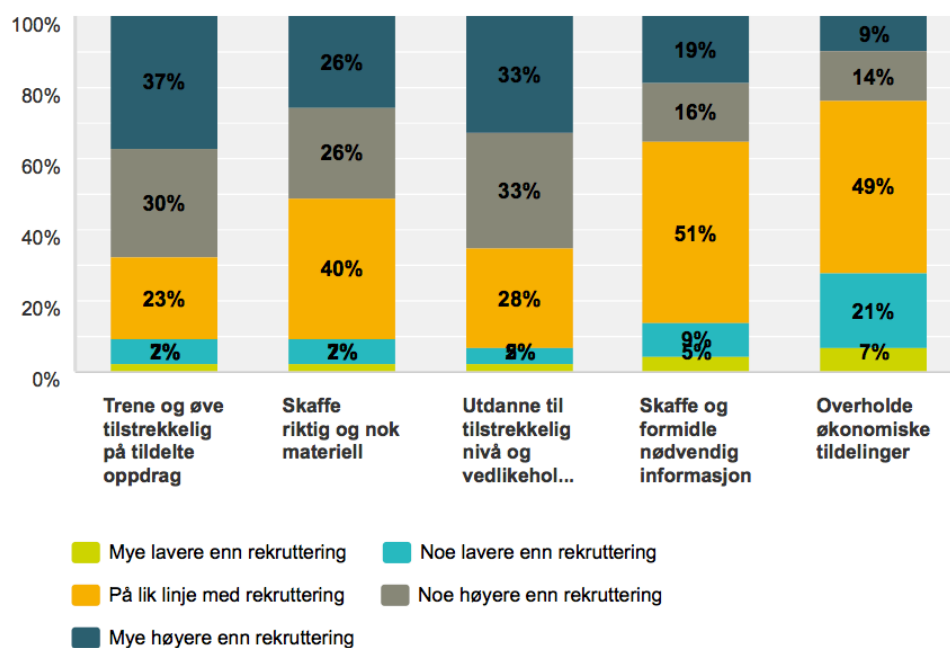
Answered: 109 Skipped: 61

	Alle ansatte	Ledere	P-medarbeidere	N1/ A1/ S1/ G1/ CJ1/ J1	Rekrutteringsselskap	Forsvarets Personell- og Vernepliktsenter	Other (please specify)	Total
Q1: Taktisk - avdelinger under FOH	27% 15	29% 16	4% 2	4% 2	4% 2	29% 16	5% 3 Responses	51% 56
Q1: Operasjonelt	44% 15	15% 5	6% 2	3% 1	3% 1	29% 10	0% 0 Responses	31% 34
Q1: Militærstrategisk	31% 4	31% 4	15% 2	0% 0	0% 0	23% 3	0% 0 Responses	12% 13
Q1: Politisk-strategisk	17% 1	33% 2	0% 0	0% 0	0% 0	50% 3	0% 0 Responses	6% 6
Total Respondents	35	27	6	3	3	32	3	109

## Vedlegg 7:

# Hvordan mener du ledere i Forsvaret generelt bør prioritere disse oppgavene i forhold til rekruttering?

Answered: 43 Skipped: 36



## Vedlegg 8:

# I hvor stor grad har du selv engasjerte deg i rekruttering i Forsvaret?

Answered: 102 Skipped: 38

Gjennom toveis kommunikasjon med de som skal rekrutteres						
	I svært stor grad	I stor grad	I noe grad	I liten grad	I ingen grad	Total
Q2: Leder	22% 22	41% 41	33% 33	3% 3	2% 2	99% 101

Indirekte på distanse						
	I svært stor grad	I stor grad	I noe grad	I liten grad	I ingen grad	Total
Q2: Leder	2% 2	9% 9	38% 36	22% 21	29% 28	94% 96

## Vedlegg 9:

### I hvor stor grad anser du at ledere i Forsvaret engasjerte seg i rekruttering for ca 5 år siden i forhold til i dag?

Av vernepliktige					
	Vet ikke	I større grad enn i dag	I like stor grad som i dag	I mindre grad enn i dag	Total
Q2: Ansatt	24% 7	17% 5	31% 9	28% 8	21% 29
Q2: Leder	29% 26	11% 10	36% 32	24% 22	67% 90
Q2: P-medarbeider	33% 2	17% 1	33% 2	17% 1	4% 6
Q2: N1/ A1/ S1/ G1/ CJ1/ J1	17% 1	17% 1	17% 1	50% 3	4% 6
Av sivilt ansatte					
	Vet ikke	I større grad enn i dag	I like stor grad som i dag	I mindre grad enn i dag	Total
Q2: Ansatt	38% 11	10% 3	34% 10	17% 5	21% 29
Q2: Leder	39% 35	15% 13	28% 25	18% 16	66% 89
Q2: P-medarbeider	33% 2	0% 0	33% 2	33% 2	4% 6
Q2: N1/ A1/ S1/ G1/ CJ1/ J1	17% 1	17% 1	17% 1	50% 3	4% 6
Av militært ansatte					
	Vet ikke	I større grad enn i dag	I like stor grad som i dag	I mindre grad enn i dag	Total
Q2: Ansatt	9% 3	22% 7	34% 11	34% 11	24% 32
Q2: Leder	19% 17	21% 19	37% 34	23% 21	67% 91
Q2: P-medarbeider	33% 2	50% 3	0% 0	17% 1	4% 6
Q2: N1/ A1/ S1/ G1/ CJ1/ J1	17% 1	17% 1	33% 2	33% 2	4% 6

## Vedlegg 10:

*(...) Ledere bør i noe grad engasjere seg, i stor grad dersom FPVS og/eller S1 ikke fungerer godt nok."*

*"Rapportere avvik (dårlig selektering)."*

*"I all den tid systemet ikke ivaretar rett person i rett stilling er en som leder nødt til å engasjere seg."*

*"Større grad, men de innspill som man gir blir oversett og i svært sjelden grad tatt til følge. Nivåene gir et klart inntrykk av å "vite bedre."*

*"Mye. Dagens "objektive" vurdering av FPVS eller HST er svært lite objektiv. Dette går på bekjentskaper og telefonsamtaler mellom disse i mye større grad enn en objektiv vurdering av aktuelle kandidater."*

*"Mye, men de er fratatt en del muligheter."*

*"I høy grad, men retningslinjene fra FPVS må overholdes, og ikke omgås av den enkelte avdeling etter behov."*

*"De vet best hva slags personell de trenger. De må engasjere seg men ha dedikert personell til å gjøre jobben."*

*"Ledere bør konsentrere seg om å lede. Så kan andre ta seg av rekruttering."*