



FORSVARET

Forsvarets høgskole

Offiserer i intops – kompetansen vi trenger?

Betydningen av intops for karriere, kompetanse og prestasjoner i Forsvaret.

Daniel Berg Eriksen

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

Vår 2018

Intentionally left blank

Forord

Å være student er et privilegium. Det samme er å være operativ tjenestemann i Luftforsvaret. Kombinasjonen av de to som deltidsstudent har imidlertid vært krevende. Som ektemann og familiefar med to foreldrepermisjoner og omstilling med ufrivillig flytting fra sør- til nord-Norge underveis i de tre årene studiet har pågått, har det vært en vanskelig balansegang mellom familie, hjemmeavdeling og studier. Samtidig har det vært noe av den mest givende og utfordrende tiden jeg har opplevd på alle de tre arenaene. Dette er noe jeg nå kan se tilbake på og føle at har bidratt til utvikling. Dette bør bidra til at jeg sitter igjen med mer kunnskap, forståelse og kompetanse inn i en ny tid – i stand til å bidra til felleskapet som en mer reflektert offiser for fremtiden.

Å skrive masteroppgave og drive med forskning innen «mixed methods» har i likhet med kombinasjonen av jobb og studier vært nytt og utfordrende. At noe er vanskelig har imidlertid aldri vært en god grunn til å la være. Jeg er glad for å ha tatt utfordringen med å lære meg noe nytt og håper det er en innstilling jeg aldri vil miste.

Jeg vil takke min veileder Rino Bandlitz Johansen for de presise spørsmålene som har hjulpet meg å finne de gode vinklingene i oppgaven. Takk også til Bodil Karlsen og Kathrine Olsen ved FPVS for hjelp med datauttrekkene, og alle som har stilt opp som informanter eller respondenter. Takk til Anders for å gjøre om hjemmet sitt til privat studiesenter i Sørreisa og Andreas for kollekturlesning, samt alle andre som har bidratt med innspill og diskusjoner underveis. Kollokviegruppen fortjener også noen ord: Carl, Erik og Morten – dere har gjort dette studiet til en tid fylt med gode minner, også utenfor skolebenken. Tusen takk. Sist og mest vil jeg takke min kone Maria. Uten din uforbeholdne støtte kunne jeg aldri ha gjort dette. Nå skal det bli mer tid til barna.

Tjøme, 15. mai 2018



Daniel Berg Eriksen

Sammendrag

Studien handler om hvilken betydning internasjonale operasjoner (intops) har for karriere, kompetanse og prestasjoner i Forsvaret. Oppgaven er skrevet med kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, også kjent som «mixed methods».

Oppgaven består av to deler med tre hypoteser. Den første delen er en kvalitativ undersøkelse om betydningen av intops for karriere og kompetanse. Den andre delen er en kvantitativ undersøkelse av om offiserer med intops presterer bedre enn de uten. Arbeidsprestasjoner hos personell med og uten intops er målt ved å se på forskjeller i karakterene på hovedinntrykket fra tjenesteuttalelsen. Prestasjonene sees opp mot variablene forsvarsgren, grad, har/har ikke intops, antall kontingenter og kjønn. Det ble gjennomført en tidsseriestudie i perioden 2004-2014 for å se på utviklingen over tid. I tillegg ble 2014 undersøkt med flere tverrsnittsdesign. Utvalget bestod av offiserer fra fenrik til major/orlogskapteins grad i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

Resultatene viste at intops har stor betydning for karriere i Forsvaret. Til tross for en utvikling hvor intops ser ut til å bli mindre viktig er det vanskelig å se for seg en offiser gjøre vertikal karriere uten intops. Intops har også betydning for kompetansen til den enkelte offiserer med tilskudd av både troverdighet og det som kan kalles «en ekstra dimensjon». Forsvaret bør tydeliggjøre hva intops betyr og etablere en bedre kultur for læring for å utnytte seg av dette som organisasjon. Det er også tydelig at offiserer med intops presterer signifikant bedre enn de uten. Betydningen av intops er størst i Hæren og minst i Luftforsvaret. Flere enn en kontingent har ikke vesentlig positiv effekt på prestasjoner. Intops har større effekt på lavere enn høyere gradsnivå, og mer betydning for menn enn for kvinner. Alternative underliggende årsaker som ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse kan ikke utelukkes. Det er derfor behov for mer forskning på intops og prestasjoner for å konkludere sikkert.

Oppgaven bidrar med kunnskap om intops som kompetanse og har til hensikt å bidra til at Forsvaret utvikles mot å bli en moderne kompetanseorganisasjon med økt operativ evne.

Nøkkelord: Internasjonale operasjoner, kompetanse, strategisk kompetanseledelse, arbeidsprestasjoner, forvaltningspraksis, karriere i Forsvaret.

Summary

This thesis has studied the significance of experience from international operations for officers in the Norwegian Armed Forces. I have studied the impact on military careers, competence and work performance through a mixed methods research design.

The study consists of two parts including three hypotheses. The first uses qualitative methods to explore the impact of international operations on military careers in the armed forces and examines what sort of competence the officers and organization as a whole obtain through experience from international operations. The second part of the study comprises a quantitative research design that analyses the impact of international operations experience on work performance. Work performance was analysed in relation to the variables military branch, rank, experience from international operations, number of deployments and gender. The analysis covers the timespan from 2004 to 2014, where the latter year was more thoroughly explored.

The findings show that international operations experience is very important to the careers of military officers. The study also suggests a positive impact on competence for officer at an individual level. The Norwegian Armed Forces as a whole needs to establish a stronger culture for learning in order to exploit the competence to a greater degree for the organisation. Finally, the study showed significantly better performances from the officers with experience from international operations. The experience is most important in the Army and least important in the Air Force. More than one deployment has very limited positive effect on performances. The significance is also larger among lower ranks and male officers than higher ranks and female officers. Further research is needed to conclude more certainly, as both *Organizational Citizenship Behaviour* and *Organizational Commitment* serve as plausible underlying explanations for the performances.

The study contributes to knowledge on international operations that may be used to help develop the Norwegian Armed Forces into a more competence-oriented organization.

Keywords: International operations, competence, work performance, military career.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
Summary	V
Figuroversikt	VIII
Tabelloversikt	VIII
1 Innledning	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG HYPOTESER	2
1.2 AVGRENSNING OG BEGREPSAVKLARING	3
1.3 EGET FORHOLD TIL OPPGAVEN	4
1.4 ANDRE KILDER OG STRUKTUR	5
2 Kompetanse i Forsvaret	7
2.1 KOMPETANSEBEGREPET	7
2.2 PERSONLIGHETSTREKK OG KOMPETANSE	11
2.3 STRATEGISK KOMPETANSELEDELSE	12
2.4 FORSVARET SOM KOMPETANSEORGANISASJON	14
2.5 FORMELLE RAMMER FOR FORVALTNINGSPRAKSIS	19
2.6 OPPSUMMERING AV OPPGAVENS RAMMEVERK	22
3 Metode	23
3.1 FORSKNINGSDESIGN	23
3.2 KVALITATIVE METODER	25
3.3 KVANTITATIVE METODER	27
3.4 VALIDITET OG RELIABILITET	32
3.5 ETISKE BETRAKTNINGER	33
4 Intops, karriere og kompetanse	34
4.1 INTOPS OG KARRIERE	35
4.1.1 Tilsetting og disponering i Forsvaret	35
4.1.2 «Intops er meritterende»	36
4.1.3 Tilbake til Nord-Norge?	39
4.1.4 Forskjeller mellom forsvarsgrenene	41
4.1.5 Delkonklusjon H1	43

4.2 INTOPS OG KOMPETANSE	44
4.2.1 Hvor nyttig er intops?	44
4.2.2 Intops i lys av kompetanseteori	47
4.2.3 Delkonklusjon H2	49
5 Intops og prestasjoner	51
5.1 TJENESTEUTTALELSEN SOM MÅL PÅ PRESTASJON	51
5.2 PRESTERER OFFISERER MED INTOPS BEDRE ENN DE UTEN?	54
5.3 GIR ØKT ANTALL KONTINGENTER BEDRE PRESTASJONER?	60
5.4 HAR INTOPS FORSKJELLIG PÅVIRKNING PÅ FORSVARSGRENENE?	62
5.5 FORSKJELLER MELLOM MANNLIGE OG KVINNELIGE OFFISERER	67
5.6 DELKONKLUSJON H3	71
6 Drøfting og sammenfatning av resultater	72
6.1 BETYDNINGEN AV INTOPS FOR PRESTASJONER	72
6.2 BETYDNINGEN AV INTOPS FOR KOMPETANSE	75
6.3 BETYDNINGEN AV INTOPS FOR KARRIERE	77
6.4 IMPLIKASJONER FOR FORSVARET	78
6.5 KRITIKK TIL OPPGAVEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	80
7 Konklusjon	81
Forkortelser	I
Intervjuobjekter	II
Litteraturliste	III
Vedlegg A Informasjonsskriv	VIII
Vedlegg B Intervjuguide	IX
Vedlegg C Undersøkelse kompetanse	XI
Vedlegg D Tjenesteuttalelsen	XIII
Vedlegg E Tillatelse NSD	XVII
Vedlegg F Tillatelse fra Forsvaret	XIX

Figuroversikt

Figur 1 HR-strategi for forsvarssektoren.....	14
Figur 2 Forskningsdesign	24
Figur 3 Prosentandel offiserer med/uten intops 2004-2014	40
Figur 4 H/S/L andel offiserer med intops 2004-2014.....	42
Figur 5 Utvikling i hovedinntrykk H/S/L 2004-2014.....	54
Figur 6 Utvikling i differanse på hovedinntrykk med og uten intops	58
Figur 7 Utvikling i effektstørrelse for intops 2004-2014	58
Figur 8 Gjennomsnittlig antall kontingenter blant offiserer H/S/L	60
Figur 9 Utvikling av HI basert på antall kontingenter	61
Figur 10 Utvikling av HI i Hæren basert på antall kontingenter	62
Figur 11 Hovedinntrykk for Hæren 2014.....	63
Figur 12 Hovedinntrykk for Sjøforsvaret 2014	65
Figur 13 Hovedinntrykk for Luftforsvaret 2014.....	66
Figur 14 Prosentvis fordeling på kjønn blant offiserer 2014.....	68
Figur 15 Prosentandel offiserer med intops fordelt på kjønn	68
Figur 16 Gjennomsnittlig antall kontingenter fordelt på kjønn	69
Figur 17 Alternative forklaringer på bedre prestasjoner med intops.....	73

Tabelloversikt

Tabell 1 Generisk kompetansetabell.....	9
Tabell 2 Kompetansetabell for Forsvaret	10
Tabell 3 Størrelse på utvalg 2004-2014.....	29
Tabell 4 Karakterskala for hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen	30
Tabell 5 Effektstørrelser Cohens d og η^2	31
Tabell 6 Deler av kompetansemodellen som påvirkes av intops.....	48
Tabell 7 Deler av kompetansemodellen som måles av tjenesteuttalelsen ..	53
Tabell 8 Hæren hovedinntrykk 2004-2014.....	55
Tabell 9 Sjøforsvaret hovedinntrykk 2004-2014.....	56
Tabell 10 Luftforsvaret hovedinntrykk 2004-2014	57
Tabell 11 T-test 2004-2014 med effektstørrelse.....	59
Tabell 12 Offiserer i Hæren 2014.....	64
Tabell 13 Offiserer i Sjøforsvaret 2014	65
Tabell 14 Offiserer i Luftforsvaret 2014	67
Tabell 15 Påvirkning fra intops fordelt på kjønn.....	70
Tabell 16 Kvinner og menn med og uten intops	70

1 Innledning

Mennesket er Forsvarets viktigste ressur. I tråd med denne tanken har det blitt stadig økende fokus på kompetanse i Forsvaret. Med et lite og høyteknologisk forsvar stilles det store krav til den enkelte offiser. Ett av disse kravene er å ha tjenestegjort i internasjonale operasjoner (intops), noe som ikke nødvendigvis tilfører den enkelte offiser eller Forsvaret noe verdifullt i Forsvarets viktigste oppgave om å forsvare landet. På grunn av dette er det behov for forskning på hva intops betyr for karriere, kompetanse og prestasjoner i Forsvaret.

Under den kalde krigen og en stund utover 90-tallet var deltakelse i intops ansett som irrelevant eller skadelig for offiserenes karrierer (Bogen & Håkenstad, 2015; Egeberg, 2017). Tjeneste i Norge generelt og Nord-Norge spesielt var det som gjaldt for å være relevant og kompetent. Med et trusselbilde preget av blikket tydelig rettet mot øst og ikke det fredelige, men uklare trusselbildet som 1990- og 2000-tallet synes dette naturlig. Norge har omstilt fra et stort invasjonforsvar til et lite innsatsforsvar hvor hovedfokus i stor grad har vært på internasjonale operasjoner.

I 2018 kan man argumentere for at deler av fokuset for Forsvaret vender tilbake til sine røtter fra kald krig. Et revitalisert Russland med åpenbare stormaktsambisjoner og opprustet forsvar gjør at man fort kan trekke paralleler til situasjonen for rundt 30 år siden. Ifølge Etterretningstjenestens årsrapport Fokus (2018) spiller militærmakt en stadig viktigere rolle for Russland. Norge må forvente det Etterretningstjenesten kaller en ny militær normaltilstand i våre nærområder. Nærområdeinitiativet (Utenriksdepartementet, 2009) fra 2008 har allerede blitt ti år gammelt og NATO har tydelig skiftet fokus tilbake til kollektivt forsvar, alliansens opprinnelige eksistensgrunnlag. I lys av både dette og en situasjon hvor kompetanse bare blir viktigere i Forsvaret gjør det at man må stille seg spørsmålet om hvilken kompetanse intops gir for den enkelte offiser og organisasjonen Forsvaret i sin helhet. Med samme logikk som var gjeldende under kald krig bør intops ikke være noe det norske Forsvaret belemrer seg med enn strengt nødvendig. Hvilken kompetanse og hva det norske Forsvaret bruker ressurser på synes stadig viktigere, noe som kommer tydelig frem gjennom kompetansereformen og utviklingstrekkene de siste årene. Forsvaret har vært gjennom kontinuerlig omstilling og effektivisering med sterke krav til hva hver krone gir igjen av operativ evne i lang tid. I

samfunnet er Forsvaret sterkt nedprioritert sammenlignet med hva det var på 90-tallet og tidligere. For eksempel hadde forsvarssektoren minst økonomisk vekst av samtlige sektorer mellom 2005 og 2012, en periode det samtidig ble holdt frem at Forsvaret ble satset på (FD, 2009a). Forsvarsdepartementet (FD) sin andel av statsbudsjettet gikk ned fra 4,1 til 3,4 % (Berg & Kvalvik, 2015; Bogen & Håkenstad, 2015, s. 306). Utdanningsreformen som skal spare Forsvaret for 530 millioner kroner i året (FD, 2016b) vitner ytterligere om behovet for å effektivisere og tenke nytt rundt hvilken kompetanse personellet skal ha. Fra et kompetanseperspektiv kan det derfor tenkes at intops ikke gir ønsket effekt, hverken for organisasjonen eller den enkelte offiser.

Samtidig er det liten grunn til å hevde at tjenesten ute er irrelevant. Store deler av tjenesten som utføres i internasjonale operasjoner må sies å styrke den militære kjernekompetansen til de små avdelingene og enkeltpersonene som reiser ut. Det er imidlertid et tankekors at hvilken kompetanse det er forventet at offiserene våre får ved å reise ut ser ut til å være et temmelig ubeskrevet blad. Forsvarssjef Håkon Bruun-Hansen (NTB, 2016) har hevdet at deltakelse i intops har gått på bekostning av beredskapen hjemme, men gjelder det også kompetansen?

1.1 Problemstilling og hypoteser

Denne oppgaven vil redegjøre for hvordan intops som kompetanse forvaltes i Forsvaret i dag, analysere intops i rammen av relevant kompetanseteori og undersøke om offiserer med intops presterer bedre i stillingene sine hjemme. Dette kan bidra til å gi svar på om intops er mer kompetansefremmende enn tjeneste hjemme og dermed om dagens kompetanseforvaltning i Forsvaret bidrar til riktig kompetanse på rett plass. Dette gir meg følgende problemstilling:

Hvilken betydning har intops for karriere, kompetanse og prestasjoner i Forsvaret?

Problemstillingen er operasjonalisert gjennom tre hypoteser (H1-3) innen de tre områdene karriere, kompetanse og prestasjoner:

H1: Dagens forvaltningspraksis favoriserer intops på bekostning av andre typer kompetanse.

H2: Intops gir kompetanse Forsvaret trenger.

H3: Offiserer med intops presterer bedre enn de som ikke har det.

De tre hypotesene kan også formuleres som mine tre sentrale forskningsspørsmål. For å undersøke H1 skal jeg beskrive hvordan intops som kompetanse forvaltes i dag, og hvilken betydning det har med tanke på karriere for offiserene i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Både dokumentanalyse og intervjuer av sentralt personell vil brukes for å besvare hypotesen. I H2 vil jeg bruke intervju og kompetanseteori til å analysere hvilken kompetanse intops gir. H3 besvares ved hjelp av kvantitativ analyse av datauttrekk fra Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) hvor forskjell i prestasjoner mellom offiserer med og uten intops måles og analyseres ved hjelp av tjenesteuttalelsens hovedinntrykk. En rekke underspørsmål og analyser vil bli benyttet i forbindelse med H3. Resultatene fra H3 vil også innvirke på H2, fordi påvirkningen fra prestasjoner også vil kunne si noe om påvirkningen på kompetanse.

Dersom hypotesene stemmer vil det også fortelle hvorvidt dagens forvaltningspraksis bidrar til økt operativ evne eller ikke. I sum vil dette både være en deskriptiv og eksplorerende studie som svarer på oppgavens problemstilling om hvilken betydning intops har for karriere, kompetanse og prestasjoner. De tre vinklingene henger sammen og vil samlet kunne gi ny kunnskap om intops som kompetanse i Forsvaret.

1.2 Avgrensning og begrepsavklaring

Oppgaven er avgrenset til å handle om de tre forsvarsgrenene Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret, som ofte vil forkortes Hær, Sjø og Luft. I datautvalget i den kvantitative undersøkelsen er gradsnivået fenrik – major/orlogskaptein i perioden 2004-2014 valgt. Jeg ønsket å ha et stort utvalg for at oppgaven i stor grad skal ha generaliseringsverdi for offiserer i Forsvaret. Gradsnivået fra oberstløytnant/orlogskaptein og oppover ville både kunne gitt anonymiseringsutfordringer med uttrekket fra FPVS og ville vært mindre relevant å måle forskjell i hovedinntrykk på når det i praksis kun er litt over norm og over norm som brukes på dette gradsnivået (Thomassen, 2014). Samtidig som det kunne vært ønskelig med et enda større utvalg utgjør nivået som er valgt hele rekrutteringsgrunnlaget for offiserer med høyere grad. På grunn av dette er utvalget vurdert som relevant også for gradsnivåene høyere og offiserer i andre DIFer¹ i Forsvaret enn de tre forsvarsgrenene. Oppgaven omhandler intops

¹ DIF = Driftsenhet i Forsvaret

som kompetanse, og vil ikke ta for seg intops som uttrykk for andre ting som den enkeltes selvrealisering eller innskudd i sikkerhetspolitsk kapital for Norge.

Det er nødvendig å tydeliggjøre hva som menes med de forskjellige begrepene når man snakker om intops og beslektede typer tjeneste. **Internasjonal tjeneste** innebærer både intops (CE – Crisis Establishment) og internasjonal stabstjeneste (PE – Peacetime Establishment). **Intops (CE)** er internasjonale operasjoner (CE). Intops innebærer tjenestetype I (operasjoner i henhold til intopsavtalen) og H (FN-operasjoner) med normal tjenestetid fra alt mellom 1 måned til 1 år. Det er intops (CE) som måles og primært omtales i denne oppgaven. **Internasjonal stabstjeneste (PE)** er tjeneste i den faste strukturen ute ved NATO-hovedkvarter, normalt 3 – 4 års tjeneste og gir i seg selv ikke status som intops.

1.3 Eget forhold til oppgaven

Jeg startet min i Luftforsvaret i 2006. Så sent som da var det fremdeles en tydelig forventning om at man måtte tjenestegjøre i Nord-Norge i løpet av karrieren. Noen få år senere var ikke dette lenger tilfellet. I stedet var det snakk om at alle måtte forvente å tjenestegjøre i intops, en naturlig utvikling med tanke på hvor stor del av Forsvaret som i stor grad så på intops som dimensjonerende for både fokus og innretning. Med et trusselbilde som har gått fra øst, til global terrorisme og tilbake til øst igjen vil kanskje ringen også bli sluttet med tanke på hvor offiserene i Forsvaret må tjenestegjøre for å ha relevant operativ tjenesteerfaring. Samtidig er det slik at alle offiserer i Forsvaret i dag har et bevisst forhold til hva intops er og at man på generelt grunnlag må forvente å bli sendt ut i løpet av karrieren i tråd med hva Forsvarspersonelloven (2004) og disponeringsplikten legger opp til.

Jeg har ikke intops selv. Som offiser i Luftforsvaret har det ikke vært en naturlig del av tjenestemønsteret å reise ut, selv om det har vært et personlig ønske. De internasjonale oppdragene som har vært gitt egen bransje har ikke vært definert som intops av Forsvarsstaben (FST). Hjemmeavdeling har ikke sett på intopsbidrag som enkeltperson å være nyttig og relevant for tjenesten hjemme, men snarere en belastning for det daglige operative virket. Dette har bidratt til min motivasjonen for å skrive om intops, fordi det oppleves som en vedtatt sannhet at «alle må ha intops». I tillegg foreligger det en åpenbar egeninteresse for å

finne ut hva som faktisk gjelder. Det kunne eksempelvis ha vært gunstig å finne ut at tjeneste i Nord-Norge på ny ville være det som var viktig i forsvarskarrierene for å fremme egen karriere. Å være åpen rundt egen rolle og forventninger til forskningsarbeidet er derfor viktig. Jeg har forventet å finne forskjeller mellom forsvarsgrenene for hva intops betyr, og at dagens tilsettings- og disponeringsprosesser er i favør Hæren. Dette er ikke noe jeg nødvendigvis mener er feil, men er en inngangsverdi det er nyttig å være bevisst på for at forskningsarbeidet ikke skal være farget for mye av forskeren. I de kvalitative intervjuene har jeg vært bevisst på egne forventninger og dempe dem i prosessen, fordi min rolle som forsker og integritet ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 108) er av «avgjørende betydning for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning». Professor Jacobsen (2015, s. 24) hevder avstand mellom forskeren og det som forskes på er sentralt for at resultatet ikke skal påvirkes av hvem det er som gjennomfører undersøkelsen. Avstanden kunne vært større når det gjelder egeninteressen av hva som forskes på, men er godt ivaretatt med tanke på både intervjuobjektene og spesielt de kvantitative dataene.

Jeg tror ikke det hadde vært mulig å skrive denne oppgaven uten å ha inngående kjennskap til Forsvaret på forhånd. Jacobsen (2015, s. 23) hevder det i slike situasjoner er viktig å være bevisst hvilke holdninger og eventuelle fordommer man tar med seg inn i forskningsarbeidet. På den måten kan forskeren balansere positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming i tråd med hvilke metoder som brukes. Samlet sett kan man si at jeg bruker tilnærmingen som kan kalles kritisk realisme. Dette tilsier at selv om det som forskes er vanskelig å finne en helt objektiv sannhet, er det mulig å samle inn informasjon som er gyldig, relevant og pålitelig (Jacobsen, 2015, s. 24–34), noe som derfor er min målsetning med dette prosjektet.

1.4 Andre kilder og struktur

Creswell (2014, s. 38) anbefaler vurdering og oppsummering av annen tilstøtende forskning på temaet man har valgt. Det er skrevet flere mastergrader om kompetanse og strategisk kompetansestyring i Forsvaret ved både Universitetet i Tromsø, Høgskolen i Hedmark, Copenhagen Business School og Forsvarets Høgskole (Andreassen, 2008; Flom, 2016; Furulund, 2016; J.-A. Johansen, 2017; Karlsen, 2007; Nilsen & Jørgensen, 2009; Pedersen & Gabrielsen, 2013; Sande, 2012). Felles for oppgavene er at de i stor grad peker på avstand

mellom de strategiske styringsdokumentene som forfektes av Forsvarets ledelse og hva praksisen ute i organisasjonen viser. I noen tilfeller pekes det også på behovet for større fokus på Human Resource Management (HRM), strategisk kompetanseledelse (SKL) og kompetanse fra forsvarsledelsens side. Som det vil fremgå av oppgaven har det i etterkant av at flere av disse masteroppgavene blitt skrevet vært en betydelig økning i oppmerksomhet rundt kompetanse på politisk og strategisk nivå i Forsvaret. Dette kan forstås som at problematikken har blitt tatt på alvor og at det har blitt satt en tydelig retning for kompetansearbeidet i forsvarssektoren. Når det gjelder avstanden mellom ledelsens intensjoner for kompetansearbeidet og hva som er praksis lengre ned i organisasjonen, er det ikke funnet noen forskning som kan svare på om dette har blitt løst. For Cyberforsvaret sin del pekte Johansen (2017) nylig i sin masteroppgave på at strategisk kompetansestyring i liten grad kan sies å være implementert, nettopp på grunn av avstanden mellom nivåene i Forsvaret. Tilsvarende nivåforskjeller kan ikke utelukkes for forsvarsgrenene Hær, Sjø og Luft og er dermed en potensiell utfordring for implementeringen av SKL.

I tillegg til kompetansesatsningen som fremgår av de oppdaterte styrende dokumentene for forsvarssektoren og Forsvaret om kompetanse er det et stadig pågående prosjekt om personell og kompetanse i Forsvaret som blir ledet av oberstløytnant Tormod Heier. Dette arbeidet har blant annet gitt seg utslag i boka «Kompetanseforvaltning i Forsvaret» (Heier, 2017). Denne boka er et viktig grunnlag for og bidrag til denne oppgaven, da blant annet to av de avsluttende hypotesene fra denne boken brukes direkte inn i H1. De andre masteroppgavene som er skrevet er bidrag til å forstå og utvikle kompetansestyring i Forsvaret. Samtidig kjenner jeg ikke til noe konkret som er skrevet om betydningen av intops for karriere, kompetanse og prestasjoner. Sist må nevnes Eli Thomassen (2014) sin masteroppgave fra FHS om evalueringen av tjenesteuttalelsen. Hennes forskning på tjenesteuttalelsen har lagt mye av grunnlaget for å kunne skrive den kvantitative delen av denne oppgaven.

Oppgavens struktur forklares kort. Jeg vil først redegjøre for det teoretiske rammeverket rundt kompetanseteori og Forsvaret som kompetanseorganisasjon. Dernest vil jeg presentere forskningsdesignet med de forskjellige metodene som brukes i studien. Etter dette vil de tre hypotesene testes gjennom et kvalitativt og kvantitativt kapittel. Avslutningsvis vil jeg sammenstille og drøfte oppgavens funn, samt svare på oppgavens problemstilling.

2 Kompetanse i Forsvaret

Dette kapitlet består av to deler. Den først delen innebefatter det teoretiske rammeverket for oppgaven gjennom teori for kompetansebegrepet, personlighetstrekk og strategisk kompetanseledelse (SKL). I den andre delen beskrives Forsvaret som kompetanseorganisasjon og relevante dokumenter for kompetanse med henblikk på intops. Dette skal danne rammene som ligger til grunn for oppgavens drøfting.

2.1 Kompetansebegrepet

Kompetanse er et begrep som i større og større grad har blitt aktuelt de siste årene. Dette ble spesielt synlig for Forsvaret med Kompetansemeldingen (FD, 2013). Her fremholdes det at kompetanse er den mest kritiske faktoren for at forsvarssektoren skal løse sine oppgaver (FD, 2013, s. 18). Definisjonen på hva kompetanse er har imidlertid variert stort frem til de siste årene, hvor kompetansebegrepet har variert fra å omfatte lite annet enn kunnskap, opp til seks forskjellige komponenter (FD, 2011). Nå synes det imidlertid å være stor grad av enighet om hva kompetanse innebærer. Jeg har valgt å primært bruke Linda Lai (2013) sin bok «Strategisk kompetanseledelse» som primært teoretisk fundament for kompetanseteori. Dette gir mening fordi det er samsvar mellom det Lai skriver om og det som brukes aktivt i både stortingsmeldinger og andre offisielle skriv om kompetanse i forsvarssektoren (FD, 2013; Hæren, 2016; Luftforsvaret, 2017; Sjøforsvaret, 2017). Samsvaret mellom Lai og forsvarssektoren i bruk av teori og begreper fremheves også av flere kapittelforfattere i «Kompetanseforvaltning i Forsvaret» (Heier, 2017). Særlig fordi det er samsvar mellom Lais (Lai, 2013, s. 46) definisjon og den som blir brukt i kompetansemeldingen (FD, 2013) har det blitt naturlig å velge følgende definisjon på kompetanse i oppgaven:

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

Denne definisjonen legger vekt på fire kompetansekomponeenter; kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. De fire komponentene forklares grovt slik (Lai, 2013, s. 47–50):

-
- Kunnskaper: Teoretisk deklarativ, kausal eller prosedyrisk kunnskap
 - Ferdigheter: Fra teori til praksis
 - Evner: Personlige egenskaper
 - Holdninger: Indre og ytre jobbmotivasjon, læringsvillighet, syn på seg selv og andre

De fire komponentene henger sammen og påvirker hverandre, hvor alt naturlig nok starter med evnene (Lai, 2013, s. 51). Denne måten å se kompetanse på passer godt for å beskrive grunnleggende kompetanse også i Forsvaret. Alt militært personell i Forsvaret får sine evner undersøkt gjennom sesjon og deretter flere former for seleksjon. Allment evnenivå (AE) er en av disse som kan trekkes frem, hvor det er stilt krav til minimum karakter 5 i en skala på 1 til 9 for å starte på befalsskolen (Køber, 2015, s. 29). Videre gjennomfører Forsvaret flere seleksjonsprosesser for offiserene sine på en rekke områder, inkludert personlighetstester som også faller inn under evnekategorien. Kunnskap i Forsvaret kan forstås som formell utdanning og kurs, både sivilt og militært. Ferdigheter vises gjennom utsjekker, sertifiseringer, autorisasjoner, praktisk ledelse og utøvelse av den militære profesjon. De tre komponentene fungerer imidlertid ikke uten gode holdninger, altså hvilken innstilling den enkelte ansatte har. Om en offiser er aldri så kunnskapsrik, evnerik og dyktig i sitt fag har det lite å si hvis han er uærlig eller er en destruktiv leder med negativt menneskesyn. Lai (2013, s. 51) fremholder at holdninger er en sentral kompetansekomponeent. For Forsvaret er det god grunn til å være enig i dette.

I tillegg til de fire kompetansekomponeentene hevder Lai at kompetanse kan deles opp i fire kompetanseformer. Disse fire er faglig, ledermessig, personlig og sosial kompetanse (Lai, 2013, s. 47–50). Inndelingen av kompetansekomponeenter og kompetanseformer legger til rette for skjematisk inndeling av hva kompetanse er. Linda Lai har laget en generisk tabell (**tabell 1**) for kompetanse i organisasjoner (Lai, 2013, s. 73) som i denne forbindelse skal være nyttig for arbeidet med å forstå intops i en kompetanseramme.

Tabell 1 Generisk kompetansetabell

Kompetanse-komponenter		Faglig	Ledermessig	Personlig	Sosial
Kunnskaper	= Vite at: innsikt, antagelser	f.eks. teknisk, juridisk, medisinsk	f.eks. innsikt i motivasjonsteori	f.eks. innsikt i selvledelsesteori, selvinnsikt.	f.eks. innsikt i konfliktthåndtering.
Ferdigheter	= Kunne gjøre i praksis (manuelt eller analytisk)	f.eks. saksbehandling, analysere behov	f.eks. motivere, vise tillit, ta beslutninger	f.eks. utholdenhet, gjennomføringskraft.	f.eks. samarbeidsevner, skape tillit hos andre.
Evner	= Personlige egenskaper (personlighet) og talenter	f.eks. analytisk, overbevisende.	f.eks. troverdighet, naturlig autoritet.	f.eks. nøyaktighet/grundighet, planmessighet.	f.eks. omgjengelighet, troverdighet
Holdninger	= Meninger, tro, vilje innstilling	Indre motivasjon Vilje til å følge regler	f.eks. syn på organisasjonen, grad av tillit til ansatte.	f.eks. ansvarsfølelse, lojalitet.	f.eks. etisk bevissthet, giverglede.

Tabell 1 er hentet fra Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 73) og er gjengitt med tillatelse fra forfatter².

Tabell 1 er imidlertid svært generell. Jeg har derfor vurdert det hensiktsmessig å tilpasse kompetansetabellen for at den skal være mer egnet til å vurdere hva kompetanse er og hvordan kompetansebegrepet kan deles opp i Forsvaret. Tabellen skal brukes videre gjennom oppgaven, både overfor et lite utvalg respondenter som skal bidratt til å forstå hvilken type kompetanse tjeneste i internasjonale operasjoner kan gi, men også for å belyse sammenhengen mellom kompetanse og hva tjenesteuttalelsen måler. Kompetansetabell for Forsvaret (**tabell 2**) er en tilpasning av Lai (2013, s. 73) sin tabell. Tilpasningen av tabellen er basert på egen erfaring som offiser i Forsvaret. I og med at hovedinnretningen må sies å være uendret fra Lais modell vurderes den samtidig til å være tilstrekkelig teoretisk forankret. Tilpasningen bidrar til en spissing av teorien og oppdeling for å gi en mer intuitiv forståelse for hva kompetanse i i en militær kontekst er gjennom oppgaven. Oppsplittingen av kompetanse kan fremstå som kunstig i og med at alt påvirker alt, men vurderes likevel som hensiktsmessig for å vurdere spesifikke deler opp mot hverandre.

²Tillatelse til bruk innvilget per epost fra professor Linda Lai 11.04.2018

Tabell 2 Kompetansetabell for Forsvaret

Kompetansekompontener*		Faglig	Ledermessig	Personlig	Sosial
Kunnskaper	=Vite at: innsikt, antagelser	Militærfaglig kunnskap Fagspesifikk kunnskap	Lederutdanning Innsikt i motivasjonsteori etc	Selvinnsikt Kjenne egen kapasitet og begrensninger	Innsikt i sosial dynamikk og konflikthåndtering
Ferdigheter	= Kunne gjøre i praksis (manuelt eller analytisk)	Autorisasjoner Sertifiseringer Utsjekker Saksbehandling/analyse	Lederskap i praksis Beslutningsevne Motivere Vise tillitt	Utholdenhet Gjennomføringskraft Mestringsevne	Samarbeidsevner Skape tillitt
Evner	= Personlige egenskaper (personlighet) og talenter	Allment evnenivå Analytiske evner Faglig potensial	Troverdighet Naturlig autoritet	Nøyaktighet Grundighet Planmessighet	Troverdighet Omgjenglighet Naturlig tillittskapende
Holdninger	= Meninger, tro, vilje innstilling	Indre motivasjon Vilje til å følge regler	Syn på organisasjonen Grad av tillitt til undergitte	Ansvarsfølelse Lojalitet Integritet	Etisk bevissthet Integritet

*Nøkkelordene i de forskjellige boksene er eksempler og ikke uttømmende.

Militær kjernekompetanse

En annen del av kompetansebegrepet som må omtales er kjernekompetanse.

Kjernekompetansen må ifølge Lai (2013, s. 65–66) oppfylle de tre kriteriene nyttig, unik og vanskelig å kopiere, i tillegg til at det bør være noe organisasjonen identifiseres med. For Forsvaret sin del er det ganske tydelig at man driver med noe helt spesielt som ingen andre driver med i Norge. Dette kalles militær kjernekompetanse og er en type kompetanse langtidsplanen «Kampkraft og bærekraft» (FD, 2016a, s. 91) fremholder som et prioritert område. Jeg bruker følgende definisjon på militær kjernekompetanse, noe som sammenfaller med FD og Heier (2017, s. 81) sin definisjon:

Militær kjernekompetanse er evnen til å planlegge, lede og gjennomføre militære operasjoner.

I lys av militær kjernekompetanse er det intuitivt lett å plassere intops, nettopp fordi det i disse operasjonene er snakk om reelle militære kapasiteter i reelle operasjoner. Intops kan fremstå

som kanskje det fremste eksempelet på militær kjernekompetanse fordi det i motsetning til daglig trening og øving i Norge omhandler skarpe situasjoner, samtidig som typiske kjennetegn på kjernekompetanse av typen yrkesstolthet og sterk profesjonstilhørighet (Lai, 2013, s. 66) gjerne kommer tydeligst til uttrykk her. Disse to sistnevnte faktorene ble spesielt tydelig gjennom den mye omtalte krigerkulturdebatten rundt 2010-2011. I lys av dette synes det spesielt viktig med kunnskap om hvilken kompetanse Forsvaret trenger og hvor intops som en form for militær kjernekompetanse plasserer seg her. At militær kjernekompetanse er viktig for Forsvaret og at intops som operativ kompetanse naturlig finner sin tilknytning til dette begrepet synes tydelig.

2.2 Personlighetstrekk og kompetanse

Oppgaven undersøker sammenhengen mellom intops, kompetanse og prestasjoner. Dersom undersøkelsens resultater viser positiv påvirkning på kompetanse og prestasjoner er det viktig å belyse alternative forklaringer til dette av risiko for spuriøse sammenhenger.

Personlighetstrekk med påvirkning på kompetanse er en nærliggende måte å undersøke dette på fordi det finnes forskning på området som viser sammenheng mellom personlighetstrekk og prestasjoner i Forsvaret (R. B. Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013a, 2013b, 2013c). Jeg har valgt de to personlighetstrekkene ekstrarolleatferd (*Organizational Citizenship Behaviour - OCB*) og organisasjonsforpliktelse (*Organizational Commitment*) for bruk under alternative forklaringer i kapittel 7.

Ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd kalles gjerne bare OCB fra *Organizational Citizenship Behaviour* og handler om motivasjon som går utover det som normalt kan forventes av en arbeidstaker (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 92). Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 99) definerer ekstrarolleatferd som «individuell atferd som er selvvalgt og ikke direkte eller eksplisitt er en del av av det formelle belønningssystemet, og som i det totale regnskapet gjør at organisasjonen fungerer bedre», en definisjon som henger sammen med Organ (1988, s. 4) sin definisjon i «The Good Soldier Syndrome». Flere studier viser at ekstrarolleatferd har positiv innvirkning på arbeidsprestasjoner (Bandura, 1999, 2012; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse handler om det enkelte individets grad av identifikasjon og engasjement for organisasjonen, samt villighet til å yte ekstra på organisasjonens vegne (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 50, 297). Organisasjonsforpliktelsen skiller seg fra ekstrarolleatferden ved at det handler om den enkeltes forhold til organisasjonen, i dette tilfellet Forsvaret, heller enn generell atferd på individnivå. Rino Bandlitz Johansen viste i sin doktrograd til organisasjonsforpliktelse har betydelig påvirkning på militære prestasjoner i Forsvaret (R. B. Johansen mfl., 2013a, s. 7).

2.3 Strategisk kompetanseledelse

For kompetanse i organisasjonen er det naturlig å se nærmere på strategisk kompetanseledelse (SKL). Med SKL menes «planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeiders nødvendige kompetanse for å nå definerte mål» (Lai, 2013, s.14). Dette er fremhevet som svært viktig og det mest gjennomgripende tiltaksområdet fra «Kompetanse for en ny tid» (FD, 2013, s. 57). Ifølge Lai (2013, s. 13) er det avgjørende at arbeidet med å satse på kompetanse er langsiktig, målorientert og systematisk. Organisasjonen må utvikle en overordnet strategi for arbeidet med kompetanse, basert på systematisk kravanalyse og behovsanalyse.

Lai (2013, s. 15) har laget en modell for kompetansestyring som omhandler de tre elementene *kompetanseplanlegging, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging*.

Forsvarssektoren har gjennomført *kompetanseplanlegging* gjennom strategi for HR-sektoren (FD, 2014) og HR-direktivet (FSJ, 2014). Her er målet «riktig kompetanse til rett tid» (FD, 2014) tydeliggjort. I tillegg er kompetanseanalyse utført og tiltaksplaner utarbeidet. Karriere- og tjenesteplaner med et tydelig fokus på kompetanse kan forstås som sistnevnte. Når det gjelder de to fasene *implementering av tiltak og evaluering og oppfølging* er det imidlertid ikke like klart hvilken grad dette er gjennomført. Lai (2013, s. 19) fremhever at det er avgjørende med oppfølging av alle tiltakene for at SKL skal lykkes. Samtidig hevder hun at evalueringen er en av de mest forsømte aktivitetene i forbindelse med satsning på kompetanse. Dette er derfor noe som Forsvaret i større grad bør prioritere.

Strategisk kompetanseledelse kan sees i et instrumentelt, kulturelt og myteperspektiv. I et instrumentelt perspektiv er SKL en instruende og toppstyrt prosess hvor man ser en organisasjon med henblikk på strategi, struktur og system (Heier, 2017, s. 90-93). I lys av dette hevder Heier (2017, s. 92) at Forsvarets hierarkiske kommandokjede fungerer og SKL som politisk styringsverktøy brukes aktivt og med stor grad av gjennomføringsevne. Samtidig fordrer SKL at organisasjonen kontinuerlig bedriver kollektiv organisatorisk læring. Hvis den toppstyrte prosessen ikke operasjonaliseres eller tilpasses avdelingenes behov risikerer man at SKL ikke blir godt nok implementert til å fungere i praksis (2017, s. 93).

Fra et kulturelt perspektiv ser man i større grad organisasjonen som et sammensatt «system av systemer» og større vektlegging av mennesker, grupper og kultur (Heier, 2017, s. 94-95). I det kulturelle perspektivet kan forskjellige kulturer og subkulturer innad i en stor organisasjon som Forsvaret bidra til forskjellige tolkninger av hva SKL og dermed hemme evnen til en omforent forståelse for hvilken kompetanse som er viktige til enhver tid. Hver enkelt avdeling kan i steden legge egne premisser for hva som er viktig og således svekke mulighetene for å kunne implementere SKL på en god måte (2017, s.95-96). Fra et kulturelt perspektiv åpner Heier (2017, s. 102) for at fremtidens offiserer i større grad bør bevege seg mot roller som kulturbyggere og kompetanseledere for å håndtere utfordringene i fremtiden.

I et myteperspektiv kan SKL forstås som at organisasjonen forsøker å kopiere omgivelsene for å fremstå som en tidsriktig og moderne organisasjon (Heier, 2017, s. 96). Dette perspektivet kan langt på vei forklare hvordan «New Public Management» har påvirket offentlig sektor og hvordan SKL i Forsvaret er preget av den nyeste forskningen. Ord som kompetansestyring, kompetanseplanlegging, kompetansegap og en hittil ikke vellykket innføring av kompetansekoder³ i Felles Integrert Forvaltningssystem (FIF) i Forsvaret kan forstås som stor grad av det Heier (2017, s. 99-100) kaller konsulentdrevne moteord og flyktige trender. Hvis så er tilfelle kan det føre til motstand mot pålegg fra oven som ikke har

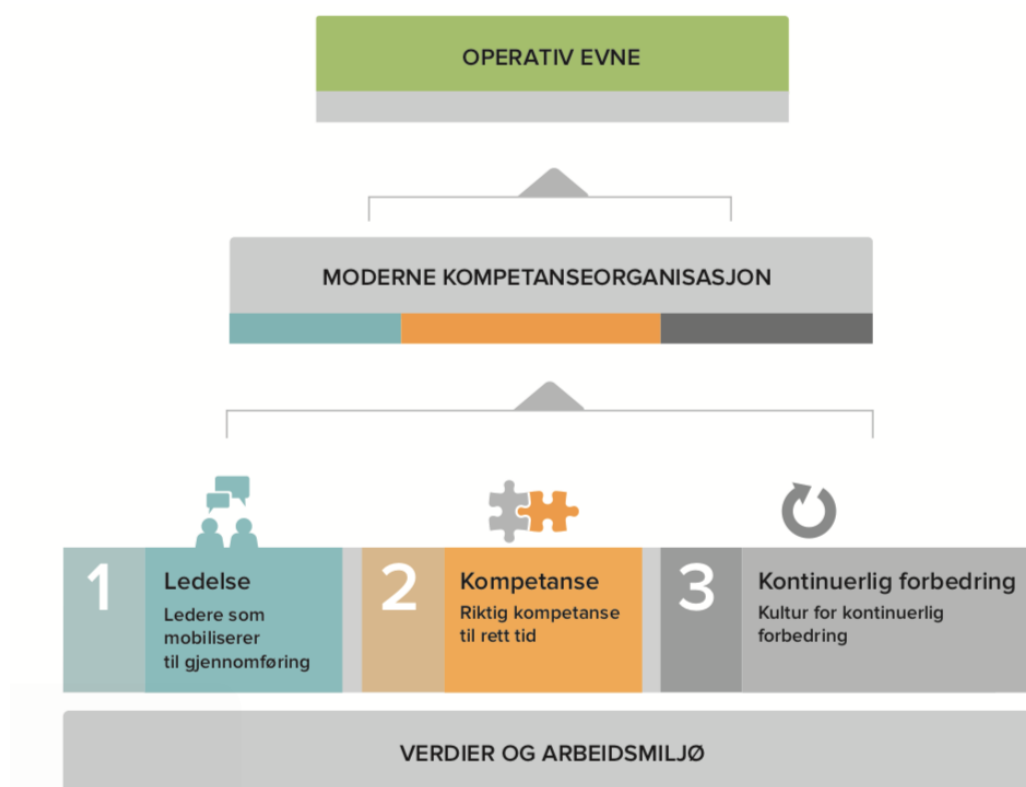
³ I forbindelse med P2813 er det innført et omfattende og komplekst kompetansekodeverk i FIF i 2016. I Luftforsvaret (og andre forsvarsgrener fra det jeg opplever) henger ikke kompetansekodene sammen med stillingsbeskrivelsene og oppgavene medarbeiderne har. Dette gjør at selv om kompetansekodeverket finnes, så er det ikke implementert på en måte som gjør at det har praktisk nytteverdi i hverdagen. Isteden finnes det eksempler på at stillingsbeskrivelsene har blitt mangelfulle etter innføringen av kompetansekodeverket.

sammenheng med den virkeligheten de operative avdelingene opplever. Denne avstanden er omtalt av flere andre forskningsprosjekter og må håndteres med god forankring gjennom hele organisasjonen for at SKL skal bli vellykket.

Lai (2013) fremhever SKL som viktig og omfattende. Det er imidlertid flere ting som kan stå i veien for at SKL vil lykkes. Utfordringene ved SKL kan forstås ved et instrumentelt, kultur- og myteperspektiv. De tre områdene kunnskap om kompetanse, organisatorisk læring og nivåmessig avstand fremheves som utfordringer for Forsvaret generelt, og kanskje intops spesielt. Neste delkapittel tar for seg hvordan Forsvaret med henblikk på intops fremstår som kompetanseorganisasjon.

2.4 Forsvaret som kompetanseorganisasjon

Figur 1 HR-strategi for forsvarssektoren



Figur 1 (FD, 2014, s. 5) viser FDs HR-strategi for forsvarssektoren og tegner et målbilde om at Forsvaret skal oppnå operativ evne gjennom å være en moderne kompetanseorganisasjon.

Heier (2017, s. 13) hevder at Forsvaret «I tiden før og etter styrkene tas i bruk, er de først og fremst kompetanseorganisasjoner». Dette er i tråd med Forsvarssektorens HR-strategi om «rett kompetanse til rett tid» og at «Forsvaret skal være en moderne kompetanseorganisasjon som ivaretar Norges suverenitet, territoriale integritet og politiske handlingsfrihet» (FD, 2016a). Men hva er så en moderne kompetanseorganisasjon? Heier hevder det kan forstås som en organisasjon der de mest kompetente menneskene i samfunnet ønsker å tilbringe de beste årene av sitt liv. Å få til dette er en av forsvarssektorens viktigste strategiske utfordringer (Heier, 2017, s. 87). Ambisjonsnivået for Forsvaret er altså å være en moderne kompetanseorganisasjon, hvilket kan forstås som at det ikke alltid har vært tilfellet tidligere. Bakgrunnen for dette vil forklares før de tre byggeklossene «ledelse», «kompetanse» og «kontinuerlig forbedring» for en moderne kompetanseorganisasjon vurderes.

Når man skuer til nyere historie har Forsvaret endret seg fra å være en relativt ensartet og stor krigsorganisasjon med tilgang på mer enn 400 000 norske kvinner og menn på 1980-tallet til å primært bestå av 17 000 ansatte i 2015 (Bogen & Håkenstad, 2015, s. 29). Det er mange grunner til denne store nedskaleringen og nye innretningen, skjønt økonomisk nedprioritering fremheves som den gjennomgående viktigste (Bogen & Håkenstad, 2015). Eksempelet fra innledningen om den økonomiske utviklingen på 2000-tallet hvor forsvarssektoren hadde minst vekst av samtlige sektorer er et eksempel på dette. De mange og omfattende nedleggelsene har imidlertid også bidratt til en forvitring av kompetansen det norske beredskaps- og forsterkningsplanverket var basert på. (Bogen & Håkenstad, 2015, s. 168–170; Heier, 2017, s. 15) Denne forvitringen kan bidra til å forklare HR-strategiens fokus på operativ evne gjennom forsterket kompetanse i en moderne kompetanseorganisasjon.

Arbeidet med å revitalisere kompetanse i Forsvaret startet imidlertid ikke med HR-strategien fra 2014. I 2009 kom direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO) og i 2011 ble det ferdigstilt en forstudie om personell og kompetanse i forsvarssektoren (FD, 2011). Her ble en rekke utfordringer beskrevet, hvilket la grunnlaget for en rekke styringsdokumenter i årene som kom etter. Kompetanse for en ny tid (FD, 2013), Forsvarssektorens HR-strategi (FD, 2014), Direktiv for HR-området (Forsvaret, 2014) og Du er Forsvarets viktigste ressurs – HR-strategi (Forsvaret, 2015) kom tett og har utgjort en storsatsning på kompetanse i forsvarssektoren. Sentralt i de politiske ambisjonene var en tydelig styrking av sektorens

kompetansemangfold, samt bedre samhandling for å dekke fremtidige kompetansebehov (Torgersen, 2017, s. 177).

Kompetansemeldingen (FD, 2013) er både den første offisielle og kanskje tydeligste meldingen om hvilken rolle kompetanse skulle få i Forsvaret gjennom de kommende årene. I denne fremholdes systematisk og kontinuerlig utvikling av ledere og medarbeidere for å opprettholde og videreutvikle kompetanse som avgjørende (FD, 2013, s. 20). HR-strategien vektlegger at vi må «vite hvilken kompetanse vi har, hva vi trenger i fremtiden og hvordan vi anvender den» (FD, 2014, s. 7). I lys av dette er det relevant å spørre seg hva intops utgjør av kompetanse. Av Forsvarets intopsbidrag utmerker Afghanistan seg spesielt gjennom Operation Enduring Freedom (OEF), United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA) og International Security Assistance Force (ISAF) frem til 2015. Afghanistan har blitt grundig evaluert gjennom Afghanistanrapporten (NOU 2016:8) og er derfor naturlig å se nærmere på i forbindelse med kultur for kontinuerlig forbedring.

I Afghanistanrapporten kommer det frem at Forsvaret hadde et ønske om militære synergieffekter ved at innsatsen i Afghanistan også skulle få positive konsekvenser for forsvarsevnen hjemme. Internasjonal samhandlingskompetanse, kamperfaring og bedre utstyr burde gi et bedre forsvar hjemme. Samtidig var det klart at strukturen ute ikke nødvendigvis hadde relevans (NOU 2016:8, s. 56). I ettertid har det blitt klart at innsatsen hadde flere positive følger for utviklingen av Forsvaret, spesielt knyttet til stridserfaring og koalisjonsoperasjoner. Dette har gitt nyttig lærdom på både enkelmanns- og avdelingsnivå (NOU 2016:8, s. 206). Samtidig som Afghanistan var nyttig individuelt og for enkelte mindre avdelinger mistet Forsvaret i samme periode mistet mye av evnen til å gjennomføre større fellesoperasjoner. Det som trengs av våpenteknologi, organisasjon og struktur for å forsvare Norge var ikke det man praktiserte og utstyrte avdelingene for i Afghanistan (NOU 2016:8, s. 58). For at bidragene totalt sett skulle ha en positiv effekt på forsvarsevnen hjemme måtte man altså lære av de erfaringene man gjorde seg. Afghanistanrapporten konkluderer med at erfaringslæring i Forsvaret i større grad institusjonaliseres og vektlegges på operasjonelt og strategisk nivå, ikke kun det taktiske (NOU 2016:8, s. 206).

Statsviteren Tom Christensen (2017) fremhever de 15 årene i Afghanistan som en betydelig bidragsyter til å skape militær kjernekompetanse i Forsvaret. Samtidig trekker han frem en

spenning mellom militær kjernekompetanse og ikke-operative oppgaver som gjerne har lavere status (FD, 2011), men som kan være vel så viktige i fredstid. I og med at ledersegmentet i Forsvaret først og fremst rekrutteres fra de operative miljøene heller enn personell med personell- og økonomikompetanse hevder Christensen (2017, s. 62) at man kan risikere en skjev fordeling og prioritering blant oppgavene som kan være uheldig. Samtidig hevder han at den teknologisk og fritdsmessig fordyrende utviklingen i tiden fremover vil bli tvunget til å fokusere mer på strategisk kompetanseledelse, som innebærer potensielle balanseendring i favør byråkratisering og ikke-operative oppgaver med lavere status enn det operativ virksomhet har i dag. (Christensen, 2017, s. 65)

Heier (2017) belyser det samme krysspresset som Christensen. På den ene siden er det en økende andel offiserer med fokus på militær kjernekompetanse og «skarpe operasjoner». På den andre siden står militære ledere og stabsoffiserer i FD og FST med større fokus på «mykere virksomheter» som styring, personell og kompetansestyring (Heier, 2017, s. 102). Den sistnevnte gruppen beskrives også å være mer opptatt av demografisk og samfunnsmessig utvikling. Dette innebærer urbanisering, arbeidsmobilitet og familiestrukturer, hvilket ikke nødvendigvis er enkelt forenelig med hverken militært karrieremønster eller de tjenestestedene Forsvaret har. Heier peker derfor på to forhold. For det første hevder han at Forsvaret befinner seg i en brytningstid når det gjelder balansen mellom det å løse militære oppdrag og det å ta vare på og videre utvikle kompetanse. For det andre virker det som at FD og Forsvarets øverste ledelse lener seg for tungt på toppstyrte prosesser som organisasjonen på de lavere nivåene rundt om i landet i liten grad forstår, gjenkjenner eller identifiserer seg med (Heier, 2017, s. 104). Denne avstanden er det samme problemet som tidligere masteroppgaver har identifisert. For å håndtere disse utfordringene må det ifølge Lai (2013) settes større fokus på evaluering og oppfølging av de kompetansetiltakene som blir iverksatt. Dette kan forstås som at Forsvaret må etablere og kontinuerlig utvikle en sterk læringskultur.

Organisasjonsforsker Cathrine Filstad (2017, s. 50) fremhever læringskultur som avgjørende for at strategisk kompetanseledelse skal fungere og Forsvaret skal kunne fremstå som en moderne kompetanseorganisasjon. Heier (2017) hevder dette skyldes at Forsvarets øverste ledelse ikke legger tilstrekkelig vekt på sterke læringskulturer i organisasjonen.

Afghanistansrapporten (NOU 2016:8) henger sammen med Lai (2013), Filstad (2017) og

Heier (2017) sine konklusjoner om behovet for sterk læringskultur. Et viktig hovedfunn Heier beskriver er at «Hva kunnskap og kompetanse egentlig består av, og hvordan den skal fremskaffes, ser ut til å være et tema fremtidens ledere må ha klare svar på når den nasjonale forsvarsevenen skal styrkes» (Heier, 2017, s. 282). Med andre ord er dette argumenter om behov for bedre kunnskap om kompetanse og kultur for læring i Forsvaret.

Intops i Forsvaret er et noe ubeskrevet blad når det kommer til kompetanse. FPH del E (FST, 2015) hevder intops gir en «generell kompetanse». Samtidig synes det ganske klart at dette har noe med militær kjernekompetanse å gjøre. Professor Glenn Egil Torgersen (2017) advarer mot det som Majken Schultz og Mary Jo Hatch (2002) betegner som «organisasjonsnarsissisme», hvor organisasjonen sterkt baserer seg på egen identitet, yrkesprofesjon og kultur. Resultatet av det er at annen type kompetanse vurderes som langt mindre verdt. En potensiell fare med dette er at organisasjonen kan komme i utakt med omgivelsene og få svekket virkelighetsoppfatning (Torgersen, 2017, s. 176). Hvis intops står sterkt som et kompetansekrav blant Forsvarets ledere kan dette bidra til økt grad av organisasjonsnarsissisme. Dersom dette er tilfellet bør Forsvaret være denne kompetansesatsningen bevisst og kjenne til hvilken risiko man begår ved å velge den veien.

Forsvaret har hatt en betydelig satsning på kompetanse i nyere tid. Politiske og strategiske styrende dokumenter legger både føringer og forventninger til hva Forsvaret skal gjøre i sitt arbeid med SKL. Ambisjonen er imidlertid ikke uproblematisk. Særlig kunnskap om kompetanse, evne til læring i organisasjonen og nivåmessig avstand mellom operativt og administrativt nivå kan trekkes frem som utfordringer. Et av hovedfunnene fra Heiers «Kompetanseforvaltning i Forsvaret» (2017) er nettopp at Forsvaret ikke fremstår som en moderne kompetanseorganisasjon. For å bli det må Forsvaret vite hvilken kompetanse organisasjonen har, hva den trenger i fremtiden og hvordan kompetansen anvendes (Heier, 2017, s. 282). Avslutningsvis presenterer Heier også en hypotese om at forsvarsledelsen må ansvarliggjøres i arbeidet med å skape læringskulturer som er tuftet på innsikt i hva læring, kunnskap og kompetanse er (Heier, 2017, s. 287). I lys av dette kan forskning på intops som kompetanse være et bidrag til å utvikle Forsvaret mot en moderne kompetanseorganisasjon.

2.5 Formelle rammer for forvaltningspraksis

Hensikten med dette kapittelet er beskrive noen av de viktigste formelle dokumentene som er brukt i studien for å tydeliggjøre hvilke føringer som har kommet og hva som legger grunnlaget for Forsvarets forvaltningspraksis med implikasjoner for både karriere og kompetanse. Følgende dokumenter er vektlagt:

- FD (2013): Meld. St. 14 (2012–2013) *Kompetanse for en ny tid*
- FD (2014): Hr-strategi for forsvarssektoren
- FSJ (2014): Direktiv for HR-området
- Forsvaret (2015b): Du er forsvarets viktigste ressurs – HR-strategi
- FD (2016). Prop. 151 S (2015–2016). *Kampkraft og bærekraft*
- FST (2016): FPH del B Forvaltning av militært tilsatte
- FST (2015): FPH del E Internasjonale operasjoner
- Hæren (2016): Hærens karriere- og tjenesteplan
- Sjøforsvaret (2017): Sjøforsvarets karriere- og tjenesteplan
- Luftforsvaret (2017): Luftforsvarets karriere- og tjenesteplan

Jeg har valgt å studere disse dokumentene med fokus på intops. Ved å gjøre dette har jeg kunne finne eventuell ubalanse mellom føringene som kommer fra sektor- og etatsledelsens side og hvordan forvaltningen av intops som kompetanse i praksis gir seg utslag. I tråd med fokuset på kompetanse er de fleste dokumentene oppdatert i nyere tid. Jeg vil ikke fokusere mer på de politiske dokumentene fra departementsnivå, da de ansees som tilstrekkelig dekket i forrige underkapittel. Hovedpoenget er at det er en vesentlig satsning på kompetanse i forsvarssektoren. Dette gir videre utslag i dokumenter fra forsvarsledelsen, forsvarsgrenene og føringer for personellforvaltningen.

Forsvarets strategiske styringsdokumenter

Forsvarssjefen (Forsvarssjefen, 2014) utga HR-direktivet i 2014. Direktivet tydeliggjør Forsvarets målsetting om at strategisk kompetansestyring skal være en integrert del av styring og ledelse i Forsvaret. (FSJ, 2014, s. 6). Året etter kom HR-strategien for Forsvaret. HR-strategien har sitt utspring i FD (2014) sin HR-strategi for forsvarssektoren og fremstår som

en mer forlenget og spisset strategi for etaten Forsvaret med mennesket i fokus (Forsvaret, 2015). To av delmålene i HR-strategien under kompetanseseksjonen er produksjon av kostnadseffektiv kompetanse av høy kvalitet og kompetansemessig robusthet (Forsvaret, 2015, s. 6). Dette bygger oppunder min argumentasjon for at man må se på intops i et kompetansperspektiv. En naturlig videreutvikling av og operasjonalisering av HR-strategien med fokus på kompetanse og strategisk kompetanseledelse ble skriving og oppdatering av karriere- og tjenesteplaner for forsvarsgrenene (Hæren, 2016; Luftforsvaret, 2017; Sjøforsvaret, 2017).

Karriere- og tjenesteplaner i forsvarsgrenene

I karriere- og tjenesteplanene er fokuset på kompetanse sterkt fremtredende. Alle de tre forsvarsgrenene har for eksempel samme definisjon på kompetanse og hva dette innebærer. Selv om Hær og Luft har valgt å ha et eget kompetansevedlegg og Sjø har valgt å ha kompetanse som en integrert del av hoveddokumentet, er kompetanseprofilen både tydelig og harmonert mellom forsvarsgrenene. Karriere- og tjenesteplanene skal fortelle hvilke krav som settes for avansement. Dokumentene er viktige fordi de legger premisser for hvilken kompetanse er ansett som viktig for Forsvaret og gjennom dette hvilke ledere og innretning Forsvaret får.

I Hærens karriere- og tjenesteplan synliggjøres viktigheten av at offiserer skal tilegne seg breddekompetanse innenfor et vertikalt karrieresystem gjennom ulike tjenesteerfaring, tjeneste fra fellesstab, tjeneste fra internasjonale operasjoner og utdanning (Hæren, 2016, s. 24). Intops fremkommer altså tydelig som en del av breddekompetanse det er naturlig og viktig for Hærens offiserer å tilegne seg. I tillegg er det et eksplisitt krav til intops for alle Gruppe 1-offiserer⁴. (Hæren, 2016, Vedlegg C) Akkurat hva intops gir av kompetanse er imidlertid ikke beskrevet noe sted.

For Sjøforsvaret beskrives det at intops eller andre avdelinger med operative leveranser gir tjenesteerfaringen «operativ tjeneste». All tjeneste i intops teller det dobbelte av tjenestetiden (Sjøforsvaret, 2017, s. 10), noe som er et tydelig signal om at intops ansees som viktig, selv fartøyene ofte gjør akkurat det samme som de gjør hjemme. Samleposten «erfaring fra

⁴ Gruppe 1-offiserer er alle grader fra oberst/kommandør og høyere i Forsvaret.

utenlandstjeneste og intops» er også fastsatt som et kriterium for vurdering mot kommandørkapteinstillinger (Sjøforsvaret, 2017, s. 14). For Gruppe 1-offiserer i Sjøforsvaret vektlegges internasjonal tjeneste, men ikke intops spesifikt (Sjøforsvaret, 2017, Vedlegg J). Hva intops spesifikt gir av kompetanse er ikke beskrevet.

I Luftforsvarets karriere- og tjenesteplan er internasjonal tjeneste beskrevet som en del av det å bygge breddekompetanse for en vertikal karriere for offiserer. I tillegg beskriver Luftforsvaret at «fremfor å se personellet som personell, ses dette på som kompetanse» (Luftforsvaret, 2017, vedlegg B), noe som er meget eksplisitt med tanke på hvilken plass kompetanse har i planen. Det er ikke beskrevet tydelig hvilke krav som stilles for gruppe 1-stillinger, da denne tjenesteplanen ikke er klar (Luftforsvaret, 2017). Hva intops gir av kompetanse er ikke beskrevet.

I sum for de tre karriere- og tjenesteplanene fremgår det at internasjonal tjeneste inkludert intops har en rolle i å bygge breddekompetanse for offiserer som skal ha en vertikal karriere. Betydningen av intops fremstår som sterkere i Hær og Sjø enn i Luft. Det fremgår imidlertid ikke hva denne kompetansen består av i noen av karriere- og tjenesteplanene.

FPH del B og E

I Forsvaret er det primært Forsvarets Personellhåndbok – del B Forvaltning av militært tilsatte (FST, 2016) som fastsetter forvaltningspraksis for militært tilsatte. FPH del B skal på linje med de ovennevnte dokumentene bidra til god kompetansetyring (FST, 2016, s. 5).

Kompetanse skal fremgå av kodifiserte kvalifikasjoner i alle medarbeideres elektroniske kvalifikasjonsprofil. Normalt sett opparbeides kvalifiserende tjeneste i løpet av to år i stilling (FST, 2016, s. 19-20). Intops er ikke beskrevet i FPH del B. Det er derimot laget en egen personellhåndbok som sier noe om internasjonale operasjoner; FPH del E.

FPH del E Internasjonale operasjoner (FST, 2015, s. 6) har blant annet til formål å «spre belastning og kompetanse blant personellet» i lys av intops. Det forklares videre at tjenestegjøring i intops bygger opp «generell kompetanse» uten at dette er nærmere utdypet (FST, 2015, s.19).

Forsvarets offisielle og lett tilgjengelige dokumenter som omhandler karriere og kompetanse er altså klare på at internasjonal tjeneste eller intops har en betydning for vertikal karriere. Det fremgår også gjennom to setninger i FPH del E at intops gir generell kompetanse.

2.6 Oppsummering av oppgavens rammeverk

Kapittel 2 danner oppgavens teoretiske rammeverk for kompetanse i Forsvaret. Kompetanse og SKL i flere perspektiv har blitt definert. Forsvarets ambisjoner om og utfordringer ved det å bli en moderne kompetanseorganisasjon, forsvarsgrenenes karriere- og tjenesteplaner og føringer for forvaltningspraksis har blitt beskrevet. Dette danner rammen for hovedkapitlene 4, 5 og 6. Grovt inndelt kan kompetanse sees i sammenheng med individ og SKL med organisasjon. Individ og organisasjon er imidlertid uløselig knyttet sammen. Når jeg ser på betydningen av intops for karriere, kompetanse og prestasjoner i Forsvaret må begge disse perspektivene inkluderes.

3 Metode

De tre hypotesene knyttet til karriere (H1), kompetanse (H2) og prestasjoner (H3) innebærer både kvalitative og kvantitative data. Jeg har valgt en pragmatisk tilnærming med forskjellige metodiske innfallsvinkler for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Underveis i studien har jeg i noen tilfeller kunnet for lite om problemet. For å løse dette har jeg balansert graden av åpen- eller lukkethet basert på hvor jeg har vært i kunnskapsutviklingen (Jacobsen, 2015, s. 34–41). Metoden spenner fra åpen i forbindelse med den kvalitative intensive undersøkelsen i H1/2 til lukket i den kvantitative ekstensive undersøkelsen i H3. For å svare på oppgaven har kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder vært nødvendig. Denne tilnærmingen, også kjent som «Mixed Methods», stiller sterke krav til struktur ifølge professor John Creswell (2014, s. 217). Dette gjør at de tre forskningsspørsmålene må struktureres tydelig for å kunne bli besvart. Samtidig vil kombinasjonen av metodene kunne bidra til at det kan konkluderes med større grad av sikkerhet og både gi bredere og rikere forståelse for temaet som undersøkes. Ifølge Jacobsen (2015, s. 139) er kombinasjonen av kvantitative og kvalitative data et ideal, hvor ulempen som fremheves er kompleksiteten og ressursene som kreves for å gjennomføre et slik opplegg. Creswell (2013, s. 4) fremhever betydningen av kombinasjonen av metoder for å få en mest mulig helhetlig forståelse for en gitt problemstilling.

Kombinasjonen av metodene som blir brukt i oppgaven kan den anses som komplisert. På grunn av dette blir metodekapittelet viktig for å forklare fremgangsmåten på en strukturert og ryddig måte. **Figur 2** brukes for å beskrive metoden på enkel måte. Etter designet vil de kvalitative og kvantitative metodene forklares. Avslutningsvis i metodekapittelet vies det plass til vurdering av oppgavens reliabilitet, validitet og etiske betraktninger.

3.1 Forskningsdesign

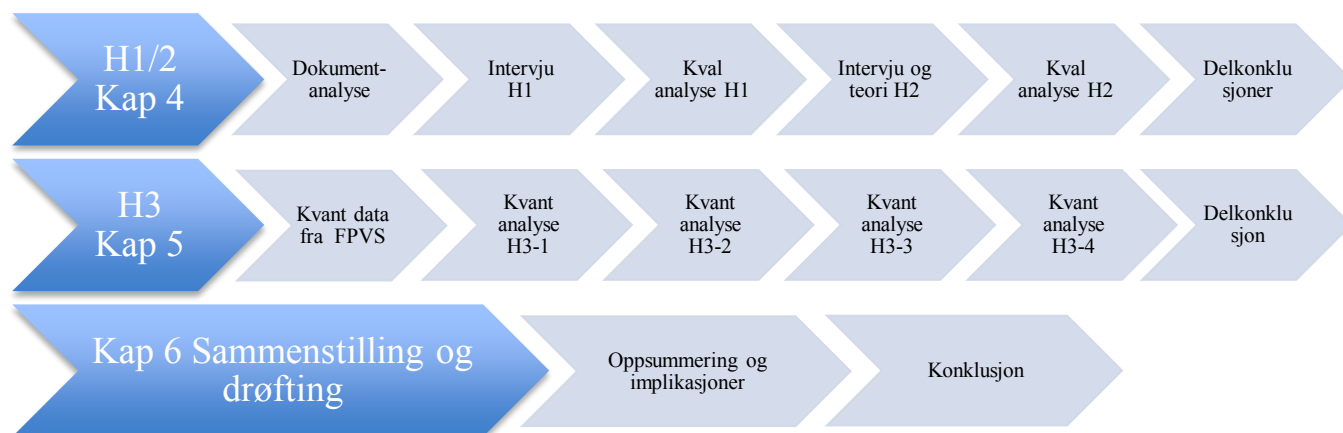
Oppgavens forskningsdesign fremgår av **figur 2**. For å sikre at betydningen kommer klart frem gjentas hypotesene, omformulert til forskningsspørsmål.

H1: Favoriserer dagens forvaltningspraksis intops på bekostning av andre typer kompetanse?

H2: Gir intops kompetanse Forsvaret trenger?

H3: Presterer offiserer med intops bedre enn de som ikke har det?

Figur 2 Forskningsdesign



Forskningsdesignet kan beskrives som «Mixed Methods» (Creswell, 2014), flermetodedesign/triangulering (Ringdal, 2016) eller designtriangulering (Jacobsen, 2015). Videre kan det klassifiseres som utforskende sekvensielt design (Creswell, 2014, s.16, s. 225-227) eller kombinasjon av case- og utvalgsstudie (Jacobsen, 2015, s. 121-122) hvor hensikten er å sikre både teoretisk og statistisk generalisering. «Mixed Methods» er fremdeles relativt nytt, og Creswell (2014) anbefaler derfor at man omtaler hva som kjennetegner metoden. For å falle innenfor kategorien må undersøkelsen omfatte både innsamling og analyse av kvalitative og kvantitative data, tydelig forskningsdesign og at de to datatypene sees i sammenheng (Creswell, 2014, s. 217). Sistnevnte vil ta plass i sammenstillingen i kapittel 6.

H1/H2 undersøkes kvalitativt i kapittel 4 hvor den viktigste kilden er intervju. Jeg forventer å få en bedre forklaring på dagens forvaltningspraksis enn det som står skrevet og styrke hypotese 1. Hypotese 2 vil skape klarhet i om intops kan ansees som karrieremessig «tickoff» eller reell kompetanse.

H3 undersøkes kvantitativt i kapittel 5. Jeg vil bruke hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen som et mål på kompetanse og prestasjon i datagrunnlaget jeg har fått utlevert fra FPVS. Dataene analyseres gjennom fire underspørsmål for å besvare om offiserer med intops presterer bedre enn de som ikke har det. Endringer over tid, forskjellige forsvarsgrener, antall kontingenter og kjønn vil analyseres for å forklare betydningen av intops for prestasjoner. Dette vil være ny kunnskap og kan være et nyttig bidrag til kunnskap om kompetanse i Forsvaret.

3.2 Kvalitative metoder

Kvalitative metoder kjennetegnes av at nyanser blir prioritert fremfor mange enheter, noe som kan gi utfordring med den eksterne gyldigheten (Jacobsen, 2015, s. 131). Samtidig har jeg benyttet meg av forskjellige inngangsvinkler, noe som kan bidra til å begrense den negative effekten. De tre kvalitative metodene er dokumentundersøkelse, individuelle intervju og en liten spørreundersøkelse. De to sistnevnte kan kategoriseres som Små-N-Studier (Jacobsen, 2015, s. 123) hvor hensikten er å sette fokus på et relativt klart fenomen (intops) og kunne gi en nyansert beskrivelse av dette fenomenet i perspektivene karriere og kompetanse.

Dokumentundersøkelse

H1/H2 begynner med dokumentundersøkelse. Dette er å betrakte som sekundærdata. Ifølge Jacobsen (2015, s 170-173) brukes gjerne dokumentundersøkelser når man enten ikke kan samle inn primærdata eller for å få frem objektive fremstillinger av hva som er sagt og gjort. Creswell (2014, s. 29) mener litteratur og dokumenter på det aktuelle forskningsområdet bør presenteres tidlig i studien som en del av et teoretisk rammeverk, slik jeg har valgt i denne oppgaven. Det er to grunner til at dokumentundersøkelse er vektlagt innledningsvis i H1 og H2. For det første er dette offisielle objektive dokumenter som sier noe om temaet som blir berørt. Det er derfor interessant å få klarhet i hva som formelt sett ligger bak utviklingen med tanke på intops og kompetanse. For det andre muliggjør undersøkelsen avdekking av forskjeller mellom hva som er tiltenkt i de offisielle dokumentene fra departement- og forsvarsledelsens side og det som oppleves i organisasjonen. Ved dokumentundersøkelser er det viktig å være sikker på at man har tilgang til de aktuelle dokumentene, at de passer inn i problemstillingen, er troverdige og at man har kontroll på feilkilder (Jacobsen, 2015, s. 173). Fordi jeg er offiser i Forsvaret med tilgang til Forsvarets interne arkiv FOBID⁵ har tilgang vært uproblematisk. Alle dokumentene er ugraderte og betraktes som troverdige.

⁵ FOBID står for Forsvarets Oversikt over Bestemmelser, Instruksjer og Direktiver

Intervju

Den andre kvalitative metoden som benyttes er seks individuelle intervju med sentralt personell i Forsvarets prosesser for disponering og tilsetting. Utvalget er gjort etter anbefalinger fra personell jeg har kommet i kontakt med gjennom forskningsprosessen. Intervjuene tok plass i uke 10, 2018. De seks informantene har ekspertkunnskap på det området de har besvart i kraft av sin posisjon, funksjon eller erfaring og er derfor ikke anonymisert. De seks informantene fikk alle tilsendt informasjonsskriv (vedlegg A) og intervjuguide (vedlegg B) over epost med tid til å sette seg inn i materialet på forhånd. Alle har gitt eksplisitt samtykke til å bli identifisert i forbindelse med den ferdige oppgaven og fått mulighet til å lese gjennom egne bidrag i tråd med NSD (2017) sine anbefalinger. Fem av seks intervju ble gjennomført som besøk, det siste som telefonintervju. Telefonintervju gjør det vanskeligere å etablere tillit og åpenhet enn fysisk møte (Jacobsen, 2015, s. 148), men var vurdert som tilstrekkelig i og med at informanten selv foretrakk telefon og hadde undersøkt de tilsendte spørsmålene med flere personer i sin organisasjon på forhånd (Olsen, 2018). Både Jacobsen (2015, s. 159) og Kvale & Brinkmann (2015, s. 119-122) fremhever betydningen av å tilpasse seg den som skal bli intervjuet, noe som har vært viktig for meg i prosessen. I tillegg til selve intervjuene har enkelte dokumenter blitt gjort tilgjengelig fra disse kildene. Informasjonen fra intervjuene benyttes både i forbindelse med H1 og H2.

Ringdal (2016, s. 117) beskriver grad av nærhet og standardisering ved teknikker for gjennomføring av datainnsamling. I min metodiske tilnærming har jeg prioritert nærhet over standardisering i den kvalitative delen. En mulig ulempe med dette er at lavere grad av standardisering i større grad åpner opp for tilfeldige målefeil (Ringdal, 2016, s. 118). For å begrense denne feilkilden har jeg valgt to intervjuobjekter fra hvert av de tre valgte nivåene og fulgt forskningsintervjuets syv faser 1) tematisering, 2) design, 3) intervju, 4) transkribering eller utskrivning, 5) analyse, 6) verifikasjon og 7) rapportering (Kvale & Brinkmann, 2015). Svarenes gyldighet styrkes hvis det er samsvar mellom to respondenter innen samme kategori, og validiteten styrkes ved å standardisere intervju- og analyseprosessen gjennom de syv fasene. Jacobsen (2015, s. 150-151) anbefaler bruk av intervjuguide og jeg valgte å gjennomføre intervjuet semistrukturert. Dette har sikret at jeg fikk svar på de forhåndsdefinerte hovedspørsmålene, men at intervjuobjektene samtidig fikk stor grad av frihet til å vektlegge det de selv mente var av betydning for temaet. Det at alle

oppgavens tre forskningsspørsmål var presentert i forkant av intervjuet kan også bidra til at intervjuerens ubevisste påvirkning på svarene kan reduseres (Jacobsen, 2015, s. 149).

Spørreundersøkelse

I forbindelse med H2 ble det gjennomført en kort spørreundersøkelse (vedlegg C). Undersøkelsen faller inn under «mixed method» gjennom kombinasjonen av tall og ord (Creswell, 2014, s. 16-17). Trinnene Ringdal (2016, s. 196) beskriver for utvikling av spørreundersøkelser er benyttet. Samtidig følger ikke selve spørreundersøkelsen normale former med en rekke spørsmål eller avkryssninger, annet enn at den både har en svært lukket og en svært åpen del. Utvalget for spørreundersøkelsen består av ni anonymiserte offiserer med erfaring fra intops i gradspennet kaptein/kapteinløytnant - major/orlogskaptein. Intopserfaringen kommer primært fra Afghanistan, men også andre misjoner. Målet med undersøkelsen var å få respons fra alle tre forsvarsgrenene og flere forskjellige operasjoner. Dette var viktig fordi jeg selv ikke har intops. Jeg har kjennskap til offiserene og anser dem alle som reflekterte med god evne til å besvare spørsmålene. Dette utfordrer imidlertid uavhengigheten til denne delen av undersøkelsen. Jacobsen (2015, s. 231) mener en gylden regel er at «informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet». I dette tilfellet er kildene uavhengige fra hverandre, men min kjennskap til respondentene kan svekke troverdigheten. Spørreundersøkelsen alene har svakheter på grunn av høy nærhet, lav standardisering og lite utvalg. Samtidig vurderer jeg metoden som hensiktsmessig for det den er ment til å bidra til kvalitetssikring av kompetansemodellens gyldighet for intops.

3.3 Kvantitative metoder

Hypotese 3 i kapittel 5 skal besvares kvantitativt ved hjelp av fire underspørsmål som benevnes H3-1, H3-2, H3-4 og H3-4. Analysen baserer seg på flere datauttrekk fra Forsvarets personelldatasystem P3 med primærdata fra perioden 2004-2014 som er levert av FPVS etter søknad til og godkjenning fra Forsvaret (vedlegg F). Statistikkprogrammet IBM SPSS⁶ (versjon 25) er brukt for å analysere dataene. Det er brukt både langsgående tidsdesign og

⁶ SPSS står for Statistical Package for the Social Sciences

tversnittstudier. Langsgående tidsseriestudie er valgt i H3-1 fordi det er bedre egnet til å fastslå kausalitet og endring eller stabilitet (Jacobsen, 2015, s. 109-111; Ringdal, 2016, s. 106-107). Tidsseriestudiet kan også beskrives som gjentatte tversnittstudier som gjør det mulig å studere trender (Ringdal, 2016, s. 147-148). Ved å bruke seks forskjellige måletidspunkt i perioden 2004-2014 reduseres sjansen for at tilfeldige feil eller spesielle hendelser i et enkelt år kan påvirke resultatet uforholdsmessig mye. Dersom resultatene tilsier stabilitet i tendensene vil det bidra til å styrke undersøkelsens validitet i tversnittstudiet for 2014 fordi året da kan sies å være representativt på et generelt grunnlag.

Det er store mengder primærdata i utvalget. Ved siden av tidsseriestudiet har det vært ønskelig å se mer detaljert på enkelte variabler og sammenhenger. Dette gjør tversnittstudie velegnet for de øvrige tre underspørsmålene. Variablene jeg ønsket å se nærmere på var betydningen av antall kontingenter, forsvarsgren, grad og kjønn. Tidsserie for alle spørsmålene ville opptatt mye plass uten tilsvarende effekt i en allerede omfattende statistisk undersøkelse. En tversnittsundersøkelse skal være basert på et stort, representativt utvalg for å gi en statistisk beskrivelse av sammenheng mellom variabler i populasjonen (Ringdal, 2016, s. 147). Året 2014 er valgt som tversnitt fordi det er nærmest i tid og mest relevant for nåtiden i og med at det har vært en jevn oppgang i variabelen hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen (Thomassen, 2014). Tversnittsundersøkelsen har den begrensningen at den kun gir et øyeblikksbilde fra det året det er målt og således ikke er egnet til å beskrive prosesser som beveger seg over tid (Ringdal, 2016, s. 147). I tillegg er tversnitt mer sårbar for tilfeldige feil. Dersom tversnittet fra 2014 følger trendene fra resten av måleårene kan imidlertid dette gi større grad av troverdighet og sikre bedre ekstern gyldighet for undersøkelsen.

I kvantitativ forskning er det viktig å være klar over at tilfeldige feil kan gi feilaktige konklusjoner. For å unngå tilfeldige feil som gir feil utslag hvor enten nullhypotesen forkastes selv om den er sann (type I) eller en falsk nullhypotese unnlates å forkastes (type II) velges normalt et signifikansnivå på 5 % (0,05), som er det mest vanlige og beskrevet som kompromiss for å redusere risikoen for begge typer feil og er derfor valgt for alle analysene i kapittel 5 (Pallant, 2016, s. 209; Ringdal, 2016, s. 340–341).

Begrunnelse for utvalg

Utvalget skal representere offiserer i Forsvaret og består av offiserer fra fenrik til major/orlogskapteins grad. Ved å ha et såpass stor spenn i grad som jeg har valgt vil utvalget både bestå av yrkesoffiserer og avdelingsbefal uten krigsskole. Dette gjør utvalget mindre ensartet, men verdien av å ha et stort utvalg som dekker svært store deler av offiserskorpset med tilhørende mulighet for å generalisere bredt vurderes til å veie tyngre enn ulempen.

Årstallene 2004 til 2014 er valgt fordi jeg ønsket å dekke en lengre periode for å se resultater og endringer over tid. Ti år ble derfor valgt. Årstallene jeg har uttrekk fra er i hovedsak annerledes enn Thomassen (2014) brukte. Oppgaven kan i så måte bidra til å forsterke eller svekke hennes resultater. På grunn av byttet av HR-system fra P3 til FIF var tiden etter 2015 enten svært vanskelig eller umulig å hente gode data fra. 2014 stod derfor frem som et gunstig år. Det var også ønskelig å dekke en periode før 1. januar 2005, da forsvarspersonelloven (2004) trådte i kraft og det ville være interessant å se om dette kan ha påvirket andelen offiserer med intops. Datauttrekk fra annet hvert år er valgt for å redusere datamengden til et håndterlig nivå, samt redusere arbeidet det har vært for FPVS å skaffe det til veie. I tillegg vurderes utvalget til å være mer enn stort nok til å ha relevans og gyldighet for hele Forsvaret i de forsvarsgrenene som er undersøkt. Ulempen med å ikke ha data fra hvert eneste år er vurdert til å være lav.

Tabell 3 Størrelse på utvalg 2004-2014

	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Hæren	4 619	4 671	3 679	3 291	3 167	1 875
Sjøforsvaret	1 975	2 549	1 713	1 650	1 528	1 014
Luftforsvaret	2 155	2 656	1 643	1 761	1 497	1 414
Sum	8 749	9 876	7 035	6 702	6 192	4 303

Totalt består utvalget i tidsseriestudiet av 42 857 offiserer fra fenrik til major/orlogskaptein over en periode på 10 år hvor de uavhengige variablene er *forsvarsgren, grad, kjønn, har/har ikke intops* og *antall kontingenter i intops*. Den avhengige variabelen er *hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen*. Når det gjelder hovedinntrykket må det regnes om til tallverdier for å kunne analyseres. **Tabell 4** viser sammenhengen mellom hovedinntrykkene og karakterene (verdiene) som er valgt.

Tabell 4 Karakterskala for hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen

Hovedinntrykk	Karakter	Hovedinntrykk	Karakter
UN Under norm	1		
LU Litt under norm	2	UF Under forventet	2
NO Norm	3	FO Forventet	3
LO Litt over norm	4	OF Over Forventet	4
ON Over norm	5	UT Utmerket	5

I datauttrekket var det noen hovedinntrykk basert på en annen variant av tjenesteuttalelsen som vurderes fra UF Under forventet og opp til UT Utmerket. Denne vurderingsformen er sammenlignbar med den normale tjenesteuttalelsen, hvor UF kan sees på som en samlepost for både under norm og litt under norm. Karakter 2 istedenfor 1 er valgt for UF fordi UN under norm i praksis ikke brukes på offiserer (under 0,06 % av hovedinntrykkene er under norm). At det er en annen type vurdering av tjenesten er en mulig feilkilde, fordi det er noen forskjeller i hvilke områder som vurderes. Det er imidlertid kun 74 forekomster av FO Forventet (0,17 %), 47 forekomster av OF Over Forventet (0,11 %) og 15 forekomster av UT Utmerket (0,04 %) i utvalget på 42 857 hovedinntrykk. Dette utgjør mindre enn 0,32 % av hovedinntrykkene og vurderes derfor til å ikke utgjøre en betydelig feilkilde med de overføringsverdiene som er brukt. Den femdelte skalaen fra under norm til over norm ble innført i 2005. Dette betyr at det er en potensiell feilkilde i 2004, men ettersom disse karakterene er svært lite brukt er forskjellen er vurdert til å ikke ha særlig betydning for datakvaliteten.

T-test for to uavhengige utvalg

Når man skal sammenligne gjennomsnittsverdiene i to populasjoner er det vanlige å bruke en uavhengig T-test (Pallant, 2016, s. 244). I mine analyser har jeg brukt en rekke T-tester med flere utvalg som testes mot den avhengige variabelen hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen. Dersom statistisk signifikans påvises og nullhypotesen kan forkastes vil det si at det var reelle forskjeller mellom de to gruppene som testes. (Pallant, 2016, s. 109; Ringdal, 2016, s. 375).

Enveis variansanalyse (ANOVA)

T-test kan brukes når det er to populasjoner som skal sammenlignes, men ikke flere. I de tilfelle det har vært nødvendig å sjekke flere utvalg samtidig har det derfor blitt brukt en enveis variansanalyse (ANOVA). En enveis ANOVA kan beskrives som gjentatte T-tester til flere grupper. (Ringdal, 2016, s. 377-378) En F-test (ANOVA) med statistisk signifikans viser i likhet med T-testen at minst ett av gjennomsnittene er signifikant forskjellig fra en eller flere av de andre gruppene, men ikke hvilken (Ringdal, 2016, s. 382). Ved bruk av enveis ANOVA er det derfor vanlig å undersøke dette med en post hoc-test. Den enkleste av disse er Bonferroni, som forteller hvilke variabler som er signifikant forskjellige fra hverandre (Ringdal, 2016, s. 382). Jeg har derfor valgt å benytte meg av denne.

Univariat analyse

Ved både T-tester og enveis ANOVA vil jeg kunne finne statistisk signifikante forskjeller som testes gjennom univariat analyse for å finne graden av effekt (Ringdal, 2016, s. 381) Det er vanlig å bruke enten Cohens d eller Eta squared (η^2). Cohens d er relevant for å sammenligne effektstørrelser med sammlignbare studier som for eksempel Thomassen (2014). I mine undersøkelser vil SPSS gi meg «Partial η^2 » fra univariat analyse. Dette vil være nøyaktig lik som η^2 ettersom det kun er én avhengig variabel. η^2 gir i tillegg til graden av effekt som beskrevet i **tabell 5** en forståelse for hvor stor del av variansen som kan forklares av modellen. Ved en η^2 på 0,10 kan man for eksempel si at variansen forklarer 10 % av forskjellene mellom to grupper (Ringdal, 2016, s. 382).

Tabell 5 Effektstørrelser Cohens d og η^2

(Cohen, 1988, s. 40; Pallant, 2016, s. 247–249)

Effektstørrelser		
Grad av effekt	Cohens d	Eta squared
Liten effekt	0,2	0,01
Moderat effekt	0,5	0,06
Stor effekt	0,8	0,14

3.4 Validitet og reliabilitet

Metodekapittelet har hittil beskrevet de kvalitative og kvanitative metodene. Kombinasjonen av metoder i seg selv er noe som styrker oppgavens validitet og reliabilitet (Creswell, 2014, s. 19). Samtidig gjør kompleksiteten i oppgaven at det er behov for å utdype ytterligere om validitet og reliabilitet. Med validitet menes gyldighet, altså at om de svarene man får har relevans for problemstillingen (Ringdal, 2016, s. 96-100; Jacobsen, 2015, s. 16-17; Pallant, 2016, s. 7). Validiteten kan deles inn i begrepsmessig, indre/intern og ytre/ekstern validitet, avhengig av hvilken lærebok man leser (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2016). Innholdet er imidlertid sammenfallende, og jeg bruker Jacobsens definisjoner med begrepsmessig, intern og ekstern gyldighet i denne oppgaven.

Begrepsmessig gyldighet handler om indikatorene som velges ut egentlig måler det vi er interessert i å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 351-352). Begrepsmessig gyldighet er særlig relevant i denne oppgaven, i og med at det ikke er nødvendigvis er åpenbart at tjenesteuttalelsens hovedinntrykk er et godt mål på kompetanse og prestasjoner. Nøyaktig og kritisk operasjonalisering er derfor nødvendig (Jacobsen, 2015, s. 353). Intern gyldighet handler at empirien skal være sann og relevant for de konklusjonene man kommer til (Jacobsen, 2015, s. 17). En utfordring til denne oppgavens interne gyldighet er at det kan tenkes at de dyktigste offiserene som jevnt over reiser ut og at eventuelle positive forskjeller i karakter derfor ikke kan begrunnes med intops. Denne muligheten holdes åpen og vil diskuteres i kapittel 6. Samtidig kan et stort utvalg kan bidra til å styrke den interne gyldigheten, spesielt hvis det er klare trender. Når det gjelder ekstern gyldighet handler dette om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen er gyldige i andre sammenhenger. På grunn av det store utvalget som brukes i oppgaven vil det kunne bidra til at resultatene kan overføres for Forsvaret til andre år enn de årstallene som er målt direkte (Jacobsen, 2015, s. 17).

Reliabilitet handler om pålitelighet og troverdighet. Jacobsen (2015, s. 17) hevder at en god test for dette er å spørre seg om man ville fått samme resultat hvis man gjennomførte akkurat samme undersøkelsen to ganger. Man må kunne stole på resultatene. I forskningsarbeidet med denne oppgaven er det tatt mange grep for å sikre reliabiliteten ved å ha dobbelt opp med samme kategori informanter i de individuelle intervjuene og kontrollmekanismer for å unngå målefeil i de statistiske analysene. Primærdataene fra FPVS har også høy reliabilitet i seg

selv. Samtidig kan det ikke utelukkes at det har skjedd registreringsfeil enten i prosessen med å hente ut dataene fra FPVS eller fra min side i behandling av dataene. Jacobsen (2015, s. 17) hevder alle forskningsprosesser vil kunne ha feil, svakheter og manglende presisjon. Det har imidlertid vært god dialog med FPVS om behandlingen og kvaliteten på datagrunnlaget, noe som bør bidra til å redusere feilkildene. I tillegg vil rådataene være tilgjengelig i ettertid for å kunne gjennomføre videre forskning eller etterprøving av resultatene.

3.5 Etiske betraktninger

Oppgaven behandler personopplysninger i forbindelse med den kvalitative delen av oppgaven. Prosjektet er meldt inn og godkjent av personvernombudet for forskning ved norsk senter for forskningsdata 22. juni 2017 (vedlegg E). Søknaden om bruk av data fra Forsvaret ble godkjent 1. desember 2017 (vedlegg F) og hoveddatagrunnlaget ble utlevert 23. mars 2018. Et ekstra datauttrekk som inkluderte kjønn for årstallet 2014 ble utlevert 20. april 2018. Prosjektet er gjennomført i tråd med korrespondanse med personvernombudet, personopplysningsloven og forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap (NESH, 2016).

Norsk senter for forskningsdata (NSD, 2017) setter fokus på flere forhold man må være bevisst på ved forskning på egen arbeidsplass, noe jeg har fokusert på i forbindelse med intervjuene hvor personopplysninger har blitt behandlet. Når det gjelder respondentene til spørreundersøkelsen er de anonymisert med svært lav detaljeringsgrad i tråd med hva Jacobsen (2015, s. 50) anbefaler. Det kvantitative datagrunnlaget som er utlevert fra FPVS var på forhånd anonymisert i tråd med deres egne retningslinjer. Variablene grad, kjønn, forsvarsgren og antall kontingenter i intops kan imidlertid bidra til identifisering, noe som ikke skal forekomme i denne delen av oppgaven. For å redusere identifiseringsfaren er utvalget veldig stort. Det skal ikke være mulig å identifisere noen i den kvantitative delen av oppgaven.

4 Intops, karriere og kompetanse

Som beskrevet i kapittel 2 har intops betydning for vertikal karriere. Dette kan også beskrives som myten om at intops er noe man «må ha» for å gjøre karriere i Forsvaret. Dette kapittelet skal utfordre denne myten på en grundig måte og beskrive forskjellige aspekter ved betydningen av intops for karriere. Hva Forsvaret vektlegger som karrierefremmende legger føringer for hvilken kompetanse som blir dominerende og hvor påvirkningskraften ligger i organisasjonen. Derfor er dette viktig å undersøke. I tillegg vil jeg undersøke om intops ansees som reell kompetanse eller i større grad er en karrieremessig avkrysningsboks. Tormod Heier aktualiserer spørsmålet om intops i avslutningen av sin bok «Kompetanseforvaltning i Forsvaret» (2017, s. 288–289) med syv hypoteser for videre forskning. Den tredje og fjerde av disse er:

Avstanden fra topp til bunn i Forsvaret ser ut til å være betydelig. Fra forsvarsledelsens side fremmes brede kunnskaps- og kompetansebehov. Overordnede politiske og samfunnsmessige forventninger speiles, som for eksempel ønsket om bedre kompetanse innen «ansvarlig ressursforvaltning» og «personell- og økonomiadministrasjon». Nederst i Forsvaret derimot, der styrkeproduksjon og operasjoner finner sted, fremheves «krigens krav». Med et smalere operativt perspektiv, og innenfor en kortere tidshorison, blir operativ erfaring fra felt viktigere enn «administrativ forvaltning» (Heier, 2017, s. 288).

Etter mer enn 20 år i mer eller mindre sammenhengende utenlandsoperasjoner vil «harde» kompetansebehov som reflekterer «krigens krav», bli tillagt mer vekt enn «mykere» kompetansebehov som «ansvarlig ressursforvaltning» og «personell- og økonomiadministrasjon». Ledere med erfaring fra personell-, økonomi- og kompetanseforvaltning vil derfor få mindre innflytelse i organisasjonen, sammenlignet med ledere som kan vise til bred internasjonal stridserfaring (Heier, 2017, s. 288).

Etter dialog med bokas forfatter⁷ har jeg sammenstilt hans to hypoteser til min hypotese 1. Videre heter det i St.meld. nr 34 (2008-2009) (FD, 2009b, s. 38) «Fra vernepliktig til veteran» at tjenestegjøring ute vil gi «verdifull erfaring og ny kompetanse til beste for Forsvaret». FPH del E hevder intops gir «generell kompetanse». (FST, 2015, s. 19) Denne beskrivelsen er lite

⁷ Tormod Heier bekreftet per epost 24.02.2018 at at min hypotese 1 er dekkende for de to aktuelle hypotesene.

konkret og aktualiserer behovet for å rette fokus på både karriere og hvilken kompetanse intops faktisk utgjør i H2. Dette gir meg følgende forskningsspørsmål:

H1: Favoriserer dagens forvaltningspraksis intops på bekostning av andre typer kompetanse?

H2: Gir intops kompetanse Forsvaret trenger?

I H1 ligger det en forskningsbasert undersøkelse av myten om at man som offiser i dag må ha intops for å gjøre vertikal karriere. Jeg vil besvare spørsmålet ved hjelp av dokumentundersøkelse og intervju med personell som må anses som eksperter på området med bakgrunn i sin stilling eller bakgrunn. Først vil prosessen med tilsetning og disponering i Forsvaret redegjøres for. Deretter vil status for intops i dag, forholdet til andre typer kompetanse, trender og forskjeller mellom forsvarsgrenene bli diskutert.

H2 bygger på H1 og undersøker om intops er en karrieremessig avkrysningsboks eller representerer reell kompetanse. Dette gjøres ved å først undersøke hvordan Forsvaret som organisasjon ser på intops som kompetanse gjennom intervju og deretter fastslå om det er sannsynlig at intops gir kompetanse ved hjelp av kompetanseteori. Delkonklusjoner presenteres underveis i kapitlet.

4.1 Intops og karriere

4.1.1 Tilsetning og disponering i Forsvaret

Proessen rundt tilsetning og disponering i Forsvaret beskrives fordi kravene som settes for tilsetning og opprykk i stor grad bestemmer karriereløpene til den enkelte offiser. I tillegg viser føringene i denne prosessen hvilken kompetanse ledelsen av Forsvaret verdsetter. Riktig kompetanse til rett tid er et hovedmål for Forsvaret (FD, 2014) og hvordan dette utøves er derfor relevant å beskrive. FPH del B (FST, 2016) er dokumentet som primært regulerer forvaltningspraksis i Forsvaret.

Tilsettingsprosessen i Forsvaret begynner med at forsvarsgrenene setter krav til de enkelte stillingene de har som er ledige og lyser de ut. Den enkelte offiser skriver villighet (søknad) som sendes til behandling hos FPVS. FPVS skriver deretter en innstilling til Forsvarssjefens råd for tilsetting og disponering. Dette rådet ledes av Forsvaret, men har fast plass til arbeidstakerorganisasjonene. Det er i denne prosessen hvilken type kompetanse Forsvaret anser som viktig i praksis kommer frem, fordi det i tråd med kvalifikasjonsprinsippet⁸ er den best kvalifiserte som skal nå opp i konkurransen om den enkelte stilling. I tillegg til FPH del B (FST, 2016) og FPH del E (FST, 2015), er det en egen instruks til rådet (FPVS, 2016) og en fast brief med føringer for forvaltningspraks som ikke kommer direkte fra de offisielle dokumentene. På grunn av dette så jeg det som naturlig å intervju representanter fra både FPVS og Forsvarssjefens råd for å få bedre innsikt i prosessen. For Forsvarssjefens råd konsulterte jeg både arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene for å få et mest mulig helhetlig bilde.

Forsvarets prosess for disponering og tilsetting kan beskrives som fire elementer. Det første er offisielle dokumenter i Forsvaret som setter de formelle rammene. Det andre er forsvarsgrenenes bestilling, beskrevet gjennom stillingsbeskrivelser. Det tredje er FPVS som innstiller kandidater etter villighet og til sist Forsvarssjefens råd som tar avgjørelsene med tilsetting og disponering. Forståelse for hvordan denne prosessen fungerer er relevant når betydningen av intops for karriere og kompetanse skal diskuteres.

4.1.2 «Intops er meritterende»

I innledende undersøkelser for prosjektet gjennomførte jeg flere samtaler med personell som jobber eller har jobbet med disponering i Forsvaret. En av de første setningene som kom frem gjennom disse samtaler var at «intops er meritterende». Dette antyder at det er viktig, men ikke godt nok til å fastslå at det faktisk er tilfellet eller hva dette betyr i praksis. Gjennom grundige undersøkelser av dokumenter og spesielt intervjuene var det flere ting som ble klart. Oberstløytnant Olsen, sjef for disponeringsseksjonen ved FPVS i Harstad beskriver det slik på spørsmål om det er slik at intops favoriseres på bekostning av andre typer kompetanse:

⁸ Kvalifikasjonsprinsippet tilsier at den best kvalifiserte skal ansettes tilsettes i en stilling. Prinsippet har vært gjeldende i norsk offentlig sektor siden den første tjenestemannsloven i 1918.

I henhold til FPH del B, som vi bruker, er det ingen ting som tilsier at intops skal favoriseres på bekostning av andre typer kompetanse. I tilfeller der to kandidater ligger likt kan intops trekkes frem som en bedre erfaring (Olsen, 2018).

Olsen peker på at det ikke skal forekomme en favorisering, i henhold til FPH del B. Instruks for rådsbehandling (FPVS, 2016) ble derfor undersøkt. Heller ikke her står det noe om at intops skal være meritterende. Oberstløytnant Skyrud (2018) belyser dette med at «Det er ikke så mye skriftlig [om intops med tanke på forvaltningspraksis]». Dette understøttes fra arbeidsgiversiden i Forsvarssjefens råd, hvor rådslederne oberst Henriksen (2018) og oberst Gussiås (2018) viser til at de ikke har sett at intops skal være meritterende andre steder enn i innbrieffen som omhandler forvaltningspraksis. Briefen er ikke et offisielt skriv normalt tilgjengelig for personellet, men ugraderte føringer om forvaltningspraksis som gis i forbindelse med hver enkelt disponeringsomgang. Her har teksten «Internasjonal tjeneste (CE) skal være meritterende»⁹ stått over lang tid, noe som skriftlig viser at dette er etablert som forvaltningspraksis. Tilsvarende ordlyd er funnet kun ett annet sted. Under «kriterier for utvelgelse til høyere militære stillinger» (FD, 2017)¹⁰ heter det at «Gjennomført internasjonal tjeneste, og særlig tjeneste i internasjonale operasjoner, skal tillegges vekt også for stillinger som ikke har spesifikt krav til slik erfaring i stillingsbeskrivelsen» (FD, 2017, vedlegg B). Dette gjelder imidlertid kun fra nivået oberst/kommandør. Innholdet ser imidlertid ut til å være sammenfallende med forvaltningspraksis, og Jespersen forteller at «det gjelder ikke bare høyere nivå, det gjelder hele veien» (Jespersen, 2018). Samtlige av de seks informantene viser til at intops gir et fortrinn der søkerne ellers står likt. Opphavet for praksisen er derimot mindre opplagt. Oberstløytnant Steinbakken, sjef for utenlandsavdelingen i FPVS og med lang karriere innen sentral personliddisponering hadde imidlertid et tydelig svar:

Det som står i forarbeidene til loven [om forsvarspersonell (2004)] er at internasjonal tjeneste skal være meritterende på generelt grunnlag. Det betyr at hvis du konkurrerer om stillinger nasjonalt eller i den faste strukturen ute, så skal det at du har vært i intops være meritterende på generelt grunnlag. Det at du

⁹ Briefen "Forvaltningspraksis" fra sjef FPVS ble gjort tilgjengelig under intervjuet med oberst Reidun Gussiås 8. mars 2018. At «Internasjonal tjeneste (CE) skal være meritterende» gjelder er bekreftet av alle informantene.

¹⁰ Del av "Instruks om prosess og kriterer for utvelgelse til høyere militære stillinger", gjeldende fra 20. Oktober 2017. Gjort tilgjengelig under intervjuet med oberstløytnant Tom Skyrud 10. mars 2018.

har vært ute skal være meritterende selv om det ikke har direkte relevans for den stillingen man skal inn i (Steinbakken, 2018).

På bakgrunn av disse opplysningene skaffet jeg tilgang til og analyserte alle de offentlige forarbeidene til loven (FD, 2004; Forsvarskomiteen, 2004a, 2004b; Odelstinget, 2004). Ikke på noe sted har det vært mulig å finne skriftlig forankring for at intops skal være meritterende. Samtidig fremstår oblt Steinbakkens forklaring som troverdig. Det synes naturlig at dette oppstod som en del av arbeidet med den nye loven, og det har ikke fremkommet noen informasjon som tilsier at det ikke stemmer. Samtidig er det tegn på at praksisen finner sine røtter lengre tilbake i tid. I forbindelse med «Fredsnasjonen Norge» intervjuet Kristoffer Egeberg (2017) pensjonert generalmajor Jan Erik Karlsen. Karlsen ønsket å endre den daværende praksisen om at «tjeneste i utlandet ikke var noe karrierefremmende for en yrkesoffiser» (Egeberg, 2017, s. 262). Som brigader og infanteriinspektør for Oppland regiment gjorde Karlsen «over natten [...] utenlandstjeneste til et fortrinn for karrierehungrige offiserer» i infanteriet, noe Egeberg hevder var et vendepunkt for veien til dagens situasjon i hele Forsvaret (Egeberg, 2017, s. 267). Linjene bakover gir en forklaring på hvordan den meritterende statusen har fått etablere seg, og peker primært på innføringen forsvarspersonelloven (2004) hvor personellet fikk disponeringsplikt også i utlandet. Med innføringen av den nye plikten var det naturlig å komme opp med en belønning samtidig, som ble den meritterende statusen.

Samtidig som det synes tydelig at intops er meritterende og et viktig kriterium er det ikke det eneste som betyr noe. Henriksen (2018) sier at intops ikke vektlegges tyngre enn de andre tjenestetypene det stilles krav til. Steinbakken (2018) fremholder at intops er viktig, men samtidig at «Det er ikke slik at intops trumfer alt». Dette kan i stor grad forklares med kravene i Forsvarets stillingsbeskrivelser, noe tjenestemannsorganisasjonene i særdeleshet er opptatt av. Oblt Jespersen i NOF (2018) presiserer: «Det er hele tiden den best kvalifiserte som skal få stilling i tråd med kvalifikasjonsprinsippet». Han forklarer videre at det er viktig at alle krav skal være beskrevet i stillingsbeskrivelsene, også som må/bør-krav til intops eller internasjonal tjeneste (Jespersen, 2018). Steinbakken (2018) hevder veldig mange stillinger har må-krav og bør-krav til intops, hvor det brukes som en faktor til å skille kandidater,

spesielt på populære OF2-OF3-stillinger¹¹. Jespersen (2018) sier det ikke er en åpenbar favorisering, men at det brukes aktivt der søkere står likt. Når det gjelder favoriseringen har Skyrud en interessant betraktning: «Det er tydeligere favorisering av det operative enn intops i forhold til det å gjøre karriere [...] men i dagens forvaltningspraksis blir intops verdsatt nesten uavhengig av hvilken type stilling de skal inn i» (Skyrud, 2018). Fokuset på operativ erfaring og kompetanse gir mening, men er ikke uten utfordringer. Tormod Heier fremhever et mulig problem med tanke på kompetanse:

En ensidig vektlegging av operativ tjeneste i den militære karrierestigen kan dermed bidra til at Forsvaret får problemer med å følge med i en demografisk utvikling der urbanisering, arbeidsmobilitet og nye familiestrukturer blir sterkere, og hvor kompetanse genereres gjennom mangfold snarere enn konformitet og innordning. (Heier, 2017, s. 96)

Heier (2017, s. 96) mener altså Forsvaret står overfor et potensielt problem. Det synes tydelig at operativ erfaring er betydelig vektlagt for karriere i Forsvaret, kanskje i enda sterkere grad enn intops isolert sett. Dette synes også nødvendig, all den tid militær kjernekompetanse ikke er noe man hverken kan eller ønsker å hente inn på andre måter enn gjennom operativ virksomhet i Forsvaret. Det er ingen tvil om at intops er meritterende og at dette er godt forankret i Forsvaret, selv om dette ikke ligger åpent tilgjengelig skriftlig. Samtidig er det ikke slik at det kun er operativ eller intops tjeneste som teller. Kvalifikasjonsprinsippet ligger gjennomgående til grunn for tilsetning og disponering. Kravene som settes styrer derfor i stor grad hva som ligger til grunn, og de endrer seg i takt med omgivelsene. Dette er noe neste delkapittel skal se på.

4.1.3 Tilbake til Nord-Norge?

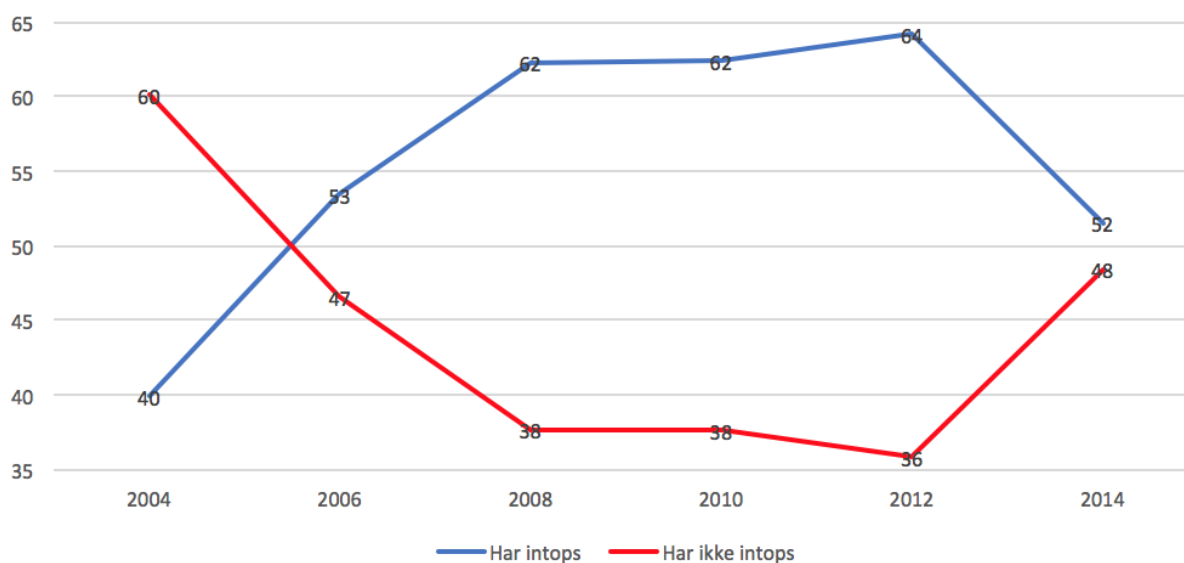
Norges sikkerhetspolitiske fokus har dreid seg fra intops og hjem igjen. Som Bogen & Håkenstad (2015, s. 283) beskriver var ikke intops karrierefremmende så lenge «Forsvarets viktigste oppgaver skulle utføres i Lyngen». Satt på spissen kan man si at Forsvarets viktigste oppgaver igjen skal utføres hjemme i Norge, og særlig i Nord-Norge. Dette kom Skyrud (2018) inn på, hvor han sier at det før var Nord-Norge som ble godskrevet slik som intops blir

¹¹ OF1 = Fenrik/Løytnant. OF2 = Kaptein/Rittmester/Kapteinløytnant. OF3 = Major/Orlogskaptein.

i dag. Henriksen stiller videre det betimelige spørsmålet: «I gamle dager var det Nord-Norge-tjeneste som var viktig, og så kom intops, og hva skjer nå hvis vi ikke har intops? Er det annen type operativ tjeneste som må telle mer igjen?» (Henriksen, 2018).

Spørsmålet er særlig interessant av to grunner. For det første legger han vekt på operativ tjeneste. Dette viser en forventning om at operativ tjeneste vil forbli et uendret krav i Forsvaret, noe virker rimelig. Samtidig som spørsmålet om Nord-Norge kommer på banen igjen har oberst Reidun Gussiås (2018) i perioden 2015-2018 merket dreiningen, hvor «alt har dreid seg veldig nasjonalt igjen», et syn som kommer frem det daglige nyhetsbildet så vel som etterretningstjenestens åpne årsrapport (Etterretningstjenesten, 2018). Jespersen (2018) hevder stillingene i dag ikke er like klare som de var, med overgang fra må-krav til bør-krav for intops. Oberst Gussiås (2018) mener også det har skjedd en merkbar endring fra må til bør. På spørsmålet om det har vært noen endring svarer Henriksen (2018) at han det hvert fall ikke har blitt mer krav til intops de siste årene. Endringen må beskrives som naturlig. Det er et mindre antall personell ute, og som vist i **figur 3** fra datagrunnlaget jeg har fått utlevert fra FPVS er det en tydelig trend som viser at andelen offiserer uten intops på gradsnivået fenrik-major/orlogskaptein mellom 2012 og 2014 er kraftig økende.

Figur 3 Prosentandel offiserer med/uten intops 2004-2014



Trenden om økende antall offiserer uten intops kan være i strid med Heiers argument om at Forsvaret har økende andel ansatte som har «skarpe» operasjoner og «krigens krav» som sin primære referanseramme (Heier, 2017, s. 102). Dersom trenden som indikeres fortsetter kan det tenkes at det bidrar til å skape en bedre balanse mellom operativ og ikke-operativ kompetanse hos offiserskorpset. Samtidig kan det også bidra til at Forsvaret forhindrer en større del av personellmassen sin fra å gjøre vertikal karriere, noe som potensielt kan være til hinder for at de dyktigste offiserene er de som både forblir i og leder Forsvarets organisasjon.

Dette delkapittelet stiller spørsmålet om intops bør være like relevant når fokuset åpenbart har dreid seg hjemover etter mange år med utlandet som viktigste satsning og det er en synkende andel med offiserer som har intops. Det er flere tegn som tyder på at intops er i ferd med å bli mindre viktig, men at statusen som meritterende enn så lenge ligger fast.

4.1.4 Forskjeller mellom forsvarsgrenene

Karriere- og tjenesteplanene til Hær, Sjø og Luft antyder forskjeller mellom forsvarsgrenene. For Hæren står det tydelig at intops er viktig for vertikale utdanning, og konkret krav for Gruppe 1. I Sjø ordlegges det litt rundere, hvor internasjonal tjeneste som et litt videre begrep er vektlagt. I mangel av generell vektlegging og plan for Gruppe 1-offiserene i Luft har oberst Henriksen (2018) med erfaring fra Luftforsvarets oberstråd kunne bidra. Ved siden av leder og bredde er intops fremholdt som ett av tre kriterium også her. Betydningen av intops er fremtredende i alle forsvarsgrener, men i noe større grad i både Hær og Sjø enn det er i Luft.

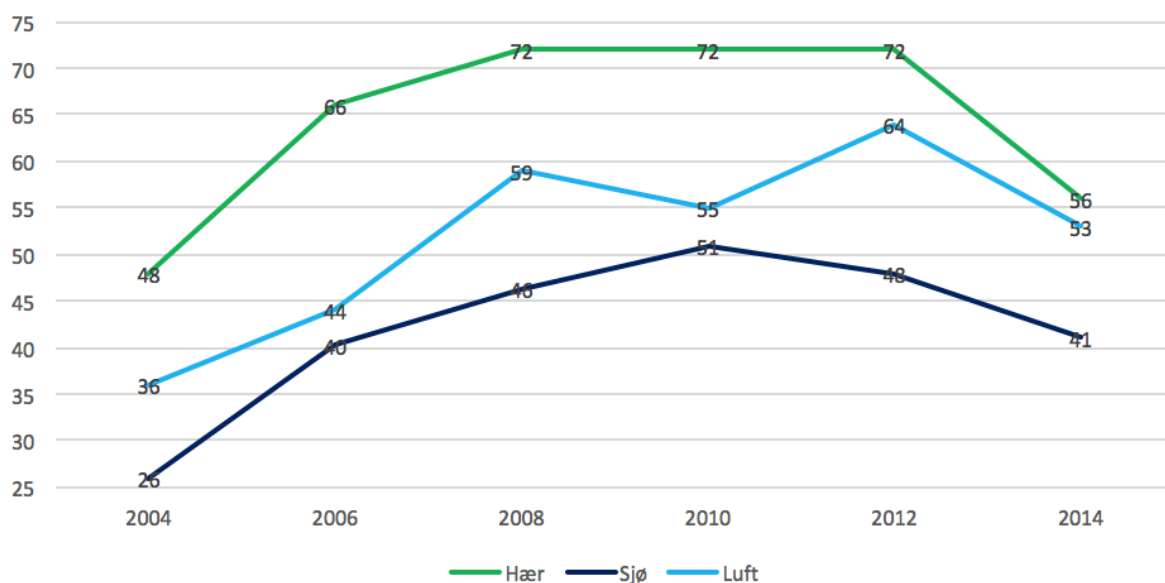
Et problem når det gjelder intops er at tilgjengeligheten må beskrives som svært forskjellige mellom både forsvarsgrener og bransjer/våpen. Skyrud hevder forskjellene mellom Hær/Sjø/Luft er en problematikk som er diskutert i rådet. «Det er utfordrende å definere internasjonal erfaring i spesielt Sjø, men også til dels Luft» (Skyrud, 2018). Oberst Henriksen konkretiserer det han beskriver som en skjevhet:

Det er skjevhet i utgangspunktet her, med færre muligheter for intops for Sjø, Luft og fellesavdelinger enn det er for Hæren. Og det må man jo ta hensyn til hvis man skal stille veldig strikse krav, og i hvert fall sette det som må-krav, så bør det være like mulighet for alle til å oppnå det. Men så er det også

kulturforskjeller, i forhold til hvor mye press det er for å reise ut. Det er kanskje hverken kultur eller press for å reise ut i enkelte miljøer i Luft og Sjø. (Henriksen, 2018)

Henriksen tar opp to vesentlige poeng, både like muligheter og kulturforskjeller. Det bør være tilnærmet like mulighet for offiserer fra alle forsvarsgrener for å gjennomføre intops for å både få muligheten til å gjøre karriere, men også opparbeide seg den kompetansen Forsvaret mener er verdifull. For å oppnå dette er det nødvendig med balanse i hvilke bidrag som sendes ut og hvilken status bidragene får. I Luft har det eksempelvis vært gjennomført samme oppdrag i Baltikum tre ganger, hvor de tidligere har vært definert som intops, men ikke i 2015 (Forsvaret, 2015a). Dette gir forskjellige utslag for en forsvarsgrenen som ofte har begrensede muligheter for å reise ut og kan således ha uheldige konsekvenser. Det er Forsvarsstaben som bestemmer hvorvidt et internasjonalt bidrag er intops eller ikke. Dette poenget bygges opp av statistikken som ser på andel offiserer med intops i perioden 2004-2014 (figur 3), hvor Hær har høyest og Sjø lavest andel. Luftforsvarets økning i 2012 kan antagelivis forklares av Libya i 2011.

Figur 4 H/S/L andel offiserer med intops 2004-2014



Figur 4 viser en nedadgående kurve for alle tre forsvarsgrener. Samtidig er det en relativt stor andel som har vært ute i 2014, og vesentlig flere enn det var i 2004. Både stor tilgjengelighet gjennom Afghanistan og disponeringsplikten som fulgte av forsvarspersonelloven (2004) kan

ha innvirket på dette, hvor økningen fra 2004 til 2006 er betydelig for alle forsvarsgrener. Trenden med færre offiserer i intops er logisk med tanke på færre engasjement ute og økt fokus hjemme, men potensielt problematisk all den tid dette står som et viktig krav til enkeltes karriere.

Betydningen av intops er forskjellig i Hær, Sjø og Luft. Viktigheten kommer klarest frem i Hæren, noe som er naturlig både gitt historien og de bidragene Norge har hatt ute. Når man ser dette i kombinasjon med generelt bedre tjenesteuttalelser (Thomassen, 2014) er dette indikasjoner som kan tyde på at Hær har en positiv særstilling sammenlignet med Sjø og Luft når det kommer til karriere på høyere nivå.

4.1.5 Delkonklusjon H1

Forskningsspørsmålet H1 «favoriseres intops på bekostning av annen type kompetanse?» kan besvares på flere måter. På den ene siden handler det om flere ting enn bare intops. Hvis man ser på intops som et sterkt uttrykk for operativ kompetanse generelt kan det imidlertid være riktig å hevde. Samtidig har kapittelet vist at internasjonal tjeneste generelt, og intops spesielt med status som merriterende, er av stor betydning for offiserer som ønsker en vertikal karriere. Intops er ikke alt, men det er vanskelig å se for seg karriere på høyere nivå uten intops slik forvaltningspraksis er i dag. At intops er meritterende ser ut til å ligge fast. Samtidig styres kompetansen primært gjennom kravene i stillingsbeskrivelser, hvor det er en utvikling med mindre grad av krav til intops enn det det har vært. Sett i sammenheng med sikkerhetspolitisk utvikling åpner det for spørsmålet om intops er relevant for forsvaret av Norge. Det er også tegn i tiden på at viktigheten kan være avtagende i tråd med den generelle utviklingen og mindre bidrag ute. Forskjeller mellom grenene gir Hæren en positiv særstilling når det gjelder intops.

4.2 Intops og kompetanse

4.2.1 Hvor nyttig er intops?

I skriftlig form er det lite som sier noe om hva intops gir av kompetanse. Fra intervjuene er det imidlertid mye som støtter opp under at intops gir reell kompetanse. Oberstløytnant Steinbakken ved FPVS hevder at «Det å ha tjenestegjort i en internasjonal setting, enten CE eller PE, er veldig viktig. [...] Det gir deg veldig mye innsikt i andre nasjoners måte å jobbe på og tenke på» og at internasjonal tjeneste gir «en dimensjon man ikke kan få hjemme» (Steinbakken, 2018). Han presiserer videre at all den tid vi er avhengige av alliert støtte er det viktig at «alle bidrar, inkludert den enkelte soldat og offiser» (Steinbakken, 2018). De samme poengene trekkes frem av oberstløytnant Olsen, som dog formulerer seg litt vagere i at «vi antar at intops gir kompetanse Forsvaret trenger» (Olsen, 2018) og trekker frem mulighet for bedre helhetsforsåelse i det å samarbeide med andre nasjoner, samt at man får erfaring fra skarpe operasjoner som man ikke får prøvd hjemme. Fra administrativ side tyder intervjuene altså på at intops anses som reell kompetanse. Fra forsvarssjefens råd har oberst Henriksen en klar formening om hvorvidt intops har reell verdi eller ikke:

Intops er nyttig. Både for organisasjonen og rent personlig. Det er nyttig at flest mulig i organisasjonen har vært i en skarp operasjon. Operert med reelle kapasiteter. I tillegg operert i et internasjonalt miljø. Reelt nyttig i forhold til krigsorganisasjonen her hjemme. Så kan man diskutere om det man gjør ute er reelt i forhold til forsvaret av Norge. Sånn sett er det begrenset nyttig, men vi har nå flere personer med kamperfaring enn vi har hatt siden 2. verdenskrig - men dette er på individnivå. (Henriksen, 2018)

Henriksen hevder videre at intops gir noen andre dimensjoner knyttet det han beskriver som kjernen i yrket og at den enkelte offiser må gjøre seg refleksjoner rundt det å sette seg i en situasjon hvor en selv og de rundt en blir skadd eller tatt liv av. Det er noe Henriksen sier han tror er nyttig å ha gjort seg «som leder, menneske, offiser og befalingsmann». (Henriksen, 2018). Samtidig mener han kompetansen først og fremst er på individnivå. «Vi mener det er viktig med intops, men samtidig så har vi egentlig ingen god formening om hvordan vi skal integrere intopserfaringen på et organisatorisk nivå» (Henriksen, 2018). Oberst Gussiås

hevder personellet tar med seg mye kompetanse hjem, men at «vår [Forsvarets] evne til å ta vare på den kompetanse er litt problematisk. Det bør være en sammenheng, for det er utrolig mange stillinger der ute som er relevante i nasjonal sammenheng» (Gussiås, 2018). Alle informantene på arbeidsgiversiden er altså stor grad enige om at intops er positivt for kompetansen, men at det er forskjell på individuelt og organisasjonsmessig nivå (Steinbakken, 2018; Olsen, 2018; Henriksen, 2018; Gussiås, 2018). På individnivå henger gevinsten sammen med militær kjernekompetanse. Utfordringene informantene beskriver når det gjelder organisasjonsnivået støttes opp av både Afghanistanrapporten (2016) og Heier mfl. (2017) når det gjelder å nyttiggjøre seg av erfaringene og være en lærende organisasjon.

Fra tjenestemannsorganisasjonene støttes utsagnene fra NOFs representant som hevder at «Det å ha tjenestegjort internasjonalt er viktig. Det gjelder ikke bare på høyere nivå, det gjelder i hele karrieren. Det kunne med fordel vært beskrevet i FPH del E» (Jespersen, 2018). Jespersen peker på at selv om intops er viktig og nyttig, så hadde det vært behov for tydeliggjøring av både hvor viktig det er og hva kompetansen består i. Skyrud i BFO hevder intops i større grad har vært ansett som «tickoff» i Forsvarssjefens råd, men at selve kompetansen også har vært diskutert når man vurderer hvor relevant tjenesten man har hatt er opp mot stillingen man har søkt. I tillegg presiserer han at det har blitt aksept for at intops gir dobbel tjenesteerfaringsopptjening (Skyrud, 2018). Jespersen hevder at man på generelt grunnlag kan si at en offiser med intops har bedre realkompetanse enn en uten på grunn av dannelsesprosessen man går gjennom i et intopsbidrag og følger opp med at «den erfaringen er helt ubetalelig» (Jespersen, 2018).

I tillegg til «den ekstra dimensjonen» er det flere som trekker frem troverdighet som en vesentlig faktor for hvorfor intops er viktig. Henriksen (2018) er tydelig på at man eksempelvis som luftoffiser i fellesstillinger eller i internasjonale miljø vil slite med troverdighet uten å ha vært i intops. Synet både deles og forsterkes av Gussiås, som tidligere gikk stabsskolen uten å ha vært i intops og beskriver det som at «her var det noe viktig som jeg hadde gått glipp av» (Gussiås, 2018). Dette tilsier at intops har en reell verdi med tanke på troverdighet, i tillegg til å representere en avkrysningsboks. Steinbakken omtaler det som at «det er tickoff til en viss grad, men i noen tilfeller er det kompetanse som trengs. Et eksempel er legitimitet. Du vet hva det koster. Du vet hva det innebærer med 6 måneder i Afghanistan» (Steinbakken, 2018). Det er god grunn til å vurdere belastningen Steinbakken tar opp som reell,

både personlig og for offiserens familie. Legitimiten og kostnaden for den enkelte offiser er noe samtlige av de fire informantene med intops selv vektlegger, noe som taler sterkt for at denne troverdigheten kan ansees som en viktig del av intops (Gussiås, 2018; Henriksen, 2018; Jespersen, 2018; Steinbakken, 2018). Samtidig kommer troverdigheten til en pris for både offiserene som reiser ut og deres familier.

Barne- ungdoms- og familiedirektoratet står bak en studie som konkluderer med at «Deltakelse i internasjonale operasjoner kan innebære familiemessige utfordringer for personell, deres barn og deres partnere.» (Kornør mfl., 2016). Samtidig som vi har kompetansekrav skal Forsvaret ifølge FPH Del A – Forsvarets personellpolitikk føre en familierpolitikk som gjør at «forholdene legges til rette slik at en karriere i Forsvaret kan kombineres med et godt familieliv» (FST, 2002, s. 29). Det kan argumenteres for at både kravene til intops og mange av tjenestestedene generelt i liten grad er i takt med disse intensjonene, noe Heier (2017) også fremhever. Samtidig er det nærliggende å hevde at personellpolitikken bør oppdateres for å ha større grad av gyldighet. Med siste oppdateringsår 2002 går det an å hevde at dette er på tide i tråd med tanken om at mennesket er Forsvarets viktigste ressurs. Henriksen hevder imidlertid at Forsvaret har forbedringspotensiale når det gjelder både læring og oppfølging av personellet etter endt krigsskole «Med unntak av debrief når man kommer hjem er det ikke noe system for å ivareta dette her. Du er din egen personelloffiser, men også mentor og veileder» (Henriksen, 2018). Poenget om personellpolitikk har betydning for kompetansen i Forsvaret i lys av myteperspektivet. For å speile samfunnet rundt er det flere ting med intops som ikke er enkelt forenelig med karriere med omfattende og utfordrende krav til offiserene. Intops fremstår kanskje som det fremste eksempelet på akkurat det, og treffer forsvarsgrenene på forskjellige måte. Det skal nevnes at det har blitt et betydelig fokus på veteranarbeid de siste 10-15 årene, men at flere utfordringer på området er vedvarende er like tydelig.

Alle informantene er i stor grad enige om at intops har en reell nytteverdi, hvilket støtter budskapet fra FPH del E om at intops gir generell kompetanse. I og med at det både er samsvar og ikke noe vesentlig dissens blant de seks på forskjellige nivå er det grunn til å tro at dette kan være et representativt syn for Forsvaret. Kompetansen beskrives hovedsakelig som troverdighet og «en ekstra dimensjon». Dette ser ut til å handle om alliansetilknytning- og forståelse, samt operativ erfaring fra skarpe operasjoner. Kompetansen er imidlertid primært

på individ- og ikke organisasjonsnivå. Dette er både fordi de norske bidragene er veldig små med mange enkeltpersoner, men også fordi Forsvaret som organisasjon ikke er gode nok til å ta vare på og lære erfaringene i stor nok grad. Samtidig er det klart at dette i liten grad er beskrevet i Forsvarets egne dokumenter og at det er behov for oppdatering og synliggjøring. For å gjøre dette er troverdighet og «den ekstra dimensjonen» nyttige faktorer å ta meg seg. Samtidig kan kompetansen tydeliggjøres ytterligere fra formell side i Forsvaret.

4.2.2 Intops i lys av kompetanseteori

Informantene har beskrevet at intops forenklet dreier seg om to verdifulle forhold: «den ekstra dimensjonen» og troverdighet. Disse opparbeides på to måter. For det første gjennom erfaringen fra skarpe operasjoner, noe det utvilsomt er vanskelig å opparbeide seg på andre måter. Det andre handler om som inkluderer kjennskap til og samarbeid med allierte. Sistnevnte kan man argumentere for at stabstjeneste i fredstid (PE) i enda større grad gir, uten at det gir tilsvarende status. Derfor er det viktig å ta en nærmere kikk på hva intops konkret utgjør av kompetanse.

For å undersøke intops i rammen av kompetanseteori brukte jeg kompetansetabellen for Forsvaret og sendte den ut som en spørreundersøkelse (vedlegg C) til et lite utvalg offiserer med intops. Jeg fikk svar fra ni stykker med forskjellig grentilhørighet og deltakelse i flere internasjonale operasjoner. De ble bedt om å svare på hvilke komponenter fra kompetansemodellen de opplevde at ble påvirket av intops, samt gi utfyllende forklaring på hvilken kompetanse intops har gitt dem. Spørreundersøkelsen alene ikke vil kunne gi gode svar på grunn av det lille utvalget. Samtidig fungerer den som en kvalitetssikring for at modellen kan vurderes som relevant for Forsvaret og dermed aktualiserer kompetanseteorien som ligger til grunn (Lai, 2013). Svarene fra spørreundersøkelsen fremkommer av **tabell 6**, hvor følgende sammenheng mellom farger og grad av påvirkning er lagt til grunn:

Ingen	Liten	Middels	Stor
-------	-------	---------	------

Tabell 6 Deler av kompetansemodellen som påvirkes av intops

Kompetansekompontener		Faglig	Ledermessig	Personlig	Sosial
Kunnskaper	= vite at: innsikt, antagelser	Militærfaglig kunnskap Fagspesifikk kunnskap	Lederutdanning Innsikt i motivasjonsteori etc	Selvinnsikt Kjenne egen kapasitet og begrensninger	Innsikt i sosial dynamikk og konflikthåndtering
Ferdigheter	= Kunne gjøre i praksis (manuelt eller analytisk)	Autorisasjoner Sertifiseringer Utsjekker Saksbehandling/analyse	Lederskap i praksis Beslutningsevne Motivere Vise tillitt	Utholdenhet Gjennomføringskraft Mestringssevne	Samarbeidsevner Skape tillitt
Evner	= Personlige egenskaper (personlighet) og talenter	Allment evnenivå Analytiske evner Faglig potensial	Troverdighet Naturlig autoritet	Nøyaktighet Grundighet Planmessighet	Troverdighet Omgjengelighet Naturlig tillittskapende
Holdninger	= Meninger, tro, vilje innstilling	Indre motivasjon Vilje til å følge regler	Syn på organisasjonen Grad av tillitt til undergitte	Ansvarsfølelse Lojalitet Integritet	Etisk bevissthet Integritet

Spørreundersøkelsen har både gitt tydelige og varierte svar. Samtlige av kompetansekompontentene har blitt fremhevet i større eller mindre grad av utvalget, noe som indikerer at intops bidrar til reell kompetanse hos den enkelte. Samtidig varierer graden av betydning stort, fra «Jeg ser på intops som en boks å tikke av og ikke stort annet, og det tror jeg Forsvaret også gjør.» til «Deltakelse i intops har vært den største kilden til læring i praksis... Intops [har vært] vært grunnleggende for å bygge nødvendig kompetanse i jobben min.» Komponentene *faglige holdninger*, *ledermessige kunnskaper* og *sosiale evner* har lavest grad av påvirkning fra intops, mens komponentene *faglige kunnskaper*, *ledermessige evner* og *holdninger* og *personlige ferdigheter* og *evner* har høyest. Resten klassifiseres som mellomsterk påvirkning. At alle komponentene blir påvirket av intops henger sammen med teori. Organisasjonsforsk Cathrine Filstad (2010, s. 125) hevder 70–90 % av læringen for kompetanse vil skje gjennom deltakelse og praksis.

De forskjellige respondentene vektlegger også forskjellige ting i sine tilbakemeldinger. En respondent skriver: «Først og fremst har intops gitt meg personlig utvikling og mestringsfølelse». I tillegg har intops bidratt til trygghet og tro på egen kompetanse og utdanning, noe som har bidratt til at vedkommende gjorde en bedre jobb. En annen fremhever

evnen til fleksibilitet, mestringstro og generell systemforståelse som de tre viktigste punktene. En tredje skriver at «de erfaringene jeg gjorde meg gav meg veldig gode forutsetninger til å prioriterere hva som er viktig både for meg selv, og de jeg leder og utdanner.» Det er tydelig at mange ser på kompetansen fra intops som svært viktig.

Samtidig er det stor variasjon avhengig av hva slags oppdrag man har deltatt på. En respondent er mer moderat i sin beskrivelse og hevder at det «først og fremst på det personlige planet jeg hadde utvikling». En annen beskriver blant annet at det ikke var noen vesentlig forskjell fordi vedkommende tilhørte et marinefartøy og således gjorde de samme oppdragene som vanlig. En tredjes hovedfokus var ønsket om å få erfaring fra tjenestegjøring i et internasjonalt miljø og peker på at det i så måte ville vært gunstigere med PE-tjeneste. Både svarene rundt påvirkningen på kompetansekomponeentene og de direkte tilbakemeldingene fra respondentene viser at intops uansett representerer reell kompetanse for den enkelte, selv om utbyttet er veldig varierende fra offiser til offiser. Samtidig påpeker Filstad et viktig poeng: «Individuell kompetanse gir ikke organisatorisk læring og organisatorisk kompetanse. Det er kunnskapsdeling som gir organisatorisk læring og organisatorisk kompetanse» (Filstad, 2017, s. 37).

Ved hjelp av kompetansemodellen og den tilhørende spørreundersøkelsen har jeg fått både tydelige og varierte svar, selv med et lite utvalg. Et større utvalg og mer standardisert spørreundersøkelse ville kunne gitt bedre svar. Likevel er det rimelig å konkludere med at kompetansemodellen og svarene fra respondentene antyder at intops utgjør reell kompetanse for offiserene. *Faglige kunnskaper, ledermessige evner og holdninger og personlige ferdigheter og evner* utmerker seg spesielt blant disse. Dette burde kunne gi seg utslag i arbeidsprestasjoner. Dersom det viser seg at offiserer med intops presterer bedre enn de uten kan dette forsterke hypotesen om at intops gir kompetanse Forsvaret trenger.

4.2.3 Delkonklusjon H2

Kapittelet har vist at Forsvarets dokumenter i generelle vendinger mener intops gir verdifull kompetanse. Intervjuene med sentral personell i Forsvarets tilsetnings- og disponeringsprosesser støtter dette synet. I tillegg til å være en karrieremessig avkrysningsboks fremheves intops som nyttig, spesielt for den enkelte. Intops gir kompetanse

Forsvaret trenger, både i form av troverdighet og «en ekstra dimensjon» på individnivå. I tillegg antyder kompetanseteorien at intops gir kompetanse, først og fremst innen områdene *faglige kunnskaper, ledermessige evner og holdninger* og *personlige ferdigheter og evner*. Økt kompetanse innen både områdene som er presisert og «den ekstra dimensjonen» burde kunne gi utslag på prestasjoner som måles i tjenesteuttalelsen. Dette vil undersøkes i neste kapittel for å kunne gi et enda bedre svar på hvilken kompetanse intops utgjør. I organisasjonen er det imidlertid lite som tyder på at Forsvaret evner å benytte seg av denne kompetansen på en god måte. Det er behov for større grad av bevissthet rundt hva kompetanse består av, hvordan den forvaltes og en sterkere kultur for kontinuerlig forbedring.

5 Intops og prestasjoner

H3 lyder «Offiserer med intops presterer bedre enn de som ikke har det». Hypotesen undersøkes ved å bruke tjenesteuttalelsens hovedinntrykk som mål på prestasjon.

Begrunnelsen for denne bruken vil presenteres innledningsvis i dette kapitlet. Jeg omformulerer H3 til følgende hoved- og underspørsmål:

Presterer offiserer med intops bedre enn de som ikke har det?

H3-1: Presterer offiserer med intops signifikant bedre enn de uten?

H3-2: Gir økt antall intopkontingenter bedre prestasjoner?

H3-3: Har intops forskjellig grad av påvirkning på de tre forsvarsgrenene?

H3-4: Er det signifikant forskjell i prestasjonene mellom mannlige og kvinnelige offiserer med intops?

Spørsmål 1 undersøkes som et tidsserie i perioden 2004-2014 med analyse av differanser og seks T-tester. Spørsmål 2-4 er tverrsnittstudier på året 2014 hvor jeg bruker en kombinasjon av T-tester, enveis ANOVA og univariate variansanalyser for å svare på spørsmålene. Dette vil bidra med et mer nyansert svar på problemstillingen enn det tidsseriestudiet alene.

5.1 Tjenesteuttalelsen som mål på prestasjon

Tjenesteuttalelsen er en årlig evaluering som gir inntrykk av den enkelte offisers kompetanse og arbeidsprestasjoner (FPH del F). Sjøforsvaret (2017, s. 6) og Hæren (2016, s. 20) vektlegger betydningen av tjenesteuttalelsen som viktig dokumentasjon for opprykk, tilsetning og disponering. Luftforsvaret (2017) nevner ikke tjenesteuttalelsen, men det er åpenbart at den har samme funksjon. Tjenesteuttalelsens hovedinntrykk har også en sentral rolle i opptak til stabsskole¹². Den er Forsvarets viktigste formelle måte å bedømme prestasjoner på.

¹² Det er beregnes blant annet poengsum fra de siste fem hovedinntrykkene. LO Litt over norm gir 5 poeng og ON nver norm gir 10 poeng. Dette utgjør en stor del av samlet poengsum. Informasjonen kommer fra arbeidsskjema for vurdering av søkere til stabsskolen, gjort tilgjengelig av Tom Skyrud 8. mars 2018.

Hovedinntrykket fra tjenesteuttalelsen er sentral som avhengig variabel i de kvantitative analysene. Dette gjør at bruken må beskrives og begrunnes.

I 2014 skrev Eli Thomassen en masteroppgave ved Forsvarets Høgskole om tjenestesteuttalelsen i Forsvaret. Her kommer det frem at tjenesteuttalelsen har flere svakheter som vurderingsform og lav gyldighet som seleksjonsverktøy (Thomassen, 2014). En svakhet ved tjenesteuttalelsen reliabilitet er at vurderinger fra overordnede er den minst pålitelige metoden, samt at det er store variasjoner i kvaliteten på tjenesteuttalelsen (Thomassen, 2014, s. 15). I tillegg er et av hovedfunnene at Hæren gir sine offiserer bedre tjenesteuttalelser enn de andre forsvarsgrenene og at hovedinntrykket øker i takt med høyere grad for gradsnivået kaptein/rittmester/kapteinløytnant til oberstløytnant/kommandørkaptein (Thomassen, 2014). Dette gir viktig innsikt for arbeidet med analysene. I og med at det er beviselige forskjeller i hovedinntrykk mellom forsvarsgrenene, utvikling over tid og mellom gradene betyr det at direkte sammenligninger på tvers av årstall, grader og forsvarsgrener vil kunne representere vesentlige feilkilder.

Til tross for svakheter med tjenesteuttalelsen slik det både antydes av forstudien (FD, 2011, s. 17) og langt på vei bekreftet av Thomassen (2014) blir den ikke forkastet eller vesentlig revurdert i forbindelse med kompetansereformen¹³. Tjenesteuttalelsen er godt forankret i Forsvaret, og jeg vil derfor legge til grunn at man generelt kan si at en offiser som får «over norm» har prestert bedre enn en offiser som har fått «norm» eller «litt over norm». Dette gjelder særlig internt i hver enkelt forsvarsgren og på lavere nivå hvor en større del av skalaen blir brukt (Thomassen, 2014). Tjenesteuttalelsen er ikke optimal som mål på prestasjon, men er det eneste kvantifiserbare og tilgjengelige målbare data som eksisterer i så stort omfang. Internt i hver enkelt forsvarsgren spesielt bør tjenesteuttalelsen ha reell verdi som mål på jobbprestasjon og kompetanse. Det sistnevnte poenget er naturlig, men fremkommer enda tydeligere som en følge av sammenligning mellom kompetansemodellen for Forsvaret og tjenesteuttalelsen. Tjenesteuttalelsens hovedinntrykk er et tverrsnitt av følgende tolv målbare områder: 1) Lederskap generelt, 2) ansvar, 3) faglig dyktighet, 4) samarbeid og kommunikasjon, 5) vurdering, 6) forvaltningsansvar, 7) språkføring, 10) kreativitet, 11)

¹³ Prosjekt 2813 HRM har laget et nytt personelldatasystem i FIF. Enkelte justeringer har blitt gjort i forbindelse med dette etter måletidspunktene som er brukt i denne oppgaven. Tjenesteuttalelsens hovedinnretning har samtidig forblitt uendret i det nye systemet.

mestring og 12) helhetsoversikt (vedlegg D). Ved å sammenligne disse områdene med kompetansemodellen for Forsvaret er graden av samsvar i stor grad åpenbar, noe som er markert i **tabell 7** ved grønn farge på de områdene det er helt tydelig at kompetansekompenten måles. Der det ikke er helt tydelig at kompetansekompenten blir målt har jeg lagt en restriktiv tolkning til grunn og latt den forbli hvit, selv om måling ikke kan utelukkes. Dette gjelder *personlige* og *sosiale kunnskaper*, samt *sosiale holdninger*.

Tabell 7 Deler av kompetansemodellen som måles av tjenesteuttalelsen

Kompetansekompenter		Faglig	Ledermessig	Personlig	Sosial
Kunnskaper	= vite at: innsikt, antagelser	Militærfaglig kunnskap Fagspesifikk kunnskap	Lederutdanning Innsikt i motivasjonsteori etc	Selvinnsikt Kjenne egen kapasitet og begrensninger	Innsikt i sosial dynamikk og konflikthåndtering
Ferdigheter	= Kunne gjøre i praksis (manuelt eller analytisk)	Autorisasjoner Sertifiseringer Utsjekker Saksbehandling/analyse	Lederskap i praksis Beslutningsevne Motivere Vise tillitt	Utholdenhet Gjennomføringskraft Mestringsevne	Samarbeidsevner Skape tillitt
Evner	= Personlige egenskaper (personlighet) og talenter	Allment evnenivå Analytiske evner Faglig potensial	Troverdighet Naturlig autoritet	Nøyaktighet Grundighet Planmessighet	Troverdighet Omgjengelighet Naturlig tillittskapende
Holdninger	= Meninger, tro, vilje innstilling	Indre motivasjon Vilje til å følge regler	Syn på organisasjonen Grad av tillitt til undergitte	Ansvarsfølelse Lojalitet Integritet	Etisk bevissthet Integritet

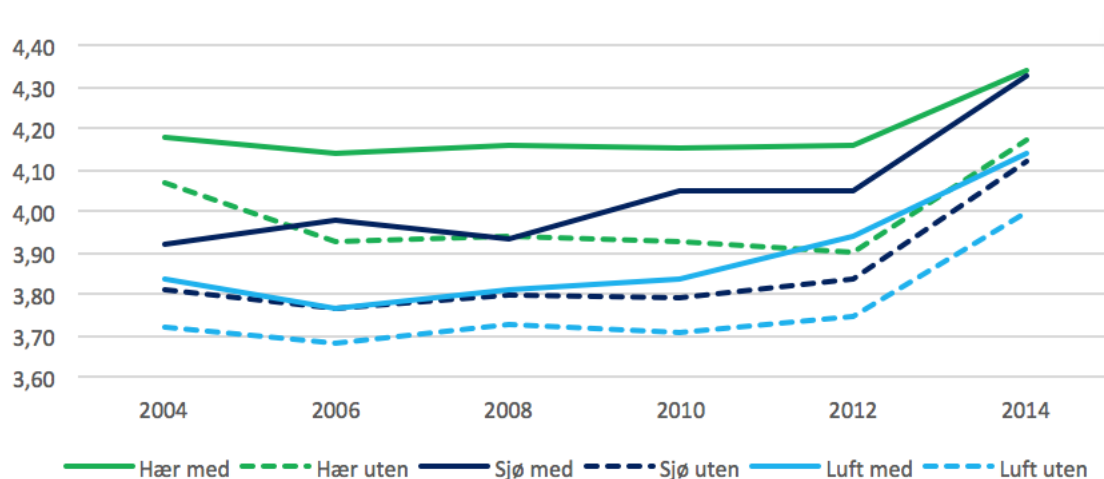
Basert på denne analysen vil jeg altså utlede at tjenesteuttalelsen måler både prestasjon og kompetanse. Samtidig er det flere svakheter ved tjenesteuttalelsen, spesielt som seleksjonsverktøy (Thomassen, 2014). Forskjellig vurdering av hva som er å anse som norm, litt over norm og over norm gjør den i begrenset grad egnet til å skille prestasjoner mellom forsvarsgrener. Med tanke på at intops fra før av både er mer tilgjengelig og en mer naturlig del av karrieren til hæroffiserene enn i Sjø og Luft kan dette potensielt bidra til en enda større skjevfordeling hvor Hæren kommer uforholdsmessig godt ut.

Tjenesteuttalelsen har flere begrensninger som evalueringsverktøy. Samtidig er hovedinntrykket noe som er allmennt akseptert som evaluering av arbeidsprestasjoner i Forsvaret. På bakgrunn av dette er vil tjenesteuttalelsens hovedinntrykk være både være relevant og det beste materialet tilgjengelig som mål på kompetanse og prestasjon med stor grad av gyldighet for hele Forsvaret. På grunn av dette er tjenesteuttalelsen egnet til å bruke i oppgavens kvantitative analyser som mål på prestasjon.

5.2 Presterer offiserer med intops bedre enn de uten?

Spørsmålet besvares med en tidsserieundersøkelse i perioden 2004-2014. Det første jeg ville se på var de gjennomsnittlige karakterene for offiserene fra Hær/Sjø/Luft for å kvalitetssikre Thomassen (2014) sine funn og få et overordnet inntrykk av datamaterialet. Utviklingen fremgår av **figur 5**, hvor det har blitt skilt mellom offiserene med og uten intops innad i hver forsvarsgren.

Figur 5 Utvikling i hovedinntrykk H/S/L 2004-2014



Utviklingen av gjennomsnittlige hovedinntrykk forsterker Thomassen (2014) sine funn om forskjeller mellom forsvarsgrenene i hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen. Det er tydelig at Hærens offiserer med intops kontinuerlig har ligget høyest. Sjøforsvaret har hatt en utvikling blant sine offiserer som legger seg tett opptil hærøffiserene. Luft ligger et lite stykke under. Basert på denne utviklingen kan man også se at offiserene med intops presterer bedre enn de

uten. De grenvise forskjellene legger føringer for mine analyser, da det er åpenbart at de forskjellige nivåene på tjenesteuttalelsen mellom forsvargrenene vil ha en innvirkning på hvordan man kan vurdere forskjeller i prestasjoner. Jeg har derfor valgt å primært se på differanser i hovedinntrykk internt i de tre forsvarsgrenene, selv om differansen mellom offiserer med og uten intops er rimelig stabil og at analyser av grenene samlet i så måte også vil kunne være gyldige. Samtidig er det interessant å merke seg det gjennomsnittlige hovedinntrykket har vært stigende og at forskjellene mellom forsvargrenene har blitt noe mindre opp gjennom årene, hvor hovedinntrykket generelt har gått opp. Hvorvidt dette skyldes bedre prestasjoner eller annerledes evaluering av personellet vil ikke belyses videre i denne oppgaven.

For å få mer komplett forståelse og høyere oppløsning på utvalget gjennomførte jeg en differanseanalyse innad i hver forsvarsgren ned på hvert enkelt gradsnivå. Dette har gitt totalt 72 sammenligninger og differanser som fremgår av **tabell 8**, **tabell 9** og **tabell 10**. Jeg fortsetter rekkefølgen med Hær/Sjø/Luft gjennomgående og knytter kommentarer til hver enkelt av forsvarsgrenene i egne avsnitt.

Tabell 8 Hæren hovedinntrykk 2004-2014

År	Hæren	Fen uten	Fen med	Lt uten	Lt med	K/RM uten	K/RM med	Maj uten	Maj med
2004	Antall i utvalg	897	732	483	613	597	426	444	427
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,90	3,94	4,08	4,13	4,07	4,23	4,23	4,41
	Differanse med - uten intops	0,04		0,05			0,16		0,18
2006	Antall i utvalg	342	899	292	894	447	579	502	716
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,72	3,91	3,95	4,16	3,94	4,18	4,09	4,32
	Differanse med - uten intops	0,19		0,21			0,24		0,23
2008	Antall i utvalg	234	721	240	869	258	514	316	527
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,78	3,95	3,85	4,09	3,98	4,22	4,16	4,39
	Differanse med - uten intops	0,17		0,24			0,24		0,23
2010	Antall i utvalg	199	547	233	863	227	481	266	475
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,75	3,91	3,83	4,11	3,97	4,22	4,17	4,36
	Differanse med - uten intops	0,16		0,28			0,25		0,19
2012	Antall i utvalg	217	521	278	769	184	495	198	505
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,70	3,97	3,81	4,08	3,93	4,24	4,17	4,36
	Differanse med - uten intops	0,27		0,27			0,31		0,19
2014	Antall i utvalg	173	435	170	391	290	305	190	308
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	4,11	4,23	4,12	4,37	4,13	4,31	4,32	4,44
	Differanse med - uten intops	0,12		0,25			0,18		0,12

For Hæren viser differanseanalysen i **tabell 8** forskjeller med og uten intops på samtlige gradsnivå gjennom alle år, hvor offiserene med intops har bedre prestasjoner. Hæren har en snittdifferanse på 0,20 i favør offiserer med intops over alle år. Av prestasjonene mellom de forskjellige gradene er det høyeste utslaget på løytnant og kaptein/rittmester, hvor de gjennomsnittlig skårer henholdsvis 0,22 og 0,23 bedre enn sine kollegaer uten intops. Forskjellen er minst hos fenrikene med intops gjennomsnittlig presterer 0,16 bedre enn de uten. Majorer skårer gjennomsnittlig 0,19 bedre. Resultatene fra Hæren viser altså det er forskjell i karakterer mellom de med og uten intops. Differansen har gjennomgående vært høy i favør intops, men noe lavere gjennomsnittlig i 2014 (0,17) enn de foregående årene fra 2006-2012 (variert mellom 0,22 og 0,26). Gradsmessig ser intops ut til å ha størst effekt for løyntanter og kaptein/rittmestere.

Tabell 9 Sjøforsvaret hovedinntrykk 2004-2014

År	Sjøforsvaret	Fen med	Fen med	Lt uten	Lt med	KL uten	KL med	OK uten	OK med
2004	Antall i utvalg	407	172	531	192	302	86	218	67
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,54	3,66	3,72	3,78	3,88	3,97	4,12	4,28
	Differanse med - uten intops	0,12		0,06		0,09		0,16	
2006	Antall i utvalg	285	318	477	371	374	176	392	156
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,47	3,70	3,70	3,92	3,89	4,13	4,00	4,16
	Differanse med - uten intops	0,23		0,22		0,24		0,16	
2008	Antall i utvalg	191	188	257	333	238	149	241	116
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,50	3,60	3,68	3,83	3,92	4,12	4,09	4,19
	Differanse med - uten intops	0,10		0,15		0,20		0,10	
2010	Antall i utvalg	109	184	332	354	209	202	155	105
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,54	3,83	3,67	3,98	3,89	4,08	4,07	4,30
	Differanse med - uten intops	0,29		0,31		0,19		0,23	
2012	Antall i utvalg	173	183	271	268	180	154	174	125
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,59	3,81	3,73	3,92	3,94	4,16	4,10	4,30
	Differanse med - uten intops	0,22		0,19		0,22		0,20	
2014	Antall i utvalg	113	149	235	156	158	71	88	44
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,98	4,23	4,05	4,18	4,10	4,32	4,34	4,57
	Differanse med - uten intops	0,25		0,13		0,22		0,23	

I likhet med Hæren har Sjøforsvaret over tiårsperioden hatt en stabil differanse i favør offiserene med intops. I motsetning til Hæren er imidlertid den største forskjellen å finne på fenriksnivå som gjennomsnittlig skårer 0,20 bedre enn de uten. Samtidig skårer både løytnant og orlogskaptein 0,18 bedre, mens kapteinløytnant har 0,19. Differansen er altså svært stabil

for Sjøforsvaret, hvor den jevne sjøoffiser med intops skårer 0,19 bedre enn de uten. Graden av stabilitet taler for at intops har en jevnt positiv effekt i Sjøforsvaret, uavhengig av grad. Samtidig har differansen økt fra 2004 til 2014, noe som ikke er en overraskelse gitt Sjøforsvarets oppgang i andel offiserer med intops i 2004 (26 %) til 2014 (41 %).

Tabell 10 Luftforsvaret hovedinntrykk 2004-2014

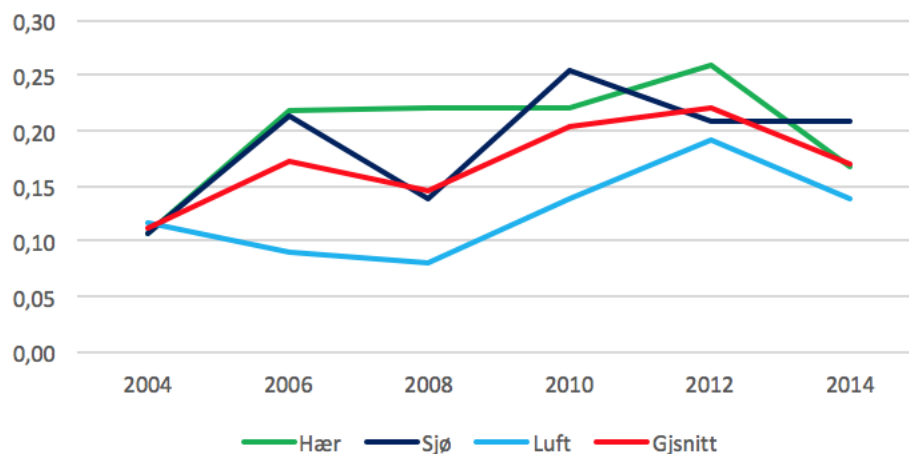
År	Luftforsvaret	Fen uten	Fen med	Lt uten	Lt med	Kapt uten	Kapt med	Maj uten	Maj med
2004	Antall i utvalg	341	179	367	250	439	218	234	127
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,43	3,58	3,69	3,73	3,72	3,78	4,03	4,25
	Differanse med - uten intops	0,15		0,04		0,06		0,22	
2006	Antall i utvalg	154	180	395	389	650	389	293	206
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,34	3,47	3,58	3,67	3,70	3,78	4,11	4,17
	Differanse med - uten intops	0,13		0,09		0,08		0,06	
2008	Antall i utvalg	72	110	171	280	268	372	167	203
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,54	3,52	3,56	3,67	3,76	3,97	4,07	4,09
	Differanse med - uten intops	-0,02		0,11		0,21		0,02	
2010	Antall i utvalg	95	142	154	256	362	363	181	208
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,44	3,61	3,55	3,77	3,70	3,86	4,13	4,13
	Differanse med - uten intops	0,17		0,22		0,16		0,00	
2012	Antall i utvalg	85	176	133	223	199	318	126	237
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,49	3,69	3,65	3,83	3,76	4,00	4,09	4,24
	Differanse med - uten intops	0,20		0,18		0,24		0,15	
2014	Antall i utvalg	106	250	214	228	235	169	113	99
	Gjennomsnittlig hovedinntrykk	3,79	3,96	3,86	4,17	4,00	3,95	4,34	4,46
	Differanse med - uten intops	0,17		0,31		-0,05		0,12	

Luft har den gjennomsnittlig laveste differansen i favør offiserer med intops. På tvers av gradsspenet har Luft også ett tilfelle av likt hovedinntrykk (majorer i 2010) og to tilfeller av at offiserene uten intops får bedre hovedinntrykk enn de med (fenriker med -0,02 i 2008 og kapteiner med -0,05 i 2014). Den negative differansen er imidlertid lav. I de øvrige 22 utvalgene har offiserene med intops prestert bedre, og den gjennomsnittlige luftoffiser med intops presterer 0,13 bedre enn en uten, noe som er markant lavere enn differansen i Hær (0,20) og Sjø (0,19). Fenrik har gjennomsnittlig 0,13 bedre, løytnant 0,16, kaptein 0,12 og major 0,09. Dette tilsier at en eventuell påvirkning fra intops veier mindre tungt på høyere enn lavere gradsnivå for offiserer i Luftforsvaret. Dette har samsvar med funnene fra Hær og Sjø.

Når man ser forsvarsgrenene i sammenheng i differanseanalysene er det påvist positiv forskjell i favør intops i 69 av 72 sammenligninger. Påvirkningen er ganske stabil i alle tre

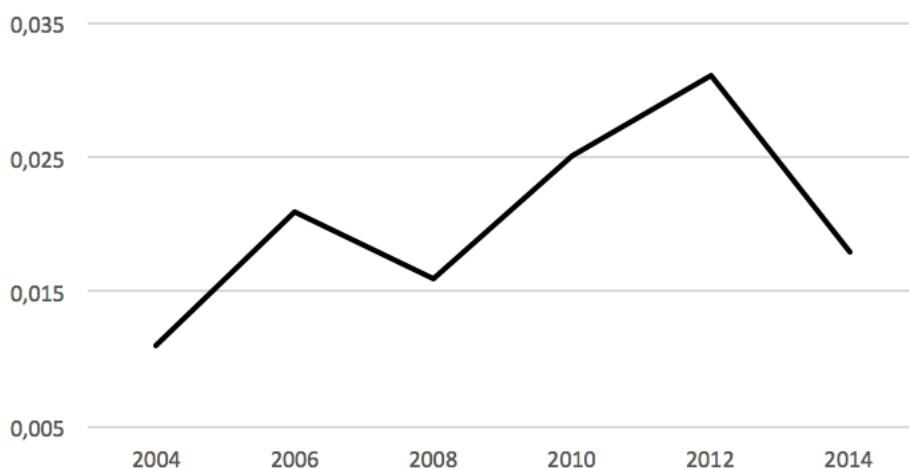
forsvarsgrenene, selv om det kan se ut til at betydningen er større i Hær og Sjø enn i Luft. Utviklingen av differanse over samme tidsperiode er interessant, noe som fremgår av **figur 6**.

Figur 6 Utvikling i differanse på hovedinntrykk med og uten intops



Gjennomsnittlig i perioden 2004-2014 hadde Hær en differanse på 0,20, Sjø 0,19 og Luft 0,13 i favør offiserer med intops. Utviklingen i differanse tilsier at intops har hatt ganske stabil påvirkning på prestasjonene, men større i Hær og Sjø enn Luft. Samtidig som det er klart at det er en positiv differanse i favør offiserer med intops forteller ikke dette hvorvidt forskjellen er signifikant eller ikke. For å undersøke om forskjellen mellom offiserer med og uten intops er signifikant eller ikke benyttet jeg seks t-tester, én for hvert av årene 2004, 2006, 2008, 2010, 2012 og 2014. Univariate analyser ga effektstørrelser som fremgår av **figur 7**.

Figur 7 Utvikling i effektstørrelse for intops 2004-2014



Ettersom intops ga stabilt positive forskjeller i alle tre forsvarsgrenene ble dette vurdert til å være en hensiktsmessig måte å gjøre analysen på. Samtlige av t-testene viste statistisk signifikante forskjeller mellom offiserer med og uten intops ($p = <0,01$). Effekten er imidlertid liten for samtlige år. η^2 krever 0,01 for å bli beskrevet som liten og 0,06 for å oppnå middels effekt. Effekten varierte fra 0,011 til 0,031 gjennom årene. Selv om effekten er gjennomgående liten, er den dalende i 2014 sammenlignet med 2012. Dette kan sees i sammenheng med andel offiserer med intops (**figur 3**) og kan være et tegn på at betydningen av intops er dalende. De viktigste dataene fra de seks T-testene fremgår av **tabell 11**.

Tabell 11 T-test 2004-2014 med effektstørrelse

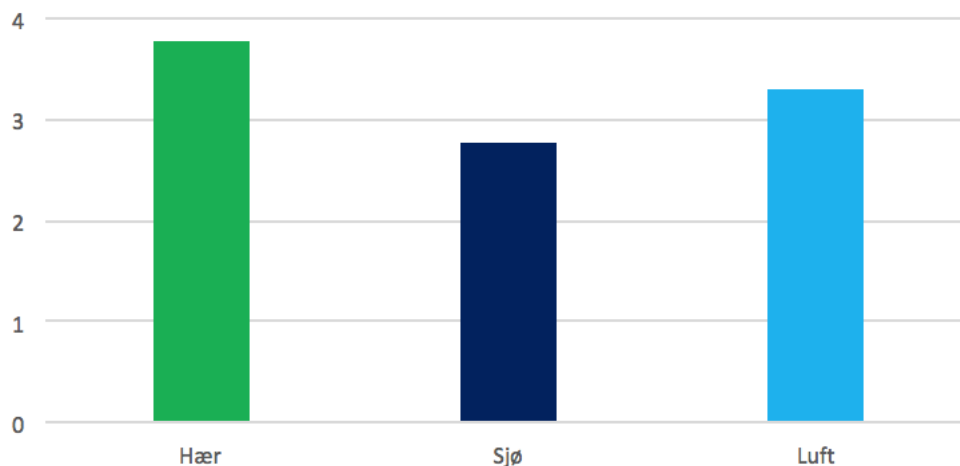
		Har intops	Har ikke intops	<i>T-value</i>	<i>Sig</i>	<i>Partial eta</i> ²
2004	<i>N</i>	2389	5265	10,018	<0,01	0,011
	<i>M</i>	4,02	3,87			
	<i>SD</i>	0,669	0,656			
2006	<i>N</i>	5274	4621	14,586	<0,01	0,021
	<i>M</i>	4,01	3,81			
	<i>SD</i>	0,686	0,654			
2008	<i>N</i>	4458	2689	10,889	<0,01	0,016
	<i>M</i>	4,04	3,86			
	<i>SD</i>	0,684	0,641			
2010	<i>N</i>	4194	2528	13,172	<0,01	0,025
	<i>M</i>	4,05	3,83			
	<i>SD</i>	0,677	0,652			
2012	<i>N</i>	3991	2230	14,087	<0,01	0,031
	<i>M</i>	4,08	3,84			
	<i>SD</i>	0,658	0,652			
2014	<i>N</i>	2500	2091	9,291	<0,01	0,018
	<i>M</i>	4,08	3,84			
	<i>SD</i>	0,660	0,658			

T-testene viser at offiserer med intops generelt presterer signifikant bedre enn de uten selv om effekten er liten. Tidsseriestudien på årene 2004-2014 som helhet viser stor grad av likhet mellom årene og relativt stabile trender. Dette styrker troverdigheten til 2014 som utgangspunkt for de neste tre underspørsmålene.

5.3 Gir økt antall kontingenter bedre prestasjoner?

Betydningen av økt antall intopkontingenter gjennomføres med en tverrsnittundersøkelse på 2014. For å se på grunnlaget viser jeg først en oversikt over gjennomsnittlige antall kontingenter blant offiserene som har intops (figur 8).

Figur 8 Gjennomsnittlig antall kontingenter blant offiserer H/S/L

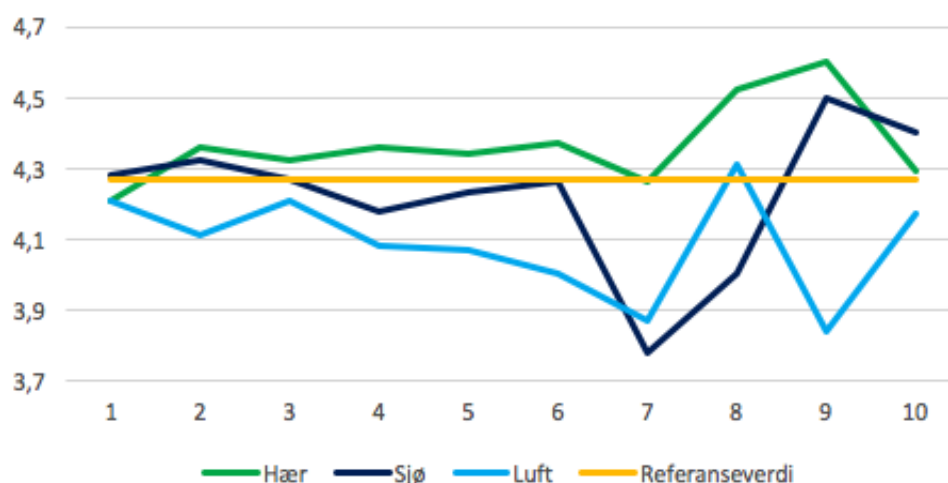


Hæren har gjennomsnittlig 3,78 kontingenter blant sine offiserer med intops. Sjø har 2,76 og Luft 3,30. Det er interessant at Luft ligger høyere enn Sjø her sett i sammenheng med at intops ser ut til å gi bedre prestasjonsmessig uttelling hos Sjø enn Luft, hvilket kunne tilsagt at Sjø burde hatt flere kontingenter. Det kan imidlertid være flere grunner som forklarer dette. For det første kan det være mindre tilgjengelighet av intops hos Sjø, selv om effekten er bedre. Det er ingen overraskelse at Hæren både har høyest prosentandel av offiserskorpset med intops og flest kontingenter blant de som har vært ute, da dette i stor grad kan forklares med nettopp tilgjengelighet. Men er det da slik at mer enn én kontingent har en videre positiv effekt på prestasjoner?

For å undersøke dette ble det kjørt tre analyser med énveis ANOVA med posthoc bonferroni mellom antall ganger i intops og hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen – en for hver av de tre forsvarsgrenene. I tillegg ble det gjennomført univariat variansanalyser for å se eventuelle effektstørrelser. Det totale antallet i utvalget var 2500. Alle som hadde vært ute flere enn 10 ganger (35 stk, 1,4 % av utvalget) ble satt til antall 10 for at det skulle kunne måles statistisk. Generelt kan man si at jo flere kontingenter, desto mindre er antallet i hver gruppe. Dette betyr at man i mindre grad kan trekke sterke konklusjoner på gruppene over fem kontingenter.

Gjennomsnittsverdiene viser en noe forbedret poengverdi fra 1 til 2 kontingenter som lå omtrent på referanseverdien på 4,27 (gjennomsnitt for offiserer med intops generelt). **Figur 9** viser hvordan hovedinntrykket påvirkes av økt antall kontingenter i tre forsvarsgrenene, samt gjennomsnittet som påvirkes kraftig av Hærens vesentlig større antall med intops enn Sjø og Luft. Ved én kontingent er det svært likt mellom grenene, men deretter er det noe ujevnt hvordan påvirkningen er. Det er eksempelvis store differanse fra luftoffiserer med 9 kontingenter ($M = 3,84$) og hæroffiserer ($M = 4,60$). Samtidig er antallet i utvalget over 5 kontingenter for Luft og Sjø såpass lavt at jeg ikke vil bruke det til statistisk generalisering.

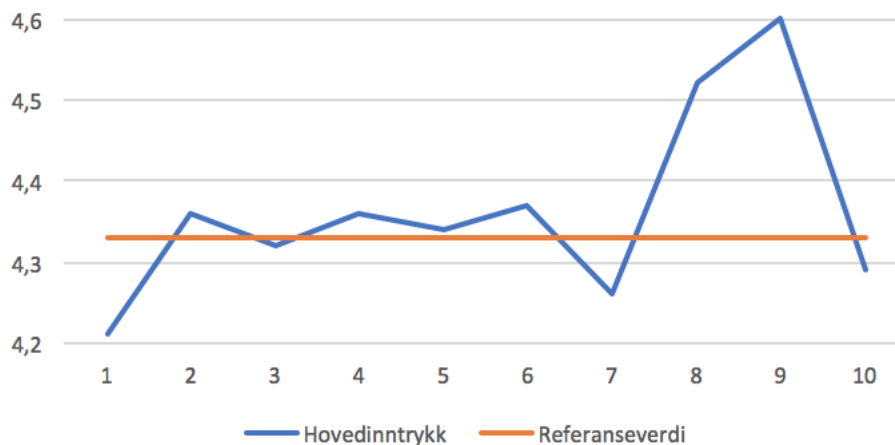
Figur 9 Utvikling av HI basert på antall kontingenter



For Hæren ($N=1440$) viste analysen statistisk signifikans i forskjellene på hovedinntrykk basert på antall kontingenter i intops. [$F(9,12) = 2,031, p = 0,033$]. Samtidig viste post-hoc analysen med Bonferroni at det ikke var signifikant forskjell mellom noen av de enkeltstående gruppene (1-10 kontingenter). Det at effekten var lav ($\eta^2 = 0,013$) og ikke målbar mellom noen av gruppene viser at antall kontingenter har noe å si for prestasjonene i Hæren, men at det er vanskelig å si noe om hvilket antall som bidrar til bedre prestasjoner. I og med at det var påvist statistisk signifikans undersøkte jeg hvordan utviklingen i HI for Hæren så ut. Som det fremgår av **figur 10** var det gjennomsnittlige hovedinntrykket høyest for offiserene som hadde vært ute 9 ganger, men dalende etter det. Den mest merkbare oppgangen fra under til over gjennomsnittsprestasjonen (referanseverdien) for hæroffiserer med intops er fra 1 til 2 eller flere kontingenter. For Sjø ($N = 420$) var det i motsetning til Hæren ikke påvist statistisk

signifikans: $F(9, 410) = 0,924, p = 0,504$. Det samme gjaldt for Luft ($N = 640$): $F(9, 630) = 1,635, p = 0,102$. Det var heller ikke funnet signifikans mellom gruppene med posthoc Bonferroni.

Figur 10 Utvikling av HI i Hæren basert på antall kontingenter



Hæren har både høyere andel offiserer med intops og gjennomsnittlig flere kontingenter per offiser enn i Sjø og Luft. I Sjø og Luft var det ingen statistisk signifikante forskjeller på prestasjonene basert på økende antall kontingenter. Dette var imidlertid tilfelle i Hær, selv om forskjellen ikke var signifikant mellom noen av de enkelte gruppene. Dette kan tyde på at flere enn en kontingent i intops kan ha en positiv effekt for prestasjoner i Hæren, men at effekten er veldig lav. Som konklusjon på spørsmålet om økt antall intopkontingenter blant offiserer med intops gir bedre prestasjoner er altså svaret at det i liten grad har en positiv effekt. Samtidig kan det se ut som at økning fra én til flere kontingenter kan ha en marginal positiv effekt for Hæren.

5.4 Har intops forskjellig påvirkning på forsvarsgrenene?

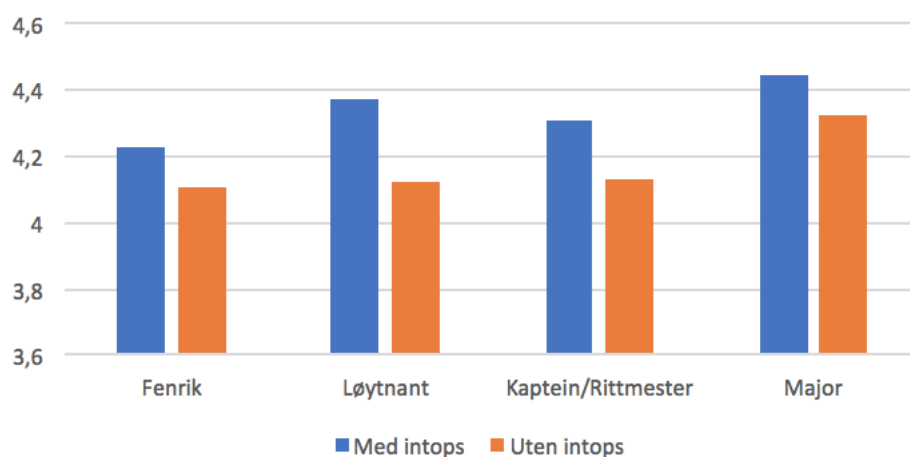
For å se på om intops har forskjellig grad av påvirkning på de tre forsvarsgrenene ble det gjort en tverrsnittsundersøkelse på året 2014. Jeg undersøkte først statistisk signifikans fra differanseanalysen på 2014 for alle tre forsvarsgrenene samlet. Dette dannet grunnlaget for nærmere analyse av hver enkelt forsvarsgren.

Stabiliteten i forskjellene i hovedinntrykk tilsier at 2014 kan brukes og ha stor grad av gyldighet for andre årstall. For å undersøke om forskjellene i påvirkning på hovedinntrykket for forsvarsgrenene var signifikante i 2014 gjennomførte jeg en enveis ANOVA med post-hoc Bonferroni og univariat analyse av hovedinntrykkene på offiserer med intops fordelt på henholdsvis Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Analysene viste at forskjellene mellom de tre forsvarsgrenene er signifikante [$F(2,2497) = 19,151, p < 0,01$] og at effektstørrelsen med Eta^2 er 0,015, altså en lav effekt. Dette betyr at selv om forskjellen er signifikant er det kun 1,5 % av forskjellen i hovedinntrykk på offiserene med intops i 2014 kan forklares ved forskjeller mellom forsvarsgrenene. Post-hoc test med Bonferroni viste imidlertid at forskjellene mellom karakterene til Hær ($M = 4,33, SD = 0,664$) og Sjø ($M = 4,26, SD = 0,613$) ikke var statistisk signifikante, kun mellom Hær/Sjø og Luft ($M = 4,14, SD = 0,663$). Dette viser at intops har større positiv påvirkning i Hæren og Sjøforsvaret enn i Luft. For å få bedre forståelse er det imidlertid nødvendig med nærmere analyse av hver enkelt forsvarsgren.

Hæren

I tråd med resultatene fra tidsseriestudien viser **figur 11** forskjellene i prestasjoner mellom de forskjellige gradsnivåene i Hæren, hvor man jevnt over kan si at både høyere grad og intops ser ut til å ha en positiv effekt på prestasjonen. For å kunne gå mer i detalj og si hvilken grad intops utgjør en forskjell ble det gjennomført fire T-tester og univariate analyser for de fire gradene fenrik, løytnant, kaptein/rittmeister og major.

Figur 11 Hovedinntrykk for Hæren 2014



Resultatene fra T-testene viste statistisk signifikant forskjell på offiserer med og uten intops for fenrik, løytnant og kaptein/rittmester, men ikke major slik det fremgår av **tabell 12**.

Effektstørrelsen var imidlertid liten for alle de tre gradene som fikk påvist statistisk signifikant forskjell, men η^2 på henholdsvis 0,006, 0,03 og 0,018. Cohens retningslinjer tilsier lav effekt på 0,01 og middels på 0,06. Analysene tilsier at intops utgjør en reell forskjell på gradsnivået fenrik til kaptein/rittmester, men at effekten er liten.

Tabell 12 Offiserer i Hæren 2014

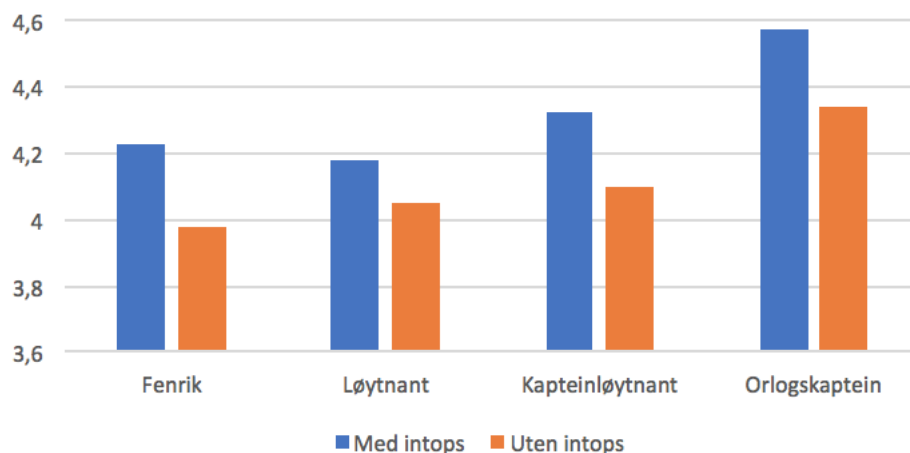
		Har intops	Har ikke intops	<i>T-value</i>	<i>Sig</i>	<i>Partial eta²</i>
Fenrik	<i>N</i>	435	173			
	<i>M</i>	4,23	4,11	0,978	0,049	0,006
	<i>SD</i>	0,69	0,651			
Løytnant	<i>N</i>	391	170			
	<i>M</i>	4,37	4,12	4,168	<0,01	0,03
	<i>SD</i>	0,647	0,645			
Kapt/RM	<i>N</i>	305	290			
	<i>M</i>	4,31	4,13	3,256	<0,01	0,018
	<i>SD</i>	0,666	0,687			
Major	<i>N</i>	308	190			
	<i>M</i>	4,44	4,32	1,931	0,054	0,007
	<i>SD</i>	0,624	0,664			

For hæroffiserene kan man derfor si at det jevnt over er signifikante forskjeller på prestasjonene hos offiserene med og uten intops, selv ned på hvert enkelt gradsnivå. Unntaket er i dette tilfellet majorer, hvor forskjellene ikke var statistisk signifikante.

Sjøforsvaret

Akkurat som i Hæren skårer offiserene med intops gjennomgående bedre enn de uten. Det ble gjennomført fire T-tester og univariate analyser for å undersøke om det var statistisk signifikante forskjeller innad i de forskjellige gradene i Sjøforsvaret.

Figur 12 Hovedinntrykk for Sjøforsvaret 2014



Tabell 13 viser resultatene fra analysen for Sjøforsvaret i 2014. Det er påvist statistisk signifikante forskjeller for alle gradene unntatt orlogskaptein som hadde p-verdi 0,001 over grenseverdien på 0,05. Effekten er imidlertid lav for alle gradene, varierende fra 0,010 for løytnanter opp til den største effekten for fenriker med $eta^2 = 0,039$.

Tabell 13 Offiserer i Sjøforsvaret 2014

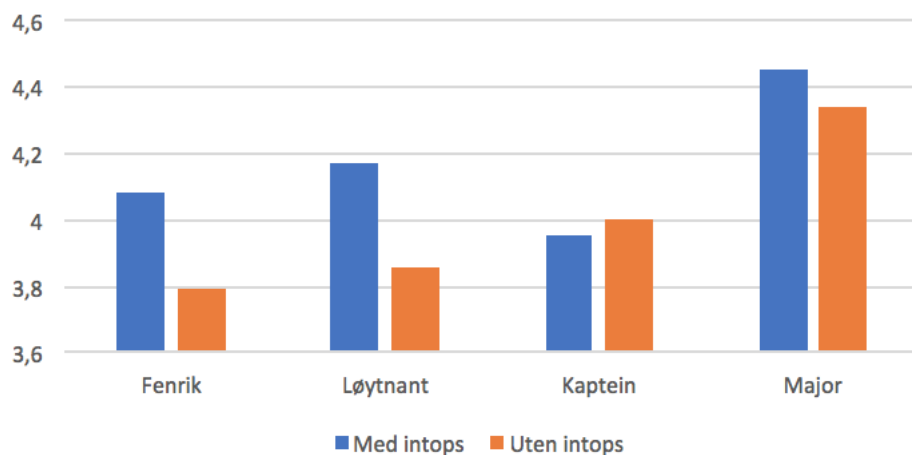
		Har intops	Har ikke intops	<i>T-value</i>	<i>Sig</i>	<i>Partial eta²</i>
Fenrik	<i>N</i>	149	113			
	<i>M</i>	4,23	3,98	3,217	<0,01	0,039
	<i>SD</i>	0,594	0,627			
Løytnant	<i>N</i>	156	235			
	<i>M</i>	4,18	4,05	1,974	0,049	0,010
	<i>SD</i>	0,617	0,638			
Kapteinløytnant	<i>N</i>	71	158			
	<i>M</i>	4,32	4,10	2,600	0,01	0,029
	<i>SD</i>	0,604	0,589			
Orlogskaptein	<i>N</i>	44	88			
	<i>M</i>	4,57	4,34	1,974	0,051	0,029
	<i>SD</i>	0,587	0,641			

Sjøforsvaret kan i likhet med Hæren vise til statistisk signifikans på alle gradsnivå unntatt det høyeste som er tatt med i utvalget med lav grad av effekt. Dette støtter opp under forrige funn for Hæren som tyder på at intops påvirker offiserers prestasjoner på en positiv måte.

Luftforsvaret

Luftforsvaret utmerker seg fra de to andre forsvarsgrenene med både gjennomsnittlig dårligere poengsum fra hovedinntrykkene. I 2014 var det noe bedre karakterer blant kapteiner uten enn med intops, slik det fremgår av **figur 13**. Det er ikke funnet noen god forklaring på dette. Fra et helhetlig perspektiv har imidlertid intops positiv innvirkning på hovedinntrykket. Det ble gjennomført fire T-tester med univariate analyser også for de fire gradsnivåene i Luftforsvaret.

Figur 13 Hovedinntrykk for Luftforsvaret 2014



Tabell 14 viser resultatene fra analysen. For både kaptein og major ble det ikke påvist statistisk signifikante forskjeller på offiser med og uten intops. Fenrik og løytnant viste derimot statistisk signifikans og også sterkere grad av effekt (Fenrik $eta^2 = 0,054$ og Løytnant $eta^2 = 0,051$) enn i noen av de to andre forsvarsgrenene. Funnene tyder på at intops har relativt mye å si på lavt offisersnivå, altså fenrik og løytnant, men litt mindre å si basert på høyere grad i Luft enn Sjø og Hær.

Tabell 14 Offiserer i Luftforsvaret 2014

		Har intops	Har ikke intops	<i>T-value</i>	<i>Sig</i>	<i>Partial eta</i> ²
Fenrik	<i>N</i>	144	106			
	<i>M</i>	4,08	3,79	3,764	<0,01	0,054
	<i>SD</i>	0,620	0,581			
Løytnant	<i>N</i>	228	214			
	<i>M</i>	4,17	3,86	4,874	<0,01	0,051
	<i>SD</i>	0,635	0,668			
Kaptein	<i>N</i>	169	235			
	<i>M</i>	3,95	4,00	0,626	0,532	0,001
	<i>SD</i>	0,714	0,637			
Major	<i>N</i>	99	113			
	<i>M</i>	4,45	4,34	1,470	0,143	0,010
	<i>SD</i>	0,576	0,592			

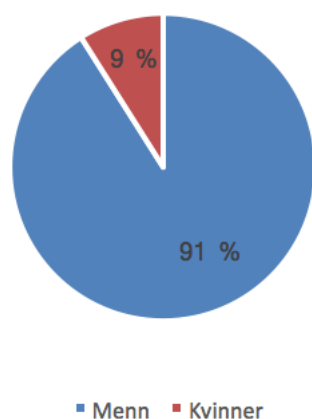
Underkapittelets spørsmål er om intops har forskjellig grad av påvirkning på de tre forsvarsgrenene. Basert på tallgrunnet fra 2014 kan man fastslå at Hæren både har større andel offiserer med intops, flere kontingenter per offiser og at Hæren jevnt over har bedre tjenesteuttalelser enn de to andre forsvarsgrenene. De tolv T-testene og univariate analysene viser at det for alle tre forsvarsgrenene ikke fantes statistisk signifikans for major/orlogskaptein. I Luft var det heller ikke statistisk signifikans for kapteinsnivået. Fra dette kan det utledes at intops utgjør statistisk signifikant positiv påvirkning på prestasjoner, men i større grad på lavere enn høyere nivå, og i mindre grad i Luftforsvaret enn i Hær og Sjø.

5.5 Forskjeller mellom mannlige og kvinnelige offiserer

Forskjellen mellom kvinnelige og menn undersøkes for å bidra til forskning på kjønnsforskjeller og eventuelle implikasjoner dette kan ha i Forsvaret. For å se på forskjellene har jeg brukt et utvalg på 6005 offiserer (fenrik-major/OK) fra 2014. Av dette utvalget er 91,35 % menn og 8,65 % kvinner slik det fremgår av **figur 14**. I 2014 for militært tilsatte var kvinneandelen 10 % (Forsvaret, 2016). Til sammenligning for samme år var Kvinneandelen på sersjant/kvartermester-nivå 17 %. Dette tyder på at kvinneandelen for militært tilsatte og

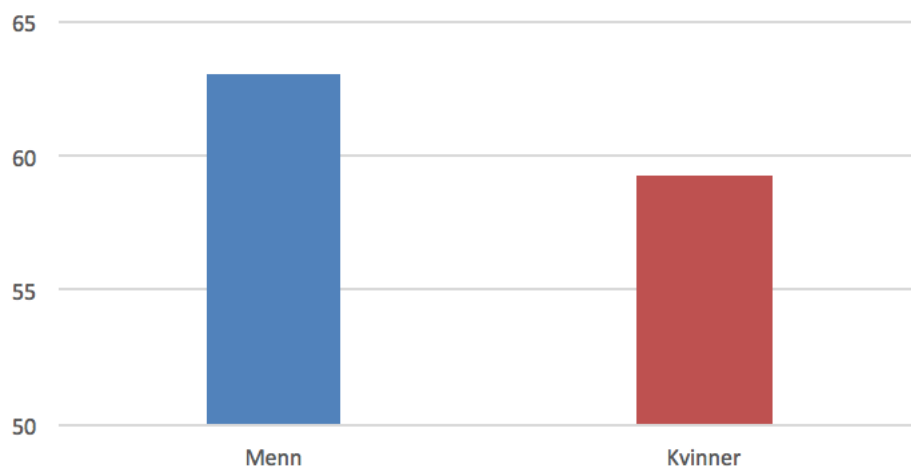
offiserer i Forsvaret vil øke i tiden etter 2014. Dette er også rimelig å forvente i tråd med innføringen av allmenn verneplikt i 2015 og at de første kullene med allmenn verneplikt startet førstegangstjenesten i august 2016.

Figur 14 Prosentvis fordeling på kjønn blant offiserer 2014



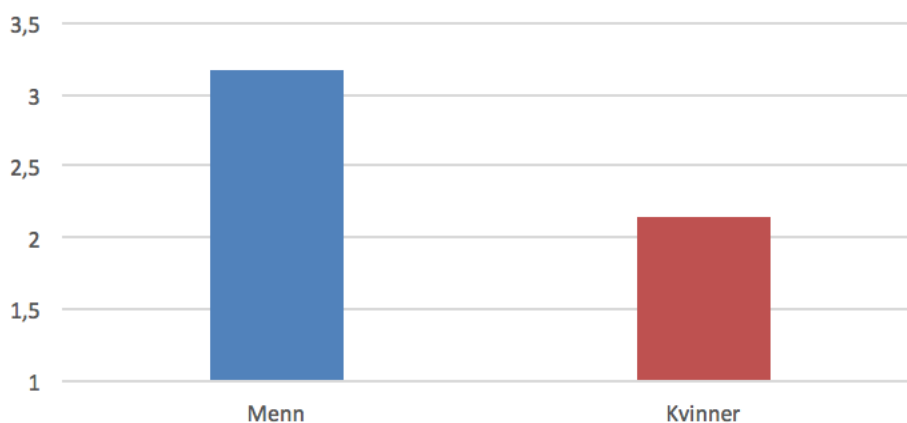
Videre er det interessant å se på kvinneandelen med intops. Av offiserene fra fenrik til major/orlogkapteins grad i 2014 er det en prosentvis andel blant mannlige offiserer med intops på 63 %. Blant kvinner er det 59,3 %, som vist i **figur 15**. Det at kvinneandelen med intops er litt lavere kan potensielt være problematisk for vertikal karriere all den tid dette står som et sterkt krav slik beskrevet i kapittel 4. Samtidig er ikke forskjellen veldig stor.

Figur 15 Prosentandel offiserer med intops fordelt på kjønn



Jeg ønsket også å undersøke om det var forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder antall kontingenter. Det er vanlig å omtale de som reiser mye ut i Forsvaret som «intopsjegere», noe som tradisjonelt sett har vært forbundet med menn. Blant offiserene som har intops viste en T-test hvor antall kontingenter ble brukt som avhengig variabel signifikant forskjell mellom menn og kvinner ($sig = <0,01$) hvor menn med intops ($N = 4546, M = 3,16, SD = 0,035$) gjennomsnittlig har vært ute 48 % flere ganger enn kvinnene med intops ($N = 405, M = 2,14, SD = 0,074$). Som det fremgår av **figur 16** er det altså normalt for menn med intops å gjennomføre 3 kontingenter, mens det bare er i overkant av 2 kontingenter for kvinnene av de som reiser ut. Dette bidrar til å opprettholde inntrykket av at den typiske «intopsjegeren» fremdeles er en mann og at det i vesentlig større grad er menn enn kvinner som reiser ut. Effekstørrelsen på forskjellen er imidlertid liten ($eta^2 = 0,015$).

Figur 16 Gjennomsnittlig antall kontingenter fordelt på kjønn



Hverken andel eller antall kontingenter sier imidlertid noe om intops påvirker prestasjonene i forskjellig grad mellom kvinner og menn. Det ble derfor kjørt t-tester hvor variabelen intops for utvalget av menn og kvinner ble sammenlignet for å avdekke eventuelle forskjeller.

Tabell 15 viser at det ikke er signifikant forskjell i hovedinntrykk mellom kvinner som har eller ikke har intops, i motsetning til hos menn hvor det er signifikant forskjell. Dette tilsier at intops har større påvirkning på prestasjonene hos menn enn hos kvinner.

Tabell 15 Påvirkning fra intops fordelt på kjønn

		Har intops	Har ikke intops	<i>T-value</i>	<i>Sig</i>	<i>Partial eta</i> ²
Kvinner	<i>N</i>	405	278			
	<i>M</i>	4,01	3,92	1,78	0,076	0,005
	<i>SD</i>	0,633	0,678			
Menn	<i>N</i>	4546	2671			
	<i>M</i>	4,13	3,88	15,733	<0,01	0,033
	<i>SD</i>	0,644	0,645			

For å undersøke forskjellen i påvirkning ytterligere gjennomførte jeg to T-tester på to utvalg sortert blant de som har og ikke har intops. Resultatet fremgår av **tabell 16**, hvor det er signifikant forskjell på hovedinntrykk mellom menn og kvinner som har intops, hvor menn får bedre karakterer. Dette støtter opp under at intops har større grad av påvirkning på menns resultater enn kvinner, selv om effekten er svært lav ($eta^2 = 0,002$) For personellet som ikke har intops er det ingen signifikant forskjell mellom kvinner og menn ($sig = 0,259$). Kvinner har imidlertid litt bedre gjennomsnittlig karakterer med differanse på 0,04.

Tabell 16 Kvinner og menn med og uten intops

		Menn	Kvinner	<i>T-value</i>	<i>Sig</i>	<i>Partial eta</i> ²
Har intops	<i>N</i>	4546	405			
	<i>M</i>	4,13	4,01	3,37	0,001	0,002
	<i>SD</i>	0,644	0,633			
Har ikke intops	<i>N</i>	2671	278			
	<i>M</i>	3,88	3,92	1,129	0,259	0,000
	<i>SD</i>	0,645	0,678			

Resultatene antyder også at menn generelt presterer bedre enn kvinner. For å undersøke dette ble en ekstra T-test på det samme utvalget gjennomført. Det ble funnet signifikant forskjell ($p = 0,033$) mellom kvinner ($M = 3,98$, $SD = 0,653$) og menn ($M = 4,03$, $SD = 0,656$). Dette var overraskende i og med at Thomassen (2014) ikke hadde påvist dette forskjeller basert på kjønn. Grunner til dette kan være at mitt utvalg omfatter et bredere spenn i gradsnivå eller et annet alfanivå. Thomassen valgte alfanivå 0,01 istedenfor 0,05. Effekten er uansett svært lav. Eta^2 var 0,001, altså at kjønn forklarer 0,1 % av forskjellen. Det er nærliggende å peke på intops som grunnen til forskjellen i prestasjon. Funnet skaper behov for ytterligere forskning

på kjønnsforskjeller for å fastslå om det er reelle forskjeller i prestasjonene blant menn og kvinner, og hva dette eventuelt skyldes.

Det er liten, men signifikant forskjell i prestasjonene mellom mannlige og kvinnelige offiserer generelt. Forskjellen er enda større med intops. Samtidig som at kvinneandelen og antall kontingenter med intops er lavere enn hos menn er det påvist signifikant større positiv påvirkning med intops for menn enn for kvinner.

5.6 Delkonklusjon H3

Hypotese 3 er undersøkt ved hjelp av hovedinntrykket på tjenesteuttalelsen som mål på prestasjon på et meget stort utvalg. Kapittelets statistiske analyser viser tydelig at man generelt kan si at offiserer med intops presterer signifikant bedre enn de som ikke har det. Samtidig er det slik at det med unntak for Hæren ikke har noen positiv påvirkning med flere enn én kontingent ute. Intops treffer de tre forsvarsgrenene forskjellig, hvor det er tydelig at intops har større betydning for prestasjoner i Hæren og Sjøforsvaret enn i Luftforsvaret. Til sist viser undersøkelsen på forskjellen mellom menn og kvinner at intops har signifikant større positiv betydning for menn enn kvinner.

6 Drøfting og sammenfatning av resultater

Oppgaven har omhandlet både kvalitative og kvantitative data, men først og fremst hver for seg hittil i oppgaven. I denne delen av oppgaven skal de viktigste funnene fra hele oppgaven settes i sammenheng. Resultatene fra den kvantitative forskningen på prestasjoner har større grad påvirkning på betydningen for kompetanse og karriere enn motsatt og diskuteres derfor først. Kapittelet vil drøfte betydningen av intops for prestasjoner, kompetanse og karriere. Mulige implikasjoner for Forsvaret vil deretter forklares, før kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning presenteres.

6.1 Betydningen av intops for prestasjoner

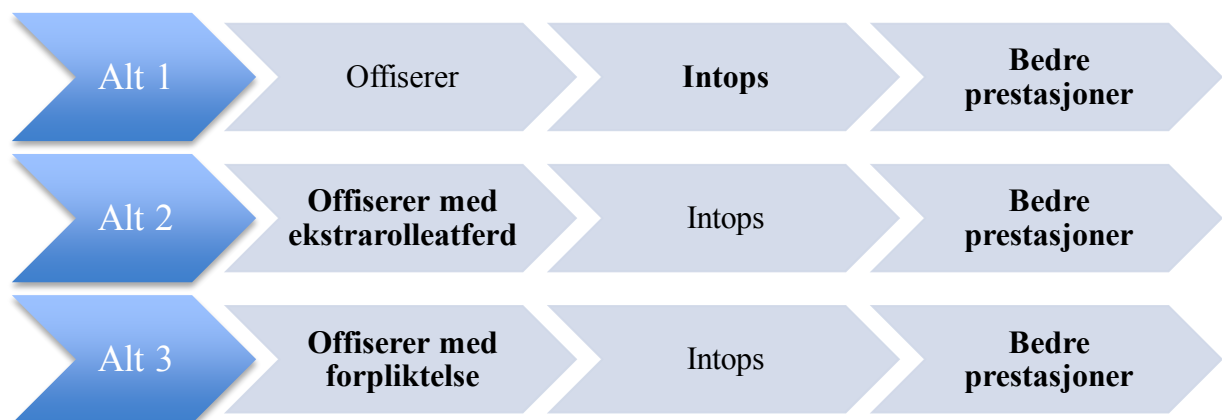
Tidsseriestudiet i kapittel 5 har tydelig vist at offiserer med intops presterer signifikant bedre enn de som ikke har det. Analysen viser samtidig at økning i antall kontingenter i liten grad gir seg utslag i bedre prestasjoner. Dette styrker påstanden om at intops gir «en ekstra dimensjon» som er nyttig for offiserene og Forsvaret ved førstereis ut, hvilke igjen kan tilsi at flest mulig bør bidra i intops for å opparbeide seg denne ekstra dimensjonen og kompetansen. En jevnere spredning av intops på flere offiserer vil også kunne fordele belastningen det medfører for offiserene og deres familier.

Intops treffer de tre forsvarsgrenene forskjellig, hvor det er tydelig at intops har større betydning for prestasjoner i Hær og Sjø enn i Luft. Intops har størst betydning i Hæren. Sjøforsvaret kan vise til nesten like stor betydning på tross av vesentlig færre kontingenter tilgjengelig. Intops har signifikant mindre betydning i Luftforsvaret enn de to andre forsvarsgrenene. De grenvise forskjellene kan finne sin forklaring både i tilgjengelighet og tjenestetype utenlands, hvor Hæren er overrepresentert. Dette kan utgjøre en ulempe for sjø- og luftoffiserene. Felles for alle grenene er at intops har større positiv effekt på lavere enn høyere gradsnivå. En mulig forklaring til dette kan være at offiserer på høyere nivå generelt har høyere utdanning og kompetanse som kan føre til bedre karakterer. En annen forklaring er at karakterskalaen i mye større grad brukes på lavere nivå og at det derfor er lettere å finne forskjeller.

Den utvidede bruken av karakterskalen kan også bidra til å forklare at det ble avdekket signifikant bedre karakterer hos menn enn kvinner i 2014. Funnet er i strid med det Thomassen (2014) viser til. Ettersom kvinner hadde litt bedre karakterer enn menn uten intops, men signifikant dårligere med, er det nærliggende å se på intops som mulig årsak. Funnet kan også aktualisere en FFI-rapport (Forsvaret, 2014; Køber, 2015, s. 29) hvor det fremkommer at menn ved sesjon generelt skårer bedre AE enn kvinner¹⁴. Dette kan ha sammenheng med prestasjoner. Det kan videre tenkes at kvinnelige offiserer på gradsnivået oppgaven har undersøkt i enda mindre grad enn menn er villige til å reise ut i forbindelse med graviditet og familieforpliktelser som typisk oppstår på dette nivået. Hverken forklaringen på prestasjoner eller mindre grad av intops kan imidlertid fastslås med denne studien. Ytterligere forskning på forskjeller mellom kvinner og menn vil være nyttig. Det som imidlertid er sikkert er at kvinner i mindre grad reiser ut, har færre kontingenter og ser ut til å ha mindre positiv påvirkning av intops enn menn. Sistnevnte er basert på signifikant svakere prestasjoner på tjenesteuttalelsen. Dette kan potensielt ha negative ringvirkninger for kvinners kompetanse og karriere i Forsvaret.

Resultatene i kapittel 5 viser at offiserer med intops presterer bedre enn de uten. Samtidig er det viktig å undersøke alternative årsaker. Forskning på hva som fremmer prestasjoner i Forsvaret kan dermed brukes og settes i sammenheng med intops. **Figur 17** viser tre forskjellige måter å forstå resultatene med bedre prestasjoner på.

Figur 17 Alternative forklaringer på bedre prestasjoner med intops



¹⁴ Samtidig peker rapporten på at Forsvaret vurderer å endre testingen av AE på bakgrunn av resultatene De samme kvinnene som skåret dårligere på AE hadde bedre skolerresultater enn mennene med høyere AE.

Alternativ 1 viser sammenhengen denne oppgaven har brukt som grunnlag, hvor faktoren intops sees på som det utslagsgivende for at offiserer presterer bedre. Nullalternativet om at det ikke er forskjeller på prestasjonene på offiserer med og uten intops er forkastet. Alternativ 2 og 3 utforsker andre forklaringer, hvor det er iboende egenskaper hos offiserene som både gjør at de reiser ut og presterer bedre, heller enn at det er intops i seg selv som bidrar til dette. De to valgte alternativene er ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse.

Alternativ 2 omhandler ekstrarolleatferd. Ekstrarolleatferd hos offiserer kan bidra til økt deltakelse i intops fordi denne tjenesten i praksis er frivillig (Gussiås, 2018; Henriksen, 2018; Jespersen, 2018; Steinbakken, 2018). Det er derfor logisk at offiserer med ekstrarolleatferd i større grad enn de uten velger å reise ut, selv om dette ikke er forsket på i denne oppgaven. Den positive korrelasjonen mellom ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner (Bandura, 1999, 2012; Organ, 1988; Podsakoff mfl., 1997) gjør at dette utgjør et troverdig alternativ forklaring på hvorfor offiserer med intops presterer bedre enn de uten. Samtidig er mangelen på eksplisitt belønning et viktig kjennetegn ved ekstrarolleatferd (Bandura, 1999, 2012; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Organ, 1988). Slik denne oppgaven har vist til eksisterer det belønning for den enkeltes karriere ved å ta intops, selv om denne belønningen i varierende grad er eksplisitt. Dette kan derfor være et argument som svekker ekstrarolleatferds forklaringsverdi. Uansett er ekstrarolleatferd og intops noe som må undersøkes ytterligere for å kunne gi konkrete svar.

Alternativ 3 bruker organisasjonsforpliktelse som mulig forklaring på hvorfor offiserer med intops presterer bedre enn de uten. Flere studier viser at organisasjonsforpliktelse har positiv betydning for militære arbeidsprestasjoner (Gade & Tiggel, 2003; R. B. Johansen mfl., 2013a; O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas, & Ardison, 2009). Organisasjonsforpliktelse er spesielt aktuelt ettersom dette er forsket på i det norske forsvaret ved Rino Bandlitz Johansen (R. B. Johansen mfl., 2013a, 2013b, 2013c). Forpliktelsen fordrer mer enn passiv deltakelse, og gir seg utslag gjennom at man ofrer noe selv for organisasjonens beste (Richard T Mowday, Steers, & Porter, 1979). Høy grad av organisasjonsforpliktelse vil derfor antageligvis medføre større grad av villighet hos den enkelte til å ta belastningen intops utgjør på vegne av organisasjonen. Dermed virker det sannsynlig at disse offiserene, som i utgangspunktet vil prestere bedre, fortsetter å prestere bedre etter å ha vært i intops. Organisasjonsforpliktelse som mulig forklaring blir ikke like stor grad svekket av belønning som ekstrarolleatferd. Samtidig

har ikke denne oppgaven målt organisasjonsforpliktelse blant de undersøkte. Det kan således ikke trekkes en fast konklusjon.

Oppgaven har tydelig vist at offiserer med intops enn uten intops får signifikant bedre karakterer på tjenesteuttalelsens hovedinntrykk. Dette er en sterk indikator på at intops har betydning for prestasjoner i Forsvaret. Samtidig kan det finnes andre grunner til resultatene enn intops, hvor jeg har vektlagt to personlighetstrekk som forklaringsmodeller. Intops kan eksempelvis ha rolle som katalysator for personlighetstrekk som allerede predikerer sterkere prestasjoner. Det er også mulig at de dyktigste offiserene i større grad velger å reise ut og intops således ikke påvirker resultatene. Alternativ 1 om intops fremstår imidlertid fremdeles som troverdig på grunn av det svært høye antallet som er analysert i studien. Intervjuene og kompetanseteorien som ligger til grunn sannsynliggjør at intops bidrar til sterkere prestasjoner som kan måles i tjenesteuttalelsen. De alternative forklaringene bidrar uansett til økt forståelse for fenomenet intops og kan tenkes å være bakenforliggende faktorer for resultatene. En større studie på både prestasjoner og personlighetstrekk hos offiserer både før og etter intops vil kunne bidra til å gi bedre svar på hva intops betyr for prestasjoner og kompetanse.

6.2 Betydningen av intops for kompetanse

Den kvalitative analysen viser at intops har betydning for offiserenes kompetanse. Resultatene fra prestasjonsanalysen forsterker dette. Til tross for behov for ytterligere forskning på sammenheng mellom intops og resultater er signalene om at intops utgjør reell kompetanse entydige.

En faktor vedrørende betydning av intops for kompetanse er «den ekstra dimensjonen», som mange av kildene snakket om i intervjuene (Henriksen, 2018; Gussiås, 2018; Steinbakken, 2018; Jespersen, 2018). Intops bringer i de aller fleste tilfeller med seg noe annerledes enn det som er tilfellet i tjenesten hjemme. «Den ekstra dimensjonen» og troverdighet som positive faktorer for både kompetanse og prestasjoner er således sannsynlige. Det har ikke fremkommet noen ting som motsier dette. Unntaket er de gangene marineoffiserer seiler med fartøyet og gjør nøyaktig det samme som de ellers gjør, men også i disse tilfellene bidrar tjenesten til militær kjernekompetanse. Når det gjelder militær kjernekompetanse og operativ

erfaring åpner også oppgaven opp for spørsmålet om det ikke er like relevant med operasjoner hjemme som ute. Sjø og Luft gjennomfører reelle «skarpe» stående oppdrag i i Norge og nordområdene ukentlig. At operasjoner utenlands vektlegges uproposjonalt mye kan derfor beskrives som et kunstig skille. Kanskje bør operasjoner i større grad enn intops være det som vektlegges for å sikre den kompetansen Forsvaret trenger for fremtiden.

For å nyttegjøre seg av kompetansen i organisasjonen er det imidlertid nødvendig med både kunnskap om kompetanse og å etablere bedre kultur for læring i Forsvaret. Intops bør derfor i større grad beskrives og forstås som kompetanse enn dokumentene i dag legger opp til. Oppdatering av FPH del E fremstår som et godt sted å starte. FPH del A kan også med fordel revideres etter 16 år uten oppdatering. Intops og familiepolitikk bør sees i sammenheng av grunnene beskrevet i kapittel 4. En nærmere spesifisering av hva intops betyr kunne med fordel også vært en del av forsvarsgrenenes karriere- og tjenesteplaner (Hæren, 2016; Luftforsvaret, 2017; Sjøforsvaret, 2017). Utfordringene knyttet til SKL kan sees på i tre perspektiv.

I et instrumentelt perspektiv fordrer intopsbidragene stor grad av oppfølging og evaluering gjennom kollektiv organisatorisk læring. Flere av intervjuobjektene (Henriksen, 2018; Gussiås, 2018; Skyrud, 2018; Jespersen, 2018) peker på to problemer for at Forsvaret som organisasjon å nyttegjøre seg av kompetanse fra intops. For det første er det kun små avdelinger og enkeltpersoner som reiser ut. For det andre har ikke Forsvaret gode systemer som ivaretar kompetansen på en god måte. Flere av masteroppgavene skrevet om temaet støtter dette (Erstad & Folkestad, 2016; J.-A. Johansen, 2017; Pedersen & Gabrielsen, 2013). Både Henriksen (2018) og Erstad & Folkestad (2016) peker spesifikt på svakheter ved Forsvarets eget system for erfaringslæring, FERDABALL. FERDABALL skal imidlertid avvikles¹⁵ og et nytt system bygges opp som muligens kan forbedre Forsvarets evne til å bli en mer lærende organisasjon på sikt. Filstad (2017, s. 42-43) peker på fire forhold ved siden av kunnskap og forståelse for hva læring og kompetanse er for at Forsvaret skal kunne bli en lærende organisasjon. Det må legges til rette for refleksjon og uformell læring. Det må videttes av tid, ressurser og prioriteres fra ledelsen. Det fjerde forholdet handler om forståelsen

¹⁵ Informasjonen om avvikling av Forsvarets erfaringsdatabase Lessons Learned (FERDABALL) fremkommer som nyhetsoppslag på Forsvarets intranett i april 2018.

for at læring er en kontinuerlig prosess. I tillegg å bli en lærende organisasjon må avstanden mellom administrativ ledelse og operative avdelinger reduseres.

I et kulturelt perspektiv kan intops ses på som en fordel og en ulempe. Intops kan bidra til å skape mindre avstand mellom høyt og lavt nivå i Forsvaret fordi den «ekstra dimensjonen» og operative bakgrunnen kan skape forståelse på ledernivået for de utfordringer som finnes lengre ned i organisasjonen. Samtidig kan intops ses på som et potensielt motstykke til å være kulturbygger og kompetanseleder, noe blant andre Heier (2017) argumenter for at blir stadig viktigere for fremtidens offiserer. I myteperspektivet gjør avstandsproblematikken seg gjeldende med en annen vinkling. Avstanden mellom intops som uttrykk for skarpe operasjoner og «harde verdier» i tråd med krigens krav kan synes fjernt for det administrative nivået i forsvarsstaben og FD. Dette kan bidra til å skape utakt mellom nivåene og være i strid med behovet for at fremtidens offiserer ifølge Heier (2017) må fremstå som kulturbyggere og kompetanseledere – ikke bare krigere.

Oppgaven har vist at intops har mange positive sider og er viktig for kompetanse på individuelt nivå. Det synes tydelig at personell i Forsvaret med operativ (internasjonal) erfaring prioriteres tyngre og dermed får mer innflytelse i organisasjonen enn personell med fokus på personellforvaltning, økonomi og kompetanse. Dette medfører økt risiko for organisasjonsnarsissisme og stiller økte krav til organisasjonen for kunnskap om kompetanse. Samtidig vil økt kunnskap om hva intops betyr som kompetanse kunne tillate organisasjonen å utnytte seg av den i større grad. I tillegg til kunnskap om kompetansen må Forsvaret som organisasjon utvikle seg mot kontinuerlig forbedring for bevege seg mot å bli «en moderne kompetanseorganisasjon» i tråd med hva SKL og Forsvars egen målsetning tilsier.

6.3 Betydningen av intops for karriere

Internasjonal tjeneste generelt, og intops spesielt, er av stor betydning for offiserers vertikale karrierer. I tillegg til å utgjøre kompetanse er intops en viktig karrieremessig avkrysningsboks. Så lenge statusen som meritterende ligger fast vil dette i stor grad være uendret. Det er tegn som tyder på at viktigheten kan være dalende, i tråd med både sikkerhetspolitisk utvikling og mindre tilgjengelighet på operasjoner ute. Utviklingen løfter

spørsmålet om intops er relevant for forsvaret av Norge. Dersom operativ erfaring fra skarpe operasjoner generelt vektlegges tyngre enn fra bare fra utlandet kan dette bidra til å utjevne skjevheter mellom forsvargrenene når det gjelder muligheten for å opparbeide seg relevant operativ erfaring (Henriksen, 2018). For Hæren er det naturlig at skarp operativ erfaring kommer fra intops, men dette er ikke alltid tilfellet i Sjø og Luft. Både karrieremessige og statushevende tiltak, eksempelvis i form av medaljer, kan vurderes.

Så lenge intops gir «en ekstra dimensjon» og offiserer med intops ser ut til å prestere bedre enn de uten, kan det imidlertid hensiktsmessig å fortsette dagens forvaltningspraksis hvor intops har en sterkt fremtredende rolle. Samtidig bør Forsvaret samtidig tilstrebe å ha nok oppdrag ute for at flest mulig kan oppnå denne erfaringen med tilhørende karrieremuligheter. Tung vektlegging av intops og operativ tjeneste er samtidig ikke uten utfordringer for hverken den enkelte eller Forsvaret som kompetanseorganisasjon. Oppgaven har pekt på familiemessige utfordringer for den enkelte, skjevfordeling av både kompetanse og belastning mellom forsvarsgrenene, samt at individuell læring ikke nødvendigvis tilsier organisatorisk læring.

Betydningen av intops for prestasjoner og kompetanse tilsier at dagens ordning med at «intops er meritterende» og tilhørende vektlegging er fornuftig fra et kompetanseperspektiv. Samtidig er det en vesentlig skjevfordeling blant forsvarsgrenene rundt hvem som både tar kompetansen og belastningen det er å reise ut. Større grad av styring og fordeling av både kompetanse og belastning blant alle tre forsvarsgrenene kan være en gunstig måte å sikre en mer rettferdig og bærekraftig utvikling.

6.4 Implikasjoner for Forsvaret

Oppgaven har vist til områder det kan være naturlig for Forsvaret å sette fokus på. Jeg vil her presisere de tydeligste funnene det kan være aktuelt for Forsvaret som organisasjon å gjøre noe med når det gjelder intops for å bevege seg mot å bli en moderne kompetanseorganisasjon og oppnå økt operativ evne.

Tydeliggjøring av hva intops betyr i Forsvaret

Oppgaven har tydelig vist til at intops er meritterende og viktig for enhver offiser med ambisjoner om vertikal karriere. Viktigheten for karriere kan med fordel komme tydelig frem

i styringsdokumentene. Når det gjelder intops som kompetanse er det behov for oppdatering av dokumenter som FPH del A, FPH del E og karriere- og tjenesteplanene for å si noe mer spesifikt om hva det innebærer. De tydeligste svarene denne oppgaven har å tilby er at det gir en viktig «ekstra dimensjon» og troverdighet. I tillegg er det indikasjoner på at det har betydelig påvirkning på kompetansekompomentene *faglige kunnskaper, ledermessige evner og holdninger og personlige ferdigheter og evner*.

Styring av personell til intops

Det er svært forskjellig tilgang og holdning til intops basert på forsvarsgren og avdeling. Forsvaret bør i enda større grad legge til rette for at alle forsvarsgrener og våpen/bransjer kan gjennomføre relevant intops all den tid dette står som et så sentralt krav. Dette er viktig ettersom intops synes viktig for den enkeltes karriere, kompetanse og prestasjoner og potensielt kan bidra positivt for hele organisasjonen. Når Sjøforsvaret og Luftforsvarets skarpe oppdrag utenlands ikke gis samme status som Hæren sine oppdrag utgjør dette et potensielt problem for fordeling av belastning, kompetanse og karrieremuligheter.

Behov for å bli en mer lærende organisasjon

Oppgaven har forsterket eksisterende litteratur når det gjelder behovet for å nyttegjøre seg av kompetanse på et organisatorisk nivå og nærme seg en moderne kompetanseorganisasjon i tråd med politisk og strategisk ambisjonsnivå. Det er behov for å gjøre organisatorisk læring til en grunnleggende verdi i Forsvaret, med oppfølging og evaluering av de erfaringene man gjør seg. Utskiftning av FERDABALL kan være et godt første grep. Fokus på Filstads (2017) fire områder *refleksjon, uformell læring, tid og ressurser* og erkjennelsen av at *læring er en kontinuerlig prosess* kan være nyttige virkemidler. Opplæring av det nye offiserskorpset til å bli kompetanseledere i forbindelse med utdanningsreformen kan være et ytterligere grep.

Standardisering av tjenesteuttalelsen

Eli Thomassen (2014) sine funn om signifikante forskjeller i bruk av tjenesteuttalelsen mellom forsvarsgrenene er styrket og er også gyldig for de lavere gradsnivåene fenrik og løytnant. Dette tilsier at tjenesteuttalelsen har behov for standardisering og kvalitetsheving for å unngå forskjellsbehandling mellom forsvarsgrenene og være et bedre verktøy for seleksjon og evaluering.

6.5 Kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning

Oppgaven har flere funn som bidrar til ny kunnskap om intops, karriere, kompetanse og prestasjoner i Forsvaret. Oppgavens sterkeste sider er kombinasjonen av metoder, meget stort utvalg med tilhørende god ekstern gyldighet i den kvantitative analysen og gode bidrag på et forskningsområde det er skrevet lite om fra før av. Samtidig er det viktig å belyse både oppgavens svakere sider og komme med forslag til videre forskning på temaet.

2014 er det nyeste og tyngst vektlagte året. Trendkurven viser en nedadgående andel offiserer med intops, noe som er naturlig i og med at tilgjengeligheten går ned. Videre statistikk og data i enda nyere tid vil være relevant for å si noe om hvilken grad det kan settes som krav til offiserskarrierene og forske videre på utviklingen. Dersom intops blir stående som et like sterkt krav til karriere risikerer man at ikke de beste offiserene får mulighet til å lede fremtidens forsvar. Bedre fordeling mellom forsvarsgrenene og evaluering av hvilke utenlandsoppdrag som bør få status som intops bør tilstrebes. Disse kriteriene kan også med fordel gjøres til gjenstand for forskning.

Spørreundersøkelsen som har en underordnet rolle i H2 fremstår som metodisk svak på grunn av høy nærhet, lav standardisering og lite utvalg. En videreutviklet spørreundersøkelse med lavere grad av nærhet, høyere grad av standardisering og stort utvalg kan bidra til bedre kunnskap om hvilken kompetanse intops oppleves å gi.

Det kan med fordel gjennomføres flere og mer inngående analyser på datagrunnlaget for å få enda høyere oppløsning ned på hver enkelt forsvarsgren, grad og kjønn for å skaffe mer detaljert informasjon. Datagrunnlaget er stort og kan brukes til enda flere analyser enn de som er gjennomført. En annen måte å undersøke betydningen av intops for prestasjoner er å se på enkeltavdelinger for å ha en mest mulig homogen gruppe.

Oppgaven har lansert alternative forklaringer som potensielt kan tilsi at intops ikke har positiv effekt på resultater likevel. Det anbefales er å undersøke personell både før og etter intops med andre mål på prestasjon enn tjenesteuttalelsen for å finne hvilken effekt intops har i et kompetanseperspektiv. Ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse bør inkluderes. Dette vil bidra til å svekke eller styrke funnene i denne oppgaven. De alternative forklaringene er både oppgavens største potensielle svakhet, men også viktig kilde til ny og interessant forskning.

7 Konklusjon

Oppgavens problemstilling er «*hvilken betydning har intops for karriere, kompetanse og prestasjoner i Forsvaret?*». Spørsmålet og hypotesene er tredelte, som også gir et tredelt svar.

Intops har stor betydning for karriere i Forsvaret. Dagens forvaltningspraksis viser at det vil være problematisk for offiserer å gjøre vertikal karriere uten intops. Til tross for at utviklingen tilsier at intops nå relativt sett er mindre viktig enn for litt tid siden er det ikke gjort noen funn som tyder på at kravet om intops forsvinner i nærmeste fremtid. Intops som uttrykk for operativ kompetanse ansees generelt som viktigere enn annen kompetanse, hvilket kan øke risikoen for organisasjonsnarsissisme.

Intops har positiv påvirkning på kompetanse for den enkelte offiser i Forsvaret. Utbyttet varierer, men gir jevnt over en positiv effekt for alle som har vært ute – både når det gjelder troverdighet og å oppnå «en ekstra dimensjon». For Forsvaret som organisasjon er det imidlertid en utfordring å nytte seg av denne kompetansen uten å samtidig etablere bedre kultur for læring.

Offiserer med intops presterer bedre enn de uten i alle tre forsvarsgrener, noe som indikerer at intops har betydning for prestasjoner. Dette styrker også graden av positiv påvirkning intops har på kompetanse. Påvirkningen er svakest i Luftforsvaret. Hverken Luftforsvaret eller Sjøforsvaret har positiv effekt av flere enn én kontingent. Hærens offiserer kan ha en liten positiv effekt av flere kontingenter. Effekten av intops på prestasjoner er generelt sterkere på lavere enn på høyere gradsnivå. Betydningen er også sterkere for menn enn kvinner, som ikke hadde påvist signifikant forskjell. Samtidig som det er påvist sterkere prestasjoner finnes det alternative forklaringer enn intops alene. Ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse er to gode eksempler. Det er behov for ytterligere forskning for å konkludere sikkert.

Intops er og ser ut til å forbli viktig for Forsvarets offiserer og dermed en viktig komponent for Forsvarets viktigste ressurs. Intops gir kompetanse vi trenger, men Forsvaret som organisasjon har en vei å gå for utnytte dette bedre og oppnå økt operativ evne.

Forkortelser

AE	Allment evnenivå
BFO	Befalets Fellesorganisasjon
CE	Crisis Establishment
NESH	Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humanoria
DIF	Driftsenhet i Forsvaret
DISKO	Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret
FIF	Felles Integriert Forvaltningssystem
FD	Forsvarsdepartementet
FO	Forsvarets Overkommando
FERDABALL	Forsvarets erfaringsdatabase Lessons Learned
FOBID	Forsvarets Oversikt over Bestemmelser, Instruksjer og Direktiver
FPVS	Forsvarets personell- og vernepliktssenter
FPH	Forsvarets Personellhåndbok
FSJ	Forsvarssjefen
FST	Forsvarsstaben
HRM	Human Resource Management
Hær	Hæren
SPSS	IBM Statistical Package for the Social Sciences
Intops	Internasjonale operasjoner
ISAF	International Security Assistance Force (Afghanistan)
Luft	Luftforsvaret
NOF	Norges Offisersforbund
NSD	Norsk senter for forskningsdata
OEF	Operation Enduring Freedom (Afghanistan)
OC	Organizational Commitment
OCB	Organizational Citizenship Behavior (Ekstrarolleatferd)
PE	Peacetime Establishment
Sjø	Sjøforsvaret
SKL	Strategisk kompetanseledelse

Intervjuobjekter

Steinbakken, Svein Helge (2018). Intervju med oberstløytnant Svein Helge Steinbakken 5. mars 2018 ved Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS) i Hamar. Steinbakken er sjef for utenlandsavdelingen ved FPVS. Steinbakken har omfattende erfaring fra sentral disponering i Forsvaret. Han har erfaring fra intops.

Olsen, Oddgeir Terje (2018). Telefonintervju med oberstløytnant Oddgeir Terje Olsen 8. mars 2018 ved Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS) i Harstad. Olsen er seksjonssjef for disponeringsseksjonen ved FPVS. Intervjuet ble tatt opp ved hjelp av applikasjonen Tape-a-Call.

Henriksen, Morten (2018). Intervju med oberst Morten Henriksen 7. mars 2018 på Akershus Festning, Oslo. Henriksen har vært koordinerende rådsformann Forsvarssjefens råd med erfaring fra 2013-2018. Han sluttet nylig som prosjektleder for utdanningsreformen i Forsvaret og jobber som stabsoffiser ved Forsvarets Høgskole. Han har erfaring fra intops.

Gussiås, Reidun (2018). Intervju med oberst Reidun Gussiås 6. Mars 2018 i Sessvollmoen Garnison. Gussiås har vært rådsformann i perioden 2015-2018. Har stilling som sjef for Forsvarets Sanitets taktiske styrker og har overtatt rollen som koordinerende rådsleder i Forsvarssjefens råd fra oberst Henriksen. Hun har erfaring fra intops.

Skyrud, Tom (2018). Intervju med oberstløytnant Tom Reidar Skyrud i Befalets Fellesorganisasjon (BFO) 8. mars 2018 ved BFOs hovedkvarter i Oslo. Skyrud er forhandlingsleder i BFO og er organisasjonens mest erfarne med tanke på disponering og personellforvaltning med erfaring fra fagfeltet siden 1991. Han har innehatt de fleste roller på både arbeidsgiver – og organisasjonssiden når det gjelder Forsvarssjefens råd.

Jespersen, Eigil (2018). Intervju med oberstløytnant Eigil Jespersen i Norges Offisersforbund (NOF) 8. mars 2018 ved NOFs hovedkvarter i Oslo. Jespersen er leder for NOFs forhandlingsavdeling og er organisasjonens mest erfarne med tanke på disponering og personellforvaltning med erfaring fra fagfeltet siden 1990. Han har erfaring fra intops.

Litteraturliste

- Andreassen, B. (2008). *Strategisk kompetansestyring i Forsvaret: Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?* Masteroppgave ved Forsvarets stabsskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/99932>
- Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory of Personality. I L. Pervin & O. John (Red.), *Handbook of Personality* (2. utg., s. 154–196). New York: The Guilford Press.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of management*, 38(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Berg, I. H., & Kvalvik, S. N. (2015). *Makroøkonomiske trender*. Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/15-00322.pdf>
- Bogen, O., & Håkenstad, M. (2015). *Balansegang*. Oslo: Dreyers Forlag.
- Christensen, T. (2017). Strategisk kompetanseledelse - moteord eller substans? I T. Heier (Red.), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Fagbokforlaget.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Egeberg, K. (2017). *Fredsnasjonen Norge*. Oslo: Kagge Forlag.
- Erstad, K., & Folkestad, E. (2016). *Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret*. Masteroppgave ved Universitetet i Tromsø. Hentet fra https://forsvaret.no/hogskolene/ForsvaretDocuments/Erstad_Folkestad_masteroppgave.pdf
- Etterretningstjenesten. (2018). Fokus 2018. Hentet fra https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Fokus2018_bokmaal_oppslag_godkjent.pdf
- FD. (2004). Ot . prp . nr . 60 (2003-2004) Om lov om personell i Forsvaret. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/#document/PROP/forarbeid/otprp-60-200304?from=HIST/lov/2004-07-02-59-20040702/>
- FD. (2009a). Iverksettingsbrev for Forsvaret for 2010. Oslo. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/budsjettdokumenter/ivb-2010_18-des-2009.pdf
- FD. (2009b). St.meld. nr. 34 (2008–2009). Hentet fra

-
- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-34-2008-2009-/id560494/>
- FD. (2011). Personell og kompetanse i forsvarssektoren. Forstudie desember 2011. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- FD. Meld. St. 14 (2012–2013) Kompetanse for en ny tid (2013). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/16eb33bcb4b847509f9f7b28f7cfbafa/no/pdfs/stm201220130014000dddpdfs.pdf>
- FD. (2014). Hr-strategi for forsvarssektoren. Hentet fra [https://www.ffi.no/no/Om-ffi/Documents/HR-strategi for forsvarssektoren.pdf](https://www.ffi.no/no/Om-ffi/Documents/HR-strategi%20for%20forsvarssektoren.pdf)
- FD. (2016a). Kampkraft og bærekraft Langtidsplan for forsvarssektoren. *Prop. 151 S (2015–2016)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
- FD. (2016b). Utdanningsreform i Forsvaret. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utdanningsreform-i-forsvaret/id2506990/>
- FD. (2017). Instruks om prosess og kriterier for utvelgelse til høyere militære stillinger. Hentet fra intervju med Tom Skyrud 10. mars 2018
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse* (1. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2017). Ledelse for kompetanse og kompetent ledelse. I T. Heier (Red.), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Flom, K. S. (2016). *Frivillig gjennomtrekk blant yrkesoffiserer i Hæren. Taper Hæren krigen om talentene?* Masteroppgave ved Forsvarets Høgskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2391891>
- Forsvaret. (2014). Evaluering av sesjonsordningen 2014, Referert til i Køber (2014).
- Forsvaret. (2015a). Baltic Air Policing. Hentet fra <https://forsvaret.no/bap>
- Forsvaret. (2015b). HR-strategi. Hentet fra FOBID
- Forsvaret. (2016). Jenter og verneplikt. Hentet fra <https://forsvaret.no/karriere/forstegangstjeneste/jenterogverneplikt>
- Forsvarskomiteen. (2004a). Innst. O. nr. 94 (2003-2004). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/#document/INNST/forarbeid/inns-o-94-200304?from=HIST/lov/2004-07-02-59-20040702/>
- Forsvarskomiteen. (2004b). Innst.S.nr.234 (2003-2004). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/#document/INNST/forarbeid/inns-s-234->

200304?searchResultContext=3033

- Forsvarspersonelloven. (2004). Lov om personell i Forsvaret. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2004-07-02-59>
- Forsvarssjefen. (2014). Direktiv for HR-området. Hentet fra FOBID
- FPVS. (2016). Instruks for Forsvarssjefens råd. Oslo: Sjef FPVS.
- FST. (2002). FPH del A Forsvarets personellpolitikk. Hentet fra FOBID
- FST. (2015). FPH del E Internasjonale operasjoner. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST. (2016). FPH del B Forvaltning av militært tilsatte. Oslo: Forsvarsstaben.
- Furulund, F. (2016). *Modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet*. Masteroppgave ved Høgskolen i Hedmark. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2381210/Furulund.pdf?sequence=1>
- Gade, P., & Tiggel, R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology, 15*(3), 191–207.
- Heier, T. (2017). *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. (T. Heier, Red.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Hæren. (2016). Hærens karriere- og tjenesteplan. Hentet fra FOBID
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Johansen, J.-A. (2017). *Strategisk kompetanseledelse (SKL) i Cyberforsvaret*. Masteroppgave ved Forsvarets Høgskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2375951>
- Johansen, R. B., Laberg, J. C., & Martinussen, M. (2013a). Measuring Military Identity: Scale development and psychometric evaluations. *Social Behavior and Personality 41*.
- Johansen, R. B., Laberg, J. C., & Martinussen, M. (2013b). Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills. *Armed Forces & Society, Online 28*.
- Johansen, R. B., Laberg, J. C., & Martinussen, M. (2013c). The Impact of Military Identity on Norwegian Junior Officers. *Journal of Political and Military Sociology*.
- Karlsen, R. (2007). *Kompetansestyling i Forsvaret: Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?* Masteroppgave ved Forsvarets stabsskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/99946>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kornør, H., Johansen, S., Ludviksen, K., Biedilæ Sølvi, Hammerstrøm, K. T., Axelsdottir, B.,

-
- & Reinholt, N. P. (2016). Familiemessige utfordringer knyttet til deltakelse i internasjonale operasjoner. Oslo: Regionsenter for barn og unges psykiske helse (RBUP), Helseregion Øst og Sør. Hentet fra http://www.bufdir.no/global/nbbf/Familie_samliv/Familiemessige_utfordringer_knyttet_til_deltakelse_i_internasjonale_operasjoner.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Køber, P. K. (2015). *FFI-rapport 2014/02174. Velger Forsvaret de rette ungdommene?* Forsvarets Forskningsinstitutt. Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/14-02174.pdf>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Luftforsvaret. (2017). Luftforsvarets karriere- og tjenesteplan. Hentet fra FOBID
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Nilsen, K., & Jørgensen, R. (2009). *Liv og lære om strategisk kompetansestyring i Forsvaret*. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5822/thesis.pdf>
- NOU 2016:8. (2016). *En god alliert -- Norge i Afghanistan 2001-2014*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/09faceca099c4b8bac85ca8495e12d2d/no/pdfs/nou201620160008000dddpdfs.pdf>
- NSD. (2017). Forske på egen arbeidsplass. Hentet fra http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html
- NTB. (2016). «Forsvarssjefen: Økonomien er ikke bærekraftig». *Dagbladet 11. april 2016*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/okonomien-er-ikke-baerekraftig/60450701>
- O'Shea, P. G., Goodwin, G. F., Driskell, J. E., Salas, E., & Ardison, S. (2009). The many facets of commitment: Face-levels links for performance in military contexts. *Military Psychology, 21*(1), 5–23.
- Odelstinget. (2004). Besl . O . nr . 95 (2003-2004) Lov om personell i Forsvaret. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/#document/LOVVED/forarbeid/besl-o-95-200304?from=NLO/lov/2004-07-02-59/>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6. utg.). New York: Two Penn Plaza.

-
- Pedersen, D., & Gabrielsen, R. (2013). *Kompetansestyling i et moderne Forsvar*. Masteroppgave ved Universitetet i Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5822/thesis.pdf>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *The Journal of applied psychology*, 82(2), 262–70. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Richard T Mowday, Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Ringdal, K. (2016). *Enhet og mangfold* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sande, E. (2012). *Rekruttering og kompetanse: Strategisk styringsverktøy for Kystvakten*. Masteroppgave ved Forsvarets Høgskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/100080>
- Sjøforsvaret. (2017). Sjøforsvarets karriere- og tjenesteplan. Hentet fra FOBID
- Thomassen, E. (2014). *Evaluering av tjenesteuttalelsen i Forsvaret*. Masteroppgave ved Forsvarets Høgskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2375951>
- Torgersen, G. E. (2017). Rekruttering til Forsvaret – akademikere uten uniform. I T. Heier (Red.), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Utenriksdepartementet. St.meld. nr. 38 (2008–2009) (2009). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/9ce97050648640129239f76675905852/nn-no/pdfs/stm200820090038000dddpdfs.pdf>



Vedlegg A Informasjonsskriv

Innledning

Jeg vil takke deg for at du lar deg intervjuet i forbindelse med min masteroppgave ved Forsvarets Høgskoles samlingsbaserte master, kull 1. Dette er noe jeg setter stor pris på, da det vil være til hjelp for å besvare ett eller flere av forskningsspørsmålene mine. Hensikten med dette skrevet er informere kort om forskningsprosjektet og intervjuet.

Masteroppgaven

Oppgavens arbeidstittel er «Offiserer i intops – kompetansen vi trenger?». Hensikten med oppgaven er undersøke om offiserer med kompetanse fra internasjonale operasjoner presterer bedre enn de som ikke har det. Masteroppgaven skal leveres våren 2018. I tillegg til den skriftlige oppgaven vil det være en muntlig eksamen før endelig sensur foreligger. Oppgaven vil bli trykt opp i fem eksemplarer og i tillegg bli lagt ut på internett:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2375952>

Intervjuet

Du vil som intervjuobjekt være førstehåndskilde som kan bidra til å besvare deler av studien. Hovedspørsmålene fremkommer av intervjuguiden. Du er utvalgt som intervjuobjekt med bakgrunn i din kunnskap, kompetanse og nåværende eller tidligere tjenestefunksjoner. Jeg har som utgangspunkt ikke tenkt å anonymisere informasjon fra intervjuet, men jeg vil anonymisere dersom dette er ønskelig. Si i så fall fra.

Oppgaven vil være ugradert. Studien er godkjent av både Forsvaret og Personvernombudet for forskning. All informasjon vil bli behandlet i tråd med Personvernforbundets retningslinjer og i henhold til generelle forskningsetiske retningslinjer.

Jeg regner med at intervjuet ikke vil vare lengre enn 30-45 minutter. Du vil i forkant motta en intervjuguide på epost slik at du kan forberede deg til intervjuet. Jeg vil ta opp intervjuet og ta notater underveis. Lydfilen vil bli lagret på min telefon og PC og kun være tilgjengelig for meg og min veileder ved FHS. Lydfilen slettes ved prosjektets slutt innen 31 juli 2018. Du kan når som helst frem til 1 mai 2018 be om å bli anonymisert istedenfor å være navngitt.

Ta forbindelse med meg på tlf 917 89 792 eller epost daniel.berg.eriksen@gmail.com ved spørsmål om prosjektet. Veileder Rino Bandlitz Johansen på tlf 992 79 274/epost rbjohansen@fhs.mil.no kan også kontaktes ved behov.

Med vennlig hilsen

Daniel Berg Eriksen
Kaptein/Student
Forsvarets Høgskole



Vedlegg B Intervjuguide

«Offiserer i intops – kompetansen vi trenger?»

Intervjuets faser

- Introduksjon og informasjon om prosjektet
- Kort om informanten (stilling/funksjon/relevans)
- Samtykkeerklæring
- Forskningsspørsmålene
- Avslutning

Bakgrunn for prosjektet

På begynnelsen av 90-tallet var deltagelse i internasjonale operasjoner noe Forsvarets offiserer i liten grad drev med. Det ble ansett som et karrieremessig feiltrinn, og man ble gjerne forbigått i både stilling og grad hjemme mens man var ute. 25 år senere kan man argumentere for at situasjonen er snudd på hodet. Deltagelse i intops har blitt et viktig sjekkpunkt i offiserenes karrierer. Dette bør bety at intops-tjeneste gir en verdifull kompetanse den enkelte offiser og Forsvaret har behov for, samtidig som vi over de siste årene har sett en vridning mot mindre grad av engasjement «ute» og mer «hjemme». Dette aktualiserer problemstillingen om intops gir kompetanse Forsvaret og offiserskorpset trenger. Ved å undersøke forvaltningspraksis vedrørende disponering av personell, relevant kompetansteori og prestasjoner blant offiserer med og uten intops skal oppgaven bidra til ny kunnskap på området.

Forskningsspørsmål

Prosjektet har tre sentrale forskningsspørsmål. Jeg presenterer her alle tre for å skape forståelse for oppgavens sammenheng, men ønsker kun svar i forbindelse med de første to. Det siste spørsmålet vil undersøkes kvantitativt. Jeg har med overlegg valgt få hovedspørsmål for at samtalen ikke skal bli for styrt og la det være opp til deg hva som er av betydning fra ditt ståsted, men har lagt ved noen underspørsmål som kan være til hjelp for å forstå hva jeg ønsker å finne ut av.

- 1. Favoriserer dagens forvaltningspraksis intops på bekostning av andre typer kompetanse?**
 - a. Hvis ja, hvordan foregår favoriseringen?
 - b. Er det forskjell mellom høyt og lavt gradsnivå i Forsvaret?
 - c. Hvilke føringer/styrende dokumenter ligger til grunn for forvaltningspraksisen?
- 2. Gir intops kompetanse Forsvaret trenger?**
 - a. Ansees intops som karrieremessig «tickoff» eller reell kompetanse?
 - b. Hvilken kompetanse ansees intops å gi?
- 3. Presterer offiserer med intops bedre enn de uten?**

Dersom du har kunnskap om andre ting som fremstår som relevant i forbindelse med temaet ønskes innspill angående dette velkomment.



Samtykkeerklæring (skriftlig eller muntlig)

Jeg samtykker til å bli intervjuet i forbindelse med masteroppgaven til Daniel Berg Eriksen. Jeg er klar over at jeg vil bli identifisert i den ferdige oppgaven og eventuelle andre skriftlige publikasjoner fra prosjektet.

Sted og Dato

Informant



Vedlegg C Undersøkelse kompetanse

Hensikten med dette skrevet er å informere kort om Daniel Berg Eriksens masteroppgave, hvor du herved forespørres om å delta hvis du tidligere har tjenestegjort i internasjonale operasjoner (intops). Dersom du deltar vil du være anonym respondent vedrørende masteroppgavens andre forskningsspørsmål: «**Gir intops kompetanse Forsvaret trenger?**»

Om prosjektet

På begynnelsen av 90-tallet var deltagelse i internasjonale operasjoner noe Forsvarets offiserer i liten grad drev med. Det ble ansett som et karrieremessig feiltrinn, og man ble gjerne forbigått i både stilling og grad hjemme mens man var ute. 25 år senere kan man argumentere for at situasjonen er snudd på hodet. Deltagelse i intops har blitt et viktig sjekkpunkt i offiserenes karrierer. Dette bør bety at intops-tjeneste gir en verdifull kompetanse den enkelte offiser og Forsvaret har behov for, samtidig som vi over de siste årene har sett en vridning mot mindre grad av engasjement «ute» og mer «hjemme». Dette aktualiserer problemstillingen om intops gir kompetanse Forsvaret og offiserskorpset trenger. Ved å undersøke forvaltningspraksis vedrørende disponering av personell, relevant kompetansteori og prestasjoner blant offiserer med og uten intops skal oppgaven bidra til ny kunnskap på området.

Ett ledd i å besvare forskningsspørsmålet «**Gir intops kompetanse Forsvaret trenger?**» er å spørre deg som respondent om hvilken kompetanse du opplever at intops har gitt deg. Som hjelp har jeg benyttet meg av Linda Lai (2013) sin modell for generisk kompetanse i organisasjoner og tilpasset den til Forsvaret. Ved å markere om intops for deg har hatt en meget positiv (mørk grønn), noe positiv (lys grønn) eller ingen (hvit) påvirkning på de forskjellige kompetansekomponeentene vil jeg gjennom sammenstilling og analyse av svarene jeg får kunne få et tydeligere bilde på hva denne kompetansen består av, hvordan den kan måles og hvilken nytte den gir Forsvaret. Svarmal er vedlagt. Å dele kompetanse opp i 16 bestanddeler kan synes kunstig. En ren skriftlig/verbal tilbakemelding på spørsmålet vil derfor også være nyttig.

Kompetansetabell for Forsvaret*

Kompetanse-komponenter		Faglig	Ledermessig	Personlig	Sosial
Kunnskaper	= vite at: innsikt, antagelser	Militærfaglig kunnskap Fagspesifikk kunnskap	Lederutdanning Innsikt i motivasjonsteori etc	Selvinnsikt Kjenne egen kapasitet og begrensninger	Innsikt i sosial dynamikk og konflikthåndtering
Ferdigheter	= Kunne gjøre i praksis (manuelt eller analytisk)	Autorisasjoner Sertifiseringer Utsjekker Saksbehandling/analyse	Lederskap i praksis Beslutningsevne Motivere Vise tillitt	Utholdenhet Gjennomføringskraft Mestringsevne	Samarbeidsevner Skape tillitt
Evner	= Personlige egenskaper (personlighet) og talenter	Allment evnenivå Analytiske evner Faglig potensial	Troverdighet Naturlig autoritet	Nøyaktighet Grundighet Planmessighet	Troverdighet Omgjengelighet Naturlig tillitsskapende
Holdninger	= Meninger, tro, vilje innstilling	Indre motivasjon Vilje til å følge regler	Syn på organisasjonen Grad av tillitt til undergitte	Ansvarsfølelse Lojalitet Integritet	Etisk bevissthet Integritet

*Nøkkelordene i de forskjellige boksene er eksempler på hva som menes og ikke uttømmende.

Intervju/respons

Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Det er videre valgfritt med respons skriftlig på epost eller muntlig over telefon. Beregnet tid nødvendig for å svare er inntil 10 minutter. Du vil bli bedt om å oppgi forsvarsgren og hvilke(n) operasjon(er) du har deltatt i, men vil ikke kunne bli identifisert i oppgaven. Målet med metoden er å oppnå respons fra alle tre forsvarsgrenene og treffe et relativt bredt spekter av operasjoner.

Oppgaven er ugradert. Studien er godkjent av både Forsvaret og Personvernombudet for forskning. All informasjon vil bli behandlet i tråd med Personvernforbundets retningslinjer og i henhold til generelle forskningsetiske retningslinjer.

Ta forbindelse med meg på tlf 917 89 792 eller epost daniel.berg.eriksen@gmail.com ved svar eller spørsmål om prosjektet. Veileder Rino Bandlitz Johansen på tlf 992 79 274/epost rbjohansen@fhs.mill.no kan også kontaktes ved behov.

Tusen takk for ditt bidrag.

Med vennlig hilsen

Daniel Berg Eriksen
Kaptein/Student
Forsvarets Høgskole

Vedlegg D Tjenesteuttalelsen

FORSVARET

TJENESTEUTTAELSE

Unntatt fra offentlighet og
underlagt taushetsplikt (når utfyllt)

Les veiledning for utfylling av tjenesteuttalelsen

Rapporteringsperiode

1. Personopplysninger				
Grad	Fødselsnummer	Etternavn, fornavn		
Forsvarsgren	Kategori	Bransje	Tjenestefelt	Grunn til uttalelsen

2. Tjeneste			
Avdeling (DIF og enhet)	Tjenestestilling	Stillingens grad	Tiltrådt, dato
	1.		
	2.		
Stillingsbeskrivelsens referansenummer	Hovedgjøremål (presiser også eventuelt forvaltningsansvar mht personell, materiell og økonomi)		

3a. Vurdering av utført tjeneste

3b. Vurdering av potensiale mht videre tjeneste/utdanning

4. Spesielle forhold	
1. Har det vært noe å utsette på befalets forhold til rusmidler?	<input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Ja
2. Har befalet vært refset/straffet i rapporteringsperioden?	<input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Ja
3. Anses befalets fysiske form å være tilfredsstillende?	<input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Ja

5. Supplerende opplysninger, herunder tillitsverv mm	

Dato for avholdt medarbeidersamtale

BI 0530 C- 2006 Elektronisk utgave

Side 1 av 2

6. Hovedinntrykk					
Tjenestestilling	Under norm	Litt under norm	Norm	Litt over norm	Over norm
1					
2					

7. Utførelse

	Under norm	Litt under norm	Norm	Litt over norm	Over norm		Under norm	Litt under norm	Norm	Litt over norm	Over norm
LEDERSKAP GENERELT Norm: Får med seg sine undergitte i målrettet arbeid for løsning av pålagte oppgaver. Viser undergitte respekt og omsorg, samtidig som det stilles krav til utførelsen.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		FORVALTNINGSANSVAR Norm: Har oversikt og kontroll, ivaretar ansvaret innen gitte rammer.					
						a. Materiellansvar	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
						b. Økonomiansvar	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
ANSVAR Norm: Utfører pålagte oppgaver samvittighetsfullt og pålitelig. Tar initiativ og treffer selvstendige avgjørelser innenfor opptrukne rammer.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		SPRÅKFØRING Norm: Meddeler seg tilfredsstillende, klart og konsist.					
						a. Muntlig	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
						b. Skriftlig	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON Norm: Går inn for å løse oppgaver i fellesskap, basert på personlig kjennskap til medarbeiderne. Samarbeider med såvel over-, side- og underordnede. Viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutvikling.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		KREATIVTET Norm: Finner nye og nyttige løsninger på problemer. Fungerer i situasjoner hvor normal praksis/ rutiner helt eller delvis ikke kan nyttes. Viser åpenhet for forandring og utvikling.					Ikke vurdert <input type="checkbox"/>
FAGLIG DYKTIGHET Norm: Viser faglige kunnskaper og ferdigheter gjennom å løse oppgaver tilstrekkelig raskt og grundig.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		MESTRING Norm: Viser initiativ og handlekraft under vanskelige forhold og/ eller lengre perioder med stor belastning (f.eks. store anstrengelser, lite søvn, konflikter, korte tidsfrister og knappe ressurser).					Ikke vurdert <input type="checkbox"/>
VURDERING Norm: Finner frem til det vesentlige i en sak og treffer avgjørelser som fører til hensiktsmessige løsninger. Viser evne til prioritering.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		HELHETSOVERSIKT Norm: Ser egne oppgaver i en større sammenheng og beholder oversikt selv under pågående aktivitet på et begrenset område.					Ikke vurdert <input type="checkbox"/>

8. Rapporterende offiser/kvittering for mottatt tjenesteuttalelse			
Sted og dato		Ev. merknader fra befalet	
Navn, grad, tjenestestilling		Underskrift	
Rådført med (navn, grad, tjenestestilling)			
Befalet mottatt orientering	Dato	Befalets underskrift	

9. Uttalelse fra nest høyere sjef	
Sted og dato	Underskrift

Veiledning for utfylling av tjenesteuttalelsen

Forsvarets Personellhåndbok del B pkt 7 gir utfyllende bestemmelser vedrørende utvikling og vurdering av befall, denne veiledningen gir en kortfattet beskrivelse av hvordan tjenesteuttalelsen skal fylles ut.

Bakgrunn

Hensikten med revideringen av tjenesteuttalelsen er å innføre en særskilt vurdering av utført forvaltningsansvar, samt søke å oppnå en felles forståelse for utfylling av blanketten.

Tjenesteuttalelsen er en tilbakemelding til den enkelte på hvordan tjenesten har vært utført i rapporteringsperioden, og et verdifullt verktøy i den enkeltes utvikling. I tillegg er den, både for den enkelte og arbeidsgiver, en viktig del av vurderingsgrunnlaget for tilsetninger, opprykk, disponeringer og uttak til skoler og kurs. Det er derfor svært viktig at det på tvers av forsvarsgrenene, og også innad i den enkelte forsvarsgren, eksisterer en omforent forståelse av hvordan tjenesteuttalelsen skal fylles ut.

Rapporteringsperiode utfylles med dag, mnd, år (dd.mm.åååå). Normalt går rapporteringsperioden fra 1 juni til 31 mai hvert år.

1 Personopplysninger

Grad forkortes. Hvis den er midlertidig påføres (m) etter graden

Fødselsnummer 11 sifre

Forsvarsgren forkortes H, S, L

Kategori første gyldige kategori velges. Yrkestilsatt (Y), avdelingsbefal (A), kontraktsbefal (K), plikttjeneste (P), vernepliktige (V) eller HV-befal (HV)

Bransje operativ (O), forvaltning (F) eller teknisk (T)

Tjenestefelt utfylles med fagområde/fagkode/våpen

Grunn til uttalelsen for eksempel årlig, frabeordring, på anmodning, frabeordring av sjef, øvelse

2 Tjeneste

Avdeling angis med DIF og enhet

Tjenestestilling, dersom vedkommende har tjenestegjort i flere stillinger i perioden, skal alle tas med (normalt tjeneste av minst 5 måneders varighet)

Tiltrådt dato føres med dag, mnd, år (dd.mm.åååå)

Stillings referansenummer iht stillingsbeskrivelsen

Hovedgjøremål angir en kortfattet beskrivelse av hva vedkommende reelt har utført av arbeid

3a Vurdering av utført tjeneste

Her skal det gis et verbalt hovedinntrykk av hvordan tjenesten er utført, samt oppnådde resultater i rapporteringsperioden.

Det er viktig å skrive uttalelsen i verdige former, bruke klare uttryksmåter og unngå formuleringer som gir grunnlag for misforståelser.

Bedømmingen av arbeidsinnsats og resultater skal vurderes opp mot stillingens faktiske arbeidsoppgaver, og ut fra en norm om hva som bør ventes av vedkommende som er disponert i stillingen.

I tilfelles hvor stillingsinnehaveren ikke fyller stillingens må krav, bør dette anmerkes, og vedkommende bedømmes deretter. Det bør også anmerkes dersom vedkommende bare har utført deler av stillingens arbeids- og ansvarsområde.

Rapporterende offiser må forsikre seg om at det er samsvar mellom det verbale hovedinntrykket av utført tjeneste, pkt 3a, og avkrysningen på pkt 6 Hovedinntrykk og pkt 7 Utførelse. Dersom det i pkt 6 Hovedinntrykk eller pkt 7 Utførelse gis bedømmelsen «over norm» eller «under norm» skal dette utdypes spesielt.

Forbedringsområder ift utført tjeneste bør fremkomme av dette pkt.

3b Vurdering av potensiale mht videre tjeneste/utdanning

Her anføres hvorvidt vedkommende bør søke utfordringer på samme gradsnivå, opprykk, eller hvilken type tjenesteerfaring vedkommende bør tilegne seg. Det kan også anføres behov for trening eller kompetanseutvikling. Likeledes bør det omtales om vedkommende innehar spesiell kompetanse eller potensiale i forhold til enkelte tjenestefelt.

4 Spesielle forhold

Alle spørsmål skal besvares med ja eller nei.

Spørsmål 1 skal besvares med «ja» dersom vedkommende har misbrukt rusmidler i tjenesten, eller slik at det har gått ut over tjenesten.

Spørsmål 3 skal besvares med «nei» dersom vedkommende ikke er i stand til å delta fullt ut i den daglige tjenesten, og/eller ikke er fysisk skikket for tjeneste i felt.

I rubrikken *testresultat* føres tallkarakter fra fysisk test.

Dersom spørsmål 1 eller 2 besvares med «ja», eller spørsmål 3 besvares med «nei», bør dette utdypes ytterligere i pkt 5 Supplerende opplysninger, eventuelt som eget vedlegg til tjenesteuttalelsen.

Veiledning for utfylling av tjenesteuttalelsen

5 Supplerende opplysninger

Her føres opplysninger om relevante tjenesteforhold som ikke kommer klart til uttrykk andre steder i uttalelsen. Dette kan være forhold som har hatt innvirkning på gjennomføringen av tjenesten som langvarig sykdom eller annet fravær. Dette gjelder også aktiviteter som deltagelse i foreninger, organisasjoner eller annet som har relevans til utførelsen av tjenesten.

Ekstraverv som er pålagt av arbeidsgiver, slik som verneleder, ASO, prosjektarbeid, kommisjonsmedlem osv skal settes opp sammen med hovedgjøremål og inngå som en del av bedømningsgrunnlaget.

Ekstraverv iht Hovedavtalen for arbeidstakere i staten med tilpasningsavtale (HA/TA) skal ikke bedømmes. Men ekstrabelastningen slike verv påfører den ansatte skal imidlertid tas med i en helhetsvurdering når uttalelsen skrives.

Dato for avholdt *medarbeidersamtale* føres med dag, mnd, år (dd.mm.åååå).

6 Hovedinntrykk

Dersom vedkommende har dekket flere tjenestestillinger i perioden (av minst 5 måneders varighet), gis hovedinntrykk for hver stilling.

Hovedinntrykket skal gjenspeile de vurderingene som er gjort i pkt 3 a Vurdering av utført tjeneste og pkt 7 Utførelse.

7 Utførelse

Her gis det en bedømmelse av hvordan tjenesten har vært utført, og hvordan ulike egenskaper har vært vist. Bedømmingen skal vurderes opp mot stillingens faktiske arbeidsoppgaver, og ut fra en norm om hva som bør forventes av vedkommende som er disponert i stillingen.

Norm uttrykker et forventet nivå ift utførelse beskrevet i de ulike evalueringskriterier.

Dersom det mangler grunnlag for å evaluere en eller flere av egenskapene, skal det krysses av i rubrikken «Ikke vurdert.»

Ved kortere øvelser er det ikke nødvendig å fylle ut dette punktet.

8 Rapporterende offiser/kvittering for mottatt tjenesteuttalelse

Uttalelsen underskrives og påføres rapporterende offisers navn samt navnet på personen rapporterende offiser har rådført seg med.

Mottakeren kvitterer for mottatt tjenesteuttalelse, og kan eventuelt gi egne merknader til forhold som er beskrevet eller ligger til grunn for uttalelsen. Dersom merknadsrubrikken er for liten, benyttes vedlegg.

9 Uttalelse fra nest høyere sjef

Nest høyere sjef gir sin vurdering av vedkommende, og i hvilken grad uttalelsen fra rapporterende offiser stemmer overens med eget inntrykk.

Generelt

Tjenesteuttalelser skal merkes «Unntatt fra offentlighet og underlagt taushetsplikt» og oppbevares i samsvar med dette.

Tjenesteuttalelsen skal skrives ut i ETT eksemplar som underskrives av rapporterende offiser og nest høyere sjef.

Tjenesteuttalelsen skal, når det er praktisk mulig, formidles personlig og på en måte som gir mulighet for dialog.

Når befalet er orientert om innholdet og har kvittert for at orientering er holdt, kopieres uttalelsen i ett eksemplar. Originalen overleveres befalet og kopien påføres «rett kopi bekreftes» og oversendes Vernepliktsverket (VPV).

Vedlegg E Tillatelse NSD



Anette Bastviken
Forsvarets høyskole
Postboks 800, Postmottak
2617 LILLEHAMMER

Vår dato: 22.06.2017

Vår ref: 54619 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.06.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>54619</i>	<i>Betydningen av intops for karriere i Forsvaret</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Forsvarets høyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anette Bastviken</i>
<i>Student</i>	<i>Daniel Berg Eriksen</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.07.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 54619

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende informasjon tilføyes skrivet før utvalget kontaktes:

- at datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt 31.07.2018, jf. opplysningene i meldeskjemaet
- hvem som skal ha tilgang til datamaterialet
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn

Det fremgår at studenten er ansatt i Forsvaret. Se våre nettsider om forskning ved egen arbeidsplass:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html

Personvernombudet legger til grunn at student etterfølger Forsvarets høyskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc/mobil lagringsenhet er i tråd med disse.

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

Forventet prosjektslutt er 31.07.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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

Endringer i prosjektet meldes via eget endringsskjema:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Vedlegg F Tillatelse fra Forsvaret



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2017-12-01
Vår referanse 2017/038546-004/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Daniel Berg Eriksen
Forsvarets høyskole
..

Kopi til
Forsvarets personell- og vernepliktssenter

Tillatelse til innhenting av opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 10. november 2017 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet er en masteroppgave, og problemstillingen oppgis å være om internasjonale operasjoner gjør Forsvarets offiserer dyktigere. Det skal benyttes både kvantitativ og kvalitativ metode. Første del er en kvantitativ undersøkelse basert på personelldata fra Forsvarets vernepliktssenter (FPVS), der det skal foretas en sammenlikning av tjenesteuttalelser for offiserer som har vært deltaker i internasjonale operasjoner (intops) og offiserer som ikke har slik erfaring. De variabler som er oppgitt i søknaden er militær grad, kjønn, aldersgruppe, bransje (operativ/forvaltning/teknisk), DIF, innehatt intops siste fem år (ja/nei), antall ganger i intops og hovedinntrykk ut fra sist registrerte tjenesteuttalelse. Deretter skal det foretas et mindre antall kvalitative intervjuer med personell som har godt kjennskap til tilsettingsprosessene i Forsvaret.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innsamling av data fra Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 13. oktober 2016.

I henhold til punkt 2.1.2 og 2.1.3 i denne bestemmelsen er det en nemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tilgang til registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret. Kriterier som skal legges til grunn for nemndas vurdering er omtalt i bestemmelsens punkt 3.2.5.1 og 3.2.5.2.

Nemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende kriterier, og tillatelse gis med de forutsetninger som fremgår av vedtaket.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til innhenting av opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Følgende forutsetninger er lagt til grunn for tillatelsen:

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	--	--	--	----------------

- Ved uttrekk av registerdata vil FPVS kunne sett krav til gruppering av variabler for å unngå at enkeltpersoner kan identifiseres.
- De krav som er stilt av personvernombudet for forskning – NSD følges opp.
- Det innhentes tillatelse fra de avdelingene der de kvalitative intervjuene skal foretas.

Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. juli 2018.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av de data som er oppgitt i søknaden, og datamaterialet kan ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved avslutning av prosjektet skal data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS v/Seksjon for utdanning og FoU. Sluttmelding vedlagt masteroppgaven sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Louise K Dedichen
kontreadmiral
sjef Forsvarets høyskole

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.