



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

# **Hva er militær kjernekompetanse innen logistikk?**

**Eirik Øverland Falch-Olsen**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole

vår 2022



## **Forord**

Denne avhandlingen er skrevet som en del av det erfaringsbaserte masterstudiet ved Forsvarets høyskole i perioden 2020-2022. Masteroppgaven marker slutten på dette studiet, og dermed også slutten på en krevende men lærerik periode.

Det er en rekke personer som har bidratt til at denne oppgaven har blitt til. Jeg vil først og fremst rette en spesiell takk til min veileder Ph. D Tore Listou for gode råd og innspill til avhandlingen. Videre ønsker jeg å takke min sjef Oberst Øystein Westermann for gode faglige diskusjoner, og ikke minst forståelse for den prosessen jeg har vært gjennom. Arbeidet med denne oppgaven hadde vært adskillig mer krevende uten den fleksibiliteten som har blitt vist. En stor takk går også til mine gode kollegaer ved HVS Logistikkskolen. Også de har vist stor forståelse og tålmodighet for mitt fravær.

Til mine barn Nora og Christopher, tusen takk for tålmodighet og oppmuntring underveis i prosessen. Å få tid med dere igjen har vært den største motivasjonen gjennom denne prosessen. Sist, men ikke minst, til min kone Marte. Uten deg hadde dette vært vanskelig. Takk for innspill, kritikk, råd, tips, motivasjon, og din teft for akademisk skriving.

Alle vurderinger i denne oppgaven står for min regning.

Elverum, 11. mai 2022.

Eirik Øverland Falch-Olsen

## **Sammendrag**

**Bakgrunn** Det Norske Forsvaret benytter seg tidvis av tjenester fra sivile aktører for å gjennomføre ulike oppgaver som skal løses. Dette har bidratt til en debatt på ulike nivåer i Forsvaret som omhandler hvorvidt dette fremmer ivaretagelse av Forsvarets interesser og virkeområder. Det anmodes fra ulike aktører i fagmiljøer at det er behov for tydeligere definering av militær kjernekompetanse innen logistikk, samt hvilke virkeområder som omfattes av denne kompetansen. Det foreligger også lite litteratur om temaet hvilket bidrar til at det kan sies å være nødvendig med mer litteratur om tematikken. Hensikten med denne studien er følgelig å utforske den eksisterende litteraturen, forsøke å sammenfatte den samt gi den en teoretisk ramme og videre utforske mulige implikasjoner for videre arbeid som omhandler militær kjernekompetanse innen logistikk. **Metode** Det ble innsamlet både forskningslitteratur og annen faglitteratur ved bruk av både eksplorative og systematiske søk i databasene Oria og Google Scholar. Videre ble det innhentet litteratur ved hjelp av referanselister i allerede inkludert litteraturmateriale. Litteraturen ble studert og forsøkt satt i en teoretisk ramme ved hjelp av drøfting. **Resultat** Ulike faktorer påvirker hva som er militær kjernekompetanse innen logistikk og begrepet beveger seg innenfor ulike teoretiske rammer som omhandler fagfelt som organisasjonsteori, kompetanse og militær logistikk. Studien viser at flere faktorer kan påvirke hvordan man kan avdekke og avgrense kjernekompetanse innen logistiske virkeområder i Forsvaret. Mest fremtredende er implikasjoner fra litteratur hentet fra Lai (2017) og Prahalad og Hamel (1990). **Konklusjon** Militær kjernekompetanse innen logistikk er et begrep av betydning. Det kan tilsynelatende være nødvendig å skille mellom kjernekompetanse og kjernevirksomhet samt arbeide videre med kartlegginger av dette innad i Forsvaret. Prahalad og Hamels (1990) kriteriemodell for organisatorisk kjernekompetanse innehar trolig overføringsverdi til det norske Forsvaret og kan således benyttes som veileder for en slik kartlegging. Videre anmoder studien at det kan være nyttig dersom videre undersøkelsesarbeid med tematikken kan undersøke i hvilken grad kjernekompetanse blir anvendt til vurderinger vedrørende sivil-militært samarbeid.

## Summary

**Background** The Norwegian Armed Forces occasionally uses the services of civilian actors to carry out various tasks to be solved. This has contributed to a debate at various levels in the Armed Forces which deals with whether this promotes safeguarding of the Armed Forces' interests and areas of activity. It is requested from various actors in professional environments that there is a need for a clearer definition of military core competence in logistics, as well as which areas of activity are covered by this competence. There is also little literature on the topic, which contributes to the fact that it may be said that more literature on the topic is needed. The purpose of this study is consequently to explore the existing literature, try to summarize it and provide it with a theoretical framework and further explore potential implications for further work that deals with military core competence in logistics. **Method** Both research literature and other professional literature were collected using both exploratory and systematic searches in the Oria and Google Scholar databases. Furthermore, literature was obtained by means of reference lists in already included literature material. The literature was studied, and an attempt was made to put it in a theoretical framework by means of discussion. **Results** Various factors affect what is military core competence in logistics and the concept moves within various theoretical frameworks that deal with disciplines such as organizational theory, competence and military logistics. The study shows that several factors can influence how to identify and delimit core competence within logistical areas of activity in the Armed Forces. Most prominent are implications from literature taken from Lai (2017) and Prahalad and Hamel (1990). **Conclusion** Military core competence in logistics is a concept of importance. It may apparently be necessary to distinguish between core competence and core activities as well as work further with surveys of this within the Armed Forces. Prahalad and Hamels' (1990) criteria model for organizational core competence probably has transfer value to the Norwegian Armed Forces and can thus be used as a guide for such a survey. Furthermore, the study requests that it may be useful if further research work on the topic can examine the extent to which core competence is used for assessments concerning civil-military cooperation.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>6</b>
<b><u>1 INNLEDNING</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b>1.1 BAKGRUNN FOR AVHANDLINGEN</b>	<b>8</b>
1.1.1 STYRENDE DOKUMENTER SOM BAKTEPPE FOR AVHANDLINGEN	8
<b>1.2 PROBLEMSTILLING</b>	<b>10</b>
<b>1.3 AVHANDLINGENS AKTUALITET OG RELEVANS</b>	<b>11</b>
<b>1.4 AVGRENSNINGER</b>	<b>12</b>
<b>1.5 DISPOSISJON</b>	<b>13</b>
<b><u>2 METODE</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b>2.1 VALG AV UNDERSØKELSESOPPLEGG</b>	<b>14</b>
<b>2.2 EKSPLORERENDE INNLEDNINGSFASE:</b>	<b>15</b>
<b>2.3 INNSAMLING AV DET TEORETISKE GRUNNLAGET</b>	<b>15</b>
<b>2.4 INKLUSJONS- OG EKSKLUSJONSKRITERIER FOR SØK I DATABASER</b>	<b>16</b>
<b>2.5 SYSTEMATISK SØK</b>	<b>17</b>
<b>2.6 FORSKNINGSKVALITET</b>	<b>18</b>
<b><u>3 TEORETISK RAMMEVERK</u></b>	<b><u>19</u></b>
<b>3.1 ORGANISASJONSTEORI</b>	<b>20</b>
3.1.1 ORGANISASJONER SOM PRODUKSJONSSYSTEMER	20
3.1.2 ULIKE FORMER FOR ORGANISASJONER	21
<b>3.2 KOMPETANSE</b>	<b>22</b>
3.2.1 KUNNSKAP	23
3.2.2 FERDIGHETER	24
3.2.3 EVNER	24
3.2.4 HOLDNINGER	25
3.2.5 INKOMPETANSE	26
3.2.6 ULIKE KOMPETANSEFORMER	26
3.2.7 OPPGAVERELATERTE KOMPETANSEFORMER	27
3.2.8 GENERELL VERSUS ORGANISASJONSSPESIFIKK KOMPETANSE	28
3.2.9 BASISKOMPETANSE VERSUS SPISSKOMPETANSE	28

<b>3.3</b>	<b>KJERNEKOMPETANSE</b>	<b>29</b>
3.3.1	HVA ER KJERNEKOMPETANSE	29
3.3.2	KJERNEKOMPETANSE I DEN AMERIKANSKE HÆREN	30
<b>3.4</b>	<b>MILITÆR LOGISTIKK</b>	<b>31</b>
3.4.1	DEN MILITÆRE LOGISTIKKENS HENSIKT	31
3.4.2	METODER OG PRINSIPPER INNEN MILITÆR LOGISTIKK	33
3.4.3	MILITÆR LOGISTIKK I OPERASJONER	34
3.4.4	MILITÆR LOGISTIKK I DE ULIKE KOMMANDONIVÅENE	35
3.4.5	SIVIL-MILITÆRT SAMARBEID INNEN LOGISTIKK	36
3.4.6	MILITÆR LOGISTIKK I KRIG	36
<b>3.5</b>	<b>TIDLIGERE FORSKNING INNEN TEMATIKKEN</b>	<b>37</b>
<b>3.6</b>	<b>OPPSUMMERING OG UTLEDNING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b><u>DRØFTING</u></b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>KJERNEKOMPETANSEMODELLENS ANVENDELIGHET</b>	<b>40</b>
4.1.1	FORSVARET SOM PRODUKSJONSSYSTEM	41
4.1.2	LOGISTIKKEN SOM PRODUKSJONSSYSTEM	42
4.1.3	KJERNEKOMPETANSEMODELLEN	42
4.1.4	ANVENDELSE AV KJERNEKOMPETANSEMODELLEN	44
<b>4.2</b>	<b>KJERNEKOMPETANSE PÅ ULIKE NIVÅ</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>DIVERGERENDE FØRINGER</b>	<b>49</b>
<b>4.4</b>	<b>MILITÆR KJERNEKOMPETANSE INNEN LOGISTIKK</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b><u>KONKLUSJON</u></b>	<b>54</b>
<b>5.2</b>	<b>FØRSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b><u>REFERANSELISTE</u></b>	<b>56</b>
<b>6.2</b>	<b>FIGURER OG MODELLER</b>	<b>58</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for avhandlingen

*«I don't know what the hell this "logistics" is that Marshall is always talking about, but I want some of it.»*

*Fleet Admiral Ernest J. King, U.S. Navy 1942 (Kress, 2002, s.vi)*

Bakgrunnen for sitatet er ukjent, men det kan spekuleres i hvorvidt King mangler forståelse for logistikkens betydning under operasjoner (Kress, 2002, s. Vi). Sitatet er ikke unikt, og i militær sammenheng finnes det flere eksempler som viser at militære ledere i mindre grad har anerkjent betydningen av logistikk. Moshe Kress (2002, s. V-viii) beskriver hvordan logistikk i et historisk perspektiv har blitt vurdert som et annenrangs fag sammenlignet med taktikk og strategi. Dette skaper et inntrykk av at idéen om at militære ledere skulle bruke tid på å tilegne seg kunnskap og kompetanse om logistikk var banal. Dette til tross for logistikkens åpenbare nødvendighet. Imidlertid virker det som om interessen for logistikk i de senere år har snudd. Erfaringer og viktig lærdom fra 2. verdenskrig og frem til i dag rundt logistikkens betydning og konsekvensene av å ikke ta hensyn til den, har i stor grad bidratt til dette (Kress, 2002, s. vii). Kress (2002) sine beskrivelser og betraktninger av logistikkens rolle for militære styrker er også aktuell for samtiden. Logistikkens rolle i det Norske Forsvaret blir stadig aktualisert gjennom både politiske proposisjoner, interne debatter i Forsvaret, samt andre mer åpne diskusjonsfora. Internt i logistikkmiljøet har kompetanse innen logistikk vært et viktig tema, og da spesielt militær kjernekompetanse innen logistikk. Tematikken har blitt stadig mer aktuell fordi den er av betydning både innenfor logistikkens virkeområde, men også utdanning og kompetanseplanlegging. Kjernen i debatten synes å være at man ikke helt klarer å enes om hva militær kjernekompetanse innen logistikk er. Det er særlig ett forhold som påvirker dette. Gjennom ulike stortingsproposisjoner de siste 10 årene har kjernekompetanse blitt tillagt økt betydning, og da særlig som et prinsipp for vurderingen av bruk av sivile eller militære ressurser. Videre vil denne avhandlingen redegjøre for relevante proposisjoner.

### 1.1.1 Styrende dokumenter som bakteppe for avhandlingen

I 2012 lanserte Regjeringen stortingsmelding 14 – *Kompetanse for en ny tid* (Meld. St. 14 (2012-2013)). Her legger regjeringen frem en handlingsplan for hvordan Forsvaret skal endre seg i tråd med nye sikkerhetspolitiske vurderinger og trusler. Stortingsmeldingen beskriver et skiftende sikkerhetspolitisk bilde der maktbalansen i verden er i stadig endring. Fremvekst av nye aktører drives av blant annet økonomi og teknologi. Trusselbildet er også i stadig endring noe som gjenspeiles i at blant annet terrorangrep, cyberangrep, ny våpenteknologi, og såkalte asymmetriske trusler utgjør nå en



vedvarende utfordring (Meld. St. 14 (2012-2013)). Dette er utfordringene som Norge må være forberedt på å kunne håndtere både på et internasjonalt og nasjonalt nivå, og Forsvarssektoren har en viktig rolle i håndteringen (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 12). Omfanget medfører et mangfold av nye oppgaver som krever en stor bredde av kompetanse for å være i stand til en tilstrekkelig håndtering. Dette vil komme i tillegg til forsvarssektorens allerede eksisterende oppgaver og kompetanseportefølje (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 12).

Med Stortingsmelding 14 lanserer regjeringen en kompetansereform for å starte arbeidet med å bygge riktig og tilstrekkelig kompetanse for å håndtere den utfordrende situasjonen. I meldingen heter det at «*En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse*» (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 9). Herunder trekkes logistikk frem som et fagfelt hvor det er behov for ytterligere kompetansebygging og spesialisering (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 9). Stortingsmeldingen slår videre fast at kompetanse er den viktigste faktoren for at Forsvarssektoren skal løse sine oppgaver. Det videreføres et fokus på utvikling fra forvaltning av personellutviklingen til strategisk styring av kompetanse (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 18). For å muliggjøre denne kompetansereformen skal det anvendes en såkalt strategisk kompetansestyring. Prosesser som eksempelvis innebærer personellforvaltning, utdanning og strukturutvikling skal ikke foregå uavhengige av hverandre, men må ses i sammenheng (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 20). Strategisk kompetanseledelse skal benyttes som et verktøy for å omforme Forsvaret til en moderne kompetanseorganisasjon (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 20).

I tråd med at departementets intensjoner for Forsvaret er å heve organisasjonen til en moderne kompetanseorganisasjon lanseres Stortingsproposisjon 151 S – *Kampkraft og bærekraft* i 2015. Stortingsproposisjon 151 S ((2015-2016), s. 5) beskriver at Forsvaret ikke har prioritert tilstrekkelige ressurser til beredskap, vedlikehold og logistikk for operasjoner i den øvre delen av konfliktspekteret. Dette som en følge av store og krevende oppdrag utenlands. For å kompensere for dette legger regjeringen opp til en historisk økning av forsvarsbudsjettet samt effektiviseringstiltak internt. I tillegg legges det opp til økt bruk av strategiske avtaler med sivile leverandører. Regjeringen vil med dette gjennomføre en omfattende modernisering av støttestrukturen, inkludert logistikkområdet, ved å basere forsyning og vedlikehold i økende grad på leveranser fra det sivile markedet (Prop. 151 S, (2015-2016), s. 7).

Som en følge av de politiske beslutningene gir FLO (2019) ut *Konsept for logistikk til landstyrkene* (Logistikkonsept land) Konseptet beskriver hvordan en økning i sivil-militært samarbeid treffer landstridskreftene. Konseptet er gjeldende for både Hæren, Heimevernet og spesialstyrkene, og baserer seg blant annet på de krav som presenteres i Stortingsproposisjon 151 S (2015-2016).

Logistikkonsept Land beskriver også at sivile aktører i økende grad skal inkluderes i militære operasjoner og dermed kan anvendes innenfor operasjonsområdet til landstyrkene.

I stortingsproposisjon 14 S – *Evne til forsvar – vilje til beredskap* ((2020-2021), s. 109) står det at Forsvarets evne til logistisk understøttelse skal styrkes. Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) skal som en del av dette arbeidet legge til rette for å videreutvikle og optimalisere samarbeidet med det sivile næringsliv (Prop. 14 S, (2020-2021), s. 109). Videre står det beskrevet at «prinsipielt skal samarbeid med sivile vurderes innenfor kompetanseområder som ikke er kjernekompetanse for Forsvaret, og der slikt samarbeid kan gi stordriftsfordeler og kostnadseffektive løsninger.» (Prop. 14 S, (2020-2021), s. 109). Følgelig skal samarbeidet med det sivile næringsliv vurderes innenfor kompetanseområder som ikke er kjernekompetanse for Forsvaret, samt der det trolig kan gi økonomiske innsparinger. Sitatet er hentet fra et underkapittel som omhandler FLO, og man kan derfor fastslå at samarbeidet i dette tilfellet handler om logistikk. Innenfor samme underkapittel beskrives kjernekompetanse som «transport og distribusjon, inkludert medisinsk evakueringskapasitet, avgrenset innenfor et operasjonsområde, regnes som kjernekompetanse og skal gjennomføres av militære ressurser.» (FD, 2020, s. 109). Sitatet avgrenser også omfanget av de nevnte kategoriene til å gjelde innenfor et operasjonsområde. Et operasjonsområde er den delen av et område som er nødvendig for gjennomføring og administrasjon av militære operasjoner (Forsvaret, 2013, s. 35). Sitatet er av betydning fordi konteksten det beskrives i handler om militær kjernekompetanse innen logistikk.

Dette er motstridende med hva som beskrives i Logistikkonsept land. De styrende dokumentene viser dermed en diskrepans mellom den tiltenkte bruken av sivile ressurser på taktisk nivå og den geografiske avgrensningen, operasjonsområdet, som skisseres i stortingsproposisjon 14 S ((2020-2021), s. 109). Dette utfordrer begrepet militær kjernekompetanse innen logistikk og hvilke følger begrepets innhold kan bety for landstyrkene og militær logistikk.

## **1.2 Problemstilling**

Stortingsmelding 14 (2012-2013) legger økt betydning på kompetanse og følgelig kompetanseutvikling. Dette betegnes som Forsvarets viktigste ressurs i fremtiden. Dette følges opp av proposisjon 151 S (2015-2016) som slår fast at kompetanse fortsatt er avgjørende for Forsvaret, men at utviklingen ikke har kommet langt nok. Det legges i tillegg vekt på at samarbeidet med sivile aktører skal økes, da spesielt innenfor støtte- og logistikkstrukturen. Som en naturlig konsekvens av dette gis Logistikkonsept land ut, og beskriver hvordan den økte satsningen på bruk av sivile ressurser vil påvirke Hæren. Stortingsproposisjon 14 S (2020-2021) gir kjernekompetanse økt betydning ved at det betegnes som et prinsipp for vurdering ved bruk av sivile eller militære ressurser. Formuleringen bidrar imidlertid til at begrepet kan misforstås. Dermed tillegger disse styrende dokumentene betydning til begrepet kjernekompetanse innen militær logistikk. Begrepet blir imidlertid ikke definert

fra overordnet nivå eller lengre ned i strukturen. Dette fremmer behovet for å analysere og tydeliggjøre begrepet ytterligere samt forsøke å tilegne begrepet en grundigere definert betydning. Basert på dette er problemområdet for avhandlingen hvordan Forsvaret forstår sin kjernekompetanse innen logistikk. Dette operasjonaliseres i følgende problemstilling: *Hva er militær kjernekompetanse innen logistikk?* Formålet med avhandlingen er dermed å utforske tematikken i problemstillingen for å tillegge mening og innhold, samt en tydeligere beskrivelse av begrepet. Dette i den hensikt å kunne definere hva militær kjernekompetanse innen logistikk er. Videre i oppgaven vil Militær kjernekompetanse innen logistikk bli referert til som MKIL.

### **1.3 Avhandlingens aktualitet og relevans**

Med bakgrunn i beskrivelsene som fremkommer innledningsvis kan man argumentere for at temaet er aktuelt og relevant. Blant annet kan Stortingets Proposisjon 14 S fra 2020 fremheves som en særlig bidragsyter med tanke på aktualisering av tematikken som omhandler logistisk kjernekompetanse i Forsvarssektoren. Dette gjenspeiles ved at proposisjonen både beskriver innholdet i begrepet samt fremmer implikasjoner for kjernekompetansens virkeområder i militære, operasjonelle kontekster. Samtidig utfordrer proposisjonen kjernekompetansebegrepet og fremmer bruk av sivile aktører i militære operasjoner. Videre kan man benytte Svendsen-utvalget (2019) for å betrakte tematikkens relevans. Svendsen-utvalget (2019) betrakter kompetansereformen som ble lansert i Stortingsmelding 14 (2012). Denne reformen hadde til hensikt å bidra til utvikling og styrking av Forsvarets kompetanse som omhandlet å være rustet mot de utviklingstrekk som ble identifisert i forbindelse med endringer i den sikkerhetspolitiske situasjonen (FD, 2012). Svendsen-utvalget (2019) konkluderer med at Forsvaret i 2019 fortsatt ikke var i mål med denne reformen, og følgelig gjenstår det fortsatt arbeid med å tilføre og tilegne tilstrekkelig kompetanse for å møte de aktuelle utfordringer. Dette aktualiserer diskusjonen rundt kompetanse og kjernekompetanse ytterligere. Stortingsproposisjon 14 S (2020) presiserer at det fortsatt skal fokuseres på et økt sivil-militært samarbeid innen logistikk og støttefunksjoner. Det presiseres at kjernekompetanse er relevante for de vurderinger som gjøres rundt bruken av sivile aktører. Dette bidrar til diskusjonen om hvor skillelinjen mellom sivil og militær logistikk trekkes. Dette er blant denne avhandlingens formål og en antagelse er at dersom begrepet MKIL utdypes og utforskes vil man følgelig komme nærmere denne skillelinjen.

En annen antagelse er at en undersøkelse av begrepet videre kan være et bidrag til videre kompetanseanalyse og identifisering av kompetansebehov og også bidra til å tilpasse utdanning og kompetansehevingstiltak innen logistikk i Forsvaret. I tillegg er studien meget relevant for skribentens egen jobb i Forsvaret. Skribenten har jobbet med logistikk på taktisk nivå i Hæren, med blant annet utdanning av mannskaper samt logistikkoperasjoner som arbeidsoppgaver. Nåværende stilling er stedfortredende fagsjef logistikk ved Hærens våpenskole. Dette innebærer forvaltning av fagansvar for

logistikk i Hæren, der kompetanse er et viktig aspekt innen utvikling av Hærens logistikk. Denne studien er dermed relevant for egen kompetanseheving og forståelse for de temaene det arbeides med ved logistikkskolen og et bidrag til kompetanseutvikling innen logistikk i Hæren.

## 1.4 Avgrensninger

Besvarelsen av problemstillingen vil bli belyst innenfor avgrensede områder. For det første søker studien å undersøke aspekter ved problemstillingen som er relevante for det norske Forsvaret og i mindre grad eller uten særlig fokus på aspekter som berører andre nasjonaliteters forsvarsstyrker. Denne avgrensningen utledes av ønsket om at studien kan ha overføringsverdi til arbeidet med logistisk kjernekompetanse i det norske Forsvaret, på ulike nivåer innad i organisasjonen. For det andre betrakter studien Forsvaret som én enhet og generaliseres til å omfatte alle våpengrener. Det vil si at det er et overordnet syn i studien om at logistikken som benevnes omfatter både hær, sjøvåpenet og luftvåpenet. Studiens perspektiv tilspisses dermed ikke til én av grenene. Til tross for dette vil studien der hvor det er behov for å uttrykke eksempler på militære, operasjonelle situasjoner, benytte eksempler som primært er tilknyttet Hæren. Dette gjøres i hovedsak for å forenkle fremstillingen der hvor det er nødvendig med eksempler samt fordi det er denne våpengrenen som er kjent for skribenten. Videre avgrenses studien med tanke på beskrivelser og redegjørelser som omhandler de ulike virkeområdene til logistikkfaget og vil ikke gå i dybden av alle de ulike fagområdene som er en del av militær logistikk. Det forutsettes at leseren har noe kjennskap til eller forståelse for logistikkfaget. Logistikken vil dermed bli redegjort for på et overordnet nivå og det må tas høyde for at de logistiske oppgavene innad i organisasjonen er ulike avhengig av våpengren samt på hvilke nivå innad i organisasjonen de ulike logistiske oppgavene må løses.

Studien begrenses videre ved hvilken art innen litteraturen som blir benyttet. Studien søker primært å undersøke dokumenter som er relevante for problemstillingen samt for den norske sammenhengen som studien søker å imøtekomme. Dermed blir forskningsartikler tildelt et mindre fokus og det er kun noen få, utvalgte forskningsartikler som blir benyttet for å underbygge ulik teori og kunnskap. I tillegg finnes det lite forskningsartikler som omhandler kjernekompetanse innen militær logistikk noe som får konsekvenser for måten å løse oppgaven på. Følgelig er hovedmengden av benyttet litteratur i form av pensumbøker, erfaringsbaserte debattinnlegg samt styrende dokumenter. De styrende dokumentene havner hverken i kategorien teori eller empiri, men de er avgjørende for denne avhandlingen da de sier noe om hvordan ting «burde være». Formålet med studien er å undersøke materien og slik bidra til en felles forståelse av begrepet militær kjernekompetanse innen logistikk som forhåpentligvis ulike aktører innen det norske Forsvaret kan forenes om. Det presenteres dermed ikke et konkret resultat eller statistiske analyser i denne studien, men en drøfting av den benyttede litteraturen som trolig kan nyttiggjøres etter hvert som arbeidet med militær, logistisk kjernekompetanse utvikles.

Avhandlingen vil berøre organisasjonsteori og en grunnleggende forståelse for det norske Forsvaret men det er mange aspekter ved Forsvaret som ikke vil bli berørt grunnet studiens omfang. Dermed forutsetter studien at leseren har kjennskap til Forsvarets virke.

## 1.5 Disposisjon

*Kapittel 1* i oppgaven beskriver den overordnede bakgrunnen for valg av tematikk. Relevante styrende dokumenter blir deretter redegjort for, før kapittelet videre utleder problemstillingen. Deretter redegjøres det for aktualitet og relevans, for å avslutningsvis avgrense avhandlingens omfang.

*Kapittel 2* beskriver det metodiske rammeverket for oppgaven, og hvordan litteratur og data innhentes og analyseres. I dette kapittelet vil oppgaven redegjøre for valg av design samt hvilken metode som er anvendt for å undersøke problemstillingen.

*Kapittel 3* beskriver det teoretiske rammeverket for oppgaven. Organisasjonsteori, kompetanse, kjernekompetanse, og militær logistikk vil bli redegjort for. Videre danner dette grunnlaget for utledning av forskningsspørsmål for oppgaven.

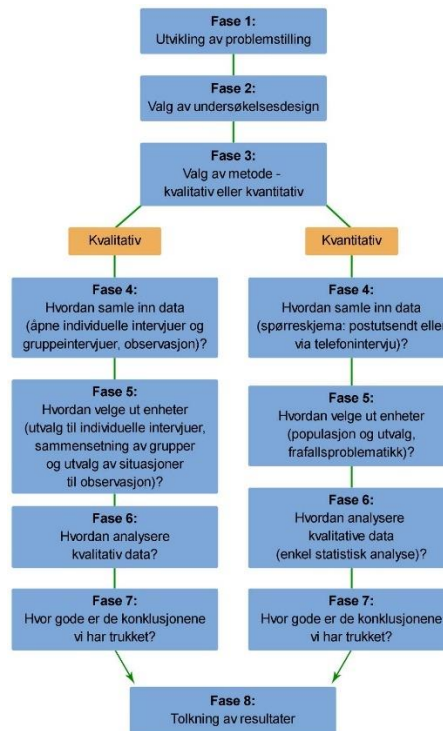
*Kapittel 4* vil ta for seg begrepet «militær kjernekompetanse innen logistikk». Basert på det teoretiske grunnlaget sett opp mot de relevante styrende dokumentene, vil avhandlingen søke og besvare forskningsspørsmålene, og deretter drøfte problemstillingen.

*Kapittel 5* Avhandlingens konklusjon og besvarelse av problemstillingen. Inneholder også anbefaling til videre forskning innenfor temaet.

## 2 Metode

Valgt metode er i hovedsak utledet av problemstillingens eksplorerende natur og baserer seg på en pragmatisk tilnærming. Med dette menes det at avhandlingen beveger seg mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015, s. 34). Problemstillingen er eksplorerende og har til hensikt å utforske begrepet kjernekompetanse innen logistikk i Forsvaret samt bruk og etterlevelse av innholdet i begrepet. Studien kan best beskrives som en enkeltcasestudie innenfor kvalitativ metodetradisjon. Med dette menes det at det er *kjernekompetanse* som er *enheten* det forskes på, og at logistikkens fagfelt bidrar med en operasjonalisering og konkretisering av *hvilken* kompetanse som undersøkes. Videre benyttes det norske Forsvaret som rammeverk. Kombinasjonen av disse elementene danner rammeverket for den utvalgte litteraturen i studien. Avhandlingen forholder seg i hovedsak til teori og styrende dokumenter. Styrende dokumenter er en utfordring da de havner mellom teori og empiri. De sier noe om hvordan ting skal være, ikke hvordan det kan være eller hvordan det faktisk er. Bakgrunnen for dette er den manglende forståelsen for MKIL, og dermed behovet for en tydeligere beskrivelse som

primat. Valgt metode er utledet ved hjelp av Jacobsen (2015) sin modell over de 8 fasene i en undersøkelsesprosess (Jacobsen, 2015, s. 68). Modellen viser en oversiktlig og lineær fremgangsmåte for hvordan man går fra utvikling av problemstilling til tolking av resultater, samt hvordan de ulike fasene henger sammen og i så måte påvirker hverandre. Figur 1 viser Jacobsen sin modell.



**Figur 1:** Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015, s. 68)

## 2.1 Valg av undersøkelsesopplegg

Til tross for at begrepet militær kjernekompetanse innen logistikk kan sies å bestå av relativt kjente komponenter, bidrar disse komponentene også til at begrepet kan oppleves som abstrakt og noe ubegripelig. Altså kan man si at sammensetningen av begrepets komponenter danner et begrep som det er ønskelig å finne ut mer om for å forstå det bedre. Det er dermed ønskelig å konkretisere innholdet i begrepet. Problemstillingen er dermed av en eksplorerende karakter. Forskningsdesignet i avhandlingen er som nevnt av en enkeltcasestudie. Et kvalitativt, eksplorerende design som i hovedsak beror på å utforske allerede eksisterende litteratur rundt tematikken. Dette i form av styrende dokumenter. Problemstillingens formulering fremhever behovet for et bedre begrepsapparat samt økt forståelse for de ulike komponentene i begrepet. Derfor vil metoden også bestå av en selektering av både teori og litteratur, samt vurdering av egnethet med tanke på å belyse problemstillingen tilstrekkelig og i tråd med det formål som er satt. Videre er det et formål for studien å frembringe en detaljert beskrivelse, en såkalt «*Thick-description*» av begrepet MKIL. Dette vil bli gjort ved å drøfte de identifisert utfordringene i de styrende dokumentene opp mot teorien.

## 2.2 Eksplorerende innledningsfase:

For å muliggjøre en dissekering av begrepet med den hensikt å studere problemstillingen, ble det innledningsvis i arbeidet med studien gjennomført eksplorerende søk. I oppstarten av denne fasen var det debattinnlegg på nettstedet Stratagem.no som sammen med annen litteratur, bidro til å danne bakgrunnen for utledning av både problemstilling og videre søk etter litteratur. Innhold på stratagem.no må behandles som sekundærdata siden dette andres fortolkninger som publiseres. Artikkelen og synspunktene som blir publisert er likevel av interesse i en eksplorerende fase av avhandlingen. Debattinnlegget «Militær kjernekompetanse innen logistikk» (Landsrød, 2020) ble benyttet til å utlede relevant litteratur for studien ved hjelp av kildehenvisninger i artikkelen. Dette innlegget ledet videre til ustrukturerte og eksplorerende søk blant annet i Google search samt på nettstedet Regjeringen.no innen søkestrengene «militær kjernekompetanse innen logistikk», «kjernekompetanse» og «militær logistikk». Disse søkene ledet til funn av de ulike stortingsproposisjonene og -meldingene.

Det eksplorerende søket dannet grunnlaget for den videre prosessen. Målet var primært å finne relevant forskning på problemstillingen *militær kjernekompetanse innen logistikk*, sekundært innenfor *militær kjernekompetanse*, og tertiært innenfor *militær logistikk* eller *kjernekompetanse innen logistikk*. Antagelsen for det videre arbeidet var at det ville finnes lite informasjon innen primærsøket. Dette trolig fordi diskusjonen rundt begrepet fortsatt er «varm» og bærer i stor grad preg av personlige meninger. Håpet var derfor å finne relevant forskning innenfor sekundær- og tertiærsøk som kunne knyttes til problemstillingen. For å finne relevant tidligere forskning ble det derfor gjennomført systematiske søk i databasene Oria og Google Scholar basert på utarbeidede inklusjons- og eksklusjonskriterier. Videre vil disse beskrives.

## 2.3 Innsamling av det teoretiske grunnlaget

Ved gjennomgang av litteratur fra den eksplorerende søkefasen ble det utarbeidet en forståelse for ulike begreper og teorier som det tilsynelatende var nødvendig å redegjøre. Behovet for redegjørelse oppsto da det underveis kom frem at de utgjør ulike komponenter som sammen bidrar med å danne en helhetsforståelse av tematikken. For det første var det nødvendig å redegjøre for betydningen av begrepene militær, kompetanse og kjernekompetanse samt logistikk. For det andre viste det seg å være nødvendig å redegjøre noe for hva en organisasjon er i form av grunnleggende organisasjonsteori. Behovet som oppstod ble dermed å sammenfatte kunnskap om disse ulike begrepene som et bidrag til helhetsforståelsen av begrepet «militær kjernekompetanse innen logistikk». Dette ledet til en gjennomgang av litteratur innen tradisjonell organisasjonsteori. Dette gjelder fagbøkene «*Strategisk HRM 2*» av Mikkelsen og Laudal (2014) samt «*Hvordan Organisasjoner Fungerer*» av Jacobsen og

Thorsvik (2007). I boken «*Strategisk HRM 2*» av Mikkelsen og Laudal, blir det henvist til boken «*Strategisk kompetanseledelse*» av Linda Lai (2017). Følgelig ledet denne kildehenvisningen til videre bruk av Lais litteratur innen faget. Videre ble boken «*Operational Logistics – The Art and Science of Sustaining Military Operations*» av Moshe Kress (2002) benyttet som grunnlag for militær logistikk. Denne boken var kjent fra før, men dens validitet ble forsterket da flere av masteravhandlingene som ble gjennomgått refererte til denne innenfor samme tema. Av forskningsartikler og avhandlinger, ble Forsvarets Forskningsinstitutt rapport av Gunn Alice Birkemo (Birkemo et.al, 2019) relevant. Denne bidro til å forsterke inntrykket av at det var et behov for en analyse av MKIL. Videre ble masteroppgaven til Major Dunning (2013) også ansett for å være relevant da det var den eneste identifiserte artikkelen med en drøfting rundt kjernekompetanse i en militær avdeling. Basert på det eksplorerende søket, det systematiske søket og innsamling av litteratur, ble kjernen av det teoretiske grunnlaget lagt. Videre litteratur ble oppdaget gjennom søk på referanser anvendt i det teoretiske grunnlaget.

## **2.4 Inklusjons- og eksklusjonskriterier for søk i databaser**

I startfasen av søkeprosessen ble det utført eksplorerende søk med søkestrenger som «militær kjernekompetanse innen logistikk», «militær kjernekompetanse», «militær logistikk», samt de engelske ekvivalentene «military logistics core competence» og «core competence» og «military logistics» i databasene Google Scholar og Oria. Med eksplorerende søkeprosess menes det at det ble utført tilfeldige søk i databasen for å utforske litteraturen vedrørende tematikken. Denne fasen dannet grunnlaget for inklusjons- og eksklusjonskriterier til en systematisk søkeprosess. Med systematisk søkeprosess menes at søket ble planlagt på forhånd basert på det eksplorerende søket. Siden logistikk er et fag i endring, samt at kompetansebegrepet relevans også er under utvikling, ble det besluttet at det var hensiktsmessig å betrakte artikler som gjenspeiler samtiden. Dermed ble søkekriteriet årstall mellom år 2000 og 2022 lagt til i den systematiske søkeprosessen.

Ved gjennomgang av sammendrag ble det besluttet at artiklenes *opprinnelse* var relevant for problemstillingen og for å selekere artikler blant treffene. Følgelig ble materialer som omhandlet land med NATO-medlemskap inkludert og artikler med opprinnelse utenom dette ble dermed ekskludert. Dette for å øke sannsynligheten for overføringsverdi da medlemmer av NATO må forholde seg til en felles NATO doktrine. Videre ble det besluttet at litteraturen måtte inneholde minimum et av begrepsparene som er tema for oppgaven. Altså enten *militær logistikk* eller *militær kjernekompetanse*. En overvekt av resultatene i søkeprosessen viste kun treff på et av ordene og ikke begrepsparene, hvilket bidro til en mindre tilspisset relevans enn ønskelig. Pensumlitteratur som blir brukt ved det norske Forsvarets utdanningsinstitusjoner samt tekstmateriale fra Stortinget blir brukt for å utforske nåtidens tilstander knyttet til begrepet i det norske Forsvaret. Dermed har forskningslitteratur innhentet



fra databaser fått en sekundær prioritering i oppgaven. Dette ledet også til at gjennomgang av sammendrag ble en viktig metode for å selektere relevante artikler. Grunnet tidsaspektet ble inntil 50 artikler per søkestreng vurdert ved å gjennomgå sammendrag der de var tilgjengelige. Videre vil søkeprosessen beskrives.

## 2.5 Systematisk søk

Det systematiske søket ble gjennomført i to faser. Den første fasen innebefattet de norske søkestrengene, og prosessen hadde en varighet fra 20.01. – 23.01.2022. den andre fasen innebefattet de engelske søkestrengene og prosessen hadde en varighet fra 03.03. – 06.03.2022. Inklusjons- og eksklusjonskriteriene ble anvendt på alle søkestrenger, men den avgjørende vurderingen om hvorvidt et treff var av relevans ble gjort ved en skjønnsmessig vurdering gjennom lesning av sammendrag. Basert på det systematiske søket var det flere av de samme artiklene og avhandlingene som dukket opp på de ulike søkestrengene. Totalt etter sortering gjensto det 9 artikler som ble ansett som relevant for oppgaven. Ingen av artiklene bidro med forskning konkret rettet mot problemstillingen, men ble ansett som relevant da de hadde betraktninger rundt tematikken som kunne anvendes. Hensikten med det systematiske søket var å avdekke hvorvidt det eksisterte relevant empiri som kunne bidra til å underbygge avhandlingen.

Tabell 2 viser en oversikt over søkeresultatene. GS = Google Scholar, OR= Oria. Treff og Rel. angir hhv. antall treff, hvorvidt treffet var relevant.

<b>Dato</b>	<b>Søkeord</b>	<b>GS Treff</b>	<b>GS Rel.</b>	<b>OR Treff</b>	<b>OR Rel.</b>
20.01.2022	(Militær kjernekompetanse innen logistikk)	111	3	0	-
20.01.2022	(Militær kjernekompetanse)	247	2	2	0
21.01.2022	(Militær logistikk)	2000	3	65	3
23.01.2022	(Kjernekompetanse innen logistikk)	520	1	1	0
23.01.2022	Kjernekompetanse	2170	0	105	0
03.03.2022	(military core competence in logistics)	59200	0	8273	0
05.03.2022	(military core competence)	169000	2	44842	0
06.03.2022	(Core competence in logistics)	110000	0	408108	0

06.03.2022	(Core competence)	3360000	1	408108	0
Total			12		3

**Figur 2.** oversikt over søkshistorikk (egenprodusert tabell)

## 2.6 Forskningskvalitet

Ulike utfordringer oppsto underveis i arbeidet med denne studien. Dette gjelder både med tanke på metode, men også grunnet problemstillingens natur med tanke på at problemstillingen omhandler et tema som er av relativt ny relevans innen det logistiske fagmiljøet i Forsvaret. For det første kan det pekes på at studien er av eksplorerende art, med noen likheter til såkalt *grounded Theory* hvor forskeren på forhånd innehar lite kunnskap om tematikken som er under lupen (Jacobsen, 2015, s. 29). Denne eksplorerende inngangsporten til studien bidro til at problemstillingen ikke var ferdig utformet mens søket etter litteratur foregikk. Dette var en parallell prosess hvor ønsket om å utforske militær kjernekompetanse innen logistikk påvirket litteratursøk og hvor videre den innsamlede litteraturen påvirket utformingen av problemstillingen. På den ene siden kan man anta at dette kan ha påvirket objektiviteten til skribenten i den ene eller andre retningen. På den andre siden kan man argumentere for at det på forhånd forelå et nysgjerrig og kritisk ønske om å utforske litteraturen med åpenhet for hva denne litteraturen ville avsløre. Videre kan det bemerkes at fasen som ble benyttet til å innhente litteratur, ble for lang når det gjaldt å ta et tidlig standpunkt angående hvorvidt dette skulle bli en dokumentanalyse eller en litteraturgjennomgang. Fra skribentens perspektiv underveis i arbeidet fremkom det at det eksisterte lite forskning innen temaet som var av tilstrekkelig relevans. Uavhengig av dette fremkom det likevel at det forelå en mengde dokumenter og artikler om tematikken som kan anses å være av høyere relevans for logistikken i det norske Forsvaret. Dermed ble det underveis i arbeidet mer fremtredende at studien ble en form for hybrid mellom dokumentstudie og litteraturgjennomgang. Dermed foreligger ikke bruk av rigide retningslinjer for hvordan en analyse eller en litteraturstudie skal gjennomføres i denne avhandlingen. Avhandlingen er utforskende og pragmatisk. På den ene siden kan man stille spørsmål til studiens validitet siden rigide retningslinjer er løst implementert i studien. På den andre siden kan man si at denne formen for gjennomgang tjener studiens hensikt. Studiens hensikt var å utforske og følgelig sammenfatte eksisterende litteratur som omhandlet tematikken, med det formål å komme nærmere en felles helhetlig forståelse av problemstillingene innad i militære logistiske miljøer.

Tidlig i arbeidet ble det tydelig at organisasjonsteorien spiller en rolle i å få utforsket problemstillingen. Dette opplevdes innledningsvis motstridende for skribenten da det var ønskelig å direkte angripe logistikkenes kjernekompetanse og følgelig opplevdes organisasjonsteorien som en «avstikker» fra tematikken. Underveis som litteratur ble undersøkt innenfor dette fagfeltet, ble nødvendigheten av organisasjonsteorien mer prominent. Dette handler igjen om den smale mengden

litteratur som var tilgjengelig og at denne ikke nødvendigvis betraktet organisatoriske forhold og hensyn som er viktige for problemstillingen. Det ble dermed nesten en nødvendighet å gjøre dette for å således kunne danne en teoretisk ramme rundt begrepet kjernekompetanse.

Videre kan tid nevnes som en svakhet ved studien. Innledningsvis i arbeidet med denne studien hadde skribenten til hensikt å studere en helt annen problemstilling for masteroppgaven. Denne problemstillingen ble skrinlagt underveis i arbeidet grunnet sikkerhetsgradering på nødvendige dokumenter og utfordringer med dette. Dermed ble problemstillingen søkt om endret underveis og arbeidet med denne studien ble påbegynt senere enn planlagt.

Til tross for svakheter med tanke på både metode og tidsbruk for problemstillingen, kan man argumentere for at det er behov for mer litteratur som utforsker området og at denne masteroppgaven bidrar til denne litteraturmengden. Studien sammenfatter deler av litteraturen og gir perspektivene en teoretisk og faglig kontekst. Konklusjon og resultat er ikke vitenskapelighet ved at det er innhentet via eksperiment med påfølgende statistisk analyse. Til tross for dette vises det til at litteraturen som er benyttet er innhentet ved objektive søk i databaser, ved hjelp av referanselister i artikler som gjenspeiler dagens debatt om temaet samt dokumenter fra Regjering og Storting som vektlegges i debatten. Denne litteraturen betraktes i sammenheng med anerkjent organisasjonsteori som omhandler elementer i problemstillingen. Det kan derfor argumenteres for at det er flere elementer ved studien som bidrar til å styrke empirien som blir utledet av studien, samt validiteten til studien.

### **3 Teoretisk rammeverk**

Som beskrevet bidro ulike Stortingsproposisjoner til grunnlaget for denne avhandlingen.

Anmodningene fra proposisjonene og problemstillingen for avhandlingen kan belyses ved hjelp av flere teorier som danner det teoretiske rammeverket for oppgaven. For det første vil det benyttes generell organisasjonsteori for å belyse noen av de organisatoriske rammene til Forsvaret. Dette er også i tråd med anmodningen fra Dunning (2013) som vil beskrives senere i kapittelet. I tillegg vil teori som omhandler strategisk kompetanseledelse i organisasjoner belyses ved hjelp av faglitteratur av professor i organisasjonspsykologi Linda Lai. Dette bidrar til en kontekst vedrørende kompetanseaspektet i avhandlingen. Avhandlingen vil også basere seg på en teoretisk modell som her benevnes som kjernekompetansemodellen (Prahalad & Hamel, 1990). Denne modellen bygger bro mellom den teoretiske delen av begrepet kjernekompetanse og praktisk utforskning av en organisasjons kjernekompetanse. Dette teoretiske grunnlaget bidrar dermed med å belyse Forsvaret i en organisasjonsteoretisk kontekst med fokus på kompetanskunnskaper. Videre vil noe sekundærdata beskrives og belyses. Dette er artikler fra nettstedet Stratagem.no som har vært fremtredende i debatten som for tiden har foregått i logistikkmiljøet i den norske Hæren. Belysningen av disse

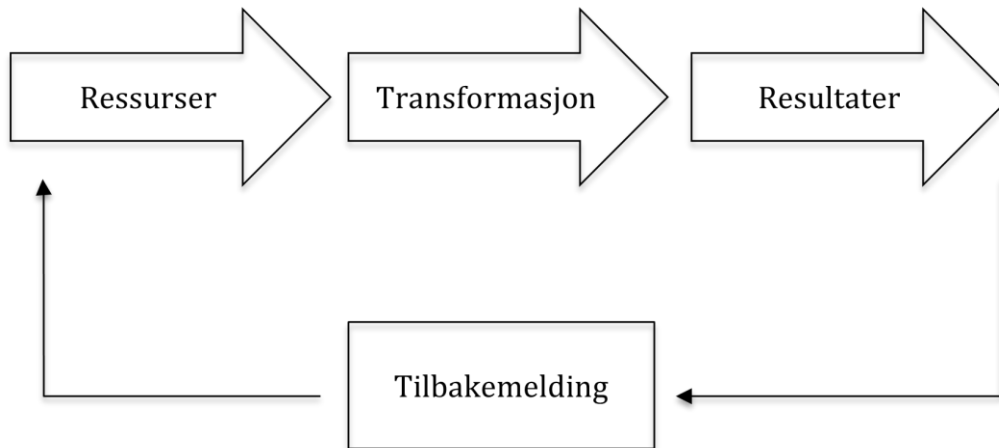
artiklene har til hensikt å bidra til aktualiseringen av problemstillingen og fremheve utfordringer som blir bemerket i norske omstendigheter. Dermed bidrar ikke disse nødvendigvis med å danne en ren teoretisk ramme, men artiklene bemerker utfordringer som vil forsøkes å belyses ved hjelp av annen litteratur.

### **3.1 Organisasjonsteori**

Organisasjonsteori beskriver de viktigste mekanismene i en organisasjon. Følgelig kan dette bidra med forståelse for Forsvaret. Dette vil være et viktig element i å forsøke å forstå begrepet militær kjernekompetanse innen logistikk bedre. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 13) definerer en organisasjon som en gruppe mennesker der deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av disse felles målene. Forenklet sagt, *en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. Med et *sosialt system* mener vi at det består av mennesker. Med *system* mener vi at det er avhengig av ressurser fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten. Med *bevisst konstruert* mener vi at det sosiale systemet er utformet på en måte som noen tror er den beste måten å løse en oppgave på

#### **3.1.1 Organisasjoner som produksjonssystemer**

Det sosiale systemet er med bevissthet satt sammen av en hensikt eller årsak som man mener er en hensiktsmessig måte å løse en oppgave på. Oppgavene som skal løses er kjernen i en organisasjon. Man kan hevde at oppgavene er eksistensgrunlaget til organisasjonen. Oppgavene i organisasjonen ønsker man følgelig løst på en så kvalitativ og effektiv måte som mulig ved å bruke så få ressurser som mulig (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 14). Organisasjoner blir gjerne betraktet som produksjonssystemer. Med dette menes det at alle organisasjoner har til hensikt å produsere noe, altså skape et *resultat*. Eksempelvis skape et produkt, levere en tjeneste, eller foreta beslutninger. For at organisasjonen skal kunne produsere må det foreligge et reelt behov for det som produseres. Den som har behovet og mottar sluttproduktet kalles gjerne for sluttbruker. Dersom behovet er til stede vil organisasjonen kunne ta betalt for det resultatet de produserer, og dermed få tilgang til de ressurser som er nødvendige for å kunne fortsette produksjonen. Dette kalles for en tilbakemelding. Prosessen i sin helhet kaller vi for en transformasjonsprosess, og kan beskrives som en kjede med aktiviteter som skaper verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 15). Figur 1.1 viser sammenhengen mellom de ulike elementene i transformasjonsprosessen.



**Figur 3:** Organisasjoner som produksjonssystem (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.15)

### 3.1.2 Ulike former for Organisasjoner

Organisasjoner kan deles inn på mange ulike måter. Vi skiller vanligvis mellom vareproduserende og tjenesteytende organisasjoner, samt offentlige og private organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.20). Felles for alle organisasjoner er at de har til hensikt å løse en oppgave. Hvilken oppgave som skal løses vil variere i stor grad. Et fysisk produkt kan produseres, lagres, distribueres, og konsumeres på ulike lokasjoner, mens en tjeneste produseres og konsumeres til samme tid. En bil kan for eksempel produseres i Tyskland, fraktes til Norge, lagres ved en forhandler, for så å bli kjøpt opp flere måneder senere. En legetime bestilles riktignok i god tid i forkant, men den produseres og konsumeres samtidig når pasient og lege møtes på legekontoret (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s .21). Tjenesteproduksjon skiller seg ut ved at den innebærer sosial samhandling mellom produsent og sluttbruker.

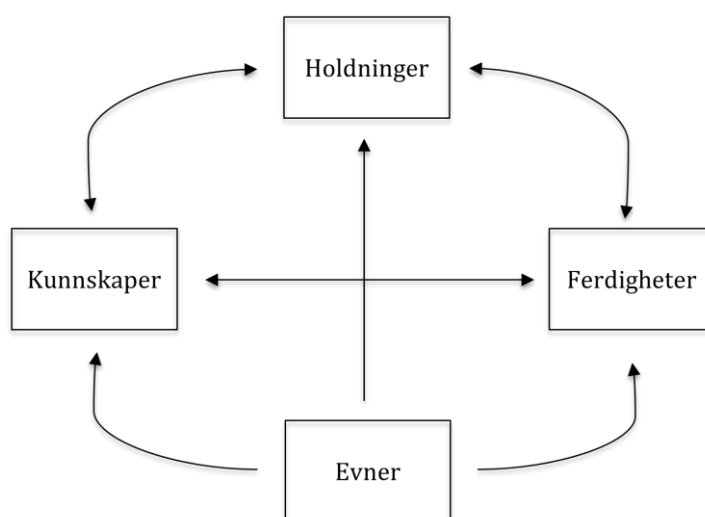
Vareproduksjon krever mye mindre interaksjon mellom mennesker, og sjelden mellom produsent og sluttbruker. Dette medfører at tjenesteproduksjon ofte er mer arbeidsintensiv fordi det er mennesker som produserer tjenesten. Vareproduksjon kan i større grad basere seg på maskiner til produksjon, noe som gjør den mer kapitalintensiv (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 21).

Vi skiller også mellom offentlige og private organisasjoner. Den åpenbare forskjellen ligger i eierskapet til organisasjonen. Offentlige organisasjoner er eid av enten stat eller andre lokale myndigheter, og dermed styres de av valgte politikere. Private organisasjoner er eid av private investorer og styres dermed av disse. En annen forskjell ligger i hensikten eller målet til organisasjonen. En privat organisasjon har som oftest til hensikt å skape mest mulig profitt for sine eiere, mens en offentlig organisasjon som oftest har til hensikt å dekke et behov i samfunnet. Her vil det kunne være forskjeller fra organisasjon til organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 23).

## 3.2 Kompetanse

Kompetansebegrepet er fokus for denne oppgaven og ytterligere redegjøring og drøfting av begrepet er nødvendig for utforskningen. For å forstå hva kjernekompetanse innen militær logistikk er, må det først etableres en forståelse av hva kompetanse er og begrepets betydning. Følgelig vil begrepets kjennetegn utdypes og redegjøres ytterligere for. Kompetansebegrepet blir ofte brukt i Forsvaret for å beskrive hva «vi» eller «noen» kan, og hvor dyktige de er innenfor sitt felt. Ordet i seg selv er positivt ladet, og når noen har kompetanse er det enkelt å tenke at de er kompetente, et ord som bidrar til å vekke tillitt. Kompetanse kan imidlertid misforstås avhengig av eget ståsted. Det er derfor hensiktsmessig å se nærmere på kompetanse og hva det er.

Linda Lai (2017, s. 38) beskriver kompetanse som et *potensial* bestående av fire komponenter. «Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relevante for å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.» Ifølge Lai (2017, s. 38) kalles dette for *kompetansekompener* og hun beskriver at essensen av disse komponentene er tilknyttet egenskaper ved enkeltindividet (Lai, 2017, s. 38). Videre bemerker Mikkelsen og Laudal (2015, s. 251) at kompetanse også kan være et uttrykk for kompetansen innad i et team eller en organisasjon og ikke nødvendigvis er noe som er forbeholdt individnivået. Dermed er det nødvendig å utdype samt utforske betydningen av de ulike komponentene. Figur 4 viser sammenhengen mellom de fire kompetansekompener.



**Figur 4:** Sammenhengen mellom ulike kompetansekompener (Lai, 2017, s. 44)

### 3.2.1 Kunnskap

Overordnet kan man si at kunnskap handler om «å vite», ferdigheter om «å kunne gjøre», evner beskriver grunnleggende egenskaper og forutsetninger (Lai, 2017, s. 39). Kunnskap blir brukt for å beskrive hva vi vet om et bestemt område eller tema og begrepet deles gjerne inn i flere klasser. Ifølge Lai (2017, s. 39) skiller man gjerne mellom ulike former for kunnskap og kunnskapsformenes egenskaper bidrar til å danne kategoriske skiller mellom ulike former (Lai, 2017, s. 39). *Deklarativ* eller *faktuell kunnskap* er av beskrivende karakter og kan sammenlignes med det vi kaller for informasjon eller faktakunnskap (Lai, 2017, s. 39). I Forsvaret vil det for eksempel kunne være kjennskap til hierarkiet og gradssystemet, eller regler og rutiner som skal følges i hverdagen. Videre beskriver Lai (2017, s. 39) *Kausal kunnskap* som antagelser om årsakssammenhenger. De kan enten være generelle eller av mer spesifikk art (Lai, 2017, s. 39). I Forsvaret kan dette eksempelvis komme til uttrykk gjennom antagelser om sammenhengen mellom en type ledelse og de ansattes motivasjon, eller mellom hvordan en tropp er organisert og hvordan den presterer. *Prosedyrisk kunnskap* beskrives som kunnskapen om praktiske prosesser, metoder og hvordan disse utføres (Lai, 2017, s. 39). *Prosedyrisk kunnskap* må ikke forveksles med ferdigheter, da det er stor forskjell på å vite hvordan noe skal utføres og det å faktisk utføre det. I Forsvaret kan dette eksempelvis være soldatens eller befalets kjennskap til en stridsdrill.

Man skiller også mellom *eksplisitt kunnskap* og *taus kunnskap*. Eksplisitt kunnskap beskriver den kunnskapen man besitter som en er i stand til å uttrykke og dele med andre. Ett eksempel på dette kan være kunnskap om hvordan en operasjonsordre skal utformes. Ifølge Lai (2017, s. 39) kan *taus kunnskap* beskrives som individuell, gjerne internalisert av individet, og er dermed vanskelig å være bevisst eller videreformidle. *Taus kunnskap* kan utvikle seg gjennom erfaring (Lai, 2017, s. 39). For eksempel når soldater trener gjentakende repetisjoner, såkalt «drill». Innledningsvis vil soldaten være svært bevisst på den eksplisitte kunnskapen, men etter hvert som prosedyren repeteres vil kunnskapene bli til *taus kunnskap* og *tause ferdigheter* (Lai, 2017, s. 39). Fordi *taus kunnskap* blir mer fremtredende jo mer erfaren man blir kan det være utfordrende å dele kunnskapen innad i organisasjonen. På grunn av den *tause kunnskapens* egenskaper kan det ofte være vanskeligere for en ekspert å dele den enn for en uerfaren innenfor samme område. Det er det viktig å være bevisst på når man skal kartlegge medarbeideres kompetanse, eller man skal tilrettelegge for deling av kompetanse og erfaringsoverføring. Erfarne medarbeidere med høy grad av *taus kunnskap* kan være krevende å kartlegge (Lai, 2017, s. 40). *Taus kunnskap* kan likevel deles, først og fremst med praktiske metoder. Ved å observere, imitere, prøve og feile og få tilbakemeldinger fra den som besitter den *tause kunnskapen*, kan den *tause kunnskapen* videreformidles (Lai, 2017, s. 41). Ut fra denne konkretiseringen om hva kunnskap er, kan man si at kunnskap kan erverves både formelt og reelt. Formell tilegnelse av kunnskap skjer gjerne gjennom kurs eller formel utdanning ved en institusjon. Tilegnelse av reell kunnskap gjøres derimot gjerne gjennom de erfaringer eller den kunnskap man

tilegner seg over tid innenfor arbeidslivet. Disse ulike måtene å erverve kunnskap på bidrar til at kompetansebegrepet også skiller mellom formell og reell kompetanse (Mikkelsen & Laudal, 2015, s. 251).

### 3.2.2 Ferdigheter

Lai (2017, s. 41) definerer *Ferdigheter* som «*evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte for å nå et mål*». Forenklet sagt brukes ferdigheter for å beskrive hvor dyktige vi er til å utføre en arbeidsoppgave. Vi skiller mellom kunnskap og ferdighet ved at kunnskap gir en teoretisk forståelse av hvordan noe skal gjøres mens ferdighet handler om den praktiske utførelsen av det. Ferdigheter kan derfor enklere observeres mens kunnskap, evner og holdninger er mer krevende å observere (Lai, 2017, s. 41). Fysiske ferdigheter vil være enkle å observere, for eksempel hvordan noen håndterer verktøy. Noen ferdigheter gir seg også utslag i adferdsmessige uttrykk som for eksempel hvor god noen er til å selge eller motivere. Kognitive ferdigheter som eksempelvis analyse, er derimot mer krevende å observere direkte. Ferdigheter som er vanskeligere å observere kan ofte anses for å være tause ferdigheter (Lai, 2017, s. 41). Ferdighet og kunnskap henger ofte tett sammen da ferdigheter gjerne bygger på systematisk innlæring av kunnskap. Ferdigheter utvikles gjerne best gjennom praktisk øvelse og trening over tid (Lai, 2017, s. 41). I Forsvaret knytter vi ofte ferdigheter opp mot den praktiske utøvelsen av for eksempel skyting, sanitet, stridsteknikk og fysisk form. Disse kalles gjerne for basisferdigheter eller grunnleggende ferdigheter. Ferdigheter kan sies å være en avgjørende faktor når det kommer til kompetansearbeid. Dette kan begrunnes i at ferdigheter kommer til uttrykk gjennom konkrete, praktisk utførte handlinger, er enklere å observere samt å måle opp mot måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2017, s. 41).

### 3.2.3 Evner

Evner forbindes ofte med en persons medfødte egenskaper, eller det å ha talent for noe. Lai (2017, s. 41) definerer evner som:

«en medarbeiders evner reflekterer det han eller hun har av relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger».

Ut fra denne definisjonen kan man si at evner påvirker hvordan man utfører arbeidsoppgaver, samt hvordan man lærer. Evner deles gjerne inn i fysiske og mentale evner. Denne *evneprofilen* reflekterer hvilke områder man har best forutsetninger for å utvikle seg i samt mestre (Lai, 2017, s. 41). I Forsvaret er alle militært ansatte selektert gjennom førstegangstjeneste og sesjon. En av de faktorene det selekteres på er allment evnenivå, eller hvilke evner man har innenfor ulike tema. Innenfor mer spesialiserte miljøer i Forsvaret selekteres det videre på mer spesifikke evner som for eksempel evnen til å samarbeide i team eller lederegenskaper. Evner påvirker følgelig kompetansepotensialet til den



enkelte, samt hva man enklest kan utvikle og hvilke oppgaver man har best forutsetninger for å lykkes med (Lai, 2017, s. 41).

Personlighet beskrives som mønstre i tanker, følelser og atferd og er følgelig en viktig del av evner (Lai, 2017, s. 41). Johnsen (2018, s. 178) beskriver sentrale elementer som bidrar til å utdype hva personlighet er. Herunder beskriver Johnsen (2018, s. 178) at personlighet handler om egenskaper ved individet som er stabile over tid samt at egenskapene er noenlunde konsistente på tvers av ulike situasjoner. Det er stabiliteten i atferden på tvers av ulike situasjoner, som skiller personlighet fra tilfeldig styrt atferd ifølge Johnsen (2018, s. 178). Videre beskrives det hvordan egenskaper ved et individs personlighet er internalisert, ved at trekkene er styrt av indre prosesser (Johnsen, 2018, s. 178). Dette er i tråd med Lais (2017, s. 41) beskrivelser av *mønstre i atferd og tanker*. Personligheten gjenspeiles i stabile atferdsmønstre på tvers av ulike situasjoner og kontekster. Lai (2017, s. 41) viser til at gjennomførte studier påviser en klar sammenheng mellom personlighetstrekk og jobbrelaterte faktorer som motivasjon, innsats, ytelse, kreativitet og samarbeid. Evner påvirker de andre kompetansekomponeentene, men dette er ikke gjensidig. Evner påvirkes ikke av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger og lar seg dermed ikke utvikles på samme måte som de andre komponentene. Evner er av en stabil og grunnleggende karakter og danner fundamentet i begrepet kompetanse (Lai, 2017, s. 42). Evner kan dermed være en viktig og avgjørende faktor ved for eksempel utvelgelse til stillinger, fordeling av arbeidsoppgaver, eller øvrig kompetanseutvikling (Lai, 2017, s. 42).

### **3.2.4 Holdninger**

*«Holdninger er en essensiell del av en persons potensial og derfor en av de viktigste – kanskje den aller viktigste – komponenten i kompetanse. Holdninger kan være helt avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke» (Lai, 2017, s. 42).*

Holdninger trekkes frem som en sentral komponent for individets motivasjon og dermed også kvaliteten i arbeidet som utføres. Blant annet kan personlige holdninger anses å være en komponent som omfatter individets grunnleggende egenskaper og man kan anta at individets *holdninger* kan være avgjørende for en medarbeiders potensiale og utførelse av oppgaver. Lai (2017, s. 38) beskriver forenklet at en persons holdninger kan forstås som personens meninger, innstillinger og verdier. Den enkelte arbeidstaker bør ha de riktige holdningene til arbeidet som skal utføres for at det skal utføres på en kvalitetsmessig god måte. Dette kan påvirke hvordan utenforstående opplever kompetansen. For Forsvaret vil det for eksempel være irrelevant å studere krigshistorie, øve og trene, utvikle konsepter og doktriner dersom man ikke innehar den holdningen at dette skal kunne anvendes i en reell krigssituasjon (Lai, 2017, s. 43). I hvilken grad man vurderer noen til å være kompetent avhenger i stor grad av holdninger og motivasjonen man utviser for sitt arbeid. Dette påvirker graden av

oppnåelse i de felles målene som er satt for en organisasjon. Holdninger er derfor avgjørende når man ser mot utvikling, anskaffelse eller mobilisering av kompetanse (Lai, 2017, s. 43).

### 3.2.5 Inkompetanse

Kompetanse kan beskrives som et betinget og relativt begrep. Med dette menes det at avhengig av hvilken situasjon en person befinner seg i vil kompetansen komme til uttrykk på ulike måter, altså kan kompetanse sies å være situasjonsbetinget. *Inkompetanse* utgjør manglende samsvar mellom en persons potensial og de mulighetene og utfordringene denne personen står ovenfor (Lai, 2017, s. 44). Manglende samsvar mellom situasjon og en person sitt potensiale assosieres vanligvis med manglende kompetanse. Dette kan også skyldes for høy kompetanse, feil eller uegnet kompetanse. Manglende fysiske eller mentale forutsetninger kan også påvirke, og kalles for *objektiv inkompetanse* (Lai, 2017, s. 44). Inkompetanse sier derfor noe om hvorvidt en person er egnet for en stilling eller ikke. Årsaken til *hvorfor* kan variere. Dersom kompetansen er for lav kan den utvikles. Er kompetansen feil eller uegnet kan det tilføres ny kompetanse. Er kompetansen for høy kan det være hensiktsmessig å omplassere personen til en stilling der man bedre utnytter potensialet (Lai, 2017, s. 44). Kompetanse og inkompetanse er subjektive størrelser som defineres av både egne og andres oppfatninger. Hvordan kompetanse oppfattes utad kan påvirke den enkeltes mestringstro, ytelse og innsats. Det samme gjelder for hvordan en selv opplever egen kompetanse. Den sosiale konteksten på en arbeidsplass påvirker i stor grad om den enkelte medarbeider blir *gjort kompetent* eller ikke (Lai, 2017, s. 44). Lai beskriver det på følgende vis:

«Å bli gjort kompetent handler ikke nødvendigvis om kompetanseutvikling, men om å få mulighet til å jobbe med oppgaver som passer best mulig til egne kunnskaper, ferdigheter og evner samt møte positive forventninger som bidrar til mestringstro og motivasjon». (Lai, 2017, s. 44)

### 3.2.6 Ulike kompetanseformer

Kompetanse deles også inn i ulike grunnleggende former. Det skilles gjerne mellom hvorvidt kompetansen er tilegnet *formelt* eller *uformelt*. *Formell kompetanse* tilegnes gjennom et utdanningssystem eller på en annen systematisk opplæringsmåte. Formell kompetanse kan dokumenteres, og det stilles ofte krav til spesifikke typer formell kompetanse. Særlig i profesjonsyrker stilles det ofte spesifikke krav til formell kompetanse (Lai, 2017, s. 45) I Forsvaret kjenner man dette som «må-krav» i en stillingsutlysning. Formell kompetanse kan bestå av både kunnskaper og ferdigheter, men vil variere avhengig av type yrke og utdanning (Lai, 2017, s. 45). *Uformell kompetanse* er tilegnet gjennom erfaringer fra arbeidslivet eller andre arenaer utenom utdanningssystemet. Den samlede kompetansen en person har tilegnet seg gjennom både utdanningssystemet og arbeidslivet kaller vi for *realkompetanse* (Lai, 2017, s. 45).

### 3.2.7 Oppgaverelaterte kompetanseformer

Begrepsbruken rundt og forståelsen av kompetanse kan variere i stor grad. Det florerer av underdefinisjoner av kompetanse både i dagligtalen og i faglitteraturen. Dette kan bidra til å forvirre mer enn det forklarer fordi kompetanse ikke forstås som et totalpotensial, men som kunnskaper, kvalifikasjoner eller ferdigheter (Lai, 2017, s. 46). Ifølge Lais (2017, s. 46) beskrivelser handler kompetanse som et definert potensial, om handling, endring og læring. Dette er dimensjoner som er implisitte i kompetanse. For en organisasjon kan det imidlertid være hensiktsmessig å forholde seg til noen enkle, entydige og grunnleggende former for kompetanse. Disse kan tjene som et felles grunnlag for begrepsbruk og som analyseverktøy (Lai, 2017, s. 47).

Disse fire hovedkategoriene er ofte gjensidig avhengig av hverandre, men kan analytisk sett betraktes hver for seg. Ulike typer oppgaver vil kreve forskjellige kombinasjoner av kompetanseformene. For eksempel vil alle typer oppgaver kreve faglig og personlig kompetanse. Dersom oppgaven krever koordinering eller samhandling med andre vil også sosial kompetanse påvirke (Lai, 2017, s. 47). Lederkompetanse er mye omdiskutert og skiller seg noe fra de andre formene for kompetanse. En person sin lederkompetanse vil være avhengig av den personlige kompetansen og den sosiale kompetansen. Hvorvidt den også er avhengig av faglig kompetanse beror på om man vurderer ledelse som et selvstendig fag. Hvorvidt en leder skal ha faglig kompetanse, og i hvilken grad, må ses i sammenheng med hvilken type stilling han eller hun skal bekle i organisasjonen (Lai, 2017, s. 47). I kompetanseintensive organisasjoner kan det være en fordel dersom lederen har relevant faglig kompetanse da dette gir legitimitet. I tillegg er det relevant for å kunne lede arbeid med anskaffelse, utvikling eller mobilisering av kompetanse (Lai, 2017, s. 48).

<b>Faglig kompetanse</b>	Kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig (yrkesmessig, teknisk, praktisk) fullgod og formålstjenlig måte.
<b>Lederkompetanse</b>	Kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig eller strategisk ledelse, herunder beslutningstaking, organisering, måldefinering, motivering og tilrettelegging for måloppnåelse blant medarbeidere.
<b>Personlig kompetanse</b>	Kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett, herunder ansvarfølelse, tisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne/motivasjon til selvledelse og læring og utvikling
<b>Sosial kompetanse</b>	Kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, herunder kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evne/motivasjon til læring og utvikling i samarbeid med andre.

**Figur 5:** Hovedkategorier av kompetanseformer (Lai, 2017, s.47).

### 3.2.8 Generell versus organisasjonsspesifikk kompetanse

Det skilles også mellom *generell* og *organisasjonsspesifikk* kompetanse. Generell kompetanse er det som tilbys gjennom det offentlige utdanningssystemet. Denne formen for kompetanse er standardisert og har høy overføringsverdi mellom organisasjoner. Den generelle kompetansen er nødvendig i alle organisasjoner for å kunne utføre basisfunksjoner og oppgaver (Lai, 2017, s. 48).

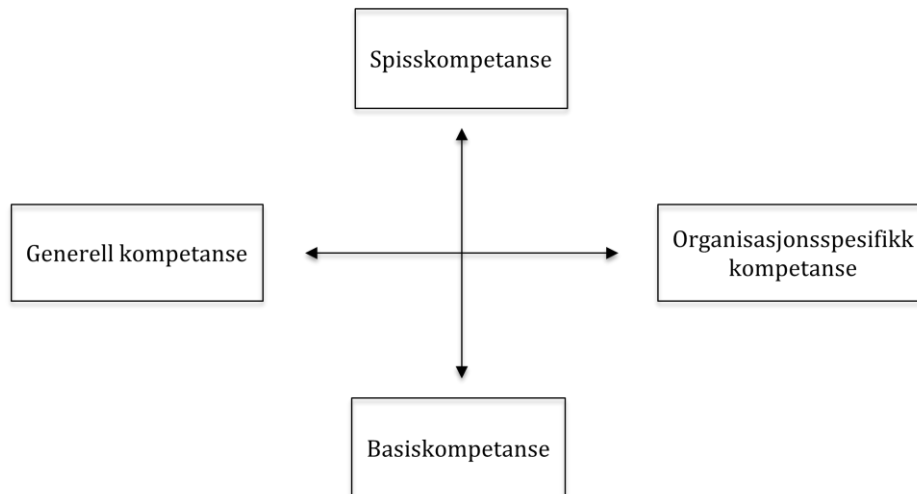
Organisasjonsspesifikk kompetanse er kompetanse som er skreddersydd etter organisasjonens mål, oppgaver og behov. Denne formen utvikles primært internt i en organisasjon, enten i form av systematiske læringstiltak eller gjennom erfaringslæring. Dette gjør at organisasjonsspesifikk kompetanse har vesentlig lavere overføringsverdi mellom organisasjoner. Denne formen for kompetanse er unik for organisasjonen og anses for å være det som binder organisasjonen sammen. Mål, strategier, organisering, normer og arbeidsmetoder, samt ferdigheter faller inn under organisasjonsspesifikk kompetanse. Den organisasjonsspesifikke kompetanse består gjerne av en unik sammensetning av faglig spisskompetanse som er en del av grunnlaget for organisasjonen. Dette gjelder både for privat og offentlig sektor (Lai, 2017, s. 48).

### 3.2.9 Basiskompetanse versus spisskompetanse

Ulike former for kompetanse kan graderes fra lavt til høyt nivå. Lai (2017, s. 48) definerer basiskompetanse og spisskompetanse på følgende vis:

*«med basiskompetanse menes grunnleggende kunnskaper og ferdigheter, som vanligvis anvendes på tvers av en rekke oppgaver og funksjoner, både internt i organisasjonen og på tvers av ulike organisasjoner. [...] Spisskompetanse referer til kompetanse på et høyt faglig vanskelighetsnivå (ekspertkompetanse), noe som vanligvis innebærer høy grad av spesialisering.»*

Med basiskompetanse menes det generelle grunnleggende kunnskaper og ferdigheter med lav vanskelighetsgrad. I motsatt ende av skalaen er spisskompetanse som tilsier avanserte og spesialiserte kunnskaper og ferdigheter med en høy vanskelighetsgrad. Både basiskompetanse og spisskompetanse kan tilegnes gjennom formelle utdanningssystem og internt i en organisasjon som organisasjonsspesifikk kompetanse (Lai, 2017, s. 48). Figur 1.2 viser sammenhengen mellom generell og organisasjonsspesifikk kompetanse, samt graderingen av kompetanse mellom basis- og spisskompetanse (Lai, 2017, s. 49).



**Figur 6:** kompetanse langs to kontinua (Lai, 2017, s.49).

### 3.3 Kjernekompetanse

#### 3.3.1 Hva er kjernekompetanse

Kjernekompetanse som begrep samt innholdet i begrepet, er ikke forbeholdt Forsvaret eller logistikk. For å undersøke begrepet ytterligere kan det være hensiktsmessig å undersøke empiriske og teoretiske perspektiver på begrepet. Prahalad og Hamel (1990) er blant anerkjente teoretikere som har bidratt til litteraturen som omhandler ervervelse og ivaretagelse av kjernekompetanse i organisasjoner. Prahalad og Hamel (1990) definerer kjernekompetanse som den kompetansen som skal sikre langsiktige konkurransemessige fordeler og overlevelse for organisasjonen. Videre beskriver de kjernekompetanse som den kollektive læringen innad i organisasjonen og at dette særlig handler om hvordan man koordinerer og integrerer produksjonsferdigheter og teknologier (Pralhad og Hamel, 1990, s. 4). De trekker også fram tre kvaliteter ved organisasjonens virke som kan bidra til å avdekke hvorvidt oppgaver innad i bedriften samt hvordan disse løses, kan klassifiseres som kjernekompetanse for organisasjonen (Pralhad og Hamel, 1990, s. 7). Disse kvalitetene er følgende:

- 1) Kompetansen bidrar med potensiell tilgang til et bredt og variert marked,
- 2) Kjernekompetansen skal føre til betydelige fordeler for mottaker av sluttproduktet,
- 3) Kjernekompetansen skal være vanskelig for konkurrenter å kopiere, og forfatterne bedyrer at en kompleks harmonisering av teknologier og produksjonskompetanse kan bidra til dette (Pralhad og Hamel, 1990, s. 7).

Lai (2017, s. 29) benytter seg av Prahalad og Hamel sin definisjon av kjernekompetanse i boken *Strategisk kompetanseledelse*. Lai utdyper at kjernekompetansen kan være både en spesifikk type

kompetanse eller en kombinasjon av ulike typer kompetanse som gjør at man klarer å overgå sine konkurrenter. Dette kan komme i form av produkter eller tjenester av høyere kvalitet, raskere transport og distribusjon, og bedre kundeservice (Lai, 2017, s. 29). En sammensetning av flere typer kompetanse som til sammen utgjør kjernekompetansen vil bidra til en mer stødig plattform som det er vanskeligere for konkurrenter å kopiere (Lai, 2017, s. 29). Dette sammenfaller med det tredje kriteriet til Prahalad og Hamel. IKEA trekkes frem som et eksempel på dette, da deres suksess bygger på kjernekompetanse knyttet til alle leddene i deres verdikjede. Design, pakking, lagring, transport og ikke minst kundeservice og returordning er alle en del av IKEAs sammensetning av kjernekompetanse (Lai, 2017, s. 29). Som motsetning trekkes Apple frem som eksempel. De har en snevrere tilnærming til kjernekompetanse, og har i stor grad satset på evnen til kreativitet og kontinuerlig innovasjon over tid (Lai, 2017, s. 29). Kjernekompetanse som teori krever en proaktiv tilnærming til omgivelsene. Med dette menes det at graden av suksess avhenger av om man klarer å komme i forkant av utviklingen og dermed påvirke den aktivt, i stedet for å anse omgivelsene som relativt gitte (Lai, 2017, s. 30). Dette krever analysearbeid, samt at man klarer å beholde og tilegne seg relevant og verdifull kompetanse for å raskere kunne utnytte den (Prahalad og Hamel, 1990).

### **3.3.2 Kjernekompetanse i den Amerikanske Hæren**

Tidligere i avhandlingen har det blitt argumentert noe for at organisasjonsteori bør betraktes når kjernekompetanse i en organisasjon skal undersøkes. Dette handler blant annet om å belyse konteksten og helheten ved tematikken. I en amerikansk masteravhandling blir det bemerket at det amerikanske Hæren ikke tar tilstrekkelig høyde for organisasjonsteori i utledningen av hva som er organisasjonens kjernekompetanse og hvordan den utformes (Dunning, 2013, s. 7). Dunning (2013, s. 7) argumenterer for at den amerikanske Hæren kan risikere å bruke både tid og ressurser på en uhensiktsmessig måte dersom kjernekompetansen ikke identifiserer tilstrekkelig. Videre argumenterer Dunning (2013) for at integrering av organisasjonsteori og forretningskunnskap i Forsvarets identifisering av kjernekompetanse, kan bidra til bedre utnyttelse av Forsvarets ressurser og bruk av disse. Dunning (2013, s. 52-53) konkluderer med at en riktig identifisering av kjernekompetanse med et stødig teorigrunnlag, kan bidra til en rekke fordeler for den amerikanske Hæren. Blant fordelene nevnes eksempelvis bedre benyttelse av styrkene, bedre beslutninger og benyttelse av ressurser samt en fokusert tilnærming til opplærings- og utdanningsløp. Til tross for at denne masteravhandlingen primært omhandler amerikanske forhold, kan man argumentere for at implikasjonene er overførbare til den norske Hæren og følgelig denne avhandlingen. Blant annet siden avhandlingen omhandler en militær avdeling tilhørende et NATO-land hvilket gir grunnlag for å anta at det er overføringsverdi mellom organisasjonen. Avhandlingen påpeker også tilhørighet mellom det amerikanske Forsvaret og dets allierte ved å beskrive hvordan Chairman of the joint chief of staff gjør vurderinger som angår allierte nasjoner, blant dem er Norge.

## 3.4 Militær Logistikk

Den moderne forståelsen av logistikk har sin opprinnelse fra andre verdenskrig. Matematiske optimeringsmetoder ble utviklet og anvendt for å håndtere transport-, forsyning-, og lagringsutfordringer, og ble samlet under betegnelsen logistikk. Dette dannet grunnlaget for den sivile logistikken slik den er i dag (Person & Virum, 2011, s. 15). Selv om den militære logistikken skiller seg ut ved at den skal kunne anvendes i krig, er det er fortsatt tid- og stedsnytte som ligger i kjernen både for sivil og militær logistikk. Dette beskrives godt gjennom de syv R-ene «riktig materiell, i riktig mengde, i riktig tilstand, på riktig sted, til riktig tid, hos riktig kunde, til riktig kostnad.» (Virum & Person, 2011, s. 15). Både i «Konsept for logistikk i Forsvaret» og «Konsept for logistikk til Landstyrkene» finner vi en tilsvarende beskrivelse (FLO, 2013, s. 7; FLO, 2019, s. 5).

### 3.4.1 Den militære logistikks hensikt

Moshe Kress (2002, s. 2) beskriver hensikten med militær logistikk slik: «å støtte militære operasjoner, og å understøtte militære styrker som tar del i disse». Herunder å fasilitere for ild og bevegelse, behandle og evakuere sårede, deployere og posisjonere menneskelige ressurser, samt å etterforsyne militære styrker med mat og andre personlige nødvendigheter. I form av å tilføre nødvendigheter og goder til styrkene, bidrar logistikk med å styrke moralen til de som understøttes (Kress, 2002, s. 2-3). Kress (2002) beskriver videre at man kan se på krig som et produksjonssystem. Midler og ressurser, eller «input» tilføres, disse *prosesseres* eller *transformeres* og gir et såkalt «output», altså *utfall* eller *resultat*. Dette er gjenkjennelig fra organisasjonsteoriens beskrivelse av organisasjonen som et produksjonssystem (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 14). Dersom produksjonssystemet er krigføring, vil midler, ressurser, transformasjon, og resultat representere hvert sitt aspekt av krigføringen. Midler vil være soldater, våpenplattformer, kampstøttesystemer og lignende som aktivt tar del i kamphandlingene. Ressurser vil være forbruksmateriell som ammunisjon, drivstoff, mat, reservedeler med mer. Transformasjonen vil være krigshandlingene, slagene og andre trefninger med fienden. Resultatet vil være utfallet av den enkelte transformasjon (Kress, 2002, s. 5). Basert på denne teorien har Kress definert logistikk på følgende vis:

*«A discipline that encompasses the **resources** needed to keep the **means** of a military **process** (operation) going in order to achieve its desired **outputs** (objectives). It includes planning, managing, treating, operating, and controlling these resources.»*  
(Kress, 2002, s. 7).

Oversatt kan man si at logistikk er disiplinen som omfatter de nødvendige ressursene for å understøtte midlene i en militær operasjon, for å oppnå ønskede mål. Dette inkluderer planlegging, styring, ivaretagelse, håndtering, og kontroll av disse ressursene. I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (Forsvaret, 2019, s. 159) er hensikten med logistikk formulert som:

*«Hensikten med logistikk er å bidra til styrkeproduksjon, styrkeoppbygging i henhold til klartid for den enkelte enhet og opprettholdelse av styrkenes stridsevne i operasjoner, for å gi utholdenhet under gjennomføringen av operasjoner. Logistikk er en integrert del av den operative planleggingen på alle nivå.»*

Til sammenligning har FFOD (2019, s. 157) definert logistikk som:

*«... den virksomhet som planlegger og gjennomfører forflytning og understøttelse av militære styrker, herunder:*

- Design og utvikling, planlegging, fremskaffelse, lagring, fordeling, distribusjon, vedlikehold, evakuering og avhending av materiell og forsyninger.*
- Transport av personell.*
- Anskaffelse, konstruksjon, vedlikehold, drift og avhending av bygg og anlegg.*
- Anskaffelse eller levering av støttevirksomhet.*
- Inngåelse og oppfølging av kontrakter med sivile leverandører»*

For videre sammenligning har NATO i sin «AJP-3.4 Logistics» (NATO, 2018) definert logistikk på følgende måte:

*“Logistics is the science of planning and carrying out the movement and maintenance of forces. In its most comprehensive sense, the aspects of military operations which deal with:*

- design and development, acquisition, storage, movement, distribution, maintenance, evacuation and disposition of materiel;*
- transport of personnel;*
- acquisition, construction, maintenance, operation and disposition of facilities*
- acquisition or furnishing of services; and*  
*medical and health service support.”*

Dersom man sammenligner de tre fremstillingene av logistikk kan det fremstå som om Kress har et større fokus på logistikkens rolle som en del av den militære operasjonen, samt han har tatt et større eierskap til ressursene og håndteringen av disse. Det samme gjelder for hensiktsformuleringen. FFOD har en mer helhetlig tilnærming til logistikk. Både hensikt og definisjon bærer preg av å omfatte alle aspekter ved logistikk, fra styrkeproduksjon og kontraktsinngåelser til militære operasjoner. Særlig definisjonen bærer preg av dette da den ikke er satt inn i en kontekst, som for eksempel militære operasjoner. Fellesnevneren i både hensiktsformuleringer og definisjoner er at militære logistikk



handler om understøttelse av militære styrker. Definisjonen og hensiktsformuleringen slik den står beskrevet i FFOD (2019) er den versjonen som er gjeldende for Forsvaret per tid. Sammenligner vi FFOD med NATO sin definisjon ser vi at det er store likhetstrekk. Den Norske definisjonene er helt i tråd med hvordan NATO har definert logistikk, med unntak av sanitet. Begge definisjonene er brede og beskriver prosesser og aktiviteter fra forberedelser i fredstid til kamphandlinger i krig.

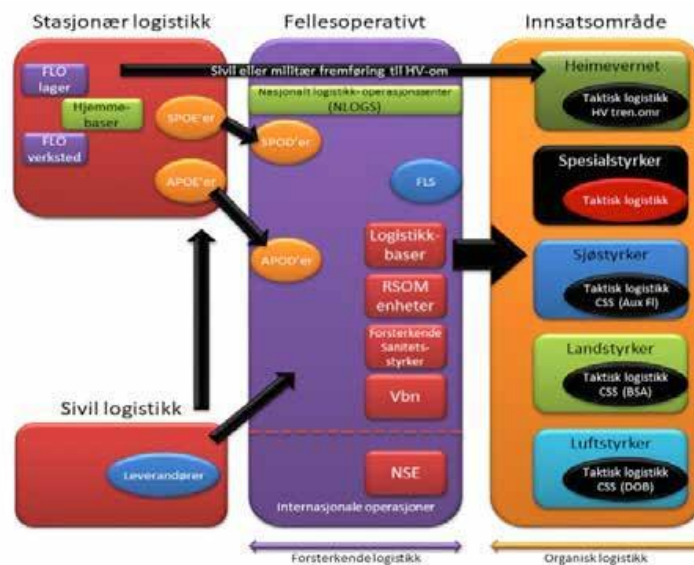
### **3.4.2 Metoder og prinsipper innen militær logistikk**

Kress (2002, s. 9) beskriver tre ulike metoder for bruken av logistikk i operasjoner. Den første vil være å tilegne seg de nødvendige ressursene i operasjonsområdet. Vi forbinder denne metoden med det vi kaller for å *fremskaffe lokalt* (Forsvaret, 2019, s. 160). Hensikten er å utnytte de ressurser som er tilgjengelige lokalt i operasjonsområdet gjennom sivile kontraktører som tilbyr varer og tjenester, eller gjennom vertsnasjonens ressurser der det er mulig (Kress, 2002, s. 11). Den andre metoden innebærer å medbringe de nødvendige ressursene til operasjonsområdet (Kress, 2002, s. 10). Dette er en krevende metode fordi man må dedikere styrker til å frakte med seg de nødvendige ressursene, noe som øker størrelsen på de militære enhetene. På den andre siden gjør det ressursene mer tilgjengelige og de kan enklere settes inn i striden der det er nødvendig (Kress, 2002, s. 10). Den tredje metoden innebærer å sende ressurser frem til operasjonsområdet (Kress, 2002, s. 11). Denne metoden fordrer at man har transportressurser tilgjengelig og at de logistiske kommunikasjonslinjene er åpne (Kress, 2002, s. 11-13). I moderne militær logistikk anvender man en kombinasjon av alle tre metodene. Man anskaffer lokalt for å utnytte de ressursene som er i området, man tar med seg ressurser helt fremst i striden for å ha disse tilgjengelig dersom *tid* er en kritisk faktor, og man sender ressurser fremover i striden for å skape utholdenhet og forsyningsikkerhet over tid (Kress, 2002, s. 13).

Logistikken i Forsvaret forholder seg også til en rekke prinsipper. Disse prinsippene er felles for de aktørene som er involvert i Forsvarets logistikk, og bidrar til at disse aktørene samarbeider på tvers av organisatoriske grenser både oppover og sidelengs i organisasjonen. Det bidrar også til en mer koordinert og felles utvikling av fagområdet (FLO, 2013, s. 6). Prinsippene som legges til grunn for planlegging og utførelse av logistikk i Forsvaret er Økonomisering, helhet, enkelhet, fleksibilitet, reaksjonsevne, utholdenhet, og samarbeid (FLO, 2013, s. 6-7). Dersom man ser til NATO (2018, s. 1-2) sin doktrine for logistikk har prinsippene flere likhetstrekk med de som står oppført i alliansen sin publikasjon. Fordi NATO er en allianse har de imidlertid noen prinsipper som skiller seg ut. De fremhever for eksempel at alle logistikkenheter, både militære og sivile bør tilstrebe å oppfylle angitte operative krav. Fleksibilitet og reaksjonsevne trekkes også frem som sentrale prinsipper. Fordi militær logistikk må forholde seg til et operasjonsområde der en motstander aktivt forsøker å motvirke egen plan, er man avhengig av at logistikken evner å reagere på endringer i situasjon og krav (NATO, 2018, s. 1-3).

### 3.4.3 Militær logistikk i operasjoner

I en operativ kontekst deles Forsvarets logistikk i tre nivåer eller *funksjoner*. Det skilles følgende: a) *organisk eller mobil logistikk*, b) *forsterkende eller deployerbar logistikk*, og c) *støttende eller stasjonær logistikk* (Forsvaret, 2019, s. 161). De tre nivåene av logistikk knytter seg til de tre primære kommandonivåene i Forsvaret. Dermed forbinder man gjerne organisk logistikk med taktisk nivå, forsterkende logistikk med operasjonelt nivå, og stasjonær logistikk med militærstrategisk nivå. Den stasjonære logistikken forbindes med militære leire, verksted og lager. Når avstanden fra den stasjonære logistikken blir for stor, eller situasjonen ikke tillater det, etableres den forsterkende eller deployerbare logistikken (Forsvaret, 2019, s. 161). Den forsterkende logistikken består typisk av en logistikkbase eller andre nødvendige forsterkende elementer. Med logistikkbase menes et militært logistikelement som er i stand til å levere logistikktenester til militære styrker som befinner seg utenfor praktisk rekkevidde for de stasjonære elementene (Forsvaret, 2019, s. 159). Logistikkbase vil ofte fungere som et kontaktpunkt for andre aktører som støtter operasjonen. Sannsynligheten for stridshandlinger i operasjonsområdet er stor og fremtvinger derfor en militær fremføring av ressurser (Forsvaret, 2019, s. 160). Den forsterkende logistikken har til hensikt å understøtte den pågående operasjonen og dermed den organiske logistikken. Den organiske logistikken er den enkelte forsvarsgrens egen taktiske logistikkressurs og har til hensikt å understøtte egne operasjoner (Forsvaret, 2019, s. 161). Figur 3 viser sammenhengen mellom de ulike logistikknivåene.



**Figur 7:** Sammenhengen mellom stasjonær, forsterkende, og organisk logistikk (Forsvaret, 2019, s.161).

### 3.4.4 Militær logistikk i de ulike kommandonivåene

For det militære-strategiske nivået kjennetegnes logistikk ved evnen til å fremføre eller fremskaffe militære styrker eller ressurser til operasjonsområdet (FFOD, 2019, s. 159). FFOD beskriver videre at denne fremføringen til operasjonsområdet skal i hovedsak utføres av sivile ressurser (FFOD, 2019, s. 159). Kress (2002, s. 17) sammenligner dette nivået med styret i en større bedrift. Det er her de store beslutningene tas. Det militærstrategiske nivået har til hensikt å omsette politiske føringer til militærstrategiske målsetninger. Dermed er det militær-strategiske nivået som skal fremskaffe de nødvendige ressurser for å muliggjøre disse målsetningene (FFOD, 2019, s. 159). I hovedsak vil dette gjennomføres ved bruk av sivile ressurser. Det faller dermed på det militærstrategiske nivået å koordinere denne innsatsen (FFOD, 2019, s. 159). Ut fra dette kan man anta at det er ved det militærstrategiske nivået den overordnede logistikken planlegges. Det er også her koordineringen og dialogen med de sivile strategiske partnerne gjøres. Gjennom kommersielle avtaler, vedtak, lover og forskrifter reguleres den sivile innsatsen til støtte for Forsvaret (FFOD, 2019, s. 159).

Det operasjonelle nivået skal ivareta ressursunderstøttelsen fra det militærstrategiske nivået og videre understøtte taktiske militære enheter. Dette innebærer mottak av ressurser, organisering, fremføring og utførelse av tjenester til taktiske militære enheter i operasjonsområdet (FFOD, 2019, s. 159). Det operasjonelle nivået må derfor omsette de logistiske føringene fra det militærstrategiske nivået om til praktisk utførelse. Videre tilfaller det det operasjonelle nivået å etablere en hensiktsmessig logistisk infrastruktur i operasjonsområdet. Denne infrastrukturen har til hensikt å støtte de taktiske operasjoner som gjennomføres, og kalles for forsterkende, eller deployerbar logistikk. Avhengig av situasjon og operasjonsområdet vil den forsterkende logistikken kunne bestå av logistikkbasert, terminal-, transport-, og vertslandstøtteenheter, inkludert støtte fra ingeniør-, sanitets-, og veterinærenheter ved behov (FFOD, 2019, s. 159). Dette er i tråd med det operasjonelle nivåets formål som er å omsette politiske føringer til taktiske operasjoner.

På taktisk nivå gjennomføres logistikkunderstøttelsen i hovedsak av organiske kapasiteter. Den organiske logistikken kan videre understøttes av den forsterkende logistikken fra operasjonelt nivå. Dette kan komme som en årsak av oppdukkende behov som kreves for å løse nye pålagte oppdrag (Forsvaret, 2019, s. 160). Kress (2002, s. 23) beskriver den taktiske logistikken som den som brukes for å påvirke striden. Videre sammenligner han logistikken på dette nivået med produksjonsnivået i en bedrift. Det er her det fasiliteres for utfallet av militære operasjoner (Kress, 2002, s. 23). De ulike Forsvarsgrenen befinner seg på det taktiske nivået. Det er mange likheter mellom dem, men også distinkte forskjeller. Særlig landstyrkene skiller seg ut ved å være personellintensive og materielltunge, med begrenset organisk logistikk (Forsvaret, 2019, s. 160).

### **3.4.5 Sivil-militært samarbeid innen logistikk**

I stortingsproposisjon 14 S ((2020-2021), s. 136) står det beskrevet at det sivil-militære samarbeidet er viktig i forsvaret av Norge. Det stadfestes videre at Forsvaret skal fortsette utviklingen og optimaliseringen av det strategiske samarbeidet med det sivile næringsliv. Dette fordi fremtidens operasjoner vil kreve understøttelse av både Forsvarets egne ressurser, samt kommersielle ressurser (Prop. 14 S (2020-2021), s. 109). Konsept for logistikk i Forsvaret (FLO, 2013, s. 9) poengterer at sivil-militært samarbeid er et bredere begrep en det som omfattes av totalforsvaret, og innebærer dermed samarbeid mellom sivile og militære som ikke er direkte knyttet til kriser og krig. Forsvaret skal i nært samarbeid med det sivile næringsliv ivareta logistikken på alle nivå i organisasjonen. Dermed er det viktig at Forsvaret har den nødvendige styringen over logistikken som bestilles fra det sivile Næringsliv (FLO, 2013, s. 9). Konseptet beskriver videre at Forsvaret er avhengig av sivil logistikkstøtte for utøvelsen av virksomhet. Den sivile støtten må balanseres med militær logistikk, samt transaksjonsbasert og ytelsesbasert logistikk. Balansen bestemmes av flere faktorer, som operative og beredskapsmessige krav, risiko forbundet med kravene, lover, forskrifter og Forsvarets regelverk (FLO, 2013, s. 9). Hensikten med dette samarbeidet er å utnytte de stordriftsfordelene den sivile industrien har for å bidra til effektivisering og innsparing av økonomiske midler, som igjen skal føre til økt operativ evne (FLO, 2013, s. 10). Prinsipielt skal samarbeid med det sivile vurderes der det kan gi stordriftsfordeler og kostnadseffektive løsninger, samt innenfor kompetanseområder som faller utenfor det som er kjernekompetanse for Forsvaret.

### **3.4.6 Militær logistikk i krig**

Militær logistikk kommer for alvor til uttrykk i operasjoner eller i en tilstand av krig. Det faktum at man har en motstander som aktivt går inn for å motvirke det man forsøker å oppnå bidrar til å gjøre militær logistikk unikt. Motstanderen som faktor påvirker både planlegging og gjennomføring av operasjoner, og dermed også sentrale aspekter ved logistikken. Logistikken i seg selv kan være et ettertraktet mål for motstanderen da det har en betydelig påvirkning på egne operasjoner. Dette kan føre til avvik og plutselige endringer i ressursforbruket (Kress, 2002, s. 1-14).

Nilsen og Steder (2015) beskriver ulikhetene mellom logistikk i fred og logistikk i krig i sin rapport om *effektive forsyningskjeder*. De beskriver to dimensjoner som er viktige å vurdere når man skal designe en forsyningskjede, «lean» og Agility» (Nilsen & Steder, 2015, s. 14). «Lean» handler om å justere forsyningskjeden for å møte kundens behov på en mest mulig kosteffektiv måte. En forsyningskjede som baserer seg på «lean» dimensjonen vil være kosteffektiv, men ha liten grad av fleksibilitet for å håndtere uventede hendelser (FFI, Nilsen & Steder, 2015, s. 14). «Agility» handler om å ha fleksibilitet og redundans, eller overflødighet, til å kunne reagere på endringer eller muligheter som oppstår i kundens behov. Disse endringene kan komme i form av tid, sted, eller mengde. En forsyningskjede som baserer seg på «agility» dimensjonen vil være svært fleksibel og

håndterer godt oppdukkende og uventede situasjoner, men er lite kosteffektiv og samtidig dyr i drift (FFI, Nilsen & Steder, 2015, s. 14). Forsvarets logistikk har til hensikt å understøtte egne enheter på best mulig måte enten det er i fred, krise eller krig. I fredstid vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en «lean» basert forsyningskjede da det er den mest kosteffektive løsningen. Dersom situasjonen eskalerer og man beveger seg mot krise og krig vil også graden av uforutsette hendelser og oppdukkende behov øke. Det vil da være mer hensiktsmessig med en «agility» basert forsyningskjede som evner å dekke opp for det uventede. Det vil dermed være stor forskjell på den logistiske understøttelsen av militære avdelinger i fred, krise og krig (FFI, Nilsen & Steder, 2015, s. 14). Det er flere grunner til dette. For det første kan den siste distansen av levering muligens befinne seg i et område som enten er utilgjengelig for ordinære transportmidler, eller i et område som er forbundet med høy risiko for skade eller tap av liv som følge av en fiendtlig trussel. Dette medfører at man trenger spesielt egnede transportmiddel samt personell som evner å håndtere trusselen. Som en følge av dette er det naturlig at transport og distribusjon blir delt opp mellom sivile og militære transportressurser (FFI, Nilsen & Steder, 2015, s. 13).

For det andre krever understøttelse av militære enheter en særskilt informasjonssikkerhet. Informasjon som omhandler tid, sted, hvem, hva og hvor i forbindelse med understøttelse kan være svært skadelig dersom motstander blir kjent med informasjonen. Dette er informasjon som potensielt kan avsløre planen for operasjonen som er tiltenkt å gjennomføres. På grunn av dette kommuniserer militære avdelinger med en kryptering av informasjonen som skal utveksles. Dette byr på utfordringer i samhandlingen mellom de militære avdelingene og de sivile strategiske partnerne. Dårlig eller mangelfull informasjon kan føre til at endringer i operasjonen ikke registreres hos sivile leverandører eller distributører (FFI, Nilsen & Steder, 2015, s. 14). For det tredje vil variasjonene i etterspørsel være store i en militær forsyningskjede. Avhengig av hvilken fase av operasjonene man er inne i vil de operative forholdene påvirke behovet. Dette medfører at det er krevende å forutse progresjon og dermed eget forbruk under operasjoner (FFI, Nilsen & Steder, 2015, s. 14). Med bakgrunn i dette kan man si at et kosteffektivt og optimalt design av forsyningskjeden i fredstid ikke vil være like optimal i krise eller krig, og på samme måte motsatt. Forsvaret er avhengig av en tilpasset forsyningskjede og understøttelse når det er i operasjoner (FFI, Nilsen & Steder, 2015, s. 14).

### **3.5 Tidligere forskning innen tematikken**

Birkemo, Graarud og Halvorsen (2019) beskriver hvordan Forsvarets logistikksystem fungerte under den store allierte øvelsen Trident Juncture i 2018. Dette var første gang Forsvarets logistikksystem ble testet i så stor skala. Studien identifiserte åtte egenskaper som kunne bidra til å evaluere Forsvarets nye logistikksystem. En av disse egenskapene var kompetanse. Med kompetanse i denne sammenhengen menes hvorvidt Forsvarets logistikksystem innehar tilstrekkelig og korrekt

kompetanse til å gjennomføre sine oppgaver i tråd med kravene som stilles (Birkemo et.al, 2019, s. 28). Studien konkluderer med at egenskapen kompetanse er godt dekket i logistikksystemet (*lysegrønn, den nest beste graderingen*), men det er identifisert at særlig innenfor *mottak og transport* (M&T) er det utfordringer knyttet til kapasitet på militærspesifikk kompetanse. Videre anbefales det å gjennomføre en kompetansekartlegging for å identifisere hvilke oppgaver som kan løses av strategiske partnere, og hvilke som krever militærspesifikk kompetanse (Birkemo et.al, 2019, s. 44). Avslutningsvis i studien belyses dette poenget ytterligere og det spesifiseres at Forsvaret bør avklare hva som er kjernekompetanse innen logistikk, og hvilken kompetanse som kan dekkes av strategiske partnere (Birkemo et.al, 2019, s. 50). I en utgave av NECESSE der studien er publisert er ordlyden endret:

*«Dagens logistikksystem legger imidlertid godt til rette for tilgang på sivil kompetanse som har vært nyttig i vertlandsstøtten. Det er likevel utfordringer knyttet til tilgang og ivaretagelse av militærspesifikk kompetanse innen logistikk for de mest omfattende operasjonene. Det kan derfor være nyttig med en avklaring på hva som bør være kjernekompetanse innen logistikk for Forsvaret, og hvilken kompetanse som kan dekkes av strategiske partnere.» (NECESSE 2020, vol 5, Birkemo et.al, 2019, s. 93).*

Dermed presiseres det at utfordringene er knyttet til militærspesifikk kompetanse innen logistikk for de mest omfattende operasjonene. Flere studier viser at Forsvaret har blitt stadig mer bevisste på kjernekompetanse, dette som en følge av effektivisering og påfølgende bortsetting av oppgaver som faller utenfor kjernekompetanse (Gullichsen, Reitan og Listou, 2011, s. 9; Westermann, 2016, s. 2; Einarsen, 2019, s. 5). Studiene utdyper ikke hva denne kjernekompetansen består av. Andre studier fremhever at det er behov for å øke kompetansen om de sivile aktørene. Rønningen (2020) har blant annet beskrevet dette i sin studie av hvordan Hæren praktiserer konsept for logistikk til landstyrkene. I presentasjonen av resultater kommer det frem at flere av respondentene etterlyser denne typen kompetanse (Rønningen, 2020, s. 60) I konseptet som Rønningen (2020) viser til, beskrives det hvordan sivile aktører potensielt skal samhandle med enheter på taktisk nivå. Dette virker motstridende sett opp mot hva som er beskrevet i stortingsproposisjon 14 S (Prop. 14 S, (2020-2021), s. 109). I en avhandling om sivilisering av logistikken og krigens folkerett trekker Eriksen (2016, s. 76) frem i konklusjonen at det er utfordrende å trekke et klart juridisk skille for hvor og når man kan benytte sivile ressurser. Dette belyser viktigheten av å ha forståelse for MKIL da det bidrar i vurderingen om hvor skillet skal gå. Videre beskriver Stavang (2020, s. 97) hvordan økt sivil kompetansetilførsel i Forsvarets Materielle Administrasjon (FMA) påvirker fremskaffelse av materiell. Han vurderer blant annet at militær kompetanse kan reduseres, men dette fordrer en grundig kompetanseanalyse for å identifisere hvilken militær kompetanse som er aktuell for reduksjon. Videre

beskriver Stavang (2020, s. 97) at det var en utfordring å jobbe med tematikken i oppgaven fordi kompetansebegrepet var ikke godt nok definert fra FMA sin side. Dette understreker behovet for å besvare denne avhandlingens problemstilling. Basert på litteraturen som er betraktet i forbindelse med denne avhandlingen, samt den tilsynelatende mangelen på forskning som omhandler militær kjernekompetanse innen logistikk, fremkommer det fra tidligere studier at begrepet trolig ikke er definert tydelig og at det behov for ytterligere analyse av begrepet. Behovet forsterkes gjennom stortingsproposisjon 14 S og prinsippet om at sivilt samarbeid skal vurderes utenfor det som er kjernekompetanse for Forsvaret (Prop. 14 S, (2020-2021), s. 109) Da sivilt samarbeid er et fokusområde innenfor logistikk vil kjernekompetanse i logistikksammenheng være av betydning for denne vurderingen.

### **3.6 Oppsummering og utledning av forskningsspørsmål**

Hensikten med avhandlingen er å bidra til en tydeligere beskrivelse av hva militær kjernekompetanse innen logistikk er. Ifølge Prop. 14 S ((2020-2021), s. 109) er kjernekompetanse retningsgivende for hvilke oppgaver og områder Forsvaret skal benytte militære eller sivile ressurser til. Basert på teorien som er gjennomgått er det identifisert utfordringer det er ønskelig å besvare og avhandlingen vil videre redegjøre for disse.

Kjernekompetansmodellen til Prahalad og Hamel (1990) kan trolig benyttes for å identifisere hva MKIL er. Dette krever imidlertid at man har oversikt over den aktuelle organisasjonens produkt og hvem som er sluttbruker av dette produktet. Ved å benytte generell organisasjonsteori som transformasjonsmodellen, samt kunnskap om Forsvaret og militær logistikk, kan man trolig kartlegge disse faktorene. Ved å deretter operasjonalisere faktorene i kjernekompetansmodellen vil dette potensielt kunne gi en overordnet definisjon på MKIL. Det første forskningsspørsmålet blir dermed:

*Kan Prahalad og Hamels (1990) kjernekompetansmodell benyttes for å kartlegge MKIL?*

Uavhengig om man er i stand til å identifisere en overordnet definisjon på MKIL, er det andre utfordringer som problematiserer bruken av kjernekompetansebegrepet og dets betydning. Proposisjon 14 S ((2020-2021), s. 109) fastslår at kjernekompetanse er et kriterium i vurderingen av bruk av sivile eller militære ressurser. I tillegg avgrenser proposisjonen som nevnt at kjernekompetanse innen logistikk skal løses av militære ressurser innenfor et operasjonsområde. Dette påvirkes primært av to forhold denne avhandlingen har betraktet. For det første stadfester *konsept for logistikk til landstyrkene* at sivile aktører kan være aktuelt å benytte i operasjonsområdet til eksempelvis Hæren. For det andre påvirkes proposisjonens føringer av at logistikkfaget er et bredt og omfattende fagfelt, hvilket denne avhandlingen bidrar med å belyse. Dermed kan man problematisere følgende a) Statlige føringer for Forsvarets virke bidrar til at det er høyst relevant å avklare begrepet kjernekompetanse.

Og b) Fordi logistikkfaget er et omfattende fag med mange oppgaver som skal løses på ulike styringsnivåer, påvirker dette hensikten med én overordnet og styrende definisjon av MKIL? Dette leder til forskningsspørsmålet:

*Er det behov for å bryte militær kjernekompetanse innen logistikk ned til det enkelte kommandonivå?*

En annen utfordring som oppstår, er at ulike dokumenter legger ulike premisser til grunn for vurdering av bruk av sivile eller militære ressurser. Det kan dermed fremstå som om det er divergerende føringer mellom styrende dokumenter. I proposisjon 14 S ((2020-2021), s. 109) står det beskrevet at kjernekompetanse er relevant for vurderingen av bruk av sivile eller militære ressurser. Som en motsetning står det beskrevet i konsept for logistikk i Forsvaret at det er kjernevirksomhet som skal legges til grunn (FLO, 2013, s. 9). Videre står det beskrevet i proposisjon 14 S ((2020-2021), s. 109) at avgrenset innenfor et operasjonsområde skal det nyttes militære ressurser. I konsept for logistikk til landstyrkene står det derimot beskrevet at sivile ressurser kan nyttes innenfor operasjonsområdet til taktiske enheter. Dermed blir det tredje forskningsspørsmålet som følger:

*Hvordan påvirker divergensen i styrende dokumenter vår forståelse av militær kjernekompetanse innen logistikk?*

## **4 Drøfting**

### **4.1 Kjernekompetansemodellens anvendelighet**

Jacobsen & Thorsvik (2007, s. 13) beskriver en organisasjon som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. Videre beskriver de hvordan det skilles mellom vareproduserende og tjenesteytende organisasjoner, samt offentlige og private organisasjoner. For å klassifisere Forsvaret som organisasjon i rammen av denne avhandlingens tema, kan det være hensiktsmessig å undersøke en sammenfatning av den generelle organisasjonsteorien og det som er særtrekk ved Forsvaret. Herunder Forsvarets *spesielle oppgaver og bestemte mål*. Hovedformålet til Norsk sikkerhets- og forsvarspolitik er å sikre Norsk suverenitet, territoriell integritet og politiske handlefrihet. Forsvaret skal sammen med sine allierte i NATO bidra til avskrekking. Ifølge Snyder (1961) handler avskrekking om *forventningen om bruk av makt* eller *faktisk anvendt makt*. Makt i denne sammenhengen representerer en trussel om konsekvenser. Videre søker politikken å sikre et kollektivt forsvar av Norge og allierte mot trusler, anslag og angrep (FD, 2015, s.5). Denne hensiktsformuleringen sier noe om hva Forsvaret hovedsakelig er til for. Forsvaret er statens ytterste maktmiddel, og bruk av Forsvaret er regulert av nasjonale og internasjonale lovverk. Hensiktsformuleringen sier videre noe om hva Forsvaret skal produsere. «Avskrekking» og «sikring»



er ingen materielle produkter, men faller inn under tjenester. «Eierskapet» ligger ved Storting og Regjering, hvilket underbygger organisasjonens offentlige tilhørighet. Ved å betrakte organisasjonsteorien kan man si at Forsvaret er en tjenesteytende offentlig organisasjon som bevisst er konstruert for å løse de oppgaver gitt av Storting og Regjering, som omhandler målet om å sikre Norges suverenitet, territorielle integritet og politiske handlefrihet.

#### **4.1.1 Forsvaret som produksjonssystem**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 14) kan man betrakte organisasjoner som produksjonssystemer, der ressurser transformeres til resultater. Basert på resultatene får man en tilbakemelding som gir tilgang på nye ressurser. Resultater i denne sammenheng kan være både materielle produkter og tjenester. Kress (2002, s. 5) beskriver den samme prosessen, men utelater tilbakemeldingsmekanismen. Tilbakemeldingen er viktig fordi den representerer det sluttbrukeren gir tilbake for den utførte tjenesten. Dette er interessant i Forsvarssammenheng fordi tjeneste og sluttbruker ikke fremstår som åpenbar. Hvilken tjeneste Forsvaret yter og hvem som benytter seg av tjenesten er nødvendig å identifisere for å få et klart bilde av transformasjonsprosessen i Forsvaret. Dette henger også sammen med Prahalad og Hamel (1990) sin definisjon av kjernekompetanse og deres kriterier for å identifisere kjernekompetanse, der både bruker og produkt er en del av vurderingsgrunnlaget. Oppgaven har tidligere beskrevet hvordan «avskrekking» og «sikring» faller inn under tjenester. Man kan si at for Forsvaret kan en fellesnevner her være makt. Makt i seg selv er ingen tjeneste, men man kan si at evnen til maktutøvelse er den tjenesten Forsvaret produserer. Dette understøttes i stortingsmelding 14 (2012-2013, s. 19). Her beskrives det at *kjernen i den militære profesjon er utøvelse av militærmakten som det ytterste sikkerhetspolitiske virkemiddel*. Dersom man legger *evnen til maktutøvelse* til grunn som tjeneste kan man utlede brukeren av denne tjenesten. Forklaringen på dette ligger også i hensiktsformuleringen når man betrakter sikringsmålet som eksempelvis nasjonens suverenitet. Sluttbrukeren av denne tjenesten vil da være den norske befolkningen. Denne utledningen forsterkes ved at det også er folket som gir tilbakemelding og som sikrer ytterligere ressurser gjennom demokratisk valgprosedyre for Regjering og Storting. Ved å betrakte Forsvaret som organisasjon og benytter transformasjonsprosessmodellen som ramme bidrar dette til en beskrivelse av forholdet mellom folket og Forsvaret i en transformasjonsprosess. Utgangspunktet til Forsvaret er de *ressursene* som blir tildelt gjennom statsbudsjettet. Disse midlene transformeres så til resultater. For en tjenesteytende organisasjon vil resultater være produksjonen av tjenesten som utføres. I forsvarssammenheng benyttes ressursene på for eksempel lønn, materiell, ammunisjon med mer, som følgelig resulterer i *operativ evne*. Operativ evne er ikke en tjeneste, men en beskrivelse av Forsvarets *evne til å være operativ*, altså evnen til maktutøvelse. Befolkningen som representeres ved de demokratisk valgte politikerne, tildeler nye ressurser basert på deres oppfatning av Forsvarets tjeneste.

### 4.1.2 Logistikken som produksjonssystem

Som vi har vist i kapittelet ovenfor har Forsvaret som organisasjon sitt eget produkt og sluttbruker. Dette henger sammen med Forsvarets kjernekompetanse, eller den militære kjernekompetansen. For å kunne si noe om den militære kjernekompetansen innen *logistikk* må man gjøre samme eksersis med den militære logistikken. Ved å betrakte Forsvarets logistikk som en egen organisasjon og plasserer den i et produksjonssystem kan både tjeneste og sluttbruker identifiseres. Med Forsvarets logistikk i denne sammenheng menes ikke FLO, men er en samlebetegnelse for det personell og de enheter som er deltagende i understøttelsen av militære avdelinger som en del av militære operasjoner.

Forsvarets logistiske virke kan på samme måte som Forsvaret, plasseres i kategorien offentlig tjenesteytende organisasjon. Dette fordi Forsvarets logistikk vil være en underorganisasjon av Forsvaret og dermed faller inn under offentlige lover og regler. Forsvarets logistikk produserer heller ikke et produkt, men skal levere en tjeneste internt i Forsvaret. I henhold til FFOD sin hensiktsformulering handler logistikk om styrkeproduksjon, styrkeoppbygging, opprettholdelse av stridsevne, samt å skape utholdenhet (Forsvaret, 2019, s. 159). Disse begrepene kan beskrives som aktiviteter som fasiliterer for, eller muliggjør militære operasjoner. Kress (2002, s. 2) understøtter dette med beskrivelsen av at hensikten er å støtte militære operasjoner og å understøtte de militære styrkene som deltar i disse. Dermed kan man si at tjenesten Forsvarets logistikk leverer, er understøttelse av militære styrker og operasjoner. Denne formuleringen ivaretar hensikten både i krig og fred. Dersom tjenesten er understøttelse av militære styrker kan man videre betegne militære styrker som sluttbruker. Oppsummert kan man si at Forsvarets logistikk er en tjenesteytende organisasjon som leverer understøttelse av militære styrker og operasjoner..

### 4.1.3 Kjernekompetansemodellen

Til nå har flere definisjoner av kompetansebegrepet blitt redegjort for med det formål å dissekere begrepet og undersøke det. Det er i hovedsak kjernekompetansebegrepet som er fokus for denne avhandlingen og dermed er det nødvendig å utforske dette begrepet ytterligere. I Regjeringens langtidsplan for Forsvaret (FD, 2015, s. 95) beskrives militær kjernekompetanse som «*evnen til å kunne planlegge, lede og gjennomføre militære operasjoner*». På den ene siden kan man si at denne definisjonen dekker et bredt spekter av militære virkeområder med tanke på at definisjonen omhandler både planlegging, ledelse samt gjennomføring av militære operasjoner. Hensikten med dette er trolig at den skal være relevant på flere nivåer i organisasjonen. På den andre siden er også definisjonen spisset mot et virke som primært, og man kan også si *kun*, angår Forsvaret – altså militære operasjoner. Definisjonen kan dermed sies å være avgrensende i form av at det settes en kontekst, militære operasjoner, som må være til stede for at den militære kjernekompetansen skal kunne anvendes.

I motsetning til definisjonen fra proposisjon 14 S som er rettet mot Forsvaret, virker Prahalad og Hamels (1990) definisjon av begrepet kjernekompetanse primært å være rettet mot profitterende organisasjoner. Prahalad og Hamel (1990) definerer kjernekompetanse som den kompetansen som skal sikre langsiktige konkurransemessige fordeler og overlevelse for organisasjonen. Langsiktige konkurransemessige fordeler er det fortrinnet organisasjonen trenger å skape for å sikre inntjening og profitt. Kompetansen som bidrar til å skape dette fortrinnet anses å være kjernekompetansen. Kriteriene de beskriver for å kartlegge kjernekompetanse kan også angis å være rettet mot profitterende organisasjoner. I studien fra 1990 er data fra undersøkelsene primært innhentet fra større selskaper og konsern med sterke markedsposisjoner (Prahalad & Hamel, 1990). På den ene siden kan man argumentere for at studien følgelig har svak overføringsverdi til offentlige organisasjoner og særlig med hensyn til Forsvarets virkeområder. På den andre siden kan man argumentere for at den mest robuste dataen som omhandler kjernekompetanse i organisasjonsøyemed trolig vil eksistere blant de virksomhetene med sterke markedsposisjoner og at det følgelig er disse man må se til for å komme til kjernen i hva kjernekompetanse er og hvordan kjernekompetanse kommer til uttrykk. Dette underbygges av Dunning (2013) sin avhandling der det argumenteres nettopp for dette synspunktet. Dunning (2013, s. 52-53) konkluderer i sin avhandling at ved å anvende riktig teori og de erfaringer som allerede er skapt innenfor temaet kjernekompetanse, vil den Amerikanske Hæren kunne bedre sin ressursutnyttelse, styrkeanvendelse, samt utdanningstilnærming. Videre rettes det noe kritikk mot kjernekompetansmodellen til Prahalad og Hamel (1990; Lai, 2017, s. 30). Ifølge Lai (2017, s. 30) baserer de kjernekompetansebegrepet på organisasjoner hvor produktutvikling og moderne teknologi er avgjørende for å sikre konkurransemessige fordeler samt bedriftens overlevelse. Dette bidrar til et reduksjonistisk perspektiv som utelater hensyn til mindre bedrifter og til organisasjoner som ikke har råderett og kontroll over produksjonen. Dermed argumenterer Lai (2017, s. 30) for at det er krevende å definere om kjernekompetanse innehar den samme relevansen for disse organisasjonene dersom kjernekompetanse baseres på de tre kriteriene som Prahalad og Hamel (1990) proklamerer. Prahalad og Hamels (1990) kriterier for å undersøke om kompetansen er kjernekompetanse, vil i dette kapitlet heretter bli betegnet som kjernekompetansmodellen.

Til tross for kritikken mot kjernekompetansmodellen kan man trolig argumentere for at prinsippene har en viss overføringsverdi og relevans for statlige organisasjoner som har til hensikt å levere tjenester eller løse oppgaver på vegne av en såkalt sluttbruker, herunder Forsvaret og det logistiske virket i organisasjonen. For å vurdere kjernekompetansmodellens relevans vil oppgaven videre se nærmere på de tre kriteriene og hvorvidt de er egnet til å vurdere militær kjernekompetanse innen logistikk.

#### 4.1.4 Anvendelse av kjernekompetansemodellen

Det første kriteriet i modellen for å kartlegge hvorvidt noe er kjernekompetanse i organisasjonen, er at kompetansen bidrar med mulig tilgang til et bredt og variert marked (Pralhad og Hamel, 1990). På den ene siden kan dette kriteriet fremstå som vanskelig overførbart til forsvaret. *Marked* forbindes gjerne med kjøp-og-salg, forretningsorganisasjoner og privat næringsliv. I den sammenheng gir det lite verdi for Forsvarets logistikk da den ikke er konkurranseutsatt på samme måte som private bedrifter og organisasjoner. Dersom man setter Forsvarets logistikk i en konkurrerende kontekst vil man kunne sammenligne virket med andre nasjoners logistikk og vurdere hvilken som gir mest effekt for egne nasjonale styrker. En slik tilnærming vil være krevende å studere da mengden variabler involvert trolig kan være svært stor. På den andre siden kan man i militær sammenheng se *marked* som en samling av flere potensielle sluttbrukere. For forsvarets logistikk vil dette være en samling av flere militære styrker, som er den identifiserte sluttbruker. Videre ut fra dette kan man inkludere at dette gjelder på tvers av organisatorisk tilhørighet. For eksempel om en logistikkenhet tilhørende Hæren kan understøtte enheter tilhørende luft- og sjøforsvaret, eller Heimevernet. Dette kan også utvides til en internasjonal sammenheng, og hvorvidt Forsvarets logistikk evner å understøtte andre medlemsland i NATO. Graden av interoperabilitet dermed være en faktor som kan påvirke. Med interoperabilitet menes hvor effektivt vi evner å samhandle med andre, for eksempel innad i NATO alliansen eller på tvers av organisatoriske inndelinger (Forsvaret, 2019, s. 236). Med denne forståelsen kan man si at det er de ulike militære styrkene i Forsvaret som utgjør det brede og varierte markedet som Prahalad og Hamel (1990) studerer. Man kan videre argumentere for at dersom kompetansen bidrar til å muliggjøre tilfredsstillende oppgaveløsning på tvers av organisatoriske og nasjonale grenser så oppfyller også kompetansen det første kriteriet til Prahalad og Hamel (1990).

Det andre kriteriet beskriver at organisasjonens kjernekompetanse skal lede til betydelig fordeler for mottaker av sluttproduktet (Pralhad og Hamel, 1990). For Forsvarets logistikk vil dette tilsvare at understøttelsen skal gi betydelige fordeler for de militære styrkene. Altså må denne understøttelsen bidra med betydelige fordeler for sluttbruker, sammenlignet med andres understøttelse av de militære styrkene. Fordeler i denne sammenheng vil være knyttet opp mot de militære styrkene sitt oppdrag og i hvilken grad understøttelsen bidrar til oppdragsløsningen. Dette har overføringsverdi til debatten om hvorvidt sivile aktører er egnet, eller *best egnet*, til å overta logistiske oppgaver i Hæren. Dersom logistiske oppgaver i Hæren skal løses ved bruk av sivile aktører betyr dette at oppgavene blir en tjeneste i et konkurransepreget marked. Følgelig kan man anta kjernekompetansen til de konkurrerende virksomhetene vil påvirke hvem som kan tilby flest fordeler for kunden. Med andre ord, hvorvidt det er en militær logistisk avdeling eller en sivil aktør som kan tilby Forsvaret flest fordeler. Fordeler i denne sammenheng vil være knyttet opp mot de militære styrkene sitt oppdrag og i hvilken grad understøttelsen bidrar til oppdragsløsningen. På den ene siden kan man si at dette handler om utøvelsen av logistikk og kvaliteten på utførelsen. Ved å betrakte prinsippene for utøvelsen av

logistikk kan disse bidra med en beskrivelse av hva som kan gi fordeler. Prinsippene skal fremme samarbeid og likhet mellom aktørene involvert i logistikken. Særlig trekkes reaksjonsevne og fleksibilitet frem som viktige prinsipper for å være i stand til å møte de endringer som oppstår (NATO, 2018, s. 1-3). Integreert planlegging og felles situasjonsbevissthet fremheves i FFOD som viktig for å sikre virkningsfull operasjonsstøtte (Forsvaret, 2019, s. 162). Disse prinsippene vil kunne være målbare og bidrar dermed til at det andre kriteriet kan anvendes. På den andre siden kan man argumentere for at dette handler om relasjonen mellom Forsvarets logistikk og den militære styrken som skal understøttes. Ulike avhandlinger (Westermann, 2016; Rønningen, 2020) trekker frem relasjoner som en viktig faktor i samvirket mellom sivile og militære avdelinger. Rønningen (2020, s. 61) beskriver i sin delkonklusjon at manglende integrering bidrar til usikkerhet hvorvidt samarbeidet med sivile aktører hemmer eller fremmer operativ evne. Westermann (2016, s. 71) trekker i konklusjonen frem at relasjoner er av betydning for samarbeidet mellom det militære og det sivile. Dette påvirker blant annet tillit og innstillingen man har til hverandre. Dette kan indikere at integrasjon, altså i hvilken grad man er integrert, er en faktor av betydning for hvorvidt man klarer å fremme en fordel for de militære styrkene.

Det tredje kriteriet i kjernekompetansemodellen beretter at kjernekompetansen skal være vanskelig for konkurrenter å kopiere. Lai (2017, s. 29) utdyper dette og beskriver at kjernekompetansen må være unik, samt at en sammensetning av flere typer kompetanser gir en mer «robust» kjernekompetanse som er vanskeligere å kopiere. Samtidig sier forfatterne at en kompleks harmonisering av teknologier og produksjonskompetanse kan bidra til å gjøre kopiering utfordrende (Prahalad og Hamel, 1990, s. 7). Dette kriteriet er interessant i forsvarssammenheng. På den ene siden kan man se på det sivil-militære samarbeidet innen logistikk som en form for konkurranse. Sivile aktører er interessert i å samarbeide med Forsvaret fordi det gir muligheter for inntjening og økonomisk vekst. Når Forsvaret viser interesse for å videreutvikle dette samarbeidet kan det være et insentiv for sivile aktører å se på muligheter for å ekspandere sine tjenester til Forsvaret. Dersom skillelinjene er uklare med tanke på «hvem-gjør-hva?» kan det potensielt oppleves som en konkurransesituasjon. På den andre siden kan man legge til grunn en antagelse om at det ikke eksisterer profiterende, konkurrerende virksomheter og at Forsvaret i så måte innehar monopol på sitt virke innenfor tilhørende nasjon. Dette i sammenheng med militære operasjoner.

Til tross for disse argumentene som problematiserer det tredje kriteriet i kriteriemodellen, kan man argumentere for at det er mulig å oppnå kompetanse innen militær logistikk som kan være utfordrende for andre aktører å kopiere. Forsvaret er under stadig utvikling på flere virkeområder. Eksempler på slike virkeområder kan være strategiske, teknologiske eller logistiske. Dermed vil det stadig forekomme pioner-arbeid, dette kan forekomme både i det norske Forsvaret men også i andre nasjoners forsvar. Hvorvidt slike utviklingsprosesser kan lede til en logistisk tjeneste som vanskelig lar

seg kopiere av andre virksomheter kan man anta betinges av andre strukturer som preger Forsvaret som organisasjon. Eksempelvis kan faktorer som økonomiske midler, avtaler knyttet til eksterne leverandører av materiell (altså tilgangen på materiell) eller topografiske forskjeller påvirke både hvorvidt en militær logistisk tjeneste lar seg kopiere, men også hvorvidt tjenesten er mulig å *anvende* i praksis for andre nasjoners forsvar. Med dette menes det at det foreligger ulike kontekstuelle forutsetninger for ulike nasjoner. Disse forutsetningene kan bidra til å svekke nasjoners evne til å kopiere hverandres produkt eller tjeneste. Det er dermed ikke nødvendigvis produktet eller tjenesten i seg selv som er avgjørende for hvorvidt kopiering er vanskelig, men de ulike forutsetningene som foreligger mellom skaper av produkt og den som ønsker å kopiere det.

Det kan argumenteres for at den Norske militære særegenheten er en del av det som gjør kjernekompetansen unik. Når Prahalad og Hamel (1990) snakker om en harmonisering mellom teknologi og produksjonskompetanse må det sees i konteksten av den organisasjonen det ses på. I Forsvaret sitt tilfelle kan man si at teknologi representerer den teknologien og det materiellet som Forsvaret til enhver tid benytter. Produksjonskompetanse handler om den kompetansen man trenger for å produsere produktet (Prahalad & Hamel, 1990). For Forsvarets logistikk er produktet evnen til å understøtte militære styrker og operasjoner. Nødvendig kompetanse for å produsere denne evnen, er den kompetansen som Forsvarets ansatte legger ned i utdanning, trening og øving, og en kontinuerlig videreutvikling av felles prosedyrer og interne prosesser. I Harmoni med teknologien kan vi si at produksjonskompetansen i Forsvaret handler om å integrere det materiellet og den teknologien man har til rådighet i utdanning, trening og øving, prosedyrer og prosesser. Dette er en kontinuerlig prosess som kan være vanskelig å koble seg på og kopiere, hvilket bidrar til å gjøre den unik.

Videre innenfor harmonisering mellom produksjonskompetanse og teknologi kan man se til de forutsetninger som foreligger forsvaret. Det er ikke urimelig å påstå at Forsvarets rammer for virksomhetsutøvelse overskrider ressursene som mange andre organisasjoner innehar med tanke på økonomiske midler som gir tilgang til blant annet personell og materiell. Dette er ikke unikt for det norske Forsvaret og dersom man anser andre nasjoners Forsvar uten NATO-tilhørighet som konkurrerende virksomheter, er ikke nødvendigvis det norske Forsvaret i en unik posisjon med tanke på tilgang til ressurser. Man kan anta at statlig etablerte forsvarsstyrkers tilgang på ressurser er større enn eksempelvis militsgruppers tilgang til ressurser. Den økonomiske sikringen som foreligger Forsvaret muliggjør tilgang til en usedvanlig stor bredde av ulike teknologier samt muligheter for kompetanseutvikling. Denne studien har ikke til hensikt å kartlegge dette, men det er ønskelig å belyse kriteriene som kan bidra til en fremtidig fastsettelse av hva som er kjernekompetanse innen militær logistikk. Tilgangen til ressurser i det norske Forsvaret herunder også til logistiske virkeområder i Forsvaret kan bidra til å: a) enten muliggjøre en slik kompleks harmonisering mellom teknologier og

produksjonskompetanse eller b) kartlegge hvorvidt det allerede eksisterer en slik harmonisering og eventuelt om en slik harmonisering er nødvendig for å ivareta Forsvarets oppgaver.

Det er en pågående definisjonsdebatt angående hva som er militær kjernekompetanse innen logistikk. Altså kan dette anses å være et uavklart kompetanseområde. Dette er av betydning fordi MKIL påvirker utøvelsen av militær logistikk. Ved å betrakte de ulike kriteriene i kjernekompetansemodellen i sammenheng med militær, logistisk kjernekompetanse kan man finne argumenter både for og imot hvorvidt Prahalad og Hamels (1990) modell for organisasjonens kjernekompetanse er anvendbar og relevant for militær kjernekompetanse i det norske Forsvaret. På den ene siden kan man si at modellen blir reduksjonistisk dersom man ønsker å benytte den for å gjøre raske påpekninger vedrørende hva som er militær kjernekompetanse innen logistikk. På den andre siden kan man argumentere for at modellen tilsynelatende innehar høy relevans dersom hensikten ved bruken av den er å gjøre grundige kartlegginger og analyser når det gjelder hva som er logistisk kjernekompetanse innen militær kjernekompetanse.

## **4.2 Kjernekompetanse på ulike nivå**

Som nevnt tidligere i avhandlingen sier Proposisjon 14 S (2020-2021, s. 109) at kjernekompetanse er et prinsipp når man skal vurdere bruk av sivile eller militære ressurser, samt at kjernekompetanse avgrenset innenfor et operasjonsområde skal gjennomføres av militære ressurser. Konsept for logistikk til landstyrkene åpner imidlertid opp for at forsynings-, vedlikeholds-, og transporttjenester i større grad skal gjennomføres med bruk av sivile ressurser (Forsvaret, 2019, s. 8). Det presiseres at stordriftsfordeler og kjernekompetanse i Forsvaret skal legges til grunn for vurderingen. Disse tjenestene skal overleveres fra sivil logistikk til militær logistikk i et leveringspunkt (LP). Dette leveringspunktet defineres ut fra den taktiske og operative vurderingen av støttet sjef (Forsvaret, 2019, s. 8). På den ene siden er det i tråd med proposisjon 14 S da kriteriene som skal vurderes er sammenfallende. På den andre siden kan det argumenteres for at konseptet er motstridende til det proposisjon 14 S (2020-2021, s. 109) sier, da konsept for logistikk til landstyrkene åpner opp for bruk av sivil logistikk i et operasjonsområde. Uavhengig av hva som er riktig, er det fortsatt usikkerhet rundt begrepet kjernekompetanse. Det er sannsynlig at man henviser til MKIL da det handler om logistikk, men det benevnes som kjernekompetanse i Forsvaret. Trolig har man valgt å forholde seg til begrepet kjernekompetanse som en generell betegnelse for å ikke ekskludere samarbeid innenfor andre kategorier enn logistikk. Videre vil avhandlingen diskutere hvorvidt dette er en hensiktsmessig tilnærming til begrepet kjernekompetanse.

Militær kjernekompetanse er definert til å omhandle planlegging, gjennomføring og ledelse av militære operasjoner (Prop. 151 S, 2015-2016, s. 95). Dette er en vid definisjon og innebefatter mange kategorier av kompetanse. På den ene siden kan man si at dette er inkluderende. Dersom en definisjon

er for smal er sannsynligheten til stede for at viktige elementer blir utelukket. Én felles definisjon vil kunne virke samlende og gir felles rammer å forholde seg til. På den andre siden kan rammene bli for vide. Dersom man ser det i lys av kompetanseteorien denne avhandlingen har redegjort for kan man argumentere for at denne definisjonen kan brytes ned til en omfattende liste med kunnskap, erfaring, evner og holdninger. I tillegg vil denne samlingen av kompetanse trolig også bestå av både generell og organisasjonsspesifikk kompetanse, samt variasjoner av grunnleggende og spisskompetanse. Det kan argumenteres for at denne definisjonen av kjernekompetanse gir et dårlig vurderingsgrunnlag fordi det er for mange faktorer som må vurderes. Dersom man ser til teorien som omhandler militær logistikk ser man at det er et svært bredt fagfelt med mange underkategorier som krever både spisskompetanse og organisasjonsspesifikk kompetanse. Slik det defineres i FFOD (Forsvaret, 2019, s. 157) omfatter det alt fra kontraktsinngåelser med sivile aktører til tanking av stridsvogn på stridsfeltet faller inn under kategorien logistikk. Videre innenfor militær logistikkteori kan man også se at det er store variasjoner innenfor logistikk mellom de ulike kommandonivåene. Dette handler i stort om roller ansvar og myndighet de ulike nivåene seg imellom. I henhold til FFOD (Forsvaret, 2019, s. 157) sine beskrivelser samt Kress (2002, s. 17-23) sine analogier av de ulike nivåene, fremstår det som at de fokuserer på forskjellige aspekter av logistikken. Fellesnevneren ligger i hensikten. Alle nivåene har til hensikt å understøtte militære styrker og militære operasjoner på best mulig måte, men måten det kommer til uttrykk på er svært forskjellig. På strategisk nivå har man et langsiktig og helhetlig fokus. Nivået kjennetegnes av evnen til å fasilitere for ressurstilgangen til operasjonsområdet. Forsvaret og dets økonomi er de dimensjonerende faktorene når det skal besluttes investeringer og anskaffelser, eller nye militærstrategiske retninger (Kress, 2002, s. 17). På operasjonelt nivå ivaretar, forvalter og fremfører de ressursene man er tildelt frem til det taktiske nivået. Det er på dette nivået den logistiske infrastrukturen bygges for å understøtte en militær operasjon (Forsvaret, 2019, s. 157). Det taktiske nivået kjennetegnes ved at det er her transformasjonen fra ressurs til produkt oppstår. Det taktiske nivået mottar sine ressurser fra det operasjonelle nivået, og utnytter det til å produsere operativ evne, eller evnen til maktutøvelse. På dette nivået nyttes det fortrinnsvis militære ressurser (Forsvaret, 2019, s. 160; Kress, 2002, s. 23). På den ene siden kan bredden i den militære logistikken være et argument for å ha en generell definisjon av kjernekompetanse. Dersom man starter arbeidet med å definere kjernekompetanse til de ulike nivåene, eller andre undergrupper, kan det være vanskelig å stoppe. Det kan bli en utfordring å bestemme hva som kreves for å få en egen kjernekompetansedefinisjon. Basert på hvordan man forstår logistikken på de ulike nivåene, vil denne avhandlingen argumentere for at en overordnet definisjon av MKIL kan være hensiktsmessig som en beskrivende overbygning av militær logistikk, men at den blir for generell for å kunne benyttes som et vurderingskriterium på operasjonelt eller taktisk nivå. Ett eksempel kan være å betegne begrepet som *Hærens kjernekompetanse innen logistikk* så gir begrepet i seg selv mer mening som et vurderingskriterium for bruk av sivile eller militære ressurser innenfor *Hærens* operasjonsområde. Det er derfor denne avhandlingens påstand at



en vurdering av bruk av sivile eller militære ressurser innen logistikk, krever en tydeligere definisjon av MKIL.

### 4.3 Divergerende føringer

Som avhandlingen har bemerket i utledningen av forskningsspørsmål, er det identifisert at det eksisterer ulike føringer for hva som skal legges til grunn når man vurderer anvendelse av sivile aktører eller ikke. Som beskrevet tidligere sier LTP (2020, s. 109) at samarbeid med sivile skal vurderes innen kompetanseområder som ikke er kjernekompetanse for Forsvaret, og der samarbeidet kan gi stordriftsfordeler og kostnadseffektive løsninger. Oppsummert kan vi si at i henhold til proposisjon 14 S er kjernekompetanse og økonomiske innsparinger kriterier for å vurdere bruk av sivile ressurser. Videre har denne avhandlingen identifisert en divergerende føring. I *konsept for logistikk i Forsvaret* står det beskrevet at:

*«De aktiviteter som direkte understøtter styrkeoppbygging og militære operasjoner er definert som kjernevirksomhet i Forsvaret. Kjernevirksomheten skal være styrt og kontrollert av Forsvaret, og skal i hovedsak kunne løses med Forsvarets egne ressurser.» (FLO, 2013, s. 9)*

Viktig i denne sammenhengen er at FLO sier at kjernevirksomhet i *hovedsak* skal løses med militære ressurser. Dermed kan man si at FLO legger kjernevirksomhet til grunn for vurderinger som omhandler bruk av sivile eller militære ressurser. På den ene siden kan man si at disse føringene ikke nødvendigvis er motstridende, men overlappende. For å vurdere bruk av enten sivile eller militære ressurser så må man vurdere både kjernekompetanse og kjernevirksomhet, samt potensiell økonomisk innsparing. Det fordrer at man har en god forståelse av hva kjernekompetanse og kjernevirksomhet er. På den andre siden kan man si at dette fremstår som ulogisk da de to begrepene ikke er nevnt i sammenheng i de aktuelle dokumentene. Videre kan man også si at disse føringene er motstridene da kjernekompetanse og kjernevirksomhet ikke nødvendigvis er sammenfallende. Som eksempel kan man forestille seg at en sivil kolonne som leverer forsyninger inn i hærens operasjonsområde til en av Brigadens avdelinger under en operasjon, vil bryte med prinsippet om kjernevirksomhet da dette er direkte understøttelse av en operasjon. Den samme kolonnen bryter ikke nødvendigvis med prinsippet om kjernekompetanse da det kan tenkes at forsyninger ikke er i denne kategorien. Samtidig så har FLO definert at kjernevirksomhet i *hovedsak* skal ligge til grunn for vurderingen. Uavhengig av hva som er riktig eller galt kan man påstå at dette bidrar til et krevende vurderingsgrunnlag og gir rom for misforståelser. Dette bidrar også til en utydeliggjøring av begrepet MKIL og dets betydning. For å forsøke å få klarhet i denne utfordringen vil denne avhandlingen videre se på forskjeller og likheter mellom kjernekompetanse og kjernevirksomhet.

I *policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret (PVKF)* (Forsvaret, 2013, s. 6) defineres kjernevirksomhet som «den aktivitet som representerer evnen til å oppfylle organisasjonens idé, formål og rasjonale.» Forsvaret har videre definert sin egen kjerneaktivitet til å være: «[...] de aktiviteter som direkte bidrar til gjennomføring av styrkeoppbygging og militære operasjoner.» (Forsvaret, 2013, s. 9). Denne definisjonen kommer som følge av en utledning av hva *kjernen i Forsvarts virksomhet* er. Det legges til grunn at bruken av militær makt er det som berettiger Forsvarets eksistens (Forsvaret, 2013, s. 8). Dette har også denne avhandlingen utledet som den *tjenesten* Forsvaret leverer. Anvendelse av militær makt kommer til uttrykk gjennom militære operasjoner. Videre er det vurdert at styrkeoppbygging er en avgjørende forberedelse for å muliggjøre militære operasjoner, og dermed faller inn under begrepet kjernevirksomhet (Forsvaret, 2013, s. 8).

Dersom vi sammenligner de to definisjonene ser vi at de henviser til henholdsvis kompetanse og aktivitet som *faktoren* som vil være avgjørende, eller i kjernen for organisasjonen.

Kjernekompetansedefinisjonen omtaler å *sikre organisasjonen fordeler og overlevelse*, altså en form for kompetanse man må inneha for å oppfylle kriteriene. Samtidig omtaler kjernevirksomhetsdefinisjonen å *oppfylle organisasjonens idé, formål og rasjonale*, altså noe man må gjøre for å oppfylle kriteriene. Ut fra denne sammenligningen kan man argumentere for at det fremstår som hensiktsmessig at kjernevirksomheten er et kriterium for vurderingen av bruk av sivile eller militære ressurser. Kjernevirksomheten handler om aktiviteter, og man har ved denne definisjonen trukket et skille mellom hvilke aktiviteter som må gjennomføres av militære ressurser, og hva som kan gjennomføres av sivile ressurser. PVKF (FLO, 2013, s. 7-13) skiller mellom kjernevirksomhet og tilretteleggende virksomhet, og beskriver videre et mulighetsrom for samarbeid samt hvordan man metodisk skal gå fram for å identifisere dette. Kjernevirksomhetsdefinisjonen er utformet for å ivareta helheten av Forsvarets ulike funksjonsområder, og dermed gjøre den relevant for hele Forsvarets organisasjon (FLO, 2013, s. 9). Som et motargument kan man likevel påstå at et teoretisk skille mellom tilretteleggende- og kjernevirksomhet ikke nødvendigvis er like egnet i praksis. Metoden for å identifisere og kategorisere ulike aktiviteter, tillegger den enkelte leder å gjøre disse vurderingene med støtte i PVKF (Forsvaret, 2013, s. 13). Det vil dermed være personlige synspunkter og preferanser involvert i prosessen. Dette betyr ikke nødvendigvis at det fører til feilvurderinger, men det bidrar til en mer subjektiv vurdering av hva som er kjernevirksomhet og ikke. Videre kan dette medføre at det dannes ulike vurderinger av samme type aktivitet, i rammen av hele organisasjonen.

Definisjonen av *militær kjernekompetansen* er omtalt i denne avhandlingen tidligere. Det er imidlertid en vid definisjon som kan omfatte et bredt spekter av kompetanse, noe som gjør den lite anvendbar som et vurderingsprinsipp for bruk av sivile eller militære ressurser. For at kjernekompetanse skal være et anvendbart prinsipp må det være tydelig hva kjernekompetansen er. Det er rimelig å anta at kjernekompetanse i den konteksten den er beskrevet i proposisjon 14 S ((2020-2021), s. 109) handler

om logistikk, mer presist MKIL. Dette understreker behovet for en tydeligere beskrivelse av MKIL. Som nevnt tidligere i avhandlingen bidrar proposisjon 14 S (2012-2013, s. 109) med en ytterligere avgrensning av kjernekompetanse: Transport og distribusjon, avgrenset innenfor et operasjonsområde er kjernekompetanse, og skal løses av militære enheter. Det kan tenkes at dette er ment som et eksempel, eller at det bare beskriver en del av kjernekompetansen. Uavhengig av dette er det primært to utfordringer med denne avgrensningen. For det første vil en avgrensning til operasjonsområdet tilsi at MKIL forekommer bare i operasjoner, og eventuell trening på operasjoner. Dersom man betrakter dette i sammenheng med definisjonen av kjernevirksomhet, der styrkeoppbygging er inkludert, er det sannsynlig å tro at det er elementer innenfor styrkeoppbygging som vil kreve MKIL. For å gjøre en styrke klar til militære operasjoner kreves det utdanning, trening og øving, eller kompetansebygging. Dette vil også gjelde innenfor MKIL. For det andre er transport og distribusjon trolig ikke det eneste som inngår i MKIL. Landsrød (2021) peker for eksempel på at vedlikehold av militært materiell mangler i beskrivelsen. Dette bidrar til å forsterke inntrykket av at dette ikke er ment som en definisjon, men snarere som et eksempel. Dette bidrar heller ikke til en avklaring av MKIL.

Som nevnt tidligere er det også en divergens mellom proposisjon 14 S ((2020-2021), s. 109) og Logistikkonsept land (Forsvaret, 2019). Forskjellen ligger i hvorvidt man kan benytte sivile ressurser innenfor et operasjonsområde eller ikke. På den ene siden kan man argumentere for at proposisjon 14 S har gitt føringer om at sivile ikke skal benyttes innenfor et operasjonsområde. Dette trekker et klart skille som er forholdsvis enkelt å forholde seg til. Dette er særlig relevant i en krigssituasjon. For å underbygge dette kan vi se til Nilsen og Steder (2015, s. 14) sine betraktninger rundt ulikheter mellom logistikk i fred og krig. Nilsen og Steder (2015, s. 13) sier også spesifikt at det er naturlig å trekke et skille mellom sivile og militære ressurser når det angår transport og distribusjon. Dette er aktiviteter som i stor grad vil foregå inne i et operasjonsområde, og som er forbundet med høy risiko. Det kan spekuleres i om det er denne rapporten proposisjon 14 S bygger sine føringer på. På den andre siden kan det argumenteres for at det vil være en mindre god utnyttelse av de totale ressursene ved å ikke åpne opp for muligheten til å benytte sivile ressurser innenfor et operasjonsområde. Logistikkonsept land (Forsvaret, 2018, s. 8) legger til grunn bruk av sivile ressurser må vurderes og besluttes av støttet sjef med hensyn til den operative og taktiske situasjonen. Eriksen (2016, s. 76) har som tidligere nevnt konkludert med at det ikke finnes et entydig klart svar på hvor skillet skal gå, sett i forhold til krigens folkerett. Dette underbygger behovet om å ha en klar forståelse av MKIL for å kunne benytte flere vurderingskriterier til denne beslutningen. Avhandlingen konkluderer i så måte ikke om det er rett eller galt å bruke sivile ressurser i operasjonsområdet, det vil være avhengig av situasjonen.

Oppsummert kan man si at kjernekompetanse og kjernevirksomhet burde sees i sammenheng da de begge fokuserer mot kjernen i Forsvarets virke, altså evnen til maktutøvelse. Det betyr derimot ikke at det begrepene representerer er sammenfallende. Det blir dermed problematisk når begge begrepene

skal anvendes til vurdering av samme formål. Kjernevirksomhet fremstår som godt definert, og i så måte egnet til å brukes som vurderingsgrunnlag med tanke på bruk av sivile eller militære ressurser. Kjernekompetanse i denne sammenhengen fremstår som uklart. Avhandlingen vil argumentere for at det menes MKIL når det skal vurderes bruk av sivile eller militære ressurser innenfor logistikk. For at det skal være et vurderingsgrunnlag må en tydeligere forståelse og definisjon identifiseres. Dette underbygges av divergensen som er identifisert mellom proposisjon 14 S og Logistikkonsept land. MKIL vil trolig bidra til å kunne gjøre bedre vurderinger av bruken av sivile eller militære ressurser innenfor et operasjonsområde.

#### **4.4 Militær kjernekompetanse innen logistikk**

Med utgangspunkt i kjernekompetansemodellen og dens tre kriterier har avhandlingen belyst at det er nødvendig med en tydeligere beskrivelse av MKIL, samt at kjernekompetansemodellen kan være et verktøy å anvende for dette formålet. Modellen fremstår som relevant og valid til tross for at forskningen som ligger bak baserer seg på sivile private organisasjoner. De tre kriteriene i kjernekompetansemodellen er gjennomgått, og avhandlingen har identifisert flere mulige kjennetegn ved kriteriene. Det første kriteriet tilsier at kjernekompetansen skal gi tilgang til et bredt og variert marked. I militær logistisk sammenheng kan marked forstås som variasjonen og omfanget av militære styrker som skal understøttes. Dette indikerer at graden av interoperabilitet, eller effektiv samhandling, er av betydning for dette kriteriet. Det andre kriteriet tilsier at kjernekompetansen skal lede til betydelige fordeler for sluttbrukeren. For den militære logistikken betyr dette at man må utføre tjenesten på en slik måte at de militære styrkene oppnår en fordel. Her kan det være relevant og se til de militære prinsippene for logistikk. Blant disse trekkes særlig fleksibilitet og reaksjonsevne frem som viktige. Videre kan graden av integrering være av betydning, da dette kan ha påvirkning på hvordan man samarbeider. Det tredje kriteriet tilsier at kjernekompetanse skal være vanskelig for konkurrenter å kopiere, den skal være unik. Det poengteres i teorien at en samling av flere typer kompetanse kan være av betydning for å gjøre den unik, samt graden av harmonisering mellom teknologi og produksjonskompetanse. For den militære logistikken kan dette innebære det Norske militære særpreget. Det er flere faktorer som kan bidra til at kompetansen er utfordrende å kopiere. Slike faktorer kan eksempelvis være at man har trent og øvd sammen over tid, i et område som man er tiltenkt å utføre sine oppgaver i samt med det materiellet man er tiltenkt å bruke. Dette gir en sammensetning av ulike typer kompetanse som er vanskelig å kopiere.

Oppsummert kan man si at interoperabilitet, samhandling, integrering og særegenhet preger de tre kriteriene for å identifisere kjernekompetanse. Alle disse begrepene handler i stor grad om samarbeid. Dersom vi ser dette opp mot avhandlingens vurdering av Forsvarets logistikk som et produksjonssystem, kan vi si at samarbeid er en viktig faktor for understøttelsen av de militære

styrkene. Samarbeid er av mindre betydning uten en kontekst. Dersom man betrakter Forsvarets definisjon av militær kjernekompetanse og legger til faktoren samarbeid kan det uttrykkes som at den militære logistikken må evne å samarbeide innen planlegging, gjennomføring og ledelse av militære operasjoner. Sagt på en annen måte kan man si at det handler om *evnen til å integrere logistikk i planleggingen, gjennomføringen, og ledelsen av militære operasjoner*. Denne definisjonen underbygger Forsvarets definisjon av militær kjernekompetanse, da hensikten med logistikken er å understøtte militære styrker og operasjoner.

På samme måte som militær kjernekompetanse, er ovenstående beskrivelse av MKIL av en overordnet og generell art. Dersom den skal kunne anvendes til vurderingen av bruk av sivile eller militære ressurser er det fortsatt et behov for å se på detaljene som ligger bak. Dette underbygges av tidligere drøfting om behovet for en nivå-inndelt definisjon av kjernekompetanse. Mengden av kompetansekomponeanter som inngår i planlegging, gjennomføring, og ledelse av militære operasjoner på for eksempel operasjonelt nivå vil være svært omfattende.

Ut fra drøftingen i denne avhandlingen fremkommer det at både kjernevirksomhet og kjernekompetanse er av betydning for vurdering av bruk av sivile eller militære ressurser. Det enkelte begrep har imidlertid ulik betydning, og man kan ikke uten videre analyse sette et likhetstegn mellom dem. De to begrepene bør sees i sammenheng som kriterier for vurdering av bruk av militære eller sivile ressurser, avhengig av hvilken kontekst man vurderer. Dette får en økt betydning da det heller ikke folkerettslig kan trekkes en klar linje (Eriksen, 2016, s. 76), og det dermed kan være et behov for flere kriterier å vurdere etter. Dette vil ha påvirkning på bruken av sivile ressurser inne i operasjonsområdet.

Gjennom denne avhandlingen har det blitt belyst at sivile ressurser skal søkes å benyttes i større grad. Stavang (2020, s. 97) konkluderer i sin masteroppgave om FMA at militær kompetanse kan reduseres. Dette fordrer en god kompetanseanalyse for å identifisere hva slags kompetanse som kan reduseres. Dette underbygger behovet for en definisjon av MKIL da dette vil bidra til å bedre kunne uttrykke hva som kan løses av sivile ressurser, men ikke minst så vil det ha betydning for hva som skal løses av militære ressurser.

## 5 Konklusjon

Formålet med denne avhandlingen har vært å gi en tydeligere beskrivelse av hva militær kjernekompetanse innen logistikk er. Avhandlingen skulle videre forsøke å tillegge mening til MKIL. Gjennom drøfting av teori opp mot styrende dokumenter har avhandlingen kommet frem til en mulig måte å definere MKIL på med tanke på et overordnet nivå:

*Militær kjernekompetanse er evnen til å integrere logistikk i planlegging, gjennomføring og ledelse av militære operasjoner.*

En definisjon av begrepet er av betydning fordi MKIL er et prinsipp som legges til grunn for vurdering med tanke på bruk av sivile eller militære ressurser. Videre vil det være av betydning for logistikkens virke. Dersom noe kan løses av sivile ressurser, er det dermed kanskje ikke hensiktsmessig å bruke militære ressurser på å løse det. Følgelig kan det ha betydning for både utdanning, trening og øving, og muligens også enkelte logistiske fagområders eksistens. Denne måten å formulere innholdet og betydningen av MKIL kan påstås å være hensiktsmessig i forhold til logistikkens virkeområder da den presiserer at logistikken skal *integreres* med andre operative virkeområder i Forsvaret, og ikke gjennomføres separat.

Videre fremkommer det i denne avhandlingen at et teoretisk rammeverk rundt begrepet, kan sementeres i organisasjonsteori. Dette gjelder både generell organisasjonsteori som her er belyst ved hjelp av Jacobsen og Thorsvik (2007) samt ved hjelp av organisatorisk ledelsesteori (Lai, 2017). I tråd med dette viser avhandlingen til at Dunning (2013) anmoder at kjernekompetansebegrepet i en amerikansk, militær kontekst ikke er sementert tilstrekkelig i organisasjonsteori. Følgelig kan denne avhandlingen anmode at det foreligger et behov for at en eventuell sementering i organisasjonsteorien burde inkluderes i Forsvaret sitt videre arbeid med kompetanseutvikling.

Avhandlingen er også basert på teori som spesifikt omhandler kjernekompetanse. Dette er belyst ved Prahalad og Hamels (1990) kjernekompetansemodell. Denne modellen presenterer noen kriterier som bør innfris, for å si noe om hvorvidt kompetansen i en organisasjon kan anslås å være organisasjonens kjernekompetanse. Avhandlingen har forsøkt å belyse MKIL ved hjelp av denne modellen for å kunne si noe om hvorvidt den er anvendbar med tanke på å kartlegge MKIL i Forsvaret. Avhandlingens synspunkt er etter dette at denne modellen kan benyttes som et verktøy for å kartlegge og analysere hvilke kompetanseområder som kan anses som kjernekompetanseområder i militær logistikk. Avhandlingen er ikke tilstrekkelig til å konkludere med hvorvidt modellen kan benyttes i sin reneste form for å kartlegge MKIL, men at den i det minste kan bidra som en ramme eller være førende i et slikt arbeide. Dette er også forenlig med at avhandlingen betrakter at MKIL er vagt definert og kartlagt, særlig sett i sammenheng med logistikkens brede virkeområder.

Ett annet spørsmål som ble reist i avhandlingen omhandler hvorvidt det er behov for å bryte ned MKIL til det enkelte kommandonivå. Herunder belyses det blant annet at de ulike kommandonivåenes oppgaver som tilfaller logistisk virke er svært bredt og omfatter mange ulike oppgaver. Ved å undersøke litteraturen fremstår det tilsynelatende som at fagets bredde og mangfold ikke er tilstrekkelig ivaretatt når MKIL benyttes som grunnlag for å beslutte hvorvidt oppgavene kan løses av sivile aktører. Avhandlingen anmoder følgelig at det er behov for å bryte ned MKIL til hvert enkelt kommandonivå for å ivareta logistikkens mange virkeområder.

En noe overraskende oppdagelse når man undersøker litteraturen er at det foreligger divergerende føringer i ulike dokumenter som er styrende for hvilke retningslinjer som burde gjelde for Forsvarets samarbeid med sivile aktører. Det er denne avhandlingens standpunkt at kjernekompetanse bør være et prinsipp for vurderingen av hvilke ressurser som skal anvendes, men ikke eksklusivt.

Kjernevirksomhet er også et hensiktsmessig prinsipp, men hver av disse bør benyttes i henhold til den gjeldende konteksten for vurderingen. Videre mener denne avhandlingen at bruk av sivile innenfor et operasjonsområde ikke kan sies å være feil, men det vil være avhengig av situasjon. I denne sammenheng vil det være hensiktsmessig å kunne benytte både kjernekompetanse og kjernevirksomhet som prinsipper for vurderingen om bruk av sivile eller militære ressurser.

## **5.2 Forslag til videre forskning**

Formålet med denne avhandlingen var å forsøke å gi en tydeligere beskrivelse av hva militær kjernekompetanse innen logistikk er, samt å tillegge begrepet mening. Gjennom denne prosessen fremkommer det tydelig at det er et behov for å gjennomføre en grundigere kompetanseanalyse av hvilke ulike former for kompetanse som inngår i MKIL. Basert på denne avhandlingen vil det være hensiktsmessig å gjøre denne analysen på det enkelte kommandonivå.

Videre vil det være interessant å gjøre en mer empirisk studie av hvordan kjernekompetanse anvendes som prinsipp i praksis. Gjennom intervjuer med relevant personell på de ulike nivåene vil det være mulig å få et bedre bilde av hvordan vurderingen av bruk av militære eller sivile ressurser faktisk gjennomføres, og i hvilken grad kjernekompetanse anvendes.

## 6 Referanseliste

- Andersen, M. & Ødegaard, G. (2016). *Militære fellesoperasjoner - en innføring*. Abstrakt forlag.
- Birkemo, G. A., Halvorsen, O. K. & Graarud, E. (2019). *Et troverdig alliert mottak- erfaringer fra Trident Juncture 2018*. Forsvarets Forsknings Institutt. <https://www.ffi.no/no/Rapporter/19-01068.pdf>
- Birkemo, G. A., Halvorsen, O. K. & Graarud, E. (2020). Evaluering av Forsvarets logistikksystem: utvikling og anvendelse av et nytt metodisk rammeverk. *NECESSE*, 2020(3), 76-98. [Necesse VOL 5, Issue 3 - Militær logistikk i et åpent systemperspektiv - elektronisk - 17.12.20.indd \(ffi.no\)](#)
- Dunning, R. E. (2013). *The Army's Core Competencies*. [Masteroppgave]. United States Army Command and General Staff College. [The Army's Core Competencies \(dtic.mil\)](#)
- Eriksen, C. J. (2016). *Sivilisering av militær logistikk: et dilemma med hensyn til krigens folkerett*. [Masteroppgave]. Forsvarets Høgskole. [MA 2016 Eriksen.pdf \(unit.no\)](#)
- Einarsen, T. (2019). *Effektiv logistikk gjennom strategisk partnerskap: Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?*. [Masteroppgave]. Forsvarets Høgskole. [Forsvarets høgskole \(unit.no\)](#)
- Fjeldavli, S. (2021, 13. juli). *Den fremtidige logistikkoffiseren vs. Logistikkspesialisten, er vi i rute?*. [www.stratagem.no. Replikk: Den fremtidige logistikk-offiseren vs. logistikk-spesialisten, er vi i rute? \(stratagem.no\)](#)
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets Fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben. [FFOD 2019 .pdf \(unit.no\)](#)
- Forsvaret. (2013). *Policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret*. Forsvarsstaben. [Policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret \(nordefco.org\)](#)
- FLO. (2013). *Konsept for logistikk i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO).
- FLO. (2019). *Konsept for logistikk til landstyrkene*. Oslo: Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO).
- Gulichsen, S., Reitan, J., & Listou, T. (2011). *Prestasjonsbasert logistikk (PBL): muligheter og utfordringer*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.



- Johnsen, B. H. (2018). Individuelle Forskjeller. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ Psykologi* (3. Utg., s. 171-193). Fagbokforlaget.
- Kress, M. (2002). *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*. Kluwer Academic.
- Lai, L. (2017). *Strategisk kompetanseledelse*. (4. utg.) [som E-bok, Ebok.no]. Fagbokforlaget
- Landsrød, J. H. (2021, 01. august). *Militær kjernekompetanse innen logistikk*. [www.stratagem.no](http://www.stratagem.no).  
[Militær kjernekompetanse innen logistikk \(stratagem.no\)](http://www.stratagem.no)
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.). (2015). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. (1.utg.). Cappelen Damm AS
- Mld. St. 14. (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet. [Meld. St. 14 \(2012-2013\) \(regjeringen.no\)](http://www.regjeringen.no)
- NATO. (2018). *Allied Joint Logistic Doctrine (AJP-4b)*. NATO.
- Nilsen, T. & Steder, F. B. (2010). *Effektive Forsyningskjeder*. Forsvarets Forsknings Institutt. [Norsk rapport \(knowledgearc.net\)](http://www.knowledgearc.net)
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard business Review*, 67(3), 79-91. [Wayback Machine \(archive.org\)](http://www.archive.org)
- Prop. 14 S. (2020-2021). *Vilje til forsvar – Evne til beredskap*. Forsvarsdepartementet. [Prop. 14 S \(2020–2021\) \(regjeringen.no\)](http://www.regjeringen.no)
- Prop. 151 S. (2015-2016). *Kampkraft og bærekraft*. Forsvarsdepartementet. [Prop. 151 S \(2015–2016\) \(regjeringen.no\)](http://www.regjeringen.no)
- Rønningen, B. E. (2020). *Når den sivile logistikken møter den militære logistikken: Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»? [Masteroppgave]*. Forsvarets Høgskole. [Microsoft Word - 2020-05-19 \(U\) MA\\_2020\\_Rønningen.docx \(unit.no\)](http://www.unit.no)
- Snyder, G. H. (1961). *In Deterrence and Defense*. Princeton University Press.  
<https://www.jstor.org/stable/j.ctt183pj49>
- Stavang, T. H. (2020). *Forsvarsmateriell: så sivilt som mulig, men så militært som nødvendig: Har militær kompetanse en effekt på å fremskaffe materiell? [Masteroppgave]*. Forsvarets Høgskole.  
[Forsvarets høgskole \(unit.no\)](http://www.unit.no)
- Virum, H. & Persson, G. (2011). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. (2. utg.). Gyldendal akademisk.

Westermann, Ø. (2016). *Sivilisering av militær logistikk: Ledelse av forsyningskjeder i et militært beredskapsperspektiv*. [Masteroppgave]. Forsvarets Høgskole. [Sivilisering av militær logistikk: Ledelse av forsyningskjeder i et militært beredskapsperspektiv \(unit.no\)](#)

Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. (3. Utg.). McGraw-Hill Education

## 6.2 Figurer og modeller

Figur 1: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015, s. 68).

Figur 2: Oversikt over søkshistorikk (egenprodusert tabell).

Figur 3: Organisasjoner som produksjonssystem (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.15).

Figur 4: Sammenhengen mellom ulike kompetansekompenerter (Lai, 2017, s. 44).

Figur 5: Hovedkategorier av kompetanseformer (Lai, 2017, s. 47).

Figur 6: Kompetanse langs to kontinua (Lai, 2017, s. 49).

Figur 7: Sammenhengen mellom stasjonær, forsterkende, og organisk logistikk (Forsvaret, 2019, s.161).