

**Forsvarets stabsskole  
Våren 2007**

**Masteroppgave**

***”Kompetansestyring i Forsvaret”***

*”Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?”*

**Major Rune Karlsen**

## FORORD

To år på Forsvarets Stabsskole II - Masterstudiet har gitt meg gode muligheter til å sette meg inn i ulike deler av Forsvarets virksomhet som jeg tidligere kun har hatt en perifer befatning med. Det å kunne studere kompetansestyring i Forsvaret har gitt meg god innsikt i en interessant problemstilling som mange i Forsvaret har oppfatninger om, og som mange tydeligvis oppfatter som viktig.

Den største utfordringen med oppgaven har vært behovet for å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode for datainnsamling til de ulike problemstillingene. Dette har vært svært tidkrevende og har medført et behov for å sette meg inn i et vidt spekter av problemstillinger knyttet til de ulike metodene. Dette har også ført til at oppgaven har blitt noe mer omfattende og lengre enn tenkt innledningsvis. Fordelen er allikevel at analyse med bruk av metodetriangulering øker validiteten på oppgaven, samt at jeg selv har fått et godt innblikk i de ulike metodenes styrker og svakheter.

I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven er det mange som må takkes. Det er intervjuobjekter som har gitt viktig og nyttig informasjon om kompetansestyring i Forsvaret. Det er en rekke respondenter knyttet til spørreundersøkelsene som har gitt meg verdifull innsikt i hvordan de oppfatter at deres kompetanse har blitt utnyttet. I tillegg er det flere institusjoner i Forsvaret som velvillig har gitt betydelige bidrag. Spesielt må her nevnes Forsvarets Personeltjenestes (FPT) støtte med tilgang til databaser og informasjon, og Forsvarets Mediasenter (FMS) som har bidratt sterkt ifm utarbeidelse, utsending og oppfølging av spørreundersøkelsen.

Jeg vil allikevel først og fremst få takke min veileder - Glenn-Egil Torgersen - som har støttet meg gjennom hele perioden, og som utrettelig har jobbet med å gi meg innspill, tips og veiledning i arbeidet med oppgaven. I en slik sammenheng skal jeg heller ikke glemme å takke Knut Henry Thorvaldsen ved Forsvarets Høyskole og min samboer som har bidratt med korrekturlesing og viktige tilbakemeldinger på innhold så vel som struktur.

Oslo, 1. juni 2007

Rune Karlsen

## SAMMENDRAG

Hovedhensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan Forsvaret praktiserer kompetansestyring og i hvilken grad Forsvaret er i stand til å mobilisere organisasjonens kompetanse. Oppgavens kjerne ligger i å undersøke hvilke faktorer som påvirker mobiliseringen av Forsvarets kompetanse i spenningsfeltet mellom organisasjonens behov og individets ønsker.

For å dekke oppgavens hovedhensikt har jeg formulert følgende 5 problemstillinger:

- A. *Teoretisk analyse av begrepene kompetanse og kompetansestyring*
- B. *Hvordan praktiseres kompetansestyringen i Forsvaret?*
- C. *I hvilken grad evner Forsvaret å mobilisere organisasjonens kompetanse?*
- D. *I hvilken grad anser offiserene selv at de får utnyttet sin kompetanse?*
- E. *Hvordan kan Forsvaret eventuelt bedre mobilisere kompetansen?*

Både samfunnsvitenskapelig kvalitativ og kvantitativ metode er brukt for å samle inn de data som var nødvendige for å kunne belyse oppgavens fem problemstillinger, og metodebruken med feilkilder er diskutert for hver av metodene.

Tre metoder har i hovedsak vært nyttet for datainnsamling:

Dokumentanalyse av skriftlige kilder er valgt som metode for å samle inn data om Forsvarets konsept for kompetansestyring og studier av annen litteratur knyttet til kompetansestyring. Det er gjennomført dybdeintervjuer med representanter fra flere ulike avdelinger i Forsvaret for å samle inn data om hvordan kompetansestyring skjer i Forsvaret, samt for å få et bredest mulig bilde av hvilke faktorer som har betydning for kompetansestyringen i Forsvaret. En datautsendt spørreundersøkelse er benyttet som metode for å samle inn informasjon om offiserenes oppfatning av kompetansestyringen og kompetanseutnyttelsen.

Analysen av den kvalitative delen av undersøkelsen er foretatt ved å samle hovedtrekkene i intervjuene og kategorisere disse. Fortetningsmetoden kombinert med kategorisering er benyttet i forbindelse med analysen. Analysen av den kvantitative delen av undersøkelsen er foretatt uten bruk av teknisk analyseverktøy. En univariat<sup>1</sup> analyse, der variablene i hovedsak er analysert hver

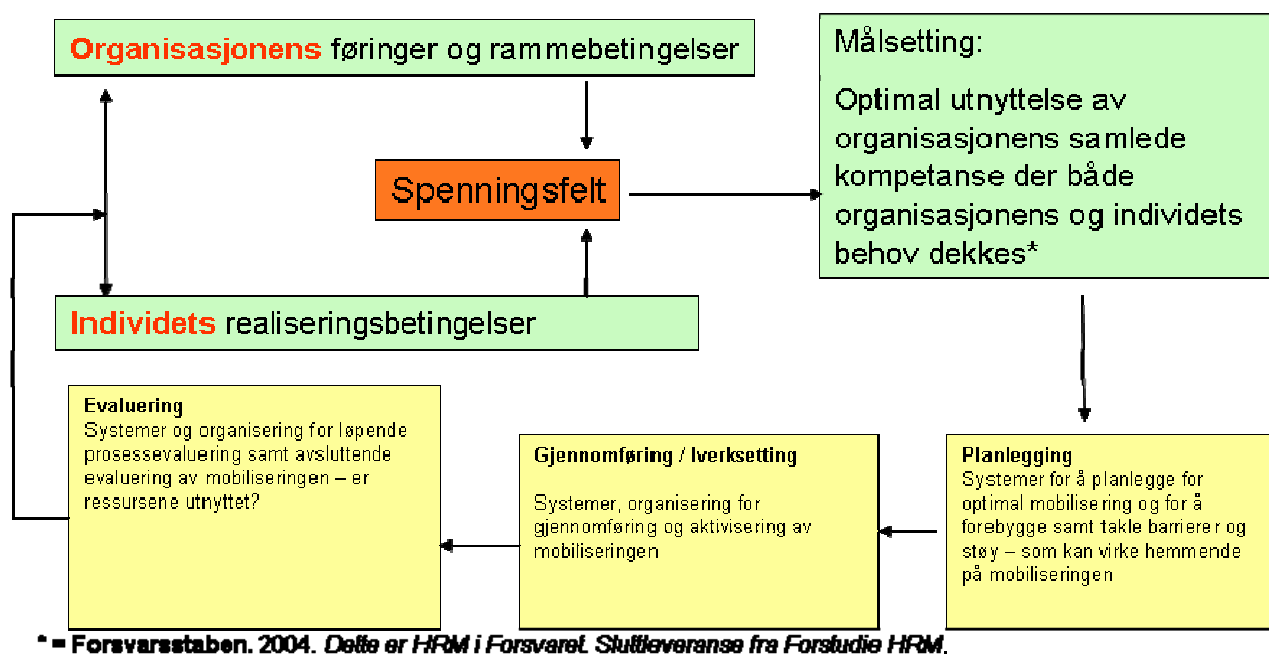
---

<sup>1</sup> En univariat analyse beskriver én og én variabel av gangen (Jacobsen, 2005)

for seg, er benyttet. Der det har vært naturlig er det foretatt en kryssning slik at resultater for ulike analyser er sammenstilt.

Opgaven konkluderer med at "Konsept for kompetansestyring i Forsvaret" er et riktig skritt på veien for etablering av strategisk kompetansestyring i Forsvaret, men at konseptet har viktige mangler og svakheter som må tas tak i før en implementering kan skje fram mot 1. januar 09. Forsvarets modell for kompetansestyring er basert på en generell kompetansestyringsmodell utviklet av Linda Lai.<sup>1</sup> Denne modellen for kompetansestyring dekker ikke de spesielle behovene Forsvaret som en risikoorganisasjon<sup>2</sup> har for en mer detaljert beskrivelse av hvilke faktorer som påvirker kompetanseutnyttelsen, hvordan faktorene påvirker hverandre og hvordan styringen i praksis skal skje.

Min oppgave presenterer en mer detaljert kompetansestyringsmodell som kan være en hjelp for Forsvaret til å oppnå en mer optimal kompetanseutnyttelse gjennom et konsept for metodisk planlegging, gjennomføring/iverksetting og evaluering av kompetansemobilisering.



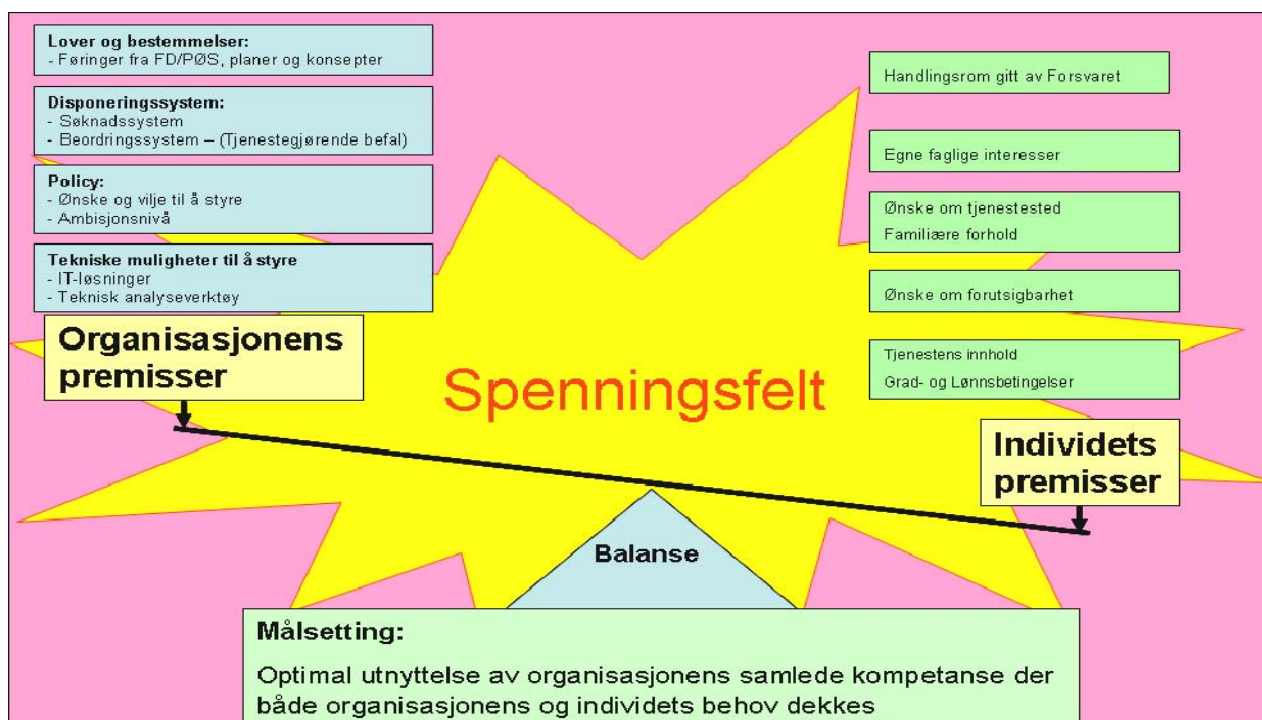
Figur 1: Modell for Kompetansemobiliseringsperspektiver

<sup>1</sup> Linda Lai, 2004

<sup>2</sup> I begrepet **Risikoorganisasjoner** legger jeg en organisasjon der virksomheten kan påføre mennesker og samfunnet betydelig skader. I slike organisasjoner blir rett kompetanse viktig.

*Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?*

Spenningsfeltet mellom individet og organisasjonen kan ved hjelp av en modell beskrives som en vektskål som ideelt sett burde være i balanse. Undersøkelsen viser at det er en klar oppfatning om at den ikke er i balanse i dag og at kompetansestyringen i stor grad er basert på individets premisser.



Figur 2: Spenningsfeltet mellom individ og organisasjon

De viktigste faktorene som hindrer bedre kompetansestyring, ved siden av et manglende konsept, synes å være innføringen av søknadssystemet helt ned til Sjt-nivået, den sterke sentraliseringen av disponeringen av befalet samt manglende verktøy for analyse av det framtidige kompetansebehovet.

Undersøkelsen konkluderer også med at individet er lite fornøyd med kompetansestyringen slik Forsvaret praktiserer den i dag og at det er stor enighet om at Forsvaret som organisasjon bør styre mer. Innbefattet i dette ligger økt bruk av betingelser og krav til det personellet som får en utdanning dekket av Forsvaret.

---

## Innholdsoversikt i de ulike kapitlene

### **Kapittel 1 - Innledning**

Gir en beskrivelse av bakgrunnen for oppgaven og valgt tema. Her presenteres også hvilke problemstillinger og avgrensninger som gjelder for oppgaven.

### **Kapittel 2 - Metode**

Gir en redegjørelse for forskningsdesignet og hvilke generelle feilkilder som må tas i betraktning, samt redegjørelse for metoder for datainnsamling, analyse og tolkning som er benyttet for de ulike problemstillingene. Her diskuteres også flere forskningsetiske sider ved metodene. Beskrivelse og diskusjon av den empiriske gjennomføringen er også plassert her.<sup>1</sup>

### **Kapittel 3 – Teoretisk tilnærming på kompetansestyring**

Inneholder en redegjørelse og drøfting av den generelle litteraturen om kompetansestyring, samt modeller og konsepter for kompetansestyring i andre risikoorganisasjoner som er benyttet som bakgrunn for oppgaven. Her presenteres også min egen analysemodell som er utviklet på bakgrunn av litteraturstudien og problemstillingene.

### **Kapittel 4 – Analyse og drøfting av resultatene**

Gir en presentasjon av empirien innsamlet gjennom kildegransking, intervjuer og spørreundersøkelser.

Analyse og drøfting av empirien gjennomføres ved å se problemstillingene både fra (1) *organisasjonsperspektiv* og (2) *individperspektiv*. Det hele gjøres i lys av den grunnlagsteori og analysemodeller som er behandlet i kapittel 3. På den måten kombineres den empiriske og teoretiske tilnærmingen i felles diskusjoner (kombinatorisk analyse). For å spare plass integreres presentasjonen av de empiriske resultatene i denne delen. Her gis også en kort oppsummering av slutningene for de ulike hoveddelene av analysen.

---

<sup>1</sup> Kapittel 2.5 - Empirisk gjennomføring, er plassert her – istedenfor en nærmere plassering mot der de empiriske resultatene fremstilles (kapittel 4). Det er gjort for å skape en mer konsentrert diskusjon mot selve resultatene av empirien i kapittel 4, hvor også resultater fra den teoretiske tilnærmingen (kapittel 3) inngår i tolkning og diskusjon. Jeg har vurdert om kapittel 2.5 også kan legges i vedlegg, men har valgt å legge denne i nåværende plassering, spesielt for å gi leseren et mer totalt bilde av mine metodiske refleksjoner som grunnlag for valg og tilnærming i kapittel 3 og 4. På den måten fremstår også kapittel 3 og kapittel 4 tettere sammen og konsentreres mer ensidig mot diskusjon av resultatene og deres betydning for problemstillingene.

**Kapittel 5 – Konklusjon**

Gir et kort sammendrag av de viktigste konklusjonene som fremkommer i analysen, samt anbefalinger om mulige tiltak på noen viktige områder.

**Kapittel 6 – Viser litteraturlisten**

**Kapittel 7** – Inneholder alle relevante vedlegg som det henvises til i den løpende teksten.

## **SUMMARY**

### **Competence Management in the Norwegian Armed Forces**

#### **Abstract:**

The purpose of this essay was to explore how competence management is carried out in the Norwegian Armed Forces. What is the Armed Forces' ability to utilize the competence the officers acquire through their formal military and civil education? Which factors affect the Armed Forces' ability to utilize the officer's education, and to what extent do the officers feel that their competence is utilized?

This essay opens with a theoretical analysis of the competence concept and the competence management theories developed by Linda Lai, Odd Nordhaug, and Michael Porter will be introduced as a backcloth. In addition I will give an account of the more specific literature and models for competence management in typical hazardous organisations.

The empiricism in the exploration is collected using both qualitative interviews and a quantitative survey. The interviews were undertaken with central people in different units in the Armed Forces responsible for competence management. The survey was carried out among officers with a formal education at Bachelor level or higher, at the rank level between Lieutenant – Lieutenant Colonel and dispersed on all services.

#### **Summary:**

The Norwegian Armed Forces' concept for competence management is based on an general competence management theory and seems not to be adjusted for the Armed Forces' special needs. A more detailed model should be developed. The change of system of Human Resource Management in the Armed Forces during the last few years has resulted in reduced ability to direct the competence where needed. The Armed Forces is to a high extent dependent on how the officers want to utilize their own competence. Today there are no indicators which could measure to what extent the competence in the Armed Forces is fully utilized.

**Keywords:** *Competence management, knowledge management, competence utilization, knowledge utilization.*



## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>8</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>11</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>11</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>12</b>
1.1    BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE .....	12
1.2    PROBLEMSTILLING .....	13
1.2.1    Problemanalyse .....	14
1.2.2    De 5 overordnede Problemformuleringene .....	15
1.2.3    Forskningsmetodiske sider og vekt i oppgaven .....	16
1.3    AVGRENSNING .....	17
<b>2    METODE</b> .....	<b>19</b>
2.1    FORSKNINGSDESIGN OG KOMPLEKSITET .....	19
2.2    DESIGNSKISSE .....	20
2.3    GENERELLE FEILKILDER .....	22
2.4    METODISKE KOMMENTARER TIL DE FEM PROBLEMSTILLINGENE .....	23
2.4.1    Problemstilling A - Teoretisk analyse av begrepene kompetanse og kompetansestyring .....	23
2.4.2    Problemstilling B – Hvordan praktiseres kompetansestyring i Forsvaret – i et organisasjonsperspektiv? .....	24
2.4.3    Problemstilling C – I hvilken grad klarer Forsvaret å mobilisere kompetansen? .....	27
2.4.4    Problemstilling D - I hvilken grad anser offiserene selv at de får utnyttet sin kompetanse? .....	29
2.4.5    Problemstilling E - Hvordan kan Forsvaret eventuelt bedre mobiliseringen av kompetansen? .....	30
2.5    EMPIRISK GJENNOMFØRING .....	31
2.6    RELIABILITET (PÅLITELIGHET) .....	39
2.7    VALIDITET (GYLDIGHET) .....	40
<b>3    TEORETISK TILNÆRMING TIL KOMPETANSESTYRING</b> .....	<b>43</b>
3.1    KOMPETANSEBEGREPET .....	43
3.2    TEORETISK ANALYSE AV BEGREPENE KOMPETANSE OG KOMPETANSESTYRING .....	48
3.2.1    Kompetansestyring som prosess – Linda Lai .....	48
3.2.2    Kompetansestyring som kjede – Nordhaug .....	49
3.2.3    Kompetanse som en ressurs – Porter .....	50
3.2.4    En helhetlig strategisk kompetansestyringsmodell? .....	51
3.3    KOMPETANSESTYRING I RISIKOORGANISASJONER .....	54
3.3.1    Konsept for kompetansestyring i Forsvaret .....	54
3.3.2    Politets Kompetansestyringskonsept .....	56
3.3.3    Competence Assurance Framework (CAF) .....	57
3.3.4    Competence assessment for the hazardous industry .....	59
3.3.5    Andre risikoorganisasjoners modeller/konsepser som sammenlikningsgrunnlag for Forsvaret .....	60
3.4    OPPSUMMERING OG ANALYSEMODELL .....	66
3.4.1    Oppsummering - litteratur knyttet til kompetansestyring .....	66
3.4.2    Utvikling av analysemodell .....	67
<b>4    KOMBINATORISK ANALYSE OG DRØFTING – ORGANISASJON OG INDIVID</b> .....	<b>70</b>
4.1    ANALYSE AV RESULTATENE I ET ORGANISASJONSPERSPEKTIV .....	70
4.1.1    "Konsept for kompetansestyring i Forsvaret" .....	71
4.1.2    Hvordan styres kompetansen i praksis i Forsvaret? .....	74
4.1.3    Verktøy for å analysere kompetansebehov / kompetansegap .....	85
4.1.4    Oppsummering – Organisasjonsperspektivet .....	87
4.2    ANALYSE AV RESULTATENE I ET INDIVIDPERSPEKTIV .....	89

---

4.2.1	Offiserenes oppfatning av Forsvarets kompetansestyring.....	92
4.2.2	Offiserenes oppfatning av viktigheten av kompetansestyring.....	95
4.2.3	Offiserenes oppfatning av kompetanseutnyttelse.....	96
4.2.4	Faktorer som påvirker offiserenes ønske om å utnytte egen kompetanse.....	97
4.2.5	Oppsummering - Individperspektivet .....	102
<b>5</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>104</b>
5.1	KONKLUSJONER.....	104
5.2	ANBEFALTE TILTAK .....	105
	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>110</b>
	VEDLEGG 1 INTERVJUER .....	110
	- UNDERVEDLEGG 1: FØLGESKRIV FRA SJEF FSTS .....	110
	- UNDERVEDLEGG 2: FØLGESKRIV TIL INTERVJUET .....	110
	- UNDERVEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE .....	110
	- UNDERVEDLEGG 4: TRANSKRIPSJON – SAMMENDRAG AV INTERVJUENE .....	110
	VEDLEGG 2 DATABASESØK OG TELEFONINTERVJU.....	110
	- UNDERVEDLEGG 1: SAMLESKJEMA SØK DATABASE - KODIFISERING AV DATA .....	110
	- UNDERVEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA TELEFONINTERVJU .....	110
	- UNDERVEDLEGG 3: SAMLESKJEMA TELEFONINTERVJUER.....	110
	- UNDERVEDLEGG 4: KODIFISERING TELEFONINTERVJUER .....	110
	VEDLEGG 3 SPØRREUNDERSØKELSE .....	110
	- UNDERVEDLEGG 1: ENQUÊTEN .....	110
	- UNDERVEDLEGG 2: VALG AV RESPONDENTER .....	110
	- UNDERVEDLEGG 3: SAMLESKJEMA SPØRREUNDERSØKELSE - KODIFISERING AV DATA .....	110
	VEDLEGG 4 LISTE OVER INTERVJUOBJEKTER OG INFORMANTER .....	110

## FIGURLISTE

### Sammendrag

Figur 1 Modell for Kompetansemobiliseringsperspektiver Side 5

Figur 2 Spenningsfeltet mellom individ og organisasjon Side 6

### Kapittel 2

Figur 3 Designskisse Side 22

Figur 4 Svarprosent i spørreundersøkelsen Side 40

### Kapittel 3

Figur 5 Lais strategiske kompetansestyring som prosess Side 49

Figur 6 Nordhaugs kompetansekjede Side 51

Figur 7 Porters generiske verdikjede Side 52

Figur 8 Forsvarets modell for kompetanseutviklingsprosessen 1998-2002 Side 56

Figur 9 Identifisering av kompetansebehov Side 57

Figur 10 Politidirektoratets Kompetansestyringsmodell Side 58

Figur 11 CAF – Competence Assurance Framework Side 60

Figur 12 Modell for Kompetansemobiliseringsperspektiver Side 68

Figur 13 Spenningsfeltet mellom individ og organisasjon Side 69

### Kapittel 4

Figur 14 Utdanning dekket økonomisk av Forsvaret Side 82

Figur 15 Graden av nytte av den sivile utdanningen Side 83

Figur 16 Betingelse satt til utdanningen Side 84

Figur 17 Modell for Kompetansemobiliseringsperspektiver Side 89

Figur 18 Oversikt over fordeling av respondenter Side 87

Figur 19 Alder ved avsluttet utdanning Side 91

Figur 20 Hvor ligger ansvar for utnyttelse av kompetansen Side 92

Figur 21 Viktigheten av at Forsvaret styrer kompetansen Side 94

Figur 22 Tjenestested som faktor Side 99

Figur 23 Tjenestens innhold som faktor Side 100

Figur 24 Familieforhold som faktor Side 101

Figur 25 Spenningsfeltet mellom individ og organisasjon Side 105

## TABELLISTE

### Kapittel 4

Tabell 1: Demografiske basisvariabler i databasesøk Side 81

Tabell 2: Demografiske basisvariabler i spørreundersøkelsen Side 91

Tabell 3: Styring av kompetansen i Forsvaret Side 93

Tabell 4: Viktigheten av kompetansestyring Side 95

Tabell 5: Kompetanseutnyttelse I Side 97

Tabell 6: Kompetanseutnyttelse II Side 98

## INNLEDNING

Samfunnsutvikling har over en periode beveget seg bort fra den tradisjonelle industrien der produktet og maskinene var bedriftens viktigste konkurransefortrinn. I dag er det ofte bedriftens indre ressurser og kapabiliteter – inkludert bedriftens mulighet til å utvikle og beholde en kompetent og lojal arbeidskraft - som har blitt virksomhetens viktigste konkurransefortrinn. I privat sektor er resultatet økt fokus på kompetanse for å sikre måloppnåelse, verdiskapning, konkurranseevne og overlevelse. I offentlig sektor er resultatet investering i kompetanse for å møte nye oppgaver og høyere krav til kvalitet og effektivitet (Lai, 1997, s. 11).

Et økende behov for å utvikle også en strategisk kompetansestyring<sup>1</sup> har kommet som et resultat av denne samfunnsmessige utviklingen både i samfunnet generelt og i Forsvaret.

På bakgrunn av dette kan det derfor være interessant å foreta en analyse av hvorvidt Forsvaret som en del av offentlig sektor er i stand til å mobilisere den kompetansen organisasjonen innehar. I begrepet mobilisering av kompetanse legger jeg tiltak for å mobilisere kompetanse som har til hensikt å sikre best mulig betingelser for at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt og kommer til nytte på en optimal måte (Lai, 2006).

### 1.1 **Bakgrunn for valg av oppgave**

Forsvaret har i de siste 10 årene arbeidet med å utvikle et kompetansestyringskonsept, og i 2005 ble det lagt fram en rapport som resulterte i ”Konsept for kompetansestyring i Forsvaret”<sup>2</sup>. Et sentralt spørsmål i forbindelse med innføringen av kompetansestyringskonseptet er i hvilken grad den kompetansen Forsvaret utvikler gjennom blant annet formell utdanning, virkelig blir mobilisert i tilstrekkelig eller ønsket grad. Jeg vil derfor i denne oppgaven i hovedsak analysere den delen av kompetansestyringskonseptet som går på selve mobiliseringen av kompetansen. Flere hevder at Forsvaret i liten grad evner å styre den enkelte medarbeider inn mot konkrete stillinger etter endt utdanning slik at den enkeltes kompetanse fullt ut kan nyttiggjøres i

---

<sup>1</sup> **Strategisk kompetansestyring** defineres som ”planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeiders nødvendige kompetanse for å nå definerte mål.”(Lai, 2004)

<sup>2</sup> *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret, 2005.*

stillinger der Forsvaret har mest behov for den. Jeg vil undersøke om det er hold i en slik påstand og vil foreta en undersøkelse av graden av kompetansemobilisering<sup>1</sup> i Forsvaret.

Et annet, og mer nærliggende aspekt, som danner bakgrunnen for valg av oppgave, er det faktum at jeg i de to siste årene har gjennomført et Masterstudium ved FSTS II. I perioder har det vært diskutert blant studentene om den kompetansehevingen<sup>2</sup> som Forsvaret gir oss studenter på Stabs- og Masterstudiet, gir seg utslag i form av opprykk, økt lønn eller tilsetning i stillinger der den formelle kompetansen kommer til nytte. Spesielt har spenningen vært stor rundt bruken av den formelle kompetansen som Masterstudentene har tilegnet seg. Hva er eller har egentlig vært Forsvarets plan med bruken av den kompetansen? Vil Forsvaret som organisasjon kunne nyttiggjøre seg denne kompetansen, og vil utdanningen gi uttelling for den enkelte student med tanke på hva slags stillinger som tilbys eller blir Masterutdanningen også bare å betrakte som en nivådannende utdanning uten konkrete målsettinger?

## 1.2 Problemstilling

Oppgavens tittel er *”Kompetansestyring i Forsvaret”* og valgt temaet er *”Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?”*

Jeg ønsker med andre ord å belyse ulike aspekter ved kompetansestyring og kompetansemobilisering i Forsvaret. Forsvaret som organisasjon bruker store ressurser på blant annet formell kompetanseheving for ulike personellkategorier. Noen hevder at Forsvarets kompetanseutvikling<sup>3</sup> både er tilfeldig og mangelfull og at den er mer fokusert på å nå kvantitative utdanningsmål enn å kompetanseheve etter faktiske kompetansebehov (volumorientert framfor behovsorientert). Andre igjen vil hevde at Forsvaret ikke er i stand til å mobilisere den kompetansen den enkelte ansatte har eller gis, og at en rekke offiserer derfor ikke får utnyttet sin kompetanse. Det kan derfor være interessant å undersøke nærmere hvordan og i hvilken grad Forsvaret klarer å mobilisere den formelle sivile og militære

---

<sup>1</sup> **Kompetansemobilisering** defineres som *”Tiltak for å sikre best mulig betingelser for at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt og kommer til nytte på en optimal måte.”*(Lai, 1997, s.14)

<sup>2</sup> **Kompetanseheving** defineres som *”.... kompetanseheving innebærer at man utvikler høyere og mer spesialisert kompetanse...”*(Lai, 2004, s. 13)

<sup>3</sup> **Kompetanseutvikling** defineres som *”... tiltak som skal bidra til at medarbeidere har de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for at organisasjonen skal nå sine mål”*  
(<http://www.ntnu.no/kompetanseutvikling/>)

kompetansehevingen Forsvaret gir sine ansatte, samt å undersøke hvordan offiserene selv oppfatter kompetansestyringen i Forsvaret.

Noen overordnede spørsmål vil i denne sammenheng kunne være:

- ”*Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse*”
- ”*Hvilke faktorer påvirker Forsvarets evne til å drive effektiv kompetansestyring?*”
- ”*Hvilke faktorer styrer individets muligheter for å få utnyttet sin kompetanse – og hvor viktig er det eventuelt for offiserene at deres kompetanse blir utnyttet?*”

### **1.2.1 Problemanalyse**

Forsvarets konsept for kompetansestyring ble utgitt i 2005 og viste seg å være forholdsvis nytt og ukjent for mange i Forsvaret. Det var derfor interessant å undersøke nærmere hvordan konseptet fungerte eller var implementert i organisasjonen, og hvordan ulike grupper i Forsvaret anser at det fungerer i dag.

Kompetansemobilisering er et av flere elementer innen ”Implementering av tiltak” i Forsvarets Kompetansestyringskonsept. Forsvaret er en organisasjon med stor bredde og dybde i arbeidsoppgaver og Odd Nordhaug (2004) trekker fram Forsvaret som et eksempel på en virksomhet som står overfor stadig skiftende oppgaver og som dermed har spesielle utfordringer knyttet til kompetanseutnyttelse. Jeg ønsker blant annet å analysere hvordan Forsvaret praktiserer kompetansestyring og belyse hvilke eventuelle utfordringer Forsvaret har knyttet til kompetansestyring. Lai (2004) hevder på sin side at en effektiv kompetansemobilisering kan sees fra flere perspektiver – organisasjon og individ - og disse er avhengige av ulike realiseringsbetingelser. Med realiseringsbetingelser for kompetanse mener jeg faktorer som er avgjørende for at tilgjengelig kompetanse faktisk kommer til anvendelse og utnyttes på en mest mulig optimal måte i forhold til definerte mål og behov.<sup>1</sup>

I dette arbeidet ønsker jeg derfor å se nærmere på kompetansemobilisering fra både (1) *organisasjonens* ståsted (Forsvaret) og fra et (2) *individelt* ståsted (den ansatte) da dette vil kunne gi grunnlag for interessante sammenlikninger. Det er spesielt dette spenningsfeltet, mellom individets ønsker og behov og organisasjonens krav og behov, jeg ønsker å belyse.

---

<sup>1</sup> *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret. 2005.*

For å få et best mulig bilde av hvordan kompetansestyringen skjer i et organisasjonsperspektiv (1) anser jeg det som naturlig at de viktigste avdelingene som driver med kompetansestyring i Forsvaret deltar i undersøkelsen.

For å få et best mulig innblikk i hvordan individene (2) oppfatter at Forsvaret utnytter deres kompetanse anser jeg en spredning på alder, grad, forsvarsgren og utdanningsnivå for viktig.

### **1.2.2 De 5 overordnede Problemformuleringene**

På bakgrunn av problemanalysen ovenfor har jeg valgt følgende tema for oppgaven:

*”Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?”*

På bakgrunn av oppgavens tema og de overordnede spørsmålene ovenfor har jeg utledet 5 overordnede problemstillinger. De overordnede problemstillingene lyder slik:

#### *A. Teoretisk analyse av begrepene kompetanse og kompetansestyring*

Tilnærming: En teoretisk analyse og empirisk undersøkelse av ”Konseptet for kompetansestyring i Forsvaret” og andre dokumenter knyttet til kompetansestyring i Forsvaret.

#### *B. Hvordan praktiseres kompetansestyringen i Forsvaret?*

Tilnærming: I rapporten *”Fra Personellforvaltning til Strategisk Personalledelse / Human Resource Management (HRM)<sup>1</sup> – Rapport fra Argus prosjekt 4.4.2”*, fremheves det: *”Kompetansen i Forsvaret blir anvendt i henhold til Forsvarets behov. Hensyn til den enkeltes ønsker og forutsetninger skal ivaretas”*. Hvordan blir i så fall denne målsettingen ivaretatt? Problemområdet undersøkes med vekt på en empirisk undersøkelse av kompetansestyringen i Forsvaret sett i et organisasjonsperspektiv.

---

<sup>1</sup> *Personellforvaltning til Strategisk Personalledelse / Human Resource Management (HRM) – Rapport fra Argus prosjekt 4.4.2. (2002)*

For å få svar på i hvilken grad Forsvaret evner å mobilisere kompetansen til sine ansatte har jeg tatt utgangspunkt i resultatene fra undersøkelsens del A og B og utledet problemstillinger som jeg ønsket å teste ut ved hjelp av empiriske undersøkelser.

Jeg har tatt sikte på å beskrive hvordan kompetansestyringen og -mobiliseringen i Forsvaret fungerer. Oppgaven vil søke å kartlegge hvilke faktorer som virker inn på Forsvarets evne til å mobilisere de ansattes kompetanse samt å undersøke omfanget av ulike oppfatninger om kompetansestyring og –mobilisering.

*C. I hvilken grad evner Forsvaret å mobilisere kompetansen?*

Tilnærming: En empirisk undersøkelse av Forsvarets evne til mobilisering av kompetanse.

*D. I hvilken grad anser offiserene selv at de får utnyttet sin kompetanse?*

Tilnærming: Her vil jeg undersøke hvilke oppfatninger offiserene har av Forsvaret som forvalter av kompetansen, hvilke faktorer offiserene anser som viktige når det gjelder styring av kompetanse. En empirisk undersøkelse av offiserenes oppfattelse av kompetanseutnyttelse – sett fra et individperspektiv.

Hvilken oppfatning har offiserenes av måten Forsvaret styrer / bør styre kompetansen på? Hvilken oppfatning har offiserene av viktigheten av at kompetanse styres? Hva påvirker offiserenes ønske om å utnytte sin egen kompetanse? Hvordan føler offiserene at deres kompetanse er mobilisert?

*E. Hvordan kan Forsvare eventuelt bedre mobilisere kompetansen?*

Tilnærming: I den grad undersøkelsen gir noen klare svar vil jeg innenfor de viktigste områdene forsøke å gi en kort beskrivelse av hvilke tiltak Forsvaret kan iverksette for å bedre kompetansemobiliseringen i organisasjonen.

### **1.2.3 Forskningsmetodiske sider og vekt i oppgaven**

Ettersom jeg har valgt ulike metoder for å nærme meg disse problemstillingene, har jeg også lagt vekt på forskningsmetodiske beskrivelser (bla infra kapittel 2). Det gjøres for hver problemstilling og ellers med kommentarer ved de mer spesifiserte analysene og diskusjonene underveis i oppgaven. I og med at enkelte problemstillinger innebærer innsamling og bearbeiding av personopplysninger, har jeg også lagt vekt å diskutere enkelte forskningsetiske sider ved arbeidet, spesielt i lys av de nye Forskningsetiske



---

retningslinjene (NESH 2006), hvor aksessprosessen, samtykke- og utvalgsprosessen diskuteres spesielt.

Oppgaven har derfor gjennomgående fokus på ulike metodiske sider gjennom hele oppgaven, og utgjør en sentral i oppgaven og i mitt arbeid. Jeg har valgt å beskrive mer generelle metodiske forhold i en mer samlet form, tidelig i oppgaven (infra kapittel 2). De senere kapitler hviler derfor på denne. Mer nyanserte metodiske forhold blir kommentert i de øvrige kapitler i tilknytning til tolkning og diskusjoner (infra kapittel 4).

### **1.3 Avgrensning**

Det er en svært omfattende oppgave å skulle foreta en analyse av hele Forsvarets Kompetansestyringskonsept. I denne oppgaven har jeg derfor først og fremst valgt å fokusere på den delen av konseptet som tar for seg mobilisering av den kompetansen Forsvarets ansatte innehar.

Forsvaret kompetanseutvikler personell på alle nivåer i organisasjonen og dette omfatter både sivile og militære arbeidstakere. I tillegg utvikles kompetanse både gjennom formell utdanning, kurs og seminarer og gjennom arbeid i ulike tjenestestillinger. Det vil være et svært omfattende arbeid å skulle ta for seg hele dette spekteret av kompetanseutvikling. Jeg vil i denne oppgaven derfor avgrense meg til å fokusere på den kompetansemobiliseringen som gjelder for offiserer med formell militær og sivil utdanning på Krigsskolenivå eller høyere da dette er en personellgruppe Forsvaret bruker mye ressurser på å kompetanseheve. Den formelle militære utdanningen på KS og FSTS betraktes ofte som en nivådannende utdanning i Forsvaret som ikke er ment å skulle kvalifisere for konkrete stillinger. Det er allikevel slik at de fleste yrkesoffiserer har utdanning på et av disse nivåene og det er derfor relevant å undersøke hvordan denne type utdanning utnyttes i ettertid.

En hver utdanning, uansett om den er nivådannende eller mer spesialisert, antas likeledes å ville kunne skape en viss forventning blant offiserene om at kompetansen skal gi en eller annen form for konkret uttelling i ettertid.<sup>1</sup>

Jeg vil også innbefatte den formelle sivile utdannelsen Forsvaret i noen grad gir offiserer. Det er spesielt interessant å se hvordan Forsvaret utnytter disse offiserenes formelle

---

<sup>1</sup> E-mail: KK Stubberud – FPT, 24 jan 07

kompetanseheving. Dette tatt i betraktning at det er Forsvaret som betaler for utdanningen og dermed også burde ha en formening om hvordan kompetansen bør utnyttes. Tidsmessig kan det være hensiktsmessig å avgrense undersøkelsen i tid til å gjelde de siste fem årene. Denne perioden vil være tilstrekkelig til å gi informasjon som både kan si noe om hvordan situasjonen er i dag og hvordan utviklingen har vært.

Kompetanse forringes raskt og bør derfor anvendes relativt raskt etter at den er ervervet om den skal ha noen verdi for organisasjonen. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i de stillingene offiserene har hatt i de første 2-3 årene etter at utdanningen ble avsluttet.

## 2 METODE

### 2.1 **Forskningsdesign og kompleksitet**

Valg av undersøkelses- eller forskningsdesign må tas på bakgrunn av de spesifikke problemstillingene da valget av design kan ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet). I det legger jeg at undersøkelsesdesignet må være slik utformet at det er egnet til å kunne gi svar på de spørsmålene jeg har stilt.

I tillegg vil undersøkelsesdesignet ha betydning for undersøkelsens pålitelighet. I det legger jeg at det designet jeg har valgt ikke må være slik utformet at det er egnet til å påvirke resultatene av selve undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

Et viktig valg jeg måtte ta var om jeg skulle ha som målsetting bare å *beskrive* de fenomenene jeg finner eller om jeg skulle ha som målsetting å *forklare* fenomenene. I det å forklare fenomener legger jeg det å si noe om årsak og virkning. I denne oppgaven vil jeg nøye meg med å beskrive de fenomenene som er knyttet til problemstillingene. For å kunne benytte et kausalt design –forklare fenomenene - kreves det flere målinger over tid. Dette er det ikke verken tidsmessig eller ressursmessig mulig å få til i forbindelse med denne oppgaven.

Et annet viktig valg jeg måtte ta var om jeg skulle benytte et intensivt design som går i dybden eller om jeg skulle benytte et ekstensivt design som går i bredden. I begrepet ekstensivt design som går i bredden legger jeg undersøkelse av få variabler hos mange enheter, og med begrepet intensivt design som går i dybden legger jeg undersøkelse av mange variabler hos få enheter.

En undersøkelse av de to hovedperspektivene – organisasjonsperspektiv og individperspektiv - krever etter min vurdering både bruk av to ulike hoveddesign og to hovedmetoder for datainnsamling. Designet bør ha en teoretisk del for å få en bredere innsikt og forståelse av begreper knyttet til kompetansestyring, og en empirisk del for å få oversikten over situasjonen i Forsvaret. I tillegg vil innsamling av data for de 2 perspektivene naturlig kreve forskjellige metoder.

Enklere design, med valg av færre innsamlingsmetoder og diskusjonstilnærminger, kunne gitt meg en dypere innsikt i enkelte av problemstillingene, men jeg ønsket en bredere tilnærming for å få en oversikt over situasjonen i Forsvaret med hensyn til kompetansestyring, både som et

grunnlag for eventuelle videre studier, og fordi jeg selv ønsket en slik informasjon. I tillegg ønsket jeg en trening på flere innsamlingsmetoder.

Mine problemstillinger krever altså valg og bruk av ulike metodiske tilnærminger og innsamlingsinstrumenter (eklektisk tilnærming). Det gir et komplisert samspill av bla metodisk struktur, teoretiske tilnærminger, databehandling, kombinerer av data, og diskusjoner av disse. Det betyr også at de feilkilder som er vanlig ved de enkelte tilnærmingene vil følge med, og til slutt virke sammen, slik at påliteligheten og gyldigheten kan bli svekket tilsvarende. Dette problemet har jeg vært bevisst på i mitt arbeid, og jeg har derfor valgt å beskrive mulige feilkilder på en grundig måte. I disse beskrivelsene peker jeg også på hvilke tiltak jeg har gjort for å redusere aktuelle feilkilder (bla infra 2.3; 2,4).

En slik tilnærming kan bidra til uoversiktighet, det kan være vanskelig å følge tråden i oppgaven. For å motvirke dette, har jeg gjort bruk av internreferanser (supra/infra)<sup>1</sup>, og minner leseren regelmessig på struktur og fokus i forhold til hvilke problemstillinger som behandles, ved de ulike avsnitt og kapitler i oppgaven. Fotnoter nyttes i stor utstrekning til begrepsforklaringer og utdypende forklaringer. Det gjøres for å fremme sammenheng i den løpende teksten, og for å spare plass. Kjernebegreper defineres og diskuteres imidlertid i hovedteksten.

Det er også utviklet en visuell skisse (designskisse) av oppgavens problemstillinger og metodiske veier. Alt dette er gjort som et forsøk på å skape en oversiktlig struktur i materialet.

## **2.2 Designskisse**

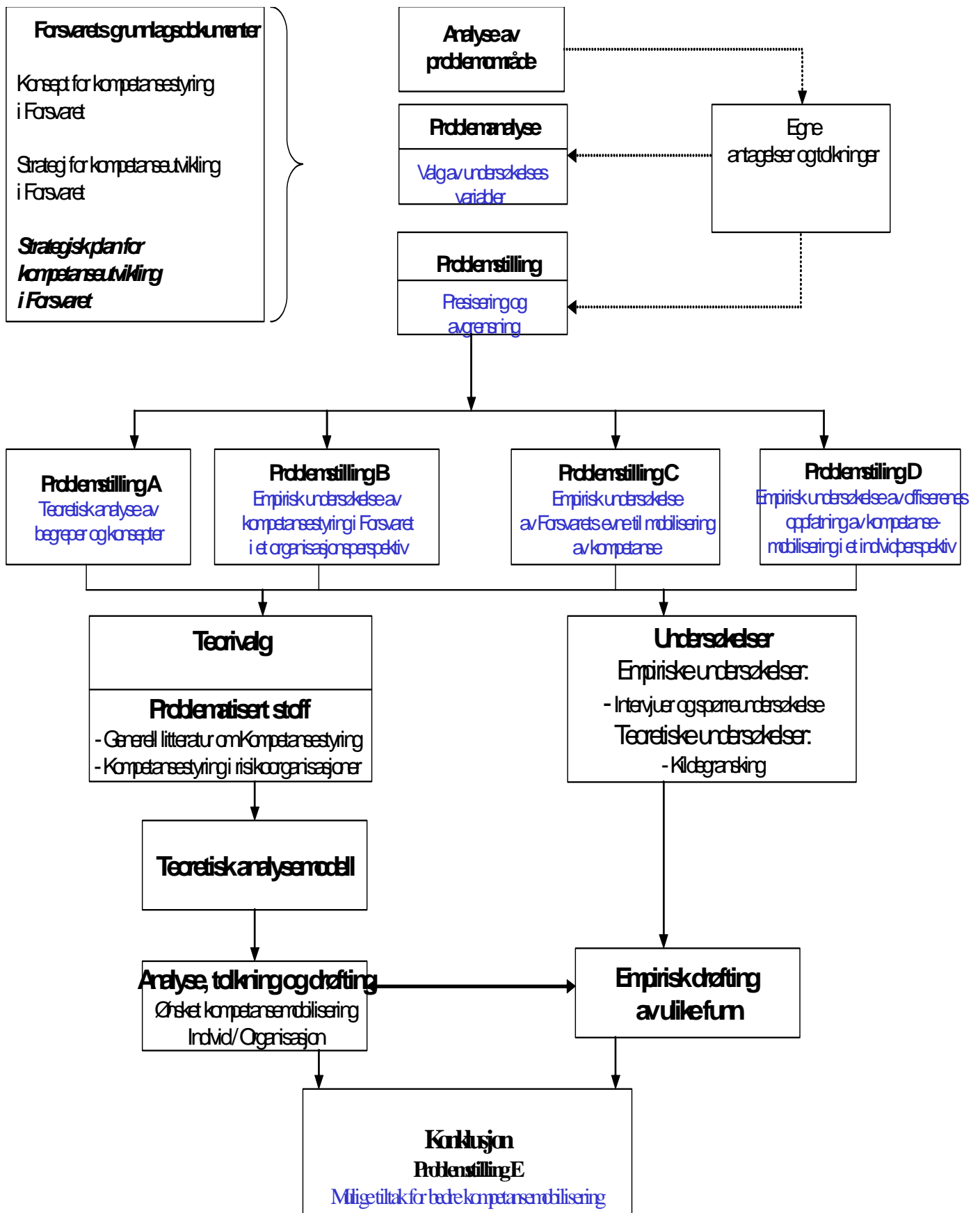
Analysen av problemområdet, og analyse og utvikling av problemstillinger skjer med bakgrunn i egne antakelser og Forsvarets grunnlagsdokumenter om kompetansestyring i Forsvaret.

På bakgrunn av analyse av generell litteratur om kompetansestyring samt spesifikk litteratur fra risikoorganisasjoner utvikles en analysemodell. Parallelt gjennomføres empiriske og teoretiske undersøkelser for å få svar på spørsmål som problemstillingene reiser.

På bakgrunn av drøfting av litteratur og analyse og drøfting av empiriske funn utarbeides en konklusjon med mulige tiltak.

---

<sup>1</sup> Supra = henviser til tidligere i teksten/oppgaven/kapitler. Infra = Senere i teksten.



Figur 3: Designskisse

*Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?*

De fem ulike overordnede problemstillingene krever ulik tilnærming når det gjelder design og metode. Nedenfor vil jeg derfor ta for meg de fem overordnede problemstillingene og beskrive og drøfte hvilke design som er benyttet for de ulike problemstillingene med tanke på å få fram hvilken metode for innhenting av data som er benyttet, hvilke spesielle feilkilder som er knyttet til de ulike metodene, hvilken metode for analyse som er benyttet og hvordan resultatene skal tolkes.

### **2.3 Generelle feilkilder**

Det er en rekke feilkilder knyttet til denne typen undersøkelser. I denne delen av oppgaven vil jeg kort gjøre rede for noen generelle feilkilder knyttet til analysene som kan ha innvirkning på resultatene i min undersøkelse. Jeg har valgt å dele inn de generelle feilkildene tilknyttet analysene i 2 hovedtyper:

- Teoretiske analyser
- Empiriske analyser

De mer konkrete feilkildene vil bli behandlet fortløpende i forbindelse med analysen av anvendt teori og innsamlet data.

#### **Teoretiske analyser**

Feilkildene tilknyttet de teoretiske analysene omfatter blant annet hvilken forskningstradisjon som benyttes ifm tolkningen av begreper og innsamlet data. Ulike tradisjoner vil kunne gi ulike tolkninger av resultatene. Videre vil resultatene også bli påvirket av forskerens oppfatning og forståelse av den teorien som legges til grunn for forskningen.

Valg av kilder og databaser, og analysen av dette materialet vil nødvendigvis påvirke resultatet. Denne type feilkilder kan fremkomme både i forbindelse med teoretiske analyser og empiriske analyser. En grundig diskusjon og sammenlikning med empiriske data, kan redusere disse feilkildene.

#### **Empiriske analyser**

Feilkildene tilknyttet de empiriske analysene omfatter i grove trekk hvilke usikkerhetsmomenter som knytter seg til analysen av den innsamlede empirien og ikke minst

systematiske feil ved selve innsamlingsprosessen, altså feil ved selve instrumentet.

Kildegranskingen er basert på studier av ulike skriftlige dokumenter. Analysen av kilder, institusjonens troverdighet, kompetansen til de som har forfattet kildematerialet og kildenes innhold vil ha betydning for resultatet av undersøkelsen.

En stor del av empirien som ligger til grunn for resultatet av undersøkelsen er hentet fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Hvordan spørreundersøkelsen gjennomføres og hvordan empirien behandles og analyseres vil derfor få stor betydning for resultatet av undersøkelsen. En utfordring med kvantitative undersøkelser er også at de gir små muligheter til å gå dypere inn i bakgrunnen for svarene. Det er derfor en viss usikkerhet knyttet til om respondentene legger det samme i spørsmålene som spørsmålsstilleren.

Den kvalitative delen av undersøkelsen omfatter individuelle intervjuer og telefonintervjuer. Også her ligger det flere generelle feilkilder i form av hvordan intervjuene blir analysert og hvordan konteksten intervjuene foregår i blir analysert.

I det følgende kommenterer jeg mulige feilkilder ved metoder som er valgt ved de ulike problemstillingene.

## **2.4 Metodiske kommentarer til de fem problemstillingene**

I det følgende kommenterer jeg de fem problemstillingene mer inngående i lys av metode, og peker på konsekvenser for analyse, tolkning og feilkilder (supra 2.1).

### **2.4.1 Problemstilling A - Teoretisk analyse av begrepene kompetanse og kompetansestyring**

I den første delen av oppgaven foretar jeg en teoretisk tilnærming til kompetansestyringsbegrepet generelt og analysere norsk og internasjonal litteratur, konsepter og modeller knyttet til kompetansestyring. Hensikten er å redegjøre for og diskutere gjeldende norsk og internasjonal litteratur om kompetansestyring samt å redegjøre for og analysere den modellen for kompetansestyring som "Konsept for kompetansestyring i Forsvaret" er bygget på og drøfte denne opp imot andre konsepter hos risikoorganisasjoner.

Jeg betrakter denne problemstillingen som uklar og jeg vil beskrive fenomenet kompetansestyring for å klargjøre teorien som legges til grunn for oppgaven. I denne

delen av oppgaven vil jeg benytte meg av et intensivt design som går i dybden for å avdekke flest mulig nyanser og detaljer om fenomenet kompetansestyring generelt og kompetansestyring i risikoorganisasjoner spesielt. Dokumentanalyser av skriftelig kilder er valgt som metode for datainnhenting.

En indirekte metode – skrivebordsmetode - der bruk av andres litteratur og forskning benyttes som grunnlag for min egen teoriutvikling anser jeg for å være en metode som vil avdekke relevante data (Torgersen, 2006).

### **Analysemetode**

Jeg har benyttet en kvalitativ analyse av gjeldende litteratur knyttet til kompetansestyring generelt, litteratur knyttet til kompetansestyring i risikoorganisasjoner og av Forsvarets egne dokumenter. Det har vært vektlagt å gå i dybde framfor bredde. Dette har gitt muligheter for større dybdeforståelse av fenomenet kompetansemobilisering.

### **Tolkning**

I tolkningen av resultatene har jeg tatt hensyn til kontekstuelle faktorer. Spesielt at Forsvaret har vært gjennom betydelige omorganiseringer i gjeldende periode og at kompetanse og kompetansestyring har en annen betydning i dag enn da de første dokumentene ble utarbeidet.

### **Feilkilder**

Hovedutfordringen med å bruke denne metoden anser jeg å være at spesielt en del av litteraturen hentet fra Forsvaret, er av eldre dato. Dette gjør at ulike begreper har endret betydning etter hvert som nye dokumenter er utviklet. I tillegg har Forsvaret gjennomgått større omorganiseringer de siste 10 årene slik at det er stor usikkerhet knyttet til om informasjonen fortsatt er relevant. Den viktigste feilkilden ligger sannsynligvis allikevel i det faktum at dette er sekundærdata der rådataene som ligger bak resultatene og vurderingene ikke er kjent.

## **2.4.2 Problemstilling B – Hvordan praktiseres kompetansestyring i Forsvaret – i et organisasjonsperspektiv?**

Som nevnt i problemstillingene ønsker jeg å undersøke Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse ved å undersøke spenningsfeltet mellom individets behov og ønsker, og organisasjonens behov og krav.



I denne delen av oppgaven vil jeg foreta en empirisk undersøkelse av hvordan Forsvaret praktiserer kompetansestyring. Innbefattet i dette ligger en beskrivelse av ulike faktorer knyttet til hvordan Forsvaret styrer mobiliseringen av kompetanse. Hensikten er å analysere og drøfte kompetansestyring og -mobilisering i Forsvaret med tanke på å få frem hvordan kompetansestyringen fungerer, og søke å avdekke hvilke faktorer som virker inn på muligheten til å mobilisere kompetansen fullt ut.

Kompetansestyring, og spesielt kompetansemobilisering i Forsvaret, er fenomener som er lite belyst og som jeg i utgangspunktet vil betrakte som uklare problemstillinger.

Også i denne delen av oppgaven vil jeg benytte meg av et intensivt design som går i dybden, og med bruk av en kvalitativ metode for å avdekke flest mulig nyanser og detaljer om fenomenet kompetansestyring i Forsvaret. Små-N- studier er godt egnet når man ønsker å studere enheter fra ulike kontekster og når man ønsker en rikest mulig beskrivelse av fenomener. Jeg anser derfor en Små-N-studie for å være best egnet som metode for datainnhenting for denne problemstillingen (Jacobsen, 2005).

Den direkte metoden – individuelle intervjuer – er valgt for å få svar på hvilke faktorer som er knyttet til mobilisering av kompetansen i Forsvaret.

De utvalgte enhetene i denne delen av undersøkelsen er plukket ut med en antakelse om at de dekker ulike deler av Forsvarets Personellforvaltning. Jeg har benyttet personer som er godt kjent med kompetansestyring i Forsvaret både som respondenter og informanter ifm intervjuene. For å få et best mulig bilde av hvilke faktorer som spiller inn, er representanter fra Forsvarsstaben (FST) / Personell & Økonomiavdelingen (PØS), Forsvarets Personeltjeneste (FPT), Forsvarets Skolesenter (FSS), Tjenestemannsorganisasjonene (BFO) og Hærens Transformasjons- og Doktrine kommando (TRADOK) valgt som intervjuobjekter.<sup>1</sup>

### **Analysemetode**

Det finnes ulike metoder analyse av samfunnsvitenskaplige kvalitative intervjuer. Det er utviklet programmer for å strukturere datamaterialet som vil kunne lette og spare mye tid i

---

<sup>1</sup> Morgens Kjær Jensen (1995) refererer til Enroths (1997) ulike teknikker for å plukke ut objekter til kvalitative undersøkelser. Denne metoden kaller Enroth for "grounded theory"-metoden.

forbindelse med transkripsjon. Dette krever opplæring og erfaring for å bruke riktig. I mitt arbeid med denne oppgaven har jeg derfor benyttet en manuell metode for å gjennomføre transkripsjon og kategorisering (Kvale, 2001).

Innledningsvis ble alle intervjuene transkribert ved å skrive av intervjuene ord for ord. Dette minsker problemet med at viktig informasjon blir borte, men vil allikevel ikke få fram settingen intervjuet ble gjennomført i. I og med at disse intervjuene er en empirisk undersøkelse som ikke berører følsomme temaer, anser jeg det for lite problematisk. Etter gjennomført transkripsjon ble den andre delen av analysen gjennomført ved å kategorisere de ulike intervjuobjektene uttalelser.

Hovedanalysen er gjennomført ved bruk av metoden meningsfortetning. I det legger jeg at intervjuobjektene uttalelser er omgjort til kortere formuleringer. Lengre setninger er forkortet ned til mer konsise formuleringer og gjort mer lesbare. I tillegg er metoden for meningskategorisering av temaer benyttet. En ordning av data etter disse dimensjonene forenkler analysen av datamaterialet.

### **Tolkning**

Et intervju kan tolkes ut fra ulike perspektiver: Som en informant, et vitne - eller som en representant, et analyseobjekt i seg selv (Kvale, 2001). I min analyse av intervjuene har jeg sett dette fra et informantperspektiv da det ikke er intervjuobjektene i seg selv som er viktige, men det de gir av informasjon.

### **Feilkilde**

Styrken med å benytte denne metoden er at jeg får empiri fra ulike perspektiver innen kompetansestyring i Forsvaret. Svakheten med denne metoden kan på den andre siden være at det kan være vanskelig å finne samsvar mellom de ulike intervjuobjektene synspunkter, samt å sjekke hvor valid informasjonen er, når det bare gjennomføres ett eller et fåtall intervju ved hver avdeling.

En annen mulig feilkilde kan være at de ulike intervjuobjektene har et eierforhold til problemstillingen som gjør at de kan ha et ønske om å fremstille eventuelle problemer som mindre enn det de faktisk er. Dette er det vanskelig å kontrollere med bare ett intervju i hver avdeling. En typisk feilkilde ved bruk av meningsfortetning er at nyanser i

intervjuene blir borte. Det er kun hovedpoengene som kommer klart fram. Dette kan løses ved å trekke fram konkrete detaljer i form av blant annet sitater.

Intervjuerens tolkning av alle trinnene i intervjuprosessen er en annen typisk feilkilde. En bevisst holdning til tolkningens betydning gjennom hele prosessen med intervjuene vil kunne motvirke problemet med feilkilden.

Objektivitet i forbindelse med intervjuer er ofte beskrevet som et ideal. I hvilken grad det er mulig å foreta et intervju uten å påvirke intervjuobjektet i en eller annen form er omstridt. Kvale (2001) har liten tro på at et objektivt intervju er mulig:

*”Dermed er det ikke alltid, som de fleste tror, at ledende spørsmål reduserer intervjuenes reliabilitet; men de kan snarere styrke den. Ledende spørsmål blir antakeligvis ikke brukt for mye, men heller for lite i kvalitative forskningsintervjuer.”*

Med det mener han at ledende spørsmål i visse sammenhenger kan få fram viktig poenger. Jeg har forsøkt å forholde meg så objektivt som mulig til intervjuobjektene, men innser at etter hvert som jeg fikk større kunnskap om temaet ble det vanskeligere å unngå dette. Jeg anser allikevel ikke at dette har vært noe stort problem og jeg mener at objektene har fremmet egne meninger.

### **2.4.3 Problemstilling C – I hvilken grad klarer Forsvaret å mobilisere kompetansen?**

I denne delen av oppgaven vil jeg foreta en empirisk undersøkelse av hvordan Forsvaret som organisasjon faktisk har mobilisert kompetansen til offiserer på ulike nivåer – sett fra et organisasjonsperspektiv. Hensikten med denne delen av oppgaven er å skaffe empiri som kan gi meg grunnlag for å analysere og drøfte i hvilken grad Forsvaret som organisasjon faktisk mobiliserer den kompetansen de gir offiserer. Jeg ønsker å undersøke i hvilken grad Forsvaret har utnyttet offiserer med formell utdanning i tilstrekkelig/ønsket grad samt å undersøke omfanget eller utbredelsen av eventuelle problemer knyttet til kompetansemobilisering.

Jeg anser at et ekstensivt design som går i bredden, med bruk av en kvantitativ metode, vil kunne gi meg nødvendig empiri om omfanget. I denne delen av oppgaven vil jeg betrakte

problemstillingen som mer klar. Jeg vil i den forbindelse foreta en tverrsnittsundersøkelse av et utvalg offiserer på ulike nivåer i Forsvaret.

Den indirekte metoden – arkivstudier (databaser) – ble innledningsvis valgt for å samle inn empiri og få svar på i hvilken grad Forsvaret er i stand til å mobilisere den enkeltes kompetanse.

Innsamlingen av data ble kombinert med en direkte metode ved bruk av telefonintervju for å få en nærmere utdyping av noen av respondentenes oppfatning av kompetanseutnyttelsen. I den forbindelse ble en kvalitativ undersøkelse av noen offiserer som har en høyere sivil utdanning benyttet. En slik metodetriangulering vil bidra til å få utdypet viktige faktorer og styrker validiteten på dataene.

### **Analysemetode**

I forbindelse med analysen av resultatene som omfatter søk i databasen og telefonintervjuer valgte jeg å benytte en univariat analyse<sup>1</sup>. Bakgrunnen for valget var at det ligger så mange usikkerheter i disse dataene at den statistikken analyseverktøyene ville gitt, ville blitt svært usikre.

I tillegg krever bruk av et analyseverktøy en viss opplæring og erfaring med verktøyet for å ha muligheten til å foreta riktige analyser. Analysen vil bli fremstilt i en deskriptiv<sup>2</sup> form med bruk av tabeller og diagrammer.

Videre har jeg benyttet metoden for å finne sentraltendensen<sup>3</sup> i de ulike svarene og jeg har ønsket å finne hva som er det typiske svaret på de ulike spørsmålene. Dette har jeg gjort ved å fordele alle de innkomne enhetene på de ulike svaralternativene.<sup>4</sup>

### **Feilkilder**

En viktig forutsetning for å få ut korrekte data fra en database, for å kunne analysere utnyttelsen av offiserers kompetanse, er at all relevant informasjon om en persons utdanning, stillinger etc er lagt inn med riktig kodeverk og på riktig plass i databasen. Fra FPT ble det allerede innledningsvis poengtert at det var store mangler i databasen med tanke på dette. Slike mangler vil helt klart kunne svekke resultatene i undersøkelsen.

---

<sup>1</sup> En univariat analyse beskriver én og én variabel av gangen (Jacobsen, 2005)

<sup>2</sup> Statistisk analyseteknikk som brukes til å forenkle og sammenfatte informasjon i datamatriser (Jacobsen, 2005)

<sup>3</sup> Sentraltendens viser den skår-verdien som har fått størst frekvens (Torgersen, 2006)

<sup>4</sup> Fastsetting av absolutte tall

Denne feilkilden ble motvirket ved å gjennomføre telefonintervjuer som muliggjorde en sjekk av dataene.

#### **2.4.4 Problemstilling D - I hvilken grad anser offiserene selv at de får utnyttet sin kompetanse?**

Som nevnt i problemstillingene har jeg ønsket å undersøke Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse ved å undersøke spenningsfeltet mellom individets behov og ønsker, og organisasjonens behov og krav.

I denne delen av prosjektet vil jeg foreta en empirisk undersøkelse av hvordan offiserene selv anser at deres kompetanse har blitt mobilisert av Forsvaret - sett fra et individperspektiv. Jeg ønsker å se nærmere på hvilke faktorer som eventuelt spiller inn når den enkelte offiser vurderer om deres kompetanse blir mobilisert. Hensikten med denne delen av oppgaven er å undersøke omfanget av fenomenet kompetanseutnyttelse.

Denne delen av problemstillingen vil jeg betrakte som klar og jeg benyttet empirien fra undersøkelsens øvrige problemstillinger som grunnlag for å utarbeide konkrete spørsmål til enquêten.<sup>1</sup> Jeg har benyttet et beskrivende design og jeg vil undersøke i hvilken grad offiserer selv anser at de har fått mobilisert sin kompetanse. Jeg har undersøkt omfanget eller utbredelsen av problemet. Jeg har benyttet meg av et ekstensivt design som går i bredden, med bruk av kvantitativ metode for å skaffe meg nødvendig informasjon om omfanget.

Den direkte metoden – bruk av en datautsendt enquete – ble valgt for å få svar på i hvilke grad offiserene selv oppfatter at deres kompetanse blir mobilisert. I denne delen av prosjektet vil det være nyttig å kunne generalisere og jeg trenger derfor et tilstrekkelig antall respondenter plukket ut med tanke på dette.

---

<sup>1</sup> Enquête er et spørreskjema, der data fremkommer ved at respondenten (informanten) selv leser spørsmålet og registrerer svarene. (Torgersen, 2006, s.38)

### **Analysemetode**

I forbindelse med analysen av denne delen av undersøkelsen har jeg valgt å benytte en univariat analyse<sup>1</sup> av resultatene. Bakgrunnen for valget er at det ligger så mange usikkerheter i dataene, at den statistikken analyseverktøyene gir, ville blitt svært usikre. I tillegg krever bruk av et analyseverktøy en viss opplæring og erfaring for å ha muligheten til å foreta riktige analyser. Analysen vil bli fremstilt i en deskriptiv<sup>2</sup> form med bruk av tabeller og diagrammer.

Videre har jeg benyttet metoden for å finne sentraltendensen i de ulike svarene og jeg har ønsket å finne hva som er det typiske svaret på de ulike spørsmålene. Dette har jeg gjort ved å fordele alle de innkomne enhetene på de ulike svaralternativene.

### **Feilkilder**

Feilkildene knyttet til gjennomføringen av spørreundersøkelsen anser jeg for hovedsaklig å ligge innenfor to områder.

Den første utfordringen ligger i utformingen av selve spørreundersøkelsen. Formen på spørsmålene kan påvirke resultatene. Begreper og holdninger er vanskelig å måle. Det blir derfor viktig at indikatorene blir utformet og etablert i et slik antall at de gir et mest mulig riktig bilde av respondentenes holdninger og meninger.

Den andre utfordringen ligger i registreringen og behandlingen av dataene. Det er et stort datamateriale som kommer ut av en spørreundersøkelse og en mest mulig nøyaktig registrering av disse er nødvendig for å unngå feil. Nøyaktighet og etterkontroll av resultatene er viktig for å redusere mulighetene for feil.

### **2.4.5 Problemstilling E - Hvordan kan Forsvaret eventuelt bedre mobiliseringen av kompetansen?**

I den grad undersøkelsen gir svar vil jeg i denne delen av oppgaven gi en beskrivelse av mulige tiltak og anbefalinger om hvordan Forsvaret eventuelt kan bedre mobiliseringen av de ansattes kompetanse. Anbefalingene baseres på den empirien som jeg får inn gjennom undersøkelsene foretatt i oppavens del A-D. Anbefalingene vil bli avgrenset til en eller noen få konkrete områder.

---

<sup>1</sup> En univariat analyse beskriver én og én variabel av gangen (Jacobsen, 2005)

<sup>2</sup> Statistisk analyseteknikk som brukes til å forenkle og sammenfatte informasjon i datamatriser (Jacobsen, 2005)

## 2.5 Empirisk gjennomføring

Under arbeidet med oppgaven har det vært behov for både tilgang til personellopplysninger i ulike former og for å behandle potensielt sensitive personellopplysninger. En del av empirien ble fremskaffet gjennom søk i Forsvarets databaser. Det ble derfor behov for å søke om aksess til disse, samt å gå dypere inn og finne ut hvordan Forsvarets rutiner for godkjenning av den type aksess praktiseres.

### Forskningsetikk

Innledningsvis ble Prosjektbeskrivelsen sendt til Den nasjonale forskningsetiske komité for Samfunnsvitenskap og Humaniora (NESH) for vurdering av et eventuelt behov for godkjenning av prosjektet. NESH behandler kun spesielt prinsipielle problemstillinger som sensitive temaer (selvmord etc), eller undersøkelser som skjer innenfor spesielt små og sårbare miljøer (narkomane, homofile etc). NESH kunne ikke se at mitt prosjekt hadde noen spesielle utfordringer angående dette, men inviterte meg allikevel til å legge fram prosjektet for NESH dersom jeg var av den oppfatning at det burde legges fram. Etter min vurdering falt min oppgave ikke inn under denne kategorien og noen videre ekstern gjennomgang av prosjektbeskrivelsen ble ikke foretatt. De forskningsetiske retningslinjene gitt av NESH ble benyttet som utgangspunkt for de vurderinger som er gjort med tanke på etiske spørsmål knyttet til undersøkelsene (NESH, 2006).

Når det gjelder denne oppgaven er det spesielt innenfor følgende områder etiske problemstillinger kan dukke opp:

- Ved gjennomføringen av de individuelle intervjuene:  
I hvilken grad følte de som ble spurt at det var frivillig å delta i intervjuene?  
Åpenhet om intervjuets hensikt.
- Ved gjennomføring av telefonintervjuene:  
I hvilken grad følte de som ble spurt at det var frivillig å svare?  
Spørsmålet om å sikre anonymitet til de som svarer var viktig.  
Åpenhet om intervjuets hensikt.
- Ved gjennomføring av spørreundersøkelsen:  
Spørsmålet om å sikre anonymitet til de som svarer var viktig.  
Åpenhet om spørreundersøkelsens hensikt.
- Ved søk i Forsvarets databaser.

---

Denne delen av undersøkelsen gav tilgang på informasjon om enkeltpersoner som kan betraktes om fortrolige og datagrunnlaget må behandles der etter.

### **Aksessprosessen ifm forskningen**

Forsvarets Skolesenter (FSS) har fått delegert myndighet til å godkjenne gjennomføring av spørreundersøkelser knyttet til undervisningen ved skolen. Oppgaven og problemstillingen min ble godkjent av ledelsen ved FSS høsten 2006. Denne godkjenning er benyttet som et utgangspunkt og jeg har ikke ansett det for nødvendig med ytterligere godkjenning av Forsvaret for å gjennomføre spørreundersøkelsen eller intervjuene. Sjef FSTS utarbeidet et følgeskriv som anmoder om at institusjoner og avdelinger i FMO støtter FSTS - Masterstudentenes arbeid med masteroppgaven. Dette skrivet var både nødvendig og oppklarende og ble akseptert som en godkjenning i FMO.

Internt i Forsvaret kan det synes som om det er noe uklart hvilke prosedyrer som skal følges for å søke om å få aksess til informasjon i ulike databaser. Noe av problematikken lå i at informasjonen ble hentet ut fra ulike avdelinger, og derved krevde godkjenning fra ulike ansvarlige. I praksis ble dette ordnet pr telefon med de ulike avdelingssjefene. FIS-seksjonen i FPT har vært behjelpelig med å utarbeide lister over respondenter til spørreundersøkelsen ut fra gitte utvalgskriterier. Disse listene inneholder lite sensitiv informasjon og skrivet fra FSS ble brukt som hjemmel for å få ønsket informasjon.

P-seksjonen i FPT har vært behjelpelig med å gi tilgang og ekspertise for å trekke ut data fra databasene. Sjefen for FPT (KK Stubberud) godkjente denne tilgangen. Metoden for uttrekk er beskrevet i forbindelse med behandlingen av de ulike problemstillingene.

Tilgang til data i P-3<sup>1</sup> ble ordnet ved at FPT midlertidig opprettet meg som bruker og gav en begrenset tilgang til data for de dagene jeg jobbet i P-3. Begrensningen i tilgangen på P-3 fjernet muligheten til å få fram personlige opplysninger. I hovedsak var det kun behov for tjenestehistorikk, militær- og sivil utdanning samt gradshistorikk.

Forsvarets DataSikkerhetstjeneste (FDS) skulle i utgangspunktet godkjenne bruken av e-postadresser for utsendelse av spørreundersøkelsen. Etter flere samtaler og koordineringer

---

<sup>1</sup> P-3 er en applikasjon som administrerer personellet i Forsvaret og inneholder alle data om en person, som tjenestehistorikk, gradshistorikk, mil- og sivil utdanning. Det vi tradisjonelt kaller personellens rulleblader.



mellom FIS-seksjonen i FPT og FDS ble det klart at en slik søknad allikevel ikke var nødvendig da det var FPT selv som foretok selve uttrekket, og FPT allerede hadde godkjent uttrekket av data.

### **Bruk av sivil e-postadresse**

I forbindelse med arbeidet med oppgaven har i hovedsak alle henvendelser til informanter og respondenter, både internt i Forsvaret og til sivile institusjoner, blitt formidlet via telefon og sivil e-post. Begrenset tilgang til DocuLive og FISBasis ifm arbeidet med oppgaven gjorde det nødvendig å benytte sivil e-post. All informasjon som inneholder gradert materiell ble dog behandlet og lagret på FISBasis på foreskrevet måte.

Bruk av sivil e-postadresser for henvendelse og fremsending av søknader til Forsvarets egne avdelinger ble nok oppfattet som noe uvant for noen, men i hovedsak har forespørsler, søknader etc blitt seriøst og velvillig behandlet.

### **Intervjuer**

Før jeg startet med intervjuene ble en stor del av litteraturen som er benyttet i denne oppgaven gjennomgått. I tillegg ble et utkast til en analysemodell utviklet slik at jeg allerede før intervjuene startet, hadde en begrepsmessig og teoretisk forståelse for det fenomenet jeg ønsket å undersøke. Fasene i intervjuforskning er ofte beskrevet som en prosess i syv trinn<sup>1</sup>. Jeg har i stor grad fulgt disse trinnene i mitt arbeid med intervjuene.

Det ble utviklet en intervjuguide som dannet et utgangspunkt for intervjuene. Guiden skulle sikre at relevante temaer ble berørt. I og med at intervjuobjektene var plukket ut fra ulike avdelinger, og derved også hadde høyst ulike perspektiver på Forsvarets strategiske kompetansestyring, ble intervjuene gjennomført som et delvis åpent individuelt intervju. I flere av intervjuene ble flere av temaene utelatt da objektet ikke hadde kunnskap om temaet.

De etiske problemstillingene knyttet til intervjuer blir av Kvale (2001, s. 67) referert til som informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Alle intervjuobjektene fikk i god tid (minst en uke) før gjennomføring tilsendt kopi av intervjuguiden, følgeskriv fra sjef FSTS<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> De 7 fasene i en intervjuforskning: Tematisering, Planlegging, Intervjuing, Transkribering, Analysering, Verifisering, og Rapportering (Kvale, 2001, s. 46).

<sup>2</sup> Vedlegg 1 - Intervjuer – Undervedlegg 1 – Følgeskriv fra sjef FSS.

samt et informasjonsskriv<sup>1</sup> til intervjuguiden. Dette ble gjort for at intervjuobjektene skulle få muligheter til å forberede seg på de temaene som ble brakt på banen.<sup>2</sup> Temaet konfidensialitet ble tatt opp i informasjonsskrivet. Det ble ytret ønske om at intervjuobjektene uttalte seg åpent slik at de kunne siteres, men at ønske om eventuell anonymitet ville bli tatt hensyn til. Et av intervjuobjektene ønsket ikke at direkte sitater ble benyttet. Sitatene som er brukt i analysen er anonymisert. Temaet konsekvenser for intervjuobjektene ble også vurdert under vegs, men temaet for undersøkelsen gjør at det er liten grunn til å anta at uttalelser fra intervjuene vil kunne medføre spesielle konsekvenser verken i negativ eller positiv retning for intervjuobjektene.

Totalt ble ni objekter plukket ut til intervju som en del av datainnhentingene knyttet til problemstilling B - *Hvordan fungerer kompetansestyringen i Forsvaret*.

Intervjuobjektene dekker som tidligere nevnt ulike nivåer og avdelinger i Forsvaret. De antas derfor å ha ulike roller i og perspektiver på kompetansestyring i Forsvaret. Det var derfor mest nærliggende å bruke delvis åpne individuelle intervjuer. For å sikre meg at jeg fikk svar på de viktigste spørsmålene ble det utarbeidet en intervjuguide<sup>3</sup> med en middels struktureringsgrad der emnene var tematisk relatert til undersøkelsen.

I forbindelse med intervjuene ble det benyttet utstyr for opptak. Dette gjorde det mulig å konsentrere seg fullt og helt om intervjuobjektet. Kun ett av intervjuobjektene hadde motforestillinger mot en slik løsning. Vedkommende gav uttrykk for at han ikke likte bruk av lydopptak, men ønsket ikke at jeg lot være å benytte det. Bruk av opptakerutstyr er ofte diskutert i forbindelse med intervjuer. Den viktigste årsaken til det er faren for at intervjuobjektet føler ubehag og ikke våger uttale seg og at konteksten blir kunstig. I forbindelse med intervjuene ble det ikke registrert noen tegn på at objektene følte noe ubehag p grunn av dette, heller ikke hos vedkommende som uttrykte skepsis.

Intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplasser eller på egnede kontorer/møterom i nær tilknytning til intervjuobjektets eget kontor. De fleste intervjuene ble

---

<sup>1</sup> Vedlegg 1 - Intervjuer – Undervedlegg 2 – Informasjon i forbindelse med intervju.

<sup>2</sup> Vedlegg 1 - Intervjuer – Undervedlegg 3 – Intervjuguide.

<sup>3</sup> Vedlegg 1 - Intervjuer – Undervedlegg 3 – Intervjuguide.

gjennomført i sivil antrekk, resterende i militær uniform. Det ble ikke registrert noen forskjell i intervjuobjektens reaksjoner på det.

Før datainnsamlingen startet var jeg helt åpen for hvor mange intervjuer som var nødvendig. En vurdering av hvilke deler av Personellforvaltningen som burde være representert var foretatt. Min kjennskap til Personellforvaltningen i Forsvaret var minimal. Det var derfor behov for å gjøre seg kjent med organisasjonen for å fastslå hvilke avdelinger som har ansvar for kompetansestyring. Dette ble gjort gjennom søk på Forsvarets Intranett.

Antall intervjuer ble utvidet etter hvert som intervjuobjektene kom med anbefalinger om nye objekter som kunne ha interessante opplysninger/kunnskaper om temaet.

Alle intervjuene ble transkribert i sin fulle lengde. Etter at intervjuene var skrevet av ble de sendt i retur til intervjuobjektene for kommentarer. Ingen hadde noe ønske om å endre på uttalelsene sine, men mindre feilrettinger ble foretatt.

Etter gjennomført transkripsjon ble den andre delen av analysen gjennomført ved å kategorisere de ulike intervjuobjektens uttalelser.<sup>1</sup> Totalt utgjorde den videre transkripsjonen 26 sider tekst. I arbeidet med å gjøre materialet mer verbalt for bruk i oppgaven, ble uttalelser omskrevet noe. Selve analysen av resultatene er beskrevet i kapittel 4 – Analyse og drøfting av resultatene.

### **Søk i databaser**

Hensikten med søket i databasen (P-3 og Org-3<sup>2</sup>) var å undersøke om det var mulig, ved bruk av IT-tekniske hjelpemidler, å skaffe empiri på om den formelle militære og sivile kompetansen et antall offiserer har fått, gav utslag i form av synlig utnyttelse av kompetansen.

Uttekket av personer (enheter) ble foretatt av en representant fra FIS-seksjonen ved FPT etter innspill fra meg. Utgangspunktet for avgrensningen av enheter var den faktiske populasjonen som tilfredstilte følgende kriterier:

- Y-offiserer som var ferdig utdannet i 2001 og 2006:
- Alle KS H/S/L-kull gjeldene år

---

<sup>1</sup> Vedlegg 1 – Intervjuer – Undervedlegg 4 – Transkripsjon - sammendrag av intervjuer

<sup>2</sup> Org-3 var en annen applikasjon som benytter samme database som P-3 og som blant annet administrerer Forsvarets Freds- og Krigsorganisasjon, avdelinger, stillinger, krav til de ulike stillingene, stillingsbeskrivelser etc. Org-3 er i dag erstattet av et tilsvarende system i SAP. Personellinformasjonen i P-3 og informasjonen om organisasjonen i SAP er uløselig knyttet til hverandre.

- Begge FSTS II-kull gjeldende år

- Tilfeldig uttrekk av 20 offiserer med siv utdanning

Av listen på 280 enheter fra FPT plukket jeg manuelt ut 29 personer som jeg valgte å undersøke nærmere. Utvalget ble foretatt med en stratifiseringsmetode for å få en bredde med representanter fra Hær, Sjø og Luft, spredning i grad, samt at jeg ønsket å ha med en del som hadde en sivil utdanning. Etter at stratifiseringen var foretatt ble enhetene trukket ut tilfeldig.

Jeg benyttet innledningsvis data fra tilgjengelige databaser (P-3) for å se om det var mulig å finne noen sammenhenger mellom faktisk utdanningsnivå og de stillingene offiserene har innehatt de siste årene etter avsluttet formell utdanning. Jeg ønsket i den forbindelse å se nærmere på hvordan formell sivil kompetanse, som er ervervet ved institusjoner utenfor Forsvaret, blir utnyttet.

Allerede før innsamling av data i databasene var jeg i tvil om en slik datainnhenting ville frembringe resultater som kunne brukes i en analyse, og det ble tidlig ganske klart at det ville bli vanskelig å systematisere den informasjonen som lå i databasen på en slik måte at det ville gi noen verdi i en analyse. Tanken var å innhente data om en gruppe enheters tjenestehistorikk (avdeling og stilling), gradshistorikk og sivil- og militære utdanning (ut over Bachelor-nivå) i P-3 og analysere disse opp imot informasjon om de enkelte stillingenes krav og stillingsbeskrivelse i Org-3 for å se om det var mulig å få et inntrykk av om den enkeltes kompetanse hadde blitt utnyttet. En slik innhenting av data viste seg å bli vanskelig av flere årsaker.

For det første var ikke alle stillingsbeskrivelser som er i bruk i dag lagret i databasen. Stillingsinstrukser blir utarbeidet ute ved den enkelte avdeling, og manglende lagring av disse i Org-3 gjør at det blir store hull. Historiske stillingsbeskrivelser finnes i enda mindre grad. En analyse av stillinger opp imot stillingsbeskrivelser ble derfor vanskelig innen for den tiden som var til disposisjon, og stillingsbeskrivelsene i Org-3 ble derfor heller ikke benyttet. Et annet problem var manglende på registrering og feilregistrering av data i P-3. Hvor stort dette problemet reelt sett er vites ikke, men det gjorde bruk av dataene usikre. En noe begrenset tilgang til registrerte data gjorde det heller ikke mulig å se om den sivile utdanningen var tatt på fritiden, dekket 100 % av den enkelte eller om Forsvaret på noen måte hadde støttet. Et dypere søk for å finne ut av dette måtte uansett gjøres manuelt og ville vært svært tidkrevende.

I tillegg hadde jeg ikke nødvendige kunnskaper selv om hvordan man best kunne utnytte søkemetodene som ligger i selve systemet. Det var mulig å få ut en rekke rapporter av systemet, men disse ville ikke gi meg noe godt svar på om Forsvaret hadde fått utnyttet kompetansen til de enkelte enhetene jeg undersøkte. Jeg hadde heller ikke rettigheter med tanke på å få se all informasjon som ligger i databasen. Det kunne sannsynligvis blitt ordnet ved å ta opp problemet med Sjef FPT, som velvillig hadde gitt meg tilgang til databasen, men med den arbeidsmengden dette ville medføre var det ikke hensiktsmessig å gå videre med dette.

Jeg valgte derfor kun å ta ut data knyttet til noen få konkrete variabler:

Jeg registrerte tjenestehistorikk i form av avdeling/stilling, gradshistorikk og militær- og sivil utdanning for den enkelte. Etter at datainnsamlingen var avsluttet ble alle svaralternativene i undersøkelsen kodifisert ved å gi alle svaralternativer en tallverdi. Svarene ble så inndelt i kategorier og ordnet i en enkel tabell. Dataene fra undersøkelsen av disse 29 enhetene skulle danne grunnlaget for analysen. Selve analysen av resultatene er beskrevet i kapittel 4 – Analyse og drøfting av resultatene.

I og med at jeg allerede nå fikk et inntrykk av at søket i databasen ville gi meg lite, besluttet jeg å gjennomføre et enkelt telefonintervju med alle de offiserene som stod oppført på listen med høyere sivil utdanning for å samle data som kunne si noe om graden av utnyttelse av kompetanse.

### **Telefonintervju**

I og med at informasjonen hentet i P-3 i liten grad gav informasjon om bakgrunnen for den sivile utdanningen som var registrert på personellet, valgte jeg å foreta en dypere undersøkelse av enheter på den opprinnelige listen på 29, ved å foreta telefonintervjuer. Hensikten var å få informasjon om bakgrunnen for at den enkelte søkte sivil utdanning, i hvilken grad Forsvaret hadde støttet, økonomisk eller på andre måter, og eventuelt satt betingelser til den enkelte. I tillegg var det interessant å få informasjon om den sivile utdanningen hadde gitt kompetanse som Forsvaret hadde nyttiggjort seg senere.

Ut fra listen plukket jeg 12 personer som hadde en sivil utdanning. Dataene fra telefonintervjuer ble samlet i en matrise og dannet grunnlaget for analysen.<sup>1</sup>

Telefonintervjuene ble gjennomført etter at den kvantitative undersøkelsen var avsluttet og fungerte i så måte til en viss grad som en metodetriangulering da dataene som fremkommer i telefonintervjuene også er benyttet til å bekrefte/avkrefte data som ble samlet inn ifm selve spørreundersøkelsen. Selve analysen av resultatene er beskrevet i kapittel 4 – Analyse og drøfting av resultatene.

### **Spørreundersøkelse**

For å ha muligheter til å generalisere resultater i en undersøkelse til hele populasjonen, er det et grunnleggende krav at utvalget må være av en viss størrelse og at det brukes klart definerte metoder for uttrekk av enheter (Jacobsen, 2005, s. 80).

Jeg har benyttet en kombinasjon av to metoder for uttrekk av enheter for å gjøre det mulig å generalisere resultatene - stratifisert utvalg og systematisk tilfeldig utvalg. Detaljer knyttet til uttrekket av enheter er å finne i vedlegg 3- Undervedlegg 2.<sup>2</sup>

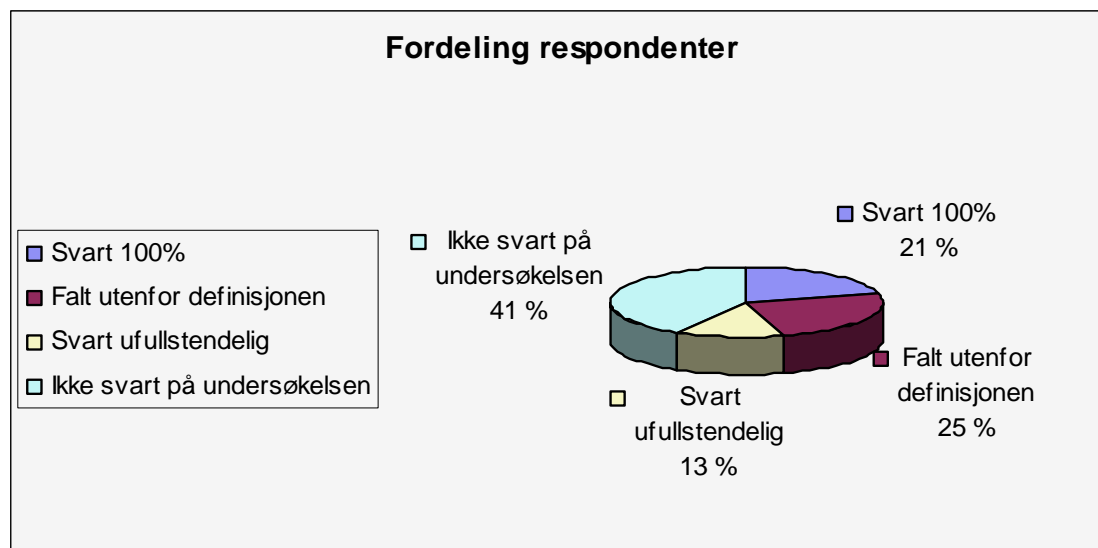
Spørreundersøkelsen ble lagt inn i et eget program av Forsvarets Mediasenter (FMR) og sendt til utvalgte respondenter på FISBasis.

Spørreundersøkelsen ble sendt til 438 respondenter totalt. Av disse svarte 92 på hele undersøkelsen, 108 respondenter tilfredsstilte ikke kravene til kriteriene for utvalget (ikke avsluttet en formell utdanning i perioden 2001-2006), 55 respondenter avsluttet undersøkelsen før den var ferdig. Disse er ikke tatt med i tallene presentert i analysen. Spørreundersøkelsen var disponibel på FISBasis i fire uker.

---

<sup>1</sup> Vedlegg 2 - Databasesøk og telefonintervjuer – Undervedlegg 3 – Samleskjema telefonintervjuer

<sup>2</sup> Vedlegg 3- Spørreundersøkelsen – Undervedlegg 2 – Valg av respondenter



**Figur 4: Svarprosent i spørreundersøkelsen (N=438)**

Etter at spørreundersøkelsen var avsluttet ble alle svaralternativene i undersøkelsen kodifisert ved å gi alle svaralternativer en tallverdi. Svarene ble så inndelt i kategorier og ordnet i tabeller. Resultatene av spørreundersøkelsen ble kodet og ført inn i en samleoversikt der alle spørsmål, med alle svaralternativer - %-vise og absolutte verdier, ble ført opp.<sup>1</sup>

Selve analysen av resultatene er beskrevet i kapittel 4 – Analyse og drøfting av resultatene.

## 2.6 Reliabilitet (pålitelighet)

Kravet om reliabilitet (pålitelighet) innebærer en vurdering av om det er trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt resultatene. Det kan være greit å vurdere påliteligheten ut fra de to hoveddesignene som er benyttet – kvalitative og kvantitative undersøkelser.

### Kvalitative undersøkelser

Reliabiliteten knyttet til kvalitative intervjuer dreier seg blant annet om i hvilken grad intervjueren i det videre arbeidet klarer å få fram både det korrekte innholdet og den spesielle stemningen som preget intervjuet. De største problemene knyttet til den kvalitative delen av undersøkelsen ligger i transkripsjonen, kategoriseringen, kildegranskingen og analysen

Alle de kvalitative intervjuene ble tatt opp på bånd og senere skrevet av ord for ord. Til tross for det vil transkripsjonen aldri bli noe annet enn en kunstig konstruksjon fra en muntlig til en

<sup>1</sup> Vedlegg 3 – Spørreundersøkelse – Undervedlegg 3 - Kodifisering av data

skriftlig form (Kvale, 2001, s. 10). I og med at transkripsjonen av hele innholdet er gjengitt ordrett er problemet redusert så langt det lar seg gjøre.

Gjennomføringen av intervjuene skjedde uten unntak på intervjuobjektene arbeidsplasser og ble gjennomført i en uformell atmosfære. Inntrykket etter gjennomføringen av intervjuene er at bruk av opptaksutstyr ikke har påvirket resultatene i nevneverdig grad.

Et problem ved intervjuer kan være at respondentene svarer slik de tror intervjueren ønsker de skal svare, eller at de fremstiller saken fordelaktig for seg selv. Ønsket om å bruke intervjuobjektene som åpne kilder, synes heller ikke å ha påvirket i nevneverdig grad. Inntrykket er at intervjuobjektene har uttalt seg fritt uten å legge spesielle bånd på seg. En forklaring på åpenheten kan ligge i at kompetansestyring ikke oppfattes som noe følsomt tema å uttale seg om. I og med at intervjuobjektene var relativt samstemte i sine uttalelser anser jeg allikevel påliteligheten for å være god.

### **Kvantitative undersøkelser**

Gjennomføringen av spørreundersøkelsen er foretatt under forutsetning av at respondentene er sikret full anonymitet. Spørreundersøkelsen ble testet ut på noen medelever før gjennomføring for å avklare eventuelle uklarheter og noen mindre justeringer ble foretatt.

Et usikkerhetsmoment knyttet til den kvantitative undersøkelsen dreier seg om hvor stort samsvar det er mellom hva respondenten svarer og hva vedkommende faktiske mener. Dette er et stort problem i alle spørreundersøkelser da spørreundersøkelser jo er helt uforpliktende (Jacobsen, 2005, s. 368). Relativt høy skår på spørsmål som klart går i disfavør av respondentene gjør at dette er en faktor som må vurderes.

Den største utfordringen knyttet til påliteligheten i denne undersøkelsen anser jeg for å være om dataene er korrekt registrert i tabellen og om de slutningene som er trukket er riktige. Denne delen av arbeidet er gjort manuelt og uten analyseverktøy. Feil kan derfor lettere oppstå. Det er ikke avdekket feil ved etterkontroller. Jeg anser derfor påliteligheten i resultatene til å være relativt god.

## **2.7 Validitet (gyldighet)**

Kravet om validitet (gyldighet) innebærer at dataene som samles inn skal svare på de spørsmålene som stilles. Det kan være greit å vurdere også den interne og eksterne gyldigheten



ut fra de to hoveddesignene som er benyttet – kvalitative og kvantitative undersøkelser.

### **Kvalitative undersøkelser**

Validitet i tilknytning til kvalitative intervjuer dreier seg om hvor gyldige eller valide de dataene man får inn faktisk er. I kvalitative intervjuer er det ofte nødvendig at det muntlige budskapet gjøres om til skriftlig form, noe som gjøres ved transkripsjon. Det gjør det lettere å foreta analyser (Kvale, S, 2001, s. 102), men kan også medføre at viktige detaljer kan bli borte og at tolkningen av informasjonen kan bli annerledes.

Den viktigste vurderingen av intern og ekstern gyldighet i min oppgave vil dreie seg om valg av intervjuobjekter og kilder. Intervjuobjektene var plukket ut for å få et bredest mulig bilde av fenomenet kompetansestyring i Forsvaret. Kun ett eller noen få intervjuer i hver avdeling gjør at resultatene vanskelig kan brukes til å generalisere. Intervjuene endret seg noe under vegg etter hvert som erfaring og kunnskap om temaet ble bedre. Litteraturen om kompetansestyring i Forsvaret er nærmere 10 år gammel, utviklingen på dette området har gått raskt og Forsvaret har vært gjennom store omorganiseringer. Det svekker verdien av å bruke deler av dette materialet som kildegrunnlag. Totalt sett vil jeg likevel hevde at gyldigheten av den kvalitative undersøkelsen er god.

### **Kvantitative undersøkelser**

Det problemet jeg anser for å ha størst innvirkning på gyldigheten av denne oppgaven er i hvilken grad jeg har greid å operasjonalisere de teoretiske begrepene jeg ønsker å undersøke slik at jeg kan være sikker på at spørsmålene faktisk gir svar på problemstillingen. Det å måle utnyttelse av kompetanse og respondentenes tilfredshet knyttet til dette er vanskelig. Spesielt er det knyttet problemer til operasjonalisering av begreper og det å velge ut riktige indikatorer.

I ettertid er erfaringen at en bedre spissing av formuleringer i operasjonaliseringen og etablering av flere indikatorer knyttet til de ulike begrepene ville ha styrket validiteten.

Utvelgelsen av enheter til den kvantitative delen av undersøkelsen gir grunnlag for å generalisere svarene, men antall respondenter som har gjennomført spørreundersøkelsen 100 % er relativt lite – 21 % (92 av 438). Dette svekker den eksterne gyldigheten noe, men jeg anser allikevel at tilstrekkelig mange har svart til å kunne hevde at det er mulig å overføre resultatene til en større populasjon.

Det er ikke foretatt noen nærmere analyse av hvem av respondentene som ikke har svart på undersøkelsen, men en av årsakene til stort frafall i undersøkelsen kan være at selve den

---

foregikk på en periode da en stor del av offiserene var opptatt med årets vinterøvelse. Personell som ikke hadde tilgang til FISBasis i denne perioden hadde mindre mulighet til delta. Undersøkelsen ble liggende ute på nettet en uke lenger enn planlagt i et forsøk på å begrense konsekvensene av dette. Det er ikke foretatt noen ytterligere analyse av hvordan frafallet fordeler seg. Til tross for ønsket om noe bedre operasjonalisering av begreper og ønske om flere indikatorer anser jeg gyldigheten for tilfredsstillende.

### 3 TEORETISK TILNÆRMING TIL KOMPETANSESTYRING

#### 3.1 *Kompetansebegrepet*

##### Definisjoner

Kompetanse er et viktig begrep som går igjen i hele oppgaven. Det kan derfor være på sin plass å gjøre rede for hva som legges i dette begrepet. Det finnes en rekke ulike definisjoner på begrepet kompetanse i litteraturen som er tilpasset ulike behov og situasjoner. Enkelte definisjoner av begrepet passer bedre i bestemte typer organisasjoner enn i andre. Noen typiske definisjoner på kompetanse er:

*“Anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet.” (Nordhaug 1993: 19)*

*“Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.” (Lai 2004: 48)*

Forsvaret har valgt å definere kompetanse gjennom handlingskompetansebegrepet, som *” Individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål.”*<sup>1</sup>

Nordhaugs definisjon på kompetanse er svært vid og blir nærmest allmenngyldig.

Lai's utvider definisjon noe og konkretiserer den ved å påpeke at de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger skal gjøre det mulig å oppnå definerte mål og krav.

Konseptet for kompetansestyring i Forsvaret drøfter kort betydningen av å ha et klart forhold til og felles forståelse av begrepet kompetanse, og påpeker samtidig at Forsvaret har sin egen definisjon av begrepet. Konseptet drøfter ikke om Forsvarets definisjon er den mest optimale for Forsvaret. Som en organisasjon med spesielle behov preget av målrettet styring, mål og krav kan det settes spørsmålsteget ved om Forsvarets valgte definisjon er dekkende.

Det Internasjonale Atomenergibyrået (IAEA) konkretiserer begrepet kompetanse ytterligere:

*“The ability of an individual/or work group to put skills and knowledge into practice in order to perform a job in an effective and efficient manner to an established standard” (International Atomic Energy Agency, IAEA 1996)*

---

<sup>1</sup> Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret ( 2006)

Denne definisjonen av begrepet kompetanse er etter min oppfatning den definisjonen som best dekker Forsvarets behov og vil bli benyttet som bakgrunn i denne oppgaven.

Begrunnelsen for det ligger i Forsvarets fokus på mestring – at definisjonen legger til grunn en mestring opp i mot bestemte standarder. Det er vanlig og helt nødvendig i Forsvaret, og da spesielt i den operative delen, som trenger bestemt og definert kompetanse for å løse konkrete oppgaver. Samtidig krever slik oppdrag også allmenndannende, og mer generell kompetanse og evner. Forsvarets oppgaver er krevende og kompliserte, noe som krever et helhetlig kompetansebegrep, et kompetansesyn som dekker *både* prosedyrale sider ved kompetanse (standardorientert) og mer beredskapsorienterte og generelle egenskaper (eksempelvis kreativitet, mot, dømmekraft). Et slikt helhetlig kompetansesyn mener jeg dekkes bedre i IAEA's definisjon enn i Lais og Norderhaugs, spesielt fordi IAEA tydeliggjør den prosedyrale siden ved kompetanse.

Jeg kommer i denne oppgaven ikke spesifikt til å behandle kompetanse på komponent-nivå. Det vil si definerer og beskriver innholdet ved ulike sider av kompetansebegrepet (slik en kan finne på et mer overordnet nivå hos Nordhaug og Lai, og mer spesifikt hos blant annet Knain 2001; Morrison & Fletcher 2002; HSE 2003).

Denne oppgaven fokuserer i stedet på kompetanseutvikling på et mer generisk og organisatorisk nivå, men det er også her nødvendig å legge til grunn et kompetansesyn og en adekvat definisjon av kompetansebegrepet som vist til over.

#### Analysetilnærming:

Det er mange teorier og modeller som behandler kompetansebegrepet og kompetansestyring. Disse har ofte ulike teoretiske og forskningsmetodiske utgangspunkt og forutsetninger. Noe som spesielt gjelder i forhold til lærings- og organisasjonssyn.

Det er derfor nødvendig å være bevisst hvilke grunnleggende paradigmer og perspektiver disse baserer seg på, både for å oppfatte grunnleggende forskjeller mellom dem, for å kunne anvende disse som tolkningsverktøy av empiriske data, og ikke minst som hjelpemiddel for å belyse kompetanserelaterte temaer knyttet til oppgaven.

En slik klargjøring er også nødvendig ved kritikk og diskusjon av teoriene. I hovedsak kan jeg velge to prinsipper ved bruk av teoretiske analyser:

1. En tilnærming vil være eklektisk<sup>1</sup>, som innebærer at jeg anvender flere teorier og modeller, både til belysning og til tolkning. Ved en slik bruk velges teoriene noe uavhengig av deres vitenskapsteoretiske og metodiske grunnlag. Gjennom en slik analyse vil jeg kunne få et bredt innblikk i hvordan de ulike teoriene tilnærmer seg samme problemstilling. Kritikken mot en slik tilnærming går ofte ut på at den blir veldig fragmentert og at den går lite i dybden på teorien.
2. Den andre tilnærmingen innebærer valg av en eller bare noen få teorier, som har samme teoretiske forankring og bygger på samme eller tilsvarende forskningstradisjoner. Gjennom en slik analyse vil man kunne få tydeligere fram hvordan denne ene tradisjonen behandler gjeldende problemstilling. Dette gir muligheten for en dypere forståelse av denne teoriens tilnærming til problemstillingen, men svakheten er at man dermed kan miste andre interessante tilnærminger.

For å gi en oversikt, har jeg valgt en eklektisk tilnærming som første trekk i min teoretiske analyse. Deretter foretar jeg et valg og forfølger den valgte tradisjonen, både i den teoretiske analysen og som hjelpemiddel i tolkningen av de empiriske data.

Det betyr at jeg i den eklektiske tilnærmingen kortfattet behandler teorier og modeller som har sitt fundament i sosialkonstruktivistisk læringssyn. Eksponenter for denne tradisjonen er blant annet Argyris (1978) og Argyris & Schön (1996). Både Lai (2004) og Nordhaug (2004) har sitt tyngdepunkt mot denne tradisjonen. Hos disse står erfaring som grunnlag for kompetanseutvikling sentralt, og de igjen bygger på bla Leo Vygotsky (1978) og John Dewey (1999). Kjernen i denne tradisjonen bygger på at læring og utvikling skjer gjennom erfaring og i samhandling med omgivelsene. Dialog og interaksjon mellom mennesker blir dermed viktig både i læringsprosessen og ved utvikling av organisasjoner. Kompetanse må bevares og fungerer som grunnlag for utvikling. Dette medfører konsekvenser for strategier og lederformer.

---

<sup>1</sup> Fremgangsmåte eller metode sammensatt av valgte deler av flere andre systemer

I mindre grad kommer jeg inn på den sosialkulturelle tradisjonen, som legger aktivitetsteori og kollektiv kunnskapsutvikling til grunn, slik som blant annet Von Krogh et al (2000) og Virkunen & Kuutti (2000).

Jeg vil derimot konsentrere meg om denne kognitive<sup>1</sup> og konstruktivistiske<sup>2</sup> tradisjon. Denne er gjerne å finne som grunnlag for teoriutvikling av læring og kompetanseutvikling i risikoorganisasjoner, spesielt innenfor ”Competence based training”-tradisjonen (eks. Burke (1994) og ASTD (2000)). Sentralt i denne tradisjonen er utvikling mot klart definerte kompetansemål. Det er også et slikt grunnlag Forsvaret jobber innenfor. Forsvaret er en sterkt målrettet organisasjon der kompetansebegrepet er tydelig definert. I det legger jeg at det er klart definert hva som kreves for å mestre definerte oppgaver, for eksempel hvilke kvalifikasjoner som skal til for å lede operasjoner.

### Litteratur

I perioder der Forsvarets bruk av ressurser settes under lupen og der det settes stadig strengere krav til effektiv bruk av offentlige ressursene blir det viktig også for Forsvaret å mobilisere den kompetansen medarbeiderne har i størst mulig grad. Forsvaret bruker i dag store ressurser i form av penger og personell som tas ut av linjen for å skaffe organisasjonen nødvendig kompetanse for å løse et vidt spekter av oppgaver.

En manglende utnyttelse av medarbeidernes kompetanse er kostbart for en hver organisasjon. Manglende kompetansemobilisering vil også kunne ha innvirkning på den enkelte medarbeiders motivasjon i jobben og dermed kunne medføre uønsket kompetanseflukt fra Forsvaret. Det er i den forbindelse viktig å kartlegge i hvilken grad Forsvaret som organisasjon lykkes i å utnytte kompetansen til de ansatte.

Det er skrevet mye litteratur om generell kompetansestyring/kompetanseutvikling både nasjonalt og internasjonalt. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte tre forfattere med ulike perspektiver på kompetanseutvikling/kompetansestyring (Skjerve & Torgersen 2006):

---

<sup>1</sup> Kognitiv tradisjon undersøker hvordan mennesker tenker omkring seg selv og regulerer seg selv og sin atferd (<http://www.uio.no/studier/emner/sv/psykologi/PSY2404/v05/undervisningsmateriale>)

<sup>2</sup> Konstruktivistisk tradisjon innebærer en vektlegging av egenaktivitet for å styrke læringsprosessen, og der en er opptatt av at kunnskap oppstår gjennom samhandling med omgivelsene (<http://www.diakonhjemmet.no>)

- 
- Linda Lai (2004) - Som har et generelt-/individperspektiv
  - Odd Nordhaug (2004) - Som har et organisasjonsperspektiv
  - Michael Porter (1985) - Som har et mer økonomisk perspektiv (out-put/in-put)

Denne delen av litteraturen er viktig for å få et helhetlig bilde av begrepet kompetansestyring/kompetanseutvikling generelt, og for å få et bedre grunnlag for å forstå det teoretiske grunnlaget som blant annet Forsvarets eget konsept for kompetansestyring er bygget på.

Det er i mindre grad skrevet litteratur om kompetansestyring og -mobilisering for organisasjoner med spesielle behov. Først i de senere årene er det skrevet rapporter og utarbeidet konsepter for kompetansestyring i typiske risikoorganisasjoner som for eksempel Forsvaret, Politiet, Olje- og kjernekraftindustri. Dette er virksomheter som skiller seg noe ut fra andre virksomheter med tanke på behovet for blant annet å følge fastsatte standarder og der konsekvensene av manglende/feil kompetanse kan få alvorlige sikkerhetsmessige konsekvenser.

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte litteratur fra fire ulike risikoorganisasjoner med ulike perspektiver på kompetanseutvikling/kompetansestyring:

- Forsvarets Konsept for Kompetansestyring
- Politiets Kompetansestyringskonsept (NO)
- Health & Safety Executive (UK)
- Institutt for Energiteknologi (IET)- CAF (NO)

Denne delen av litteraturen er viktig for å få et klarere bilde av hvilken rolle kompetansestyring og kompetanseutvikling har for denne type organisasjoner, samt å få et reelt sammenlikningsgrunnlag når jeg skal analysere Forsvarets konsept.

I dette kapitlet vil jeg innledningsvis kort redegjøre for den viktigste generelle litteraturen innen kompetanseutvikling/-styring. Deretter vil jeg redegjøre for ulike konsepter og rapporter som er utarbeidet for Forsvaret og andre risikoorganisasjoner.

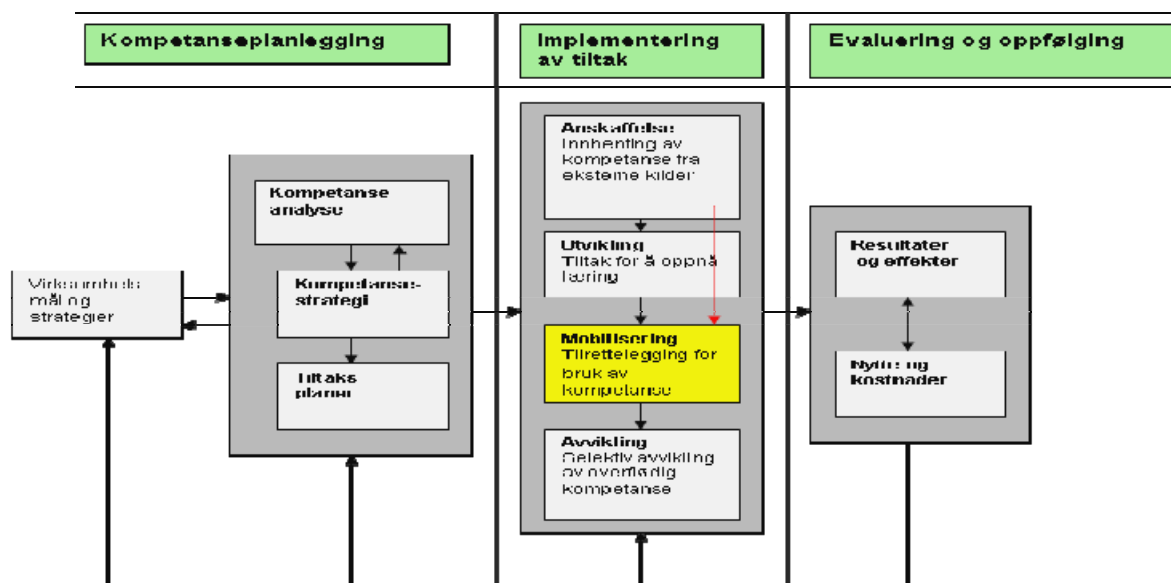
Avslutningsvis vil jeg analysere og drøfte de ulike delene av litteraturen for å sette ”Konsept for kompetansestyring i Forsvaret” inn i et større perspektiv. På bakgrunn av denne analysen vil jeg utarbeide en egen analysemodell.

## 3.2 Teoretisk analyse av begrepene kompetanse og kompetansestyring

### 3.2.1 Kompetansestyring som prosess – Linda Lai

Linda Lai (2004) beskriver kompetansestyring som en prosess der hovedtrekkene i kompetansestyringen består av følgende hovedelementer:

1. Planlegging av kompetanse
2. Tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse
3. Evaluering og oppfølging av kompetansetiltak.



Figur 5: Lais strategisk kompetansestyring som prosess (Lai, 2004)

Kompetanseplanlegging<sup>1</sup> skal munne ut i en helhetlig plan for satsingen på kompetanse i virksomheten og for målene for kompetansestyring og kompetansetiltak i virksomheten.

På bakgrunn av kompetanseplanleggingen velger, utformer og gjennomføres ulike tiltak

<sup>1</sup> **Kompetanseplanlegging** defineres som ”de aktiviteter som leder fram til utforming av en helhetlig plan for satsingen på kompetanse i virksomheten, herunder kartlegging og prioritering av kompetansebehovet i forhold til definerte mål, valg mellom ulike tiltaksformer for å dekke identifisert behov, samt definering av målene for kompetansestyring og kompetansetiltak i virksomheten.” (Lai, 1997, s. 14)



for å dekke det kompetansebehovet som er avdekket. De tiltakene som modellen skisserer er anskaffelse av ny kompetanse gjennom rekruttering, utvikling av kompetanse gjennom å tilegne seg ny eller endret kompetanse, eller ved å mobilisere kompetanse som virksomheten allerede har, men som av ulike årsaker ikke blir utnyttet. I tillegg omfatter prosessen avvikling av overflødig kompetanse.

Forfatteren peker på at både individuelle og organisatoriske forhold spiller inn ved utforming av tiltak for å mobilisere virksomhetens tilgjengelige kompetanse og at det er ulike realiseringsbetingelser som er avgjørende for om virksomhetens tilgjengelige kompetanse faktisk kommer til anvendelse.

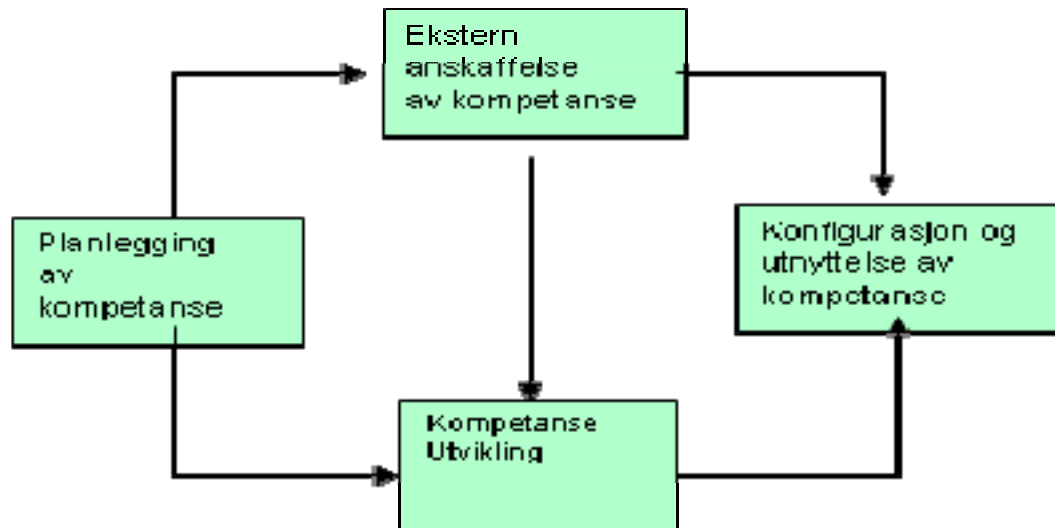
Individuelle realiseringsbetingelser omfatter den enkelte medarbeiders mestringstro, motivasjon og behov, mens organisasjonsmessige realiseringsbetingelser omfatter en hensiktsmessig organisasjonsstruktur og –kultur med egnede incentiver og belønningssystemer. Det understrekes at realiseringsbetingelsene på både individuelt og organisatorisk nivå er sterkt gjensidig avhengige.

En negativ effekt av manglende fokus på realiseringsbetingelser vil være at virksomheten ikke får utnyttet tilgjengelig verdifull kompetanse og at kritisk kompetanse vil kunne forsvinne gjennom tilfeldig avgang som et resultat av utilfredsstilte ansatte.

### **3.2.2 Kompetansestyring som kjede – Nordhaug**

Odd Nordhaug (2004) beskriver kompetansestyring som en kjede der hovedtrekkene i kompetansestyringen består av følgende hovedelementer:

1. Planlegging av kompetanse
2. Ekstern anskaffelse av kompetanse
3. Kompetanseutvikling
4. Konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse



Figur6: Nordhaugs kompetansekjede (Nordhaug, 2004)

Kjeden starter med planlegging der en vesentlig del består av å bestemme hvilken kompetanse som skal anskaffes eksternt og hvilken som skal bygges opp gjennom utvikling av egne ansatte.

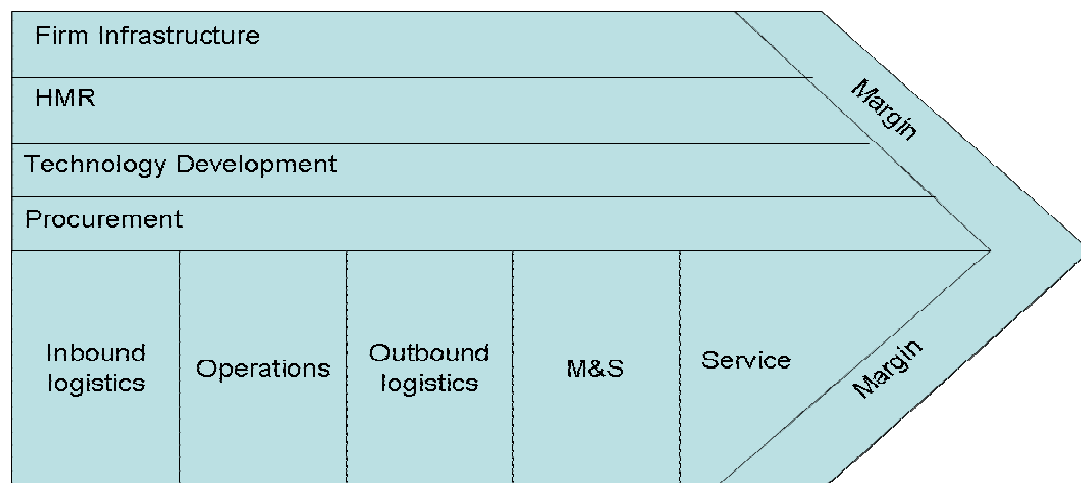
Anskaffelse av ekstern kompetanse og egen kompetanseutvikling beskrives som to parallelle aktiviteter som henger sammen. Konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse beskrives som det siste leddet i kjeden. Forfatteren har valgt kun å ta for seg de føringene organisasjonen legger på kompetanseutnyttelsen. De individuelle betingelsene som må tilfredstilles for å få utnyttet tilgjengelig kompetanse berøres ikke. Organisasjonens utforming (struktur), stabiliteten i organisasjonen, muligheten til involvering og medvirkning, spesialiseringer og despesialisering samt intensiver og belønningssystemer i virksomheten trekkes fram som viktige føringene for hvor godt utnyttet virksomhetens kompetanse blir. Forsvaret trekkes fram som et eksempel på en virksomhet som står overfor stadig skiftende oppgaver og som dermed har spesielle utfordringer knyttet til kompetanseutnyttelse.

### 3.2.3 Kompetanse som en ressurs – Porter

Michael E. Porter (1985, s. 33-61) har utviklet verdikjeden som et verktøy for å vise hvordan ulike aktiviteter i bedrifter henger sammen. Modellen tar utgangspunkt i at alle bedrifter har sin unike verdikjede som danner grunnlaget for konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter. Verdikjeden består av kjøp, produksjon / foredling av varer og salg som sammen skaper en verdiøkning. Porter skiller mellom det han kaller de fem primæraktivitetene i bedriften som står for den fysiske bearbeidelsen av produktene, salg,

overføringen av produktet til kunden og oppfølging: inngående logistikk, bearbeidelse av produkter, utgående logistikk, markedsføring & salg og service. Disse aktivitetene henger sammen med de fire støtteaktivitetene HRM, teknologisk utvikling, anskaffelser og bedriftens infrastruktur. HRM beskrives altså som en del av støtteaktiviteten, men Porter understreker at deler av støtteaktiviteten kan være viktigere enn primæraktiviteten ved at den indirekte skaper verdier i bedriften. I begrepet HRM legger Porter rekruttering, leie, trening, utvikling og avlønning av alle typer personell.

Når det gjelder en bedrifts kompetanse poengterer Porter at kostnadene ved utøvelse av HRM er lite forstått og at det å rekruttere og lære opp nye medarbeidere må sees i sammenheng med kostnadene ved at personell slutter på grunn av blant annet dårlig lønn. Det kan med andre ord være mer lønnsomt for bedriften å øke lønningene enn stadig å måtte lete etter og ansette nye medarbeidere for å erstatte ansatte som slutter. Porter ser altså på kompetanse som en ressurs i et økonomisk perspektiv som kan gi bedrifter konkurransefortrinn og der mangel på fokus på dette kan medføre høye kostnader for bedriften. Styringen av de menneskelige ressursene påvirker konkurransefortrinn gjennom å fastslå de ansattes ferdigheter og motivasjon, og ved å fastslå kostnadene ved å leie inn og trene opp arbeidstakere.



Figur 7: Porters generiske verdikjede (Porter, 1985)

### 3.2.4 En helhetlig strategisk kompetansestyringsmodell?

#### Analyse på bakgrunn av individ- eller organisasjonsperspektiv:

Som utgangspunkt for drøftingen av den generelle litteraturen om kompetansestyring vil jeg ta for meg de ulike forfatternes modeller og diskutere om disse kan sies å være

helhetlige strategiske kompetansestyringsmodeller. I tillegg vil jeg spesielt fokusere på hvordan de ulike modellene beskriver prosessen rundt kompetansemobilisering. Jeg vil kort peke på hvilke mangler og svakheter modellene kan ha sett i lys av Forsvarets behov.

Den valgte litteraturen innen generell strategisk kompetansestyring er viktig som grunnlag for å kunne gjennomføre en god teoretisk analyse av begrepene kompetanse og kompetansestyring.

Linda Lai gir en generell og helhetlig beskrivelse av prosessen knyttet til kompetansestyring sett fra et individperspektiv. Odd Nordhaug fokuserer i sin litteratur mer på organisasjonsperspektiv, mens Michael Porter igjen ser på kompetansestyring i et økonomi- og organisasjonsperspektiv.

Både Nordhaug og Lai beskriver strategisk kompetanseplanlegging som en viktig del av kompetansestyringen og påpeker at denne danner bakgrunnen for de vurderingene som gjøres med tanke på hvordan og hvilke kompetansetiltak som så skal implementeres i virksomheten. Begge forfatterne understreker betydningen av en helhetlig og strategisk kompetansestyring.

Teoriene til Lai og Nordhaug omfatter de samme hovedtrekkene, men skiller seg noe fra blant annet i beskrivelsen av prosessene rundt anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse. I Lais modell kommer det tydeligere fram at virksomheten først bør mobilisere tilgjengelig kompetanse før det brukes ressurser på å utvikle og anskaffe ekstern kompetanse. Dette er et poeng som synes svært relevant for Forsvaret der det kan synes som om man er mer opptatt av volumet på utdanning framfor faktisk behov og hvor det er fokusert lite på å mobilisere kompetanse. Man kan hevde at fokuset på kompetanseplanlegging blir viktigere jo større og mer kompleks virksomheten er. I Forsvaret vil man spesielt kunne møte utfordringer ved de militært ansattes hyppige jobbytter, og stadige endringer i organisasjonen som medfører endrede kompetansebehov i tillegg til at virksomheten har et vidt spekter av oppgaver.

Både Nordhaug og Lai beskriver mobilisering av kompetanse som viktig for virksomheten for å få optimal måloppnåelse. Nettopp dette kan være et problem for blant annet Forsvaret som ofte har målsettinger innen HRM som er vanskelig å definere og hvor graden av måloppnåelse derfor er vanskelig å vurdere.

Nordhaug har valgt å beskrive kun de organisatoriske realiseringsbetingelsene, mens Lai også fokuserer på hvilke realiseringsbetingelser som har betydning for det individuelle nivået.

For min problemstilling er det interessant å se nærmere på både organisasjonens og individets realiseringsbetingelser som er knyttet til kompetansemobilisering da dette kan gi noen indikasjoner på om det er motsetningsforhold her.

Modellene skiller seg også på andre områder. Lai fokuserer på at en kontinuerlig oppfølging og evaluering av virksomhetens kompetanse er viktig for å kunne drive strategisk kompetansestyring. Nordhaug fokuserer i liten grad på det som skjer etter implementeringen av tiltakene. Sett fra et helhetlig synspunkt kan det derfor synes som om Lais beskrivelse av kompetansestyring som en prosess synes noe mer helhetlig og omfattende enn det Nordhaugs kompetansestyringsmodell skisserer.

Porter ser gjennom sin verdikjede på kompetanse som en ressurs på lik linje med de varer og tjenester bedriften produserer. Riktig kompetanse gir bedriften et konkurransefortrinn. Porter plasserer kompetanse inn i en modell som er basert på produksjon av varer og tjenester. Vi lever i en tid der formidling av tjenester og problemløsning er i ferd med å ta en stadig større del av markedet på bekostning av produksjon. I dag er det ofte bedriftens indre ressurser og kapabiliteter – inkludert bedriftens mulighet til å utvikle og beholde en kompetent og lojal arbeidskraft, som har blitt virksomhetens viktigste konkurransefortrinn. Porters modell går ikke nærmere inn på hvordan kompetanse best utnyttes i bedriften. Han poengterer allikevel at kvalitetssikring er en av aktivitetene i alle de ni primær- og støtteaktivitetene. I dette ligger også kvalitetssikring av hvordan de menneskelige ressursene forvaltes.

Sett på bakgrunn av utviklingen der menneskers kompetanse fremstår som organisasjonens viktigste ressurs, kan man stille spørsmål ved om Porters plassering av HRM som en støtteaktivitet gir et riktig bilde av kompetansens viktighet for en organisasjon.

Den generelle litteraturen beskriver i normative former hvilken plass kompetanse, kompetansestyring og -utnyttelse bør ha og hvilken betydning disse har for bedriften eller organisasjonen. De ulike bedrifter må nødvendigvis ha ulik tilnærming til hvordan kompetansestyring og –mobilisering i praksis bør oppnås.

Ingen av modellene går nærmere inn på hvordan mobilisering av kompetanse i praksis kan oppnås.

### 3.3 Kompetansestyring i risikoorganisasjoner

#### 3.3.1 Konsept for kompetansestyring i Forsvaret

I 1996 ble det nedsatt en Arbeidsgruppe (AG) med mandat fra Forsvarssjefen (FSJ) som skulle utarbeide en overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling av personell i Forsvaret for perioden 1998-2002.<sup>1</sup> Rapporten utgjorde grunnlaget for anbefalingene i ”Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002”.<sup>2</sup>

Rapporten understreket at den gamle definisjonen på kompetanse – realkompetanse<sup>3</sup> - ikke lenger var dekkende. AG innførte derfor en ny modell bestående av fem elementer for å beskrive helheten i et individs kompetanse. Modellen fikk betegnelsen Handlingskompetanse<sup>4</sup> og består av elementene læringskompetanse, fagkompetanse, sosial kompetanse, strategisk kompetanse og metodekompetanse.

Rapporten presenterer videre en modell som beskriver helheten i Forsvarets kompetanseutviklingsprosess (KU-prosessen). Elementene i modellen er rammefaktorer, strategi, kompetanseanalyse, kompetanseplanlegging, kompetanseanvendelse og evaluering. Rapporten understreker behovet for å se på kompetanseutvikling som en investering, og ikke drift, i budsjett- og rapporteringssammenheng.

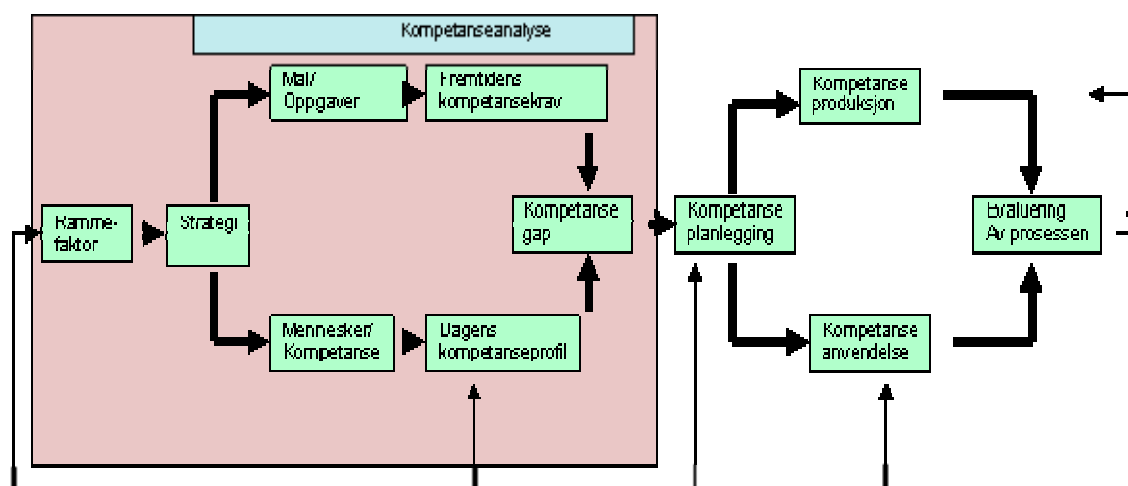
---

<sup>1</sup> Forsvarets Overkommando (1998), *Strategi for Kompetanseutvikling i Forsvaret*. Arbeidsrapport.

<sup>2</sup> Forsvarets Overkommando (1998), *Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002*.

<sup>3</sup> **Realkompetanse** defineres som ”...alle de kunnskaper og ferdigheter en arbeidstaker har tilegnet seg gjennom utdanning, lønnet eller ulønnet arbeid, organisasjonserfaring, fritidsaktiviteter eller på annen måte.” <http://www.vox.no/templates/CommonPage.aspx?id=368>

<sup>4</sup> **Handlingskompetanse** defineres som ”individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål.” (Strategisk Plan for Kompetanseutvikling i Forsvaret, 2005)



Figur 8: Forsvarets modell for kompetanseutviklingsprosessen 1998-2002

Rapporten poengterer viktigheten av å ha et godt system for å holde oversikt over hvilken kompetanse avdelingene har. Videreutvikling av systemet med stillingsbeskrivelser i Forsvaret ansees for å være en del av dette. Det understrekes at en målrettet kompetanseanvendelse skal være en hovedmålsetting i Forsvarets personalpolitikk.

I 2004 ble den strategiske planen for kompetanseutvikling i Forsvaret revidert. AGs arbeid bygger på oppdrag gitt i FSJs Virksomhetsplan 2005 til Forsvarets Skolesenter (FSS) og mandatet ble operasjonalisert til: *”Utarbeid et konsept for kompetansestyring i Forsvaret, herunder roller og ansvar”*. Konseptet bygger bl. annet på teorier av Linda Lai (2004) og beskriver i korte trekk den teoretiske bakgrunnen for kompetansestyring, hvordan dagens situasjon er og hvordan roller og ansvar burde være, sett fra et strategisk perspektiv. Rapporten resulterte i *”Konsept for kompetansestyring i Forsvaret”* som ble utgitt i 2005.<sup>1</sup>

Sluttrapporten konkluderer tidlig med at det ikke ser ut som om Forsvaret hadde tatt inn over seg at kompetansen best blir utnyttet når den styres og konkluderer med at Forsvaret ikke hadde en strategisk kompetansestyring. Rapporten viser sammenhengen mellom begrepene kompetansekrav<sup>2</sup>, kompetansebeholdning<sup>3</sup> og kompetansebehov<sup>4</sup> og

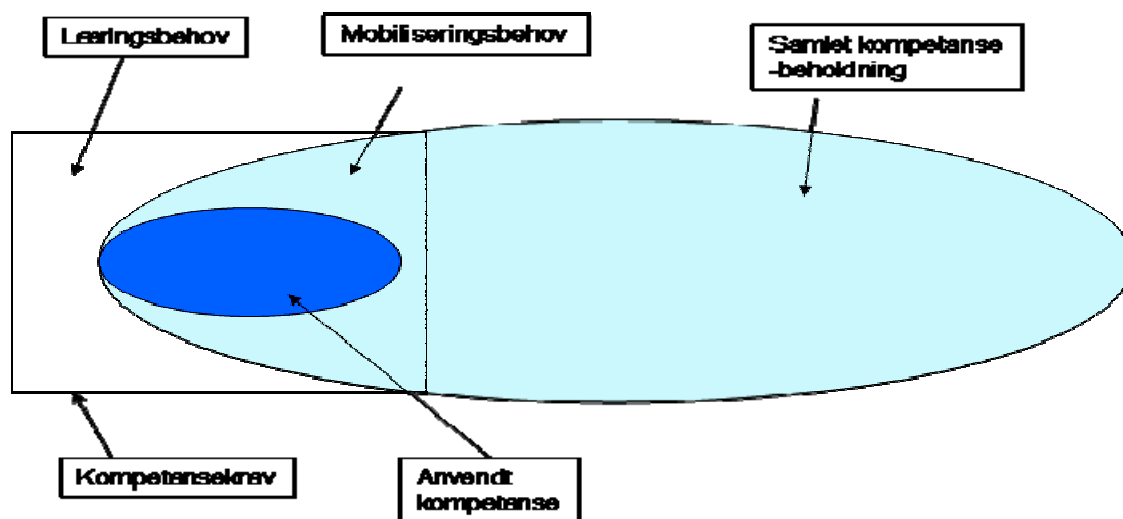
<sup>1</sup> *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret* (2005)

<sup>2</sup> **Kompetansekrav** defineres som *”den kompetansen virksomheten trenger for å nå sine visjoner, strategier og mål, for å kunne utføre definerte funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå.”* (Konsept for kompetansestyring i Forsvaret, 2005, s. 4)

<sup>3</sup> **Kompetansebeholdning** defineres som *”den kompetansen virksomheten og den enkelte medarbeider allerede besitter (tilgjengelig kompetanse).”* (Konsept for kompetansestyring i Forsvaret, 2005, s. 4)

<sup>4</sup> **Kompetansebehov** er definert som *”den kompetanse som virksomheten mangler for å nå sine mål og løse sine oppgaver. Dette er differansen mellom kompetansekrav og kompetansebeholdningen.”* (Konsept for kompetansestyring i Forsvaret, 2005, s. 4)

understreker behovet for en systematisk og metodisk holdbar kartlegging av de ulike delene.



Figur 9: Identifisering av kompetansebehov

Også dette konseptet poengterer at realiseringsbetingelser er avgjørende faktorer for at tilgjengelig kompetanse faktisk kommer til anvendelse og utnyttes optimalt.

### 3.3.2 Politiets Kompetansestyringskonsept

Konseptet ”Strategisk kompetansestyring i Politi- og Lensmannsetaten”<sup>1</sup> er utarbeidet av Politidirektoratet i perioden 2002-03 og er ment som en veiledning for utarbeidelse av kompetanseplaner i politidistriktene og særorganene. Konseptet peker på tre hovedutfordringer i strategisk kompetansestyring:

1. Å vedlikeholde kompetansen for nåværende drift
2. Å utvikle og anskaffe kompetanse i samsvar med strategiske valg
3. Å bygge opp kompetansemessig beredskap for ukjente situasjoner

Konseptet understreker betydningen av at prosessen kompetansestyring involverer ledelsen. Konseptet påpeker at det å kartlegge medarbeidernes kompetanse krever mye ressurser og at erfaringer fra mange virksomheter viser at detaljkartlegging av kompetanse gir lite utbytte i forhold til innsats.

Det fokuseres på at prosessen styres ovenfra, men at de som utvikler kompetanseplaner må kjenne til hvilken kompetanse som finnes i organisasjonen.

<sup>1</sup> Strategisk Kompetansestyring i Politi- og Lensmannsetaten (2003)



Konseptet presenterer en enkel modell som viser gangen i prosessen:



**Figur 10: Politidirektoratets Kompetansestyrimodell**

Hvert av trinnene i modellen beskrives med hensikt, oppgaver, forslag til prosedyre og suksesskriterier. Konseptet definerer også begrepet Handlingskompetanse som summen av:

- Fagkompetanse
- Ledelseskompetanse
- Samspillkompetanse
- Endringskompetanse

Konseptet sier lite om hvordan den kompetansen virksomheten allerede har kan utnyttes/mobiliseres.<sup>1</sup>

### 3.3.3 Competence Assurance Framework (CAF)

I 2007 ble det ved Institutt for Energiteknologi (IET) utarbeidet en rapport - "Guidance on Development and Maintenance of Staff Competence"<sup>2</sup> - som presenterer en generisk modell for et rammeverk som skal sikre viktig kompetanse i virksomheten (Competence Assurance Framework-CAF). Dokumentet understreker at utvikling og vedlikehold av kompetanse i stabene er svært viktig for sikkerheten i høyrisiko organisasjoner. Lovpålagte krav beskriver ofte hvilke kompetansemål som skal oppnås i funksjonelle termer – hva som skal gjøres, men sier sjelden noe om hvordan den enkelte organisasjon skal oppnå målene. Konsekvensen er at organisasjoner tilnærmer seg spørsmålene knyttet til opplæring svært ulikt. Fordelen er at den enkelte organisasjon finner det pedagogiske

<sup>1</sup> I henhold til telefonsamtale med Bertil Nordstøm – seksjonssjef for Organisasjonsutvikling i Politidirektoratet – er det ikke gjennomført noen evaluering av konseptet, og det er varierende i hvilken grad konseptet nyttes i de ulike distriktene.

<sup>2</sup> Guidance on Development and Maintenance of Staff Competence (2007)

virkemidlet som er mest effektivt. En mulig ulempe er at den enkelte organisasjon og tilsynsorgan finner det vanskelig å vurdere om de ulike tilnærmingene til opplæring tilfredsstillende kravene. Hver organisasjon må etablere et kompetansestyringssystem for å planlegge og gjennomføre opplæring, samt dokumentere hvordan valgt tilnærming sikrer at kravene oppfylles.

Hensikten med CAF er derfor å bidra med et generisk rammeverk for en overordnet vurdering av kompetansesikkerhetsprosessen i høyrisikoorganisasjoner.

Utviklingen av CAF er basert på følgende tre aktiviteter:

1. Valg av definisjon på begrepet kompetanse
2. Gjennomgang av et sett standarder og retningslinjer for kompetanseutviklingsaktiviteter
3. Gjennomgang av et sett eksisterende modeller for kompetansestyring

Dokumentet tar for seg tre kjente kompetansestyringsmodeller:

1. Verdifokusmodellen til Porter
2. Kompetansestyringsmodellene til Nordhaug og Lai
3. Overføringsmodellen (Transfer of Training-TOT)

CAF-modellen beskrives som en hybridmodell som har med seg elementer fra alle de 3 nevnte modellene over. Den tar opp i seg de manglende elementene om hvordan utarbeidelse av treningsopplegg, implementering og evaluering av treningsopplegg for høyrisiko organisasjoner bør gjennomføres i praksis. Elementer som forfatterne av rapporten mener de tre nevnte modellene mangler. Rammeverket består av tre overordnede nivåer:

Nivå 1: Kompetansestyringssystem

Nivå 2: Treningsprogrammer

Nivå 3: Kunnskapsstyring

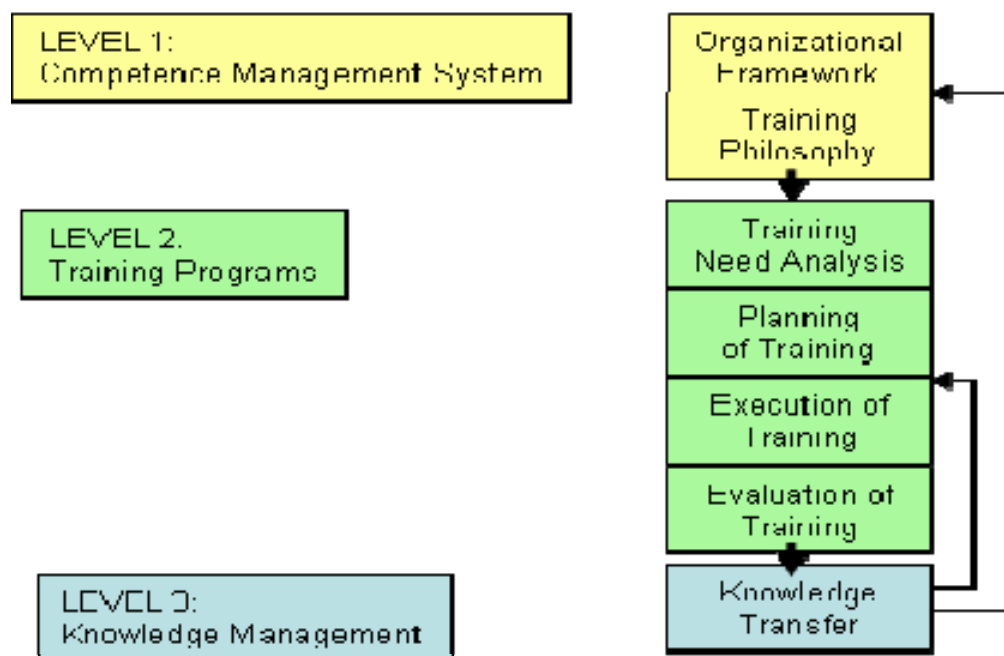
**Nivå 1** tar for seg et overordnet system for å styre aktiviteter knyttet til utvikling og vedlikehold av kompetanse der hensikten er å sikre at kompetansefremmende aktiviteter blir behandlet systematisk og i henhold til standard satt av tilsynsorganer. Organisasjonen må kartlegge det overordnede kompetansebehovet basert på overvåking av nåværende og fremtidige kompetansebehov. Treningsfilosofien skal vise det grunnleggende pedagogiske synet til organisasjonen på hvordan pedagogiske konsepter og prinsipper generelt skal forstås i organisasjonen. Dette betyr definisjon av kjernebegreper innen

kompetansestyring, treningsmetoder og -prinsipper. Nivå 1 utformes av staben på styringsnivå, i samarbeid med de som i praksis gjennomfører planene.

**Nivå 2** tar for seg kravene knyttet til utvikling av konkrete treningsplaner.

- Identifisering av treningsbehov
- Planlegging av trening med hensikt og øvingsmål
- Gjennomføring av trening
- Evaluering av treningen og treningsresultatene

**Nivå 3** tar for seg kunnskapsstyringen der kompetanseoverføring skal sikre at kompetanseutviklingsaktivitetene i organisasjonen blir fulgt opp og, dersom nødvendig, justert eller forbedret.



Figur 11: CAF – Competence Assurance Framework

Kort oppsummert er CAF et generisk rammeverk som kan benyttes for å strukturere kompetanseutviklingsaktiviteter på høyere nivå. Med individuelle justeringer i rammeverket kan det tilpasses alle krav satt av for eksempel tilsynsorganer.

### 3.3.4 Competence assessment for the hazardous industry

I 2003 ble det utarbeidet en rapport i regi av "Health & Safety Executive"(HSE) i England med tittelen "Competence assessment for the hazardous industry" (Wright, M, Turner, D, Horbury, C. 2003), Rapporten er basert på undersøkelser av ulike risikobaserte

virksomheter i England (Blant annet jernbanedrift, flyselskap, kjernekraft og oljesektor) og kan være relevant som litteratur for studier av kompetansestyring i Forsvaret.

HSE hadde tidligere utviklet et dokument med en manual for sikkerhetsvurderinger som beskrev et system for vurdering av kompetanse. Denne omfattet blant annet passende standarder for nødvendig kompetanse knyttet til ulike arbeidsoppgaver i virksomheten. Denne rapporten er en vurdering av om implementeringen av disse dokumentene hadde gitt ønsket effekt. Rapporten gir:

1. En oversikt over gjeldende praksis på området
2. Et syn på hva som ansees for god praksis på området når det gjelder kompetansevurdering i tilknytning til det å forhindre ulykker.
3. Oversikt over råd, sjekklister og eksempler på vurderinger

Rapporten poengterer at man frem til rapporten ble presentert i mange tilfeller hadde antatt at ansatte med en spesiell grad av erfaring og trening også hadde nødvendig kompetanse, og at spredning av skriftlige prosedyrer var nok for å sikre at prosedyrer etc ble gjennomført i henhold til pålagt standard. En antakelse som viste seg ikke å være rett. Rapporten peker blant annet på at det er vanskelig for en ansatt selv å melde ifra at man ikke er kompetent for en oppgave. I tillegg viser rapporten til at utformingen av kompetansevurderinger kan gi feil svar. Den kan vise at en ansatt vet hvordan man løser et problem, men ikke om man har forstått bakgrunnen for problemet. Rapporten peker videre på problemer knyttet til stadig økende krav til multi-ferdigheter og stadige nedbemanninger. Staber som i økende grad forventes å ta ansvar for et stadig bredere spekter av oppgaver uten oppfølging. Dette øker behovet for å sjekke arbeidstakernes kompetanse. Det er viktig å skille mellom medarbeidernes erfaring/trening og det å vurdere deres kompetanse.

Rapporten peker på at det ikke lenger er akseptabelt bare å anta at medarbeidere i denne type virksomhet innehar riktig kompetanse og at det må utvikles adekvate metoder for å vurdere kompetansen. Rapporten foreslår en rekke prosesser for å utvikle et kompetansevurderingssystem som kan sikre at den ansattes kompetanse kommer klart fram.

### **3.3.5 Andre risikoorganisasjoners modeller/konsepter som sammenlikningsgrunnlag for Forsvaret**

Som utgangspunkt for drøftingen av kompetansestyringskonseptene og -dokumentene til risikoorganisasjonen vil jeg diskutere deres relevans som et supplement til Forsvarets eget

konsept for kompetansestyring. Også i denne delen av oppgaven vil jeg fokusere på kompetansemobilisering.

Hoveddelen av litteraturen hentet fra Forsvaret beskriver inngående utviklingen av den strategiske kompetansestyringen i løpet av de siste 10 årene og bidrar til å klargjøre hvordan den strategiske kompetansestyringen i Forsvaret er tenkt å fungere og hvordan den i praksis fungerer i dag. I tillegg gir den et bilde av hvordan Forsvaret skal legge til rette for mobilisering av de ansattes kompetanse. For å kunne foreta en mest mulig troverdig analyse av Forsvarets konsept for kompetansestyring er det viktig å kunne sammenlikne med organisasjoner som har noen av de samme hovedtrekkene som Forsvaret.

Som sammenlikningsgrunnlag har jeg benyttet følgende organisasjoner:

- Politidirektoratet (NO)
- Health & Safety Executive (UK)
- Institutt for Energiteknologi (IET)- CAF (NO)

### **Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret**

De mest sentrale dokumentene som sier noe konkret om den strategiske kompetansestyringen i Forsvaret er ”*Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002*” som ble utgitt i 1998 og ”*Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*” som ble utgitt i 2005. Disse dokumentene er viktige for å kunne danne seg et bilde av hvordan konseptet for kompetansestyring i Forsvaret er tenkt å fungere.

Begge dokumentene erkjenner at Forsvarets kompetansestyringskonsept ikke fungerer tilfredsstillende. Rapporten fra 1998 etablerer et felles begrepsapparat. Dette antas å danne grunnlaget for det videre arbeidet med å innføre strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Denne rapporten peker også på problemet med å få oversikt over hvilken kompetanse som finnes i organisasjonen. Dette anses for å være en forutsetning for både å kunne styre og mobilisere kompetansen. Dette problemet blir tatt opp igjen i Konseptet fra 2005 og det blir poengtert at verktøyet for kompetansestyring fortsatt ikke gir muligheter til å få ut oversikt over hva organisasjonen trenger av kompetanse.

Det er ulike oppfatninger av om det å utvikle dyre IT-verktøy for å kartlegge, måle og styre kompetanse har noen stor effekt. Mange bedrifter som har brukt mye ressurser på dette har hatt lite utbytte av dette da kvaliteten på dataene de får ut er for dårlig og tiden

som kreves for å ajourføre databasene blir for omfattende. Et av hovedpoengene Bente R Løwendahl (1999) trekker fram i denne forbindelsen er at kompetanse som blant annet samarbeidsevne, kreative egenskaper og omstillingsvilje vanskelig kan bli objektivt målbart.

Forsvarets forsøk på å kodifisere utdanningsnivå og kompetansenivå for bruk i en slik kartleggingssammenheng opp gjennom årene har endt opp tusenvis av ulike koder som har gjort det svært uoversiktlig.

Konsept for kompetansestyring i Forsvaret utgitt i 2005 poengterer helt kort at mobilisering av kompetanse er et sentralt tema innen strategisk kompetansestyring. Konseptet utdyper derimot ikke hvordan forholdet mellom individuelle behov og organisasjonens behov bør balansere. Det vil kunne oppstå konflikter i spenningsfeltet mellom organisasjonens behov for å styre kompetanse inn mot spesielle stillinger, og det enkelte individs ønsker og behov.

Ingen av Forsvarets egne dokumenter sier noe om i hvilken grad den potensielle kompetansen blir mobilisert. Det kan synes som om det ikke er foretatt noen empiriske undersøkelser i Forsvaret som kan si noe om i hvilken grad Forsvaret som organisasjon mobiliserer tilgjengelig kompetanse, eller i hvilken grad det enkelte individ anser at kompetansen blir utnyttet.

ASTD<sup>1</sup> (2000, s. 453-472) beskriver de fire komponentene 1. trening, 2. incentiver/motivasjon, 3. det ytre miljøet/kultur og 4. forholdet mellom arbeid, arbeid og arbeidssted, som konstant må virke sammen i harmoni, for at en medarbeider skal kunne utføre arbeidet best mulig. Av disse bruker vi i dag mest tid på trening. Forfatterne er av den oppfatning at vi bør bruke mer tid og ressurser på arbeidet, arbeideren og utførelsen av arbeidet for å bli konkurransedyktige.

Boken presenterer også en oversikt over ulike menneskelige og organisasjonsmessige faktorer som spiller inn når det gjelder utførelse av et arbeid (ASDT, s. 464).

### **Rapporten fra Health & Safety Executive (HSE)**

Rapporten fra Health & Safety Executive (HSE) er interessant som bakgrunn for studier av kompetansestyringen i Forsvaret av flere årsaker. For det første innehar Forsvaret en

---

<sup>1</sup> **ASTD:** *The American Society for Training and Development-Handbook of Training Design and Delivery.*

rekke stillinger og staber som kan sammenliknes med dem som er nevnt i rapporten, der manglende eller feil kompetanse hos de ansatte kan få alvorlige konsekvenser. For det andre peker den på problemet med å blande sammen begrepene erfaring/trening og kompetanse. Er det akseptabelt bare å anta at medarbeidere i denne type virksomhet innehar riktig kompetanse, og hvordan utvikle en adekvat metode for å vurdere kompetansen?

Denne oppfatningen står i kontrast til Jay Hall (1990, s. 22) som i sin bok argumenterer for at vi bør lede en virksomhet med den antakelsen at mennesker generelt sett er kompetente og at det finnes bevis for at mennesker agerer slik vi forventer at de skal agere. Senere i boken (s.36-36) poengterer Hall at det er vanlig å betrakte kompetanse som en ekspertkunnskap. Dette er etter Halls oppfatning en alt for snever definisjon og at kompetanse er et grunnleggende naturlig og menneskelig trekk som gjør oss i stand til å omgås andre mennesker, kunne løse problemer på en fornuftig måte og på en fornuftig måte reagere på de utfordringer vi stilles overfor.

Noen vil nok hevde at Forsvaret tradisjonelt har satt likhetstegn mellom begrepene erfaring/trening og kompetanse og har tatt det for gitt at ansatte med en gitt formell utdanning og arbeidserfaring har rett kompetanse. Forsvaret har pr i dag ikke utviklet noe fullgodt verktøy som viser klart hvilken kompetanse den enkelte besitter. Innføringen av Handlingskompetansebegrepet i 1998 kan allikevel ses på som et betydelig bidrag for å beskrive et individs helhetlige kompetanse. Systemet med tjenesteuttalelser sier noe om hvor godt man utførte jobben i den siste stillingen, men sier ikke noe klart om hvor god kompetanse man har for å fylle neste stilling.

Et tredje punkt rapporten tar opp er behovet for å konkretisere hvilken kompetanse som kreves til ulike arbeidsoppgaver. Her har Forsvaret kommet et godt stykke på vei med innføringen og utviklingen av stillingsbeskrivelser som beskriver hvilken kompetanse som kreves for å fylle stillingen. Spørsmålet er allikevel om dette er godt nok når man ikke har gode nok instrumenter for å kunne vurdere den enkeltes kompetanse opp mot kravene i stillingsbeskrivelsen.

### **Institute for Energy Technology**

Konseptet som er utarbeidet for Institute for Energy Technology (IET), slik det er beskrevet i "Guidance on Development and Maintenance of Staff Competence"<sup>1</sup>, presenteres som et generisk rammeverk for en overordnet vurdering av kompetansesikringsprosessen i høyrisikoorganisasjoner. Rammeverket "Competence Assurance Framework (CAF)" gir en helhetlig og systematisk tilnærming til hvordan en organisasjon bedre kan sikre viktig kompetanse i virksomheten. Slik sett kan dette rammeverket fungere som et sammenlikningsgrunnlag for Forsvarets måte å drive strategisk kompetansestyring. Modellene beskrevet i den øvrige delen av litteraturen er ofte normative og gir kun en overordnet beskrivelse av behovet og viktigheten av kompetansestyring, men sier i liten grad hvordan dette kan gjøres eller oppnås i praksis.

CAF er i så måte utviklet som en langt mer detaljert modell som beskriver hvordan kompetansestyring kan gjennomføres i praksis i en organisasjon på flere ulike nivåer. Nivå 1 og 3 utgjør de strategiske nivåene og det er spesielt disse nivåene som kan være interessante å benytte som sammenlikningsgrunnlag for Forsvaret.

**Nivå 1** omfatter planlegging og tar for seg organisatoriske rammeverk og treningsfilosofi. Gjennom å dokumentere behov for kompetanse, utvikle et planhierarki som kan nyttes på ulike nivåer, sikre rasjonell kunnskapsstyring og plassering av ansvar og ressurser kan man skaffe et grunnlag for mest mulig effektiv bruk av virksomhetens kompetanse. I en utdypet versjon av CAF-rapporten beskrives mer i detalj hvordan en organisasjon gjennom et hierarki av strategiske, avdelingsvise og overordnede treningsplaner kan sikre en systematisk behandling av kompetansestyringsaktiviteter slik at de tilfredsstiller gitte standarder og bestemmelser satt av egen organisasjon eller av eventuelle tilsynsmyndigheter. Hensikten er å oppnå en større grad av integrering av kompetansestyring i organisasjonens ledersystemer.

Organisasjonens treningsfilosofi skal forsterke den pedagogiske bevisstheten og kvaliteten i trening og opplæring. Treningsfilosofien består av de tre elementene:

- Definisjon av nøkkelbegreper
- Utvikling av kompetansekategorier
- Grunnsyn på sentrale strukturer i trening og læring

---

<sup>1</sup> Guidance on Development and Maintenance of Staff Competence (2007)



**Nivå 3** tar for seg kunnskapsstyringen der kompetanseoverføring skal sikre at kompetanseutviklingsaktivitetene i organisasjonen blir fulgt opp og, dersom nødvendig, justert eller forbedret.

I forbindelse med denne oppgaven kan det være interessant å se nærmere på hvilke systemer / planer / konsepter Forsvaret har for både å sikre seg best mulig utnyttelse av organisasjonens kompetanse, samt hvordan de gjennomføres i praksis og hvilke metoder Forsvaret har for å evaluere graden av kompetansemobilisering.

**Nivå 2** omfatter iverksetting/gjennomføring av treningsprogrammer. Gjennom utvikling av treningsprogrammer, planlegging og gjennomføring av trening, samt evaluering av treningen, skal organisasjonen sikres en optimal opplæring som tilfredsstillende krav. Da dette er mer på et taktisk nivå vil jeg ikke drøfte dette nivået nærmere.

### **Politiets Kompetansestyringskonsept**

Politi- og Lensmannsetaten er en organisasjon som med sin store geografiske spredning, vide spekter av arbeidsoppgaver og vanskelig definerbare målsettinger, i stor grad kan sammenliknes med Forsvaret. Politiets Kompetansestyringskonsept kan derfor være med på å danne en form for sammenlikningsgrunnlag for Forsvarets eget konsept.

Konseptet poengterer: *"Hovedmålet er å sikre et etaten til en hver tid har den kompetansen som er nødvendig for å nå sine mål, samtidig som medarbeiderne får anledning til å utvikle seg faglig og personlig"*. En viktig svakhet med konseptet er at det ikke sier noe om hvordan den kompetansen organisasjonen allerede besitter best kan utnyttes. Konseptet sier heller ikke noe om hvordan vektingen mellom organisasjonens behov og den enkeltes behov bør være. Dette er et tema som heller ikke diskuteres i nevneverdig grad i Forsvarets konsept.

På et viktig område skiller Politiets konsept seg fra Forsvarets. Politiets konsept understreker at: *"Erfaringer fra mange virksomheter er at detaljkartlegging av kompetanse gir lite utbytte i forhold til innsats"*. Dette synes å gi uttrykk for en annen oppfatning enn det Forsvaret har. Forsvarets konsept understreker behovet for verktøy som gjør Forsvaret i stand til å foreta slike kartlegginger. Det kan derfor være interessant å undersøke nærmere hvilke erfaringer Politiet og Forsvaret har med kompetansekartlegging.

### **3.4 Oppsummering og analysemodell**

#### **3.4.1 Oppsummering - litteratur knyttet til kompetansestyring**

Det er skrevet betydelig med generell litteratur om strategisk kompetansestyring som kan benyttes som utgangspunkt både for min analyse av kompetanse og kompetansebegrepet, og som utgangspunkt for min vurdering av kompetansestyringen i Forsvaret. Det kan synes som om det er lite litteratur som beskriver mer detaljert hvordan kompetanse mobiliseres/utnyttes i risikoorganisasjoner. Av den norske litteraturen om generell kompetansestyring kan det synes som om det er Linda Lais modeller og teorier som står mest sentralt. Lais teorier er uten tilpasninger blitt benyttet som modell for Forsvaret.

Spørsmålet er hvordan en slik generell teori om kompetansestyring som Lai presenterer, passer for en organisasjon som Forsvaret? Som en risikoorganisasjon er det min oppfatning at Forsvaret trenger en annen, og langt mer konkret modell/konsept for kompetanseanvendelse, og som tar høyde for de spesielle kravene og forholdene som er knyttet til Forsvaret som en risikoorganisasjon.

Forsvaret er en sterkt målrettet organisasjon (det er klart definert hva som kreves for å mestre spesielle arbeidsoppgaver), en organisasjon preget av hurtige endringer, en organisasjon med kompleks struktur og arbeidsoppgaver og behov for egen kompetanseutvikling. De generelle modellene må tilpasses en slik organisasjon.

Forsvaret har i løpet av de siste ti årene hatt flere arbeidsgrupper som har jobbet med utforming og implementering av strategisk kompetansestyring og en rekke dokumenter om emnet er utarbeidet og kan benyttes som kilder for min oppgave.

Når det gjelder i hvilken grad Forsvaret greier å mobilisere den kompetansen som er tilgjengelig i organisasjonen er det så langt lite som tyder på at det er gjort noen dypere studier av dette. En undersøkelse om kompetansestyringsprosessen i det svenske Forsvaret er gjennomført i 2005 for offiserer på nivå 3 (Berglund, 2005). Denne undersøkelsen ser kompetansestyring hovedsakelig i et individperspektiv og konkluderer med at offiserene i alt for liten grad får utnyttet sin kompetanse i stillingen. Hovedårsaken er at offiserene bytter stilling for ofte. Deler av denne undersøkelsen kan benyttes som et sammenlikningsgrunnlag for kompetansestyringskonseptet til det norske Forsvaret.

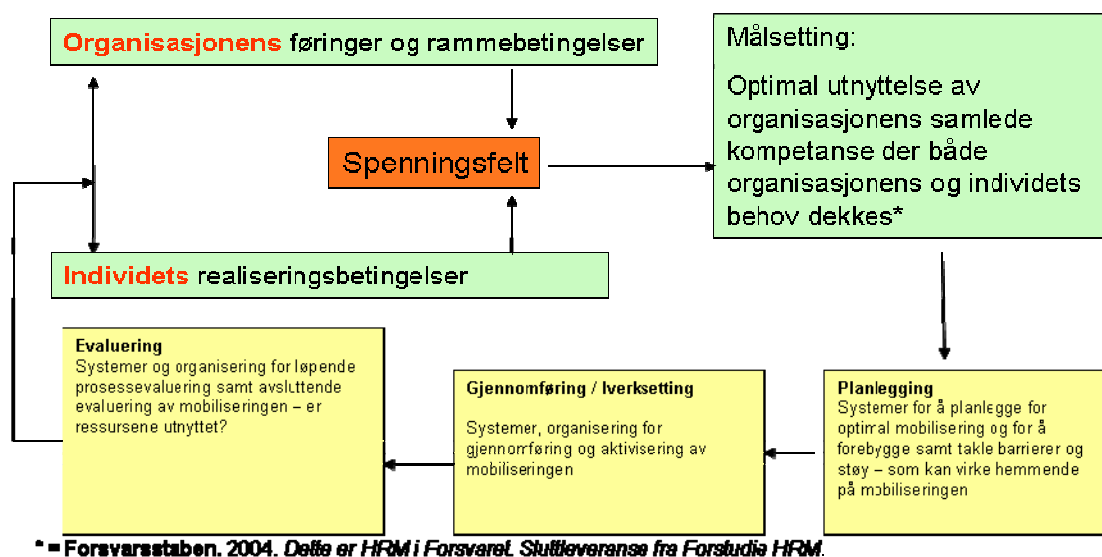
### 3.4.2 Utvikling av analysemodell

Både Lai (2004, s. 199-216) og Nordhaug (2004, s. 45-52) poengterer at mobiliseringen av organisasjonens totale kompetanse avhenger av organisasjonens rammebetingelser/føringer og av enkeltindividets realiseringsbetingelser.

Disse to perspektivene er gjensidig avhengige og påvirker hverandre. Min analysemodell bygger på, og kombinerer modellene som beskrevet tidligere (supra dette kapitlet), men fokuserer i sterkere grad på forholdene i dette spenningsfeltet mellom organisasjonen og individet.

Som en støtte for Forsvaret til å oppnå en mest mulig optimal kompetanseutnyttelse kan et konsept for metodisk planlegging, gjennomføring/iverksetting og evaluering av kompetansemobilisering være til hjelp.

I dette ligger utvikling og strukturering av rutiner for arbeid knyttet til kompetansestyring. Det være seg kartlegging av kompetansebehov, utvikling av metoder og verktøy for å gjennomføre kompetanseanalyser, etablering av kodeverk for kategorisering av utdanning og utdanningsnivåer, avklaring av roller og ansvar, utvikling av rutiner og ansvar knyttet til oppfølging og evaluering eller kartlegge ressursbehov. Deler av CAFs generisk modell for et rammeverk som derfor skal sikre viktig kompetanse i virksomheten er benyttet som en del av min analysemodell.



Figur 12: Modell for Kompetansemobiliseringsperspektiver

Organisasjonens rammebetingelser/føringer er beskrevet som organisasjonsstruktur, organisasjonskultur (forankring og medbestemmelse), incentiver og belønning, tekniske løsninger og organisasjonens konsepter. En stor del av ansvaret for å utnytte de ansattes kompetanse ligger derfor på organisasjonen selv.

Et viktig perspektiv her kan være Halls (1990, s 42-42) teori om at mennesker ikke først og fremst arbeider for å overleve, men for å holde seg friske. Med det mener han at mennesket har behov for å produsere og prestere for å trives med seg selv. Det vil si gis muligheter til å utnytte sine evner og kompetanse til å skape. Det er derfor viktig at organisasjonen er organisert slik at de menneskelige ressursene tas med i betraktningen.

Individets realiseringsbetingelser er beskrevet som blant annet mestringstro, motivasjon, behov og ønsker. Organisasjonen har som nevnt et stort ansvar for å legge til rette for at også det enkelte individ får utnyttet sin kompetanse. Løwendahl (1999) poengterer at kompetanse eies av individet og må motiveres til å gi fra seg sin kompetanse eller utvikle sin kompetanse for bedriftens beste. Til det trengs det ulike former for incentiver og "win-win" løsninger.

Hvilke faktorer er det som konkret peker seg ut som de viktigste faktorene innenfor de to perspektivene - organisasjonen og individet - når det gjelder det norske Forsvaret? Hvordan er forholdet mellom Forsvarets rammebetingelser og offiserenes realiseringsbetingelser? Er det sammenfallende oppfatninger mellom individet og organisasjonen når det gjelder graden og viktigheten av kompetansemobilisering?

I hvilken grad kan det sies at Forsvaret oppnår en ideell målsetting om: *"Optimal utnyttelse av organisasjonens samlede kompetanse der både organisasjonens og individets behov dekkes?"*<sup>1</sup>

Modellen i figur 12 viser en mer spesifikk kompetansemobiliseringsmodell som kan benyttes mer konkret for Forsvaret. Modellen viser hvordan organisasjonens rammebetingelser/føringer og individets realiseringsbetingelser/ønsker gjensidig påvirker hverandre gjennom balansen i et spenningsfelt. Graden av kompetansemobilisering

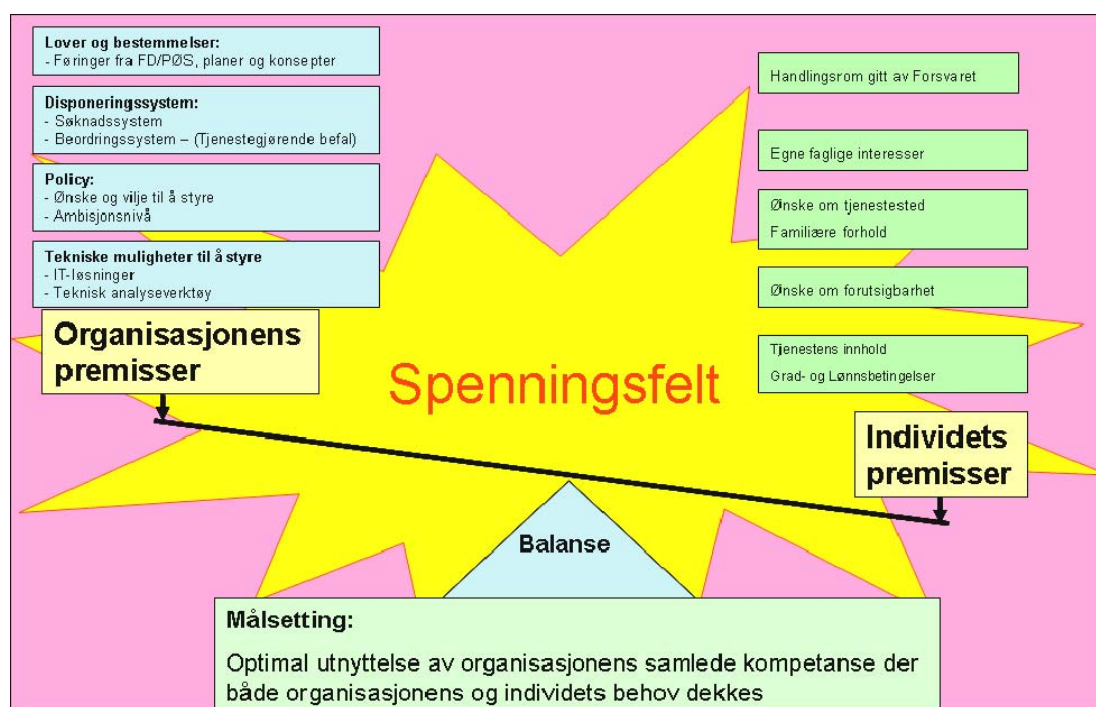
---

<sup>1</sup> Forsvarsstaben. 2004. *Dette er HRM i Forsvaret. Sluttleveranse fra Forstudie HRM.*

avhenger på den ene siden av hvordan organisasjonen har tilrettelagt for kompetansemobilisering og hvordan det følges opp. I dette ligger hvilke lover, bestemmelser og regler, policy og egen strategi Forsvaret støtter seg på og hvordan disse håndheves for å utnytte kompetansen til organisasjonens beste.

På den andre siden avhenger optimal kompetansemobilisering av det enkelte individs ønsker og behov. I dette ligger de ulike faktorer som spiller inn når individet selv kan påvirke om den enkeltes kompetanse skal komme til full utnyttelse.

Forsvarets muligheter til en optimal kompetansemobilisering er derfor avhengig av hvordan disse motstridende kreftene balanserer i dette spenningsfeltet mellom individet og organisasjonen.



**Figur 13: Spenningsfeltet mellom individ og organisasjon**

Analysemodellen i figuren over viser nærmere i detalj hvilke faktorer som kan være relevante for kompetanseutnyttelsen i spenningsfeltet mellom Forsvaret som organisasjon og for offiserer som individer.

Modellene i figur 12 og 13 blir også benyttet som analysegrunnlag av de empiriske data.

## 4 KOMBINATORISK ANALYSE OG DRØFTING – Organisasjon og individ

I denne delen av oppgaven vil jeg knytte sammen de teoretiske perspektivene, analysemodellen fra kapittel 3 og den empirien jeg har hentet inn i forbindelse med gjennomføringen av individuelle intervjuer, telefonintervjuer, spørreundersøkelser og søk i databaser (kombinatorisk drøfting). For å spare plass integreres presentasjonen av de empiriske data i denne drøftingen.

Hovedhensikten med kapitlet er å analysere og drøfte kompetansestyringen i Forsvaret, samt å finne fram til noen hovedpunkter som beskriver spenningsfeltet mellom organisasjonens behov og krav, og individets behov og ønsker slik analysemodellen i kapittel 3 beskriver. Gjennom en analyse av dette spenningsfeltet ønsker jeg å belyse hvilke faktorer som påvirker Forsvarets muligheter til å mobilisere kompetansen.

Analysen i denne delen av oppgaven vil som nevnt (supra 1.2.1) bestå av to hoveddeler:

- (1) Først vil jeg foreta en analyse og drøfting av kompetansestyringen i Forsvaret sett i et organisasjonsperspektiv. Denne delen vil være basert på data fremkommet ved kildegransking, individuelle intervjuer, telefonintervjuer og søk i databaser.
- (2) Deretter vil jeg foreta en analyse og drøfting av kompetansestyringen i Forsvaret sett i et individperspektiv. Denne delen vil være basert på data fremkommet i forbindelse med spørreundersøkelsen. Hvert analyseperspektiv vil bli avsluttet med en oppsummering før jeg i kapittel 5 trekker konklusjoner og anbefaler eventuelle tiltak innen noen konkrete områder.

### 4.1 **Analyse av resultatene i et organisasjonsperspektiv**

I dette punktet vil jeg analysere og drøfte resultatene fremkommet gjennom datainnhenting knyttet til problemstilling B og C: ”*Hvordan praktiseres kompetansestyringen i Forsvaret?*” og ”*I hvilken grad evner Forsvaret å mobilisere kompetansen?*”.

I kapittel 3 poengterte jeg at mobilisering av en organisasjons kompetanse blant annet er avhengig av faktorer som er knyttet til organisasjonens behov og krav.

Jeg vil i hovedsak fokusere på tre hovedspørsmål knyttet til dette perspektivet og analysere og drøfte problemstillingene på bakgrunn av disse:

- a. Konsept for kompetansestyring i Forsvaret
  - Utvikling og implementering av konseptet
- b. Hvordan styres kompetansen i praksis i Forsvaret?
  - Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger
  - Individets behov og ønsker opp mot organisasjonens krav og behov
  - Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserenes kompetanse?
- c. Verktøy for å analysere kompetansebehov/kompetansegap

#### **4.1.1 "Konsept for kompetansestyring i Forsvaret"**

For å undersøke nærmere hvordan "Konsept for kompetansestyring i Forsvaret" er implementert og hvor godt kjent det er ble det gjennomført ni intervjuer med personer som har god kunnskap om kompetansestyring fra ulike avdelinger i Forsvaret og organisasjoner nært knyttet til Forsvaret.

##### **Kjennskap til konseptet**

Undersøkelsen avdekket at konseptet i liten grad var kjent hos sentrale personer i de avdelingene i Forsvaret som har ansvar for kompetansestyring og kompetanseutvikling. Flere oppga at de hadde lest gjennom konseptet da at det ble signalisert at intervjuet blant annet ville dreie seg om dette temaet.

Typiske svar på spørsmålet om de kjente til konseptet var:

*"Jeg har ikke fått en god forståelse for konseptet før i løpet av de siste ukene",  
"Jeg har bladd i konseptet",  
"Ja, jeg har lest det",  
"Da jeg leste det (før intervjuet) så husker jeg at jeg har sett det før, men i min stilling har jeg verken sett eller hørt noe til "Konsept for Kompetansestyring".  
(Div intervjuer)*

Kun planavdelingen i PØS oppgir at dette konseptet er noe de forholder seg tildaglig som en del av arbeidet med kompetansestyring i Forsvaret.

Manglende kunnskap om selve konseptet hos sentrale personer som jobber med kompetansestyring i Forsvaret kan komme til å bli en utfordring ved implementering og utøvelse av kompetansestyring i henhold til konseptet.

### **Implementering**

En viktig forutsetning for å få implementert et konsept er at det er kjent for de som er tenkt å skulle bruke det, og at planen og strategien for implementering er kjent.

Konseptet skal i henhold til PØS implementeres frem mot 1. januar 2009. Det virket ikke som om dette er oppfattet ute i organisasjonen da et flertall av respondentene satt med et inntrykk av at konseptet var implementert eller i ferd med å bli implementert uten at de visste hva planen var. Det var kun intervjuobjektene fra PØS som med sikkerhet kunne si hvordan statusen på implementeringen var. At det fortsatt er over et år til konseptet skal være implementert kan være noe av forklaringen på at konseptet fortsatt er relativt ukjent for mange. Flere av intervjuobjektene poengterte at de mener det mangler klare planer for hvordan dette skal implementeres.

En annen årsak til at sentrale personer i kompetansestyringsorganisasjoner i Forsvaret ikke selv kjenner til verken konseptet eller planen for implementering av det, kan være at et flertall av intervjuobjektene kun har sittet i stillingen i mindre enn to år. Mange har derfor tiltrådt stillingen etter at konseptet ble overlevert. Dette er en kjent problemstilling i Forsvaret, og indirekte kan derfor storturn over i Forsvarets kompetanseorganisasjon svekke mulighetene for en vellykket innføring av konseptet.

En faktor flere respondenter trekker fram som kritisk for implementeringen av konseptet er forankringen i Forsvarets ledelse. Uten vilje fra øverste nivå er det en oppfatning om en implementering blir vanskelig.

*”Vi ser at ikke alle sjefene ønsker å involvere seg i de overordnede tingene. Sjefer - fra bottom up - er veldig interessert i her-og-nå problematikken.”*  
(Nr 7, intervju)

*”Det er dels 1’er nivået som hindrer oss i å få implementert dette. Det at de ikke helt har evnen til å prate sammen og gjøre de riktige grepene fordi de mangler kompetanse om kompetansestyring.”* (Nr 2, intervju)

Det pekes på at manglende forankring i ledelsen har ført til mislykkede forsøk på implementering i andre sammenhenger.



### Holdningen til Konseptet

Det virker å være en felles holdning hos intervjuobjektene at dette konseptet ikke er ferdig utviklet og at det fortsatt er mye som må på plass før det kan implementeres og gjøres gjeldende. Noen har også den oppfatning at dette ikke er et konsept i det hele tatt, og uttaler blant annet:

*"Dette oppfatter jeg mer som et problemnotat, men det som diskuteres i dokumentet er relativt beskrivende"* (Nr 1, intervju)

*"...dette oppfatter jeg ikke som noe konsept for å være ærlig. Dette er drøfting som ikke gir noe styring for videre drift. Dokumentet "Strategi for Kompetansestyring i Forsvaret" er bedre..... Dette blir for mye diskusjon frem og tilbake, og er ikke et konsept."* (Nr 4, intervju)

*"Jeg synes Forsvaret har vært altfor dårlig til å definere sitt behov..... Jeg føler at vi ikke har et konsept enda. Det er ikke ferdig."* (Nr 6, intervju)

Det er flere som antyder at det beste som kan sies om konseptet er at det fokuserer på problematikken knyttet til kompetansestyring. Selv de som i utgangspunktet uttalte seg positivt om konseptet påpekte at det har store mangler. Et viktig punkt her, som også konseptet selv fremhever, er manglende avklaring av roller, ansvar og myndighet.

Manglende operasjonalisering av konseptet er av flere trukket fram som et annet negativt trekk. Konseptet oppfattes som teoretisk og lite konkret. Det gjør det problematisk å se hva som i praksis skal eller bør gjøres. Dette kan henge sammen med det faktum at selve kompetansestyringsmodellen til Lai er for generell. Den mer detaljerte kompetansestyringsmodell presentert i figur 12 (supra kapittel 3.4.2) er et eksempel på en mer detaljert modell som kan nyttes.

Det er en rådende oppfatning at konseptet fortsatt ikke er på plass, selv om noen av utfordringene nå er løst, men at endringer av regelverket, planer for implementering, avklaring av ambisjonsnivå og ikke minst forankring i ledelsen anses for å være tiltak som må på plass dersom Forsvaret skal ha noen forhåpninger om at dette konseptet skal bli implementert.

### 4.1.2 Hvordan styres kompetansen i praksis i Forsvaret?

For å kunne undersøke i hvilken grad Forsvaret mobiliserer organisasjonens kompetanse var det nødvendig å få en oversikt over hvordan Forsvaret driver kompetansestyring i litt bredere perspektiv. Gjennom intervjuene ønsket jeg å undersøke nærmere hvordan sentrale personer i ulike avdelinger som driver med kompetansestyring, oppfatter Forsvarets kompetansestyring. Denne delen av undersøkelsen tar for seg hvordan kompetansestyringen skjer i praksis, hvilke muligheter og begrensninger Forsvaret har for kompetansestyring samt hvilke verktøy som nyttes og hvilke styringsmuligheter Forsvaret har.

#### Begrepsoppfatning

Allerede i startfasen av intervjuene ble det klart at selve begrepet kompetansestyring ikke var godt avklart. Det fremkom at det ofte settes likhetstegn mellom kompetansestyring og personellstyring.<sup>1</sup> En uttalelse som kan brukes som et eksempel på dette:

*”De snakker om strategisk personelledelse – det er akkurat det samme. Vi snakker om å styre kompetansen strategisk. Lede personell. Bruke ressurser strategisk. (Nr 3, Intervju)*

En annen påpeker:

*”Dersom du har funnet forskjell på personell og kompetanse – i det litt lengre perspektiv – så må du komme med det – for det har ikke jeg funnet” (Nr 7, intervju)*

Denne oppfatningen av begrepet kompetansestyring går igjen hos flere av intervjuobjektene. Denne oppfatningen blir noe snever i forhold til tidligere definisjon av strategisk kompetansestyring. Det er viktig at kompetansestyring blir noe mer enn rett person på rett plass til rett tid. I henhold til Linda Lais modell for kompetansestyring kan det sies å være en tett sammenheng mellom personellstyring og den delen av kompetansestyringen som dreier seg om kompetansemobilisering. En mer avklart bruk av begrepet kompetansestyring synes nødvendig.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Personellstyring kan defineres som *”Hvordan organisasjonen best kan utnytte menneskelige ressurser til organisasjonens beste”*

<sup>2</sup> **Knowledge management** (KM) defineres som: *”Knowledge management is any process or practice of creating, acquiring, capturing, sharing and using knowledge, wherever it resides, to enhance learning and performance in organisations”*. (Scarborough et al, 1999 – Armstrong, M, 2006. s 173)

### Indikatorproblemer

Et av mange problemer som pekes på i forbindelse med analyse av kompetansemobilisering er manglende indikatorer som gjør det mulig å si om en kompetanse er utnyttet. Måleindikatorene i Forsvaret dreier seg ofte om å formulere kvantitative målsettinger og ikke kvalitative mål. Flere av intervjuobjektene påpeker denne mangelen:

*”Meg bekjent har vi ingen måleindikatorer. Realkompetanse er vanskelig å måle, men dersom du får et analyseverktøy som tilsier at du har nok kompetanse innenfor et fagfelt i Forsvaret, men likevel noen avdelinger som sitter og skriker at de mangler - så kan du få en indikator der om at folk er plassert feil, at vi ikke har flyttet kompetanse i riktig retning. (Nr 4, Intervju)*

*”Et målkriterium for hvor godt vi klarer å dyrke den kritiske kompetansen vår er å holde oss innenfor de limitene vi har satt for oss selv, dvs +/- 5 % som de bruker i Mål- og Resultatindikatorer (MRI). Det prøver vi på, men hvor reelt det er, eller hvordan man skal klare å måle det er mer interessant. Da får vi se på stillinger med kritisk kompetanse eller noe sånt noe. Det er et veldig vanskelig felt å måle egentlig. Og hva er kritisk kompetanse egentlig, og hva er det nå og hva er det om 5 år?” (Nr 3, Intervju)*

*”Det nærmeste vi kommer er det FD styrer på, og det er årsverk. I forhold til yrkesbefal og Avdelingsbefal. Det ligger en kompetansemessig dimensjon der i og med at yrkesbefal har en type kompetanse og avdelingsbefal har en annen type kompetanse.” (Nr 2, Intervju)*

Analysen av intervjuene viser at det ikke er mulig å gi noe godt svar på i hvilken grad den kompetansen organisasjonen besitter faktisk blir mobilisert. Forsvaret synes ikke å ha andre måleindikatorer på om kompetansen utnyttes enn kvantitative målinger som foreksempel hvor mange stillinger som er ledige.

### Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensinger

Gjennom intervjuene fremkommer det klart at det man i praksis snakker om i Forsvaret når det gjelder kompetansemobilisering, er hvilke mekanismer Forsvaret har for å få besatt de stillingene som til en hver tid trenger personell. I den forbindelse er det blant

---

**Human resource management** (HRM) defineres som: *”Human resource management is a strategic and coherent approach to be the management of an organisations’ valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”*. (Scarborough et al, 1999 – Armstrong, M, 2006, s. 3)

---

*Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?*

annet Forsvarets disponeringssystem for offiserer, regelverk for militært ansatte og praktiseringen av disse som setter rammene for hvilke muligheter Forsvaret har til å styre kompetansen dit den er ønsket. Spørsmålet blir derfor hvordan Forsvaret selv benytter de mulighetene for styring som ligger der. Det var stor enighet om at Forsvaret i en periode i alt for liten grad har styrt kompetansen dit Forsvaret selv ønsker den.

*”Mulighetene for å styre er stor. Vi har ikke brukt dem så mye som vi burde gjøre. Men vi har faktisk muligheter. Vi har vært veldig slappe med dette. Vi har latt folk bestemme, velge selv når de skal søke.”* (Nr 3, Intervju)

*”Og i dag har vi ikke systemer for å styre folk, så nå er det altså den enkeltes behov som er styrende.”* (Nr 7, Intervju)

#### Underbemanning:

Et av de store problemene som blir nevnt er at Forsvaret har en OPL-fred som inneholder over 18.000 stillinger, men kun har anledning til å ansette ca 15.300. Det medfører at nær 3.000 stillinger i organisasjonen til en hver tid vil stå vakant. Utlysning av alle ledige stillinger vil derfor kun medføre vakanser i andre deler av organisasjonen.

2006 blir av respondentene betraktet som et ekstremår, der tusenvis av stillinger ble lyst ut og det ikke var søkere på langt nær alle stillingene. Resultatet var totalt manglende prioritering av hvilke stillinger Forsvaret ønsket besatt. Styringen av kompetanse var i praksis fullstendig basert på individets ønsker. Følgende sitat fra et av intervjuobjektene beskriver situasjonen i 2006 slik den oppfattes av flere av respondentene:

*”Det som skjedde i runde 2 - 2006 var at man forlangte å lyse ut alle ledige stillinger, og lyste ut 2.300 stillinger. Da blir det søkerne som styrer kompetansen, for de søker seg dit de vil. Vi har styring innenfor disponeringssystemet, men i utgangspunktet er det den enkelte søker sin egen lykke. Han søker og vi må behandle søknaden innenfor det. Da har vi ingen styring. Da flytter man vakanser rundt i systemet uten at man har helt kompetansestyring.”* (Nr 1, Intervju)

*”La oss innta en posisjon som FSJ. Han har ikke kontroll på kompetansen i organisasjonen sin. Han kan ikke bestemme hvordan han vil utnytte kompetansen i organisasjonen. Det er altså opp tilden enkelte å bestemme hvordan FSJ skal utnytte hans kompetanse.”* (Nr 2, Intervju)

I 2007 var det en langt sterkere styring ved at kun de stillingene som måtte lyses ut, (for eksempel der det manglet kritisk kompetanse) ble lyst ut. FPT hadde både før stillingene ble lyst ut, og før resultatet av runden ble offentliggjort, dialoger med de ulike kapiteleierne slik at prioriteringene var klare. På den måten fikk man styring med hvilke stillinger som ble besatt. I tillegg gjorde et nyutviklet program det mulig å simulere resultatet av runden før den ble offentliggjort. Dette ble blant annet benyttet til å hindre eventuelle uheldige utslag av disponeringsomgangen.

Det blir av flere hevdet at problemet med manglende styringsmuligheter ikke kommer til å forsvinne før antall stillinger i OPL-fred samsvarer med antall offiserer Forsvaret har ansatt til en hver tid. Flere oppfatter kompetansestyringen som en omvendt stol lek – det er langt flere stoler enn personell til å fylle den. Vakante stillinger flyttes rundt i organisasjonen.

*”Det som er problemet i dag er at det er så store vakanser i organisasjonen. Det er produsert for lite. Det er det som er hovedproblemet, slik jeg ser det.”*  
(Nr 1, Intervju)

#### Innføring av Søknadssystemet for alt befall:

Overgangen fra beordringssystemet til søknadssystemet for alt befall synes å ha fått store konsekvenser for Forsvarets muligheter til å styre kompetansen. Innføringen av Søknadssystemet for befall helt ned til Sjt-nivået oppfattes ikke som positivt for mulighetene til å styre kompetansen. Den søkeren som er best kvalifisert til en stilling vil i prinsippet få den, selv om Forsvaret kunne utnyttet kompetansen til vedkommende langt bedre i andre stillinger.

*”Det er individet som på en måte egentlig styrer – for det er de som sier hvor de vil. Forsvaret sier at du er kvalifisert – du er den best kvalifiserte - du får stillingen. Uten i større grad å se dette i en større sammenheng, hvor man kan utnytte massen på en best mulig måte.”* (Nr 8, Intervju)

Der Forsvaret tidligere kunne beordre det yngre befalet og de som var ferdig med en utdanning, er man nå i stor grad prisgitt at den enkelte selv søker seg til stillinger der kompetansen blir utnyttet. Det hevdes at resultatet har blitt en tendens til at spesielt yngre befall bytter stillinger og tjenestesteder oftere enn tidligere. Manglende rød tråd i den

kvalifiserende tjenesten anses å kunne føre til manglende kompetanse for viktige stillinger i fremtiden. Fra flere blir det fremhevet at det er ønskelig med en form for beordringssystem igjen som gjør det mulig å styre kompetansen bedre.

Sentral styringen:

Flere av intervjuobjektene påpeker også at den kraftige sentraliseringen av ansettelse og disponering av de ansatte er et hinder for bedre utnyttelse av kompetansen. Lokal sjef har ikke lenger mulighet til å foreta permanente endringer i sin egen organisasjon slik at blant annet kompetansen kan utnyttes optimalt. Sentraliseringen har medført at det i enkelte avdelinger sitter et stort antall personer i midlertidige stillinger.

*”Hærens sjefer opplever at vi ikke har mulighet til å påvirke personellet og kompetansen dit de ønsker. Samtidig med dette har vi innført avdelingsbefalssystemet med søknadssystem som da har forsterket denne følelsen – vi kan ikke gjøre noe. Det er noen i Oslo som bestemmer om han Fredrik Hansen skal få lag 1 eller lag 2” (Nr 7, Intervju)*

*”Det er veldig liten mulighet for kompetansestyring på lokalt nivå, med unntak av midlertidig beordring. Du kan jo tenke deg at du skal bytte lagfører eller rullere lagfører fra en tropp til en annen eller internt i troppen. Så må du lyse ut stillingen. Så kan det komme en lagfører fra en helt annen avdeling.” (Nr 6, Intervju)*

Man kan vanskelig hevde at Forsvaret har et godt system for kompetansestyring når et stort antall ansatte sitter i midlertidige stillinger. Det vitner mer om et system som ikke fungerer slik det skal. Det synes å være enighet om at ordningen slik den er i dag ikke fungerer bra, men det er lite som tyder på at det er noen stor enighet om hvordan man skal løse problemet:

*”Jeg skal ikke forsøke å si at vi skal over på et rent beordringssystem, for det er ikke aktuelt allikevel, men jeg tror vi bør se på hvilke muligheter som finnes i forhold til søknadssystemet for å styre folkene mer mot der de gjør best nytte for seg.” (Nr 4, Intervju)*

*”Hadde vi for eksempel hatt beordringssystem for avdelingsbefal – og hatt de som tjenestegjørende befal – så kan den styringen skje lenger ned i organisasjonen, mellom sjef og arbeidstaker. Dersom Bn-sjefene hadde kunnet styre sitt personell, beordret slik som vi gjorde før, og lage lokale kompetanseplaner - som er i synk med de sentrale, så tror jeg faktisk styringen hadde blitt veldig mye bedre. (Nr 7, Intervju)*

Det er allikevel flere som peker på en løsning der det gis mulighet for beordring av yngre befal, kombinert med en periode som tjenestegjørende befal. Dette vil gi muligheter for bedre utnyttelse av kompetanse lokalt - større fleksibilitet, større grad av forutsigbarhet for personellet, samt å sikre at det yngre befalet får nødvendig kvalifiserende tjeneste. Kvalifiserende tjeneste anses som viktig for å sikre rett sammensetning av kompetanse for fremtidige stillinger.

### **Individets ansvar og ønsker opp mot organisasjonens krav og behov**

Det er stor enighet blant intervjuobjektene om at kompetansestyringen i dag i hovedsak skjer på individets premisser, men at organisasjonen det siste året har gjort grep for å sikre at organisasjonen får mer styring. Det er oppfatningen til flere at muligheten for Forsvaret til å styre ligger der. Bestemmelsene gir muligheter for å styre i større grad enn i dag, men de blir av ulike årsaker ikke benyttet. Noe som blir nevnt som mulige årsaker til det, er blant annet frykten for negative reaksjoner:

*”Her er det en balansegang. For hvis vi styrer bare etter Forsvarets behov så spørs det hvor lenge et middels sivilisert, oppegående, selvstendig tenkende individer vil leve et slik system.” (Nr 1, Intervju)*

*”Dersom vi bare hadde beordring på alle ville vi sannsynligvis mistet veldig mange.” (Nr 3, Intervju)*

*”Det er svært få som er villig å stille seg i en situasjon der de framstår som en .... - dersom du kommer til oss kan du risikere å bli styrt. Det er det de er redd for. At det skal feste seg et inntrykk.” (Nr 9, Intervju)*

Det er videre en oppfatning blant flere at det fortsatt ikke er noen plan med bruken av personellet:

*”Jeg føler at man ikke har kommet noe lenger pr i dag. Det er fortsatt slik at du søker Stabsskole – så går du der - og så er det helt tilfeldig hvor du brukes etterpå.” (Nr 6, Intervju)*

*”Og der tror jeg det er vilje i alle leire til å ta den utfordringen – å se på regelverket. Vi har mange muligheter til å gjøre ting annerledes dersom vi ønsker det. Jeg tror ikke det er regelverket som er begrensningen for hvordan vi kan gjøre tingene.” (Nr 8, Intervju)*

**Krav til personell som får utdanningen dekket av Forsvaret**

En av mulighetene Forsvaret har til å styre kompetanse til rett sted er blant annet å sette krav til personell som får en utdanning dekket av Forsvaret. I hovedsak er det pr i dag stort sett kun plikttjeneste som settes som krav. I og med at alt befall er underlagt søknadssystemet vil et slikt krav om plikttjeneste i liten grad sikre at Forsvaret får nyttiggjort seg denne utdanningen. Denne muligheten må anses for å være en ordning som var bedre tilpasset beordringssystemet, der Forsvaret i stor grad fanget opp det yngre befalet ved å beordre dem til aktuelle stillinger etter endt utdanning.

*”Som jeg sa så har det ikke vært styrt i det hele tatt. I 1998 tok jeg det opp og stilte spørsmålet til kontorsjefen i HST:*

*”Hvilken plan har dere med personellet som nå utdannes på skolene?*

*Da gjorde han slik – stakk en finger i været.*

*Jeg føler at vi har ikke kommet noe lenger pr i dag. Det er fortsatt slik at du søker Stabsskole – og så er det helt tilfeldig hvor du brukes etterpå.*

*Jeg setter det litt på spissen, men slik er det med det meste av det vi gjør med personellet vårt. Vi gir de en utdanning og så ser vi etterpå om det kanskje er noe de kan brukes til. Det er veldig tilfeldig.” (Nr 6, Intervju)*

Forsvaret har også muligheter til å benytte to-trinns beordringer i forbindelse med utdanning. I det ligger at personellet får dekket en utdanning under forutsetning av at vedkommende søker seg til konkrete stillinger, fagområder eller tjenestesteder der Forsvaret kan utnytte kompetansen. Dette er en ordning som fram til i dag i liten grad er benyttet. Telefonintervjuene bekrefter dette.

Et problem som trekkes fram i den forbindelse er manglende eller dårlig koordinering mellom Forsvarets Skolesenter (FSS) som ansvarlig for kompetanseutviklingen, og de som driver med kompetansestyringen. Det er lite hjelp i å sette krav til personellet som tar utdanning dersom det i praksis ikke er relevante stillinger ledig når vedkommende er ferdig utdannet. En samling av ansvaret hos FSS for koordinering av all kompetanseutvikling i Forsvaret vil kunne gi muligheter for økt kravsetting til de som får innvilget studier på Forsvarets regning. Det blir hevdet at manglende kompetanse hos de som skal sette kravene har vært en medvirkende årsak til at denne muligheten har vært lite brukt. (Nr 6, Intervju)



”Systemet gir muligheten til det. Det er varierende hvor flinke vi er til å utnytte det. Det er ikke noe galt med systemet som sådan, men det er forståelsen for hvordan man kan utnytte det. ...Det som er utfordringen er at de som sitter borte på Skolesenteret og planlegger ikke kan godt nok de forvaltningsmessige grepene som må gjøres. Og der er vi i inngrep med FSS.” (Nr 1, Intervju)

”Det kom et forslag til FSJ i fjor om en to-trinns beordring. Altså når du søker Master, så du skal vite hva du skal bruke den til etterpå..... men han er veldig forsiktig med å bruke slike ting. Han er redd for at folk ikke skal søke eller at andre skal søke. Det er de øverste 15 på listen som skal inn på FSTS, samme hva de har søkt. FSTS er en belønning og et opprykk.” ( Nr 3, Intervju)

”Det er helt i henhold til det vi jobber med. Det vi jobber med nå i forbindelse med utlysning av FSTS II - i 2008 så er det mitt mål at det blir en dobbeltbeordring. I alle fall på en del av plassene.” (Nr 6, Intervju)

Det har så langt vært påfallende liten vilje til å sette krav til det personellet som får en utdanning dekket av Forsvaret om å søke spesielle stillinger eller fagområder etter endt utdanning. Undersøkelsen viser allikevel at dette er et område hvor det jobbes med å sette mer konkrete krav til søkerne.

### Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserenes kompetanse

Noe av hensikten med denne delen var å undersøke om det var mulig å få et inntrykk av graden av kompetansemobilisering i organisasjonen gjennom bruk av databasen P-3, SAP og Org 3. Det ble i den forbindelse trukket ut 29 personer (enheter) fra Forsvarets database for å se om det var mulig å se en sammenheng mellom utdanning og kompetanseutnyttelse i ettertid.

Tabellen gir en oversikt over spredningen i grad, militær utdanning, og forsvarsgren blant de enhetene som var plukket ut i denne delen av undersøkelsen.

Tabell 1: Demografiske basisvariabler (N=29) – Alle tall i prosent

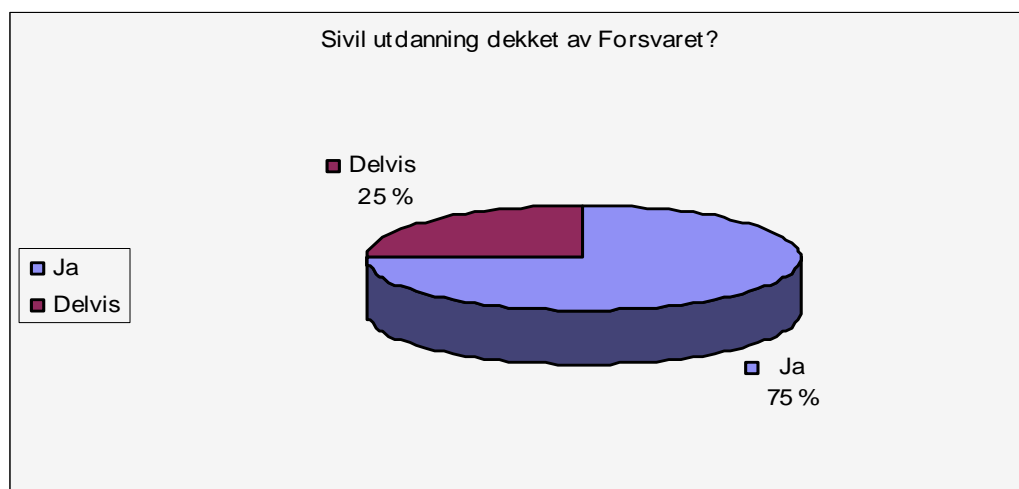
		Høyeste militære utdanning				Grad				
		KSKVK	KS-1/KS-2	FSTS	Sivil tilleggsutdanning	Lt	Kapt/KL	Maj/OK	Oblt/KK	
		%	10	62	28	59	31	17	27	21
Forsvarsgren	H	34	7	21	7	21	10	10	7	7
	S	24	0	17	7	10	10	3	3	7
	L	41	3	24	14	28	10	3	17	10

Tabellen viser en god spredning i gradsnivå, Forsvarsgren og høyeste militære utdanning. For å sikre en spredning i grad og forsvargren ble disse bevisst plukket ut fra listen og enhetene utgjør i så måte ikke et tilfeldig utvalg. I tillegg er det er en relativt høy andel av offiserene som har en eller annen form for sivil tilleggsutdanning (59 %). Dette er et resultat av at en del av respondentene ble plukket ut nettopp fordi de hadde en slik tilleggsutdannelse. Resultatene som vises i tabellen kan derfor ikke direkte overføres til en større del av populasjonen, men resultatene vil allikevel kunne gi noen indikasjoner på utnyttelsesgraden.

Manglende tilgang til alle opplysninger i databasene, mulige mangler og feilregistreringer, samt manglende erfaring og kunnskap om databasens tekniske muligheter gjorde at det ble vanskelig å foreta uttrekk av empiri, og på bakgrunn av dette foreta analyser og trekke noen konklusjoner basert på det jeg fant i databasene. I tillegg kommer som tidligere nevnt mangel på tilfredsstillende Mål- og Resultatindikatorer (MRI'er). Materialet fra denne delen av datainnhenting er derfor ikke benyttet ut over det at enhetene på listen dannet grunnlaget for å trekke ut enheter til en vider oppfølging gjennom bruk av telefonintervjuer.

### Hvordan har Forsvaret mobilisert offiserenes kompetanse

For å undersøke nærmere i hvilken grad Forsvaret virkelig utnytter den kompetansen som ble gitt enkelte offiserer i form av høyere sivil utdanning, ble det plukket ut 12 offiserer med høyere sivil utdanning for telefonintervju.



Figur 14: Utdanning dekket økonomisk av Forsvaret? (N=12)

Som figuren viser svarte 75 % av respondentene at de hadde tatt utdanningen som heltidsstudium, mens de resterende 25 % hadde tatt utdanningen på deltid.

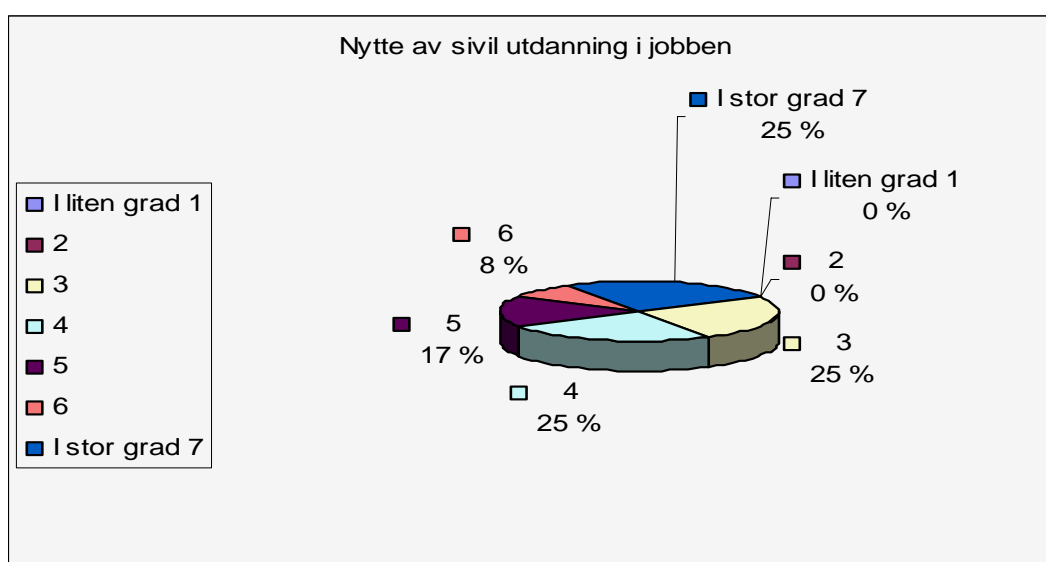
Jeg vil i hovedsak fokusere på to hovedspørsmål knyttet til denne problemstillingen og analysere spørreundersøkelsen på bakgrunn av disse:

- a. I hvilken grad var utdanningen nyttig for den jobben de har hatt etter endt utdanning?
- b. Ble det satt betingelser knyttet til utdanningen?

### Nytten av den sivile utdanningen

Et viktig forhold knyttet til kompetansemobilisering er å undersøke i hvilken grad Forsvaret klarer å nyttiggjøre seg kompetansen.

For lettere å analysere informasjonen er svaralternativene ifm analysen av de ordinale<sup>1</sup> svaralternativene gruppert i kategorier (1-2, 3-5 og 6-7). Her ligger det en feilkilde i at de ulike gruppene ikke er like store da gruppen i midten består av tre verdier, mens de øvrige består av kun to verdier. Ytterligere feil kan oppstå ved at fortolkningen av disse grupperingene igjen er på det ordinale nivået.



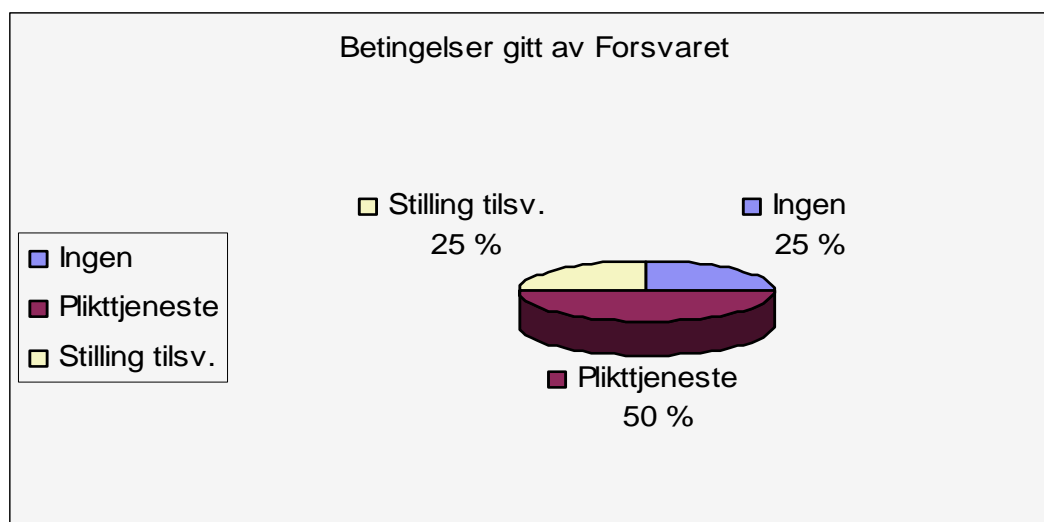
Figur 15: Graden av nytte av den sivile utdanningen (N=12)

<sup>1</sup> Rangordnede alternativer – svaralternativer i stigende eller synkende rekkefølge (Jacobsen, 2005)

Som det fremkommer av figuren svarte 33 % at de i stor grad (6-7) mente at den utdanningen de hadde tatt ble utnyttet i den daglige jobbsituasjonen. 67 % svarte at de i middels grad fikk utnyttet sin kompetanse (3-5). Det var ingen som svarte at utdannelsen ikke ble utnyttet (0-1). En årsak til den høye utnyttelsesgraden kan ligge i at alle som ble intervjuet svarte at de hadde hatt en form for egeninteresse for å ta utdannelsen, og flere hadde aktivt søkt seg til stillinger der kompetansen kunne nyttes i ettertid. Likeledes kan tallene tyde på at den kompetansehevingen som gis i form av sivil utdanning i relativt stor grad kommer til nytte for Forsvaret. Denne nytten kommer derimot neppe som et resultat av organisasjonens styring, men som en følge av individets egeninteresse for å utnytte egen kompetanse.

### Betingelser/krav satt til utdanningen

I forbindelse med gjennomføringen av intervjuene var en av hensiktene å undersøke hvordan Forsvaret faktisk styrer kompetansen knyttet til utdanning. En av Forsvarets mulige metoder for å styre kompetansen, er å sette ulike betingelser til dem som tar sivil utdanning på Forsvarets bekostning. I hvilken grad blir dette i så fall gjort?



Figur 16: Betingelse satt til utdanningen (N=12)

Figuren viser at 75 % av de spurte offiserene med en sivil utdanning dekket av Forsvaret hadde en eller annen form for betingelse knyttet til utdanningen. Alle disse hadde gjennomført fulltidsstudier. 25 % av respondentene hadde gjennomført sine studier på

deltid/fritid og ingen av disse oppfattet at det lå noen spesielle betingelser fra Forsvarets side. Det er mulig at denne utdanningen blir ansett for "kostnadsfri" av Forsvaret og at policyen derfor ikke har vært å stille betingelser overfor disse. Dette til tross for at mye av utdannelsen allikevel innebærer økonomisk kostnader for Forsvaret og gir stort fravær i tjenesten.

Den vanligste betingelsen som ble benyttet var plikttjeneste. Alle på fulltidsstudier dekket av Forsvaret hadde fått plikttjeneste som utgjorde ca to ganger utdanningstiden. Denne betingelsen synes godt innarbeidet i systemet, men den gir i praksis liten mulighet for Forsvaret til å styre kompetansen med dagens praktisering av søknadssystemet. Kun i 25 % av tilfellene hadde Forsvaret satt noen tilleggskrav om hvilket arbeidsområde eller stilling offiserene skulle søke etter endt utdanning.

Dagens ordning gjør at kompetansen i stor grad kan anses som tapt for Forsvaret dersom den enkelte selv ikke bidrar ved å søke stillinger der kompetansen er relevant. Større fokus på å sette krav til inntredelse i stillinger innen spesielle fagfelt eller stillinger er derfor et mulig tiltak for å øke utnyttelsesgraden for Forsvaret.

#### **4.1.3 Verktøy for å analysere kompetansebehov / kompetansegap**

I dokumentene "*Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*"<sup>1</sup> og "*Fra personellforvaltning til Strategisk Personalledelse/Human Resource Management (HRM)*"<sup>2</sup> påpekes det at Forsvaret mangler verktøy for å få oversikt over kompetansegapet. Dette anses for å være en forutsetning for å kunne drive med strategisk kompetansestyring. Undersøkelsen min tok sikte på å få en oversikt over statusen på dette og få en dypere forståelse av hva problemet består i.

Forutsetningen for å kunne foreta en gapanalyse er at man vet hva man har og hva det fremtidige kompetansekrav i organisasjonen er. Uten denne informasjonen er det ikke mulig å få oversikt over et kompetansebehov.

PØS har fått utviklet et teknisk verktøy som gir mulighet til å simulere resultater av rundene. Det gir mulighet til å gripe inn og unngå uheldige resultater av runden før den offentliggjøres. Et slikt verktøy for simulering av resultatene kan neppe betraktes som et

---

<sup>1</sup> *Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret, 2005*

<sup>2</sup> *Fra personellforvaltning til Strategisk Personalledelse/Human Resource Management (HRM), 2001*

kompetanseanalyseverktøy for strategisk og langsiktig kompetansestyring, men gir Forsvaret kun en god oversikt over hva resultatene blir på kort sikt i en personellstyrings sammenheng.

For å få til et slikt teknisk analyseverktøy er det en rekke forutsetninger som må oppfylles. Dagens tekniske databaseløsninger (SAP og Org-3) er ikke laget for å avdekke mangler i kompetanse i en hel organisasjon, men for å finne enkeltpersoner som matcher en enkel stilling. Gapanalysen gjøres i en kontekst.

Et av intervjuobjektene som jobber sentralt i organisasjonen med de tekniske IT-løsningene uttaler blant annet:

*”Vi har ikke den muligheten hvor man ønsker bare å stille noen krav og ser personellmengden opp i mot det ..... Man kan gjennomføre en gapanalyse ved å sammenlikne organisasjonens krav opp mot personellets kompetanse eller kvalifikasjoner. Det kan man gjøre helt ned til den enkelte stilling, slik man i veldig stor grad gjør det i P-3. Det er noen som ønsker å kunne gjøre det ved å sammenlikne kravene til FMO opp imot personellet. Det blir fryktelig vanskelig. Jeg har ikke noen veldig stor tro på at du klarer det, fordi det er veldig komplekst å gjøre noe slikt - å tenke seg at du skal ha et verktøy der du trykke på en kompetanseknapp - Her er den kompetansen vi skal ha - Dette er det vi har. Det er gapet. Det krever ganske mye for at du skal få det til. Da må man virkelig være strukturert”*

(Nr 5, Intervju)

Samtidig fremheves det at det er teknisk mulig å lage systemer som søker mer mot kompetanse enn dagens løsninger og som kan trekke ut personell med en viss utdanning og spesiell kompetanse uten at det nødvendigvis er knyttet til en fast stilling.

*”At du fritt – som saksbehandler – kan sitte og finne alle de med en viss utdanningstype – alle de som har sertifikater og sammenstille denne informasjonen. Muliggjøre det å aggregere ut informasjon på et høyere nivå. Men da er man inne på det som virkelig er utfordringen. Det er ikke teknologi som kommer til å løse Forsvarets behov for kompetansestyring. Det er at Forsvaret må sette seg ned å definere hva slags informasjon det er vi ønsker å stille krav om. Hva slags informasjon er det vi da må registrere på personellet? Hvordan skal vi bygge opp hele denne kompetanseregistreringen vår?”*

(Nr 5, Intervju)

Også andre var skeptiske til dette med IT-verktøy for bruk for kompetanseanalyser:

*”Jeg tror ikke IT-verktøy er løsningen her. Jeg tror lederskap er løsningen. På IT-verktøysiden så har vi nå brukt så mye penger på P-3, Org-3 og SAP og alt det der. Jeg tror ikke det er svaret. Jeg tror faktisk vi må gå mer på personlig kjennskap.” (Nr 7, Intervju)*

En annen utfordring flere av intervjuobjektene trekker fram er at et teknisk IT-verktøy er avhengig av nøyaktig registrering, en riktig struktur og kodifisering av både kompetansenivåer og utdanning. I tillegg må man ha klart for seg hvilke kriterier man ønsker å søke på. Dette er et arbeid som krever store ressurser. Feilregistreringer medfører i dag at kompetansen ikke blir søkbar i databasene, og dermed tapt for Forsvaret. I tillegg kommer den tause kompetansen. Den lar seg vanskelig kodifisere og registrere. Et arbeid er i gang for få bedre system på selve kodifiseringen av utdanningsnivåene og fagutdanningen, men det arbeidet vil neppe løse alle disse problemene.

*”Men den tankemodellen der. At man har noen veiledere og rådgivere som er basert på Forsvarets behov, men i en nær dialog – fra et arbeidstakerstøtsted – med den enkelte. Hva kunne du tenke deg? – vi har behov for.” (Nr 8, Intervju)*

Som det fremkommer av sitatene over er det relativt like oppfatninger av hva man forventer av et slikt analyseverktøy. Oftest blir det referert til som et teknisk hjelpemiddel. Flere antyder at man kan tenke seg andre metoder enn tekniske løsninger for å foreta kompetanseanalyser, men det synes ikke å bli diskutert bredt.

Behovet for å utnytte det personlige kjennskapet til personellet trekkes frem som viktig i den forbindelse. Ser man litt tilbake i tid var dette en funksjon som ble ivaretatt av de grenvise stabene der offiserer fra de ulike våpengrener hadde ansvar for sitt personell.

Bruk av mer konseptuelle metoder som blir presentert i Figur 12 (supra, kapittel 3.3.2) for å gjennomføre analyser synes ikke å bli diskutert i denne sammenheng.

#### **4.1.4 Oppsummering – Organisasjonsperspektivet**

##### **Konsept for kompetansestyring**

Undersøkelsen viser at mange sentrale personer i avdelinger i Forsvaret med ansvar for kompetansestyring mangler kjennskap til ”Konsept for kompetansestyring i Forsvaret”.

Undersøkelsen avdekker også at oppfatningene av konseptet slik det fremstår i dag, i hovedsak er negativt og at det er mye som må gjøres av endringer i selve konseptet for at det skal bli et konsept som kan brukes. Manglende planer for implementering, ambisjonsnivå og forankring i organisasjonen og ledelsen er de viktigste faktorene som trekkes fram.

### **Hvordan styres kompetanse i praksis i Forsvaret?**

Undersøkelsen viser at det er stor enighet om at det i dag i for stor grad er individet som har tatt styringen. Det synes også å være stor enighet om at det er viktig å ta grep som gjør det mulig for Forsvaret å ta tilbake styringen på utnyttelsen av organisasjonens kompetanse. Manglende indikatorer gjør det i praksis umulig for Forsvaret å si noe klart om i hvilken grad organisasjonens kompetanse blir mobilisert.

Innføringen av søknadssystemet for alt befall har medført mindre muligheter for styring av kompetanse. I praksis styres utnyttelsen av kompetansen gjennom utlysning av stillinger i forbindelse med rundene.

Det er muligheter for Forsvaret til å styre i sterkere grad enn i dag, men av ulike årsaker blir disse utnyttet i liten grad. Det kan synes som om frykten for at personell skal slutte i Forsvaret som en følge av styring er den mest fremtredende årsaken.

Undersøkelsen viser at betingelser som pliktjeneste benyttes fullt ut ved heltidsstudier, men at det i liten grad settes tilleggskrav om at studenter skal tiltre bestemte stillinger eller fagområder etter endt utdanning. Deltidsstudenter blir det ikke satt slike krav til. Både de individuelle intervjuene og telefonintervjuene viser at det å sette reelle krav om å søke spesielle stillinger eller fagområder er et virkemiddel som i liten grad nyttes.

### **Verktøy for å analysere kompetansebehov / kompetansegap**

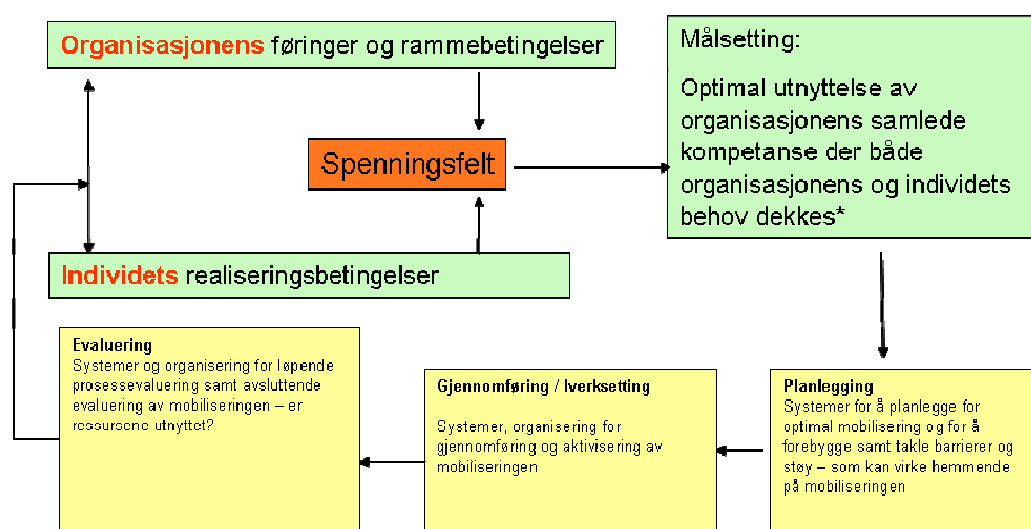
Et verktøy for å analysere kompetansebehovet er viktig for å få til en strategisk kompetansestyring. Et teknisk verktøy krever stor arbeidsinnsats med kodifisering, registrering og oppfølging av data som legges inn. De fleste er skeptiske til at det finnes en teknisk løsning som kan gi et godt bilde av kompetansebehovet og kompetansegapet i Forsvaret som organisasjon. Bruk av mer konseptuelle metoder for å gjennomføre analyser synes ikke å bli diskutert i denne sammenheng.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Armstrong (2006, s 176). Beskriver Kompetansestyring i to perspektiver. "The codification strategy" og "The personalization strategy". Holdningen til intervjuobjektene peker mot et ønske om "The personalization strategy".



Undersøkelsen tyder på at Forsvaret i svært liten grad evner å drive strategisk kompetansestyring i dag. Det Forsvaret i praksis gjør i dag er å drive med personellstyring eller personelladministrasjon på kort sikt i et forsøk på å få besatt de mest kritiske stillingene med personell med riktig kompetanse. I forbindelse med utvikling av en konseptuell analysemodell, som eventuelt er basert på mer personlig kjennskap til personellet, kan min modell for kompetansestyring i risikoorganisasjoner benyttes som et utgangspunkt. Den tar høyde for at det må utvikles mer detaljerte planer for hvordan optimalisering av kompetansemobilisering, gjennomføring og organisering samt evaluering.



\* = Forsvarstaben, 2004. Dette er H-M i Forsvaret. Sluttløserose fra Forstudie H-M.

Figur 17: Kompetansestyringsperspektiver

## 4.2 Analyse av resultatene i et individperspektiv

I dette punktet vil jeg analysere og drøfte resultatene fremkommet i datainnhentingene knyttet til problemstilling D - "I hvilken grad anser offiserene selv at de får utnyttet sin kompetanse?".

I kapittel 3 poengterte jeg at mobilisering av en organisasjons kompetanse blant annet er avhengig av realiseringsbetingelser som er knyttet til individet selv. Jeg vil i denne delen foreta en analyse av noen faktorer som kan belyse offiserenes oppfatning av kompetansestyringen i

**The codification strategy** - Kompetansen blir kodifisert og lagret i databaser slik at den er søkbar for alle med behov. Informasjonen gjøres uavhengig av personen som utviklet kompetansen og baserer seg på IT-løsninger.

**The personalization strategy**- Kompetanse er tett knyttet til personen og kompetansen deles hovedsaklig gjennom personlig kontakt.

*Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?*

Forsvaret, i hvilken grad de oppfatter at deres egen kompetanse er utnyttet og hvilke faktorer som eventuelt påvirker deres ønsker om å utnytte egen kompetanse (Torgersen, 2006, s. 46).

Jeg vil i hovedsak fokusere på fire hovedspørsmål knyttet til denne problemstillingen og analysere spørreundersøkelsen på bakgrunn av disse:

- a. Hvilken oppfatning offiserene har av måten Forsvaret styrer/bør styre kompetansen på.
- b. Hvilken oppfatning offiserene har av viktigheten av at kompetanse styres.
- c. Hvordan offiserene anser at deres kompetanse blir mobilisert.
- d. Hva som påvirker offiserenes ønske om å utvikle og utnytte sin egen kompetanse.

Det ligger en feilkilde i at flere av svaralternativene har form av en baseskala, der svaralternativene ligger mellom to ytterpunkter. Svakheten er at det ikke er mulig å angi noen objektiv fast verdi mellom de ulike svaralternativene i en ordinalskala. Dette beskrives som et substans-distans-problem (Torgersen, 2006, s. 46).

For lettere å analysere informasjonsmengden er svaralternativene i forbindelse med analysen av de ordinale<sup>1</sup> svaralternativene gruppert i kategorier (1-2, 3-5 og 6-7). Her ligger det også en feilkilde i at de ulike gruppene ikke er like store. Gruppen i midten består av tre verdier, mens de øvrige består av to verdier. I tillegg er fortolkningen av disse grupperingene igjen på det ordinale nivået.

Alle spørsmålene i spørreskjemaet vil ikke bli berørt i detalj, men vil bli samlet og analysert i kategorier. Enquêten inneholdt også en rekke demografiske spørsmål som heller ikke blir benyttet direkte i selve analysen, men de viktigste er ført opp i figuren som viser demografiske basisvariabler og som gir en oversikt over fordelingen av de personene som utgjør enhetene i undersøkelsen.

Tabell 2 gir en oversikt over spredningen i alder, forsvarsgren og kjønn, og angir når siste formelle utdanning ble avsluttet.

---

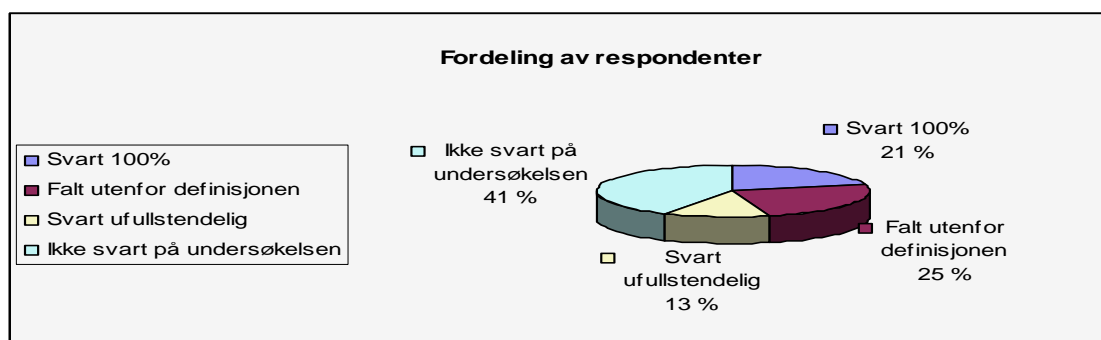
<sup>1</sup> Rangordnede alternativer – svaralternativer i stigende eller synkende rekkefølge (Jacobsen, 2005)

Tabell 2: Demografiske basisvariablene i spørreundersøkelsen (N=438) – Alle tall i prosent

		Avsluttet utdanning år						Alder ved avsluttet utdanning					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	20-25	26-30	31-35	36-40	Over 40	
Forsvarsgren	%	14	12	14	17	21	22	8	17	29	28	17	
	H	41	8	5	5	7	10	10	5	10	10	10	10
	S	17	3	5	3	1	2	3	1	3	7	5	2
	L	30	2	2	4	9	8	8	1	4	9	13	5
	HV	4	1	0	0	1	1	1	0	0	4	0	0
Kjønn	Mann	88	12	12	12	17	16	18	8	15	23	27	15
	Kvinne	12	2	1	1	0	4	3	0	2	7	1	2

Tabellen viser en god spredning i alder, forsvarsgren og kjønn. For å sikre en spredning i grad og forsvarsgren ble disse faktorene stratifisert ved utvelgelse av enheter. Utvalgsmetoden er beskrevet i detalj i vedlegg 3 – undervedlegg 2<sup>1</sup> og gir grunnlag for å anta at resultatene kan være gyldige for en større populasjon.

Av 438 respondenter som fikk spørreskjemaet tilsendt er det bare 21 % som har svart på hele spørreskjemaet. Totalt er det 59 % som har startet på spørreundersøkelsen.



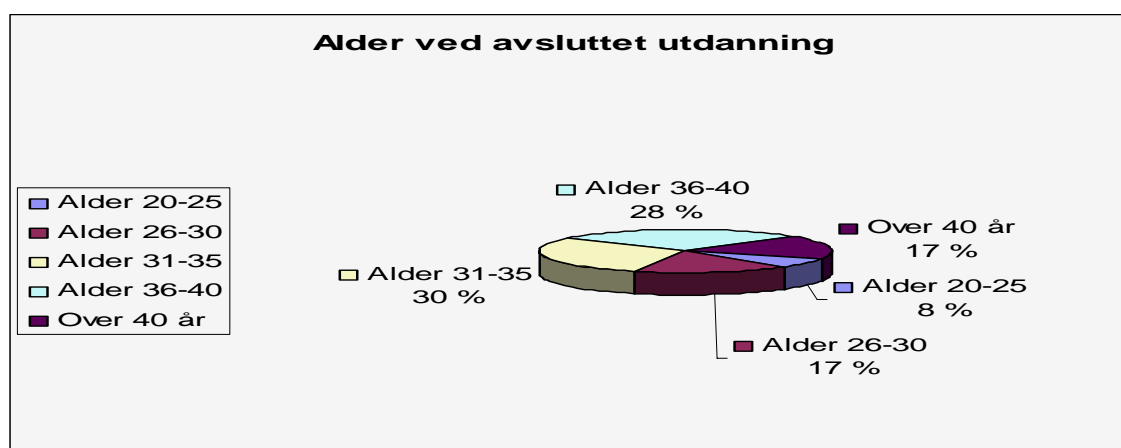
Figur 18: Oversikt over fordeling av respondenter (N=438)

Det er overraskende mange som falt ut ved at de ikke tilfredsstilte kriteriene som var gitt. Dette til tross for at uttrekket av enheter ble foretatt etter søk på gitte kriterier i databasen. Årsaken kan ligge i uklare formuleringer i innledningen til selve spørsmålet slik at man krysset av feil, eller at informasjonen i databasen er feil. Problemet med feilregistrering og manglende

<sup>1</sup> Vedlegg 3-Spørreundersøkelsen – Undervedlegg 2 – Valg av respondenter

registrering i P-3 er ikke uvanlig. Dette problemet ble nevnt av flere i intervjuene i den kvalitative undersøkelsen.

Når det gjelder alder ved avsluttet utdanning viser figuren under en noe overraskende høy alder på de som har avsluttet en formell utdanning de siste seks årene. Årsaken ligger delvis i at uttrekket av enheter har blant annet har skjedd ved å stratifisere gradsnivået. Det innebærer at et uforholdsmessig stort antall eldre offiserer med høyere utdanning har kommet med.



Figur 19: Alder ved avsluttet utdanning (N=438)

Gjennomsnittsalderen på de som har avsluttet sin utdanning i perioden 2001-2006 ligger på nær 35 år. Selv om fordelingen på grad er stratifisert, viser oversikten allikevel at det er mange som tar utdanning i relativt høy alder og at det derfor synes som om det fortsatt er muligheter for livslang læring i Forsvaret.

Et annet fenomen som er fremtredende i tabell 2 er antall kvinner som deltar i undersøkelsen (12 %). Den er noe høyere enn hva et rent tilfeldig utvalg ville gitt. Andelen kvinner i Forsvaret er i 2007 på ca 7 %. Det ble ikke foretatt noen form for stratifisering på kjønn ved uttak av enheter.

#### 4.2.1 Offiserenes oppfatning av Forsvarets kompetansestyring

Det kan innledningsvis være hensiktsmessig å poengtere at på spørsmålet om den enkeltes kunnskap om Forsvarets måte å drive kompetansestyring på, mente 34 % at de hadde lite kjennskap til dette temaet, 45 % mente at de hadde noe kjennskap til dette og 21 % mente at de hadde god kjennskap til dette (Spørsmål 21).

Det er et klart mindretall av denne kategorien offiserer som har god kjennskap til hvordan Forsvarets gjennomfører kompetansestyring. Forsvaret har derfor en utfordring når det gjelder å informere om Forsvarets policy og praksis knyttet til kompetansestyring. Manglende kunnskaper om kompetansestyring i Forsvaret kan ha innvirket på respondentens oppfatning av hvordan Forsvaret praktiserer kompetansestyring.

**Tabell 3: Styring av kompetansen i Forsvaret (N=438) – Alle tall i prosent**

Sprm nr	Spørsmål	Alt 1-2	Alt 3-5	Alt 6-7
		<b>Ingen grad</b>		<b>Stor grad</b>
21	I hvilken grad kjenner du til Forsvarets måte å drive kompetansestyring på?	34	45	21
		<b>Helt uenig</b>		<b>Helt enig</b>
22a	Forsvaret lykkes i å styre utnyttelsen av kompetansen hos personell med spesiell kompetanse	51	49	0
22b	Forsvaret bør i større grad enn i dag styre studenter inn i stillinger som er relevant for den utdanningen de har fått	4	41	55
22c	Forsvaret bør kunne sette krav til meg om å søke spesielle stillinger etter endt formell utdanning når de gir meg tilbud om studieplass på Forsvarets skoler / får dekket sivile studier	2	41	56
22e	Jeg mener at jeg selv har gjort det som er mulig for at Forsvaret skal få best mulig nytte av min formelle utdanning	2	53	44
		<b>Mitt eget ansvar</b>		<b>Forsvarets ansvar</b>
24	Hvordan synes du ansvaret for utnyttelsen av din kompetanse bør fordeles?	7	85	7
		<b>Ja</b>		<b>Nei</b>
23	Har du tidligere blitt spurt av dine foresatte om din kompetanse blir fullt utnyttet?	22		78
		<b>Individet</b>		<b>Forsvaret</b>
25	Dersom du måtte velge, bør individets behov eller Forsvarets behov veie tyngst når Forsvaret skal styre organisasjonens kompetanse?	25		75

Et viktig poeng i undersøkelsen har vært å undersøke hvilken oppfatning offiserene har av Forsvarets måte å styre kompetansen på (Spørsmål 22a). Undersøkelsen viser at et flertall er av den oppfatning at Forsvaret ikke lykkes i å styre utnyttelsen av kompetansen (51 %). På samme spørsmål fremkommer det også at ingen respondenter er enige i påstanden om at Forsvaret lykkes med å styre kompetansen.

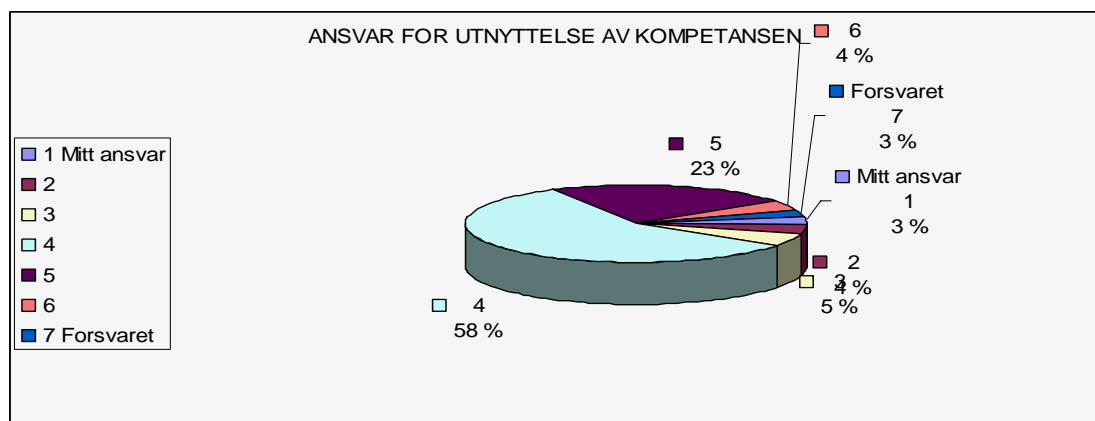
Det kan derfor synes som at det er en stor utfordring for Forsvaret å overbevise sine ansatte om at de styrer kompetansen til både organisasjonens og individets beste, slik målsettingen står beskrevet i Forsvarets egne dokumenter.<sup>1</sup>

Manglende kunnskap om hvordan Forsvaret faktisk styrer kompetansen i organisasjonen kan ha hatt innvirkning på resultatet i undersøkelsen. Manglende informasjon og kunnskap om kompetansestyring kan føre til urealistiske forventninger som det ikke er mulig for Forsvaret å imøtekomme.

<sup>1</sup> Fra Personellforvaltning til Strategisk Personalledelse / Human Resource Management (HRM) – Rapport fra Argus prosjekt 4.4.2. (2002)

Når det gjelder spørsmålene som gjelder i hvilken grad Forsvaret bør styre mer, er holdningen veldig klar (Spørsmål 22b og 22c). Et klart flertall er enige i at Forsvaret bør styre mer (ca 55 %). Det gjelder både det å sette krav til søkere om å ta konkrete stillinger etter endt utdanning, og det å benytte to-trinns beordringer ved inntak til militære skoler eller til utdanning dekket av Forsvaret. Et slikt resultat er interessant fordi svarene ganske tydelig viser at Forsvaret aktivt kan styre kompetansen i langt større grad enn det gjøres i dag uten at det nødvendigvis vil bli oppfattet negativt av individet. Tendensen forsterkes ved at hele 75 % av offiserene mener at Forsvarets behov må veie tyngre enn individets behov (Spørsmål 25).

Når det gjelder ansvarsfordelingen mellom Forsvaret og individet for utnyttelsen av kompetansen er resultatet langt mer uavklart (Spørsmål 24). Hele 85 % av respondentene svarer at de er av den oppfatning at dette ansvaret bør være rimelig likt fordelt mellom individet og Forsvaret.



Figur 20: Hvor ligger ansvaret for utnyttelse av kompetansen? (N=438)

Dette resultatet kan sies å bli forsterket av at 44 % av respondentene på et annet spørsmål oppgir at de er av den oppfatning at de selv har gjort det som er mulig for at den kompetansen den enkelte innehar blir utnyttet (Spørsmål 22e). 55 % mente at de har gjort en middels innsats for at den formelle kompetansen utnyttet. Det kan tyde på at respondentene er av den oppfatning at Forsvaret må ta mer ansvar for at kompetansen utnyttet.

#### 4.2.2 Offiserenes oppfatning av viktigheten av kompetansestyring

Spørreundersøkelsen tok også sikte på å måle offiserenes oppfatning av hvor viktig de mener kompetansestyring er. Hovedtrekket i tabell 4 viser at et stort flertall (77 %) mener at det er viktig at Forsvaret som organisasjon styrer kompetansen, mens 52 % mener det er viktig for deres egen motivasjon og jobbutførelse at kompetansen styres.

Viktigheten av styring for organisasjonen ble ikke nærmere utdypet i den kvantitative undersøkelsen. I de kvalitative intervjuene kom det fram at det selvfølgelig er et økonomisk aspekt i det å kompetanseheve personell som Forsvaret ikke utnytter, men at det også er et sikkerhetsspørsmål.

*”Manglende kompetansestyring er ikke bare et spørsmål om unødvendige kostnader for en organisasjon som Forsvaret, men i høyeste grad også om sikkerhet!” (Nr 7, Intervju)*

*”Dårlig kompetansestyring er egentlig som alt annet, det koster penger. I vår bransje så kan det jo koste menneskeliv - dersom du snakker om ute i operasjoner.” (Nr 4, Intervju)*

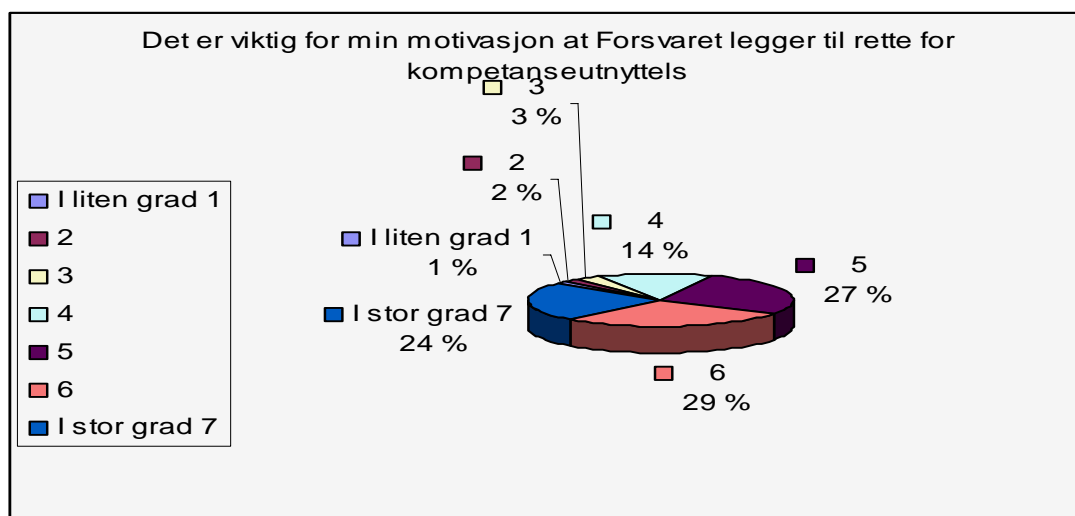
**Tabell 4: Viktigheten av kompetansestyring (N=438) – Alle tall i prosent**

Sprm nr	Spørsmål	Alt 1-2	Alt 3-5	Alt 6-7
		<b>Ikke viktig</b>		<b>Svært viktig</b>
18	Hvor viktig er det for deg at du får utnyttet din kompetanse fullt ut når du søker stilling etter endt utdanning?	6	47	45
		<b>Helt uenig</b>		<b>Helt enig</b>
22d	Det er et problem for meg at Forsvaret ikke styrer utnyttelsen av min kompetanse	47	43	11
22f	Det er viktig for Forsvaret som organisasjon at den formelle utdanningen som gis medarbeiderne blir utnyttet i størst mulig grad	1	22	77

Det er interessant å se at respondentene ikke oppfatter det som noe stort problem for dem personlig at Forsvaret ikke styrer kompetansen (Spørsmål 22d). Det kan forklares med at den manglende styringen fra Forsvarets side i stor grad har gitt individet stor handlefrihet. Noe som sannsynligvis oppfattes som positivt. I alle fall på kort sikt.

52 % av respondentene svarer at de i stor grad er enig (6-7) i at kompetansestyring er viktig for deres motivasjon (Spørsmål 22g).

*”Det er viktig for min motivasjon, og dermed min arbeidsinnsats, at Forsvaret legger til rette for at jeg får utnyttet min formelle kompetanse fullt ut”*



Figur 21: Viktigheten av at Forsvaret styre kompetansen (N=438)

Et slikt resultat kan tyde på at kompetansestyring bør være et satsingsområde for Forsvaret.

#### 4.2.3 Offiserenes oppfatning av kompetanseutnyttelse

Tabell 5 at hele 92 % av respondentene mente at de hadde den realkompetanse som stillingen krevde allerede før de tok den siste formelle utdannelsen (Spørsmål 10). En enda større andel på 96 % hevdet at de hadde den realkompetansen stillingen krevde etter gjennomført formell utdanning (Spørsmål 14). Undersøkelsen sporer ikke hva slags stillinger respondentene hadde før og etter utdanningen og det kan derfor vanskelig hevdes at utdanning ikke er nyttig.

Svarene står noe i kontrast til at 22 % av respondentene har svart at den mest nyttige delen av den formelle utdanningen nettopp var kompetansen rettet mot stillingen (Spørsmål 15). At 26 % av respondentene har svart at de kom tilbake til gammel stilling etter utdanningen kan bidra til å forklare hvorfor skåren er høyere etter gjennomført utdanning (Spørsmål 11). Resultatene kan tolkes dit hen at den kompetansen som kreves for å utføre jobben, hovedsaklig hentes andre steder enn gjennom den formelle kompetansehevingen.



**Tabell 5: Kompetanseutnyttelse I (N=438) – Alle tall i prosent**

Sprm nr	Spørsmål	Alt 1-2	Alt 3-5	Alt 6-7
		<b>I liten grad</b>		<b>I stor grad</b>
16a	Den formelle utdanningen gav meg høyere mestringfølelse i jobbsituasjoner etterpå	17	48	33
16b	Jeg følte at jeg var "rett mann på rett plass" i stillingen etter å ha fullført utdanningen	20	46	23
16c	Min formelle utdanning ble utnyttet godt i mine første stillinger etter endt utdanning	22	56	23
		<b>Ikke utnyttet</b>		<b>Utnyttet fullt ut</b>
20	Har du i løpet av de siste fem årene i Forsvaret innehatt stillinger der du har følt at du ikke har fått utnyttet din formelle utdanning fullt ut?	17	60	13
		<b>Ja</b>	<b>Vet ikke</b>	<b>Nei</b>
10	Ta utgangspunkt i den siste stillingen du hadde før du startet på den siste formelle utdanningen. Anser du at du hadde den realkompetansen som arbeidsoppgavene i denne stillingen krevde?	92	3	4
14	Ta utgangspunkt i de første stillingene du hadde etter at du avsluttet den siste formelle utdanningen. Anser du at du hadde den kompetansen som disse stillingene krevde?	96	2	2
19	Har du seriøst vurdert å slutte i Forsvaret som følge av at du anser din kompetanse for ikke utnyttet?	37		63

Når det gjelder respondentenes holdninger til i hvor stor grad deres kompetanse har blitt utnyttet er det et betydelig antall som mener at deres kompetanse ikke utnyttes fullt ut. Det er to spørsmål som gir samme indikasjon. (Spørsmål. 16b og 20). 56/60 % svarer at de er delvis enige i utsagnet, mens 22/17 % svarer at de er helt uenige. Det siste må anses for å være en relativt høy prosentandel. Kombinasjonen av spørsmålene om hvor viktig det er å få utnyttet egen kompetanse opp mot spørsmålene om graden av utnyttelse er i så måte viktig. Det kan være et problem for organisasjonen at det er en så høy andel offiserer som ikke får dekket et så viktig behov gjennom jobben i Forsvaret. Problemet kan synliggjøres ved at 37 % av respondentene svarer at de seriøst har vurdert å slutte i Forsvaret som en følge av at de ikke føler at deres kompetanse blir utnyttet (Spørsmål 19). Det må sies å være et relativt høyt tall, og bør vekke bekymring hos ledelsen.

#### **4.2.4 Faktorer som påvirker offiserenes ønske om å utnytte egen kompetanse**

Motivasjonen for å søke utdanning i Forsvaret kan være høyst varierende. Nedenfor vil jeg analysere og drøfte forholdene knyttet til motivasjon for videre utdanning og hvilke faktorer som påvirker offiserer når de selv har mulighet til å påvirke graden av kompetanseutnyttelse.

**Tabell 6: Kompetanseutnyttelse II (N=438) – Alle tall i prosent**

Sprm nr	Spørsmål	Alt 1-2	Alt 3-5	Alt 6-7
7	Vurder i hvilken grad påstandene under var viktige motivasjonsfaktorer for at du søkte den siste formelle utdanningen du tok:	Stemmer dårlig	Middels	Stemmer bra
7a	Hadde spesiell interesse for fagfeltet	11	42	47
7b	For å kvalifisere meg generelt for videre karriere i Forsvaret	4	31	63
7c	For i fremtiden å kunne kvalifisere meg for en konkret stilling / arbeidsområde i Forsvaret, hvor kompetansen kreves.	11	44	44
7d	Behov for kompetanseheving for å fylle den stillingen jeg allerede hadde	51	34	16
7e	Ble tilbudt utdanningen av Forsvaret	52	23	26
7f	Ingen spesiell årsak til at jeg søkte - "kjekt å ha" - et tilbud jeg ikke kunne takke nei til	75	19	5
7g	Ble tilbudt utdanning som en slags belønning for godt utført arbeid	79	21	1

### Motivasjon for å ta utdanning

Undersøkelsen viser at motivasjonen for å søke utdanning i høy grad er styrt av spesiell interesse for fagområdet eller gjøres for å kvalifisere seg for fremtidige muligheter i Forsvaret. I spørsmål nr 10 ble følgende spørsmål stilt:

*”Ta utgangspunkt i den siste stillingen du hadde før du startet på den siste formelle utdanningen. Anser du at du hadde den realkompetansen som arbeidsoppgavene i denne stillingen krevde?”*

Det kan synes noe overraskende at hele 51 % har svart at kompetansehevingen ikke er relatert til behov eller ønske om kompetanseheving i den stillingen eller innenfor det fagfeltet de allerede hadde. Bare 16 % svarte at utdanningen i stor grad hadde å gjøre med behov for kompetanse i nåværende stilling. Den høye svarprosenten her kan ses i sammenheng med spørsmål 10 der hele 92 % anser at de allerede har den realkompetansen som kreves for stillingen før utdanningen startet. Dersom man anser at man allerede har tilstrekkelig realkompetanse, er kanskje ikke motivasjonen for å søke ytterligere kompetanse veldig stor.

Undersøkelsen kan tyde på at myten om at utdanning gjennomføres fordi det er ”kjekt å ha” eller som en eller annen form for belønning for god tjeneste ikke stemmer. Kun et lite antall på 5 % og 1 % var av den oppfatning at dette var motivasjonen. Dette resultatet støttes også av resultatene fra telefonintervjuene der alle intervjuobjektene i en eller annen form oppgir at de hadde egeninteresse for faget eller var motivert ut fra egne ønsker om mer utdanning/kompetanseheving.

### Faktorer som påvirker individets ønsker/muligheter til å utnytte sin kompetanse

Et individs ønske om å få utnyttet sin kompetanse fullt ut er ikke bare avhengig av at Forsvaret som organisasjon tilrettelegger for det. Det vil naturlig være en rekke faktorer som påvirker individet i de personlige valg vedkommende tar. Undersøkelsen har tatt sikte på å forsøke å kartlegge noen av disse faktorene, samt å undersøke hvor utbredte de er. Jeg har her valgt å vise spredningen på alle svaralternativene for bedre å få fram nyansene i svarene.

Innledningen til utsagnene var som følger:

*”I forbindelse med søknad på stillinger kan det være ulike faktorer som spiller inn og som gjør at din kompetanse ikke blir utnyttet.”*

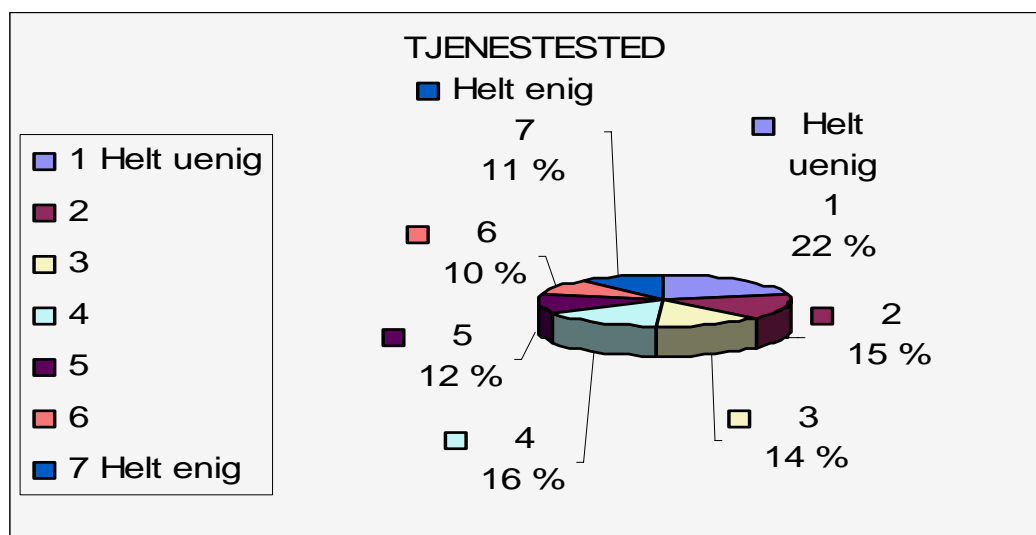
Respondentene ble bedt om å svare på en skala 1-7 om de var ”Helt uenig” eller ”Helt enig” i påstanden.

#### 1. faktor – Tjenestested

Den første faktoren som det var naturlig å undersøke, var i hvor stor grad tjenestestedet ble vurdert som viktigere enn det å få utnyttet sin kompetanse.

Påstand 17a lød:

*”Tjenestestedet var mer avgjørende for meg da jeg søkte på stilling enn det å få utnyttet min kompetanse”.*



Figur nr 22: Tjenestested som faktor (N=438)

Av figuren fremkommer det at 22 % var helt uenige i at denne faktoren var viktig. Tar man med de som har svart alternativ 2 (15 %), blir andelen som oppgir dette som ikke viktig enda større - totalt 37 %. Dette kan synes å stå i kontrast til uttalelser gitt av TRADOK i forbindelse med intervjuene der det fremheves at søkningen til Nord-Norge er dramatisk dårlig.

*”Det å rekruttere kompetent personell til alle viktige stillinger i Hæren – som ligger langt unna der folk egentlig vil bo – det blir verre og verre”.  
”Søkningen til Skjold er på et nivå som er dramatisk. Når vi søkte S-3 jobb så var jo S-3 Bn-2 det store. Alle søkte seg dit. I fjor var det ingen søkere til S-3 Bn-2, ingen til S-2, ingen til S-4, ingen til NK Art Bn, ingen til S-3 Art Bn – det er tallene. For at vi skal ha organisasjonen der vi har den i dag, så er kompetansestyring viktig – ikke i et konsept-perspektiv, men i et her og nå-perspektiv”. (Nr 7, Intervju)*

Det er allikevel en betydelig andel på 21 % (svaralternativ 1 og 2) som oppgir at faktoren tjenestested var en avgjørende faktor.

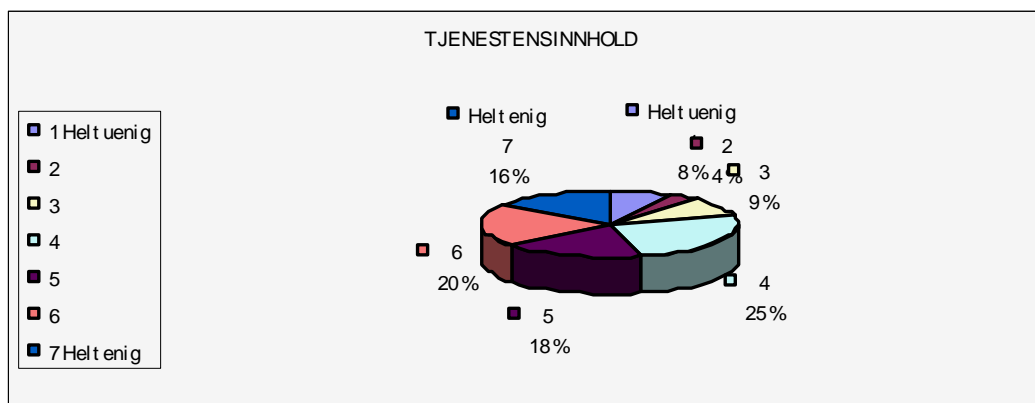
Det bør med bruk av et analyseverktøy være mulig å gå nærmere inn på variabler som for eksempel alder, forsvarsgren for å se nærmere på hvordan denne gruppen fordeler seg. Svarene er for øvrig ganske jevnt fordelt på de ulike svaralternativene, men hovedtyngden tenderer mot ”uenig” i utsagnet.

## 2. faktor – Tjenestens innhold

Den andre faktoren som ble undersøkt i denne forbindelse var i hvilken grad tjenestens innhold ble vurdert som viktigere enn det å få utnyttet sin kompetanse.

Påstand 17b lød:

*”Tjenestens innhold var mer avgjørende for meg da jeg søkte på stilling enn det å få utnyttet min kompetanse”.*



Figur nr 23: Tjenestens innhold som faktor (N=438)

Flest respondenter (25 %) har svart at tjenestens innhold bare er middels viktig. Hovedtyngden av respondenter ligger i den øvre delen av skalaen. Selv om det ikke er entydig full enighet i påstanden, kommer det tydelig fram at dette er en viktig faktor for mange da 36 % har svart alternativ 6 og 7 - enig i at stillingens innhold var viktigere.

Hensikten med spørsmålet var å undersøke om respondentene var mer opptatt av å ha arbeidsoppgaver de trives med framfor å få utnyttet egen kompetanse fullt ut.

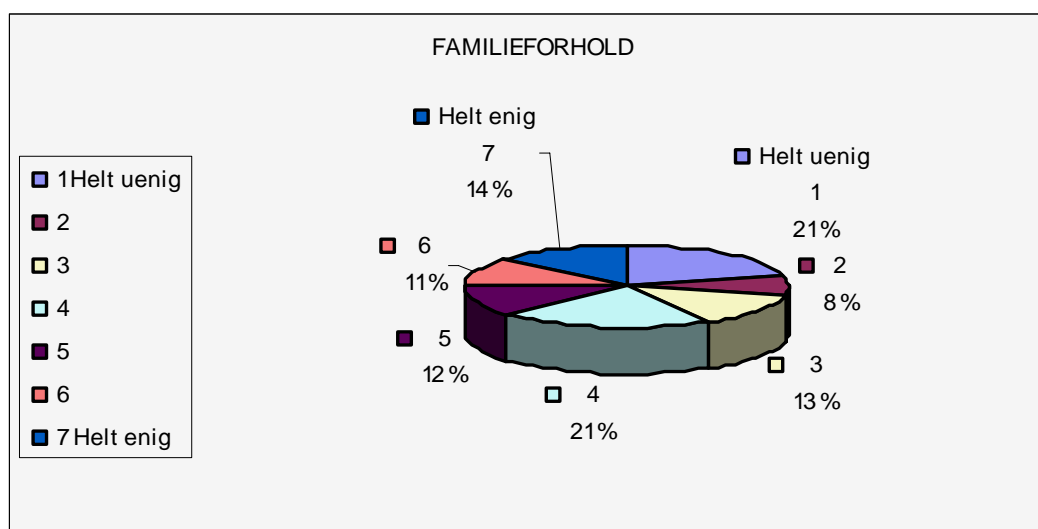
Det kan være en svakhet i påstanden da det kan være vanskelig å skille mellom hva som egentlig er tjenestens innhold og hva som er kompetanseutnyttelse. Det er en fare for at dette kan ha blitt oppfattet som det samme.

### 3. faktor – Familiære forhold

Den tredje faktoren som ble undersøkt var i hvilken grad familiære forhold ble vurdert som viktigere enn det å få utnyttet sin kompetanse.

Påstand 17c lød:

*”Familiære forhold var viktigere for meg da jeg søkte på stilling enn det å få utnyttet min kompetanse.”*



Figur nr 24: Familiæforhold som faktor (N=438)

Flest respondenter har svart alternativ 4 - at familiæforhold er middels viktig. Noe overraskende svarer hele 29 % av respondentene (svaralternativ 1 og 2) at de er helt

uenige i påstanden om at familieforhold var viktigere. Om det virkelig innebærer at man prioriterer jobb framfor familie er allikevel vanskelig å si.

#### **4. faktor – Andre forhold**

Undersøkelsen gav respondentene mulighet til å gi uttrykk for andre forhold knyttet til kompetanseutnyttelse gjennom bruk av et åpent spørsmål i spørreundersøkelsen. De viktigste punktene som ble kommentert var:

- Forsvaret må sette større krav til de som tar utdanning om bruk av kompetansen etterpå.
- Det må skilles mellom grad og lønn slik at det kan bli mer attraktivt å jobbe lenger i samme stilling, og dermed utnytte kompetansen bedre ved å unngå at personell søker seg opp i grad for å få høyere lønn.
- Det må etableres verktøy for å få oversikt over hva organisasjonen har av kompetanse.
- Det nevnes av flere at den ”tause” kompetansen må få større betydning.
- Det fremkommer av kommentarene at karriereplanlegging og bedre personlig dialog mellom individet og organisasjonen anses for nødvendig for bedre kompetanseutnyttelse.
- Det trekkes også fram at en mer desentralisert disponering av personellet vil kunne bedre kompetanseutnyttelsen.

#### **4.2.5 Oppsummering - Individperspektivet**

Undersøkelsen viser at individets syn på Forsvarets evne til kompetansestyring er gjennomgående negativt. Et stort flertall er av den oppfatning at Forsvaret ikke lykkes i å styre organisasjonens kompetanse. Selv om man i utgangspunktet skulle tro at det var i individets interesse å ha størst mulig frihet, og færrest mulig bindinger fra organisasjonens side, synes det klart at individet er av den oppfatning at Forsvaret bør styre mer. Dette gjelder spesielt i forhold til å sette krav til personell som gis en utdanning dekket økonomisk av Forsvaret.

Det synes å være stor enighet blant respondentene om at det er viktig for Forsvaret som organisasjon at kompetansen styres. Halvparten av respondentene er av den oppfatning at

---

det er viktig for egen motivasjon i jobben at Forsvaret styrer kompetansen, men det er få som anser det som noe personlig problem at Forsvaret ikke styrer kompetansen.

Undersøkelsen viser at det er en tendens til at et stort antall respondenter er av den oppfatning at deres egen kompetanse ikke utnyttes fullt ut. Dette har resultert i at over 1/3 av yrkesoffiserene seriøst har vurdert å slutte som en følge av det.

Det er ingen av faktorene 1-3, knyttet til hvorfor man ikke velger å utnytte sin egen kompetanse, som alene peker seg ut som spesielt viktig. Det er allikevel et betydelig antall som på de ulike variablene svarer at de vil la andre forhold gå foran egen kompetanseutnyttelse. Sammen vil de utgjøre et betydelig antall offiserer som av ulike årsaker lar egen kompetanse komme i annen rekke når de søker stilling. Her kan det ligge en betydelig mengde kompetanse som Forsvaret ikke får utnyttet.

De åpne spørsmålene viser at individet i stor grad støtter organisasjonenes syn på at det må settes større krav til etterbruk av personell som gis utdanning i Forsvaret og at en eller annen form for langsiktig planlegging av karriere og utnyttelse av kompetanse er viktig.

## 5 AVSLUTNING

I dette kapittelet vil jeg sammenfatte analyseresultatene fra kompetansemobiliseringen sett fra henholdsvis organisasjonsperspektivet og individperspektivet. På bakgrunn av resultatene vil jeg trekke noen konklusjoner og gi noen anbefalinger om tiltak på noen viktige områder.

### 5.1 Konklusjoner

#### *”Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?”*

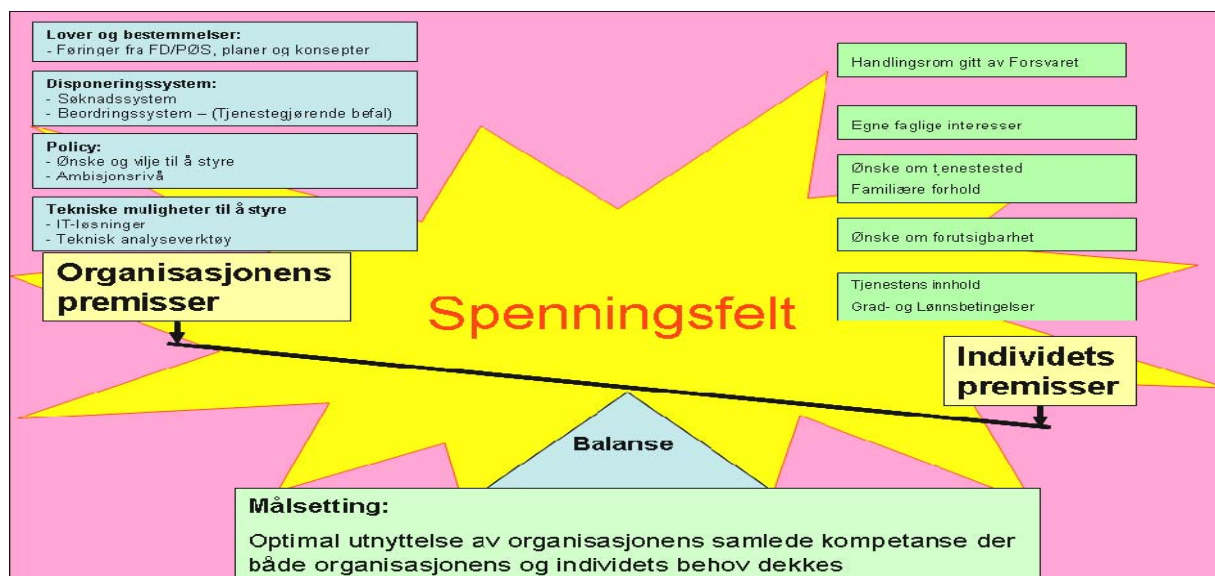
Undersøkelsen har avdekket at Forsvaret fortsatt har et godt stykke igjen før strategisk kompetansestyring kan sies å være implementert. Konseptet i seg selv må videreutvikles, operasjonaliseres og kompletteres med planer for implementering, ambisjonsnivå og forankring. Det er en klar oppfatning av at dagens sentralisering av disponeringen av personellet, i kombinasjon med et rendyrket søknadssystem, sterkt begrenser mulighetene til å mobilisere organisasjonens kompetanse.

Forsvaret har pr 2007 verken tilfredsstillende analyseverktøy eller måleindikatorer som gir klare svar på i hvilken grad den kompetansen individene i organisasjonen innehar virkelig blir mobilisert. Et konseptuelt analyseverktøy tilpasset Forsvarets spesielle behov må utvikles for å gi mulighet for strategisk kompetansestyring.

Undersøkelsen viser at det er stor enighet om at det i dag er individet som i hovedsak selv styrer kompetansemobiliseringen, men at det er Forsvarets behov som bør veie tyngst når individets ønsker og behov og organisasjonens krav og behov skal veies opp mot hverandre.

Figur 25 gir en visuell oversikt over hvordan balansen i spenningsfeltet oppfattes både fra organisasjonsperspektiv og individperspektiv.





Figur 25: Spenningsfeltet mellom individ og organisasjon

Undersøkelsen viser også at det både fra individperspektiv og organisasjonsperspektiv er ønskelig med sterkere styring av kompetansen, og at krav til etterbruk av kompetanse etter endt utdanning er et av de viktigste tiltakene som bør foretas.

## 5.2 Anbefalte tiltak

For å få muligheter til å drive strategisk kompetansestyring bør Forsvaret først og fremst videreutvikle og konkretisere "Konseptet for kompetansestyring i Forsvaret" slik at konseptet i større grad omfatter implementering og forankring i organisasjonen. I den forbindelse bør en mer konkret kompetansestyringsmodell som er mer tilpasset Forsvaret som risikoorganisasjon utvikles.

Videre bør Forsvaret ta tak i utviklingen av et egnet kompetanseanalyseverktøy som ikke kun er basert på IT-teknologi og bruk av databaser. Mer konseptuelle løsninger, eventuelt støttet av IT-løsninger, bør vurderes.

Avslutningsvis bør Forsvaret løse opp i de begrensningene et rent søknadssystem og en sentralisert disponering av personellet medfører for å få en mer effektiv kompetansestyring. Parallelt med dette bør Forsvaret i økt grad sette mer konkrete krav til personell som får dekket utdanningen av Forsvaret.

**Hva er det verd å se nærmere på?**

Min oppgave har tatt sikte på å avdekke hvilke faktorer som påvirker kompetansemobiliseringen i Forsvaret, og går ikke i detalj inn på hva som eventuelt må endres i de ulike tiltakene. En nærmere studie av de ulike tiltakene kunne derfor vært tema for en videre studie av kompetansestyringen i Forsvaret.

Videreutvikling av en mer detaljert kompetansestyringsmodell for bruk i Forsvaret er et annet område det bør være interessant å jobbe videre med.

---

**KILDELISTE**

- Argyris, C.** 1978. *Regulating business: The search for an optimum*. San Francisco: Institute for Contemporary Studies.
- Argyris, C, Schön, D A.** 1978. *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C, Schön, D A.** 1996. *Organizational learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armstrong, M.** 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ASTD.** 2000. *The American Society for Training and Development (ASTD) Handbook of Training Design and Delivery*. Edited by Piskurich, G., Beckschi, P., Hall, B. New York: McGraw-Hill.
- Bergh, J.** 2005. En strategisk HR-prosessmodell. HRMagasinet, Nr 4, s. 35-37.
- Bergh, J.** 2006. En strategisk HR-prosessmodell. HRMagasinet, Nr 1, s. 21-23.
- Berglund, L.** 2005. *Rätt människa på rätt plats – under rätt tid*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Burke, W. W.** 1994. *Organization development: A Process of Learning and Changing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Børstad, S., Nilsen, B.** 1994. *Kompetanse og kompetanseutnyttelse*. Hønefoss: HIBU Ringerike.
- Craig, R. L.** (Ed). 1996. *The ASTD Training & Development Handbook. A Guide to human resource development*. New York: McGraw-Hill.
- Dewey, J.** 1999. *Demokrati och utbildning*. (democracy and education, 1916). Göteborg: Diados.
- Enroth, B.** 1997. *Kvalitativ metod för samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Forsvarets Overkommando.** 1998. *Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret*. Arbeidsrapport.
- Forsvarets Overkommando.** 1998. *Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002*. Oslo.
- Forsvarets Overkommando.** 2002. *Fra Personellforvaltning til Strategisk Personalledelse / Human Resource Management (HRM) – Rapport fra Argus prosjekt 4.4.2*. Oslo.
- Forsvarets Skolesenter.** 2005. *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Skolesenter.
- Forsvarsstaben.** 2004. *Dette er HRM i Forsvaret. Sluttleveranse fra Forstudie HRM*. Oslo: Forsvarsstaben.

- 
- Frogner, K., Pedersen, Ø og Melsom, H.** 2004. Diplomoppgave - *Strategisk HRM i Forsvaret – I hvilken grad er det sammenheng mellom endringer i Forsvarets strategiske endringer i Forsvarets Personellpolitikk?* Oslo: BI.
- Hall, J.** 1990. *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Henry, T.H.** 1998. Kompetansestyring og Kompetanseutvikling. *Luftled - Luftmilitært Tidsskrift*, Nr 3, s. 21-23.
- Holter, H, Kalleberg, R.** 1996. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Gjøvik: Gjøvik Trykkeri A.S.
- Jacobsen, D. I.** 2005. *Hvordan gjennomføre Undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.
- Jensen, M. K.** 1991. *Kvalitative metoder för samhälls- og beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur
- Knain, E.** 2001. *Definering og valg av kjernekompetanser i norsk sammenheng*. Rapport nr. 12, ILS.
- Kvale, S.** 2006. *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. Oslo: Trykk Otta AS.
- Lai, L,** mfl. 1997. *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L.** 2004. *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Løwendahl, B., Nordhaug, O.** 1997. Fra Kompetansestyring til Strategisk Organisasjonsutvikling. *Praktisk økonomi & ledelse*, 13, s. 11-22.
- Løwendahl, B.** 1999. *Fra kompetanseutvikling for verdiskapning i profesjonelle tjenestebedrifter – en begrepsavklaring*. Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Morrison, J.E. & Fletcher, J.D.** 2002. Cognitive readiness. I: Florian, H. (ed.) *Military Pedagogy – an International Survey*. Frankfurt: Peter Lange Verlag, s. 165-187.
- Måseidvåg, H. I.** 1997. *Kompetanseflukt – et resultat av manglende strategisk kompetansestyring?* *Luftled - Luftmilitært Tidsskrift*, Nr 3, s. 12-15.
- NESH.** 2006. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsfag, humaniora, juss og teologi*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora (NESSH). De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Nordhaug, O.** 1993. *Kompetansestyring*. Oslo: Tano.
- Nordhaug, O.** 2004. *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU.** 1986. *Livslang læring*. Oslo: Munchforlaget A/S.
- Politidirektoratet.** 2003. *Konsept for Kompetansestyring i Politi- og Lensmannsetaten*. Oslo
- Porter, M.E.** 1985. *Competitive Advantage*. NY: The Free Press.

- 
- Porter, T.M.** 1995. *The pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Rowlinson, S.** 2004. *Construction safety management systems*. London: Spon Press.
- Sanchez, R. , Heene, A.** 2000. *Theory development for competence-based management*. Stamford, Conn.: JAI Press.
- Statistisk Sentralbyrå.** 1989. *Standard for Utdanningsgrupper*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Statskonsult.** 2001. *Strategisk kompetanseutvikling*. Gjøvik: Gjøvik Trykkeri AS.
- St. melding nr. 22** (1997-98): *Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002*. Forsvarsdepartementet.
- Teti, D. M.** 2005. *Handbook of research methods in developmental science*. Oxford: Blackwell.
- Torgersen, G-E.** 2006. *Forskningsmetodiske begreper og feilkilder*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.
- Torgersen, G-E., Skjerve, A.B.M.** 2006. *Guidance on Development and Maintenance of Staff Competence*. Halden: Institute for Energy Technology.
- Torgersen, G-E.** 2007. *Forskningsetikk i aksessprosessen*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.
- TRADOK.** 2006. *Konsept for Kompetansestyring i Hæren – Utkast av 23. jan 06*. Oslo.
- Virkkunen, J, Kuutti, K.** 2000. *Understanding organizational learning by focusing on "Activity systems"*.: *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10, s. 291-319
- Von Krogh, G etal.** 2000. *Knowledge creation: A Source of Value*. Basingstoke: MacMillan Press Ltd.
- Von Krogh, G., Ichijo, K og Nonaka, I.** 2000. *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlaget.
- Vygotsky, Lev S.** 1978. *Mind in Society*. London: Harvard University Press.
- Whintertorn, J., Delamare – Le Deist, F., Stringfellow, E.** 2005. *Topology of knowledge, skills and competence: clarification of the concept and prototype*. Thessaloniki.
- Wright, M., Turner, D., Horbury, C.** 2003. *Competence assessment for the hazardous industries*. Suffolk: Health and security executive.

---

## VEDLEGG

### **Vedlegg 1      Intervjuer**

- Undervedlegg 1: Følgeskriv fra sjef FSTS
- Undervedlegg 2: Følgeskriv til Intervjuet
- Undervedlegg 3: Intervjuguide
- Undervedlegg 4: Transkripsjon – Sammendrag av intervjuene

### **Vedlegg 2      Databasesøk og telefonintervju**

- Undervedlegg 1: Samleskjema søk database
  - Kodifisering av data
- Undervedlegg 2: Spørreskjema telefonintervju
- Undervedlegg 3: Samleskjema telefonintervjuer
- Undervedlegg 4: Kodifisering telefonintervjuer

### **Vedlegg 3      Spørreundersøkelse**

- Undervedlegg 1: Enquêten
- Undervedlegg 2: Valg av respondenter
- Undervedlegg 3: Samleskjema spørreundersøkelse
  - Kodifisering av data

### **Vedlegg 4      Liste over intervjuobjekter og informanter**

#### **Intervjuobjekter:**

Oblt Jens Dølvør	TRADOK – Personell og Kompetanseutviklingsseksjon, intervju 28. mar 07
Oblt Arild Stange	PØS-Arbeidsgiverseksjon, intervjuet 27.mar 07
Oblt Marianne Døhel	PØS-Plan & Utvikling, intervjuet 26.feb 07
Oblt Ken Gjørnan Bjørk,	PØS-FIS-koordinator, intervjuet 16. feb 07
KK Jan Erik Rogde	FSS-Kontorleder Kompetansestyring, intervjuet 8. mar 07
Sverre Svendsen	LOS -Sivil IT-konsulent, intervjuet 21. mar 07
KK Tore Stubberud	FPT – P-seksjonen, intervjuet 16. feb 07
Lars Omberg	BFO-Senralt – Kompetanse, intervjuet 3.mai 07

---

Maj Arne Steen                      FPT- P-seksjon, intervjuet 7. mai 07.

**I tillegg har jeg hatt samtaler med:**

Glenn-Egil Torgersen	Veileder
Lt Håvard Johansen	TRADOK
Bertil Nordstrøm	Politidirektoratet
Oblt Knut Henry Thorvaldsen	Forsvarets Høyskole



# FORSVARET

Forsvarets skolesenter

Vår saksbehandler  
METLID IVAR, imetlid@mil.no  
+4723 09 31 93, 0510 3193  
FSS/ FSTS/ STUDIE ADM

## Vedlegg 1 – Intervjuer Undervedlegg 1 – Følgeskriv fra FSS

1 av 2

Vår dato                      Vår referanse  
2007/000244-001/FORSVARET/512

Tidligere dato              Tidligere referanse

Til  
FLO Stab  
Forsvarets mediesenter  
Fellesoperativt hovedkvarter  
Forsvarets personeltjenester  
Forsvarsstaben  
Landsdelskommando Nord-Norge

Kopi

### Arbeid med Masteroppgave for studenter ved FSS/FSTS

#### 1 Bakgrunn

Forsvarets skolesenter har et overordnet ansvar for kompetanseutvikling og for utdanningsvirksomheten i Forsvaret. Primærvirksomheten er høyere utdanning innenfor militære studier, forskning og utvikling (FoU) innenfor kjerneområdene militærmakt, fellesoperasjoner og militær virksomhetsstyring. I alle emner er det gjennomgående fokus på utøvelse av militær ledelse. FSS driver også formidling av kunnskap på disse feltene innenfor og utenfor Forsvaret. Ved siden av dette ivaretar FSS også annen virksomhet, deriblant FoU og undervisning innen virksomhetsstyring, ulike typer kursvirksomhet og støtte til opptak og seleksjon til Forsvarets skoler.

FSTS har siden august 2005 gitt videregående offisersutdanning i form av Stabs- og masterstudiet. Studentene i kull 1 ved Masterstudiet vil første semester 2007 skrive en masteroppgave i militære studier. Masterstudiet er Forsvarets høyeste profesjonsutdanning.

Mange av studentene skriver oppgaver som forutsetter tilgang til skriftlige og i en del tilfeller muntlige kilder i FMO og Forsvarsdepartementet.

FSS ønsker med dette skrevet å gi en kort innføring i studentenes arbeid med masteroppgaven som grunnlag for best mulig samarbeid med de avdelinger og institusjoner som vil bli kontaktet med tanke på tilgang til relevante kilder.

#### 2 Masteroppgave i militære studier

Masteroppgaven skrives i studiets fjerde og avsluttende semester, med innlevering 1. juni. Oppgaven har et omfang på 50–75 sider (17 000–25 000 ord), og gir 30 studiepoeng.

Formål med masteroppgaven er at studentene skal oppøve sin evne til å analysere militærmakt, fellesoperasjoner og virksomhetsstyring på en helhetlig og problematiserende måte på grunnlag av et komplekst tilfang av kilder og informasjon.

<b>Postadresse</b> Postmottak 2617 Lillehammer	<b>Besøksadresse</b> Bygning 18, Akershus festning 0015 OSLO	<b>Sivil telefon/telefaks</b>	<b>E-post</b> forsvaret@mil.no	
		<b>Militær telefon/telefaks (FDN)</b>	<b>Internett</b> www.mil.no	<b>Vedlegg</b> 0

Feil! Fant ikke referanseilden.

- Formatert:** Ikke Utheving
- Formatert:** Skrift: Ikke Kursiv
- Slettet:** , samt
- Formatert:** Ikke Utheving
- Formatert:** Skriftfarge: Automatisk, Ikke Utheving
- Slettet:** og gjennomføring av
- Slettet:** arbeide med
- Formatert:** Skrift: Kursiv
- Slettet:** Master i militære studier
- Slettet:** Master i militære studier er et akademisk, militært profesjonsstudium, en etatsutdannelse. Studiet ivaretar Forsvarets behov for kunnskap om og forståelse av militære styrkers praktiske muligheter og begrensninger, ut fra vekslende teknologiske, sosiale og politiske forhold. Studiet skal sikre at studentene får innsikt i hvordan militære organisasjoner virker, og hvordan militær ledelse kan utøves. Masterstudiet opererer i spennet mellom det partikulære og det generelle, og militærmakt, militær ledelse og fellesoperasjoner problematiseres i både humanistiske/filosofiske, samfunnsvitenskapelige og naturvitenskapelige/teknologiske perspektiver. I det første året legges det i liten grad opp til valgfrihet med hensyn til emner. I det andre året legges det opp til større valgfrihet enn i første og andre semester. Arbeidet med masteroppgaven står sentralt i det andre studieåret. Gjennom arbeidet med oppgaven skal studentenes faglige innsikt og forståelse utvikles, og deres evne til kritisk analyse og refleksjon skal modnes. Valg av fordypningsemne vil normalt skje i slutten av andre semester, og tidlig i tredje semester skal
- Slettet:** . I Masteroppgaven skal ha
- Slettet:** . Masteroppgaven skal leveres innen 1. juni, og eksamen gjennomføres medio juni.
- Slettet:** og læringsmål
- Slettet:** gjennom arbeidet



Det er en viktig målsetting for FSS at masteroppgavene vil fremstå som selvstendige bidrag til kunnskapsutviklingen i Forsvaret innen områdene fellesoperasjoner, militær makt og militær virksomhetsstyring. Resultatene av arbeidene vil bli presentert i egne seminarer ved FSTS medio juni 07, hvor bidragene og relevante institusjoner og avdelinger i FMO vil bli invitert. Utvalgte arbeider vil bli publisert.

**Formatert:** Skrift: (Standard) Times New Roman, 12 pt, Skriftfarge: Automatisk

En forutsetning for at målsettingene med masteroppgavene skal nås, er at studentene støttes på best mulig måte ved Forsvarets institusjoner og gis tilgang til det kildemateriale og de data som masteroppgaven fordrer.

**Slettet:** Masteroppgaven gjennomføres som et lite forskningsprosjekt. *Master i militære studier* åpner for forskjellige måter å gjennomføre forskningsprosjektet på. For det første kan oppgaven være en drøfting av en problemstilling på grunnlag av studier av relevant litteratur. For det andre kan oppgaven være en analyse av et tema på grunnlag av innsamlet kildemateriale eller data. Utdanningen ved FSS skal være forsknings- og erfaringsbasert. FoU ved FSS omfatter både forskning og utviklingsarbeid, og er underlagt vanlige vitenskapelig krav. Studentene skal kunne skrive masteroppgaven innenfor FoU-temaer ved FSS og samarbeidende institusjoner, for på den måten å skape en berikende utvikling i FMO.

I enkelte tilfeller vil studentene ha behov for tilgang til graderte kilder. Masteroppgaver som inneholder referanser til slike kilder vil bli håndtert i henhold til gjeldende regelverk, og angjeldende avdeling/institusjon vil få forelagt oppgaven med tanke på manuskriptkontroll og eventuell avgradering. Til sensurering av slike oppgaver vil det bli benyttet sensorer som er sikkerhetsklarert.

**Slettet:** dette

### **3 Konklusjon**

FSS anmoder om at institusjoner og avdelinger i FMO støtter FSTS/Masterstudentenes arbeid med masteroppgaven etter beste evne.

**Slettet:** Det bør vurderes å skrive inn følgende i skrevet: Resultatene av arbeidene vil bli presentert i egne seminarer ved FSTS medio juni 07, hvor bidragene og relevante institusjoner og avdelinger i FMO vil bli invitert.

**Formatert:** Punktmerking og nummerering

RØKSUND ARNE  
Kontreadmiral  
Skolesjef FSS/ Direktør FHS

*Master i militære studier* er et akademisk, militært profesjonsstudium, en etatsutdanning. Studiet ivaretar Forsvarets behov for kunnskap om og forståelse av militære styrkers praktiske muligheter og begrensninger, ut fra vekslende teknologiske, sosiale og politiske forhold. Studiet skal sikre at studentene får innsikt i hvordan militære organisasjoner virker, og hvordan militær ledelse kan utøves. Masterstudiet opererer i spennet mellom det partikulære og det generelle, og militærmakt, militær ledelse og fellesoperasjoner problematiseres i både humanistiske/filosofiske, samfunnsvitenskapelige og naturvitenskapelige/teknologiske perspektiver.

I det første året legges det i liten grad opp til valgfrihet med hensyn til emner. I det andre året legges det opp til større valgfrihet enn i første og andre semester. Arbeidet med masteroppgaven står sentralt i det andre studieåret. Gjennom arbeidet med oppgaven skal studentenes faglige innsikt og forståelse utvikles, og deres evne til kritisk analyse og refleksjon skal modnes. Valg av fordypningsemne vil normalt skje i slutten av andre semester, og tidlig i tredje semester skal arbeidet med å presisere tema og utarbeide prosjektbeskrivelse for masteroppgaven starte.

### **Arbeid med masteroppgaven**

I det fjerde og siste semesteret skal studentene konsentrere seg om arbeidet med masteroppgaven

). Masteroppgaven skal leveres innen 1. juni, og eksamen gjennomføres medio juni.  
Oppgaven

## Informasjon i forbindelse med intervju – Mastergradsoppgave

### **”Kompetansestyring i Forsvaret: *En analyse av Forsvarets mobiliseringsgrad for kompetanse*”**

#### 1 Innledning

Jeg vil innledningsvis få takke for at jeg får anledning til å gjennomføre dette intervjuet. Intervjuet er et svært viktig bidrag i den forskningen jeg nå holder på med.

#### 2 Om oppgaven

##### 2.1 Generelt

Oppgaven er en del av mitt arbeid som student ved FSTS / Masterutdanningen. Dens primære hensikt er å fungere som læring for meg, og å være min hovedoppgave i studiet. Oppgavens tema er valgt av meg, utformet i samarbeide med veileder og godkjent av FSTS.

I oppgaven ønsker jeg å studere nærmere hvordan ”Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret” fungerer og hvordan Forsvaret utnytter / mobiliserer den kompetansen som gis offiserer. Jeg ønsker i den forbindelse både å studere hvordan Forsvaret som organisasjon utnytter offiserenes kompetanse og hvordan offiserene som individer oppfatter at deres kompetanse blir utnyttet / mobilisert.

##### 2.2 Problemstilling

Tittelen for min oppgave er ”Kompetansestyring i Forsvaret” og temaet er:

**”*Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?*”**

For å kunne svare på et slikt spørsmål har jeg brutt opp temaet i ulike deler. Jeg ønsker svar på hvordan ”*Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*” fungerer i praksis. I tillegg ønsker jeg å undersøke nærmere hvordan Forsvaret som organisasjon utnytter offiserenes kompetanse og hvordan offiserene som individer anser sin kompetanse for å bli utnyttet. På bakgrunn av dette vil jeg på noen sentrale områder kunne komme med noen anbefalinger om tiltak til forbedring.

##### 2.3 Metode

De ulike hovedproblemstillingene krever ulike forskningsmetoder.

I forbindelse med analysen av ”*Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret*” har jeg et ønske om å intervju 4-6 sentrale personer innen strategis Personell- og Kompetansestyring i Forsvaret. Denne delen av forskningen vil være intensiv og basert på en kvalitativ metode.

Problemstillingen som omhandler hvordan Forsvaret eventuelt bedre kan mobilisere kompetanse vil bli vektlagt i mindre grad, men vil være basert på empiri innhentet i de øvrige delene av studien.

#### 3 Intervjuet

Intervjuene er særlig viktige i min forskning. Utvalget av intervjuobjekter gjenspeiler personell og funksjoner som på sine nivå har vært og / eller er sentrale i utformingen av dagens ”*Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret*”. I det videre følger noen presiseringer og avklaringer.

## Vedlegg 1 Undervedlegg 2 – Informasjon Intervjuer

### 3.1 Anonymitet

Utvalget av intervjuobjekter samt oppgavens innretning og begrensede organisatoriske omfang gjør anonymisering verken mulig eller ønskelig. Det er i kraft av funksjon – nå eller tidligere – intervjuobjektene er valgt ut, og det er derfor naturlig at deres identitet er kjent.

### 3.2 Gjennomføring

Jeg ønsker i utgangspunktet å gjennomføre intervjuene på et sted valgt av intervjuobjektet. Dette av så vel praktiske grunner som av respekt for den intervjuedes arbeidssituasjon. Intervjuet antas å vare ca 2 timer, men jeg ber om at det planlegges med 3 timer for å gi rom for evt utdpende spørsmål og detaljerte svar.

### 3.3 Bruk av lydopptaksutstyr

For å få et best mulig grunnlag for referatskriving, eliminere kilder til feiloppfatning og – tolkning, samt å kunne gi den intervjuede full oppmerksomhet i samtalen ønsker jeg muligheten å bruke lydopptaksutstyr under intervjuene. Materialet på opptakene vil kun bli benyttet av undertegnede og materialet vil bli slettet når Masteroppgaven er godkjent.

Dette forutsetter villighet fra intervjuobjektets side. Jeg har respekt for eventuelle ønsker om at opptaksutstyr ikke skal brukes, og vil i så tilfelle forholde meg til skriftlige notater.

### 3.4 Gjennomgang av ”Konseptet for kompetansestyring i Forsvaret”

Som beskrevet under pkt 2 vil jeg bruke ”Konsept for kompetansestyring i Forsvaret” med tilhørende grunnlagsdokumenter som grunnlag for oppgaven.

### 3.5 Referanser til intervjuet

Av hensyn til oppgaven er det ønskelig at så mye som mulig av intervjuet kan refereres. I de tilfeller intervjuobjektet ber om å ikke bli referert eller sitert vil dette bli respektert. Henvisninger til andre aktuelle kilder vil i den sammenheng være ønskelig så langt mulig.

### 3.6 Oppfølging etter intervju

Det er fra min side ønskelig med en avtale om mulighet for videre kontakt og eventuelt oppfølgingsintervju. Dette for å kunne avklare eventuelle misforståelser og uklarheter, eller søke videre informasjon.

## 4 Konklusjon

Jeg ser frem til intervjuet, og håper på en god og konstruktiv samtale. I henhold til punkt 3 ber jeg om tilbakemelding på følgende:

- Bekreftelse av tid og sted for intervjuet.
- Om bruk av lydopptaksutstyr godtas.

Veileder og kontaktperson ved FSTS er Førstelektor Glenn-Egil Torgersen, tlf 23 09 21 88 / 99 09 21 88

Med vennlig hilsen

Rune Karlsen  
Major / Student FSTS Masterstudiet

## **Intervjuguide - Problemstilling B** **Hvordan fungerer kompetansestyringen i Forsvaret?**

*"En empirisk undersøkelse av kompetansestyringen i Forsvaret sett i et organisasjonsperspektiv"*

### **Innledning:**

I denne delen av prosjektet vil jeg analysere og beskrive den modellen for kompetansestyring Forsvaret har valgt. Innbefattet i dette ligger en beskrivelse av ulike faktorer knyttet til kompetansestyring generelt og styring av mobiliseringen av kompetanse slik den er tenkt å fungere og slik den blir praktisert i dag.

Oppgavens tema er: *"Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?"*.

Den problemstillingen jeg konkret ønsker svar på i denne delen av prosjektet er: *"Hvordan driver Forsvaret sin Kompetansestyring?"*

Intervjuet vil i hovedsak dreie seg om hvordan Forsvaret driver Kompetansestyring og vil også fange opp ulike synspunkter på "Konseptet for Kompetansestyring i Forsvaret" som ble utarbeidet i 2005.

Fokuset for intervjuet vil derfor bli rettet mot Kompetansestyring i Forsvaret, "Konseptet for Kompetansestyring i Forsvaret" og mot utnyttelse / mobilisering / anvendelse av Kompetanse spesielt.

Intervjuet vil bli delt inn i flere hoveddeler:

1. Demografiske spørsmål for å se de ulike respondentenes funksjoner / stillinger opp mot Kompetansestyringen i Forsvaret
2. Kompetansestyring og Forsvarets Konseptet for Kompetansestyring
3. Kompetansemobilisering spesielt
4. En åpen del der spørsmål jeg ikke har berørt kan komme fram

### **Spørreundersøkelsen om Kompetanseutnyttelse:**

Spørsmålene nedenfor er av demografiske art for å klarlegge den enkeltes befatning med Konseptet.

#### **B-1 Egen rolle knyttet til Kompetansestyring i Forsvaret:**

1. Navn: \_\_\_\_\_ Grad: \_\_\_\_\_  
Avdeling/Stilling: \_\_\_\_\_  
Ansvarsområder: \_\_\_\_\_  
Arbeidsoppgaver: \_\_\_\_\_
2. Hvor lenge har du jobbet med Kompetansestyring?
3. Har du personlig bidratt i arbeidet med å utvikle / utarbeide og implementere Konseptet?  
- Hva var din rolle i så fall?
4. Hvor godt kjent mener du selv at du er med Konseptet?

Spørsmålene under dekker Konseptet som helhet.

#### **B-2 Utvikling av "Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret":**

1. Hva er etter din mening det mest positive med konseptet?  
- Hva mener du eventuelt mangler i konseptet?

## Vedlegg 1 - Intervjuer

### Undervedlegg 3 – Intervjuguide

2. Hvordan synes du Konseptet er forankret i Forsvarets Ledelsen?
  - Hvordan gir det seg utslag?
3. Hvor godt tror du konseptet er kjent i FMO for øvrig?
  - Hvem i FMO bruker det?

#### **B-3 Implementering av selve Konseptet:**

1. Hvordan synes du implementeringen av Konseptet har gått?
  - Er det tatt noen avgjørelse på om at konseptet skal implementeres?
  - Hvor langt har implementeringen i så fall kommet?
2. Hvilke faktorer er det som eventuelt kan hindre en god implementering av konseptet?
3. Hva har skjedd videre i utviklingen av en helhetlig strategisk Kompetansestyling i Forsvaret etter at konseptet ble utarbeidet i 2005?
4. Hva er planene for fremtiden når det gjelder det videre arbeidet med implementering av konseptet?

#### **B-4 Praktisering av Kompetansestyling i Forsvaret:**

1. Hvordan synes du Kompetansestyling i Forsvaret fungerer i praksis i dag?
  - Hva fungerer eventuelt bra?
2. Hvilke faktorer gjør det spesielt vanskelig å innføre en strategisk kompetansestyling i Forsvaret?
3. I dokumentene "*Konsept for Kompetansestyling i Forsvaret*" (2005) og "*Fra personellforvaltning til Strategisk Personalledelse/Human Resource Management (HRM)*" (Argus Prosjekt 2.4.4 fra 2001, Pkt 4.4) påpekes det at Forsvaret mangler verktøy for å få oversikt over Kompetansegapet (Forholdet mellom Kompetansekrav gitt i Org 3 og Kompetansebeholdning gitt i P-3). Dette ansees for å være en forutsetning for å kunne drive med strategisk kompetansestyling.
  - Hvordan er statusen på dette er i dag?
  - Hvilke planer for forbedring foreligger eventuelt?
4. Er det viktig for Forsvaret at kompetansen blant de ansatte generelt økes?
  - Hvorfor er det eventuelt viktig?

Spørsmålene nedenfor går mer konkret på Kompetansemobiliseringen.

#### **B-5 Kompetansemobilisering:**

1. Hvordan synes du Forsvaret styrer utnyttelsen / mobiliseringen av kompetansen til Yrkesoffiserer i dag?
  - I hvilken grad styres det?
2. Hvilke muligheter har Forsvaret for å styre mobiliseringen av kompetansen til Yrkesoffiserene slik du ser det?
3. Hvilke faktorer hindrer Forsvaret eventuelt i styre mobiliseringen av kompetansen til Yrkesoffiserene?
4. Hvilke konsekvenser har det for Forsvaret at det eventuelt ikke styres?
  - I hvilken grad er det eventuelt et problem for Forsvaret at det ikke styres?
5. Hvordan kan Forsvaret eventuelt bedre styre mobiliseringen av kompetansen?
6. Hvordan kan man i Forsvaret fastslå at en kompetanse er utnyttet?
  - Hvilke indikatorer brukes?
7. I "*Konsept for Kompetansestyling i Forsvaret*" pekes det på uavklarte roller og ansvar knyttet til kompetansestyling på flere nivåer i Forsvaret.
  - Har du en oppfatning av at dette har endret seg til det bedre / verre?

**Vedlegg 1 - Intervjuer**  
**Undervedlegg 3 – Intervjuguide**

- Hva har eventuelt endret seg?
- Hvordan har det endret seg?
- 8. En av målsettingene for HRM i Forsvaret sier at:  
*”Kompetansen i Forsvaret blir anvendt i henhold til Forsvarets behov. Hensyn til den enkeltes ønsker og forutsetninger skal ivaretas”*
  - Hvordan synes du denne målsettingen blir ivaretatt i dag?
- 9. Kompetansemobilisering kan komme i et motsetningsforhold når Individets ønsker og Forsvarets behov møtes.
  - Hva er ditt syn på dette forholdet i dag?
  - Hvordan burde dette forholdet eventuelt være?
- 10. I ”*Sluttleveranse fra Forstudie HRM*” fra 2004 (pkt 5.5.3) står det: *”I fremtiden vil den enkelte ansatte i større grad få ansvaret for egen utvikling og kompetanseheving”*
  - Hva mener du om en slik utvikling?
  - Hvordan vil en slik utvikling i så fall påvirke Forsvarets muligheter til å mobilisere den enkeltes kompetanse?
- 11. Hva er ditt syn på at Forsvaret eventuelt setter strengere krav til søkere til formell sivil/militær utdanning om å søke seg til stillinger der utdanningen kan nyttiggjøres etter endt utdanning?
- 12. En av forutsetningene for at man skal kunne drive en reell strategisk kompetansestyring er blant annet at man har definerte mål å styre etter.
  - I hvilken grad har Forsvaret utviklet slike definerte målsettinger for Kompetansestyring?
  - Hvilke problemer har eventuelt Forsvaret med å definere mål?
- 13. Kompetanseheving ut over det organisasjonen faktisk har behov for kan medføre økt kompetanseflukt. I hvilken grad oppfatter du dette som et problem for Forsvaret i dag?

**B-6 Diverse – Åpne spørsmål:**

1. Hvordan fastsettes de formelle utdannings-/kompetansekravene til en stilling?
2. Hvor relevant synes du formell kompetanse er opp mot stilling?
  - Opp mot spesielle standarder?
  - Makt og Myndighet i stillingen?

**B-7 Øvrige kommentarer koblet til Kompetansestyring og Kompetanseutnyttelse / -mobilisering?**

**B-8 Er det avslutningsvis noe du ønsker å legge til – spissformulert og rett fra hjertet?**

---

## Vedlegg 1 – Intervjuer Undervedlegg 4 – Transkripsjon

### TRANSKRIPSJON AV DATA - INTERVJUER

#### A. Konseptet for Kompetansestyring i Forsvaret - Utvikling og implementering:

Nr 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjente <u>ikke</u> til konseptet, men hadde lest de ifm intervjuet.</li> <li>- Synes dokumentet er mer et problemnotat</li> <li>- Er helt enig i det som står der:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende ansvar og roller – Spes FD / FST</li> <li>- Ikke så merkbart i FPT på utøvende nivå</li> </ul> </li> <li>- Synes dokumentet er vel kategorisk når det hevder at vi <u>ikke</u> har Komp. Styring             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessen i Forsvaret ivaretar alt, men hvor godt gjøres det....</li> </ul> </li> <li>- Vi har selvfølgelig kompetansestyring             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Men, burde vært mer helhetlig, oversiktlig og gjennomført fra topp til bunn</li> <li>- FSJ legger ned FIL – TRADOK får beholde samme de samme elementene</li> </ul> </li> <li>- De ulike dokumentene og konseptene om Komp. styring setter nye navn å gamle begreper.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nye konsepter betyr lite i praksis på utøvende nivå</li> <li>- De burde komme med retningslinjer om hvordan dette skal gjøres i praksis</li> <li>- Dette med kompetansmobilisering er ikke noe nytt – vi har gjort det før                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det varierer hvor gode vi er på det</li> </ul> </li> <li>- Er naivt å hevde at vi ikke har kompetansestyring i Forsvaret</li> </ul> </li> <li>- Formell kompetanse / realkompetanse             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formell kompetanse er en del av Realkompetansen din</li> <li>- Realkompetanse brukes ofte av folk med alv formell kompetanse</li> <li>- Realkompetansen blir alltid vurdert, bare du har minstekravet for formell-                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke noe fasit – Realkompetanse kan utkonkurrere formell komp</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Finnes miljøer i Forsvaret som jobber mot politisk vedtatte beslutninger             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avd. bef ordningen til de er 35 – jobbes ute mot 45 år – lovbestemt!</li> <li>- Hæren kommenterte i fm arbeidet med Konseptet at de ville forholde deg til plan for ”Strategisk for Komp styring fra 1998”                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er gammelt! Nytt som har overtatt</li> </ul> </li> <li>- HSTY forbannet på VPL fordi de gir utsettelse pga utdanning – lovbestemt</li> </ul> </li> <li>- Har vært stille om Konseptet etter at det ble gitt ut.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Burde ha jobbet med det i FPT – det er helt sikkert</li> </ul> </li> </ul>
Nr 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen befattning med utvikling eller implementering av det             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har bare sett det 1 gang før og lest det nå før intervjuet                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- En indikasjon på at det ikke er forankret når PØS selv ikke kjenner til det</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Opplever at konseptet ikke er godt nok forankret – heller ikke i ledelsen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Må gjøre mer før konseptet kan implementeres</li> <li>- Konseptet indiker at vi har noen utfordringer og mål - retning</li> </ul> </li> <li>- Jobbes med noen av disse tingene i PØS             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan kodifisere kompetanse</li> </ul> </li> <li>- Konseptet erkjenner at man ikke er veldig god på kompetansestyring</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende kompetanse blir synlig for alle</li> <li>- Har ikke vært snakket om strategisk kompetansestyring før</li> <li>- Bra med utvikling av et felles begrepsapparat</li> <li>- Langt igjen før dette er klart til bruk       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangler</li> </ul> </li> <li>- Mangler fortsatt rolle- og ansvarsavklaring       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uklare grensesnitt mellom FD – FST – GI’er – FOHK – FLO</li> <li>- Mangler styring fra FD når det gjelder kompetansestyring           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvem skal gjøre det</li> </ul> </li> <li>- Er en utfordring at PØS i seg selv er ferske og har uavklarte roller internt           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samtidig har de ansvar for at dette ruller</li> </ul> </li> <li>- Viktigste rollen PØS kan ha er en koordinerende rolle           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabens størrelse gir ikke rom for styring</li> <li>- TRADOK er 27 – PSØ 11 stk som jobber med dette</li> <li>- PØS oppgave må være å få alle miljøer til å jobbe sammen</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- <b>Utfordringer knyttet til Implementering:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det handler mye om de menneskene som skal få det til</li> <li>- Det handler om kompetansen til de ute som skal få det til</li> <li>- Sjefer er ofte operative og de erkjenner at de kan lite om Personellstyring og kompetansestyring           <ul style="list-style-type: none"> <li>- De vet ikke hvordan de skal løse problemene</li> </ul> </li> <li>- Dels på 1’er nivå som hindrer implementering           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke helt evnen til å prate sammen</li> <li>- Mangler forståelse</li> </ul> </li> <li>- På nivået under skjer det mye – en rekke ukoordinerte tiltak           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blir for fragmentert</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- <b>Ikke evne i dag til å drive kompetanseanalyse</b></li> <li>- Vi har ikke kontroll på dagens – eller morgendagens situasjon</li> </ul>
<p><b>Nr 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke hatt noen rolle ifm utviklingen av Konseptet</li> <li>- Fikk overlevert Konseptet fra FSS våren 2006       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ble utviklet for at hele FMO skulle ha et felles ståsted for styring</li> <li>- Ikke bare en sak for FSS med ansvar for Kompetanseutvikling</li> </ul> </li> <li>- Konseptet skal implementeres fram mot 1. jan 09       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sjef PØS som har besluttet at de vil implementere FSS’ konsept</li> <li>- Det mangler en god plan for hvordan implementere           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er i ferd med å bli utviklet</li> </ul> </li> <li>- Vi har for liten tid til å se framover – blir current</li> <li>- Hele bestemmelsesverket vil bli forsøkt ferdigstilt våren 07           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplisert – my som henger sammen</li> </ul> </li> <li>- Arbeid med å analysere behovene er viktig</li> <li>- Analyse og Bestemmelser – de 2 viktigste tingene</li> </ul> </li> <li>- Opp til PØS hvor mye av Konseptet de ønsker å implementere</li> <li>- Den største mangelen er avklaring av roller, ansvar og myndighet       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortsatt ikke på plass</li> </ul> </li> <li>- Alle stabssjefer sier at Konseptet er bra – at vi må analysere hva vi skal ha – så utdanne – det er vanskeligere i praksis       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det gjøres ikke uten at vi pisker.. – ligger ingen gulrot i dette</li> </ul> </li> <li>- Bestemmelsesverk må utvikles for å få operasjonalisert Konseptet.       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvem skal gjøre / levere hva – ansvar -</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PØS sitt ansvar å avklare ansvar, roller og myndighet</li> <li>- Ambisjonsnivået til konseptet er heller ikke avklart <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressurskrevende å drive kompetanseanalyse</li> <li>- Kan ikke sitte på toppen i PØS å fortelle hva Hæren trenger <ul style="list-style-type: none"> <li>- FPT som må drive kompetanseanalyse</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- For å lykkes med å implementere Konseptet så må det selges <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vise at det har en verdi å styre</li> <li>- Spesielt overfor GI'ene</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nr 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FSS har ansvaret for Kompetanseutvikling i Forsvaret – ikke kompetansestyring</li> <li>- Avdelingene som må definere behovet for kompetansebehovet <ul style="list-style-type: none"> <li>- FSS som skal produsere</li> <li>- FSS har ikke mange skoler direkte under seg, men har ansvar for rammeplanene til alle Forsvartes skoler</li> </ul> </li> <li>- Personlig ikke vært involvert i utviklingen av konseptet, men har lest det. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeg synes konseptet er dårlig - Synes ikke det er et konsept <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye drøfting, men gir ingen styring</li> <li>- Løfter fram noen problemstillinger vi har i dag</li> </ul> </li> <li>- Det var ikke et nytt konsept arbeidsgruppen hadde får i oppgave å lage <ul style="list-style-type: none"> <li>- De skulle videreutvikle og revidere ” Strategien for Kompetansestyring i Forsvaret” – fra 1999 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Den er bedre! – mer detaljert</li> <li>-</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Konseptet gjør at man blir oppmerksom på problemet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi mangler verktøy for å gjennomføre Kompetansestyring</li> <li>- Uavklarte ansvarsområder</li> </ul> </li> </ul> </li></ul>
<b>Nr 5</b>	Ingen relevante punkter
<b>Nr 6</b>	<p><b>Kjennskap til Konseptet:</b></p> <p>Hadde ikke så mye kjennskap til Konseptet – Ble ansatt i stillingen Aug 06</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Først fått forståelsen de siste ukene</li> <li>- Har ikke hatt tid til å følge med på andres saker</li> <li>- Føler at han får for lite fra plansiden – plutselig er det current <ul style="list-style-type: none"> <li>- For lite kommunikasjon om hva Current trenger fra Plan</li> <li>- Samarbeidet har bedret seg – gir innspill til plan om hva han trenger</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Dårlig med Konseptet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- For dårlig til å definere Forsvarets behov</li> <li>- Konseptet er ikke ferdig enda. Vi har ikke noe konsept. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangler en policy</li> <li>- Det er et konsept som det jobbes med</li> </ul> </li> <li>- Er positivt at det jobbes med</li> </ul> <p><b>Implementering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- At sjefene ikke tar tak kan medføre at det ikke blir implementert. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sjefsnivået er viktig å ha med – uten de kommer det ikke til å skje</li> </ul> </li> </ul> <p>Eks: Innføring av Avd. bef ordningen er eksempel på manglende forankring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordningen er ikke godt nok kjent for de ute</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva er intensjonen med ordningen?</li> <li>- Man er ikke lojale overfor ordningen</li> <li>- Sjefene tar ikke ansvar eller involverer seg ikke</li> <li>- Konseptet er ikke implementert – har ikke startet       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er kun informert om konseptet</li> </ul> </li> <li>- Er iverksatt ulike tiltak ifm rundene (for å styre kompetansen)       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mest på current og strakstiltak – ikke langtidsperspektiv</li> <li>- Ingen offisielle planer</li> <li>- Prøver å folk til å se en helhet – Se ting i sammenheng           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Runde 1, Runde 2, tilsettinger av Avd Bef, inntak på KS etc</li> <li>- Dette er laget av Current, og ikke av Plan</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Det er kanskje godt at man ikke har kommet så langt ifm implementeringen?       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Får en god del nyttig erfaringer nå – bygge videre på</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Manglende avklaring på ansvar, roller og myndighet:</b> Føler at mye er ryddet opp i der.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinerer med kapitleiere 1 x pr måned       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikasjon viktig</li> <li>- Fortsatt for lite kommunikasjon mellom de ulike nivåer, men det er blitt bedre</li> </ul> </li> <li>- FPT kjører Dipsoneringsforum – gjennomgang av runden før den starter</li> <li>- Fortsatt uenighet om prioriteringer etc, men ikke om hvilke tiltak som skal nyttes</li> <li>- Må ha litt tid for å se om tiltakene virker.       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er redd for at man etter 1 ½ år sier at dette virker ikke – og iverksetter nye ting</li> </ul> </li> <li>- GI'ene vil gjerne ha mer styring:       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanskje ikke så viktig at de må tilsette</li> <li>- Er viktig at de får disponere</li> </ul> </li> </ul>
Nr 7	<p>Har ansvaret for den utøvende fagmyndigheten for personell i Hæren i et langsiktig perspektiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personell, Kompetanse og Rekruttering</li> <li>- Omsetter PØS og FPT sine planer til Hæren</li> <li>- Driver med planer og implementering</li> <li>- Drift – kortsiktig tidsperspektiv skilt ut som egen avdeling</li> </ul> <p>Har lest gjennom Konseptet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synes det er bra, MEN det har en vanvittig svakhet!       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementering, ansvar, roller og myndighet mangler           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Et vanskelig kapittel!</li> </ul> </li> <li>- Viktig at dette med roller, ansvar og myndighet kommer på plass</li> <li>- Implementering av slike ting er vi ikke gode på.</li> </ul> </li> <li>- Bra et det har en policy og en innretning</li> <li>- Målet er at Hærens Konsept skal være i tråd med Forsvarets – bare omgjort til Hæren       <ul style="list-style-type: none"> <li>Hær, Sjø og Luft bør være like innen kompetansestyring</li> </ul> </li> <li>- TRADOK har deltatt i arbeidsgruppe med utarbeidelse av konseptet: Pål Remi.</li> <li>- Kan ikke se at Konseptet har kommet til utførelse       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Var ikke kjent med at det skal implementeres mot 1. jan 09!</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hærens Konsept er dårlig implementert i ledelsen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Få som gir tilbakemelding eller leser det ifm høringer etc.</li> <li>- Hærens konsept er bakt inn i andre dokumenter for øke kunnskapen om det</li> <li>- Sjefer på alle nivåer blir er opptatt av dagligdagse problemer enn langsiktige ting</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hæren ønsker å gi en livslang horisont for karrieremuligheter</li> <li>- Definere hva som skal inn på GBU, VOU osv</li> <li>- Et langt tidsrom mellom KS og FSTS i dag uten påfyll av kompetanse</li> <li>- Bør fylles med mer enn fagkompetanse (Tr. Sjef etc) – Master??</li> <li>- La FSTS I et bli selekterende – Få økt fokus på kompetanse hos sjefer</li> <li>- Forsvarets konseptet er mange enige i, men eierforholdet forplikter ikke i dag</li> </ul> <p><b>Implementering:</b> Sjefene har mistet muligheten til å styre personell og kompetanse dit de vil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alt er sentralisert</li> <li>- Innføring av Avdelingsbefal overgang til Søknadssystem forsterker følelsen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sjefer ikke lystne på å sende folk på kompetanseheving <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan ikke styre de etterpå – mister de</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Vi driver ikke kompetansestyring i dag – sjefene i Hæren føler de ikke kan påvirke <ul style="list-style-type: none"> <li>- Den enkelte bestemmer selv</li> </ul> </li> <li>- Kompetansestyring blir bare fine ord så lenge vi i ikke praksis ikke styrer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Både den positive og den negative delen av ordet</li> </ul> </li> <li>- Organisasjonen trenger kompetansestyring! <ul style="list-style-type: none"> <li>- I dag har vi en modell (løp) fram til Kp-sjef <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etter det så er du din egen lykkes smed</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Svakheten til konseptet er at det kun snakker om kompetanse, og ikke personellet <ul style="list-style-type: none"> <li>- I praksis er det personellet vi snakker om</li> </ul> </li> <li>- TRADOK og grenene sitter mellom organisasjonen og individet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er her konsekvensene kommer til syne</li> <li>- Klarer knapt å produsere til egen organisasjon</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Nr 8</b></p>	<p>Deltok i arbeidet med Konsept for Kompetansestyring i Forsvaret før han begynte i BFO, men var ikke med på sluttproduktet.</p> <p><b>Selve konseptet:</b> Kjenner bare grovt til hva konseptet ble</p> <p><b>Implementering:</b> Er en mangel ved implementeringen – ble fort veldig stille Savner synligheten av implementeringen - Antar at implementering hos FSS, KS etc går greit – avdelinger som jobber med det. - Tror ikke andre avdelinger har noe forhold til det. Savner oppfølging – fra oppdrag gitt i dokumentet – oppfølging – implementering - operasjonalisering.</p> <p><b>Synspunkter på selve konseptet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veldig teoretisk</li> <li>- Bra at det har etablert et begrepsapparat (anskaffe, mobilisere, utvikle og avvikle)</li> </ul> <p>Omstillingen må ta skylden for at det var manglende avklaring g på roller, ansvar og myndighet. Årsaken til at det ikke er implementering ligger der.</p>
<p><b>Nr 9</b></p>	<p><b>Kunnskap om Konseptet:</b> Ikke lest Konseptet. Jeg vil si at det med Kompetansestyring er noe som blir gjentatt flere ganger hver dag – av forskjellige aktører, men det konkrete prosjektet som du referer til er – har jeg bare perifer kunnskap om.</p>

## B. Hvordan styres kompetansen i praksis i Forsvaret:

Nr 1

### Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:

- Styrer kompetanse ved å lyse ut stillinger på runden
  - La vær å tilsette i stilling – holde stillinger vakante
  - Trekke stilling
  - Stryke fra søkerlisten
- Prioriter hvilke Avd som skal ha pri på runden – unngå å flytte vakanser
- Har reelt sett ikke veldig stor mulighet til å styre kompetanse med Søknadssystem
  - Gå ut i forkant og be søkere søker / ikke søker
  - Når vedkommende først har søkt, må han behandles
  - Har vært litt sin egen lykkes smed
  - Litt mer styring den siste tiden
- Simulering av konsekvenser av en runde – gå inn og overstyre
  - Drøftes med organisasjonene
  - Trekke en søker fra søkerlisten er mulig
- Noen ønsker seg Beordringssystemet tilbake
  - Viktig at det er rekrutterende i så fall
- Det produseres for lite kompetanse – det blir underskudd
  - Må prioritere
  - Kvoter fastsettes kun etter øyeblikksbehovet – ”just in time”
- Grenene tar ikke ansvar for å produsere til egen gren – mangler helheten
  - Kompetansemangelen blir enda større
- FPT er flinke til å finne personell med rett kompetanse når det gjelder personer til enkeltstillinger. Eks Sudan
- Utfordringen er å ha planer for personell som f. eks er ute i utdanning i utlandet.
  - Mangler kunnskap om muligheter for å sette pliktjeneste på pers
  - Ikke systemet det er noe galt med, men forståelsen lokalt
- Velig få stillinger der det er satt krav til KS II eller FSTS II
  - Nivåutdanning som ikke er rettet inn mot noen spesielle stillinger
- Alle stipendier osv på Mastergrad og høyere skal nå koordineres av FSS
  - Mulig å benytte 2 – trinns beordringer
  - Manglende forståelse for hvordan man kan utnytte mulighetene til å styre
  - . Krever at man har en plan og at det er en riktig stilling ledig....
- Synes prosessen rundt disponeringsprosessen er veldig ryddig og troverdig
  - Savner mer helhetlig styring fra høyere nivå
  - Savner at Avd-nivået legger mer fokus på P-forvaltningen
    - Påtegninger på søknader
    - Jobbing med stillingsinstrukser
- Vanskelig å ta ansvar for GI'ene for strat komp. Styring når de ikke har arbeidsgiveransvaret.

### Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:

- Ikke noe generelt problem at personell har for høy kompetanse
- Problemet er at de har for høye tanker om seg selv
  - Lav grad og høy utdanning = Mangler realkompetanse til å konkurrere
- Møter stor konkurranse med andre etter gjennomfør FSTS II
- I prisnippet er det den enkelte som er sin egen lykkes smed
  - Vi kan ikke overlate det til den enkelte

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er strammet inn på</li> <li>- Vi må ha en styring innefor rimelighetens grenser <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systemet må være attraktivt og rekrutterende</li> </ul> </li> <li>- Vi har fått gjennomslag for at FPT får styre mer rett etter avsluttet KS <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke bytte våpen</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?</b> Ingen relevante punkter</p>
Nr 2	<p><b>Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi må se dette på tvers – GI'ene må ta på seg FMO-hatten også <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prøver å få til denne prosessen o Prosjektet</li> </ul> </li> <li>- Manglende kompetansestyring medfører at de ikke leverer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stort sett er det vanskelig å peke på at man ikke får levert!</li> <li>- Vanskelig å peke på hva man kommer til å trenge i framtiden</li> </ul> </li> <li>- Manglende kompetansestyring medfører at man senker ambisjonsnivået <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi klarer ikke å mobilisere all kompetanse vi har - kunne hatt høyere mål</li> <li>- Men, vi har en ekstrem dugnadsånd, men det er ikke profesjonelt nok! <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har ingen utholdenhet over tid</li> <li>- Vi kommer til å si nei til oppdrag fordi personellet er borte</li> </ul> </li> <li>- Medarbeidertilfredsheten er i ferd med å duppe</li> </ul> </li> </ul> <p>Kompetanse i Forsvaret.. iht Forsvarets behov - Hensyn til den enkelte....:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Målsettingen ikke nådd</li> <li>- En nobel målsetting – Forsvaret vet ikke hvordan de skal utnytte personell og kompetanse</li> <li>- Har ikke linken mellom strategi og personellstrategi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva betyr en strategisk avgjørelse for personellet?</li> </ul> </li> <li>- Det er individet som leder</li> <li>- Det er ting på gang for å sikre Forsvares behov bedre <ul style="list-style-type: none"> <li>- Holde igjen stillinger</li> </ul> </li> <li>- Strengere krav til søkere av formell kompetanse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er vanskelig å forutsi hva slags stillinger vi har i organisasjonen om 2-4 år <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan ikke ha et for rigid system</li> </ul> </li> <li>- Fyller roller etter utdanning er kanskje bedre en stilling <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det gjøres i alt for liten grad – blir current</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Hva med sivil utdanning på Forsvares regning: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er noe som mangler når man sender folk på mange års utdanning og ikke vet hva de skal brukes til når de er ferdig!</li> <li>- Er ikke FSS som ansetter de etterpå -</li> </ul> </li> <li>- Trenger konkrete mål for å styre kompetanse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det nærmeste vi kommer er å styre på årsverk <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det ligger en kompetansemessig dimensjon her <ul style="list-style-type: none"> <li>- Høy Y har høyre kompetanse enn Avd Bef</li> </ul> </li> <li>- Kvinneandel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvinner har en annen kompetanse enn menn</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Vi har lite kvantitativ kompetanserelatert info og styringsinformasjon <ul style="list-style-type: none"> <li>- I dag ser vi sli kut – i morgen skal vi se slik ut</li> </ul> </li> <li>- En av årsakene er at FD er veldig opptatt av Økonomi-dimensjonen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da er Årsverk, Gradsstruktur, Y og Avd som kommer i fokus.</li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

	<p style="text-align: center;">- Gradsstrukturen kan si noe om kompetansen i organisasjonen</p> <p>Vi må skille mellom kompetansestyring som et forhold mellom den kompetansen du har i dag og den stillingen du har i dag (Kort sikt) og kompetansestyring som en utvikling fra A til B. Slik organisasjonen skal se ut om 5-10 år.</p> <p><b>Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har et system for livslang læring       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi er egentlig overkompetent til det vi skal gjøre</li> </ul> </li> <li>- Vi gir bl. annet sivil utdanning til en rekke mennesker som Forsvaret ikke har behov for. eks Masterutdanning i Luft tidligere       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er ingen styring – da blir det slik</li> </ul> </li> <li>- Overskudd av kompetanse kan sees på 2 måter:       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi mister nok noen da vi ikke kan tilby de noe som passer           <ul style="list-style-type: none"> <li>- han har mer kompetanse enn Forsvaret kan utnytte</li> <li>- Enten skaffe jobb en jobb</li> <li>- Eller miste han ved å la han sitte i samme stilling</li> <li>- Men kan vi gjøre så mye med det?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Vi kan kanskje bli bedre på dette med å finne ut hva den enkelte har av komp.</li> <li>- Vi har et søknadssystem som åpner for individets muligheter       <ul style="list-style-type: none"> <li>- FJS har ikke mulighet til å styre hvor han vil ha sin kompetanse</li> <li>- Det diskuteres gjeninnføring av Beordringsbefalsordningen igjen – lavt nivå           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen sterke syn i noen retning</li> <li>- Forstå et det er folk man snakker om – hvordan virker det inn?</li> <li>- Viktig at en slik løsning blir grundig analysert først</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Du må vite om det for å kunne mobilisere noe       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi vet ikke om kompetansen – den er skjult</li> </ul> </li> <li>- Når det gjelder den kompetansen vi vet vi har, dreier seg mer om runden fungerer som en mekanisme for kompetansestyring       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har blitt mer slik at man ar ut de som har kompetanse foran den eldste</li> </ul> </li> <li>- Forsvaret har mer kompetanse enn vi klarer å utnytte</li> <li>- Har vi bruk for den kompetansen?       <ul style="list-style-type: none"> <li>- TJA – vi vet jo ikke hva den kompetansen er</li> </ul> </li> <li>- Vi har større overskudd på kompetanse på Forvaltningsområder enn andre felter       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvorfor utdanne nye når vi vet vi har mange som ikke bruker komp sin?</li> </ul> </li> </ul>
Nr 3	<p><b>Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemer med at det er mange aktører som driver Kompetansestyring       <ul style="list-style-type: none"> <li>- FLO er store</li> <li>- GI'ene eier folket</li> </ul> </li> <li>- En stor utfordring å få alle i Forsvaret til å se hvilken retning vi går i.       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uenighet om hva Avdelingsbefalsordningen innebærer – eks. vis</li> </ul> </li> <li>- Kompetansestyring i Forsvaret må gjøres på de 9 søylene       <ul style="list-style-type: none"> <li>- I dag styrer vi i tillegg på de 3 GI'ene + de sivilt lokalt ansatte</li> </ul> </li> <li>- Vanskelig å få ledelsen til å forstå at det faktisk trengs en overordnet styring       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva Forsvaret trenger</li> <li>- At ledelsen peker på hvem / hva som skal ha prioritet           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskuteres GI'ene i mellom – enighet om retningen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

- Styres ved å la vær å lyse ut stillinger
- PØS skal ikke overstyre noen av disse, men sørge for at de får en felles arena å møtes på.
- Savner at FMO tar det ansvaret de har
  - Skyver ansvar over på PØS når det ikke går bra
  - Få inn på KS etc er ikke PØS sitt ansvar
- Det er FST som driver Kompetansestyring – ikke PØS!
- Kompetansestyring blir som et lønnstillegg – det spres utover – ingen blir fornøyd
  - Ser man det hele i et perspektiv ser fordelingen grei ut
  - Ingen som føler at de får det de har behov for
    - GI'ene ser det kun fra eget ståsted
- En arena for å diskutere overordnede problemstillinger
  - Få Hæren til å se at dersom FLO ikke får Hærfolk – så få heller ikke Hæren levert det de skal
  - Alle har ansvar for å levere til Fellesinstitusjoner
  - Alle GI'er må bidra når en Forsvarsgren har pri iht FSJ
- Diskutere konsekvensene av en runde før den offentliggjøres – justeres om nødv.
  -
- Uklare ansvars- og myndighetsansvar gjøre det vanskelig å drive Kompetansestyr.
  - Det er egentlig ganske klart hvem som gjør hva..
  - Vi har tydelige aktører på dette området
  - Det er fortsatt tvetydig
  - Et konkret eksempel er FSS sm har fått ansvar for all Kompetanseutvikling i Forsvaret.
    - Tidligere kunne alle GI'er selv betale for å utdanne sivilt
      - GI'ene analyserer behovet
    - Så koordineres dette av FSS
  - PØS vil aldri ha kapasitet til å detaljstyre alt
- Kompetansen styres lite, men i større grad enn mange er klar over.
  - Mye skjer ifm forarbeidet ifm innstillinger
    - GI'ene styrer hvilke stillinger som skal lyses ut
    - GI'ene fremmer kandidater til stillinger som er viktige
  - FPT jobber tett opp mot GI'ene og utarbeider innstillinger
    - etabl. H, S- og L-grupper med god kjennskap til egen organisasjon
  - Det styres relativt bra når stillingen først er lyst ut og søkeren har søkt
- Mulighetene til å drive Kompetansestyring i Forsvaret er veldig store
  - Vi har ikke benyttet den muligheten så mye som vi burde gjøre.
    - Regelverket gir muligheter
  - Vi skal styre på kompetanse -
- **Hvilke faktorer som gjør det vanskelig å drive Kompetansestyring i Forsvaret:**
  - Den menneskelige faktoren er den faktoren som hindrer Forsvaret i å drive Kompetansestyring.
    - Vi er vant til å være fri – men forventer også at Forsvaret har planer med deg
    - Vi vil ha frihet til å velge, men folk ønsker noen valg
    - Frihet er viktig for å beholde personellet
      - Ved beordring ville sannsynligvis mange sluttet
  - Vi vet ikke hvilke oppgaver vi skal løse i fremtiden
    - vanskelig å styre kompetanse da
- **Konsekvensene av manglende Kompetanse styring:**
  - Veldig dyrt – men vi vet ikke hva kompetanseutviklingen koster
    - Noen som kunne ønske at vi kunne sette tall på dette



- Det går ikke an å sette tall på dette
  - Er ikke maskiner vi jobber med, men mennesker
  -
- Vi må tåle at det koster, og at noen forsvinner ut i det sivile
- Vi må ha fleksibilitet til å ta inn offiserer som har vært ute og jobbet
- **Krav til personell som tar utdanning på Forsvares regning?**
- Vi styrer i liten grad det i dag – men på spesielle områder (flygere etc)
- Sivil utdanning har båret preg av å være en belønning
  - uten plan med etterbruken
- Skapet overutdannet personell – skjer ikke noe endring for personellet
- 2 trinns beordring er en mulighet:
  - Er ikke enighet om en slik fremgangsmåte
    - FSJ redd feil folk skal søker
    - Vi tar inn på FSTS etter helt andre kriterier
      - Ønsker bare operativt personell på FSTS?
      - FSTS en belønning og opprykk?
- PØS har lyst til å gå inn med 2-trinns beordring på Masterutdanningen
  - Ikke aktuelt enda, men E-tjenesten gjør det på Mastermoduler
- **Problemer med høyt generelt kompetansenivå i Forsvaret?**
- Vi har et stort hull i alderstrinnet 35-36 år
  - Sluttet ifm avgangspakkene – rett etter plikttjenesten på KS
- Høykonjunktur ute i det sivile – stor konkurranse om kompetanse
  - Vi utdanner for få i dag – 1 – 1 eller 1-2
    - Det må ende med vakanser!
- Kniper inn på opprykk – medfører større avgang
- **Konkrete mål å styre etter?**
- Vi må styre på konkrete mål og oppgaver – ikke generelle strategiske mål
- Vi er ikke flinke til å se behovet for kompetanse når vi fastsetter målene
  - Tenker mest på materiell og utstyr – ikke mennesker
- Behov for å sette sammen Ø- P- og Orgutviklere slik at vi får oversikt over hvilken kompetanse vi trenger til de ulike stillingene vi etablerer når vi omorganiserer.
  - En utfordring å få plenfolk til å se mennesker og kompetanse i sine planer
- **Formell kompetanse opp mot Realkompetanse:**
- Er Realkompetanse som brukes mest
  - ønsker å benytte **handlingskompetanse** mer
- Er en utfordring at man må vurdere de vurderingene en Avd. sjef har gjort ifm en Tjenesteuttalelse
  - Hæren ligger høyere enn de andre
  - Ulikt hvordan Sjefen ordlegger seg
- **Forholdet mellom PØS og FPT:**
- Uavklarte roller og ansvar i starten – bra nå
- Plan & Utvikling har ikke så mye med FPT å gjøre
- Det er PØS som briefer opp Rådet ifm Rundene
  - Gir føringene fra FSJ bl. annet om opprykk, gradsnivå etc
- **Fremtidsbildet til PØS:**
- Mer styring på kompetanse – den er dyr og må forvaltes
- Rett person på rett plass, i rett antall, til rett tid, til rett kostnad
- Få klarhet i hva PØS skal styre på
  - De store linjene eller detaljene?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Få avklart ambisjonsnivået</li> </ul> <p><b>Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi kan ikke ha personlig plane for den enkelte       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er umulig å følge opp – masse skuffelser</li> <li>- Kan gjøre det tydeligere hva som forventes i de ulike retningene           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor lenge på de ulike grads-nivåer</li> <li>- Utdanningsom trengs mot ulike retninger</li> <li>- Om vi ønsker lenger tid i stilling</li> <li>- Om vi ønsker kort tid i stilling for å få bredde</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Sett fra PØS sitt ståsted ligger vi for øyeblikket på Individnivå – men er en pendel       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiedirektiv – myke verdier som tar vare på menneskene</li> <li>- I neste øyeblikk legger vi ned en avd på 3 uker....</li> </ul> </li> <li>- Det er fortsatt litt ”din egen lykkes smed”       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Den som er frempå – får det til som han vil selv men,</li> <li>- Sjefenes ansvar å dyrke fram sine medarbeidere – Medarbeidersamtalene viktig verktøy</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indikatorer på at kompetansen utnyttes?       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi prøvde i FD å finne gode MRI’er</li> <li>- Jeg hevede at det ikke finnes gode måter å måle dette på</li> <li>- Evnen til ikke å ende opp med mangel på kritisk kompetanse           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har mye kritisk kompetanse – må sørge for at vi har nok av den</li> </ul> </li> <li>- Veldig vanskelig å måle på dette           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva er egentlig kritisk kompetanse?</li> <li>- Hva er den om 5 år?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Nr 4	<p><b>Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det største problemet er å finne ut hva vi har av kompetanse og hva vi trenger</li> <li>- Manglende helhet i kodeverket gjør det vanskelig å analysere kompetansegap       <ul style="list-style-type: none"> <li>- FSS jobber med å utvikle et enhetlig kodeverk for Forsvaret           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utdanningsnivåer harmoniseres med det sivile</li> </ul> </li> <li>- Deretter må Rulleblader oppdateres med nye koder</li> <li>- Få inn kodeverket på Stillingsinstruksen</li> </ul> </li> <li>- Vi må styre kompetanseutviklingen vår bedre       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er for mange som får Bachelor og Master i dag som ikke har noe med Forsvartenes behov å gjøre           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initieres av GI’ene –</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- <b>Er en bedre prosessen nå når det gjelder sivil utdanning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avdelingene melder inn behov og FSS lyser ut stillinger           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det gjennomføres en viss analyse av behovet</li> </ul> </li> <li>- Det skrives kontrakter – som binder for å jobbe innen spesielle fag-områder</li> <li>- Kan ikke binde til spesielle stillinger, men fagfelt</li> <li>- Noen vil ha mange pliktår – andre vil ikke ha noen</li> <li>- Eldre synes å ville ha større behov for forutsigbarhet enn yngre</li> </ul> </li> <li>- <b>Problemområder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemet er at det ofte ikke er ledige stillinger til de når de er ferdig</li> <li>- Søknadssystemet gjør det til en utfordring å få rett menn, med rett kompetanse til å</li> </ul> </li> </ul>

søke stillinger der kompetansen trengs

- Folk søker seg dit de vil selv – ikke nødvendigvis det beste for org
- Bør se nærmere på hvilke muligheter vi har for å styre
- Kort tid i stilling gjør at du ikke er opplært før du reiser vider.
- Realkompetanse er enda vanskeligere å vurdere når man skal drive kompetansestyring
- Dårlig føring av P-3 gjør at vi mister oversikt over hvem som har plikttjeneste etc
- **Vanskelig å innføre strategisk kompetansestyring i Forsvaret?**
  - Mange aktører som driver med Kompetansestyring
    - FSS har kun liten kapasitet i forhold til f. eks TRADOK
    - Samkjøring blir et problem
    - Mange som har midler til å iverksette egne tiltak
- **Problem med for høyt kompetansenivå generelt i Forsvaret?**
  - Nei, er viktig at den er høy
    - Kompleks og usikker fremtid
    - Nye kulturer, bestemmelser i Norge og Internasjonalt – kompleks
  - Høyt kompetansenivå gjør det lettere å tilegne seg det du trenger ekstra
    - Blir mer mottakelig for ny læring
- **Konsekvenser av manglende styring:**
  - Veldig dyrt for driften!
  - Det kan koste menneskelig – når vi ikke finner mennesker med rett kompetanse til stillinger i Intops f. eks.
- **Målsetting om at Forsvarets behov og Individets ønsker:**
  - Intensjonen er riktig, men de passer ikke sammen
    - Motstridende
    - Du skal ha flaks om alle parter får dekket sitt behov
  - Mangler at noen sier hva som skal telle mest
- **Hva synes du om denne utviklingen?**
  - Karriereutviklingsplaner for den enkelte kun gjort det enklere
    - Men individet vil fortsatt kunne endre oppfatning – endre valget
  - Langsiktig planer må erstatte dagen system - år til år
- **Konkrete mål å styre etter?**
  - Det er problemet – vi har ikke noe å måle med
    - Du har ikke behov for mål dersom du ikke kan måle fremskrittene
  - Først da er det behov for å operasjonalisere målene bedre

### **Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:**

- Vi burde ha en kompetanseplan for den enkelte ansatte
  - Problemet er at vi sitter for kort tid i stillingen
  - Det blir for lite bindene for partene
- I fremtiden vil den enkelte få større ansvar for egne utvikling og kompetanseheving:
  - Dette gjelder jo til en viss grad allerede i dag
  - Dette krever en oppfølging
  - Ikke sikkert det blir rettferdig – noen får ikke fordi sjefen ikke vil frigi deg

### **Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?**

- Det styres litt, men vi har problemer
  - Stillingsbeskrivelsene er ofte for dårlig
    - Gjør det vanskelig å beskrive hva slags kompetanse som kreves
  - Er avhengig av at rett menn søker rett jobben
- **Indikatorer på at kompetansen utnyttes?**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen så vidt meg bekjent</li> <li>- Dersom vi får et verktøy som sier noe om at vi burde ha nok av riktig kompetanse i en avdeling, men avdelingen fortatt har mangel på kompetanse, vil vi kunne få indikasjoner på at noen sitter feil plassert i forhold til kompetanse.</li> </ul>
Nr 5	<p><b>Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:</b> Ingen relevante punkter</p> <p><b>Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:</b> Ingen relevante punkter</p> <p><b>Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?</b> Ingen relevante punkter</p>
Nr 6	<p><b>Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:</b> <b>Det er for liten styring av personellet:</b></p> <p>Eks: Lyste ut 3.500 stillinger i 2006 – Kun 2.000 ble besatt – Ytterpunktet: - Da er det ingen styring</p> <p>Utviklet i 2006 et dataverktøy for å simulere resultat av en søknadsrunde - Forelegges FSJ og Kapiteleierne for avklaring før runden går - Kan styre ut fra resultatet</p> <p>Mindre støy enn forventet når de har repet inn</p> <p>PØS – Arbeidsgiverseksjonen er bindeleddet mellom Sjef PØS og FPT - Følger opp policy og bestemmelser gitt av sjef PØS - Følger opp Personellhåndbokens del B – Må revideres nå - Ikke enkeltsaker – det tar FPT – mer policy og klagesaker fra FPT - Gjennomfører utredninger inne P-mil – eks rekruttering - Current-siden i PØS</p> <p>Forsvaret forvalter er kraftig kapital. Jeg synes ikke Forsvaret er seg det ansvaret bevisst. Det har vært for tilfeldig. Det har vært for mye opp til hver og en hvordan kompetansen har blitt utnyttet – for tilfeldig.</p> <p>Styring kan også vær positivt for den enkelte. Mangel på styring går ut over den ansatte. <b>(Står dette i kontrast til spørreundersøkelsen??</b></p> <p>Det er for dårlig at det ikke er noen plan for hva du skal gjøre når du kommer ut av skolen. (2.årig FSTS?).</p> <p>Folk som kommer fra spesielle stillinger: Bn-sjef, utlandet – må bli bedre etterbruk. Det må innføres en form for 2-trinns beordring.</p> <p>Forsvaret styrer ikke kompetansen i dag! Det er helt tilfeldig hva du brukes til etter gjennomfør FSTS-2. Vi gir en utdanning, så ser vi hva vi kan benytte den til etterpå. Det er i så fall tilfeldig.</p> <p>Bør være en form for gjenbruk av offiserer som har sittet i spesielle stillinger. <b>(Jfr Dølor ang offiserer fra Bn-2 som instruktører på KS)</b> (Finnes ikke noe system for det i dag?)</p>

**Innføring av kompetansestyring:**

Ingen spesielle faktorer som gjør det vanskelig. Det er oss selv, og litt regelverk. Befalsordningen gir bindinger – og føringer fra FD.

**Generell kompetanseheving: Et gode for Forsvaret?**

Kompetanseheving nødvendig for å gjøre Forsvart attraktivt for arbeidstakerne

- En nødvendighet for å beholde personell? Det er det en hensikt bak det!
- Ikke nødvendigvis nødvendig for Forsvaret
- Ok med kompetanseheving bare det en hensikt med det.

**Dataverktøyet simulerer detaljer når det gjelder å se konsekvenser av en runde:**

- Hva er konsekvensen a at Hansen slutter i FLO og går over til Hæren?
  - Er det ok for FLO lar vi han gå
  - Dersom FLO trenger han selv – må vi gjøre noe med det
    - Behov for å endre regelverk slik at mulighetene stil styring økes
  - Vi har bare negativt ladede virkemidler i dag.
    - Trekke stillingen fra runden
    -
- Tiltak kan iverksettes som et resultat av simuleringen
  - Kutte stillinger
  - Omdisponere
  - Snakke med folk

Verktøyet fungerte bra til dette i runde 1 / 07.

**Konsekvenser for Forsvaret av manglende styring:**

- I dag får vi kun tilsatt personell i stilling – Best person på plass
  - (Ikke nødvendigvis på rett plass)
- Har ikke noe mulighet i dag til å gjøre noe med en persons prioriteringer
  - Må skje ved personlig kontakt
  - Kan ikke pålegge han å endre prioriteter
- Arbeidsgivers mulighet er begrenset med dagens regelverk
  - Regelverket er under revisjon – bli mer arbeidsgiverstyrt
  - Organisasjonen er ikke udelt positive
    - De ser behovet for styring – har forståelse
    - De har strukket seg langt ifm rundene 07

**Indikatorer på at kompetanse utnyttes?**

Slike indikatorer har vi ikke, men i 2006 ble det OPLF endret slik at vi nå har full kontroll på hvor mange ansatte vi har av ulik kategori, hvilke stillinger som er besatt til en hver tid etc.

Der har vi 99% kontroll nå. Vi ser også hvor vi mangler personell – gapet.

En del av kontrollen ligger lokalt – på sentralt nivå er det ikke detaljkontroll. Det er lokalt nivå som lyser ut stillinger, basert på det de har behov for. Jeg tror ikke det er så galt som det høres ut til.

**Målsetting for HRM i Forsvaret:**

- Den enkeltes behov har så langt vært målsettingen – ikke Forsvaret
  - Der er vi i ferd med å vri om
  - Må forvente noe støy, men det har blitt mindre støy enn forventet
- Forsvaret får forståelse for at det er arbeidsgivers ansvar, rett og plikt å kunne styre
- Føler det er stor forståelse for de håndgrepene som nå gjøres

**Den enkelte vi i fremtiden få større ansvar for egenutvikling og kompetanseheving:**

- Man må kunne finne ut hva slag kompetanse som kreves for en stilling
- Den enkelte kan selv styre mot dette som sin egen målsetting
- Alle nøkkelstillinger bør ha et slikt system

**Strengere krav til personer som tar formell utdanning på Forsvares regning:**

- Det er iht det vi jobber med – Dobbel beordring for de som går FSTS
  - Spesielt 2-årig
- Ikke nødvendigvis krav til å ta konkrete stillinger, men til fagområder – tj. Sted?
- Kan også lyse ut skoleplass mot helt konkrete stillinger etterpå.
- Det er satt krav til FSS om at de ikke skal sende personell på utdanning uten at det er en plan for hva vedkommende skal brukes til etterpå.
  - Planen kan jo være at han gis utdanning for å beholde han
- Akkurat startet med dette

**Definerte mål å styre mot?:**

- Vi har ikke gode nok mål i dag.
- Målet er rett mann/kvinne på rett plass i rett tid
  - Nå har vi rett mann/kvinne på plass – er ikke noe mål
- Vi har satt opp mål og prioriteringer – Hæren skal opp og FLO har pri etc
  - **Blir fort kvantitative mål, men jobber også med det faglige**
  - Jobber ikke helt målløst
  - Målsettingen er ofte kortsiktige
- Vi jobber med å få et system for kvalifisering av HRM-medarbeidere
  - Hva må de ha av kompetanse før tiltredelse for å jobbe med dette?

**Medfører kompetanseheving kompetanseflukt?:**

Det er en fare, men slik arbeidsmarkedet er i dag tror jeg det gir positive signaler at Forsvaret satser på kompetanseutvikling.

- Det gis mer kompetanseheving enn vi er klar over
  - Fanges ofte ikke opp og det gis ikke plikttjeneste
- Fregattprosjektet gitt som eksempel:
  - Mye utdanning gitt uten krav – folk sluttet etter kort tid
- Sentral styring av dette får vi mye kritikk for
  - Mener det er for lite kompetanse om dette med å stille krav ute til å styre det
- Lokale sjefer opptrer til tider som representanter for Organisasjonene
  - Krever høyre lønn, bedre vilkår etc

**Avslutning:**

Må se tiltakene som iverksettes i sammenheng.

- Se disponeringsåret under ett

Forsvarets behov må komme tydeligere fram!

- Vi må bli flinkere til å definere behovene og ikke være redd for å stille krav.

Som arbeidsgiver har vi rett og plikt til å gjøre det.

Vi må finne løsninger som er bedre enn i dag.

Ytterkanten av kompetansestyring var utlysning av 3.500 stillinger i 2006.

	<p><b>Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:</b>  Forsvaret er alt for lite flinke til å definere sitt behov.  Forsvaret forvalter en kraftig kapital.  Det er for mye opp til hver og en hvordan kompetansen har blitt utnyttet – for tilfeldig</p> <p><b>Utnyttelse av kompetanse:</b>  Får mye kritikk for at lokale Bn-sjefer etc ikke får disponere sitt eget befall. Bytte av stillinger internt skjer med utlysning sentralt. Kan ende med at en fra et helt annet sted i landet får jobben! Mer enn 50% av stillingene på Sjt-Lt nivå er midlertidige. Dette fungerer ikke. Det er for tungvint å omdisponere internt.  Dette må vi få mer system på.  Vi trodd vi hadde en løsning på det, men nærmere analyse viste at dette må vi jobbe mer med.  Vi må finne en løsning innenfor dagens system – ikke gjeninnføre disponeringsordningen.  Vi ser på en form for minimum tid i grad, tid ved avdeling etc. Det har med kompetansestyring å gjøre.</p> <p>Det er ikke tilsetningen som er problemet – det tar 14 dager i FPT. Det er disponeringen som er problemet.  Vi må ha med oss de som eier regelverket, organisasjonen, FD osv på dette.</p> <p><b>Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?</b>  Forsvart utnytter ikke kompetansen i dag.  - Den enkelte søker – så får vi se hvordan det går.  - Vært slik fram til Runde 1 / 07</p>
Nr 7	<p><b>Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:</b>  Hvordan fungere kompetansestyringen i praksis?  Personellet i Hæren har høy kompetanse – vi ser det i sammenlikning med andre nasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Høy kompetanse ligger lang ned i organisasjonen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eks: LF som håndterer vanskelige situasjoner</li> </ul> </li> <li>- Har for mange Hær-offiserer utdannet på FSTS II – ikke nok stillinger til alle</li> <li>- Den kompetansen som mangler er kompetansen de sitter med etter Kp-sjefs tjenesten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetansen kommer for sent, og til for mange</li> <li>- Vanskelig å rekruttere personell til Kompetanseinstitusjonene <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan løses ved 2-trinns beordringer eller</li> <li>- At Bn-2 får ordre om å rekrutter 1 off pr år til KS</li> <li>- Bør gi høyere uttelling å jobbe på KS</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Sentraliseringen fra Grenene til sentralt hold var dramatisk–gikk fort–ikke alt på stell <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tror det er forbigående</li> <li>- Hæren ønsker økt innflytelse</li> </ul> </li> <li>- Tror at mange i Hæren ønsker seg mer styring: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bare det ikke gjelder meg.....</li> </ul> </li> <li>- Dagens ansatte i Hæren tenker annerledes enn vi gjorde da vi begynte <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanskelig å rekruttere til utkantstrøk – Skjold får ikke søkere til viktige stillinger</li> <li>- HMKG har rekordøkning – folk søker seg ned i grad</li> <li>- Kompetansestyring er derfor viktig også i et her og nå perspektiv</li> </ul> </li> <li>- Så snart personellet får en spisskompetanse så slutter de</li> <li>- Kompetanse må gis tidligere enn før – LF skal håndtere komplekse situasjoner</li> </ul>

- Problemet er fravær i stillingen
  - Redusere aktiviteten?
  - Økt kompetanse vi forsterke det problemet
- Frafall er ikke dramatisk – den er som før
  - Det interne markedet tar flest – FLO etc
- Kort tid i stilling er et problem – det jobbes med å holde pers lenger i stilling
  - Gi folk mer dybdekompetanse
  - Gi mulighet for kompetanseheving innenfor beordringsperioden
- Mulighet til å ta inn personelle med sivil utdanning – som har vært lenge ute

Kompetansebehov er langt mer enn antall med Master og Bachelor etc.

- I en innsatshær ligger behovet for kompetanse mye lavere
- Stillingsinstruksene regulerer det
  - Hvorfor skal en Tr. Sjef ha Bachelor? Er det viktig?
  - Fagbrevansatte er det stort behov for i framtiden
    - 4 mann i laget med Fagbrev?
    - Nødvendig for å håndtere alt materiellet
    - Utfordrer Verneplikten
- Innføring av Avdelingsbefalsordningen er det største kompetanseløftet i Hæren

### **Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:**

Ingen relevante punkter

### **Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?**

Det er et konkurranseforhold her. Vi har ikke et system for å styre folk i dag.

- Den enkeltes behov styrer
- Styrer kun gjennom Stillingsinstrukser og Rundene
  - Denne metoden oppfattes som negativ
- Sentralisert ledelse gir mindre muligheter for styring
  - Kjennskap til folket vil kunne bedre dette
  - Bn-sjef bør kunne styre sitt folk – lage kompetanseplaner basert på overordnet
    - Bn-sjef kan ikke flytte på personell internt i avdelingen.
  - At alle er søknadsbefal har fratatt oss den muligheten
  - Innføring av Tjenestegjørende befal opp til en spes alder
- Innføring av en helt ny styringsmekanisme?
  - Arbeidsgiveransvar for befal helt ned på lokalt nivå?
  - Mister jo fordelen med sentral effekt

Nr 8

### **Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:**

Vi har sett forbedringer de sist 7-8 årene når det gjelder kompetansestyring. Mer fokus på det.

Mangler fortsatt planer for hva vi skal bruke personellet til etter utdanningen. Vi vet ikke hva. Hva er egentlig behovet vårt? Omstillingene kan forklare noe – vi vet ikke hvor vi skal.

Legger i Kompetansestyring: Analyse av behov i et lengre perspektiv – rekrutterer og utdanner iht dette.

Man ønsker innføring av Beordringssystemet – for stor frihet for individet – mer enn man



ønsker.

Utfordringen ligger i om lokal sjef skal ha muligheten til å styre kompetansen i sin avdeling. Fare or lokal konkurranse mellom de ulike BN'er. Bør har litt større muligheter enn i dag – for befal på lavere nivå - og Avdelingsbefal. Den intensjonen lå i Avdelingsbefalsordningen – men nå ser vi at de også søker seg rundt – helt på tvers av det som var intensjonen med Avdelingsbefalet.

Offiserer høyere opp i systemet bør fortatt styres sentralt.

Bruk av begrenset antall stillinger som lyses ut er et middel for å få færre ansettelse – mindre rotasjon og større forutsigbarhet for alle parter.

Det er individet som styrer – ved at de søker på stillinger de vil. Forsvaret fastslår kun hvem som er kvalifisert for de ulike stillinger, og ansetter iht det – uten å se dette i en større sammenheng.

Begrepene Personellstyring og kompetansestyring. Personellstyring er å utnytte personellressursene best mulig.

Litt skummelt å si – fra et arbeidstaker organisasjon – å si at Forsvaret skal styre mer, men jeg tror forutsigbarhet er kjerneordet – styring gir forutsigbarhet for både individet og organisasjonen. Er i stor gra tilfeldigheter i dag.

Arbeidstakerorganisasjonen er veldig enige om at antall stillinger måtte reduseres – for å belaste personellet mindre med flytting.

BFO er enig med Forsvarsledelsen der – men Forsvaret har nok ikke hatt nok fokus – eller lyst - inn å stramme inn.

KARUS-offiserer bør benyttes i større grad enn i dag. Spesielle veiledere og rådgivere som er basert på Forsvarets behov – men i dialog med individet. Hva kunne du tenke deg – opp mot hva vi har behov for.

Flertrinnsbeordringer gir større forutsigbarhet for den enkelte – og bør brukes mer.

Er usikker på om Forsvaret har ansvar for at all kompetanse nyttes. Mye tas på fritiden etc. De som tar fulltidsstudium på Forsvarets regning bør vi ha større krav til m full utnyttelse.

#### **BFO har fokus på:**

1. At GBU kommer inn i et felles kompetansemiljø igjen
2. At offiserer gis utdanning mellom KS og FSTS II
3. At KS får anledning til å virke en stund før det evalures

Den største utfordringen når det gjelder kompetansestyring ligger i få analysert hva vi har behov for.

Positivt at man samler ansvaret for utdanning hos FSS. Sikrer rett utdanning – som kan utnyttes etterpå. Gir større tilfredshet.

Som tidligere nevnt også forutsigbarhet.

#### **Kompetansemobilisering:**

La Utdanningssystemet etc få tid til å virke

Fokus på det som er kjerneverdiene våre – i fremtiden.

Hvor kan vi benytte sivil kompetanse?

	<p>Fokus på KS-utdanning. Det er det som er den grunnleggende utdanningen for offiserer – ikke Avdelingsbefal. Omfanget av Avdelingsbefalsordningen har blitt for stor.</p> <p>Forsvaret har laget seg noen regler. 35 år for Avdelingsbefal. Bør være mer fleksibelt, ved behov.</p> <p><b>Avslutning:</b> Dagens regelverk for Søknadssystemet er selvpålagt og kan endres i samarbeid med Tjenestemannsorganisasjonene. Stor vilje i alle leire for å gjøre det.</p> <p>Beordring til utlandet er lovbestemt, men det håndheves veldig liberalt – men det kan brukes ved behov. Individet JA, men Forsvaret må i større grad den enkelte forutsigbarhet.</p> <p><b>Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:</b> Lett for at personellet har for store foråpninger om hva Forsvare kan få utnyttet når de er ferdige med utdanningen. Må være et sted mellom full utnyttelse og ingen Forsvaret har behov for flertrinns beordringer: FSTS Masterelever til KS i 3 år</p> <p>Større forutsigbarhet for både organisasjonen og Individet: - Innføring av flertrinns beordringer</p> <p><b>Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?</b> Ingen relevante punkter</p>
Nr 9	<p><b>Praktisk gjennomføring, muligheter og begrensninger:</b></p> <p>PØS som uarbeider policy og som gir føringer. FPT utfører iht det som blir fastsatt i PØS. Det er veldig mange aktører innen det samme feltet. Det er svært mange aktører som gjør seg til forvalter av den hele sannhet. Jeg oppfatter det som veldig fragmentert, og jeg tror at det kanskje er noe av grunnen til at jeg oppfatter mange enkeltpersoner – som har .... det her blitt mer individorientert. Det har blitt fokus på individets behov.</p> <p>Jeg vil ikke si at vi har løst den problemstillingen. Vi har kommet en god del videre. Vi hadde en bra dialog gjennom FPT's disponeringsforum – der vi ut ifra de rammene vi fikk fra PØS. Har det vært en dialog med alle kapitleierne – i forhold til å lage noen prioriteter. Den planen holdt helt til første kontakt med FST's – Stabssjefsmøtet. Det synes nesten som umulig å ta inn over seg det ståstedet at det er færre personer og færre kompetansebærere enn det er stillinger. Og etter og hatt et desperat ønske om å – hvis mange nok pisser i havet - så kanskje vannet blir litt varmere. Det blir slik.. så vi har ikke klart det enda. Vi har kommet en god del videre – det har skjedd veldig mye positivt. Denne disponeringsomgangen her er veldig mye bedre enn - spesielt året før det.</p> <p>Det er svært få som er villig å stille seg en situasjon der de framstår som en .... - dersom du kommer til oss kan du risikerer å bli styrt. Det er det de er redd for. At det skal feste seg et inntrykk.</p>

Og når da en Sjt plutselig blir søknadsbefal – det er mulig det høres kanskje litt ovenfra og ned ut, men det er noen som faktisk i stor trengsel å beskyttes mot seg selv.

For de har så mange valg så dersom de hele tiden er attraktivt.

Så vil de ikke – og det er nesten som en regel – så vil de ikke bygge – de kjøper mange typer legoklosser, men det er ikke alle disse legoklossene som går an å bygge på hverandre.

At det er forskjellig behov her – og der det gamle systemet – mer et beordringsbefal – det som da ble kalt kvalifiseringsperioden – at det er en vei å gå. Om det er den eneste vet jeg ikke, men det var i alle fall noe som var i med å finne sin form.

Det er ikke noe tvil om at når vi diskuterer med Hæren så prater vi om noe al a beordringsbefalssystemet. Der du blir beordret nærmest som tjenestegjørende befall til en Bn. Man det virker meningsløst på de fleste at du må lyse ut en stilling for å få flyttet en LF fra ett lag til et annet lag – en NK-Tr fra en Tr fra en annen Tr osv. Men, vi har en god del virkemidler, og jeg tror vi har tilstrekkelig med virkemidler, men det vi .... - vi vegrer oss for å bruke de.

Det er en slik greie som jeg tror har rotet det til mye for oss – også på den personell- og kompetansestyringssiden - denne knytningen mellom lønn og grad.

Dersom du tenker på beordring mot villighet, så er det nærmest så nær 0 du kan komme.

### **Individets ønsker og behov opp mot organisasjonens krav og behov:**

Ingen relevante punkter

### **Hvordan evner Forsvaret å mobilisere offiserens kompetanse?**

Og en betydelig vilje hos PØS til å gjøre noe med det. De har virkelig kommet med nye verktøy, men de som skulle ha brukt de – som jo er de som skulle styre kompetansen – ift sine behov – definere behovene og styre - de har ikke vært villig til å gjøre det. Noe av det henger på det – noe du merker veldig tydelig.

## **C. Verktøy for å analysere kompetansebehov / kompetansegap:**

Nr 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det tekniske løsningene ligger der             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Org 3 beskriver organisasjonen vår og der ligger kravene til alle stillinger                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemet med mange dårlige stillingsbeskrivelser</li> </ul> </li> <li>- I P-3 ligger all informasjon om personellet                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye dårlig / mangelfull innføring av info på rullebladet</li> <li>- Utdanning og Tjenestehistorikk mangler</li> </ul> </li> <li>- Mye ressurser brukt for å få inn manglende data – spes på Int Ops</li> </ul> </li> <li>- Vi har verktøyet, men det er ikke godt nok for å gjøre det på en enkel måte             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systemer som ikke snakker sammen                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- VO og Forsvarets Komp Senter for LOG med egne databaser</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Behov for oppdatering av P-3 er meldt inn, men LOS ikke prioritert dette             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siviltjeneste fikk høyere pri</li> <li>- HV inn i P-3 -</li> </ul> </li> <li>- Venter på nye systemer – bruker ikke penger på P-3 lenger</li> <li>- Krav til utdanning for en stilling settes av avdelingene selv – stillingsbeskrivelse</li> </ul>
------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FSS definerer hva som godkjennes av utdanning på de ulike nivåene</li> <li>- Skiller mellom KS og KS-nivå <ul style="list-style-type: none"> <li>- KS = Krigskolen</li> <li>- KS-nivå = mulig med tilsvarende Siv utdanning</li> </ul> </li> </ul>
Nr 2	Ingen relevante punkter
Nr 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SAP ble en blåkopi av P- 3 – gav ikke noe mer</li> <li>- Fortatt behov for Man Power for å <u>analysere</u> gapet -</li> <li>- <b>Informasjonen i systemene er for dårlig i dag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utdanningskodene må harmonisere med det sivile nivået – faggrupper</li> <li>- Utdanningsnivået i Forsvart må harmoniseres med det sivile <ul style="list-style-type: none"> <li>- Går over til kun 5 nivåer</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- <b>Analyse av kompetansegap:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanskelig å få et IT-verktøy til å fortelle hva vi trenger og hva vi har det.</li> <li>- Vi trenger en viss oversikt</li> <li>- Vi styrer på kvoter – antall – må derfor vite hva vi har / trenger</li> <li>- Ikke hensiktsmessig å styre detaljer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Må nøye oss med å styre på nivåer og utdanningsnivå</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Nr 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Vi utarbeider nå nye kodeverk for å kategorisere utdanning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forsvarets Utdanningskodeverk</li> <li>- Alle sitter i dag med sine egne koder <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke mulig å søke på alt som ligger inne</li> <li>- Det er i realiteten tapt informasjon</li> </ul> </li> <li>- Nytt kodeverk blir bygd opp som et hierarki <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skal være ferdig før sommeren</li> <li>- Tidkrevende arbeid som krever Man Power</li> </ul> </li> <li>- Det videre arbeidet er konvertering av koder – reg av nye koder på rulleblad - så Stilingsbeskrivelse</li> </ul> </li> <li>- <b>Utarbeidelse av Stillingsbeskrivelse:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avdelingene setter kravene til Stillingene</li> <li>- Mangler helhet både internt i avdelingene og i Forsvaret</li> </ul> </li> </ul>
Nr 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Har vært med å utvikle og drifte både P-3 og SAP siden 2003</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utviklingen av P-3 ble stanset da man besluttet å utvikle de samme funksjonene i en fellesintegrert løsning i SAP – start 2006 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mange funksjoner som derfor ikke ble rettet opp</li> </ul> </li> <li>- Utviklingen av SAP har stanset opp pga tid og penger <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forventes at driften av P-3 kommer til å gå i alle fall 3 år til</li> </ul> </li> <li>- Nytt HRM prosjekt starter opp i 2009</li> <li>- Har også vært stort fokus på VPL</li> </ul> </li> <li>- <b>Administrasjon av Personell i P-3 har 2 hovedfunksjoner:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vernepliktige – har fått mye fokus siste tiden <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ble lagt inn i SAP-3</li> </ul> </li> <li>- Ansettelsesforhold for Offiserer og sivile</li> </ul> </li> <li>- Org 3 har funksjonene for å stille kravene til en stilling</li> <li>- P-3 har alle funksjoner for å finne hva den enkelte har av kompetanse <ul style="list-style-type: none"> <li>- Du kan ta personellet og matche mot kravene</li> </ul> </li> </ul>

- Problemet er at P-3 er detaljert ned på stilling – ikke FMO eller avd
- Gapanalysen gjøres bare opp mot en konkret stilling – som har definert et konkret krav
- P-3 har ikke muligheten til å stille generelle krav og lete fram personell som passer
  - Det vil være veldig vanskelig
    - Å finne kompetansene er en ting, men å se om de er disponible, er noe annet
    - Det må derfor defineres andre søkekriterier også
      - grad, befal/vernerpliktig/sivil
- **Linken mellom Org 3 og P-3**
  - Org 3 brukes til å forvalte Forsvarets Organisasjon
    - Fredsorganisasjonen og Krigsorganisasjonen
    - Avd, stilling, krav til stilling, stillingsbeskrivelser
    - Gjøres iht en spesiell standard – NIPA (Stillingsvurdering)
  - Org 3 er nå erstattet av SAP – med de samme funksjonalitetene
  - P-3 forvalter personellet
    - Data, historikk og tilknytning til organisasjonen i SAP
- **Gapanalyse gjøres ved å matche stillingens krav i Org 3 opp mot personellens kvalifikasjoner i P-3.**
  - Ønske om å gjøre det på høyere nivå – For FMP
    - Det blir vanskelig – krever struktur!!!
- Org 3 og P-3 har alltid hengt tett sammen – de har samme database
  - Kunne vært samme applikasjon, men valgte å dele de
    - Noe ulike teknologier
- Med organisasjonen overført til SAP tar oppdatering nå noen minutter
  - Person og Organisasjon er uløselig knyttet sammen
- P-3 har fortsatt funksjonaliteten som kreves, en krever oppdatering
  - Utfikling ligget fryst i 2 år
  - Forsvaret endret seg mye på 2-3 år.
  - Det er derfor et gap mellom hvordan organisasjonen ser ut og hva funksjonaliteten understøtter
    - Avdelingsbefal- kunne vært bedre i P-3
    - Nye lover personell til Int Ops – ikke lagt inn
    - Utsatte oppdateringer skaper missnøye
- **Hvordan få fram personellens kompetanse i P-3?**
  - Burde være mulig å trekke fram personelle med spesiell kompetanse uten å måtte knytte de til en spesiell stilling
  - Utfordringen er å definere hvilke opplysninger man vi søke på
    - og registrerer den informasjonen
- Etablering av kodeverk for utdanningsnivå
  - Utfordring å definere nivå på mil utdanning i forhold til sivile
  - Utdanningsnivå er bare en av flere viktige ting
    - Master kan jo være mye
- **Kodeverk for utdanning:**
  - Kodifisering av kompetansen – hvilken utdanning du har
  - Kodeverket som ble etablert for mange år siden er ikke ajourført
    - Kompetansen til å legge inn fagkoder er borte
    - Behov for nye fagkoder
    - Feilførte fagkoder
    - Leggs inn nye koder på feil sted i hierarkiet
  - Informasjonen blir ikke søkbar!
  - None synes det er nok at Rullebladet har med historikken som en CV

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hjelper ikke dersom det ikke kan søkes på det</li> <li>- Tekst kan ikke søkes fram, bare koder</li> <li>- <b>SAP skulle erstatte P-3 med ny teknologi, men samme funksjoner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem 1 er at P-3 ikke gjenspeiler virkeligheten slik den er i dag</li> <li>- Problem 2 er ta det ikke er teknologien som er avgjørende           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er hva du dytter inn i den som avgjør</li> </ul> </li> <li>- Diskusjonen blir derfor innhold – ikke teknologien           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva slags krav skal vi stille for å kunne søke opp informasjon?</li> </ul> </li> <li>- Ikke mulig å få teknologien til å gjøre den jobben for oss</li> </ul> </li> <li>- <b>Hvilke muligheter gir i så fall SAP, som P-3 ikke har?:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er en blåkopi av P-3</li> <li>- Funksjonaliteten må du definere selv – det kan en maskin aldri hjelpe deg med</li> </ul> </li> <li>- <b>Er det mulig, teknisk sett å lage et programmet som gir Forsvaret det Analyseverktøyet de ønsker seg?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknisk mulig, men en stor jobb å gjøre med koder og definering av funksjonalitet.</li> <li>- Hva registrer vi i dag – er det disse kriteriene vi vil søke på?           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mange som overlapper hverandre</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>Teknologien løser ingen ting i seg selv. Man må se på hvilken informasjon man registrerer. Så må noen si hva men ønsker å styre på.</p> <p>Skal du i dag inn å se hva slags kompetanse personellet må du i stor grad inn å se på hver enkelt.</p> <p>Når du har hatt en stilling burde de sette en kompetansekode på deg etter gjennomført tjeneste. En form for Sertifisering.</p> <p>I dag gjøres den vurderingen for hver gang – av ulike mennesker</p>
---

<p><b>Nr 6</b></p>	<p>Det er mer muligheter i de systemene vi har i dag enn det vi klarer å utnytte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangel på kompetanse i å bruke verktøyet</li> <li>- Sliter med innføringen av SAP og P-3. Fortsatt 2 systemer. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etterslep på oppgradering av P-3. Skal gjøres nå...</li> <li>- P-3 er ikke noe optimalt verktøy for å finne behov og gap.</li> </ul> </li> <li>- Sliter med kodeverk</li> </ul> <p>Må ikke lage det for vanskelig, men vi må ha noen planer. Vi må ikke glemme de mulighetene som vi har lokalt. Opp til et fast nivå.( Sjt – Lt?) Jeg er redd vi setter for store krav til et verktøy. Det er ikke alt som lar seg løse med IT-verktøy. Må ikke bruke så mye tid på å ajourhold at det ikke er verd det.</p>
<p><b>Nr 7</b></p>	<p><b>Verktøy for å finne ut hva men trenger av kompetanse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er i stor grad Stillingsinstruksene som brukes som styringsverktøy <ul style="list-style-type: none"> <li>- Må og Bør-krav</li> <li>- Blir kun målbare kompetansekrav som brukes som styringsparametere <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeidsevne er viktig, men ikke mulig å måle</li> </ul> </li> <li>- Kjennskap til folk er vesentlig for kompetansestyring <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metoden blir mer og mer etterspurt blant sjefene</li> </ul> </li> <li>- Vanskelig å vurdere 4-5 personer pr stilling manuelt <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blir fort de formelle kravene som teller</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Manglende registrering av kompetanse er et problem <ul style="list-style-type: none"> <li>- De er flinke folk, men kan ikke dokumentere det <ul style="list-style-type: none"> <li>- KS I offiserer er et eksempel – fikk ikke godkjent Bachelor</li> </ul> </li> <li>- Mange har kompetanse som ikke lar seg registrere i P-3</li> </ul> </li> <li>- Sertifisering gir deg sier også bare noe om hvor flink du har vært <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva du kan i den forrige jobben</li> </ul> </li> <li>- Seleksjonskriterier ifm inntak på KS etc</li> <li>- Utarbeidelse av egnethetsprofiler for ulike stillinger er greit å få til <ul style="list-style-type: none"> <li>- Men å bruke det i seleksjon - dit er det langt igjen</li> </ul> </li> <li>- Tjenesteuttalelser er ikke tilgjengelig for sjefer</li> <li>- Mer bruk av intervjuer for å kartlegge profiler blir det mer og mer av</li> <li>- Tror ikke verktøy er løsningen, men lederskap <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brukt mye penger på P-3, Org-3, SAP etc</li> <li>- Mer tro på personlig kjennskap – vi er ikke større</li> </ul> </li> <li>- Stor feilmargin i datasystemene i dag – mellom 5-20%</li> <li>- Folk har en mengde kompetanse som ikke kan registreres: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosjektledelse</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Nr 8</b></p>	<p>Vi mangler verktøy for å kunne drive skikkelig kompetansestyring. Det har vi brukt som forklaring i mange år. Mener vi kunne ha gjort en del allikevel. Hatt det som en sovepute at vi venter på den optimale løsningen.</p> <p><b>Analyseverktøy:</b> Jeg tror at dette med mentorsystemet er viktig for å få en dialog mellom organisasjonen og individet. Få råd om hvilken retning man bør at for å oppnå målsettinger om visse stillinger etc</p>

**Nr 9****IT-Verktøy:**

Men når det er sagt, om vi hadde hatt ... om det var verdens beste system - ikke en teknisk feil, og ingen dårlig grensesnitt - så hadde vi allikevel ikke vært i nærheten.

Pga det at – for at du skal kunne gjøre de tingene der – så må du også vite hva du skal spørre om, så du har laget et kodeverk som indikerer de tingene du vil måle på - så må du hver dag – hele året - over alt – sitte å rapportere etter det.

Det er mulig at jeg er litt for pessimistisk, men jeg tror ikke at...

For det krever at alle deltar. Alle som har en aksje inn mot – hvem bruker denne fagkoden - det er en veldig konkret ting. Det er en geværmann – det er veldig konkret.

Når du kommer opp på slike ting som utdanninger og andre kodeverk som det er veldig mange brukere av - så er det så mange som må samles for å gjøre den jobben ordentlig.

Det å få til det er svært vanskelig

Jeg vil si at jeg vil ikke slutte meg til den påstanden om at det ikke er mulig å få til teknisk innenfor de systemene vi har, men det har sannsynligvis noe med - hvor ligger ambisjonsnivået – hvor nøyaktig – hvor ned på millimeteren skal du.



## Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse

### Undervedlegg 1 - Samleskjema søk database

Kvinner  
 Intervjuet

Pnr	Grad	Tj stilling	Sivil utdanning	
1 1	L Kapt	KS-1	98-99 K/V Befal 99-00 Elev 00-00 Tj. Gjørende befal 00-01 K/V Offiser 04-06 Instruktør 06-06 Elev 06-07 AC2 opr rad datali	Ingen siv utdanning
1 2	S Lt	KS-1	97-98 Elev BSMA 98-02 Elev SKSK	Ingen siv utdanning
1 3	H Lt	KS-1	89-01 Elev KS 01-02 Tr. Sjef 02-03 Tr. Sjef	
1 4	S Lt	KS-1	00-06 Elev 06-07 Forvaltingsoffser	Ingen siv utdanning
1 5	L Lt	KS-1	99-01 Elev 01-07 Elektronikk bef / off	Inge siv utdanning
1 6	H Kapt	KS-1	99-01 Elev 01-02 OP-befal 02-03 Tr-sjef	03-05 - Statsvitenskap 130 SP
1 7	H Maj	KS-1	98-91 Elev	95-01 - 180 SP innen Øk 01 - Bachelor grad 05-08 - Mastergrad
1 8	L Oblt	FSTS-2	97-00 Totalplankoordinator FO 00-01 Elev 01-03 SSO 03-05 SSO	Ingen poengivende siv utdanning
1 9	S KK	FSTS-2	00-01 Personelloffier 01-02 Elev 01-02 SO 02-04 Skavdronssjef 04- SSO	Ingen sivil utdanning
1 10	S OK	KS-2	91-94 Elev 94-97 Våpen poeratør 97-01 Elev 01-05 Prosjektkoordinatør 06 Saksbehandler	97-01 - Siv Ing - fysikk og matte



1	22	H	Oblt	FSTS-2	99-00	Planoff	Ingen sivil utdanning
					00-01	Elev	
					01-02	Planoff	
					01-03	Mil Ass	
1	23	H	Lt	KS-2	03	Prosjektoff	03- 3 år 180 ST Politihøyskolen
					03-06	Elev	
					06	Etterforsker, Tr. Sj	
1	24	L	Lt	KS-1	99-02	Flysystemspesialist	03-06 pr 180 SP Ing. Høyskole - elektro
					02-03	Elev	
					03-06	Elev	
					06-	Elektronikk off	
1	25	L	Maj	FSTS-1	98-00	Seksjonsleder	89-94 - 3 år - Diplomøkonom
					01	Elev	94-95 - 1 år - Øk adm fag
					98-01	Avdelingsleder	97 - 3 år uspes Øk adm fag
					01-02	Budsjettoffiser	
					02	SSO	
1	26	L	Oblt	KS-2	99-01	Elev	92-93 - 3-årig 60 SP - ØK adm
					01-04	Teamleder	
					04-06	Stabsoffiser	
1	27	H	Lt	KS-1	04-06	Elev	97-00 - Høyskole - Ing utdanning
					06-07	NK Maskintropp	
					07-	Admoff	
1	28	L	Maj (N	KS-1	99-01	Elev	02-04 - 120 SP Høyskole adm og øk
					01	Planoff / Tj gjørende befal	06 - 2 årig 30 SP - Master of Managment - HRM
1	29	L	Maj (N	KS-2	99-01	Elev	Ingen siv utdanning
					01 - 04	Tr. Sjef - Avd sjef	
					04-06	S-5	
1	30	S	Lt	KS-1	97-01	Elev	97-01 3 årig Ingeniørhøyskoleutdanning
					02-	Sensor Off / Tekn Off	
<b>30</b>							

## Vedlegg 2 – Telefonintervjuer Undervedlegg 2 - Spørreskjema

# Telefonintervju Forsvarets evne til å utnytte kompetanse

Navn: **XXX**

Avd: **XXX**

Tlf: **XXX**

Tjenestestilling: **XXX**

Dato: **XXX**

### Innledning:

Ifm en Masteroppgave om Kompetansestyling i Forsvaret ønsker jeg å finne ut om Forsvaret er i stand til å utnytte den kompetansen offiserer i Forsvaret har.

I et søk i Forsvarets database står det registrert at du har avsluttet en sivil utdanning i løpet av de siste 6 årene.

Jeg lurte på om du kunne tenke deg å bidra til denne undersøkelsen ved å svare på noen spørsmål relatert til din sivile utdanning på telefon.

1. Hvilket fagområdet har du studert?

Nivå: **XX**

Når ferdig: **XX**

2. Hvorfor valgte du å ta denne utdannelsen?

**Tekst**

3. Ble utdanningen betalt av Forsvaret?      Ja      Nei

Hvis ja, hvordan: **Tekst**

Hvem innvilget den: **XXX**

4. Har du fått innvilget fridager av Forsvaret for å ta denne utdanningen?

**Tekst**

5. I hvilken grad føler du at du har hatt nytte av den kompetansen utdanningen gav deg i stillingene du har hatt etterpå?      Skala 1-7 der 7 er best

**XXX**

6. Hvilke krav var knyttet til at du fikk hele / deler av utdanningen dekket av Forsvaret?

- Plikttjeneste

- Noen stilinger du bandt deg til?

**XX**

8. Annet relevant: **Tekst**

## Vedlegg 2 – Telefonintervju Undervedlegg 3 – Samleskjema

# SAMLESKJEMA - TELEFONINTERVJU

### Problemstilling B – I hvilken grad evner Forsvaret å utnytte kompetansen til sine ansatte?

Navn	Avd	Stilling	Nivå	Fagområde	Ferdig	Hvorfor valgte du å ta denne utdannelsen?	Ble utdanningen betalt av Forsvaret? Ja      Nei Hvordan i så fall?	Hvem innvilget søknaden om å få dekket utgiftene?	Har du fått innvilget fridager av Forsvaret for å ta denne utdanningen? Hvor mye i så fall?	Har du fått utnyttet denne kompetanse? 1 - 7	Hvilke krav var knyttet til at du fikk hele / deler av utdanningen dekket av Forsvaret?
Nr 1  Ons 2. mai	FK-KKIS	Planlegger	Bachelor Påbegynt Master, men stoppet opp	Bachelor: St.vitenskap:  Master: - Led og Org	02-05  06-	Ønsker å oppnå en Mastergrad  Ha et sivilt alternativ  Emnet var tilfeldig: - Det som var ledig - Trengte poeng til Bachelor	Ja  Dekket utgifter til Skolesenteret på Bardufoss Dekket samlinger	HSTY  Bn innvilget	4 år studie ved siden av jobben.  Fått 3 x 3 dager fri til samlinger på ½ år Eksamensdager og lesedager	3  Ikke direkte nytte	Ingen  Har heller ikke hørt om at andre har blitt stilt krav til
Nr 2  Tir 27. mar	TRADOK – Elverum	Sjef Plan og Budsjett	Bachelor og Master	Øk & Adm	95-01 05-08	For å ha flere ben å stå på – kompetanse for sivil jobb  Kompetanse for bedre å utføre den jobben jeg hadde / har	Ja  Bachelor: 50 % av stipendet – ca 20.000,- totalt  Master: Skolepenger + bøker	HSTY	<b>B:</b> Var modulbasert – avspaserte Fri Lesedager og Eksamensdager <b>M:</b> Fri ifm samlinger – ca 20 dager totalt Fri Lesedager og Eksamensdager	B: 5 M: 5-6	B: Ingen krav M: Ikke slutte i studieperioden Levere tilbake materiell dersom sluttet i studieperioden, eller gikk over normert tid

Nr 3  Man 30. apr	FLO Investering Fregatt	Byggeopp- følging på Fregatt- prosjektet ved verftet i Spania	Master?  Sivilingeniør	Fysikk Matematikk  Lyd- og lysbølger	97-01	Egeninteresse for faget Matematikk og Fysikk  Fikk muligheten til å søke 4 år sivil KS	Ja  Alle utgifter dekket 100% lønn i 4 år under utdanning	Lyst ut av Sjøkrigsskolen  Intervju på SKSK	4 år fulltidsstudent	Faget: 2  Annet: 5 Gav også kompetanse innen studieteknikk og evne til å tilegne seg mye vanskelig stoff på kort tid.	6 år plikttjeneste. Lever inn oppgaver og planer fortløpende  Oppfattet ikke at det var andre bindinger. Et ledd i en generell kompetanseheving i Forsvaret? Stillinger i ettertid valgt etter interesse for Prosjektledelse / styring.
Nr 4  Fre 27. apr	Narko Sør	Etterforsker	Høyskole	Politihøy- skolen	2001	Gjennom førstegangstjeneste som Militærpoliti ble jeg interessert i dette yrket, og ønsket derfor denne utdanningen.	Ja  Etter at jeg hadde kvalifisert meg til en plass på Politihøgskolen, fikk jeg tilbud om å gjennomføre skolen med lønn fra Forsvaret. Under utdanningen var jeg kadett ved Krigsskolen Linderud og jeg fikk lønnen min derfra. Jeg gjennomførte relevant sommertjeneste mellom årene på skolen i Militærpolitiet. Utenom dette gjennomførte jeg utdanningen på lik linje som resten av studentene på PHS		7	4 år og 6 måneder plikttjeneste. Etter utdanningen havnet i ordinær beordringsrunde.	
Nr 5  Man 30. apr	FKL-Stab Sessvoll	Sjef Virksomhet s	Master	Økonomi	97-99	Egeninteresse for fagfeltet.  Anbefaling fra andre som har tatt studiet  Tilbud fra Forsvaret	Ja  Dekket kostnadene med studiet. Dekket kost og losji på samlingene.	LFST	Fikk fri 3 dager à 4 samlinger pr semester.  Totalt 4 semester.	6-7  I nåværende stilling	Fikk Pliktjeneste, men ingen styring g på stillinger. Tilfeldig at den kompetansen kommer til nytte for Forsvaret
Nr 6  Man 30. apr	TRADOK Hærens Komp.senter- Hærens våpensk.-Log	Materiell- utviklings offiser	Bachelor	Maskin og ingeniør  Maskin- Ingeniør	01-04	Gått Hærens våpentekniske Fagskole  Naturlig påbugning  Interesse for fagfeltet	Ja  Kostnadene med skolen 100% lønn i 3 år under utdanning	Hærstaben	3 år fulltidsstudent	5  Jobbet med ting der det har vært relevant	6 års plikttjeneste  Ble satt krav om at han måtte si seg villig til å ta stillinger som var relevant og som Hæren hadde behov for. Synes det var litt skummelt...
Nr 7  Ons 2. mai	FLO-Stab  men... Jobber i FS-07 på full tid	Stabsoffiser i 1 av 3 undergrupper  Komp. og personell	Master	Strategi og ledelse i offentlig sektor på FD-nivå		Egeninteresse for faget. Utlyst på Luftforsvarets hjemmesider - anbefalt å søke Forespeilet etterbruk	Ja  100 % lønn i 18 mnd  Dekket flytting Dekket alle skoleutgifter	LFST	Fulltidsstudent med full lønn	Klar 7!  Ble satt krav om p jobbe: - Skolesystemet - Høyere stab  Pliktår (36mnd)	

Nr 8 Apr	Kystvakts Skvadron Sør	San off	Høyskole 2 år videreutdann ing	Adm og Led Omorg	2001	Hadde 3 år Org og Utd fra før Kollega som også skulle ta den utdanningen En periode der Sjø jobbet med POSEIDON - nedbemanning etc – ble intr	Ja  1.år dekket Forsvaret skolepenger og bøker etc  2. år 100 % studier med full lønn Skolepenger, bøker etc	FST	1. år Lesedager og Eksamensdager  2. år fulltidsstudent med full lønn	3  Prioriterte andre stillinger enn der utdanningen ble utnyttet	2 år Pliktjeneste
Nr 9 Apr	HSTY MPKp	Sjef Etterforsk ning	Bachelor	Politi høysk.	03-06	Kom inn både på KS 2 og Politi høyskolen. Fikk tilbud av Forsvaret om å ta Politi høyskolen og få godkjent KS 2	Ja  100% lønn i 3 år Alle utgifter dekket	FST Etter anbefaling fra MP-skolen	Fulltidsstudent med full lønn	7  Noen permisjoner innvilget som en del av pliktjenesten (Fødselsperm)	6 år Pliktjeneste
Nr 10 Ons 2. mai	FLO Systemstyring Luftkapasiteter	Elektronikk -offiser  Saksbehand ler – Avenikk	Bachelor  Ing. Fag  Tr. heim	Elektro  El- kraft	03-06	Har bakgrunn og jobbet med dette  Ønsket økt komp på området	Ja  Del av KS-2 100% lønn Stipend for andre utgifter	LKSK	Fulltidsstudent med full lønn	3  Jobber ikke med det han er utdannet til	Pliktjeneste ca 6 år  Ingen krav om tj. Stilling / område  Vil søke seg mot dette
Nr 11 Man 30.apr	LOS-DVU Drift og videre-utvikling av Golf-progr	Prosjekt off	Master	Økonomi	97-00	Artig å ære noe nytt Påbygning på annen Studie som han hadde. Ikke noe spes ut over det.	Ja  Forsvaret dekket noe av utgiftene til studiet, men ikke snakk om mye.	Uskikker LST?	Gitt lesedager: 4-6 samlinger pr semester. Lese- og Eksamensdager fri.	4  Vanskelig å tallfeste!	Kan ikke huske at det er gitt noen betingelser Lite Forsvaret betalte.  Fri til å søke jobber
Nr 12 Man 30. apr	Kysteskadren U-båt	1. Sensoroffis er	Bachelor	Elektronikk / våpen  SKSK	97-01	Seilte på U-båt og drev med elektronikk. Ønsket fagutdanning SKSK et naturlig valg.	Ja  Sjøkrigsskolen Alle utgifter dekket	SKSK	3 år fulltidsstudent	4	Beordringsbefal  Tildelt stilling - stillingene etter endt utdanning fordelt mellom elevene på skolen

# Kodifisering av Spørreundersøkelen

Ajour pr 4 mai 07

## Spørsmål 1

År avsluttet Utdanningen

Q-2

						%
1	2001	13				14
2	2002	11				12
3	2003	13				14
4	2004	16				17
5	2005	19				21
6	2006	20	92			22
						100

## Spørsmål 2

Kjønn

Q-3

1	Mann	81				88
2	Kvinne	11	92			12
						100

## Spørsmål 3

Forsvarsgren

Q-4

1	Hær	41				45
2	Sjø	17				18
3	Luft	30				33
4	HV	4	92			4
						100

## Spørsmål 4

Grad under Utdanning

Q-5

1	Lt	32				35
2	Kapt / KL	29				32
3	Major / OK	26				28
4	Oblt / KK	5	92			5
						100

## Spørsmål 5

Alder ved avsluttet Utdanning

Q-6

1	20-25	7				8
2	26-30	16				17
3	31-35	27				29
4	36-40	26				28
5	Over 40	16	92			17
						100

## Spørsmål 6

Type utdanning

Q-7

Q-7\_5

1	KS I / KS II	22				24
2	FSTS I	23				25
3	FSTS II	10				11
4	Siv mil	13				14
5	Annet	24	92			26
						100

Tekst



**Spørsmål 7**

Hva var Motivasjon for å ta utdanningen?

Q-8-1 - Spesielle interreser

Q-8-2 - Generell kvalifikasjoner

Q-8-3 - Spesifikke kvalifikasjoner

Q-8-4 - Behov i stilling

Q-8-5 - Tilbud fra Forsvaret

Q-8-6 - Kjekt å ha

Q-8-7 - Belønning fra Forsvaret

	7a		7b		7c		7d		7e		7f		7g	
	Q-8-1		Q-8-2		Q-8-3		Q-8-4		Q-8-5		Q-8-6		Q-8-7	
Dårlig 1	6	7	1	1	7	8	30	33	35	38	53	58	59	64
2	4	4	2	2	3	3	17	18	13	14	16	17	14	15
3	7	8	2	2	8	9	7	8	6	7	7	8	6	7
4	16	17	15	16	17	18	14	15	8	9	5	5	6	7
5	16	17	12	13	16	17	10	11	6	7	5	5	6	7
6	9	10	20	22	17	18	7	8	12	13	5	5	0	0
Stemmer bra 7	34	37	38	41	24	26	7	8	12	13		0	1	1
	92	100	90	98	92	100	92	100	92	100	91	99	92	100

**Spørsmål 8**

Stilling før utdanning

Q-9

Q-9\_5

1	Tropp, Kp, Eks	38		41	
2	Saksbehandler	38		41	
3	Leder i stab	8		9	
4	Prosjektstilling	4		4	
5	Annet	4	92	4	Tekst
				100	

**Spørsmål 9**

Grad

Q-10

1	Lt	32		35	
2	Kapt / KL	31		34	
3	Maj / OK	24		26	
4	Oblt / KK	5	92	5	
				100	

**Spørsmål 10**

Rett Realkompetanse iht stillingen FØR utdanning?

Q-11

1	Ja	85		92	
2	Nei	4		4	Tekst
3	Vet ikke	3	92	3	
				100	

Q-13

**Spørsmål 11**

Stilling etter Utdanning

Q-14

Q-14\_6

1	Gammel stilling	24		26	
2	Stilling Avd nivå	22		24	
3	Saksbehandler	24		26	
4	Lederest i Stab	14		15	
5	Prosjektstilling	2		2	
6	Annet	6	92	7	Tekst
				100	

**Spørsmål 12**

Grad under Utd

Q-15

1	Lt	25		27	
2	Kapt / KL	22		24	
3	Maj / OK	34		37	
4	Oblt / KK	11	92	12	
				100	

**Spørsmål 13**

F eller M i 1 stilling etter Utdanning?

Q-16

1	Fast	69		75
2	Midlertidig	21		23
3	Usikker	2	92	2
				100

**Spørsmål 14**

Hadde du rett kompetanse?

Q-17

1	Ja	88		96
2	Nei	2		2
3	Usikker	2	92	2
				100

Tekst

Q-19

**Spørsmål 15**

Hvilken kompetanse var mest nyttig for deg?

Q-20

1	Lederutdanning	19		21
2	Fredsstabstjeneste	6		7
3	Felterfaring	0		0
4	Ops. Planlegging	7		8
5	Faglig rettet mot st	20		22
6	Ingen relevans	12		13
7	Metodelære	18		20
8	Annet	10	92	11
				100

Tekst

Q-20\_8

**Spørsmål 16**

Q-21

Q-21-1 - Gav høyere mestringsfølelse

Q-21-2 - Følte jeg var rett mann på rett plass

Q-21-3 - Min kompetanse ble utnyttet godt

	16a		16b		16c			
	Q-21-1		Q-21-2		Q-21-3			
I liten grad 1	11	12	12	13	12	13	Årsak	Q-22
2	5	5	6	7	8	9	Årsak	Q-22
3	5	5	9	10	12	13	Årsak	Q-22
4	13	14	22	24	20	22		
5	27	29	22	24	19	21		
6	17	18	11	12	10	11		
I stor grad 7	14	15	10	11	11	12		
	92	100	92	100	92	100		0

**Spørsmål 17**

Hva påvirker kompetanseutnyttelen?

Q-23

Q-23-1 - Tj sted

Q-23-2 - Tjenestens innhold

Q-23-3 - Familieforhold

Q-23-4 - Nådde ikke opp i konkurransen

Q-23-5 - Andre forhold

	17a		17b		17c		17d		17e		
	Q-23-1		Q-23-2		Q-23-3		Q-23-4		Q-23-5		
Helt uenig 1	20	22	7	8	19	21	57	62			
2	14	15	4	4	7	8	8	9			
3	13	14	8	9	12	13	10	11			
4	15	16	23	25	20	22	8	9			
5	11	12	17	18	11	12	2	2			
6	9	10	18	20	10	11	2	2			
Helt enig 7	10	11	15	16	13	14	3	3	8		Årsak
	92	100	92	100	92	100	90	98	8		



**Spørsmål 23**

Blitt spurt av din overordnede?

Q-31

1	Ja	20		22
2	Nei	72	92	78
				100

**Spørsmål 24**

Ansvaret for utnyttelse av komp

Q-32

1	Mitt eget ansvar	3		3
2		4		4
3		5		5
4		52		57
5		21		23
6		4		4
7	Forsvaret som org	3	92	3
				100

**Spørsmål 25**

Forsvarets eller ditt behov først?

Q-34

1	Individ	23		25
2	Organisasjon	69	92	75
				100