



Sjøkrigsskolen

Bacheloroppgave

Personellforvaltning - en balansekunst

Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?

av

Anna Bjelland

Marthe S. Stærkebye

Levert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER
MED FORDYPNING I LOGISTIKK OG RESSURSSYRING

Innlevert: April 2020

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettene har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadettene har godkjent publisering.

Opgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Sjøkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 18 – 04 – 2020

Bjelland, Anna

Kadettens navn

Anna Bjelland

Kadettens signatur

Stærkebye, Marthe S.

Kadettens navn

MStærkebye

Kadettens signatur

«Vi må bli flinkere på å styre kompetansen, men også fortelle personellet
hvorfor vi styrer som vi gjør.»

- *OK Cecilie Åsen*

Personellutviklingsavdelingen ved Sjøforsvarsstaben

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave innen utdanningen *bachelor i militær ledelse med fordypning i logistikk- og ressursstyring* ved Sjøkrigsskolen. Arbeidet med oppgaven strekker seg fra høsten 2019 til våren 2020.

Oppgaven er for oss blitt et symbol på at villigheten til å dele av sitt kan bidra til en uvurderlig utvikling for fellesskapet. Vi ønsker med dette å få takke alle som har gitt av sin tid, for å støtte oss i arbeidet med oppgaven. Tusen takk til alle som har bidratt i form av engasjement, delt av sine erfaringer, eller gitt oss innsikt i oppgavens tematikk. Våre eminente «språkvaskere» skal også ha ros for sin villighet til å rette alt ifra unødvendige bindestreker til større strukturelle endringer. Vi vil også få rette en stor takk til veilederen vår, Rune.


Sist, men ikke minst, vil vi trekke frem alle våre 57 respondenter. Uten deres villighet til å delta ville oppgaven vært uten verdi. Videre vil vi rette en stor takk til de seks som også stilte opp til dybdeintervju, og med det bidro til et unikt datagrunnlag rundt oppgavens tematikk.

Vi har gjennom hele prosessen opplevd et stort engasjement for oppgaven, både i og utenfor forsvarssektoren. Vi håper du vil finne oppgaven interessant, og at våre funn kan være av verdi for videre diskusjon og utvikling.

Bergen, Sjøkrigsskolen, 18. april 2020



Anna Bjelland



Marthe S. Stærkebye

Sammendrag

Personellet, og dets kompetanse, omtales ofte som Forsvarets viktigste ressurs. I en tid hvor Forsvaret skal styrkes blir det viktig å redusere frafall fra personellstrukturen, noe som fordrer en identifisering av faktiske årsaker til fratredelse. Mytene rundt hvorfor logistikkutdannet personell slutter har lenge vært et diskusjonsemne i Forsvaret. Gjennom dialog med fratrådt logistikkpersonell vil oppgaven forsøke å avstemme mytene og besvare problemstillingen:

Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?

Oppgaven presenterer signifikante trender til fratredelse blant samtlige fratrådte logistikere fra kull 2005 til 2016 ved Sjøkrigsskolens logistikk- og ressursstyringslinje. Årsakene til fratredelse drøftes i lys av personellforvaltningen som foreligger i dag.

Oppsummert er det flere årsaker til fratredelse, hvor mistillit til beordringssystemet, manglende opplevelse av anerkjennelse, og fraværet av en helhetlig kompetansestyring skiller seg signifikant ut. Hovedfunnene har en fellesnevner: det mangler dialog mellom logistikkoffiseren og Forsvaret. Fraværet av dialog kan synes å føre til at flere baserer sin fratredelse på antagelser, fremfor faktiske svakheter ved Forsvarets personellforvaltning.

Logistikere forankrer sin mistillit i opplevelser av beordringssystemet som ekskluderende, lite transparent og uten evaluering i etterkant. Begrenset innsikt i hvordan beordringssystemet forvaltes synes å forsterke mistilliten gjennom redusert aksept og forståelse. Manglende opplevelse av anerkjennelse fremkommer som et resultat av få systemer som anerkjenner jobbprestasjon og kompetanse, ettersom grad er styrende for lønn og normalavansement for forfremmelse. I tillegg samsvarer karriere- og tjenesteplan i liten grad med logistikernes kompetansepotensial. Planen virker fragmentert og begrensende, fremfor å bidra til helhetlig og forutsigbar kompetansestyring.

Mange av logistikernes opplevelser virker å springe ut fra etablerte sannheter, uten at dette gjør årsakene til fratredelse mindre relevante. Kompetanse er en unik ressurs Forsvaret aldri vil eie, men alltid være avhengig av. Det er urealistisk for Forsvaret å strekke seg like langt som sivile bedrifter for å imøtekomme individuelle behov. Like fullt vil manglende tilfredsstillende kunne lede til fratredelse. Dette gjør personellforvaltning i Forsvaret til en balansekunst.

Innholdsfortegnelse

Figurer og diagrammer	1
Forkortelser og definisjoner	2
1 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn og motivasjon	4
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avgrensninger og forutsetninger	5
1.4 Struktur	6
2 Metode.....	7
2.1 Utvikling av problemstilling	7
2.2 Valg av undersøkelsesdesign	8
2.3 Valg av undersøkelsesmetode og respondenter	8
2.3.1 Kvantitativ metode.....	8
2.3.2 Kvalitativ metode.....	9
2.4 Analyse	9
2.4.1 Analyse kvantitativt	9
2.4.2 Analyse kvalitativt	10
2.5 Forskningskvalitet.....	10
2.5.1 Validitet og reliabilitet	10
2.5.2 Studiens totale gyldighet.....	11
3 Teoretisk rammeverk	12
3.1 Linda Lai – Strategisk kompetansestyling.....	12
3.1.1 Strategisk kompetanseledelse	12
3.1.2 Kompetanse som ressurs	13
3.1.3 Kompetansemobilisering	13
3.1.4 Mål på jobbprestasjon	13
3.2 Militær kontekstualisering	14
3.2.1 Forsvarets resultatkjede	14
3.2.2 HR-strategi og Direktiv for HR-området.....	14
3.2.3 Strategisk kompetansestyling i Forsvaret	15
3.2.4 Disponeringsordningen	15
3.2.5 Videregående offisersutdanning (VOU).....	16
4 Presentasjon av data	18
4.1 Innstilling ved studiestart Sjøkrigsskolen	18
4.2 Årsaker til fratredelse i Forsvaret	18

4.3	Hva hadde gjort deg villig til å fortsette din karriere i Forsvaret?	20
5	Drøfting	21
5.1	Balansert personellforvaltning	21
5.2	Et ekskluderende beordringssystem	23
5.3	Anerkjennelse	25
5.3.1	Lønn og lønnsvekst som motivasjonskilde	25
5.3.2	Etter- og videreutdanning	26
5.3.3	Re-rekruttering	28
5.4	Helhetlig kompetansestyring	30
5.4.1	KT som styringsverktøy	30
5.4.2	Karrierevei med autovern	31
5.4.3	HR-interaksjon	32
6	Konklusjon	35
7	Anbefaling til videre forskning	37
7.1	Logistikkerne som ble værende	37
7.2	Konkurransen om kompetansen	37
7.3	Evalueringsrunde av beordringsrunden	37
8	Bibliografi	38
8.1	Bøker	38
8.2	Artikler, rapporter og militære dokumenter	38
8.3	Forsvarets intranett	38
8.4	Internett	39
8.5	Respondenter og informanter	39
9	Vedlegg	40
9.1	Vedlegg 1 – Elektronisk spørreundersøkelse med resultater	40
9.2	Vedlegg 2 – Intervjuguide	43
9.3	Vedlegg 3 – Transkriberte intervjuer	44

Figurer og diagrammer

Figur 1: Faser i undersøkelsesprosessen	7
Figur 2: Metodetriangulering	8
Figur 3: Syklusen i strategisk kompetanseledelse.....	12
Figur 4: Illustrasjon av Forvarets resultatkjede.....	14
Figur 5: Illustrasjon av sammenhengen mellom strategi og HR-området	15
Figur 6: Illustrasjon av beordringssystemet.....	16
Figur 7: Grov skisse av ledd i seleksjonsprosessen til Stabsskolen for Sjøforsvaret....	17
Diagram 1: Innstilling ved studiestart på Sjøkrigsskolen	18
Diagram 2: Årsaker til fratredelse fra Forsvaret	19
Diagram 3: Områder hvor sivile tilbud var utkonkurrerende	19

Forkortelser og definisjoner

- DIF** Driftsenhet i Forsvaret, en administrativ selvstendig enhet med ansvar for planlegging og gjennomføring, samt budsjett- og regnskapsansvar, i egen enhet (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014). Forsvaret består av 14 driftsenheter, med ulike arbeidsoppgaver. Blant dem er Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Forsvarets Høgskole (Forsvaret, 2020).
- FFI** Forsvarets forskningsinstitutt, en enhet i forsvarssektoren som driver forskning og utvikling for at Norge skal ha ett effektivt og relevant forsvar, ett sikkert samfunn og en konkurransedyktig forsvarsindustri (FFI, 2020).
- FHS** Forsvarets Høgskole, ansvarlig DIF for poenggivende utdanning av sivile og militært tilsatte i Forsvaret. FHS består av Krigsskolen, Sjøkrigsskolen, Luftkrigsskolen, Cyberingeniørskolen, Stabsskolen, Befalsskolen og Institutt for forsvarsstudier.
- FMR** Forsvarssjefens fagmilitære råd, Forsvarssjefens anbefaling for hvordan Forsvaret bør se ut fremover (FMR, 2019).
- FST** Forsvarsstaben, ledelseelementet for etaten Forsvaret. FST skal i hovedsak støtte Forsvarssjefen i den daglige driften av Forsvaret (Forsvaret, 2016).
- FPVS** Forsvarets personell- og vernepliktssenter, ansvarlig DIF for personellforvaltning i Forsvaret.
- KT** Karriere- og tjenesteplan, et planverk som har til hensikt å synliggjøre de vertikale og horisontale karrieremulighetene for militært personell. KT skal bidra til økt forutsigbarhet for den enkelte, og være et verktøy for arbeidsgiver ved rådgiving, kompetansestyring og etterfølgerplanlegging (Johannessen, 2016).
- SAP** Forsvarets forvaltningsprogram (SAP Enterprise Resource Planning).

Bransjekategorisering:

Forsvarets personell er kategorisert inn i tre bransjer: operativ (O), forvaltning (F) og teknisk (T). Fullført utdanning ved Sjøkrigsskolens logistikk- og ressursstyringslinje gir tilhørighet til forvaltningsbransjen (Skinnarland, 2017).

HR-medarbeider:

Medarbeider utdannet og dedikert til arbeidsoppgaver innenfor personellforvaltning.

Linjeleder:

En leder med ansvar for daglig forvaltning og utvikling av undergitt personell (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014, s. 5).

Personellforvaltning:

«Systemer og prosesser som tilrettelegger for å bruke og beholde kompetanse i produksjons- og styrkestruktur, samt selektiv avvikling av overflødig kompetanse» (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014, s. 5). I Forsvaret er ansvaret for personellforvaltning fordelt mellom HR-medarbeidere og linjeledere.

Strategi:

Generelt handler strategi om hvordan definerte mål kan realiseres med tilgjengelige midler (Høiback, 2018). Begrepets videre betydning vil avhenge av kontekst. Eksempelvis vil anvendelse av sivil teori i en militær oppgave krever et bevisst forhold til begrepet.

Ståtid:

Den samlede tiden det foreligger kontraktsforhold mellom Forsvaret og medarbeider. Oppgis hovedsakelig i antall år.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Selve fundamentet for norsk sikkerhet er i bevegelse. Dette poengterte forsvarsminister Frank Bakke-Jensen april 2019 i sin anmodning om Forsvarssjefens tilrådning. Anmodningen belyste et gap mellom Norges forsvarsstruktur og dagens sikkerhetspolitiske bilde. Oktober 2019 la Forsvarssjefen frem sin etterspurte tilrådning, som tydeliggjorde «behovet for å styrke Forsvaret slik at det forblir et relevant sikkerhetspolitisk verktøy» (FMR, 2019). Tilrådingen presenterte fire strukturalternativer med fire tilhørende ambisjonsnivåer, for å sikre en tilpasset styrking av Forsvaret i tiden fremover. Uavhengig av ambisjonsnivå hadde alternativene ett fellestrekk: for å kunne sikre operativ tilgjengelighet gjennom kampenhetene må Forsvaret styrke sin personellstruktur. Forsvaret kan raskt øke antall vernepliktige, men en økning i spesialist- og offiserskorpset vil ta tid ettersom økte kvoter ved utdanningsinstitusjonene først vil gi resultater om flere år. Ledetiden er lang for både spesialisten (OR) og offiseren (OF), og i en tid hvor personellstrukturen skal styres blir det derfor viktig å «bruke alle virkemidler for å beholde relevant personell» (FMR, 2019, s. 68).

Personellet, og dets kompetanse, er Forsvarets viktigste ressurs (FPVS, 2015). Behovet for styrket personellstruktur henger således tett sammen med et behov for økt kompetansekapital¹. Både sjef Forsvarsstaben (FST) viseadmiral Elisabeth Natvig og Sjef Hæren generalmajor Eirik Kristoffersen konstaterte i et intervju at Forsvaret lenge har «satset på at færre skulle gjøre mer», og blitt for tynne på personellsiden (Bentzrød, 2019). Dette har redusert Forsvarets kompetansekapital og gjort etaten sårbar for kompetansetap gjennom fratredelser. Som adressert i FMR er det viktig å beholde personellet i en tid hvor Forsvaret skal styrkes. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) gjennomførte en studie for å avdekke hvorfor spesialister slutter i Forsvaret. Studien konkluderte med at det er behov for ytterligere forskning på tematikken, slik at det kan identifiseres likheter og forskjeller mellom ulike personellgrupper i Forsvaret. Dette kan gi verdifulle innspill til utformingen av Forsvarsdepartementets og Forsvarets personellpolitikk (FFI, 2019). Denne bacheloroppgaven skal se videre på tematikken, men i en mindre personellgruppe enn FFI: logistikkutdannet personell.

¹ Kompetansekapital: Kompetanse som er tilgjengelig, anvendbar og verdifull utgjør organisasjonens kompetansekapital (Lai, 2013, s. 60).

Fratredelse blant logistikkutdannet personell har lenge vært et diskusjonsemne i Forsvaret. Mytene er mange, men det faktiske datagrunnlaget er mangelfullt. I senere tid har det blitt gjennomført analyser av kvantitative data på området, ved hjelp av Forsvarets forvaltningssystem SAP, i et forsøk på å gi diskusjonen fotfeste. Dessverre virker SAP-registrene å ha flere avvik, og dataanalysene å basere seg på tilfeldige utvalgte parametere. Manglene i datagrunnlaget utgjør i stor grad motivasjonen for oppgaven. Ønsket er å tilføre diskusjonsområdet et kvalitativt datagrunnlag basert på faktisk dialog med fratrudd personell, samt bidra til et mer fullstendig kvantitativt datagrunnlag enn det som foreligger i dag.

1.2 Problemstilling

Oppgaven vil ta for seg problemstillingen:

Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?

Problemstillingen søker å belyse de faktiske årsakene til fratredelse, og fordrer derfor en dialog med fratrudd personell. Frem til i dag har dialogen vært begrenset, og de antatte årsakene til fratredelse springer derfor i stor grad ut fra myter. I tråd med konklusjonen til FFI-rapporten «Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret» (2019), kan datagrunnlaget om hensiktsmessig benyttes i videreutvikling av Forsvarsdepartementets og Forsvarets personellpolitikk.

1.3 Avgrensninger og forutsetninger

Fratrudd personell fra graduasjonskull 2005 til 2016 utgjør populasjonen for forskningsarbeidet. Kull før 2005 var vanskelig å spore opp i SAP og kull etter 2016 har av våren 2020 ikke hatt mulighet til å slutte i Forsvaret. Begrepet logistikkutdannet personell vil i oppgaven slutte om offiserer utdannet ved Sjøkrigsskolens logistikk- og ressursstyringslinje fra OF-1 til og med OF-4. Avgrensningen er basert på at forvaltningen av offiserer med høyere grad avviker fra øvrig personellforvaltning. Logistikkutdannet personell vil bli behandlet generelt, med mindre trender er signifikante for gren eller kull.

Oppgaven forutsetter at samtlige av de 57 fratredelsene var frivillige og at leseren har innsikt i militær sjargong.

1.4 Struktur

Oppgaven vil innledningsvis presentere metodiske valg gjort i forskningsarbeidet. Teorikapittelet legger frem teori som danner fundament for videre analyse og drøfting. Deretter vil signifikante funn fra datainnsamlingen legges frem, før de kommenteres og diskuteres gjennom drøftingskapittelet. Funnene drøftes i lys av Forsvarets behov og personellforvaltningen som foreligger i dag. Avslutningsvis presenteres en konklusjon av funnene og anbefalinger til videre forskningsarbeid.

2 Metode

Studier gjennomføres i ulike faser, hvor feil eller mangler i én fase kan skape konsekvenser for neste. Feil vil påvirke oppgavens validitet og reliabilitet². Ved å gå suksessivt til verks kan feil og mangler begrenses (Jacobsen, 2005, s. 65). Følgelig utgjorde modellen i figur 1 utgangspunktet for forskningsarbeidet, og strukturen i metodekapittelet.



Figur 1: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005, s. 65).

2.1 Utvikling av problemstilling

I møtet med Sjøkrigsskolen (SKSK) fremkom det tidlig myter rundt hvorfor logistikere slutter i Forsvaret, og problemstillingen ble utviklet med utgangspunkt i en deduktiv tilnærming³. Problemstillingen er derfor ikke utarbeidet uten forutinntatthet. Gjennom datainnsamlingen gled tilnærmingen over til å bli mer induktiv⁴. Overgangen ledet til en mer åpen datainnsamling, der den deduktive tilnærmingen hadde virket begrensende.

² Validitet og reliabilitet: Validitet handler om gyldighet og relevans, dvs. måler man det man ønsker å måle (Jacobsen, 2005, s. 141). Reliabilitet handler om pålitelighet og overførbarhet, dvs. om undersøkelsesmetodikken som er valgt vil påvirke resultatene (Jacobsen, 2005, s. 87).

³ Deduktiv tilnærming: Forskeren starter med noen antagelser, og samler inn empiri for å enten bekrefte eller avkrefte antagelsen (Jacobsen, 2005, s. 23).

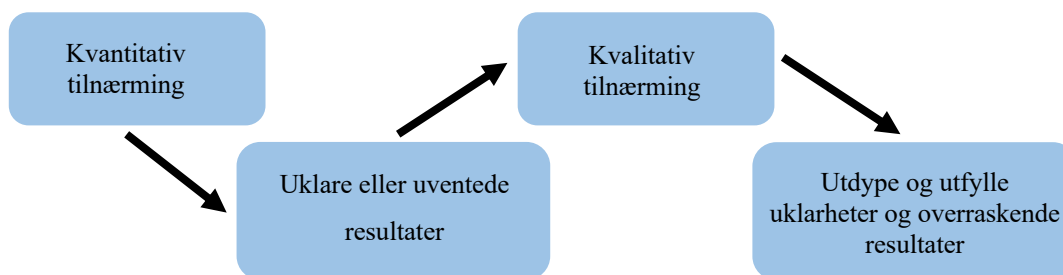
⁴ Induktiv: En tilnærming hvor forskeren har få antakelser på forhånd, og samler inn empiri med en mer åpen tilnærming (Jacobsen, 2005, s. 23).

2.2 Valg av undersøkelsesdesign

Oppgaven har både et ekstensivt⁵ og intensivt⁶ design, såkalt design-triangulering. Det ekstensive designet gav mulighet for generalisering og behandling av det kvantitative datagrunnlaget, men kan ha bidratt til en lite nyansert datafremstilling. Det intensive design gav derimot mulighet for dybde og nyanse gjennom dybdeintervjuene, men det er usikkert om intervjuutvalget er representativt for populasjonen (Jacobsen, 2005, s. 96). Designene har ulike styrker og svakheter, men kan gjennom design-triangulering utfylle hverandre og bidra til et fullverdig undersøkelsesdesign.

2.3 Valg av undersøkelsesmetode og respondenter

Metoden er tuftet på kvantitative og kvalitative tilnærminger med henholdsvis ekstensive og intensive design. I likhet med design-triangulering vil en metode-triangulering kunne bidra til en fullverdig undersøkelsesmetode. Trianguleringen vil kunne utdype og utfylle uklare eller uventede resultater, se figur 2.



Figur 2: Metodetriangulering (Jacobsen, 2005, s. 136).

2.3.1 Kvantitativ metode

En elektronisk spørreundersøkelse ble brukt til innsamling av kvantitativ primærdata⁷. Undersøkelsen ble distribuert via mail, tekstmelding og en intern Facebook-gruppe for SKSK-alumner. Innsamlingsmetoden var tid- og kostnadseffektiv, og svarprosenten høy. Med unntak av ett åpent spørsmål var svaralternativene kategoriske. Dette forenklet kategoriseringen av respondentene (Jacobsen, 2005, s. 239). Grunnet føringer fra NSD⁸, vedrørende ivaretagelsen

⁵ Ekstensivt: Et forskningsdesign som tar for seg mange enheter og få variabler (Jacobsen, 2005, s. 93).

⁶ Intensivt: Et forskningsdesign som tar for seg mange variabler og få enheter (Jacobsen, 2005, s. 88).

⁷ Primærdata: Dataen er samlet inn av forskeren selv for første gang (Jacobsen, 2005, s. 124).

⁸ NSD: Nasjonalt senter for forskningsdata. Hvis forskningen skal behandle personopplysninger må NSD først godkjenne prosjektet. Dette er for å sikre at prosjektet er i samsvar med personvernlovgivningen.

av respondentenes anonymitet, var det ikke mulig å stille oppfølgingsspørsmål dersom respondenten svarte «annet» på de kategoriske spørsmålene.

2.3.2 Kvalitativ metode

Kvalitative primærdata ble innhentet gjennom seks dybdeintervjuer. Bredde og variasjon ble lagt til grunn for utvelgelsen av intervjuobjekter, slik at utvalget representerte populasjonen i størst mulig grad (Jacobsen, 2005, s. 174). Utvelgelsen var basert på følgende kriterier:

1. Samtlige forsvarsgrener skal være representert.
2. Begge kjønn skal være representert.
3. Flere kull skal være representert.
4. Ståtiden skal variere i utvalget.

Grunnet begrenset tid og ressurser ble intervjuene ført over Skype. Avstanden gjorde det enklere å beholde objektiviteten i intervjuene, og kan ha forminsket intervjueffekten⁹ (Jacobsen, 2005, s. 143).

I fasen før intervjuene ble det nyttet en deduktiv tilnærming. Det ble derfor ansett nødvendig å sende ut en pre-strukturert intervjuguide, for å rette intervjuet mot tematikken oppgaven ønsket å belyse. Dette kan ha begrenset deler av datainnsamlingen (Jacobsen, 2005, s. 144). Intervjuguiden inneholdt kun åpne spørsmål, og strukturingsgraden var lav-middels. Intervjuguiden ble ikke endret mellom intervjuene. Etter ønske fra intervjuobjektene behandles de anonymt i oppgaven. Dialog med informanter¹⁰ ble ført via telefon og mail, og etter ønske er også enkelte av informantene anonymisert.

2.4 Analyse

2.4.1 Analyse kvantitativt

Resultatene fra den elektroniske spørreundersøkelsen inneholder flere signifikante trender. Respondentene utgjør kun en liten andel av logistikkpersonell utdannet ved SKSK, og gyldighetsområdet strekker seg kun til populasjonen for oppgaven (Jacobsen, 2005, s. 365). Det vil derfor være uriktig å generalisere, eller trekke større statistiske sammenhenger opp mot logistikkutdannet personell forøvrig.

⁹ Intervjueffekten: Intervjuerens fysiske nærvær kan påvirke intervjuobjektet, og medvirke til at vedkommende opptrer unormalt (Jacobsen, 2005, s. 144).

¹⁰ Informanter: Informanter har ikke opplevd det som undersøkes, men har god kunnskap om tematikken (Jacobsen, 2005, s. 169).

2.4.2 Analyse kvalitativt

I den hensikt å utdype og nyansere trender fra statistikken ble det i hovedsak ført intervjuer og dialog med respondenter. De seks respondentene som ble intervjuet vil herfra refereres til som intervjuobjekter. Det er mulig at feiltolkning av intervjuobjektene har forekommet, og momenter kan ha blitt utelatt. For å redusere risikoen for feiltolkning ble intervjuene diktet, og videre transkribert senest én uke etter gjennomføring. Dette kan ha redusert sannsynligheten for at viktige momenter ble utelatt.

Grunnet omfanget av den kvalitative informasjonen, viste det seg et behov for detaljsiling og kategorisering for å utarbeide et best mulig datagrunnlag (Jacobsen, 2005, s. 210). Kategoriseringen må ses som en forenkling og stilisering av det kvalitative datagrunnlaget.

2.5 Forskningskvalitet

2.5.1 Validitet og reliabilitet

Kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene de klarer å samle inn, og validiteten til oppgaven ligger derfor i svarene fra respondentene (Jacobsen, 2005, s. 216). Hovedsakelig fremkommer datagrunnlaget fra førstehåndskilder, noe som styrker oppgavens validitet og interne gyldighet¹¹ (Jacobsen, 2005, s. 214 & 219). Allikevel kan den innledende deduktive tilnærmingen ha begrenset datainnsamlingen og forhindret effekten av det intensive designet. Dette kan ha svekket validiteten til oppgaven (Jacobsen, 2005, s. 142).

Populasjonen kan svekke oppgavens reliabilitet, da den kun representerer «én side av saken». Fraværet av et datagrunnlag fra de som har valgt å bli i Forsvaret kan forsterke effekten av eventuelle bias, og utfordrer den eksterne gyldigheten til studien (Jacobsen, 2005, s. 222) Én ting som styrker reliabiliteten til oppgaven er at intervjuene ble gjennomført over Skype. Intervjuobjektene kan derfor ha blitt mindre påvirket av intervjuerne (Jacobsen, 2005, s. 226). Bruken av informanter kan også ha styrket reliabiliteten, men det er ikke gitt at andre informanter hadde gitt likelydende svar. I tillegg er informantene få i forhold til respondentene, noe som utfordrer studiens reliabilitet.

¹¹ Intern gyldighet: Er deknningen på dataen stor nok til å trekke de konklusjonene vi gjør (Jacobsen, 2005, s. 387).

2.5.2 Studiens totale gyldighet

Totalt sett vil valg av både design- og metode-triangulering heve gyldigheten til oppgaven. Trianguleringen motvirker mange av faktorene som påvirker både validiteten og reliabiliteten negativt. Likevel kan det ha oppstått feilslutninger¹². For det første kan feilslutninger ha fremkommet fordi dataene er samlet inn på individnivå, mens konklusjonene er trukket på kollektivt nivå. For det andre kan samvariasjon ha blitt forvekslet med sammenhenger, såkalte kausalitetsfeiltolkninger¹³. Begge formene for feiltolkning utfordrer studiens totale gyldighet.

Det kan ikke utelukkes at respondentene, informantene eller forskerne fremstår med bias. Oppgaven har tilstrebet å avbalansere tydelige bias ved respondentene sine uttalelser med innspill fra informanter. Gjennom lik bransjetilhørighet har forskerne tilknytning til populasjonen. Etersom tilknytningen er umulig å eliminere, ble det i arbeidet viktig å rette fokus mot en objektiv fremstilling av tematikken fremfor å tale logistikernes sak.

Overordnede føringer har begrenset omfang, disponibel tid og tilgjengelige ressurser for forskningsarbeidet. Føringene fra NSD har begrenset muligheten til å identifisere hva respondentene la til grunn for svaret «annet». Disse momentene kan ha begrenset datainnsamlingen, og således utelukket signifikante funn. Den største svakheten til oppgavens gyldighet er det ensidige perspektivet datagrunnlaget presenterer. Svakheten kunne vært redusert ved å rette datainnsamlingen mot et mer representativt utvalg fra den totale populasjonen av logistikkutdannet personell. Oppgaven sin problemstilling tar sikte på årsakene til at logistikere har fratrudd, og grunnet begrensede ressurser syntes det mest relevant å rette fokuset mot logistikere som har sluttet. Til tross for svakhetene belyst i metodekapittelet, synes den helhetlige tilnærmingen, designet, metoden og gjennomføringen av forskningen å være god nok til å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

¹² Feilslutning: En situasjon der det er uoverensstemmelse mellom resultatene vi har, og det vi tror vi har. Forskeren trekker en konklusjon han egentlig ikke har grunnlag for (Jacobsen, 2005, s. 380).

¹³ Kausalitetsfeiltolkninger: Forveksling av statistikk med substansiell kausalitet, såkalt årsak-virkning. Det kan se ut som variablene henger sammen, uten at de egentlig gjør det (Jacobsen, 2005, s. 385).

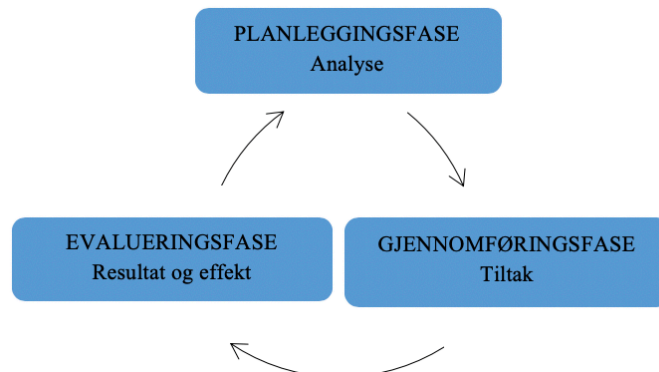
3 Teoretisk rammeverk

I fraværet av forsvarsspesifikk teori knyttet til kompetanse som ressurs, utgjør *Strategisk kompetansestyring* (2013) hovedteorien for oppgaven. Begrepet strategi anvendes ulikt i det sivile og i Forsvaret. Valget av sivil hovedteori krever derfor en kontekstualisering gjennom militærspesifikke supplementer fra Forsvarets HR-område. Det totale militære rammeverket for HR-området er svært omfattende, og oppgaven vil følgelig kun anvende utdrag som gjør seg gjeldene av respondentenes besvarelser.

3.1 Linda Lai – Strategisk kompetansestyring

3.1.1 Strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse kan betraktes som en syklisk prosess. Syklusen innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av en rekke tiltak, se figur 3. Tiltakene er ment å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Kompetanseledelsen anses som strategisk om det er sammenheng mellom organisasjonens overordnede strategi og kompetansearbeidet (Lai, 2013, s. 14).



Figur 3: Syklusen i strategisk kompetanseledelse (Egenprodusert).

Gjennom planleggingsfasen skal kompetansekrav og kompetansebehov identifiseres. Kompetansen som kreves for å eliminere differansen mellom definerte målsetninger og nå-situasjon utgjør behovet. Basert på analysen skal det utformes tiltak for å sikre nødvendig kompetanse gjennom anskaffelse, utvikling, mobilisering eller avvikling (Lai, 2013, s. 19). I evalueringsfasen måles tiltak mot resultat og effekt. Det kan være utfordrende å isolere hvilke tiltak som skaper hvilket resultat, men identifiseringen vil være avgjørende for å kunne utbedre effekten ved neste syklus.

3.1.2 Kompetanse som ressurs

En av de mest sentrale ressursene for å sikre verdiskapning er kompetansekapital. Kompetansekapital tilegnes en organisasjon gjennom kontraktsforhold med relevante medarbeidere, og kan anses som en forvaltningskapital. Organisasjonen vil aldri eie kompetanse, på lik linje med at organisasjonen aldri vil eie sine medarbeidere, men ha forvaltningsmyndighet så lenge et kontraktsforhold foreligger (Lai, 2013, s. 60). Kompetansekapitalens verdi avhenger av i hvilken grad organisasjonen evner å utnytte kapitalen til måloppnåelse og verdiskapning. Uten reinvesteringer gjennom utvikling og mobilisering vil kapitalen falle i verdi (Lai, 2013, s. 61). Kompetanse er en unik ressurs som vil øke i verdi ved løpende bruk.

Kompetanse kan overføres mellom oppgaver, individer og organisasjoner. Ved kompetansedeling overføres ressursen uten at det leder til tapt kompetansekapital. Kompetansekapitalen vil altså ikke flyttes, men snarere doubles. Tapt kapital vil forekomme om medarbeidere forsvinner fra organisasjonen (Lai, 2013, s. 62).

3.1.3 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering er aktiviteten som binder kompetanse som ressurs til oppnådd resultat og effekt (Lai, 2013, s. 180). Kompetansemobilisering er hovedsakelig et lederansvar ettersom viktige drivere for aktiviteten ligger utenfor medarbeidernes kontroll (Lai, 2013, s. 156). Svak kompetansemobilisering fremkommer som uutnyttet kompetansepotensial, og innebærer en verdilekkasje for organisasjonen. Svak mobilisering henger i de fleste organisasjoner sammen med et høyt fokus på anskaffelse og utvikling, fremfor en effektiv utnyttelse av tilgjengelig kompetanse (Lai, 2013, s. 153). Ettersom faktisk kompetansemobilisering er tilnærmet umulig å måle, blir medarbeiderens oppfatning den viktigste indikatoren på hvorvidt kompetansemobiliseringen er lav eller høy (Lai, 2013, s. 154).

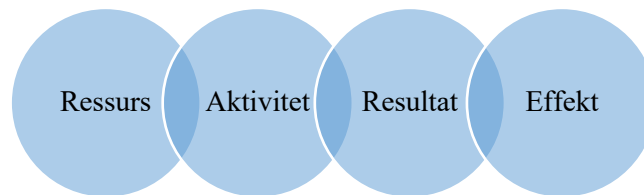
3.1.4 Mål på jobbprestasjon

Forfremmelse er, i mange organisasjoner, en naturlig følge av å gjøre en god jobb. Forfremmelse blir et indirekte mål på jobbprestasjon, sammen med insentiver som lønnsøkning (Lai, 2013, s. 95). Både forfremmelse og lønnsøkning er sosialt anerkjente metoder for å synliggjøre en god jobb i dagens samfunn.

3.2 Militær kontekstualisering

3.2.1 Forsvarets resultatkjede

Forsvaret skal styres i henhold til Forsvarets styringsmodell. Modellen består av Forsvarets resultatkjede og styringsprosess, hvor resultatkjeden beskriver det vi skal styre på, og styringsprosessen hvordan vi skal styre. Resultatkjeden består av ressurs, aktivitet, resultat og effekt, se figur 4 (Bruun-Hanssen, Haakon, 2018, s. 5).



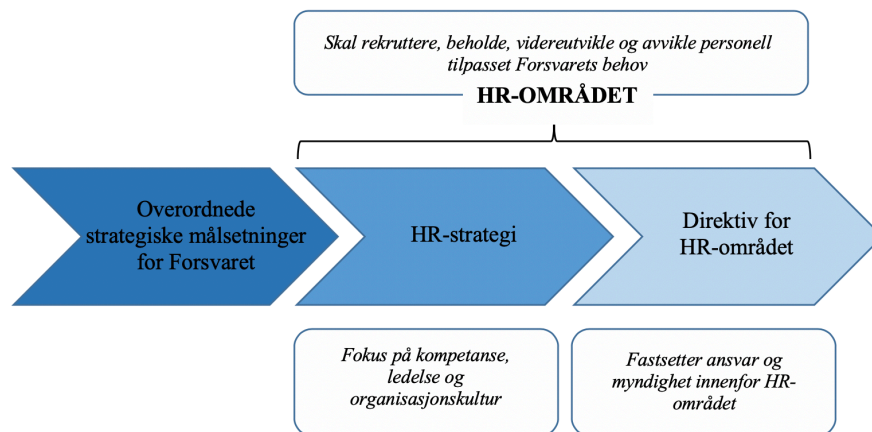
Figur 4: Illustrasjon av Forsvarets resultatkjede (Bruun-Hanssen, Haakon, 2018, s. 5).

Ressurs omfatter personell, materiell, eiendom, bygg og anlegg, og informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Aktivitet innebærer styrkeproduksjon, operativ virksomhet og støtteprosesser. Resultat er utbyttet av ressursene gjennom aktivitet, og utgjør Forsvarets operative leveranser. Effekt beskriver resultatkjedens virkning opp mot Forsvarets samfunnsoppgaver (Bruun-Hanssen, Haakon, 2018, s. 6).

3.2.2 HR-strategi og Direktiv for HR-området

Forsvaret har utarbeidet en egen HR-strategi med tilhørende direktiv, se figur 5. Strategien skal sikre at HR-arbeidet samsvarer med de strategiske målsetningene til Forsvaret, og støtter oppunder den operative evnen (FPVS, 2015). HR-strategien i dag fokuserer på tre områder: kompetanse, ledelse og organisasjonskultur (FPVS, 2015, s. 6). Hovedmålet for kompetanseområdet er å sikre rett kompetanse på rett sted, til rett tid og i rett mengde. *Direktiv for HR-området*¹⁴ utdyper strategien, og fastsetter ansvar og myndighet innenfor HR-arbeidet. Den overordnede målsetning for HR-området er å rekruttere, beholde, videreutvikle og avvikle personell tilpasset Forsvarets oppgaver og behov (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014).

¹⁴ HR-området: «De aktiviteter og prosesser som er knyttet til ivaretagelse av personell i Forsvarets organisasjon» (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014, s. 5).



Figur 5: Illustrasjon av sammenhengen mellom strategi og HR-området (Egenprodusert).

3.2.3 Strategisk kompetansestyring i Forsvaret

Strategisk kompetansestyring skal være en integrert del av Forsvarets styring og ledelse. Kompetansestyring utgjør i samspill med lederskap en helhetlig kompetanseledelse. Der ledelse er personorientert, er styring systemorientert (Vabo & Landegård, 2011). Ledere skal tilrettelegge for, og stimulere sitt personell til å vedlikeholde og videreutvikle sin kompetanse. Gjennom strategisk kompetansestyring skal personell videreutvikles gjennom vertikale og horisontale karriereveier i et helhetlig og langsiktig perspektiv for Forsvaret (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014).

3.2.4 Disponeringsordningen

Disponeringsordningen består av beordrings- og normalavansementssystemet. Ordningen er en forvaltningsprosess for grad- og stillingstilordning for militært personell i kategorien OR 2-6 og OF 1-2, frem til fylte 38 år (FPVS, 2019). Videre i karrieren benyttes et søknadssystem for tilordning av stilling og grad.

Beordringssystemet

Beordringssystemet er en prosess for å sikre tilfredsstillelse av kompetansebehov i Forsvarets avdelinger, samt skape «større fleksibilitet for både avdelingssjefer og den enkelte til å bruke den enkeltes kompetanse og personlige egenskaper» (Forsvarsstaben, 2019). Beordringsprosessen foregår i tre trinn, se figur 6. I trinn 1 registrerer beordringsobjektet sin villighet til tjenesteområde, avdeling og fagområde. I trinn 2 beordrer styrkeprodusent¹⁵

¹⁵ Rollen som styrkeprodusent er fordelt til Sjef Hæren, Sjef Sjøforsvaret og Sjef Luftforsvaret (FPVS, 2019).

beordringsobjektet til tjenesteområde, avdeling og fagområde¹⁶. Beordringen hjemles i en samlet vurdering av gitte kriterier, deriblant Forsvarets behov, kompetansestyring gjennom karriere- og tjenesteplan, krav til tjeneste og utdanning, kvalifikasjoner og personellens villighet (FPVS, 2019). I trinn 3 overtar avdelingssjef beordringsmyndigheten, og foretar stillingstildeling.



Figur 6: Illustrasjon av beordringssystemet (Egenprodusert).

Normalavansement

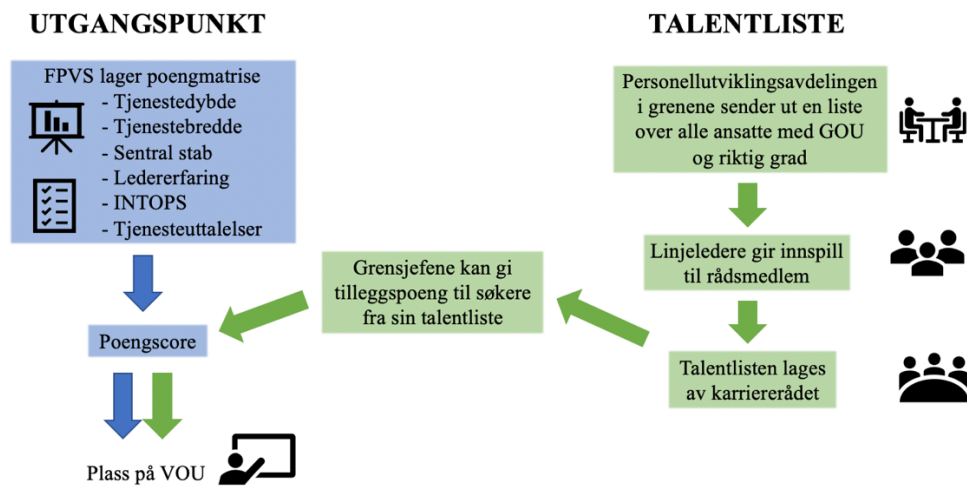
Normalavansement er direkte opprykk i grad uten søknad, eller stillingsendring, hvor hensikten er å opprettholde en balansert gradsstruktur. Avansementet baseres på objektive kriterier, i hovedsak ansiennitet. All tjeneste som henholdsvis offiser, befal, grenader og konstabel gir tjeneste- og gradsansiennitet (Forsvarsstaben, 2019). Ved særskilte tilfeller kan normalavansement forseres dersom personellet har ervervet seg ny kompetanse, og eget gradsnivå anses som unaturlig til kompetansenivået. Forsering av normalavansement skal baseres på den enkeltes kompetanse og talent, i tillegg til Forsvarets behov (FPVS, 2016).

3.2.5 Videregående offisersutdanning (VOU)

VOU, også kalt Stabsskolen, er Forsvarets leder- og stabsutdanning. Studiet har til hensikt å dekke Forsvarets behov for utdanning av ansatte slik at de kan bekle posisjoner på et middels eller høyt nivå i forsvarssektoren, nasjonalt og internasjonalt (Eide, 2019). VOU tar sikte på å utdanne militære ledere, henholdsvis etter fylte 30 år (Åsen, 2020). Utgangspunktet for seleksjon til Stabsskolen er en poengmatrise laget av Forsvarets personell- og vernepliktssenter

¹⁶ Dette gjennomføringsansvaret har styrkesjefene, ref. Punkt 4.2.4 i Direktiv for HR-området (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014).

(FPVS), og Forsvarets behov på gitt tidspunkt. En plass på talentlisten¹⁷ vil gi tilleggs poeng, se figur 7. Seleksjonsprosessen til VOU varierer noe mellom forsvarsgrenene.



Figur 7: Grov skisse av ledd i seleksjonsprosessen til Stabsskolen for Sjøforsvaret (Egenprodusert).

¹⁷ Talentliste: Hensikten er å lage en liste med personell som har levert såpass bra hittil i karrieren at de kan ha en lang vertikal karriere (Åsen, 2020). De som står på talentlisten får tilbud om karriereveiledning. Talentlisten utarbeides annet hvert år, og ansatte kan havne på talentlisten uavhengig om de har søkt VOU eller ikke.

4 Presentasjon av data

Dette kapittelet presenterer data innhentet via den elektroniske spørreundersøkelsen, og signifikante funn kommenteres. Ved endt undersøkelse viste respondenttallene at populasjonen var på 57 personer, hvorimot den antatte populasjonen, hentet fra SAP, var på 51. Avviket kan tyde på manglende oppdateringer i SAP, eller at personer utover kull 2005 til 2016 har besvart undersøkelsen.

4.1 Innstilling ved studiestart Sjøkrigsskolen

Det er i Forsvaret en etablert sannhet om at personell på logistikk- og ressursstyringslinjen kun ønsker utdanningen, og vil fratre så fort plikttiden er avtjent. Resultatet fra spørreundersøkelsen bekrefter at dette er tilfellet for 21 % av populasjonen, se diagram 1. Dette er et signifikant funn, og viser til at innstilling ved studiestart kan være en bidragsyter til fratredelsesraten.

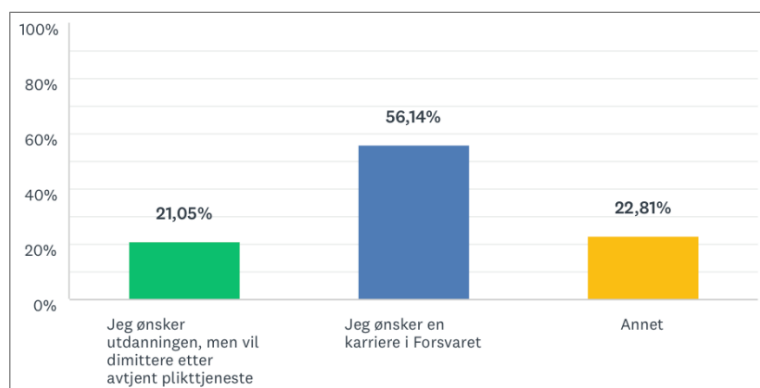


Diagram 1: Innstilling ved studiestart på Sjøkrigsskolen

4.2 Årsaker til fratredelse i Forsvaret

Respondentene ble spurt om årsaker til fratredelse. På spørsmålet var det mulig å krysse av for flere svaralternativer. Av diagram 2 fremstår to årsaker som signifikante: «Mangel på karriere- og tjenesteplan», og «Utkonkurrerende tilbud fra det sivile».

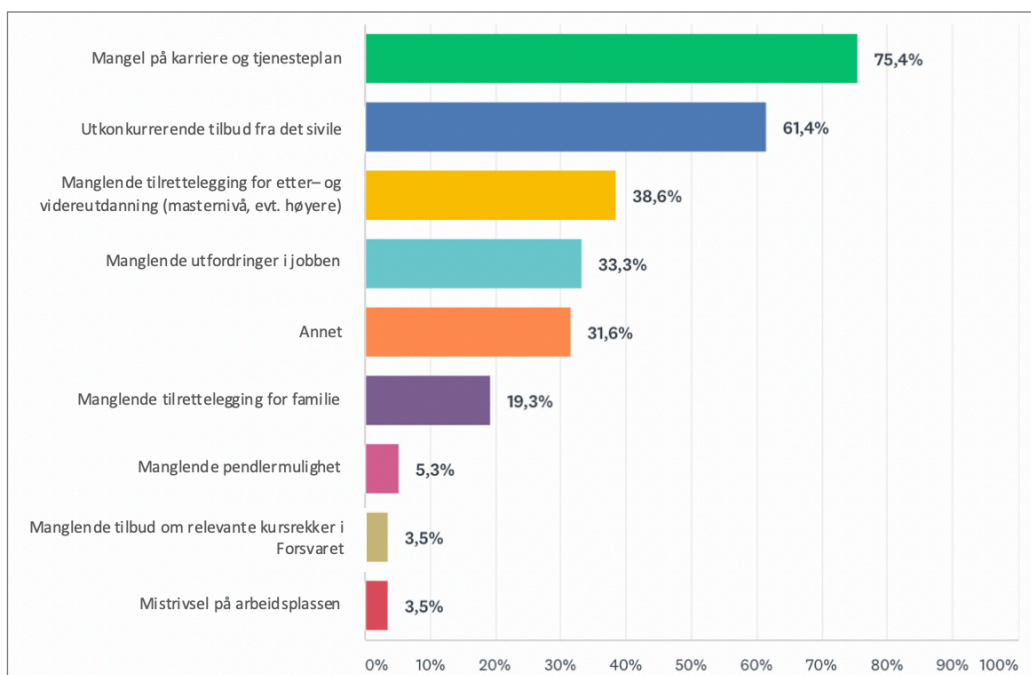


Diagram 2: Årsaker til fratredelse fra Forsvaret

Svaralternativet «Utkonkurrerende tilbud fra det sivile» ble etterfulgt av et oppfølgingsspørsmål knyttet til på hvilke områder det sivile var utkonkurrerende. På spørsmålet var det mulig å krysse av for flere svaralternativer. Diagram 3 synliggjør hvordan to parametere skiller seg signifikant ut: «Lønn/lønnsvekst» og «Karriere».

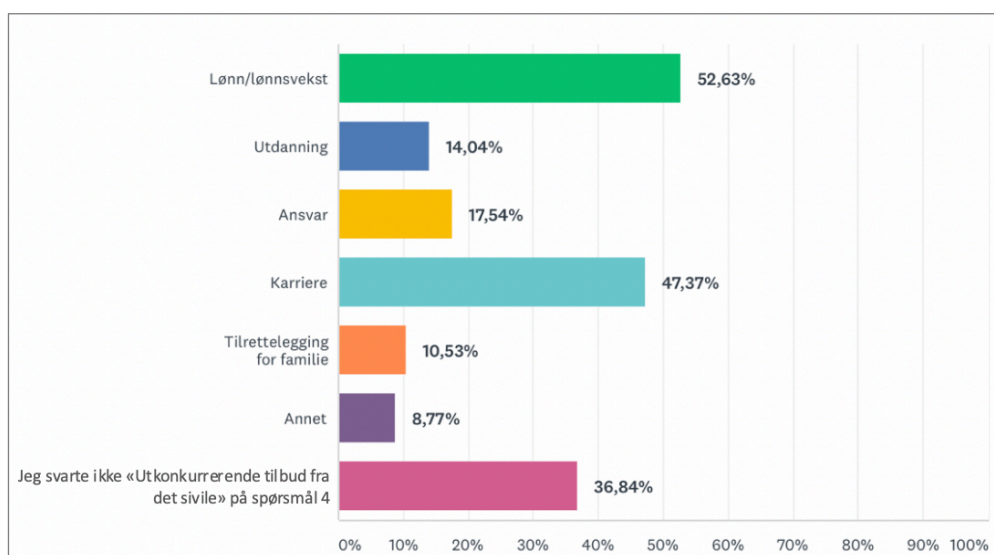


Diagram 3: Området hvor sivile tilbud var utkonkurrerende

4.3 Hva hadde gjort deg villig til å fortsette din karriere i Forsvaret?

Siste spørsmål i spørreundersøkelsen var uten svaralternativer, og stilte følgende spørsmål: «Er det noen andre enn de parameterne som er nevnt i spørsmål 6, som hadde gjort deg villig til å fortsette din karriere i Forsvaret?»¹⁸. Hensikten med spørsmålet var å avdekke et bredt spekter av årsaker, for deretter å samle gjentakende parametere og trekke ut eventuelle signifikante funn. Totalt 31 respondenter valgte å besvare spørsmålet.

Besvarelsene ble samlet i følgende kategorier:

- Mistillit til beordringssystemets forvaltning og vurderingsgrunnlag
- Manglende anerkjennelse for kompetanse, i form av lønnsvekst og gradsavansement
- Lav kompetansemobilisering
- Utilstrekkelig personellforvaltning med tanke på forutsigbarhet

Av kategoriene var «Mistillit til beordringssystemets forvaltning og vurderingsgrunnlag» den største gjengangeren. Beordringssystemet listes som forbedringspunkt av hele 50 % av respondentene, og eksemplifiseres med negative opplevelser knyttet til beordringsprosessen.

Dette er et utvalg av respondentens besvarelser:

- «Prosess for beordring som tok bedre hensyn til kompetanse og erfaring.»
- «Ikke bli sperret på beordringsomgangene.»
- «Konkurransen om, og tilgang til, konkurranse om relevante stillinger med mindre vekt på bredde og ansiennitet, og mer vekt på kompetanse og relevans.»

¹⁸ Parametere i spørsmål 6: mulighet for videreutdanning, tilbud om kursrekker, karriere- og tjenesteplan, pendlermulighet og tilrettelegging for familie. Se vedlegg 1 for elektronisk spørreundersøkelse.

5 Drøfting

Drøftingen tar utgangspunkt i funnene som fremkom av datainnsamlingen. Beskrevne årsaker til fratredelse diskuteres og drøftes i lys av personellforvaltningen som foreligger i dag. Generelt presenterer populasjonen et relativt kritisk perspektiv på personellforvaltningen. Det blir dermed viktig å påpeke at andelen av logistikkutdannet personell som har valgt å bli værende i Forsvaret er vesentlig større enn andelen som har fratrudd. Kritikken må derfor problematiseres ettersom populasjonen kun utgjør en liten gruppe av det totale antallet logistikere utdannet ved SKSK.

5.1 Balansert personellforvaltning

Forsvaret er en stor organisasjon, og verdiskapning stiller krav til at samtlige medarbeidere drar i samme retning. For å peke ut riktig retning blir det, av Forsvarets samfunnsoppgaver, struktur og operative ambisjon, utledet en strategi for styring av Forsvaret (Bruun-Hanssen, Haakon, 2018, s. 5). Kompetanse er en unik ressurs som Forsvaret vil aldri eie, men ha myndighet til å forvalte så lenge det foreligger kontraktsforhold med medarbeider (Lai, 2013, s. 60). Utfordringen ved kompetanse ligger således i å opprettholde kontraktsforholdet, samtidig som ressursen skal utnyttes for å gi ønsket effekt for Forsvaret, se figur 4. Innen personellforvaltning er det derfor ikke tilstrekkelig å si at styring skal etterfølge Forsvarets operative behov, det må avbalanseres mot individets behov.

Logistikkutdannet personell omtales av HR-medarbeidere som faglig sterke, ambisiøse og målrettede (Åsen, 2020). Oppgavens respondenter synliggjør et tydelig behov for progresjon, kompetansemobilisering og anerkjennelse. De søker progresjon i form av en karrierestige, kompetansemobilisering av opptjent kompetansekapital gjennom utdanning, samt anerkjennelse av kompetanse og innsats. Dette er høye krav som stilles til arbeidsgiver, og manglende imøtekommelse vil gjøre organisasjonen sårbar for kompetansetap ved fratredelse.

Hvorvidt Forsvaret skal tilstrebe å imøtekomme uttrykte behov, krever en vurdering av om imøtekommelsen vil være formålstjenlig for Forsvaret. På den ene siden kan imøtekommelse lede til at Forsvaret evner å opprettholde sin kompetansekapital, som igjen kan bli avgjørende for operativ evne. På den andre siden kan imøtekommelsen koste Forsvaret mer enn den gir. Det må altså foretas en avveining av hvorvidt individets behov går på bekostning av Forsvarets behov. Alt i alt kan det være å foretrekke «... å ha rett person, og gi slipp på han, enn å ha feil

person i systemet i alle år» (Intervjuobjekt 6, 2020). Det kan tenkes at Forsvaret er tjent med at personell som setter egne behov først, slutter etter endt plikttjeneste. Det blir avgjørende å kartlegge hvem som drar i fellesskapets retning, og hvem som drar i sin egen.

Spørreundersøkelsen skisserer en populasjon som drar i mange retninger. For enkelte skinner det gjennom at egne behov prioriteres, og bidrag til fellesskapet først vil forekomme dersom det leder til egen vinning. Trolig vil det koste Forsvaret mer å beholde disse, enn kompetansetapet ved å la de gå. Andre fremstår med en enorm lojalitet til organisasjonen, og er villige til å ofte mye for Forsvaret. Offerviljen er dog ulik, og vil utgjøre et tak på hvor mye den enkelte kan, og vil, avse av egne behov. En fellesnevner for populasjonen er at Forsvarets behov til slutt kostet for mye, sammenlignet med hva den enkelte var villig til å gi.

Sammen med fratredelse reduseres kompetansekapitalens verdi i fraværet av reinvestering, utvikling og mobilisering. Grovt vil kompetanse berikes gjennom bruk (Prahalad & Hamel, 1990). Linjeleder er i dag, gjennom *Direktiv for HR-området*, ansvarlig for å sikre bruk og utvikling av sine undergittes kompetanse (Bruun-Hanssen, Haakon, 2014). Én av intervjuobjektene påpeker viktigheten som ligger i dette ansvaret, og hvordan man er «... prisgitt hvem man har som linjeleder, og han eller hennes kompetanse, og vilje til å hjelpe deg» (Intervjuobjekt 5, 2020). Statistikk viser at en stor andel av logistikerne fratrer etter tre til fem år (Åsen, 2020). Det kan derfor virke som en del av kompetansekapitalens verdilekkasje ligger i ansvarsområdet som linjeleder er ment å fylle. Årsaken til lekkasjen kommer ikke ensidig frem av forskningsarbeidet, men det kan synes å mangle en form for opplevd reinvestering, utvikling eller mobilisering av kompetanse i den tidlige fasen av karriereløpet. Frafallstrenden kan tyde på at en gjennomgang av planen for HR-interaksjon, i den tidlige fasen av logistikernes karriereløp, kan være hensiktsmessig for å sikre Forsvarets kompetansekapital.

Oppsummert synes kompetanse å stille krav til en annen forvaltning enn øvrige ressurser, for å kunne bidra til optimalt resultat og ønsket effekt for Forsvaret, se figur 4. God personellforvaltning krever en forståelse av balansepunktet, hvor medarbeiderens behov må tilfredsstilles tilstrekkelig uten å gå på bekostning av Forsvarets behov. Siden kompetansen foreligger hos medarbeideren kan Forsvaret kun forvalte den så lenge et kontraktsforhold foreligger. Av drøftingen kan det synes at balansepunktet ennå ikke er opprettet med tanke på logistikerne, og oppgaven vil videre prøve å identifisere hvor dagens verdilekkasje har rotfeste.

5.2 Et ekskluderende beordringssystem

Respondentene skisserer en opplevelse av et beordringssystem som avviker fra hvordan det er tiltenkt å fungere. Det er en uttalt målsetning at beordring skal skje basert på villighet (Forsvarsstaben, 2019). Samtidig opplever flere av respondentene å få sin villighet inndratt, eller overstyrt, uten videre begrunnelse. På spørsmålet om de opplever tillit til beordringssystemet svarer ett av intervjuobjektene følgende:

Jeg skyr det som pesten. (...) Jeg skulle gjerne sett at alt kunne vært søknadsbasert frem til det viste seg at Forsvaret ikke klarte seg. (...) Jeg har ingen tillit til at beordringssystemet klarer å ta stilling til våre ønsker og behov, eller at det er en rettferdig konkurransearena (Intervjuobjekt 4, 2020).

Intervjuobjektet utdyper videre at manglende tillit til forvaltningen av beordringssystemet veide tungt ved valget om fratredelse. I tråd med Lai (2013) er dette et eksempel på hvordan svekket tillit, kan lede til svekket lojalitet. Negative opplevelser knyttet til beordringssystemet fremkommer som en vesentlig årsak til verdilekkasjen, se punkt 4.3.

En opplevd ekskludering i trinn 2 av beordringsprosessen, se figur 6, blir belyst av intervjuobjektene som en av hovedutfordringene med systemet. Svært få logistikere opplever å kvalifisere seg til evalueringsbunken for lederstillinger, og flere begrunner opplevelsen med bransjetilhørighet. Det kan virke som om (F) i personellprofilen utelater logistikkoffiseren fra konkurranse i beordringsprosessen. Eksempelvis uttaler ett av intervjuobjektene følgende:

Inntrykket mitt er at om vi har gjort unna de riktige «tikk-offene», vil én som har gått operativ uansett komme foran én som har gått logistikk i konkurransen om en kompanisjefstilling. Til tross for at de har gjort det samme (Intervjuobjekt 5, 2020).

Det svært få respondenter utviser kunnskap om er at bransjetilhørighet kan gi konkurransefortrinn i beordringsrundene dersom kandidatene stiller likt (Skinnarland, 2017, s. 4). Således er det ikke nødvendigvis riktig at bransje hemmer deltakelse i evalueringen, men kan gjøres gjeldende i siste del av styrkesjefens beordring. Det kan virke som opplevelsen av ekskludering springer ut fra en etablert sannhet og manglende kunnskap, fremfor virkeligheten. Uavhengig kan det være verdt å stille spørsmål ved hvorvidt bransjetilhørighet

bør gi konkurransefortrinn, og eventuelt hvilken kunnskap vedkommende som foretar avgjørelsen besitter (Informant 2, 2020). Enkelte lederstillinger er tett knyttet mot logistikkfaglig aktivitet, og en leder med logistikkkompetanse vil kunne bidra til økt verdiskapning. På denne måten er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig å alltid velge (O) før (F) kun fordi det er snakk om en lederstilling (Intervjuobjekt 5, 2020).

I strategisk arbeid er det avgjørende å evaluere, for å undersøke om resultatene står i forhold til forventningene (Lai, 2013, s. 19). Ett intervjuobjekt trekker frem fravær av evaluering som en stor mangel ved beordringssystemet: «(...) i det de har satt og fylt opp alle stillingene er de fornøyd, og glemmer å evaluere om det er rett folk som har havnet i rett stilling i prosessen» (Intervjuobjekt 1, 2020). Basert på objektive retningslinjer skal beordringssystemet styre forvaltningen av den mest subjektive ressursen Forsvaret har. Her synes flere konflikter. I fravær av evalueringsfasen vil en eventuell feilbeordring forestå til neste beordringsrunde, og verdilekkasjen vil bli tilsvarende, se figur 4. Forsvaret er av *Direktiv for virksomhetsstyring* bestemt å drive strategisk kompetansestyring, men kan i dag se ut til å mangle en vesentlig del av den strategiske arbeidssyklusen: evaluering.

Opplevelsen av et ekskluderende eller mangelfullt beordringssystem viser seg som en viktig årsak til hvorfor logistikkutdannet personell slutter. Opplevelsene synes i hovedsak å springe ut fra etablerte sannheter i fraværet av dialog og avklaring, fremfor faktiske mangler ved beordringssystemet. Med andre ord synes deler av mistilliten til beordringssystemet å være uberettiget. Økt dialog og avklaring mellom personellforvalter og logistiker, ser ut til å kunne redusere differansen mellom opplevelse og virkelighet. For det første vil en avklaring av hvorvidt logistikeren har mulighet til å fungere i lederstillinger, utover fagfeltet logistikk, gi mer forutsigbare inngangsverdier¹⁹. For det andre kan dialog rundt hvordan beordringssystemet forvaltes, og hvordan den enkelte har mulighet til å påvirke prosessen, gi økt kunnskap og gjensidig forståelse.

¹⁹ Avklaringen krever trolig en vurdering av hvorvidt logistikkoffiseren er ment å fungere som en spesialist, eller offiser på lik linje med de som er utdannet ved operative linjer. Oppgaven vil ikke ta stilling til denne problemstillingen.

5.3 Anerkjennelse

5.3.1 Lønn og lønnsvekst som motivasjonskilde

Det er en kjent myte i Forsvaret at logistikere velger Sjøkrigsskolen med en innstilling om å dimittere etter avtjent pliktjeneste. For respondentene ser dette ut til å stemme i 21 % av tilfellene, se diagram 1. Til sammenlikning fremkommer det at hele 52,63 % av respondentene lister utkonkurrerende tilbud fra det sivile innen området «Lønn/lønnsvekst», se diagram 3. Således ser myten om fratredelse etter avtjent pliktjeneste ut til å kunne ha forankring i teorien om lønn som motivasjonsdriver.

«Jeg synes i utgangspunktet ikke at lønn er den viktigste faktoren sett opp mot å eventuelt gå sivilt. (...) økonomisk hadde jeg nok ikke hatt råd til å fortsette i den stillingen» (Intervjuobjekt 4, 2020). Uttalelsen viser til den økonomiske utfordringen knyttet til logistikkstillinger i stab, fremfor operative stillinger. Blant flere av respondentene er lønnsdifferansen uttalt som stor, der muligheten for lønnstillegg gjennom øvelse og overtid utgjør majoriteten av differansen, se vedlegg 1. Gjennom bytte til stabstillinger, opplever logistikkutdannet personell negativ lønnsvekst. Negativ lønnsutvikling er sosialt ansett som manglende anerkjennelse, og kan bidra til redusert lojalitet til arbeidsplassen og arbeidslyst (Lai, 2013, s. 95). Der Forsvaret søker å skape breddekompetanse gjennom ulike stillinger, kan lønnsutviklingen som følger med enkelte stillingsoverganger se ut til å ha motvirkende effekt.

Når lønn ender opp med å bli en faktor som bidrar til at endene ikke møtes, er det verdt å undersøke Forsvarets lønnsutmåling. Der sivile instanser benytter kompetanse, innsats og oppnådde resultater som faktorer for lønnsutmåling, benytter Forsvaret grad som lønnsdriver. Grad reguleres gjennom avansementstilordningen, som frem til OF-2 er tett knyttet sammen med beordringssystemet (Forsvarsstaben, 2019). Avansementsordningen sikrer at det tar seks år, fra endt utdanning, før logistikkutdannet personell kan anse gradsavansement som aktuelt gjennom normalopptrykk (Hatten, 2017). «Det betyr da at uavhengig av min innsats, hvor mange skussmål eller ekstra timer jeg legger inn i arbeidet, vil jeg få opptrykk på akkurat samme tidspunkt som den dårligste i kullet mitt» (Intervjuobjekt 6, 2020). Uttalelsen belyser en lite motiverende sammenheng mellom innsats og lønn.

På den ene siden sikrer Forsvarets system for lønnsutmåling forutsigbarhet og likebehandling, der det sivile er mindre transparent og kan ha større variasjoner mellom ansatte i liknende

stillinger. Videre kan Forsvarets ordning skape motivasjon gjennom vissheten om at både grad- og lønnsavancement vil forekomme. På den andre siden kan forutsigbarhet om avancement virke mot sin hensikt. Tilnærmet uavhengig av hvordan den enkelte utøver sin stilling, vil avancement forekomme. Dette kan for det første lede til en «godt nok» tankegang, som reduserer innsatsviljen. «Alt de sier nå er: bra jobbet, bare fortsett sånn i fire år til så får du opprykk du også» (Intervjuobjekt 6, 2020). For det andre viser sitatet fra intervjuobjekt 6 at ikke bare kan avancementet virke for fjernt i tid, men det mister også sin verdi som anerkjennelse ettersom det er noe samtlige får, til samme tid.

Til tross for at det sivile kanskje kan tilby raskere lønnsavancement, uttrykker majoriteten av respondentene at lønn alene ikke danner grunnlag for å velge bort Forsvaret. Ett av intervjuobjektene beskriver dette godt ved at «... godene i Forsvaret er mange, arbeidsmiljøet unikt, fleksibiliteten stor og stillingene ofte unike» (Intervjuobjekt 5, 2020). De omtalte godene er et godt eksempel på hvordan den totale lønningen i Forsvaret består av mer enn lønsslippen alene. Et annet eksempel er hvordan Forsvaret, allerede gjennom utdanning, investerer millionbeløp i sine kadetter (Åsen, 2020). Til sammenligning tilbyr det sivile studielån. Ettersom utgangspunktet for lønsslippene er forskjellig, vil det være uriktig å sammenligne militær mot sivil lønsslipp. På denne måten er det nok ikke tilstrekkelig å konkludere med at logistikere slutter i Forsvaret grunnet mulighet for «grønnere gress» på den sivile lønsslippen.

Lønnsøkning og forfremmelse er anerkjente symboler på å gjøre en god jobb (Lai, 2013, s. 95). Grad som lønnsdriver, og normalavancement som system for forfremmelse, resulterer i få gjenstående indirekte mål på jobbprestasjon som kan vise til at logistikeren har gjort en god jobb. Respondentene peker ikke på lønsslippen som årsak til fratredelse, men som bidragsyter til opplevelsen av manglende anerkjennelse.

5.3.2 Etter- og videreutdanning

Rekruttering til logistikk- og ressursstyringslinjen har sjelden vært en utfordring for Forsvaret. For Sjøforsvaret sin del er dette gjenspeilet i høye søkertall og karaktersnitt blant søkerne (Åsen, 2020). Kandidatene som slipper gjennom nåløyet viser seg ofte som dyktige kadetter, og ønsker gjerne en utdanning forbi bachelornivå. Resultatet fra spørreundersøkelsen illustrerer utdanningssulten, hvor svaralternativet «Mulighet for etter- og videreutdanning på masternivå» blir signifikant, se diagram 2. Årsakene til utdanningssulten kan være flere, men én kan tenkes å være logistikkutdanningens likhet med sivile alternativer.

(...) på et tidspunkt blir du tatt igjen. Vi har alle sivile venner, og vi ser hvor de vil og ender. Det er klart at når du ser deres stige og retning, når du selv sitter nedi SAP og klokken er halv tre og du er mest på VG, så tenker du jo «okei, hva skal jeg gjøre nå?» (Intervjuobjekt 6, 2020).

Av sitatet kan utdanningssultent virke som et resultat av manglende utfordringer tilpasset en målrettet og ambisiøs gruppe. Følgelig har kanskje ikke utdanningssulten rot i et faktisk behov for høyere utdanning, men snarere i følelsen av stagnering og et ønske om utvikling. Der det sivile tilbyr videreutdanning ved opplevd stagnering, bør kanskje også Forsvaret ha et tilbud.

Basert logistikernes trend om å falle fra etter tre til fem år, kan frafallet mulig henge sammen med manglende reinvestering i kompetanse tidlig i karrieren. På dette tidspunktet er ikke logistikerne kvalifisert for stabsskole, likevel er det flere som søker eller ytrer ønske om stabsskoleplass (Åsen, 2020). Flere i populasjon begrunner sitt ønske om stabsskoleplass i fraværet av andre utdanningsløp i Forsvaret. «Jeg var på ingen måte klar over mulighetene som fantes i den sivile verden. Det ble jeg tvunget til å finne ut av (...) og jeg måtte lete etter hvor min kompetanse passet inn» (Intervjuobjekt 4, 2020). Intervjuobjektet uttaler indirekte at valget om fratredelse var et resultat av at Forsvaret ikke lenger kunne imøtekomme vedkommende sine behov. Således bør én kanskje stille spørsmålet om hvorvidt logistikerne virkelig ønsker stabsskole på dette tidspunktet, eller om ønsket er nok et resultat av opplevd stagnering. Uavhengig fremkommer mulighet for videreutdanning som et signifikant behov blant respondentene.

Ettersom stabsskole ikke er tiltenkt alle vil en eventuell imøtekommelse av det signifikante behovet kreve innføring av alternativ videreutdanning. Forsvaret forvalter penger gjennom statlige bevilgninger på vegne av fellesskapet. Om en reinvestering skal kunne innføres, må den derfor kunne hjemles i Forsvarets behov. Investeringen kan i hovedsak treffe Forsvarets behov på to måter: Dersom det leder til at personell med avgjørende kompetanse blir, eller at tilført kompetanse gjennom videreutdanning utfyller et foreliggende kompetansegap. Oppsummert synes det ligge en utfordring i muligheten til å tilby en videreutdanning som også kan hjemles i Forsvarets behov. De statlige bevilgningene tildeles for å dekke forsvarsbehov, og Forsvarets behov samsvarer ikke nødvendigvis alltid med individuelle behov.

5.3.3 Re-rekruttering

Under et foredrag for Sjømilitære Samfund i februar 2020 uttalte Forsvarssjefen: «Det er konkurranse om kompetansen, og vi har tenkt å være med i den». Basert på intervjuene kan det virke som at Forsvaret er langt unna Forsvarssjefens uttalte mål, blant annet med tanke på re-rekruttering av tidligere forsvarspersonell. Ett av intervjuobjektene påpeker at Forsvaret har det i seg å kunne re-rekruttere logistikkutdannet personell tilbake, men «... jeg er mer bekymret om vi klarer å konkurrere oss til stillinger som faktisk er på det nivået som vi representerer» (Intervjuobjekt 4, 2020). Vedkommende belyser tematikken ytterligere ved å beskrive at sivile konsern som anerkjenner erfaringen og utdanningen, ville tilbudt en stilling med lønn og ansvar tilsvarende majorsnivå i Forsvaret. Intervjuobjekt 6 (2020) presenterer videre et interessant perspektiv knyttet til re-rekruttering:

(...) Hva betyr min utdanning og ansiennitet for Forsvaret? Jeg tviler på at det er en ansiennitet som vil være av betydning for dem. Jeg tenker min ansiennitet vil gå fra jeg begynte i Forsvaret, til jeg gikk ut. Dette vil gjøre at jeg henger langt bak de andre. (...) så for det første må de matche lønnen min, det tror jeg blir vanskeligere enn å gi meg stillingen (Intervjuobjekt 6, 2020).

Av sitatet kan det virke som at Forsvaret igjen kommer til kort ved å falle tilbake på ansiennitet som utmåling for grad, og grad som driver for lønn og stilling. Kompetanseheving i det sivile kan synes å mangle en form for anerkjennelse i Forsvaret. Resultatet blir et stillingstilbud på for lavt nivå, med for lav lønn og for få utfordringer.

FPVS presiserer dog at normalavansement i særegne tilfeller kan forseres dersom personellet har ervervet seg relevant sivil utdanning eller yrkeserfaring (FPVS, 2016). Opplevelsen blant flere i populasjonen er derimot stikk motsatt.

Det ville vært mulig i et sivilt konsern, som ser at du har den erfaringen og den utdanningen, men det ville aldri vært mulig for meg å gå inn i tilsvarende avdelingslederrolle i Forsvaret. Der hadde jeg manglet de og de årene med den graden (Intervjuobjekt 4, 2020).

Der all tjeneste som henholdsvis offiser, befal, grenader og konstabel gir tjeneste- og gradsansiennitet, kan det av sitatet virke som at kompetanseheving fra det sivile gir liten, til ingen, uttelling for lønnsutmåling eller gradsavansement. Én av informantene tror noe av

problematikken kan ligge i at systemene for anerkjennelse i stor grad er rettet mot en intern livslang karriere i Forsvaret (Informant 1, 2020). Det kan synes uheldig hva angår anerkjennelse av kompetanse opparbeidet gjennom andre karriereløp. Informanten forklarer ytterligere at Forsvaret fremover, i mye større grad, bør anerkjenne tjenesteerfaring opparbeidet utenfor Forsvaret «slik at vi møter samfunnstrenden med økt jobbtotasjon og karriereskifter – gjerne flere ganger gjennom yrkeslivet» (Informant 1, 2020). Både informanten og intervjuobjektet synes enige i at Forsvaret kan gjøre mer hva angår anerkjennelse av relevant kompetanse.

En annen utfordring med re-rekruttering er hvordan Forsvaret lyser ut ledige stillinger og tilnærmer seg forsvarspersonell som bedriver kompetanseheving i det sivile. Ett av intervjuobjektene belyser at utfordringen for Forsvaret er å kommunisere ut hvilke stillinger som er ledige (Intervjuobjekt 4, 2020). Dersom stillingene kun synliggjøres for interne kandidater i Forsvaret begrenses omfanget av konkurransen tilsvarende. Dette utelukker potensielle kandidater fra det sivile. Intervjuobjekt 6 trekker videre frem at Forsvaret «bør ha en arena for å finne meg i det hele tatt» (Intervjuobjekt 6, 2020). Med et system som kartlegger kompetanseutviklingen blant tidligere ansatte ville Forsvaret trolig i større grad evnet å delta i konkurransen om kompetanse. Et slikt system ville gjort «head hunting» mulig, og kunne utgjort en egen form for strategisk kompetanserekruttering. Til tross for utvidelse av rekrutteringsplattform, vil Forsvarets konkurransedyktighet trolig falle tilbake på begrensningen grad utgjør for lønn og stillingsnivå.

Oppsummert mister Forsvaret konkurransedyktige, og utdanningssultne, logistikere til det sivile av spesielt tre årsaker. For det første begrenser Forsvaret egen evne til å gjøre seg konkurransedyktige i kompetansekonkurransen gjennom utmåling for lønn og avansement. For det andre ser ikke Forsvaret ut til å tilfredsstille progresjonsbehovet blant logistikere. Dette ser ut til å indirekte stimulere logistikeren til å søke tilbud i det sivile. For det tredje kan manglende evne til å synliggjøre vakante stillinger, eller headhunte relevant personell, gjøre Forsvaret til en utfordrende arbeidsplattform å søke seg tilbake til. Når logistikere har fått stilnet utdanningssulten gjennom sivile studier, er det heller sjeldent at de søker seg tilbake til Forsvaret. Kompetanse er en spesiell ressurs og etablering av en konkurransedyktig arbeidsplattform kan kreve at Forsvaret i større grad må strekke seg mot individets behov, dog innenfor retningslinjene for forvaltningen av statlige bevilgninger.

5.4 Helhetlig kompetansestyring

I Forsvares HR-strategi og *Direktiv for HR-området* fremkommer det at strategisk kompetansestyring, i samspill med lederskapet, skal utgjøre Forsvarets helhetlige kompetanseledelse. Dette går blant annet ut på å sikre rett kompetanse, til rett tid og i rett mengde (FPVS, 2015, s. 6). Hvert år melder Sjef Hæren, Sjef Sjøforsvaret og Sjef Luftforsvaret inn fremtidige behov for logistikkutdannet personell til FPVS. Forsvarets Høgskole (FHS) sørger for en samlet utdanning, før utdannet personell sendes til sin respektive driftsenhet i Forsvaret (DIF). Det skal tilstrebes å anvende medarbeiderne sin kompetanse i den gitte gren (Skinnarland, 2017). Direktiver og karriere- og tjenesteplan (KT) knytter videre både bruk og utvikling av kompetanse til den enkelte gren. Til tross for at direktivene ønsker en helhetlig styring synes retningslinjene å være begrensende. Kompetansestyringen oppleves som fragmentert og å bidra til et redusert handlingsrom for personellforvalteren.

5.4.1 KT som styringsverktøy

Logistikerne har et felles utdanningsløp, men det foreligger det tre ulike karriereplaner. KT er både gren- og bransjespesifikk, og kan synes å legge opp til en oppstykket kompetansestyring av logistikerne. KT er ment å være et verktøy for langsiktig kompetansestyring gjennom å skape forutsigbarhet for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Likevel vil de med dagens utforming kunne virke begrensende for Forsvarets verdiskapning. Blant annet reduseres muligheten til å drive kompetanseoverføring ved å nærmest låse personell til gren. Det har den siste tiden pågått et revideringsarbeid av samtlige KT i Forsvaret, men det endelige produktet er foreløpig uklart (Informant 2, 2020). Det som derimot er sikkert er at i fravær av en gjeldende KT har anvendelsen av verktøyet blitt redusert. Etersom Forsvarssjefens HR-strategi fokuserer på helhetlig kompetansestyring, synes ulikhetene i KT for logistikerne, og den begrensede bruken av verktøyet, lite hensiktsmessig.

Etter endt utdanning ved SKSK er logistikkoffiseren tiltenkt tre pliktår i sin respektive gren. Det er kun få eksempler på at nyutdannede offiserene trer inn i stillinger i andre DIFer i løpet av pliktjenesten. Respondentene uttrykker en opplevelse av at det er KT som er begrensende. Intervjuobjekt 4 beskriver sin opplevelse av KT slik:

Den var jo veldig grov. Den inneholdt vel bare at du kunne gå fra ass A4, til A4 og videre til A4 i Luftforsvarsstaben. KT hadde på den måten ikke med alt av muligheter, samt at den var begrenset til tjeneste kun innenfor Luftforsvaret (Intervjuobjekt 4, 2020).

Til tross for at KT for logistikeren i Luftforsvaret ikke er fullt så snever, belyser intervjuobjektet et viktig poeng. KT er ment å skape en forutsigbarhet for både Forsvaret og logistikeren. Det er verdt å stille spørsmål om planskissen blir så forutsigbar at den går på bekostning av valgmuligheter, og ikke tar tilstrekkelig høyde for særegenheten med kompetanse som ressurs.

Det er en målsetning at karriereutvikling i hovedsak skal foregå innenfor den enkeltes bransje, men om hensiktsmessig kan det forekomme unntak (Skinnarland, 2017). Én slik forvaltning kan på den ene siden bidra til tilrettelagt kompetanseutvikling for den enkelte, samtidig som det bidrar til en oversiktlig kompetansekapital for Forsvaret. På den andre siden «(...) er det i praksis bare 4-erstillinger, kanskje et par andre stillinger innen logistikk, som har rom for logistikkutdannet personell. Da begynner det å bli veldig snevert med muligheter» (Intervjuobjekt 3, 2020). Logistikeren karakteriseres som ambisiøs, og med ønske om mobilisering og utvikling av hele sin kompetanseplattform (Åsen, 2020). KT hvor det i prinsippet kun er snakk om ett stillingsløp, vil derfor i liten grad legge til rette for forvaltning tilpasset personellet i bransjen.

5.4.2 Karrierevei med autovern

Kompetansomobilisering er avgjørende for å skape lojalitet til organisasjonen, ettersom en opplevelse lav mobilisering vil kunne lede til at personell søker utfordringer i andre instanser (Lai, 2013, s. 153). «Det jeg synes er trist med Forsvaret er at de tenker så smått i karriereveier» uttaler intervjuobjekt 3. Noe av utfordringen knyttet til KT ligger kanskje nettopp her. En logistikkoffiser som slutter i Forsvaret leder til en verdilekkasje for organisasjonen. En logistikkoffiser som endrer DIF, leder ikke nødvendigvis til noen verdilekkasje for Forsvaret som organisasjon. «Jeg vil ikke at (...) Forsvaret skal få muligheten til å sette opp gjerder, rettepiler, og bomber, jeg ønsker at de skal åpne alle dørene mine og få frem mulighetene mine» (Intervjuobjekt 4, 2020). Individet ser ut til å søke en KT som legger frem muligheter, fremfor begrensninger. Kanskje er det verdt å se på hvorvidt en slik vektlegging også kan være verdiskapende for Forsvaret.

Først og fremst synes det positivt for Forsvarets kompetansekapital at logistikeren får muligheten til å drive utveksling til en annen forsvarsgren. Gjennom samspill med nye medarbeidere vil det tilrettelegges for kompetanseoverføring i form av kompetansedeling (Lai, 2013, s. 62). Likevel forutsetter kompetansedeling to momenter: (1) at avdelingen tillater utveksling og (2) personellet returnerer.

Jeg har et inntrykk av at de ulike grenene er svært redde for å gi slipp på sine. Det virker som at de tenker at en som forsøker en stilling i en annen DIF aldri vil komme tilbake, og forsøker derfor å holde de igjen (Intervjuobjekt 3, 2020).

Opplevelsen intervjuobjektet skisserer er at det ikke tilrettelegges for utveksling på tvers av DIFer, i frykt for at personellet ikke returnerer. Fra personellforvalters perspektiv er utveksling tidlig i karriereløpet ikke nødvendigvis formålstjenlig for Forsvaret, og finner derfor sjeldent sted. Opplevelsen til intervjuobjektet synes derfor å springe ut ifra en manglende forventningsavklaring og dialog med personellforvalter om når utvekslingen eventuelt kan finne sted.

Frykten for kompetansetap kommer til syne allerede internt i DIFene. «Bare fra Kystvakten til Marinen er avstanden stor, og Marinen er livredd for å slippe folk til Kystvakten (...) fordi vilkårene og tilpasningen er så mye bedre på Kystvakten» (Intervjuobjekt 3, 2020). Således synes frykten å kunne ligge i manglende mulighet til å tilby de samme godene som utvekslingsavdelingen. Én av oppgaven sine intervjuobjekter belyser hvordan god bruk av KT mulig kan løse denne problemstillingen. «Kanskje kunne man hatt en økt grad av totrinnsbeordring, at du tar to år i denne jobben og får to år automatisk i denne jobben» (Intervjuobjekt 5, 2020). En slik løsning vil kunne gi forutsigbarhet for begge parter, og mulighet for økt ressursutnyttelse gjennom erfaringsutveksling.

5.4.3 HR-interaksjon

Personellforvaltning stiller krav til interaksjon mellom personellforvalter og medarbeider. Et hyppig brukt uttrykk blant forsvarsansatte er derimot at «du er din egen personelloffiser». Uttrykket peker på at interaksjonen mellom personellforvalter og medarbeider kan oppleves utilstrekkelig. Intervjuobjekt 3 belyser hvordan dette påvirker kompetansestyringen i dag:

Det de legger opp til nå er at du er helt avhengig av et nettverk der du kjenner noen, som kan hjelpe deg gjennom en bakvei til den stillingen du ønsker å ha. Jeg mener det er dumt å legge opp til et system du må undergrave for å få de stillingene du ønsker (...) (Intervjuobjekt 3, 2020).

Fravær av interaksjon fra en enhet som utøver helhetlig kompetansestyring synes å lede til redusert tillit til forvaltningssystemet og redusert verdiskapning for Forsvaret. Dog er nok ikke muligheten for å drive nepotisme ved beordringssystemet like fremtredende som intervjuobjektet skisserer. Én av informantene sier seg likevel delvis enig med intervjuobjektet. Informanten påpeker at systemet ikke fungerer slik det er tiltenkt fordi «det er for stor frihet hos den enkelte ansatte til selv å styre sin egen karriere (...) noe som undergraver systemet» (Informant 1, 2020). Det synes altså mulig for den enkelte å dra nytte av et godt nettverk både faglig og sosialt.

Andre respondenter beskriver at i den grad det er interaksjon med personellforvalter, oppleves det ofte som «mangel på dialog, kun styring og krav» (Intervjuobjekt 4, 2020). Styring skal være systemorientert og ledelse personorientert (Vabo & Landegård, 2011). Utsagnet vitner om en kompetanseledelse hvor styring utgjør en vesentlig større del enn ledelsen. Dette synes uheldig i forvaltningen av personell, og bidrar igjen til en ressursforvaltning som ikke tar hensyn til kompetansens særegenhet.

Én ting er å bli beordret til Evenes, en annen ting er om du blir beordret til Evenes som ett ledd i en karriereplan for å komme deg til New York. Mer positiv, og mulighetsrettet HR-veiledning, fremfor «nei du kan ikke velge, nei du kan ikke søke sånn, alt er beordring og vi har disse og disse kravene» vil lønne seg (Intervjuobjekt 4, 2020).

Som intervjuobjektet påpeker handler mye om presentasjon av budskap. Gjennom dialog vil lederskap kunne avstemmes mot det behovet som ligger hos mottaker. Kommer beordringen frem som et nødvendig karrieretrinn med tilhørende gode, vil det kunne være mer spiselig enn en ren beordring. Ettersom utfordringen er å beholde logistikkutdannet personell, synes det ulogisk å drive en forvaltning som setter begrensning etter begrensning. «Man forholder seg til HR som til forsikringsselskapet sitt, og det blir litt for sterilt» (Intervjuobjekt 2, 2020). Utsagnet vitner om en relativt sjelden interaksjon, og en konflikt mellom systemet og individet sitt behov.

Intervjuobjekt 1 beskriver personellforvaltningen ved sin nye sivile arbeidsplass som natt og dag sammenlignet med Forsvaret:

Jeg møtte karriereveilederen min første dag på jobb, og har i hvert fall én samtale i måneden. Tett oppfølging, oppfølgingsmål, og jeg får gå av prosjekter som jeg ikke opplever som spennende nok. Det er noe helt annet, og det er det som gjør det litt vanskelig å gå tilbake til Forsvaret. For jeg vet at i det sivile blir jeg sett. Der tror jeg Forsvaret har en lang vei å gå (Intervjuobjekt 1, 2020).

At Forsvaret skal strekke seg like langt for å tilfredsstille individets behov, er urealistisk med tanke på at Forsvarets behov både skal og må være styrende for organisasjonens virksomhet. Likevel kan kanskje Forsvaret ta lærdom av det sivile innen helhetlig personellforvaltning, som et trinn mot økt verdiskapning for organisasjonen.

6 Konklusjon

Fratredelse blant logistikkutdannet personell har lenge vært et diskusjonsemne i Forsvaret. Frem til i dag har diskusjonen basert seg på et kvantitativt datagrunnlag med utgangspunkt i tilfeldig valgte parametere, supplert av en rekke etablerte sannheter. Med et nytt datagrunnlag, tuftet på besvarelser fra samtlige fratrådte logistikere fra kull 2005 til 2016, har oppgaven hatt til hensikt å finne frem til det virkelige svaret på problemstillingen:

Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?

Årsakene til fratredelse er mange, men mistillit til beordringssystemet, mangel på anerkjennelse av innsats og fagfeltet logistikk, og fraværet av en helhetlig karriere- og tjenesteplan skiller seg mest signifikant ut. En fellesnevner blant disse er fraværet av dialog mellom logistikeren og Forsvaret. Den manglende dialogen fører til at mange av logistikerne sine opplevelser springer ut ifra etablerte sannheter, fremfor faktiske mangler ved dagens personellforvaltning.

Utfordringen med beordringssystemet er at det skal forvalte den mest subjektive ressursen Forsvaret har basert på objektive retningslinjer. I dag virker prosessen lite transparent, og ser ut til å mangle evaluering. I tillegg sitter flere med opplevelsen av at (F) i personellprofilen utelater logistikeren fra en rekke stillinger, og systemet oppleves derfor som ekskluderende. Fraværet av en tilstrekkelig dialog i beordringsprosessen gjør det derfor lett for logistikerne å rette mistillit mot systemet som forvalter dem. For mange veide denne mistillit tungt i avgjørelsen om å fratre.

Opplevelsen av manglende anerkjennelse fremkommer både av at avansement skjer likt for alle nærmest uavhengig av jobbprestasjon, og at logistikkompetanse opparbeidet i det sivile sjeldent anerkjennes. Ved bruk av normalavansement og grad som lønnsdriver opplever logistikeren at verken innsats eller opparbeidet kompetanse blir anerkjent. Systemet skaper forutsigbarhet og likebehandling, men kommer dårlig overens med logistikerens ønske om anerkjennelse for innsats og kompetanse. Mangelen på systemer som anerkjenner en god jobb fører derfor til at flere velger å slutte.

Karriere- og tjenesteplan skal skape forutsigbarhet både for logistikerne og Forsvaret, men virker i dag mest begrensende. Opplevelsen blant logistikerne er at planene samsvarer lite med

deres kompetansepotensial, behov for progresjon og valgmuligheter. En dialog rundt planen vil kunne belyse mulighetene som finnes og skissere når eksempelvis utveksling til andre DIFer kan finne sted. Dette kan bidra til å bedre balansere logistikerens nåværende behov med Forsvarets helhetlige behov. Potensielt kan kompetansestyringen bli mindre begrensende, mer helhetlig, og bidra til at flere av de ambisiøse og målrettede logistikere blir.

Respondentenes svar indikerer en manglende innsikt og forståelse for karriere- og kompetanseplanleggingen i Forsvaret. Selv om mange av logistikernes opplevelser virker å springe ut fra etablerte sannheter, blir de ikke mindre relevante. Det er nærliggende å anta at økt dialog gir økt kunnskap, som igjen kan gi gjensidig forståelse og aksept. Det er derimot viktig å huske at det er urealistisk for Forsvaret å strekke seg like langt som sivile bedrifter for å tilfredsstille individuelle behov. Forsvarets behov skal og må være styrende for organisasjonen. Likevel kan kanskje Forsvaret ta lærdom av det sivile hva kommer til evaluering av kompetanseutnyttelsen, anerkjennelse og utvikling for den enkelte medarbeider. Personellet er, og vil alltid være, Forsvarets viktigste ressurs, men for at ressursen skal kunne bidra til optimal verdiskapning kreves det en dialog rundt hva som forventes - hele veien fra graduasjon til pensjon.

7 Anbefaling til videre forskning

7.1 Logistikerne som ble værende

Underveis i forskningsarbeidet har mange etterlyst et datagrunnlag bestående av logistikere som har blitt i Forsvaret. En slik populasjon ville potensielt belyst et mer helhetlig aspekt ved forvaltningen av logistikkpersonell. Der denne oppgaven har belyst årsaker til at logistikkutdannet personell slutter, hadde det videre vært interessant å belyse årsakene til at en stor andel velger å bli.

7.2 Konkurransen om kompetansen

Forsvarssjefen har uttalt at det er en konkurranse om tilgjengelig kompetanse, og at Forsvaret skal delta i den. Her kan det være interessant å se på hva som skal til for at Forsvaret blir konkurransedyktige i kampen om kompetanse. I hvilken grad Forsvaret kan matche markedslønnen som logistikkutdannet personell får i det sivile, eller om kan være lønnsomt å implementere systemer som tilrettelegger for re-rekruttering av tidligere forsvarsansatte, kan være to alternative innfallsvinkler.

7.3 Evaluering av beordringsrunden

Av *Direktiv for Virksomhetsstyring*, er det bestemt at Forsvaret skal drive strategisk kompetanseledelse. I henhold til Lai (2013) stiller dette krav til evaluering av resultat opp mot fastsatte mål. Flere respondenter skisserte problematikken med at det ikke finnes noe evaluering i etterkant av beordringsrundene. Det kan således være interessant å undersøke i hvilken grad Forsvaret er tjent med å implementere en evaluering av utfallet ved beordringsprosessen.

8 Bibliografi

8.1 Bøker

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetansestyring* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review.

8.2 Artikler, rapporter og militære dokumenter

- Bruun-Hanssen, H. (2014, april 11). *Direktiv for HR-området*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- Bruun-Hanssen, H. (2018, mai 2). *Direktiv for virksomhetsstyring*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- Eide, K. (2019, mai, 16). *Kunngjøring av videregående offisersutdanning (VOU) med oppstart fra høsten*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- FMR (2019, oktober 8). *Et styrket forsvar – Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Hentet fra Forsvarets internettsider.
- FPVS. (2015). *Du er Forsvarets viktigste ressurs - HR-strategi*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- FPVS. (2016). *Forsvarets personellhåndbok – Del B – Forvaltning av militært tilsatte*. Oslo: Forsvaret.
- Johannessen, O. (2016, mai 1). *Tjenesteplan for hærens logistikkvåpen -Vedlegg H til Hærens karriere- og tjenesteplan*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- Skinnarland, T. (2017, januar 5). *Disponering i Luftforsvaret -Vedlegg A til Luftforsvarets karriere- og tjenesteplan*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- Strand, K. R. (2019, juni 12). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret – en litteraturstudie*. Hentet fra FFI sine nettsider.

8.3 Forsvarets intranett

- Forsvarsstaben. (2019, november 14). *Nye systemer for disponering og avansement*. Hentet februar 2020 fra Intranett: <http://intranett2mil.no/organisasjon/omt/siste-oppdateringer/Sider/Nye-systemer-for-disponering-og-avansement.aspx>
- FPVS. (2019, Juni 19). *Beordring*. Hentet Februar 2020 fra Intranett: <http://intranett2.mil.no/ansatt/ledigestillinger/militerestillinger/Sider/beordring.aspx>
- FPVS. (2019, Juli 8). *Beordringssystemet*. Hentet Februar 2020 fra Forsvarets intranett:

<http://intranett2.mil.no/ansatt/ledigestillinger/militerestillinger/Sider/Beordringssystemet>

Hatten, V. O. (2017, oktober 18). *Normalavansement*. Hentet februar 2020 fra Forsvarets intranett: <http://intranett2.mil.no/organisasjon/sjo/medarbeider/omt/sider/opptryksregler.aspx>

8.4 Internett

Bentzrød, S. B. (2019, oktober 8). *Når Forsvaret skal vokse, får de to av hovedrollene*. Hentet april 2020 fra aftenposten.no: <https://www.aftenposten.no/norge/i/K3qKy4/naar-forsvaret-skal-vokse-faar-de-to-av-hovedrollene>

FFI (2020, april 18). *Forsvarets forskningsinstitutt*. Hentet fra: <https://www.ffi.no/>

Forsvaret (2016, august 9). *Organisasjon*. Hentet fra: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/>

Høiback, H.(2018, desember 17) *Strategi*. Hentet fra: <https://snl.no/strategi>

Vabo, S., & Landegård, G. (2011, januar). *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet mars 2020 fra magma.no: <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>

8.5 Respondenter og informanter

Intervjuobjekt 1. (2020, Februar 24). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell. (Bjelland A. & Stærkebye M. S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 2. (2020, februar 24). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell. (Bjelland A. & Stærkebye M. S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 3. (2020, Februar 18). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell. (Bjelland A. & Stærkebye M. S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 4. (2020, februar 18). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell. (Bjelland A. & Stærkebye M. S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 5. (2020, februar 18). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell. (Bjelland A. & Stærkebye M. S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 6. (2020, Februar 18). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell. (Bjelland A. & Stærkebye M. S., Intervjuere)

Informant 1 (2020, februar 28). Innspill til bacheloroppgave. Mailkorrespondanse.

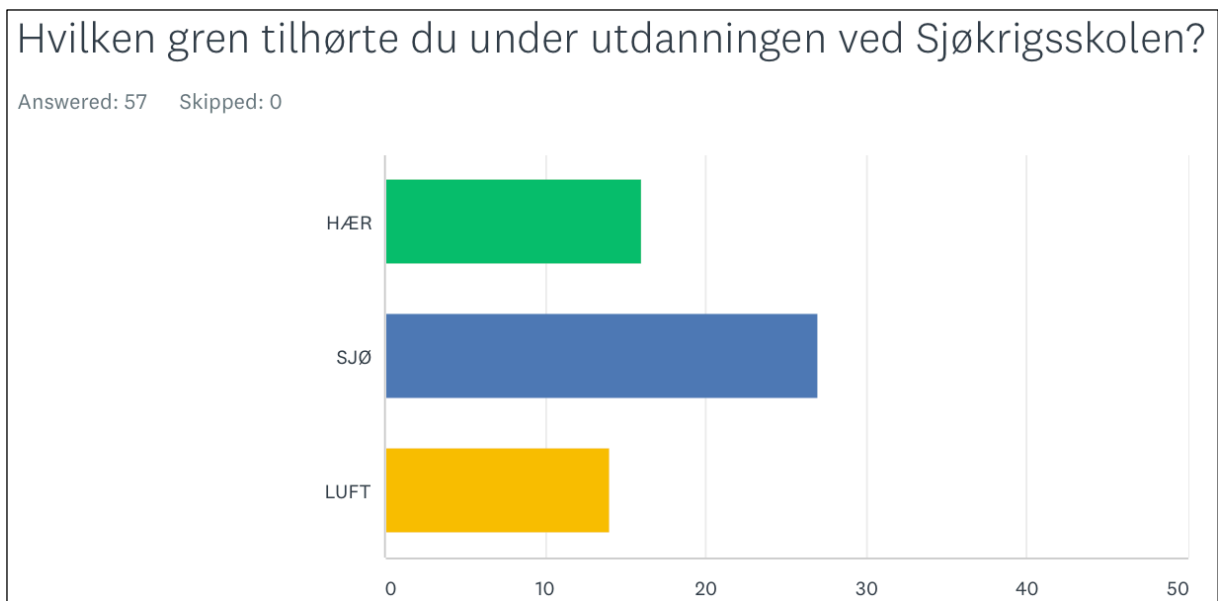
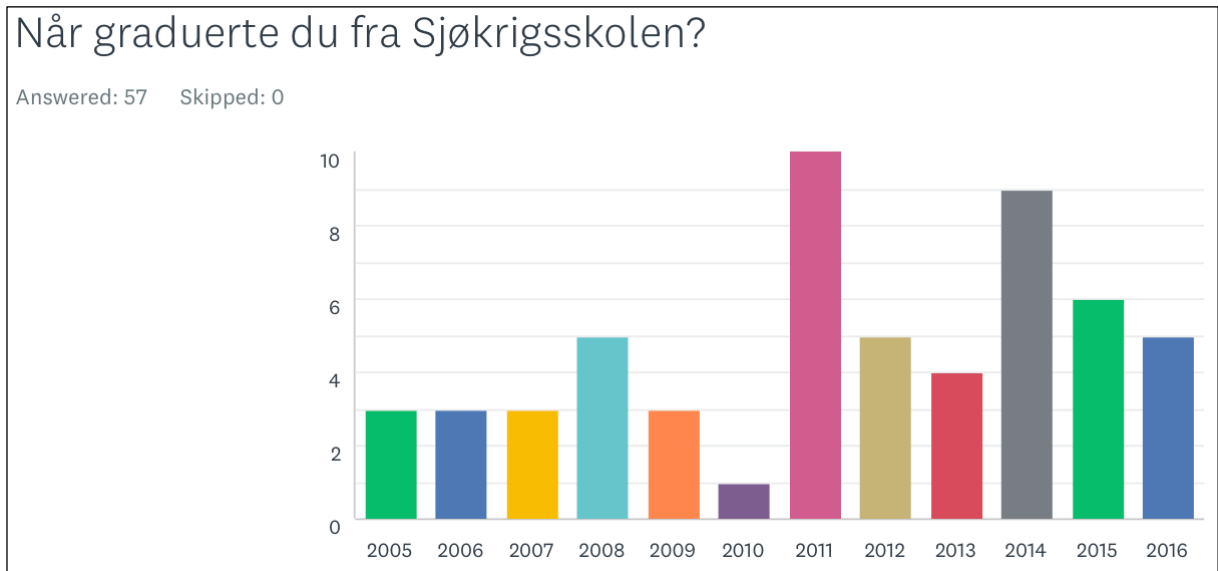
Informant 2 (2020, mars 11). Innspill til bacheloroppgave. Mailkorrespondanse.

Åsen, C. (2020, Mars 05). Opptak til stabsskolen og personellutvikling. (Bjelland A. & Stærkebye M. S., Intervjuere)

9 Vedlegg

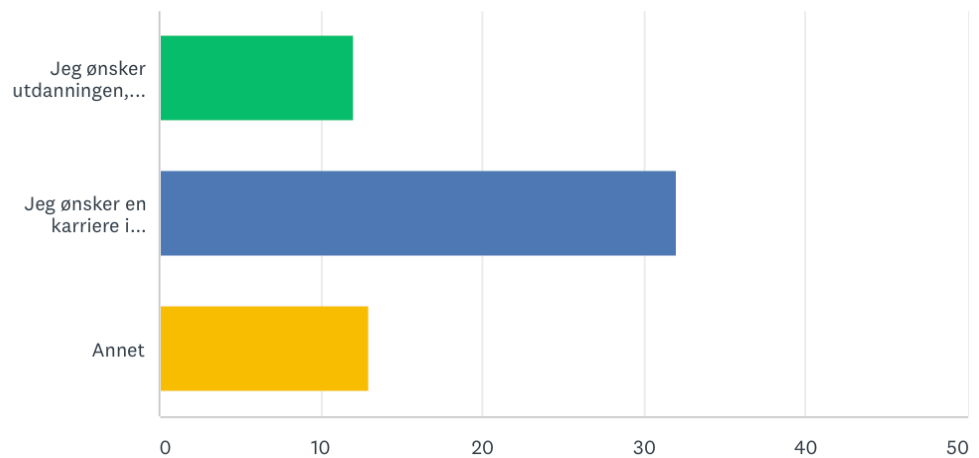
9.1 Vedlegg 1 – Elektronisk spørreundersøkelse med resultater

Den elektroniske spørreundersøkelsen ble gjennomført via SurveyMonkey. Spørsmålene med tilhørende svarprosent er presentert under i kronologisk rekkefølge. Svarene på spørsmål syv fremkom i tekstform og kan fremvises på forespørsel.



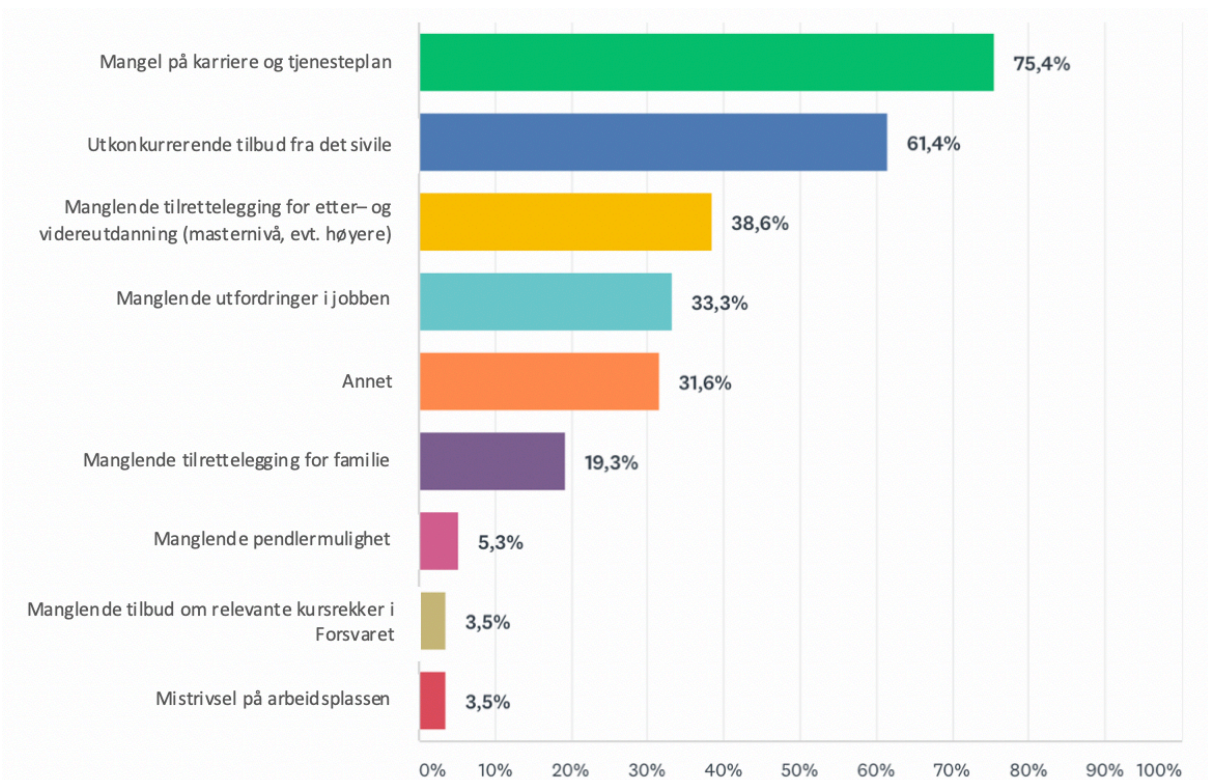
Hvilken innstilling hadde du ved studiestart Sjøkrigsskolen?

Answered: 57 Skipped: 0



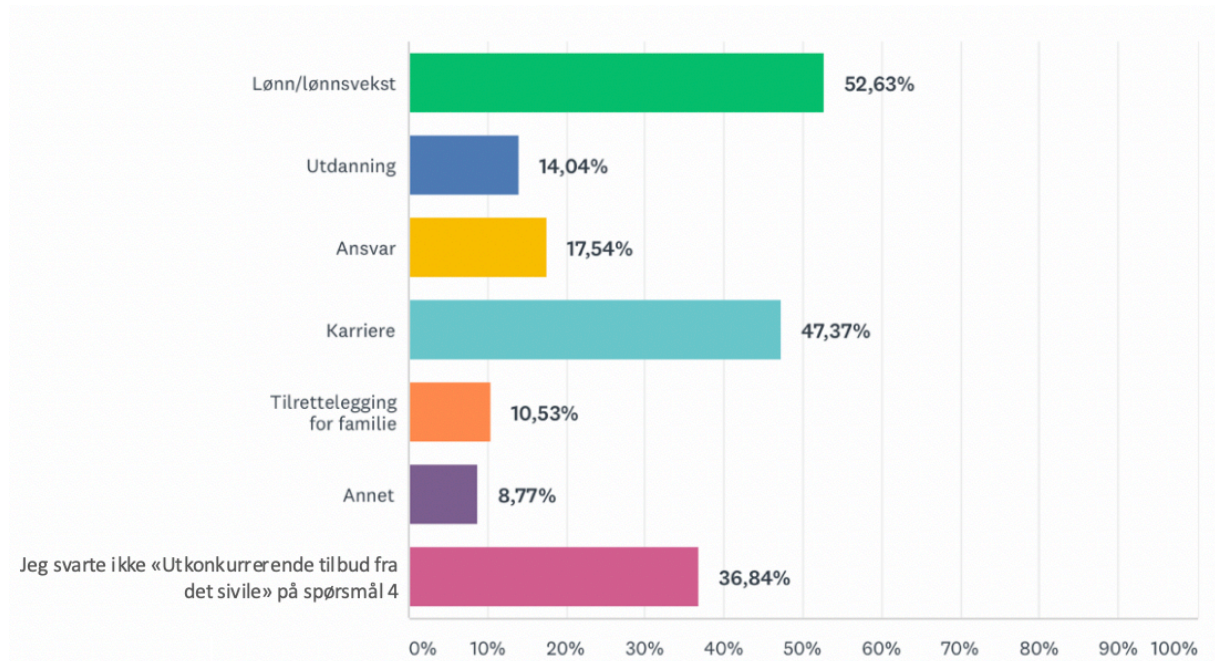
Hva påvirket din avgjørelse om å slutte i Forsvaret? (Mulighet for å krysse av i flere bokser)

Answered: 57 Skipped: 0



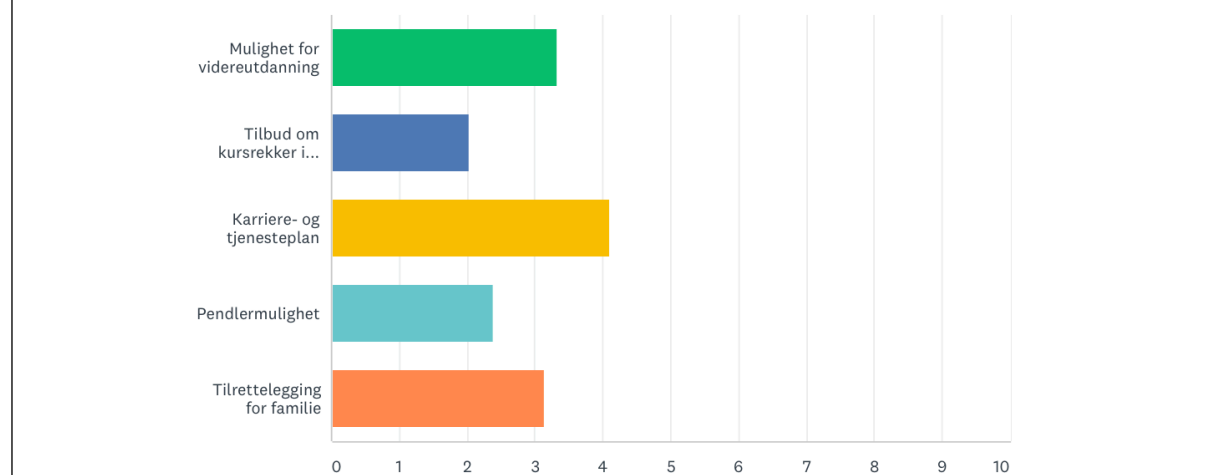
Hvis du svarte "Utkonkurrerende tilbud fra det sivile*" på spørsmål 4, på hvilke områder var tilbudet utkonkurrerende? (Mulighet for å krysse av i flere bokser)

Answered: 57 Skipped: 0



Hvilken tilrettelegging hadde vært avgjørende for din villighet til å fortsette din karriere i Forsvaret? Ranger følgende parametere, hvor 1 = mest avgjørende og 5 = minst avgjørende.

Answered: 57 Skipped: 0



9.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguiden har til hensikt å sette rammene for dybdeintervjuene vi ønsker å gjennomføre. Spørreformatet vil være åpen, og guiden er kun tiltenkt å sette de «ytre rammene». Dybdeintervjuene vil gjennomføres med et utvalg av de som valgte å slutte i Forsvaret etter endt utdanning på logistikk- og ressursstyringslinjen ved Sjøkrigsskolen. Hvor og når intervjuene gjennomføres tilpasses det som er mest hensiktsmessig for den enkelte respondenten. Hvis ønskelig kan respondenten få tilgang til intervjuguiden, med spørsmålene, i forkant.

Steg 1: Rammesetting 5-10 minutter

- Kort om oss
- Tema for bacheloroppgaven og litt generell informasjon
- Forklaring rundt hva intervjuet skal brukes til og hvordan det skal gjennomføres
 - o Hvor mange andre skal intervjues
 - o Tilgjengeligheten på bacheloroppgaven i etterkant
 - o Sitatgodkjenning og gjennomlesning
 - o Utfylling av samtykkeerklæring
- Har respondenten noen spørsmål/noe som er uklart?

Steg 2: Innledende spørsmål

- Kort om respondenten
 - o Navn, alder og dagens dato (gjør det enklere å holde kontroll på taleopptakene)
 - o Forsvarsgren, årskullet respondenten tilhører på Sjøkrigsskolen og året vedkommende valgte å slutte i Forsvaret

Steg 3: Fokusområder/de åpne spørsmålene

- Vi begynner med å danne en liten bakgrunn
 - o Fortell oss litt om årene etter endt utdanning
 - Endringer? (Avdeling, gren, stilling, ansvar, arbeidsbelastning, personlig motivasjon)
- Årsaker til fratredelsen og forbedringstiltak
 - o Vi diskuterer årsaken/-e til fratredelse, og eventuelle tiltak som kunne fått vedkommende til å bli i Forsvaret.

-
- Hva tenker du om valget i dag? Kunne du tenke deg å vende tilbake til Forsvaret?
 - Hva er respondentens tanker rundt
 - Forsvarets personellpolitikk
 - Hvordan føler du Forsvaret anvender de mulighetene de har innenfor personellforvaltning?
 - Kompetansestyring
 - Presenter respondenten på definisjonen på strategisk kompetansestyring. Hvordan føler du Forsvaret benytter dette verktøyet?
 - Eventuelle forslag til forbedringer/tiltak.
 - Beordringssystemet
 - Hvordan stiller loggere under beordringsrunder?
 - Vektlegges viktige (og evt. riktige) faktorer i beordringsrunden?
 - Hva er dine tanker rundt karriere- og tjenesteplan?
 - Tiden etter endt tjeneste i Forsvaret
 - Følg opp svarene fra punktet over

Steg 4: Oppsummering

- Vi oppsummerer funnene gjort i intervjuet
- Vi kontrollerer at vi har forstått respondenten riktig
- Er det noe mer respondenten ønsker å legge til?

9.3 Vedlegg 3 – Transkriberte intervjuer

Transkriberingen av de seks dybdeintervjuene kan tilsendes på forespørsel.