

En analyse av St. Melding 14 (2012-2013)

«Kompetanse for en ny tid»

Hvilke motiver ligger til grunn for kompetansesatsingen i ST. Melding 14 (2012-2013), og hvordan blir strategier og tiltak presentert og oversatt til Fokus?

Kjersti Øvergaard Dahlberg

Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap STV-6901

Mai 2015

FORORD

Når en blir 50, da tar livet til – som student igjen. Ved siden av full jobb som undervisningsinspektør i FHS/Fokus Grensevakten, har dette studiet vært utfordrende, og motiverende i jobbsammenheng. Å lære teori som kan knyttes opp mot en lang praksis, har vært faglig nyttig. Jeg fant interesse for St. Melding 14(2012-2013) «Kompetanse for en ny tid», etter som den har innvirkning på min arbeidssituasjon. Strategisk kompetansestyring er et interessant tema som jeg så sammenheng med i forbindelse med organisasjonsutviklingsarbeid i egen avdeling.

Det er mange som fortjener en takk. Ære til alle for at jeg endelig er i mål. Når vi i Fokus har møttes, har mine kollega alltid vist interesse for hvordan det har gått med «studenten». Takk for at dere bryr dere. Det har vært motiverende, og gitt meg trua på meg selv. Takk til informantene, mine kollega, som stilte opp og delte synspunkter med meg. Uten dere har det ikke blitt noen empiri. Takk til veileder, Hilde Marie Pettersen, som over tid har gitt oppmuntrende og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg er veldig takknemlig for at min arbeidsgiver, Forsvaret, har gitt meg muligheten, og tilrettelagt slik at jeg har fått delta på dette masterstudiet i regi av Universitetet i Tromsø. Min sjef og vår assistent på kontoret, takk for at dere har lyttet og engasjert dere.

Så min aller nærmeste, min mann Trond. Nå blir jeg «handlanger» i hytteprosjektet vårt, og «ei vanlig kone», slik du ønska deg her om dagen. Takk for at du har holdt ut med meg.

Nye utfordringer venter. Aller først skal jeg nå glede meg og fokusere på at jeg skal bli bestemor. For meg blir det en ny utfordring som gir ny kompetanse.

Bjørnevatn 13. mai 2015

Kjersti Øvergaard Dahlberg

SAMMENDRAG

St. Melding 14 (2012-2013) ble vedtatt 14.juni 2013. Den legger føringer for en ny kompetansepolitikk i Forsvaret. Hele forsvarssektoren er i kontinuerlig omstilling. Dette påvirker alle enhetene i sektoren. Samfunnet endrer seg og det stilles krav til høy kompetanse på grunn av konkurranse i arbeidsmarkedet.

Hensikten med min oppgave er å identifisere strategier og tiltak som ligger i stortingsmeldingen, og å finne ut hvordan disse kan komme til å berøre min avdeling, Fokus. Jeg prøver også å belyse hvordan arbeidet med meldingen er oversatt til de ansatte i Fokus.

Linda Lais teori om strategiske kompetansestyring, Dag Ingvar Jacobsens teori om endringer i organisasjoner og Kjell Arne Røviks oversettelsesteorier er sentrale i oppgaven.

For å få en oversikt over hvordan ansatte i Fokus opplever endringsarbeidet, har jeg gjennomført dybdeintervju, en kvalitativ analyse.

Politiske og globale endringer har oppstått etter at kompetansemeldinga utkom. Jeg prøver å analysere hvilke begrunnelser og drivkrefter som ligger til grunn for stortingsmeldingen. Dette kan få konsekvenser for Fokus som støtteavdeling. Mine funn viser at ledelsen og de ansatte i Fokus har ulikt syn på hvilken endringsprosess som gjennomføres i avdelingen.

Innhold

.....	i
FORORD	iii
1 Innledning	1
2 Empiri.....	3
2.1 Forsvaret	3
2.2 FHS/Fokus.....	4
2.3 St. Melding 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid».....	4
2 Teori	7
3.1 Innledning.....	7
3.2 Endringer i organisasjoner	7
3.2.1 Symbolske endringer	9
3.3. Drivkrefter som kan føre til organisasjonsendringer	10
3.4 Endringsstrategier.....	12
3.5 Oversettelse av organisasjonsideer.....	15
3.6 Kompetansesatsing som strategi for organisasjonsendring.....	18
3.6.1 Kompetanseplanlegging	19
3.6.2 Implementering av tiltak	20
3.6.3 Evaluering og oppfølging	20
3.7 Oppsummering.....	21
4 Metode	23
4.1 Innledning.....	23
4.2 Begrunnelse for metodevalg.....	23
4.3 Intervju	24
4.4 Utforming av intervjuguiden.....	25
4.5 Utvelgelse av informanter.....	26
4.6 Gjennomføring av intervju	27
4.7 Analyse av mine dokumenter og kilder	28
4.7.1 Oversikt over mine dokumenter og kilder.....	28
4.8 Analyse av mitt datamateriale	29
4.9 Undersøkelsens styrke og svakheter	29
5 Analyse	31
5.1 Innledning.....	31

5.2 Motiver bak innføringen av kompetansereformen – en analyse av meldingen.....	32
5.2.1 Begrunnelser for å innføre en ny kompetansereform	32
5.2.2 Hva driver fram endringer i forhold til Forsvarets kompetansesatsing?	34
5.2.3 Strategier og satsningsområder i St. Melding 14.....	37
5.2.4 Hva vet de ansatte i Fokus om stortingsmeldingen?	38
5.2.5 Deloppsummering	40
5.3 Strategi og tiltak i Fokus i forhold til innføringen av kompetansereformen	41
5.3.1 Strategisk kompetansestyling	41
5.3.2 Ledelsens fokus på kompetansesatsing	44
5.3.3 Hvor er Fokus i dette endringsarbeidet i dag?	47
5.3.4 Deloppsummering	50
5.4 Oversettelse av innholdet i kompetansereformen	50
5.4.1 Hva sier stortingsmeldingen om oversettelse?	51
5.4.2 Fokus sin oversettelse av kompetansemeldingen	52
5.4.3 Deloppsummering	55
6 Avslutning.....	57
7 Kilder.....	59
8 Vedlegg.....	63
8.1 Intervjuguide.....	64
8.2 Godkjenning fra NSD	67
8.3 Tillatelse fra sjef Fokus	69
8.4 Forespørsel om deltakelse.....	70
8.5 Notatskjema	72

1 Innledning

Forsvaret er en av fem organisasjoner under betegnelsen forsvarssektoren. De andre er Forsvarsdepartementet, Forsvarsbygg, Forsvarets forskningsinstitutt og Nasjonal sikkerhetsmyndighet. Forsvarssektoren er i kontinuerlig omstilling. Omstillingen påvirker alle enhetene i sektoren. Når Forsvaret omstiller, blir alle de andre enhetene berørte. For eksempel må Fokus (Forsvarets kompetanse og utdanningscenter), som er en avdelingen under Forsvarets Høgskole (FHS), omstille sin virksomhet etter som Forsvaret endrer sin struktur og sine tiltak.

St. Melding 14 (2012-2013) som ble vedtatt i Stortinget 14.juni 2013, heretter også kalt kompetansemeldingen, stortingsmeldingen, eller bare meldingen, skisserer en ny kompetansepolitikk; en kompetansereform. Målet med meldingen er at den skal være en politisk plattform for en reform som skal endre måten Forsvarssektoren rekrutterer, utvikler og anvender kompetanse på. Utgangspunktet er at Forsvarssektoren må tenke fremover, og være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet. Forsvarssektoren skal utvikle en mer moderne kompetanseorganisasjon.

Samfunnet endrer seg i raskt tempo. Globalisering, informasjons- og kommunikasjonsteknologi stiller store krav til kompetanseutvikling. Det er krav til høy kompetanse fordi konkurransen i arbeidsmarkedet er økende. I dag er det politisk, kulturelt og ledelsesmessig «korrekt» å satse på kompetanse som en del av organisasjonsutviklingen. Det er dette Røvik (1998, 2007) kaller for en organisatorisk trend. Stortingsmeldingen kan forstås som et uttrykk for det, og satser på menneskene ved å sette kompetanse i sentrum.

Med dette som bakteppe er min problemstilling:

- Hvilke motiver ligger til grunn for kompetansesatsingen i St. melding 14 (2012-2013), og hvordan blir strategier og tiltak presentert og oversatt til Fokus?

Min tilnærming til problemstillingen er formet gjennom tre drøftingspunkt:

- *Motiver bak innføringen av kompetansereformen, - en analyse av St.Melding 14 (2012-2013)*
- *Strategi og tiltak i Fokus i forhold til innføringen av kompetansereformen – med vekt på Lais Strategiske kompetansestyringsmodell*
- *Fokus sin oversettelse av innholdet i St.Melding 14*

Det er tidligere skrevet flere masteroppgaver som omhandler endringsarbeid og kompetansesatsing i Forsvaret (Hansen 2007, Dahler og Pedersen 2013), men ikke om St.Melding 14 sin innvirkning på Fokus, og om hvordan strategi og tiltak i forhold til denne innføres i avdelingen. Blir den tatt inn i sin helhet og implementert uendret og instrumentelt, eller blir den oversatt og fortolket og dermed tilpasset på sin reise inn i Forsvaret (Røvik 1998).

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, og gjort intervjuer med noen av mine kolleger. Det er viktig å merke seg at intervjuene ble gjennomført tidlig i Fokus sitt endringsprogram, og ikke så lenge etter at kompetansemeldingen kom ut.

Oppgaven er strukturert i 6 kapitler. Kapittel to beskriver oppgavens kontekst sett opp mot kompetanse, gjennom en redegjørelse av Forsvaret, Fokus og St. Melding 14 (2012-2013). Det tredje kapitlet redegjør for teori som har betydning for analysen og min empiri. Her tar jeg opp endringer i organisasjoner, drivkrefter som påvirker organisasjoner, endringsstrategier, kompetansesatsing som strategi for organisasjonsendring og oversettelse av organisasjonsideer. Fjerde kapittel omhandler metoden jeg benyttet, og hvordan jeg gjennomførte min undersøkelse. I analysekapitlet, kapittel 5, gjør jeg først en analyse av kompetansemeldingen. Deretter tar jeg for meg strategi og tiltak i Fokus knyttet til innføringen av meldingen. Til slutt prøver jeg å finne ut hvordan Fokus oversetter endringsarbeidet knyttet til kompetansereformen. Kapittel 6 avslutter oppgaven med betraktninger rundt mine funn og med ideer til videre forskning.

2 Empiri

I dette kapittelet presenterer jeg den spesifikke organisasjonen og prosessen jeg tar for meg i min studie. Jeg informerer om Forsvaret som overordnet organisasjon og legger vekt på avdeling Fokus fordi jeg har valgt å konsentrere meg om denne i min oppgave.

Presentasjonen vinkles mot kompetanse etter som jeg knytter organisasjonen og avdelingen opp mot stortingsmeldingen. Dette dokumentet er utgangspunktet for min forskning. Det er viktig å gi noe bakgrunnskunnskap om både organisasjonen og meldingen for å forstå sammenhengen mellom mitt utvalg av teori, metode og analyse.

2.1 Forsvaret

Forsvaret er en kompleks organisasjon med ca 18 000 militært og sivilt ansatte.

Organisasjonen er delt i 21 driftsenheter hvor Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet er de største. I tillegg til de ansatte disponerer Forsvaret årlig ca 8000 vernepliktige rekrutter. De vernepliktige gjennomgår sesjon, førstegangstjeneste og repetisjonstjeneste fra de er 19 til 44 år. Ny informasjon viser at Forsvaret i dag må avvise flere unge som ønsker å gjennomføre førstegangstjenesten (P4 2015). Interessen for å gjennomføre førstegangstjenesten er større enn Forsvarets behov for rekrutter. Det spekuleres derfor i hvordan dette vil slå ut i 2016 når jentene for fullt kommer inn etter at allmenn verneplikt ble vedtatt i 2014.

Den militære utdanningen i Forsvaret er i stigende rekkefølge; Grunnleggende befalsutdanning (GBU) med befalsskole og befalskurs, Grunnleggende offisersutdanning (GOU) med krigsskole og tilsvarende med rett og plikt til yrkestilsetting, og til slutt Videregående offisersutdanning (VOU) med stabsskole og tilsvarende.

Utdanningsmulighetene i Forsvaret er fordelt på fire enheter. Den første er Forsvarets Høgskole (FHS) som skal levere relevant kompetanse og FoU-er av høy kvalitet. Stabsstudiet med masterstudiet, Sjefskurset, Forsvarets kompetanse- og utdanningssenter (Fokus), Idrettshøgskolens militære avdeling og Institutt for Forsvarsstudier (IFS) er avdelinger under FHS. Den andre er Krigsskolen som består av Luftkrigsskolen, Sjøkrigsskolen og Hærens Krigsskole som alle er på Bachelornivå. Forsvarets ingeniørhøgskole som er den tredje enheten, gir lederutdanning med ingeniørfag. Den fjerde er Befalsutdanningen, som finnes på seks steder i landet, og som har en utdanningsordning, avansementordning og

disponeringsordning. Målet er å skape større fleksibilitet og bedre kontinuitet i stillingen ved å utvikle bedre karriereutviklingsmuligheter i tjenesteperioden (St. Melding 14 2012-2013).

2.2 FHS/Fokus

Avdelingen under Forsvarets Høgskole (FHS) som i dag heter Fokus (Forsvarets kompetanse og utdanningscenter), het tidligere Voksenopplæringen i Forsvaret (VO) og ble etablert i 1955. Ut fra strukturelle endringer i Forsvaret, har avdelingen opp gjennom tiden hatt ulike plasseringer i organisasjonen. Fra og med 2006 har den vært en av fem avdelinger under Forsvarets Høgskole. Fokus er lokalisert på 12 av de største militære avdelingene rundt om i landet. I tillegg ligger Fokus Studiesenteret inn under samme avdeling. Studiesenteret har de ansatte i Forsvaret som målgruppe, kontra resten av Fokus hvor de vernepliktige, grenaderer, matroser, militære lærlinger og befelselever er primærmålgruppen. Det er totalt 40 ansatte i Fokus, og hver avdeling har 2 – 4 medarbeidere.

Bakgrunnen for oppstarten var at tilbudene Voksenopplæringen ga, skulle være en erstatning for tapt utdanning og yrkespraksis på grunn av verneplikten og førstegangstjenesten. VO skulle være en brobygger mellom tiden før, under og etter tjenesten i Forsvaret. Dette stemmer fortsatt med dagens visjon (2014):

«Fokus – din link til framtiden

Vår visjon er å være ledende i Forsvaret på karriereveiledning og

kompetansebygging. Gjennom formidling og tilrettelegging av utdanning skal vi være brobyggeren til videre karriere».

Fokus sine oppgaver er å heve målgruppens sivile kompetanse ved å tilby fleksible løsninger og være ledende innen karriereveiledning, informasjon og rådgivning, jobb- og karrierkurs og kompetansebygging på alle utdanningsnivåer. Fokus sine tilbud har endret seg i forhold til samfunnet utenfor og med trender. Før var det for eksempel veldig populært å ta brevkurs mens en var inne i førstegangstjenesten. Nå er det karriereveiledning og nettstudier opp mot videregående utdanning som etterspørres. Sammenlikner en Fokus sitt oppdrag med intensjonene i Stortingsmeldingen, finner en likheter.

2.3 St. Melding 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid»

I 2012-2013 ble det lansert en kompetansemelding som berører endringer og trender i forsvarssektoren for å møte fremtidens kompetanseutfordringer. Meldingen må betraktes som

en «ny fase i en lang omstillingsprosess» (St. Melding 14 2012-2013:7). Det satses på menneskene i organisasjonen, og dette medfører nye kompetansebehov. Skal Forsvaret kunne øke sin kampkraft og operative evne, må det tenkes framover. Tidlig start i endringsarbeid og forutsigbarhet skal vektlegges.

Det nevnes tre årsaker til at Forsvaret skal ta tak i personell- og kompetanseområdet. Den første årsaken er at hvis innsatsforsvaret skal lykkes i en verden i endring, er utvikling av kompetanse og personell avgjørende. Det andre argumentet er at personal- og kompetanseområdet, i begrenset grad har gjennomgått helhetlig og systematisk analyse og utvikling som en del av omstillingen. Den tredje årsaken er at samfunnsendringene viser en tendens til økt konkurranse på arbeidsmarkedet (St. Melding 14 2012-2013).

Overgangen til et innsatsforsvar har hatt større konsekvenser for Forsvaret enn for resten av sektoren. Spesielt kan nevnes områder som avansert teknologi, spesialisering av personell og også breddekompetanse. Kompetansereformens hovedmål er å sikre operative evner. I dette ligger også behovet for en variert personellsammensetning. Inn under dette kommer både synlige forskjeller som kjønn, alder, etnisitet og fysiske evner, samt usynlige forskjeller som utdanning, erfaring, religion, kompetanse og seksuell legning. Kompetansebredden og tilpasningsevnen er nødvendig i moderne kunnskapsorganisasjoner. Mangfoldet gir best effekt når personellet får betydning for organisasjonens daglige virke, strategier og veivalg. For å få til dette mener en at Forsvarssektoren må rekruttere fra en bredere del av befolkningen. Alle kan ikke gjøre alt. Det kreves spesifikk kompetanse til en del oppgaver. Forsvarssektoren må være åpen og endringsorientert for å kunne endre sin organisasjonskultur i denne retningen. Det må legges til rette for flere karriereveier horisontalt, pluss fleksible og individtilpassede karriereløp, såkalt «livsfasetilpassede» karriereløp sier stortingsmeldingen.

Hittil har Forsvaret selv gitt militær opplæring. I tillegg har noen tatt sivile studier og eventuelt etterpå gått over i sivile stillinger. Nå vurderes det om Forsvaret også skal tilsette sivilt personell for så å gi dem militær opplæring innen nødvendige militære fagdisipliner og funksjoner, altså motsatt prosess. I tillegg vurderes det om Forsvaret skal benytte sivile utdanningsinstitusjoner i større grad. Samarbeid og allianser fokuseres på for å kunne utvikle kompetanse internt i Forsvarssektoren.

2 Teori

3.1 Innledning

Etter som jeg ønsker å identifisere strategi og tiltak i Fokus sett i lys av St. Melding 14 (2012-2013), har jeg valgt å dele teorikapittelet i fem områder som er viktig for min analyse og drøfting. Først tar jeg for meg generelle forhold som kan påvirke organisasjoner og føre til endringer. Dette kan bidra til å belyse den delen av problemstillingen min som går ut på å analysere selve stortingsmeldingen. Her støtter jeg meg mest til Jacobsen (2002) som kaller dette for dimensjoner eller klassifiseringer. Endring kan finne sted i form av endret produksjon, produkt eller tjenester, men endring kan også foregå innen kompetanseutvikling hos medarbeiderne. Stortingsmeldingen viser hvilke endringer Forsvaret ønsker å gjennomføre. Dette skal jeg komme nærmere inn på senere. I det andre området velger jeg å ta med drivkrefter som påvirker endringer. Her kommer jeg inn på indre drivkrefter som fører til endringer i organisasjonens formelle struktur, og på ytre drivkrefter som har sammenheng med samfunnet rundt organisasjonen. Endringsstrategier er det tredje området jeg tar med. Valg av strategi er viktig i forhold hensikten med endringene. Beer/Nohrias Strategi E og O i Jacobsen (2002), er sentrale teorier i forhold til min problemstilling. I teoridelens fjerde område, legger jeg vekt på oversettelse av organisasjonsideer, og forholder meg til Røvik (2007). Linda Lais Strategiske kompetansesatsing tas med i den siste delen av teorikapittelet. Dette vil være sentralt for å få et begrepsapparat for å belyse hvordan kompetansesatsing kan gjennomføres. Til sammen utgjøre dette mitt teoretiske begrepsapparat, og selv om teoriene på enkelte områder er noe overlappende, vil jeg argumentere for at de utfyller hverandre med tanke på oppgavens fokus.

3.2 Endringer i organisasjoner

Mange faktorer påvirker organisasjoner og fører til endring. Det kan være press på disse for å skape et samsvar mellom interne forhold som struktur, mål, strategier, kultur, maktforhold og ledelse samt eksterne forhold som krav fra omgivelsene, (Jacobsen 2008). Hvordan organisasjonen klarer å tilpasse seg i forhold til interne og eksterne påvirkninger, vil vise hvor effektiv og god produksjonen er. Både ledere og medarbeidere må se endring som en positiv prosess. Forskning har vist at organisasjoner som skjærer endring og kun har fokus på sin daglige, nåværende drift, over tid gjør det dårligere enn de som stadig er i små eller store endringer som en naturlig del av driften, (Jacobsen 2008). Han begrunner dette med at hvis en kun ser på den indre konteksten, formelle og uformelle elementer samt historikk og ressurser,

vil organisasjoner preget av mangfold være de som har høyest endringskapasitet. Slike organisasjoner har ulike former for kompetanse og kunnskap. Organisasjonen investerer ikke bare innen de områdene de gjør det godt på, men satser på bredde i medarbeidernes og organisasjonens helhetlige kompetanse. Å rekruttere fra bredden i samfunnet, vil også si at Forsvaret blir gjenspeilet i mangfoldet som preger samfunnet for øvrig. Behovet for omstilling av personell og kompetanseområder gjelder for hele Forsvarssektoren. Den kompetansen Forsvaret trenger, kan det bli økende knapphet på framover.

Organisering skaper stabilitet og forutsigbarhet, Jacobsen (2002). Endringsprosesser er ment å føre til forandring ved at det for eksempel utvikles nye elementer i tillegg til de organisasjonen allerede har. Eksisterende elementer koples sammen eller splittes opp, eller de forkastes. Endring blir gjerne oppfattet som nytenkning, og kan ut fra dette perspektivet oppfattes som en motsetning til organisering. Likevel er det ikke slik at endringer alltid representerer noe nytt. Organisasjoner kan finne nye måter å utføre oppgaver på, bruke ny teknologi, eller utvikle nye mål og strategier uten at produktet eller tjenesten forandrer seg. Omstillinger foregår ofte ved endringer i den formelle strukturen, såkalt instrumentelt. Her ligger forventningene til personalet om hvilke oppgaver de skal utføre i organisasjonen. Mintzberg (1979) i Jacobsen (2008), er inne på verdien til hvert av elementene i strukturen. Individuelle stillinger, grupperinger og beslutningssystemets utforming har betydning når endringer skal foretas. Instrumentelle forandringer samt måten arbeidet organiseres og koordineres på, kan også være tiltak som ikke endrer selve produktet. Endring kan også gjennomføres ved å fokusere på organisasjonens kultur for å endre medlemmenes normer, verdier og antakelser. Fokus på dette fører ifølge Jacobsen (2002), til endring innen interne maktforhold og til at organisasjonens forhold til omgivelsene endres.

Jacobsen (2002) setter opp fire typer dimensjoner for å klassifisere ulike typer endringer. Den første dimensjonen er **revolusjon kontra evolusjon**. En rekke små endringer kan til slutt ende opp i en omfattende endring. Dette skjer ifølge Jacobsen over lang tid. Den andre dimensjonen Jacobsen er inne på, er om endringen er **reaktiv eller proaktiv**. Gjennomføres endringen fordi organisasjonen svarer på noe som allerede har funnet sted internt i organisasjonen eller i omgivelsene, eller forsøker en å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene? Sett fra en tredje dimensjon, kan endring ha med **innholdet** i organisasjoner å gjøre. Strukturell endring setter fokus på den formelle strukturen, mens kulturell endring innebærer å endre medarbeidernes holdninger og oppfatninger. Endringer i

den formelle strukturen vil også påvirke kulturen. Den siste dimensjonen Jacobsen nevner er **planlagt eller ikke planlagt endring**. Planlagt endring er basert på læring der aktørene på en aktiv måte tilpasser organisasjonen eller avdelingen til nye forhold. Nye planer, nye stillinger og liknende, kan gi signaler utad om at organisasjonen har implementert en formell endring. Det er likevel ikke sikkert at denne utgjør en stor praktisk forandring for organisasjonen.

Både private og offentlige organisasjoner må tilpasse seg og endre på sin formelle struktur. Dette er ofte et resultat av ytre påvirkninger. Lai (2010) peker på at offentlige og tjenesteytende organisasjoner står ovenfor økende krav til effektivitet og inntjening. Det er derfor viktig at kompetanseplanlegging ses i sammenheng med øvrige strategier.

3.2.1 Symbolske endringer

Den formelle strukturen har stort potensiale til å styre og påvirke medlemmenes atferd. Målet er likevel å bedre organisasjonens resultater. Ved indre endringsprosesser kan resultatet bli at både formelle og uformelle elementer endres. Medlemmene endrer atferd og resultatene bedres. Dette er idealtypen ut fra det instrumentelle perspektivet. Endringene kan også føre til at atferden endres slik at medlemmene opptrer på nye måter, men at det ikke er sammenheng mellom det en gjør og det en oppnår. Resultatene uteblir. Et tredje utfall er at en endrer den formelle strukturen, men at atferden og kulturen forblir den samme. Dette kaller Mintzberg I Jacobsen (2008), «tomme endringer», organisasjonen fortsetter som før. Det kan til og med skje kulturendringer i en organisasjon uten at atferden endrer seg. Medlemmene kan mene noe, men gjøre det motsatte, eller kulturen endrer seg uten at ledelsen tar grep om endringer i strukturen. Endringen kan også gi resultat ved at det gjennomføres strategiske symbolske endringer uten at kulturen og holdningene hos medlemmene endrer seg. I følge, Brunsson (1989) i Jacobsen (2002), kan dette føre til hykling. I noen tilfeller er ikke hensikten at en beslutning skal iverksettes og løse problemer. Organisasjonen ønsker kun å vise handlekraft overfor flere aktører i omgivelsene. Istedenfor at beslutningen blir instrumentell, blir den kun symbolsk for å vinne oppslutning ved å vise at en gjør noe. Brunsson(1989) i Jacobsen (2008:193), kaller dette «*hyklerske organisasjoner*». Organisasjoner må forholde seg til eksterne aktører for å oppnå legitimitet. Krav fra omgivelsene blir vanskelig å forene med interne hensyn og organisasjonen løser problemet med å frakople beslutninger fra handling. Forventingene fra andre aktører øker, men vare- eller tjenesteproduksjonen fortsetter som før. Forandringer er ikke rettet mot endring av atferd hos medarbeiderne, men kun for å skape

legitimitet og støtte i omgivelsene. Målet kan for eksempel være å få tilgang på ressurser, herunder også kompetanse. Jacobsen (2008) mener at symbolske endringer i enkelte sammenhenger kan være nødvendige og effektive, men at de kan få uønskede konsekvenser for organisasjonen etter som disse endringsprosessene dekobler endring fra atferd. «*Ledelsen sier de gjør noe, men bevisst gjør noe annet*» (Jacobsen 2008:193).

3.3. Drivkrefter som kan føre til organisasjonsendringer

Organisasjoner består av mennesker som endrer seg gjennom læringsprosesser. Fordi enkeltmennesket utvikler seg og endres, endres også forholdet mellom menneskene seg. Dette kan føre til at grupper i organisasjonen og eventuelt hele organisasjonen endrer seg. I slike prosesser kan en se organisasjonen på to ulike måter. Det kan være ubalanse mellom ulike interne forhold såkalte indre drivkrefter. Eller, det kan også være ubalanse mellom organisasjonen og omgivelsene, for eksempel på grunn av teknologi, konkurranse, politiske forhold, etterspørsel eller kommunikasjons- og informasjonsteknikk, såkalte ytre drivkrefter

Ulike drivkrefter kan være i konflikt med hverandre. De kan være motstridende eller inkonsistente, (Jacobsen 2008). Dette er kjerneområdene i nyinstitusjonell teori. Det kan skapes uro i organisasjoner, som for eksempel Forsvaret, hvis det blir vanskelig å rekruttere arbeidstakere til de ulike stillingene. For å lykkes som organisasjon, er det viktig å gjennomføre tiltak for å holde på arbeidskraften. Organisasjoner oppfatter drivkrefter forskjellig, og finner ulike strategier for å gjennomføre tiltak. De identifiserer hvilke drivkrefter som har betydning, utarbeider løsninger og gjennomfører faktiske endringer. Alle organisasjoner er på en eller flere måter avhengig av andre aktører som de må samhandle med for å overleve (Jacobsen 2002).

Drivkrefter som press på grunn av globalisering og fra regulerende organer, kan også være utfordringer. Samfunnet er i stadig endring. Den teknologiske utviklingen går fort, etterspørselen varierer og konkurransen kan ligge som et press på organisasjonen. Disse drivkreftene på yttersiden, er med på å styre virksomhetens «indre liv». Kanskje går konkurrenten over til en mer moderne måte å produsere på. Dette presser fram endring i egen organisasjon.

Organisasjonens spesifikke handlingsmiljø, domene, har direkte betydning for organisasjonens virksomhet. Dette kan være kunder, klienter og brukere. For Fokus vil

domene ut fra dette være de menige soldatene som er i førstegangstjeneste. Innenfor begrepet domene kommer også konkurrenter og relaterte virksomheter, underleverandører, regulerende organer, interesseorganisasjoner med særinteresser og media. Vernepliktsverket kan i vid forstand, betraktes som en underleverandør for Fokus fordi det er de som rekrutterer de vernepliktige til førstegangstjeneste som så blir Fokus sine klienter. Stortingsmeldingen er, slik jeg ser det, et regulerende domene for Forsvaret og da også for Fokus. *«For enhver organisasjon er det av avgjørende betydning for å overleve på sikt at man mestrer relasjonene til eksterne aktører i dens domene»* Jacobsen (2002:190).

I tillegg til organisasjonens domene, er nasjonale og internasjonale forhold av stor betydning. Nasjonale forhold kan være av teknisk, politisk og økonomisk karakter, i tillegg kan demografi og kultur være avgjørende. Med internasjonale forhold mener en internasjonalisering og globalisering. Kapitalstrømmen er stor over landegrensene, og investeringer i andre organisasjoner i andre land er økende. Noen organisasjoner flytter sin produksjon til utlandet på grunn av økonomisk vinning. Tekniske nyvinninger spres raskt over hele verden, og er en viktig faktor for internasjonal påvirkning. St. Melding 14 (2012-2013) er en plattform for oppstarten av kompetansereformen, og slik jeg ser det, en ytre kraft som vil kunne igangsette en endringsprosess i Forsvaret. Omstillingen går ut på at Forsvarssektoren ser på menneskene i organisasjonen som den viktigste ressursen. Dette kan innebære endringer i oppgaver, som igjen fører til nye kompetansebehov, kontinuerlige endringer og omstillinger.

I dag utdanner Forsvaret befall for å løse operative oppdrag. Forsvaret har en historisk kultur og et system for seleksjon, rekruttering og karriereutvikling som fremmer konformitet og hemmer mangfold. Organisasjonen er også hierarkisk bygd opp. I den nye kompetansereformen vil Forsvaret ha behov for stillinger hvor militær- og sivil kompetanse utfyller hverandre. En vil prøve å rekruttere og beholde sivile stillinger der militær kompetanse ikke er påkrevet, så som stillinger innen administrasjon, økonomi, miljø og forvaltning. Den nye reformen er knyttet til «kunnskapssamfunnet» og basert på at arbeidslivet består av kunnskapsrike mennesker. Kompetanse blir derfor en avgjørende faktor i styring, ledelse og i beslutningsprosesser. For å sikre rett balanse mellom bredde- og dybdekompetanse, og få best mulig utnyttelse av kompetansen, skal alle virksomheter innen Forsvarssektoren i fremtiden foreta en kompetanseanalyse og ha et fast system for systematisk medarbeiderutvikling. Det vil bli mer satsning på både sammensatt og spesiell

kompetanse for både enkeltindividet og på organisasjonsnivå. Tilsettingsprosessene skal bli mer styrende for å sikre rett kompetanse både hva gjelder nytilsetting og re-tilsetting (St.meld.14 2012-2013). Organisasjonen ønsker å vise omgivelsene rundt at den har handlekraft og prøver å oppnå legitimitet i omgivelsene. Jeg vil anta at det institusjonelle nivået Forsvaret befinner seg på, blir påvirket av drivkrefter i samfunnet, og at Stortingsmeldingen kan være et resultat av dette.

Politiske beslutninger kommer også inn under denne kategorien. Nye vedtak i Stortinget og skifte av regjering kan føre til små eller store omstillinger i en organisasjon. Et eksempel er nettopp stortingsmeldingen. I denne anledningen har nok Forsvaret selv spilt inn saker til Forsvarsdepartementet ut fra at de har sett behov for endring på enkelte punkter i forhold til kompetanse og ytre påvirkninger.

Bakgrunnen for å innføre et moderne innsatsforsvar, er at den politiske, økonomiske og militære maktfordelingen i verden er endret. (Eks Russland, USA, Kina og Indias posisjoner.) Nordområdene er blitt Norges fremste strategiske satsningsområde. Dette fører til nye militærstrategiske betydninger som krav til oppdatert kunnskap om utvikling og sikkerhetsutfordringer i nord og kunnskap om miljø – og klimaendringer. Forsvarssektoren står overfor et mangfold av oppgaver og må derfor ha solid kompetanse på området. Til eksempel stilles det krav om bistand til å ivareta sivil samfunnsikkerhet (Prop.73, 2011-2012). Forsvarets kapasiteter skal innrettes og brukes mest mulig hensiktsmessig for å støtte sivile myndigheter nasjonalt, samt bidra til å opprettholde sikkerhet og stabilitet også utenfor Norges grenser. Norge skal ha et nettverksbasert innsatsforsvar som kontinuerlig skal utvikles og forbedres. Dette skal holde et høyt nivå og derfor er satsning på kompetanse i Forsvarssektoren viktig.

3.4 Endringsstrategier

Å endre en organisasjon er komplisert og kan for mange oppleves kaotisk. Valg av strategi er situasjonsbetinget. For å gjennomføre planlagte endringer, er det to avgjørende forhold som ligger til grunn for hvilken strategi en velger. Det ene forholdet er at en må velge riktig strategi opp mot de typer endringer en skal forta. Den andre er at endring må ledes på en riktig måte. Måten å lede på, må passe til valg av prosess og endringens kontekst, (Jacobsen 2008).

Endringsprosesser fortøner seg forskjellig og det kan, slik Jacobsen (2004) antyder, være vanskelig å se fellestrekk mellom prosesser. Likevel er det vanlig innfor organisasjonsteori å benytte de to hovedstrategiene; *Strategi E* og *Strategi O* som er ulike måter å gjennomføre endringer på, men som også Beer/Nohria i Jacobsen (2004) presiserer, resulterer begge i en organisatorisk endring.

Kjennetegnene og hovedforskjellene ved de to strategiene kommer klart fram i tabell 7.1 (Jacobsen 2008:211):

Kjennetegn	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, ønske om å endre
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Strategi O, «organization», er en strategi for organisering. For å benytte denne type strategi, må en se på organisasjonen som en levende organisme som er i stadig utvikling. En snakker ikke nødvendigvis om endringer, men om en kontinuerlig interaktiv prosess og utvikling der deltakerne er aktivt med. Dette tar lang tid. Den legger til grunn et positivt menneskesyn som tar utgangspunkt i at deltakerne har evne til å lære slik at de kan påvirke på lik linje med toppledelsen. Strategien legger ikke vekt på at det trenger å være en fullstendig, grundig analyse av dagens situasjon i organisasjonen i forkant av prosessen, men at prosessen kommer i gang på grunn av usikkerhet rundt ett eller flere områder en ønsker å utvikle. Relaterer en kompetansemeldingen til Fokus, kan avdelingens målgruppe være et usikkerhetsmoment i framtiden. Hvis en endrer på andre strukturer i Forsvaret, vil kanskje Fokus sin målgruppe også endres? Dette kan medføre at de ansattes kompetanse må endres eller oppgraderes. Strategi O vil, slik jeg ser det, være en fin måte å få med de ansatte i en slik endringsprosess etter som den legger stor vekt på læringsevnen i selve prosessen. Det handler om menneskene og kulturen i avdelingen, og blir ofte betegnet som en «bootum up» prosess der medarbeiderne er med å forme utviklingen fram mot målet. Prosessen skal være interaktiv, eksperimenterende og inkrementell, samt skape motivasjon hos medarbeiderne. Slik jeg kjenner mine kolleger, vil dette være en metode som appellerer til deltakelse.

Det er læringsevne som er målet for strategien. Den har noe fokus på økonomi, men er mye mer rettet mot resultater og hvilke prosesser som må skapes for at disse skal bli gode. Den

enkeltes implisitte kunnskapen, kan komme til eksplisitt kunnskap i en virksomhet. På denne måten fører kompetanseutvikling til utvikling av grupper innenfor organisasjonen.

Ut fra modellen over, ser vi at strategien vektlegger at ledelsen skal være delegerende og støttende. Lederne skal ut fra strategi O kunne skape engasjement hos de ansatte i organisasjonen. De ansatte skal være en av drivkreftene i organisasjonen. Strategien er humanistisk, og legger opp til at både organisasjonen og hver enkelt skal se endringene og utviklingen som en fordel for arbeidssituasjonen. Ved først å endre de ansatte og gruppene i organisasjonen, mener Jacobsen (2008) at kulturen vil endres.

Strategi O er en ikke-lineær prosess, med delbeslutninger som har sammenheng. Strategi O tar små skritt, er inkrementell, og legger opp til beslutningsvedtak på slutten av prosessen for å minske motstand. Visjon og eksperimentering står sentralt.

Bruken av konsulenter er nedtonet i denne strategien, i alle fall sammenliknet med Strategi E. Konsulenter blir betraktet som prosessdesignere og inntar en veilederrolle. Det er organisasjonen som eier «problemet», konsulenten skal bistå oppdragsgiveren og gjøre klienten dyktig. Han/hun skal sette organisasjonen i stand til å løse sine utfordringer.

Strategi E «economic» er en endringsstrategi som er styrt fra toppledelsen, altså en «top-down» prosess. Prosessen er rasjonell og lineær. Jacobsens presentasjon (2004:193) av en slik modell, mener jeg har store likhetstrekk ved Lais modell (2010:14) for strategisk kompetansestyring selv om denne ikke kun fokuserer på økonomisk gevinst. Rekkefølgen i strategi E er at ledelsen analyserer situasjonen, setter mål for hva en ønsker å oppnå med endringene og kommer med løsninger for å nå målet. Ledelsen vurderer deretter konsekvenser av tiltak og måloppnåelse, velger ut fra hva de mener er den beste løsningen og iverksetter tiltak. Planlegging og strategisk analyse er viktig for å kunne se mulighetene.

Fokus har i 2013 gjennomført en SWOT-analyse for å finne indre styrke og svakheter samt eksterne trusler og muligheter før arbeidet rundt visjon, mål, strategi og kompetanseplan startet. Strategi blir valgt etter at en SWOT-analyse er gjennomført. Hensikten kan som i Fokus sitt tilfelle, være å skape tjenester som skiller seg fra andre avdelinger i Forsvaret og dermed bli gode på områder der andre avdelinger mangler kompetanse. Et eksempel kan være karriereveiledning. Målet med endring i forhold til strategi E, er ofte økonomisk profit.

Vurdering av tiltakene vil derfor også være rettet mot økonomiske resultater. Strategi E betraktes som mest effektiv i private bedrifter. Det offentlige opererer ikke på samme måte i

markedet, og inntjening av kostnader er derfor ofte vanskelig. I det offentlige kan synlige endringer komme fram ved at organisasjonen endrer formell struktur og prosedyrer. Et eksempel som Jacobsen (2004) nevner er høgskolereformen på 1990-tallet hvor 98 høgskoler ble stått sammen til 26. Den samme prosessen skjer i dag når høgskoler og universitet fusjonerer til større enheter. Spørsmålet kan da være om dette kun har en økonomisk gevinst, eller om også kvaliteten på studiene blir bedre?

Ved bruk av strategi E, satser en på at de uformelle delene av organisasjonen endres som et resultat av endringer av formelle systemer. Medarbeidernes atferd endres. Den formelle strukturen fungerer som en normativ standard. Belønning og straff kan styres og kontrolleres fra toppledelsen for å få den atferden en ønsker. Dette kan gjøres i form av endrede oppgaver, nye grupper og kolleger. Noen får mer makt i systemet, mens andre mister sin makt. Når endringene kun er styrt av ledelsen, er det vanskelig for de ansatte å sette egne mål eller ha fokus på for eksempel arbeidsvilkår, utfordringer i jobben og høyere lønn. Klare mål med positive resultater skal være motivasjonsfaktor nok sammen med økonomiske belønninger knyttet til resultatene. Metoden legger vekt på at kun toppledelsen er den eller de som har helhetsperspektivet på organisasjonen eller avdelingen. De har også symbolsk makt i kraft av sin posisjon. Bruk av konsulenter er vanlig. Disse forholder seg kun til den formelle ledelsen og ikke til hele organisasjonen. Konsulentene er spesialister på organisasjon og ledelse, en kompetanse som ifølge Jacobsen (2004), mange organisasjoner mangler.

Strategi E og O er ikke alltid like lett å skille fra hverandre. Noen ganger vil nok strategiene gå litt i hverandre, som for eksempel i Fokus sitt endringsarbeid. Strategi E har et klart mål om å skape økonomiske verdier, og har fokus på struktur og systemer. Den er planlagt og drives av toppledelsen, altså det institusjonelle nivået. Strategien betegnes som «hard». Strategi O derimot, ønsker å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser, og utvikle kultur for å skape engasjement ved deltakelse på alle nivåer i organisasjonen. Endringen skjer sakte, og er mindre planlagt og betegnes som «myk». Den har fokus på behov, beholdning og kompetanse. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 5.3.2 og 5.4.2.

3.5 Oversettelse av organisasjonsideer

Røvik (2007) beskriver oversettelse av organisasjonsideer som kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Dette er en skandinavisk tradisjon, og ut fra et translasjonsteoretisk perspektiv går den ut på at ideer blir tatt ut fra en organisasjon, overført og adoptert inn i en ny

organisasjon. Jeg vil her fokusere på hvordan ideene blir satt inn i en ny sammenheng. Røvik (2007) kaller dette for kontekstualisering. Den skandinaviske måten å betrakte oversettelse på, er å identifisere relevante kunnskaper og ideer, og omforme og tilpasse disse til egen organisasjon. Ut fra en modernistisk tilnærming, har formelle organisasjoner stor systemlighet. I selve kontekstualiseringen er det ledere som kritisk vurderer hva organisasjonen har bruk for, og om nye ideer kan bidra til utvikling av ny eller mer effektiv produksjon eller tjenester. Det er snakk om å gjøre ideer om til praksis. Institusjonalistiske oppskrifter som spres, er ikke fysiske, men immaterielle ideer, Røvik (1998). Tanken bak oversettelser av ideer, er at moderne organisasjoner stort sett har noen lunde like systemer som er bygd på rasjonalitet. En bør kunne overføre kunnskap og ideer i slike systemer. Røvik (1998), er inne på at en institusjonalisert oppskrift forstås som en sosialt skapt konvensjon for hva som er «riktig» organisering. Stortingsmeldingen legger, slik jeg ser det, opp til at Forsvarssektoren skal bruke strategisk kompetansestyring som modell. Ledelsen skal finne ut hva organisasjonen har bruk for, og de nye ideene skal bidra til utvikling av ny eller mer effektiv produksjon eller tjeneste.

Hvordan foregår selve transformasjonen fra en ide og til mer virksomhetsspesifikke varianter? Røvik (2007:294) kaller dette for «Hierarkistiske oversettelseskjeder». Prosessen er styrt fra toppen (Top-Down-orientert). Ideene når ledelsen først. Ledelsen søker etter løsninger på problemer som finnes i måten organisasjonen drives på. Prosessen er dermed sentralstyrt, og får begrenset frihet for oversettelse i selve implementeringen av ideen. Innføringen av nye ideer kommer fra toppen, og rykker gradvis ned i organisasjonen. Ledelsen har abstrakte og utydelige ideer som får mer materialisert og konkret innhold lengre ned i organisasjonen. Denne måten å endre organisasjoner på, kan etter mitt syn, sammenliknes med Jacobsens Strategi E.

Røviks kontekstualiseringsregler (2007) legger vekt på at generelle ideer transformeres til mer lokalt og materielt preg. Oversetteren har en frihetsgrad i prosessen, og denne vil prege oversettelsen. Ideen vil formes ut fra hvordan ledelsen tolker ideen, tar den inn i den lokale konteksten og hvilken tid den «lever» i. Det gis slingsrom for tolkning av ideer og omforming underveis. Oppskriftene, også Stortingsmelding 14, er generelle ideer som blir preget av rutiner og begeistring. Det er ikke alltid det vises fysiske spor av ideene. Ideene blir tatt inn, men ikke alltid tatt i bruk. Organisasjonen kan framstå som forandringsorientert, men kjernevirksomheten er den samme, (Røvik 1998).

Røviks kontekstualiseringsregler er delt i tre moduser; reprodusering, modifisering og radikalisering. Reprodusering går ut på at en henter ut en praksis fra en kontekst, gjør den til en ide og presenterer den. Den settes så inn i en ny kontekst. Ideen gjenskaper praksis, og har ingen eller få endringer når den tas i bruk i den nye organisasjonen. For å lykkes med denne metoden, må ideen være omformbar og den nye organisasjonen må ha likhetstrekk med «moderorganisasjonen». Organisasjoner kan også kopiere nye ideer kun for å få legitimitet i samfunnet rundt. Dette kaller Røvik (1998:34), «symbolperspektiv». Oppskriftene oppfattes som moderne i den tiden de opptrer. Kanskje Lais modell for strategisk kompetansestyring (kap.3.6), kan betraktes som en slik oppskrift?

Hvis ideen følger et modifiserende modus, vil den bli omformet og tilpasset ny organisasjon ved oversettelsen. Det er vanlig at en da bruker addering. Det vil si at en legger til elementer som er til fordel for å implementere ideen i egen organisasjonen. Disse blir tydeliggjort for medlemmene i organisasjonen. For å få større grad av legitimitet, kan det kanskje være effektivt dersom en trekker fra eller fjerner noen av elementene når ideene presenteres. Addering og fratrekning kan også forekomme fordi ledelsen er i tidsklemme, eller ikke har nok innsikt ved egen praksis, eller ikke har satt seg godt nok inn i ideen. Røvik er opptatt av at oversettelser ikke bare eksisterer på det teoretiske planet. «Noe» blir satt inn i en ny sammenheng, kontekstualisering. En viktig forutsetning for å lykkes med nye ideer, mener han er at ledelsen har evner til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer, omforme disse og tilpasse dem til egen organisasjon. Røvik (2007) mener at det er viktig å ta hensyn til den kulturen ideene skal implementeres i. Han karakteriserer organisasjonen som ideen kommer fra som «senderen», og organisasjonen den skal inn i som «mottakeren». Ledelsen (translatørene) har mulighet til å forme ideene etter eget behov. Røvik (2007) mener at translatøren, bør ha kunnskap både om selve konseptet som skal overføres, og om kulturen i den organisasjonen ideen skal implementeres i. For at oversettelsen skal bli vellykket, er det viktig at introduksjonen av temaet blir gjort på en riktig måte. Budskapet må oversettes og konkretiseres til medarbeiderne for at kontekstualiseringen skal lykkes. Ledelsen bør ha «translatørkompetanse». De må ha kjennskap til innholdet i det som skal oversettes, og kunne noe om sammenhengen ideen kom fra og organisasjonen den skal inn i.

Ved å anvende det radikale modus, tar en andres ideer og praksis som inspirasjon og kombinerer disse med egne ideer. Dette fører til grunnleggende endringer. En utvikler sin

lokale variant av organisasjonsideen. Ledelsen har klare ideer om intensjonen med endringene. Andres oppskrifter benyttes som inspirasjon for å utvikle egne løsninger.

Motiveringsfasen viktig. Ledelsen må fange medarbeidernes oppmerksomhet og inspirere dem i sin presentasjon av ideen. De må ta beslutninger om å innføre organisasjonsoppskriften og implementere ideene i det daglige arbeidet.

Konflikt og motstand mot endring vil alltid være relevant. Modige og kreative oversettere som reproduserer, men også er kreative og innoverende er idealet. I tillegg bør de være tålmodige da en oversettelsesprosess tar tid.

3.6 Kompetansesatsing som strategi for organisasjonsendring

Virksomheter blir organisert på ulike måter. Noen organisasjoner har lettere for å endre seg enn andre. Det hele vil være avhengig av strategivalg, og på hvilket tidspunkt prosessen gjennomføres. Strategien legger grunnlaget for hvordan endringen kan skje, slik stortingsmeldingen gjør. Forsvarets personellordninger legger vekt på at Forsvaret skal være en attraktiv og trygg arbeidsplass med et forutsigbart karriereløp med faglig utvikling innen tydelige og forutsigbare rammer. Forsvarets kompetansebehov skal være styrende, og den enkeltes kompetanse og potensiale skal ivaretas. Skal organisasjonen endre seg, må de ansatte endre seg. Det er de som endrer selve organisasjonen, og innehar kompetanse.

Jeg velger å ta med Lais (2010:48) definisjon på kompetanse:

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

Menneskene må ut av komfortsonen, avlære det de er vant til for så å lære arbeidet på nytt. Dette finner mange medarbeidere ubehagelig, de føler seg usikre. Usikkerheten kan komme av at endringene berører hierarkiet i organisasjonen. Hvis organisasjonen har satset på dybdekompetanse hvor de ansatte har sine spesifikke oppgaver, er det vanskeligere å avlære innarbeidede oppgaver og rutiner for så å produsere på en ny måte. De organisasjoner som har satset på breddekompetanse, har ifølge Jacobsen(2008), større potensiale til å lykkes. Medarbeiderne behersker flere oppgaver i organisasjonen.

En annen forutsetning for å lykkes med endringer, er størrelsen på organisasjonen, (Jacobsen 2008). Det vil ikke si at store organisasjoner ikke kan endres, men strategien for endringene vil være annerledes enn i mindre enheter. Når Forsvaret skal tenke nytt i forhold til bruk av kompetanse, kan en ikke gå i gang med samme endringsprosess i hele organisasjonen og lik endring i alle enhetene. Det vil være en for stor revolusjonær endring. Enhetene i Forsvaret har ulike målgrupper og oppgaver. Evolusjonær endring, kan nok i denne sammenhengen være rett strategi. Omfanget av den planlagte endringen påvirker mulighetene for å lykkes med en endringsprosess. Jo mer radikal endringene er, jo større er sjansen for å mislykkes. I endringsprosesser skal medlemmene avlære noe, for så å skaffe seg ny kompetanse. Dette kan for noen være en smertelig prosess. St.Melding14(2012-2013) gir hele Forsvarssektoren et felles utgangspunkt for endring i forhold til å sette fokus på kompetanse.

For å vise hvordan en kan styre kompetansen, har jeg valgt å dra veksler på Linda Lais modell for strategisk kompetansestyring (2010:14). Kompetanemeldingen legger også vekt på denne modellen. Hun betegner satsningen som en kontinuerlig prosess som planlegges og gjennomføres av toppledelsen.

Lai deler prosessen inn i 3 hovedfaser; kompetanseplanlegging, implementering av tiltak samt evaluering og oppfølging. Alle fasene er knyttet til hverandre og opp til virksomhetens overordnede mål og strategier. På denne måten mener jeg, den kan ha trekk av Jacobsens Strategi E.

3.6.1 Kompetanseplanlegging

Lai(2010) mener at virksomheten først må analysere seg selv, og finne virksomhetens kompetansebeholdning. Når lederne vet hvilken kompetanse som finnes, og hvilken som trengs for å løse utfordringer, vil kompetansebehovet bli avdekket. For å kunne fylle dette behovet, må ledelsen sette opp en strategi for hvordan det skal investeres i kompetanse for å nå de overordnede målene. Som leder overlater en på denne måten ikke oppgradering av kompetanse til tilfeldighetene, men styrer kompetansen mot virksomhetens mål. Slik jeg ser det, har denne måten å lede endringsarbeid på, et instrumentelt perspektiv.

3.6.2 Implementering av tiltak

Når organisasjonen har gjort en kompetanseanalyse og valgt strategi og tiltak for å nå målene for kompetanseutvikling, skal disse implementeres i virksomhetens drift. I Lais modell (2010:14) handler implementering av tiltak om å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse. Anskaffelse og utvikling av kompetanse er mest relevant for min oppgave.

I forhold til anskaffelse av kompetanse mener Lai at dette kan skje på flere måter; rekruttering av nye medarbeidere, samarbeid med andre organisasjoner eller skaffe bistand fra eksterne kompetansesentra. Hun fokuserer på rekruttering av kompetanse via nye medarbeidere.

Utvikling av kompetanse er i dag en trend i organisasjonsutvikling (Lai 2010). Ledere legger mange ganger mer vekt på intern opplæring i regi av ledere, gruppeledere og interne ressurspersoner enn å sende grupper på eksterne kurs. Medarbeiderne får da muligheten til å tilegne seg ny kompetanse eller endre kompetanse internt i bedriften. Arbeidsplassen blir en læringsarena. Det positive med denne satsningen er at en får til en uformell læring som knyttes direkte til medarbeidernes arbeidssituasjon. Ulike former for læring på individnivå og gruppenivå finner sted i det daglige arbeidet. Læringen blir en integrert del av selve arbeidet. Kompetansen blir mobilisert, den blir anvendt, tilegnet og utviklet på en optimal måte. Denne måten å innarbeide kompetanse på, tar tid, men det er viktig «å ikke haste for fort fram» (Lai 2010:23). Ny kunnskap må få tid til å modnes. Målet er å opparbeide mestring og motivasjon hos de ansatte. For å få dette til, er en avhengig av organisasjonens struktur og kultur.

Organisasjonen disponerer den kompetansen dens medarbeidere til enhver tid har. Det er virksomhetens human capital. Til nå har kompetanseutvikling mest vært rettet mot individnivå (Lai 2010). Ved at flere ledere retter seg mot Human resource management (HRM), rettes personalledelse seg mer mot strategisk kompetansestyring.

3.6.3 Evaluering og oppfølging

Evalueringen er ofte en forsømt del av kompetansestyringen. Grunnen til dette er gjerne mangelfull kompetanseplanlegging og klare mål å evaluere etter. Det har vært reist spørsmål ved om det finnes gode nok metoder for evaluering.

Lai legger vekt på to sider ved evaluering. Den ene er å evaluere resultater og effekter av kompetansen, mens den andre måten er å bruke evalueringen opp mot nytte og kostnader for virksomheten. Lai (2010) viser til Kirkpatrick's (1987,1994) evaluering av effekter på kompetansetiltak. Han tar for seg reaksjoner, læring, anvendelse og organisasjonens nytte som effekter som bør evalueres. En annen måte å evaluere på, er å se på spredningseffekten, altså i hvilken grad ny eller endret kompetanse gir ringvirkninger til andre grupper eller medarbeidere.

Stortingsmeldingen vektlegger strategisk kompetansestyring, kompetanse integrert i ledelse og styring, effektive systemer for forvaltning, utvikling av kompetanse, samt samarbeid og åpenhet (St. Melding 14 2012-2013). Dette blir et verktøy og en metode for å sikre kompetanse i Forsvaret. Ledere og medarbeidere er med i et system for kontinuerlig utvikling og opprettholdelse av kompetanse hvor både resultatmål, utviklingsmål og karrieremål er i fokus. En viktig faktor for å få dette til, er at en klarer å skape en kultur for at kunnskap deles. Både ledere og medarbeidere har ansvar for å delta i denne prosessen. Det må også legges til rette for innovasjon og meningsbryting, slik at alle kan bidra med sin kompetanse.

3.7 Oppsummering

- Teorien jeg har fokusert på er relatert til min problemstilling

« Hvilke motiver ligger til grunn for kompetansesatsingen i St. melding 14 (2012-2013), og hvordan blir strategier og tiltak presentert og oversatt til Fokus? »

I min analyse (kapittel 5), blir endringer, drivkrefter og endringsstrategier som Jacobsen beskriver, drøftet i forhold til analysens første punkt der motiver bak innføringen presenteres. Røviks oversettelsesregler blir brukt i drøftingen av det tredje punktet som tar for seg Fokus sin oversettelse av innholdet i St.Melding 14. Lais Strategiske kompetansestyringsmodell belyser det andre drøftingspunktet - Strategi og tiltak i Fokus i forhold til innføringen av kompetansereformen – med vekt på Lais strategiske kompetansestyringsmodell.

4 Metode

4.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for hvilken metode jeg har brukt i min empiriske undersøkelse, og hvordan undersøkelsen er gjennomført. Jeg vil spesielt legge vekt på intervjusituasjonen, bearbeidelsen av de opplysningene intervjupersonene ga opp mot min problemstilling og drøfte om disse resultatene kan oppfattes som riktige, pålitelige og har reliabilitet.

I min problemstilling ønsker jeg å identifisere strategi og tiltak i FHS/Fokus sett i lys av innføringen av Stortingsmeldingen. Intervjuene ble gjort i en tidlig fase i innføringen av reformen. Jeg ønsker å finne motiver og begrunnelser i selve meldingen, og å se på hvordan Fokus «oversetter» denne endringsprosessen og kompetansesatsingen?

4.2 Begrunnelse for metodevalg

Metoden en bruker i en undersøkelse skal si noe om hvordan en går til verks for å framskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland 2012). En skal finne det rette redskapet for undersøkelsen, slik at en kan skaffe gode data som belyser problemstillingen på en faglig og troverdig måte.

Dalland (2012) deler innsamlede data i to hovedkategorier, primærstudier og sekundærstudier. Han definerer primærstudier som originale artikler og som presenteres for første gang. I min forskning må intervjuene betegnes som primærdata. Kvalitative forskningsintervju skal få fram intervjupersonenes erfaring, og avdekke deres opplevelser av verdier (Kvåle og Brinkmann (2009) i Dalland 2012). Intervjuene i min forskning skal ved hjelp fra informantene, prøve å finne svar på min problemstillingen.

Sekundærdata hentes fra andre skriftlige kilder. Det kan være forskningsartikler som i utgangspunktet er primærdata for de som studerte og skrev artiklene, men som for meg i denne oppgaven blir sekundærdata fordi jeg henter ut opplysninger som er relevant for min forskning. Kanskje kan deres funn bidra til å støtte opp om eller utfordre mine funn og antakelser? Mine skriftlige dokument er hentet fra faglige kilder og vurdert av meg som forsker. Dette kan bli subjektivt. En forsker stiller ikke med blanke ark, og er objektiv. Også jeg hadde nok forutinntatte holdninger i forhold til den endringsprosessen vi i Fokus er inne i.

Både kvalitativ- og kvantitativ metode er vanlig å bruke for å innhente data. Begge metodene benyttes for å få en bedre forståelse av samfunnet vi lever i (Dalland (2012)). Disse undersøkelsene får fram hvordan enkeltmennesket, grupper og institusjoner handler og samhandler.

Benytter en kvantitative undersøkelser, får en samlet inn data i form av målbare enheter. Skriftlige spørreundersøkelser er blant annet eksempler på kvantitativ forskning. Ønsker en å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle, benytter en kvalitativ forskning slik jeg har gjort i min oppgave.

Kvalitativ metode går i dybden og gir best mulig gjengivelse av kvalitative variasjoner (Dalland 2012). En får fram mange opplevelser ut fra få undersøkelsesenheter. Metoden blir gjerne betegnet som «myk data», knyttet til måten en samler inn data på. Denne type forskning involverer få deltakere. Metoden åpner for å få fram det spesielle og det som er avvikende, samt sammenhenger og helheter som belyser problemstillingen. Informanten har ikke faste svaralternativer, og formidler sin forståelse av spørsmålene i sin framstilling. Som forsker får en direkte kontakt med forskningsfeltet. I intervjusituasjonen, som er vanlig å bruke i kvalitative undersøkelser, blir det et «jeg –du forhold» mellom forsker og intervjupersonen.

I min forskning var det naturlig å benytte denne metoden. Jeg var ute etter å få fram hvordan hver av informantene tenkte i forhold til min problemstilling. Hvordan så de på Fokus sin innføring og oversettelse av Stortingsmeldingen? Kvalitativ metode ville da gi meg mer utdypende svar. Ut fra min empiri vil jeg få fram kunnskap hos mine kolleger, tolke deres svar opp mot min problemstilling og teori for så å drøfte disse.

4.3 Intervju

Formålet med å benytte intervju, er å få tak i informantens egen beskrivelse av livssituasjonen (Dalland 2012). Et kvalitativt intervju har flere sider. Dalland er inne på det han kaller «livsverden», som beskriver og fastslår sentrale tema i informantens daglige liv på den måten han eller hun selv ser det. I intervju innhenter en kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Intervjuet er deskriptivt på den måten at en får åpne, nyanserte beskrivelser av ulike sider ved informantens livsverden, for eksempel opplevelser, handlinger og følelser. Det er informantens egne tolkninger som kommer fram. Opplysningene er ikke generelle, men

spesifiserte. Jeg benyttet et delvis strukturert intervju. Spørsmålene var ferdig utformet i min intervjuguide (vedlegg 1), men svaralternativene var åpne. På denne måten var jeg som intervjuer, åpen for nye og uventede svar som jeg måtte følge videre.

4.4 Utforming av intervjuguiden

«Samtalen er det viktigste redskapet i arbeidet med andre mennesker» (Dalland 2012:150). Han sier også; «Instrumentet må stemmes før du kan bruke det» (Dalland 2012:168). Med dette mener han at når en bruker intervju, er en sitt eget metodeinstrument. Du som intervjuer, må bruke deg selv. Dette er krevende. Intervjueren skal stille spørsmål, oppfatte svarene, ta vare på disse og forstå dem for så å tolke svarene og finne ut om dette er noe som har gyldighet og som en kan stole på (Kvale og Brinkmann i Dalland 2012).

Hvordan skal vi snakke for å bli forstått? Som intervjuer skulle jeg ta vare på det som blei sagt, og også sikre meg mot misforståelser. Informanten og jeg skulle sammen produsere kunnskap. Det var da viktig at jeg hadde en god intervjuguide. Intervju er en samtaleform, og intervjuguiden skal lede intervjuer og informanten gjennom intervjuet.

Da jeg utarbeidet min intervjuguide, la jeg vekt på at jeg først skulle etablere en positiv situasjon mellom informanten og meg. Jeg ville skape et godt klima for å få mest mulig informasjon. Intervjuguiden skal lede deg gjennom intervjuet. Starten på intervjusituasjonen er derfor viktig. Det er viktig å skape en god følelse for begge parter, en myk start. Dette gjorde jeg ved at jeg i intervjuguiden hadde laget meg en innledning, et eget punkt som jeg kalte «Etablere intervjusituasjonen» (Vedlegg 1). Her ble alle formaliteter klarlagte, og jeg fikk vite litt om informantens bakgrunn. Dette hadde ikke direkte med problemstillingen å gjøre, men fikk informanten i gang samtidig som jeg kunne danne meg et bilde av hans/hennes bakgrunn i forhold til de svar som fulgte i resten av intervjuet.

Temaene jeg utarbeidet spørsmål til, var rettet mot min problemstilling. Temaene er også satt opp mot teoridelen i oppgaven. Jeg valgte å gruppere spørsmålene innenfor områdene; - motiver bak innføringen av kompetansereformen, - en analyse av St. Melding 14 (2012-2013), - Strategi og tiltak i Fokus i forhold til innføringen av kompetansereformen og Fokus sin oversettelse av innholdet i meldingen. Begrunnelsen for dette valget var at jeg ønsket å finne ut hvorfor Forsvaret ønsker endringer, og hvilke konsekvenser det kan få for min arbeidsplass. Til slutt fokuserte jeg på medarbeidersamtalen som verktøy for

kompetansesatsing. Selv om dette ikke direkte inngår i min problemstilling, hadde jeg i starten ambisjoner om å fokusere mer på dette i oppgaven. Fokuset mitt ble etter hvert endret. Medarbeidersamtalen er ikke et prioritert område i stortingsmeldingen. Jeg fant det derfor naturlig å ikke ta den med i teoridelen eller i analysen. Kanskje kan dette være et område for videre forskning?

Forskningsarbeidet blei meldt inn til NSD, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, og godkjent 28.05.2014 (Vedlegg 2).

4.5 Utvelgelse av informanter

Fokus er en liten avdeling med 40 ansatte på tre nivåer, ledelse, rektorer og undervisningsinspektører. Jeg gjorde et strategisk utvalg ved å invitere to fra ledelsen, tre rektorer og tre undervisningsinspektører til å delta i mine intervju. Av disse var det en rektor som takket «nei» til deltakelse. Vedkommende ble erstattet med en annen rektor. For å få fram mest mulig relevant og mangfoldig kunnskap og erfaring, valgte jeg ikke rektorer og undervisningsinspektører fra samme avdeling. Det var viktig for meg, å få fram synspunkter fra de tre ulike nivåene i Fokus for å kunne vurdere hvordan endringsarbeidet blir oversatt og hvordan dette oppfattes ut fra hvor i organisasjonen «en sitter».

Før intervjupersonene ble kontaktet, hadde jeg ordnet med tillatelse av sjef Fokus (Vedlegg 3). Mine informanter fikk på mail en forespørsel om å delta (Vedlegg 4). I denne forespørselen fortalte jeg om bakgrunnen og formålet med min masteroppgave. Problemstillingen min ble også presentert. Kandidatene fikk vite at jeg inviterte åtte personer til å delta og at disse var hentet fra de tre nivåene i Fokus. Deltakelsen var frivillig, kandidaten kunne trekke seg når han/hun måtte ønske og anonymitet skulle tilstrebes i selve oppgaven. De som var villige til å gjennomføre intervju med meg, fylte ut samtykkeskjemaet som fulgte med forespørselen.

Jeg oppgav også hvilken tidsperiode intervjuene skulle foregå i, og at selve intervjuet ville ta ca 60 minutter. Dette klarte vi å holde i de fleste tilfellene. Et par intervju ble noe lengre uten at dette ble kommentert fra noen av partene. Etter at deltakerne hadde svart positivt på deltakelse, gjorde jeg avtale med hver enkelt om dato og klokkeslett for gjennomføring av intervjuet.

Informasjonen deltakerne fikk på forhånd, inneholdt en presentasjon av hvilke emner spørsmålene ville omhandle. Selve intervjuguiden fikk de ikke se. De ble også gjort kjent med at intervjuet skulle foregå via VTC/lyd-bilde og ville bli tatt opp på lydfil. De som ønsket det, kunne få tilsendt min bearbeidelse av intervjuet.

Jeg har ikke informert eller snakket med andre i Fokus om hvem jeg inviterte til deltakelse. Informantene har selv snakket «høyt» om dette ved felles samlinger. Det må de selv stå for. Etter som undersøkelsen ble utført i egen organisasjon, hvor alle informantene var kjent for meg, ble formen på gjennomføringen mindre formell enn om dette hadde vært ukjente personer.

4.6 Gjennomføring av intervju

Når en gjennomfører et intervju, er det forventninger hos begge parter, både intervjuer og informanter (Dalland 2012). Det er viktig at intervjuet er godt planlagt, og at en gir et positivt inntrykk i den første henvendelsen og i innledende faser av selve intervjuet.

Jeg gjennomførte intervjuene stort sett etter oppsatt rekkefølge i guiden, men i noen tilfeller måtte jeg hoppe mellom de ulike emnene og spørsmålene. Grunnen til dette var at informantene hadde noe varierende kunnskap om stortingsmeldingen. Etter som intervjuet var ustrukturert, var det også lett for informanten å «hoppe», og gi svar på andre emner som tilhørte andre spørsmål.

Etter første intervjuet, valgte jeg å hoppe mellom mine 7 oppsatte punkter. Jeg startet med punkt 1 og 3. Når jeg så hadde fått et innblikk i hvor mye kandidaten kjente til meldinga, gikk jeg tilbake til punkt 2 «Forsvarets intensjon med Kompetansereformen». I de fleste intervjuene fortsatte jeg med punkt 5 og fulgte rekkefølgen videre ut intervjuet. I noen av intervjuene var det naturlig å hoppe over eller kutte ut noen underpunkter. Jeg prøvde hele tiden å få dem til å utdype, begrunne og gi eksempler.

Jeg gjorde lydopptak av intervjuene. Dette gjorde jeg en prøve på hver gang før selve intervjuet startet for å være sikker på at utstyret fungerte. I tillegg til lydopptaket, utarbeidet jeg et notatskjema tilpasset min intervjuguide (vedlegg 5) Under selve intervjuet skrev jeg korte notater i dette skjemaet samtidig som jeg stilte spørsmål. For å avslutte

intervjusituasjonen, stoppet jeg alltid opptaket og tok en prat med vedkommende om hvordan han eller hun opplevde det hele.

4.7 Analyse av mine dokumenter og kilder

Mine sekundærdata er stort sett hentet fra ulike kilder som for eksempel stortingsmeldinger og stortingsproposisjoner. Noen er overordnede dokumenter fra Forsvarets Høgskole, andre er interne fra egen avdeling, Fokus. Jeg har også brukt artikler fra Forsvarets intranett.

Disse dokumentene er laget ut fra en annen problemstilling enn min, men er relevante for min oppgave fordi de tar for seg hensikten med kompetansesatsing i Forsvaret.

Jeg har kun benyttet ugradert materiale når jeg har sett etter skriftlige dokumenter som kan belyse min problemstilling. Ut fra min inndeling i intervjuguiden, har jeg satt opp en oversikt over hvilke tema mine dokumenter og kilder hører inn under.

4.7.1 Oversikt over mine dokumenter og kilder

Tema	Endringsledelse	Strategisk kompetansestyring	Kompetanse- reformen	Medarbeidersamtalen
Dokument-analyse	Prop.73S - Et Forsvar for vår tid	Forsvarets Personelhåndbok, Del F	St. Meld. 14 (2012-2013) Kompetanse for en ny tid	Den vanskelige samtalen
	Endringsprosesser i Forsvaret- en casestudie av Voksenopplæringen	Bestemmelser for utdannelser i Forsvaret	Fokus-plakaten	
	Kompetansestyring i et moderne Forsvar	Holdninger, etikk og ledelse. Lokal policy for Forsvarets høgskole(FHS)	Kompetanse for en ny tid, kronikk	
	Infomøte på GSV angående militærfaglig råd	Kompetanse for en ny tid Strategiplan for Fokus Mal for kompetanseplan	Kompetansereformen i forsvarssektoren Mal for kompetanseplan	

4.8 Analyse av mitt datamateriale

Da intervjuene var gjennomført, skrev jeg dem ned så ordrett som mulig. Jeg tok utgangspunkt i de notatene jeg hadde gjort under intervjuet. I tillegg lyttet jeg til lydopptaket og formet det nedskrevne intervjuet inn i en oppsatt mal tilpasset intervjuguiden. Dette kaller Dalland (2012) transkribering. Lydopptakene er tatt vare på til oppgaven er avsluttet. Hver informant har fått et tilfeldig nummer fra 1-8.

I selve bearbeidelsen av datamaterialet, startet jeg med å utarbeide mine tre drøftingspunkter i forhold til min problemstilling, teoridel og intervjuguide. Da jeg hadde strukturen klar for hvordan jeg ville gå fram i drøftingen, systematiserte jeg min empiri ved hjelp av fargekoder. Jeg arbeidet grundig med hvert av de transkriberte intervjuene opp mot problemstillingen og teoridelen. I analysens første drøftingspunkt, har jeg valgt å analysere selve stortingsmeldingen. Jeg prøver å finne drivkrefter, strategier og tiltak som bakgrunn for meldingen. Her finner jeg det naturlig å relatere til min empiri, og få med hva de ansatte vet om kompetansemeldingen. Jeg tar med eksempler fra noen informanter. Under mitt andre drøftingspunkt, har jeg valgt å presentere empirien direkte fra rektorer og undervisningsinspektører, og kun referere til ledelsens uttalelser. Jeg drøfter ledelsens syn på saken, opp mot de ansattes. Det siste drøftingspunktet handler om oversettelse. Jeg har i denne drøftingen valgt å presentere empirien som ledelsens syn, rektorenes syn og undervisningsinspektørene syn på saken da dette var naturlig for å fram forskjellene mellom de ulike nivåene i avdelingen. Resultatene i min undersøkelse kan ikke generaliseres, men vil kun ha betydning for Fokus.

4.9 Undersøkelsens styrke og svakheter

Kvaliteten på intervjuene vil nok bære preg av at jeg er ny på dette området. Jeg har liten erfaring med å utarbeide spørsmål og å gjennomføre intervju. Jeg var noe usikker i selve intervjusituasjonen, spesielt i begynnelsen. At det var mine egne kolleger jeg skulle intervju, var også noe som satte preg på selve intervjusituasjonen. Det kan være en viss fare for at spørsmålene blir framstilt for subjektive. Jeg arbeider i samme organisasjon som mine informanter, har vært med i samme prosess som dem og er derfor ikke verdinøytral. Jeg hadde på forhånd tanker om hvilke funn jeg ønsket å finne. Intervjuer bruker seg selv i prosessen (Dalland 2012). Egne holdninger og kunnskap vil prege tolkningen og bearbeidelsen av intervjuene. Jeg prøvde derfor å stille spørsmål på en slik måte at jeg unngikk å få

«forventede svar». Det er ifølge Halvorsen (2008), utfordrende å samle inn data som er relevant for problemstillingen. Det vil alltid være en viss subjektiv vurdering i bearbeidelsen av innsamlet data.

Dalland (2012) er inne på at observasjoner under selve intervjuet også bør noteres og tolkes. Dette ble ikke gjort i mine intervju. Jeg følte jeg klarte å gjennomføre intervjuene på en positiv måte, men glemte for eksempel å notere kroppsspråk og ta dette med i min tolkning. Ved å gjennomføre sju av åtte intervju via lyd-bilde utstyr (VTC), var gjennomføringen praktisk og økonomisk i forhold til at mine informanter arbeider på sju ulike plasser i Norge. Interaksjonen i selve intervjusituasjonen kunne sikkert vært verd en analyse for seg selv. Kanskje var jeg for aktiv noen ganger, jeg kunne ventet på svar. På denne måten har jeg lært mer om meg selv. I noen av intervjuene, særlig de første, var nok intervjuguiden for styrende. Jeg klarte ikke å løsrive meg fra oppsettet. En skal prøve å unngå feilkilder under hele prosjektet.

Reliabiliteten viser hvor pålitelig målinger er. For å ha høy reliabilitet, må målingene være fri for unøyaktigheter (Halvorsen 2008). Jeg mener likevel at mine funn er pålitelige.

Reliabiliteten må bedømmes ut fra min erfaring som intervjuer og ut fra at intervjuene er gjennomført tidlig i en endringsprosess. Hadde intervjuene blitt gjennomført i dag, vil kanskje resultatene blitt annerledes. Høy reliabilitet vil kunne framskaffes av uavhengige målinger som skal gi identiske resultater. For eksempel ville det være en styrke å gjennomføre samme intervjuene i dag når Fokus har arbeidet mer med meldingen, for så å sammenlikne resultatene. Ved å benytte kvalitativ metode, fikk jeg fram meninger og synspunkter hos de åtte informantene. Hvis jeg i tillegg hadde gjort en kvantitativ undersøkelse i hele kollegiet, for eksempel en spørreundersøkelse, ville jeg kanskje fått fram flere støttende og motstridende synspunkter som kunne drøftes. I tillegg kunne jeg ha arbeidet mer med mine intervju spørsmål. Et spørsmål i ettertid er om jeg fikk fram det jeg ønsket å få svar på?

Halvorsen (2008) mener det er vanskelig med validitet i kvalitative intervju. Med validitet menes gyldigheten og relevansen i de funn som fremkommer i empirien. Dataene må være relevante for problemstillingen. Studien ville da ha størst troverdighet og gyldighet.

Troverdigheten framkommer ut fra hvilken tilnæringsmåte en har til prosjektet, hvordan data samles inn, hvordan en analyserer og tolker empirien og rapporterer funnene. Jeg har ikke tenkt så mye på om min empiri kan overføres til andre organisasjoner. Fokus kan forhåpentligvis selv dra lærdom av mine funn, og senere benytte dem i liknende prosesser. Høy reliabilitet er ifølge Halvorsen (2008), en forutsetning for høy validitet.

5 Analyse

5.1 Innledning

I min problemstilling ønsker jeg å identifisere strategi og tiltak i FHS/Fokus sett i lys av innføringen av St. Melding 14 «Kompetanse for en ny tid».

Mitt teoretiske perspektiv er å se på hvilke indre og ytre drivkrefter som er med å påvirke endringer i organisasjonen. Måter å lede endringer på og bruk av endringsstrategier, er teorier jeg støtter meg til. Linda Lai sin Strategiske kompetansestyring er aktuell etter som den er veiledende i Forsvarets kompetansereform. Meldingen legger vekt på fire tiltaksområder hvor strategisk kompetansestyring er en av dem. Disse vil jeg komme nærmere inn på.

Ut fra mitt perspektiv, ser jeg også på hvordan det teoretiske «bildet» blir oversatt til medlemmene i organisasjonen slik at dette kan implementeres i avdelingen. Her støtter jeg meg til Røvik(1998), Røvik (2007), Lai (2010) og Jacobsen (2008).

Intensjonen med kompetansereformen er:

«...å trekke opp rammen for en ny kompetansepolitikk i forsvarssektoren» (St. Meld 14 2012-2013:7)

«Stortingsmeldingen er den politiske plattformen og lokomotivet for en reform som skal endre måten forsvarssektoren rekrutterer, utvikler, anvende og avvikler kompetanse på.

Forsvarssektoren skal også i framtiden levere til sitt samfunnsoppdrag og være en konkurransedyktig arbeidsplass» (St. Meld 14 2012-2013:8).

Jeg ønsker å finne svar på min problemstilling ved å ta for meg mine drøftingspunkter, og se disse opp mot mitt teoretiske perspektiv og i forhold til min empiri.

- Motiver bak innføringen av kompetansereformen, - en analyse av St. Melding 14 (2012-2013)
- Strategi og tiltak i Fokus i forhold til innføringen av kompetansereformen- med vekt på Lais Strategiske kompetansestyringsmodell.
- Fokus sin oversettelse av innholdet i St. Meld 14.

5.2 Motiver bak innføringen av kompetansereformen – en analyse av meldingen

I første delen av analysen, vil jeg se på motiver og bakgrunnen for at Forsvaret ønsker endring og fokus på kompetanse. Hva er det som driver fram endringene i forhold til Forsvarets kompetansesatsing? Hvilke strategier og satsingsområder kommer til uttrykk i meldingen? Med andre ord, hvilke institusjonelle krefter styrer kompetanseendringen i Forsvaret? Til slutt i dette kapittelet vil jeg gjennom min empiri se på hva de ansatte i avdelingen Fokus vet om kompetansemeldingen.

5.2.1 Begrunnelser for å innføre en ny kompetansereform

I meldingen kommer det klart fram at kompetanse skal settes i sentrum når en tenker organisasjonsutvikling i Forsvaret. Det skal satses på de menneskelige faktorene. Hva kan så grunnen være til at en nå tenker menneskelige ressurser framfor utstyr og teknologi? Den overordnede begrunnelsen for at Forsvaret har behov for en ny kompetansereform er at forsvarssektoren over lang tid har vært i omstilling. *«Forsvarssektoren står foran en ny fase i en lang omstillingsprosess. Det handler om sektorens viktigste ressurs, nemlig menneskene. (...) På 1990-tallet var forsvarssektorens grunnleggende utfordring at strukturen ikke var tilpasset endrede rammebetingelser...»* (St. Melding 14 2012-2013: 7). Å endre organisasjonen fra et invasjonforsvar til et moderne innsatsforsvar påvirker alle virksomhetene i forsvarssektoren. Hensikten er å styrke Forsvarets operative evne. Både den formelle strukturen og forsvarssektorens forhold til samfunnet utenfor blir involvert i prosessen. Både politiske og institusjonelle krefter ligger bak disse føringene. Slik jeg ser det, har en ny kompetansepolitikk ført til en ny kompetansereform. En måte å betrakte meldingen på, er å anse det som en ny politisk plattform som «tvinger» fram omstilling i organisasjonen.

Når en velger å endre strategi, fører dette til at kompetansen i organisasjonen må endres. I hovedsak skal Forsvaret styrke de operative evnene, teknologi og våpen. For å kunne gjøre dette, mener jeg at meldingen får størst konsekvenser for selve Forsvaret, men at hele forsvarssektoren blir involvert i omstillingen. Det er nok derfor at kompetansemeldingen gjelder for hele forsvarssektoren. Jacobsen (2008) snakker om det komplekse samspillet. Altså hva som er innholdet i endringen, tidsperspektivet for når endringen skal skje, kompleksiteten i selve prosessen og konteksten den foregår i. Omfanget av omstillingen er også avgjørende for hvilke endringer som skal gjennomføres, og hvilken kompetanse en skal

satse på. De politiske føringene gir klart uttrykk for at Forsvaret skal levere til sitt samfunnsoppdrag og være en konkurransedyktig arbeidsplass. Et positivt menneskesyn skal ligge som grunnlag for kompetansesatsingen.

I denne sammenheng mener jeg Lewins syn på hvordan organisasjoner endres, er aktuell Jacobsen (2008). Han mener at organisasjonsutvikling må starte med å ha fokus på menneskene i organisasjonen. I følge Lewin i Jacobsen (2008), må en skjønne hvordan enkeltindividet utvikler seg og endres gjennom læringsprosesser. Endringene foregår i menneskene, som igjen kan endre avdelinger og/eller hele organisasjoner. «*Også samfunn endrer seg, både kulturelt, politisk, teknologisk og økonomisk...*» (Jacobsen 2004:73). Lewin trekker fram det samfunnsmessige perspektivet fordi disse ofte har sammenheng med en organisasjons endringer. En ser spor av dette der meldingen sier at det må satses på kompetanse og utvikling av hver enkelt medarbeider for å sikre høykompetent personell.

Et annet politisk motiv bak meldingen, er effektivisering på grunn av økonomiske beslutninger, (jf. St. Melding 14 2012-2013: 41-56). Som et eksempel tar meldingen opp ny befalsordning for å holde på mannskapet over lengre tid. Dette er medarbeidere som får militær utdanning gjennom Forsvaret. Det er da viktig å beholde dette befalet lengst mulig etter som Forsvaret har betalt for deres dybdekompetanse. Hvis disse medarbeiderne slutter, forsvinner også kompetansen som Forsvaret har investert i. Et annet eksempel fra meldingen er at det oppfordres til å ansette medarbeidere med sivil bakgrunn inn i stillinger som ikke krever militær profesjon. «*Slike stillinger kan for eksempel være innenfor områder som administrasjon, økonomi, miljø og forvaltning*», (St. Melding 14 (2012-2013:9). Tilsatte i slike stillinger bringer gjerne kompetanse med inn i organisasjonen, som fører til at Forsvaret slipper å investere i deres utdanning. Dette mener jeg viser at Forsvarssektoren har fokus på å endre måten de rekrutterer, utvikler, anvender og kanskje også avvikler kompetanse på.

Lai (2010) tar opp «virksomhetsstrategi» kontra «kompetansestrategi». Hun skiller mellom strategier på tre ulike nivåer. Strategier som definerer hvilke virksomhetsområder organisasjonen skal operere innen, kaller hun konsernstrategier. Forretnings- eller konkurransestrategier handler om hvordan organisasjonen skal oppnå konkurransemessige fordeler i forhold til konkurrenter. Til sist tar hun for seg funksjonelle strategier som handler om hver enkelt komponent i organisasjonen. Strategier på høyere nivå legger føringer for strategier på lavere nivå. «*Kompetanse er naturligvis relevant i forbindelse med utforming og implementering av strategier på alle de tre nivåene*» (Lai 2010:33). Kompetansemeldingen

ser på denne måten ut til å bære spor av at det politiske nivået tenker effektivisering og økonomi ved å satse på rett kompetanse på rett sted i organisasjonen.

De politiske føringene sier at Forsvaret skal være forberedt for fremtiden. Hvilken kompetanse er da relevant for fremtiden? Dette styres av drivkreftene i samfunnet rundt Forsvaret. Innholdet i stortingsmeldingen er framtidsrettet. Det legges vekt på at forsvarssektoren skal levere til felles mål og samfunnsoppdrag samt være en konkurransedyktig arbeidsplass. Drivkrefter utenfor samfunnet påvirker Forsvarssektoren til å utvikle en moderne kompetanseorganisasjon både som helhet og innenfor hver enkelt virksomhet. For å få til dette, må det satses på menneskene i organisasjonen. Større mangfold og økt fleksibilitet skal prege organisasjonen. Personellsammensetningen skal være variert, og det skal satses både på breddekompetanse og dybdekompetanse. Et resultat av endringer i slike formelle strukturer, vil kunne føre til kulturendring i organisasjonen. En måte å tolke disse framtidsrettede «vyene» på, er å betrakte dagens måte å drive organisasjonen på som feil i forhold til samtiden. På grunn av politiske, økonomiske og institusjonelle føringer satser Forsvaret på kompetanse for å nå felles mål, og for å være konkurransedyktig.

5.2.2 Hva driver fram endringer i forhold til Forsvarets kompetansesatsing?

Endringer av politisk og økonomisk karakter og militær maktfordeling i verden, kan ses på som motiver for å endre organisasjoner og betraktes som ytre drivkrefter. Noen drivkrefter er mer eksplisitte enn andre. De kommer sterkere til uttrykk i samfunnet rundt, og påvirker formelle strukturen til organisasjonen. Meldingen uttrykker tre årsaker til at forsvarssektoren skal ta tak i personell- og kompetanseområdet. For det første trekkes det fram at videreutvikling av kompetanseområdet er avgjørende for at innsatsforsvaret skal lykkes i en verden i endring. Det andre punktet er at personell- og kompetanseområdet i begrenset grad har gjennomgått en systematisk og helhetlig analyse og utvikling som en del av omstillingen til innsatsforsvaret. Den tredje faktoren begrunnes ved at samfunnsendringer tyder på at sektoren i fremtiden vil møte økt konkurranse om kompetanse (St. Melding 14 2012-2013). Skiftende forsvars- og sikkerhetspolitiske omgivelser kan føre til nye oppgaver for en organisasjon og nye måter å lede organisasjoner på. Et eksempel, som også nevnes i stortingsmeldingen, er Nordområdene som har vært Norges fremste strategiske satsingsområde. Dagens situasjon i forholdet mellom Russland og Ukraina har drevet fram

store endringer i forholdet mellom det norske og det russiske forsvaret. Dette mener jeg kan betraktes som ytre drivkrefter som påvirker Forsvaret som organisasjon.

«Helt generelt kan vi si at organisasjoner endres når det er ubalanse mellom enten ulike interne forhold i organisasjonen eller mellom organisasjonen og dens omgivelser» (Jakobsen 2004:51).

Nye krav utenfra, krever indre endringer i struktur og kompetanse (Mintzberg (1979) i Jacobsen 2008).

I mange tilfeller kan det være vanskelig å skille mellom indre og ytre drivkrefter. Et eksempel som Jakobsen (2008) nevner, er at økt kvinneandel i arbeidslivet kan drive fram endringer i organisasjoners grunnleggende verdier og normer. Dette finner vi spor av i kompetansemeldingen. Den legger opp til likestilling i Forsvaret ved å foreslå allmenn verneplikt i Norge. (Seinere vedtatt i Stortinget i juni 2014). Det er et krav om at Forsvaret skal preges av mangfoldet i samfunnet. Meldingen sier klart at personellsammensettingen skal være variert, her nevnes også kvinneandelen. Dette kan tyde på at Forsvaret gjør endringer på grunn av ytre påvirkninger i samfunnet, men det kan også være indre forhold som driver fram denne endringen. Forsvarssektoren påvirkes av de samme trender og utviklingstrekk som resten av samfunnet. Røvik (2007) er inne på trender. Slik jeg tolker han, mener han med dette at endringer i organisasjoner kan drives fram av hva som preger samfunnet i den tid endringene finner sted. Altså at endringer kan skjer uten at organisasjonen trenger disse, men fordi det er «moderne» å gjennomføre disse i dagens organisasjoner (jf. Jacobsen 2008). Endringer blir gjennomført på bakgrunn av institusjonelle normer, forventninger i samtiden og de kulturelle kontekster de fungerer innenfor. Ut fra slike forventninger kan en vurdere hvorfor Forsvarte nå skal gjennomføre verneplikt også for kvinner. Er det fordi Forsvaret ser potensialet til å utnytte andelen av befolkningen i Norge som til nå ikke har vært benyttet for verneplikt, eller er dette en trend?

En annen viktig drivkraft for endring er konkurransen om høykvalifisert arbeidskraft. Kompetansemeldingen bærer preg av at Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsplass. Å satse på kompetanse, skal være et grunnlag for å være konkurransedyktig i fremtiden. Kompetansebredde, kompetansedybde og tilpasningsevne er nødvendig i moderne kunnskapsorganisasjoner. *«Kompetanseflyten mellom forsvarssektoren og resten av samfunnet skal økes»* (St. Melding 14 2012-2013:7). IKT og teknologi skal være en del av

den militære beredskapen og samfunnets sikkerhet. Det legges også vekt på at mangfoldet gir best effekt når personalet får betydning for organisasjonens daglige virke, strategi og veivalg. Dette er spor av drivkrefter bak endringene, og kan ses opp mot Lewins teori om drivkrefter i samfunnet (Lewin (1951) i Jacobsen 2008).

På hvilken måte kan så Forsvaret være konkurransedyktig? En måte å se dette på, er å ikke se sivile organisasjoner som konkurrenter, men som samarbeidspartnere. «*Begge aktører er samfunnets samlede ressurser*» (St. Melding 14 2012-2013:9). Forsvaret trenger personell med sivil utdanning og kompetanse i mange stillinger som ikke krever militær opplæring. Her kan et samarbeid med for eksempel sivile utdanningsorganisasjoner være aktuelt. Flere med militær bakgrunn går over i private og offentlige stillinger og «tar med deg» kompetanse fra Forsvaret. Meldingen legger klart opp til den motsatte prosessen ved å foreslå at sivile kan ansettes i stillinger som ikke krever militær bakgrunn, og at Forsvaret eventuelt gir dem den militære kompetansen de i tillegg trenger. Ved tilsetninger skal kompetanse vektlegges hvis ikke militærprofesjon er påkrevet. Dette mener jeg viser tegn til endringer både på grunn av ytre- og indre drivkrefter. «*Felles for drivkrefter er at de fungerer som et press på organisasjoner for å skape et samsvar mellom interne forhold, struktur, mål og strategi, kultur og maktforhold- og de krav som omgivelsene stiller*» (Jacobsen 2008:67). Meldinga viser spor av at det skal satses på breddekompetanse, men at tilrettelegging for dybdekompetanse og spesialkompetanse er vel så viktig.

Hva fører så dette til? Forventninger fra arbeidstakerne er en stor drivkraft for dagens organisasjoner. I dag forventer medarbeidere utdanningsmuligheter og kontinuerlige utfordringer i jobben. Muligheten til å kombinere jobb og familie er viktig for dagens medarbeidere. Forsvaret må ha høy satsing på familie- og personellpolitikk på grunn av at det forventes mer forutsigbarhet i karrieremønsteret. I dag snakker vi om «tokarrierefamilier», familier hvor begge parter har formell utdanning. Det må også tas hensyn til partnerens karrierebeslutninger. Mange militære avdelinger ligger i distriktene. I dagens samfunn flytter mange til sentrale områder på grunn av tilgangen på arbeid. Forsvaret kan få problemer med å tiltrekke seg arbeidskraft på grunn av demografisk ubalanse. Trenden viser at det blir flere pendlere i Forsvaret. Ektefellene som før var «medflyttere», blir på hjemstedet på grunn av egen karriere. Derfor må Forsvaret være i forkant og gjøre seg attraktiv for kommende generasjoner. Stortingsmeldingen viser at forsvarsektoren må være åpen og endringsorientert for å kunne omforme sin organisasjonskultur i denne retningen. Det må legges til rette for

flere karriereveier horisontalt, pluss fleksible og individtilpassede karriereløp, såkalte «livsfasetilpassede» karriereløp (St. Melding 14 2012-2013). Det skal satses på horisontal kompetanse. Det er viktig at en verdsetter og ivaretar ansatte, og at ansatte med en annen bakgrunn enn flertallet, blir i organisasjonen.

Drivkreftene som fremkommer i meldingen, mener jeg, er institusjonelle på grunn av endringer i militære maktforhold, økonomiske på grunn av instrumentell omgjøring av utdanningssystemet i Forsvaret, og politisk etter som vedtak om å benytte mangfoldet i samfunnet skal tas mer hensyn til. På denne måten mener jeg at meldingen bærer preg av Lai (2010) sin satsing på humankapital. Forsvaret må vite hva det har av menneskelig kompetanse, og hva det trenger for å nå målene framover. Lai retter dette mot personalledelse og strategisk kompetansestyring. Hvilke rasjonelle handlinger legges det så opp til i St. Melding 14 (2012-2013)?

5.2.3 Strategier og satsningsområder i St. Melding 14

Meldinga har fire satsningsområder. Det første er Strategisk kompetansestyring som direkte er relatert til Linda Lai (2010) sin strategiteori. Det andre området er at kompetanse skal være integrert i ledelse og styring. Det tredje punktet legger opp til at det skal være gode og forutsigbare rammebetingelser for de ansatte gjennom effektive systemer for forvaltning og utvikling av kompetanse. Det fjerde området går ut på at det skal satses på samarbeid og åpenhet for å utnytte kompetanse. Medarbeiderne skal få en felles forståelse for behovet for endring. Dette er relevant tenkning i forhold til Strategi O i Jacobsen (2008). Denne strategien legger opp til at læreevnen er et av målene for endringene.

Som eksempler på konkrete resultater av strategitenkning i meldingen, finner jeg at det skal utredes og fremmes forslag til et rammeverk for fremtidige personalordninger, for eksempel ny befalsordning. Organisasjonens behov skal være styrende i forhold til kompetansesatsing. Kompetansen skal utnyttes bedre gjennom god styring som skal sikres gjennom grundige analyser av behov og tilgang på kompetanse. Ut fra disse formuleringene i meldingen, kan det tyde på at Lais modell har satt viktige føringer på hvordan man har tenkt prosessen. Forsvarssektoren forvalter en av samfunnets mest komplekse og omfattende kompetansebeholdninger. Det kreves både generalister og spesialister som kan utfylle hverandre for å nå felles mål. Slik jeg tolker dette, betyr det at det må satses på både bredde-

og dybdekompetanse. Kompetansemangfoldet skal bli større og mer fleksibelt. For å få til denne strategitenkningen, legger kompetansemeldingen opp til at lederne med personalansvar må ha en sentral rolle i ansettelse av både militær- og sivil kompetanse i egen avdeling. Ut fra et instrumentelt perspektiv, legger kompetansemeldinga opp til flere formelle endringer i organisasjonsstrukturen. Dette vises for eksempel ved innføring av allmenn verneplikt med mål om å rekruttere og beholde flere kvinner spesielt i militære stillinger i Forsvaret. Samarbeidet med andre deler av samfunnet skal vektlegges. Kompetanseflyt og utveksling av kunnskap internt mellom de ulike virksomhetene i forsvarssektoren, skal gi større forståelse og helhetlig samordning. Det er viktig å ta hensyn til institusjonelle krefter også når Forsvaret skal gjøre endringer.

5.2.4 Hva vet de ansatte i Fokus om stortingsmeldingen?

Det første spørsmålet jeg stilte informantene var om de var kjent med den nye kompetansereformen; St. Melding 14 2012-2013.

Ledelsen svarte:

«Har fått meldinga presentert på halvårig info før jul. Dette ga meg lite. I tillegg har ei fra departementet hatt en info om meldinga, men det er sagt lite om hvordan meldinga treffer oss. Er kjent med den, men lite konkret før jeg i helga leste den på grunn av dette intervjuet».

«Vet en del om bakgrunnen for meldinga og hva den vil si for oss. Den vil påvirke ansatte, utdanne eget personell riktig, kontrakter og spesialister. Et 3-delt ønske fra Forsvaret».

Ledelsen er ifølge intervjuene, klar på hvilke motiver som ligger bak Kompetansemeldinga. De menneskelige ressursen skal settes i fokus, og ha blick på kompetanse (St.Melding 14 2012-2014). Forsvarssektoren skal være konkurransedyktig, og må da kunne utvikle og anvende personell på riktig plass. Videre begrunnelse for innføringen er at det har vært en begrenset grad av helhetlig og systematisk analyse og utvikling i forsvarssektoren (St.Melding 14 2012-2013). Overraskende er det at ledelsen i Fokus på det tidspunkt intervjuene ble gjennomført, har fått meldinga presentert samtidig med oss ansatte og at de gir uttrykk for at det er «lite konkret som er kommet fram om meldinga».

Informant 6 sier:

«Jeg visste lite om meldinga, men har lest den etter som jeg ble invitert til intervju. Dette er en ny erfaring».

Dette støttes av informant 1:

«Jeg har ikke lest St. Meldingen, men den har vært oppe til samtale/info litt nu og da. Jeg kjenner ikke innholdet i meldinga»

Flere andre informanter støtter disse uttalelsene. Kun informant 8 er kjent med

Kompetansemeldinga:

«Dette er en melding jeg har lest veldig nøye. Interessant. Den beste meldinga jeg har lest i min yrkesaktive karriere. Liker vinklinga. Dette er en fagmilitær melding. Dette er en overordna politisk styring».

Ut fra disse informantenes uttalelser, kan det virke som om St. Meldingen ikke er blitt presentert og gjort ordentlig kjent i Fokus. At dette er en kompetansereform, og hva det vil ha å si for Fokus, kan for mange virke ukjent.

På hvilken måte vil Kompetansemeldingen få konsekvenser for Fokus? Etter som vår enhet er en «støtteavdeling» opp mot hovedsakelig de menige soldater, er vi ikke direkte involvert i de største forandringene. Vi er likevel nevnt i kompetansereformen, og må ta inn over oss at når kompetansen endres for vår målgruppe, må mest sannsynlig vår kompetanse også måtte endres. De ytre endringene i samfunnet fører til indre endringer i Forsvaret, og også i Fokus.

På spørsmål angående motivene bak St. Melding 14 (2012-2013) svarer de ansatte:

Informant 2:

«Vanlig å endre utdanning flere ganger i dagens samfunn. Forsvaret tar inn over seg at datateknologi og kunnskaper om det moderne forsvaret må ha fokus. Trenger ansatte med ulik kompetanse. Kjenner igjen problemstillingen fra skoleverket»

Informant 6:

«Forsvaret må se på det framtidige arbeidsmarkedet. Må være konkurransedyktig. Må ha riktig personell på riktig sted til rett tid».

Informant 5:

«For å ivareta personell, beholde ansatte, eks. befal i kontrakt, i Forsvaret. Ser verdien av å øke kompetansen i den jobben vi har uten nødvendigvis å ta studiepoeng. Samfunnsutvikling- trenger flere spesialister. Dette stiller krav til organisasjonen og avdelingene i forhold til tilrettelegging for kompetanseheving».

Informant 8:

«Meldinga har en klar policy; Den setter virkelig lys på kompetansestyling. Hvordan få til kompetansestyling? Dette er voldsomme ambisjoner. Den forskningen vi vet om strategisk kompetansestyling ligger til grunn for å få til å innføre kompetansereformen. Dette med et langsiktig perspektiv. Dette er en akademisk tilnærming til utdanning. Mennesket settes i sentrum. Det snakkes også om den kompetansen vi kan hente utenfra, eks. av tunge fagmiljøer. Det legges vekt på spesialisering- fagmiljøer utdanning».

Meldingens hovedbudskap er at det er behov for ny kompetanse. Svarene fra mine informanter tyder på at de ansatte i stor grad er klar over dette. De er inne på at det må satses på menneskene i organisasjonen, og stilles krav til kompetanseheving i hele organisasjonen og i avdelingene. Forsvaret trenger ansatte med ulik kompetanse etter som samfunnet er i konstant utvikling.

5.2.5 Deloppsummering

Min studie av St. Melding 14 (2012-2013) viser så langt at motivene bak innføringen av kompetansereformen og bakgrunnen for endringer i Forsvaret kan forklares ut fra politiske føringer. For å levere til sitt samfunnsoppdrag, og være konkurransedyktig, må Forsvaret satse på de menneskelige ressurser. På den andre siden kan motivene ligge i økonomiske føringer.

For å underbygge motivene, viser meldingen at drivkreftene i samfunnet rundt Forsvaret, er med på å styre organisasjonsendringene. Nye oppgaver, endrede strategier og nye konkrete måter å løse oppdragene på, er resultater av dette. Personalet har betydning for organisasjonens daglige virke, strategier og veivalg. Det skal satses på høykvalifisert arbeidskraft. Endringene ligger også i at karriereløpet kan være horisontalt og ikke bare vertikalt (hierarkisk). Konkret nevnes ny befalsordning, allmenn verneplikt og at kompetanse skal vektlegges ved rekruttering der militær profesjon ikke er nødvendig. Dette mener jeg, viser at organisasjonens behov skal være styrende både i kompetanseutvikling, anvendelse og avvikling av kompetanse.

Mine funn i forhold til hva de ansatte i Fokus vet om stortingsmeldingen, bærer preg av at medarbeiderne i Fokus er lite kjent med Kompetansemeldingen på det tidspunkt intervjuene ble foretatt. Det var kort tid fra meldingen kom ut og til jeg gjennomførte mine intervju. Mine funn må derfor betraktes ut fra status i prosessen på dette tidspunktet. Ledelsens uttalelse om at de har fått meldingen presentert samtidig med medarbeiderne, kan tyde på at oversettelsen fra FHS og til ledelsen på avdelingsnivå, ikke er gjennomført. Likevel kommer det fram at de ansatte har en forståelse for motivene bak meldingen- økt fokus på kompetanse og å være konkurransedyktig i fremtiden.

5.3 Strategi og tiltak i Fokus i forhold til innføringen av kompetansereformen

Under dette drøftingspunktet tar jeg for meg strategisk kompetansestyring som strategi for endringsarbeid, etter som metoden er vektlagt i stortingsmeldingen. Relatert til det andre drøftingspunktet i min problemstilling, ønsker jeg å finne ut om personalet er presentert for metoden og hvorfor medarbeiderne bør være kjent med strategien for endringsarbeidet. Her støtter jeg meg teoretisk til Røvik (2007) og Lai (2010), men vil også komme inn på Jacobsens(2008) Strategi O og E i forbindelse med endringsarbeid. Jeg vil komme inn på ledelsens syn på kompetansesatsingen kontra rektorenes og undervisningsinspektørenes måte å se dette på. Ved hjelp av min empiri ønsker jeg å belyse hvor Fokus står i innføringen av kompetansereformen.

5.3.1 Strategisk kompetansestyring

I meldingens kapittel 8 om gjennomføring av kompetansereformen, kommer det klart fram at det er fire tiltaksområder, og at strategisk kompetansestyring er ett av disse.

«Strategisk kompetansestyring er det mest gjennomgripende tiltaksområdet. Det danner premisset for de øvrige innsatsområdene, og er en forutsetning for å styre personell og kompetanse» (St. Melding 14 2012-2013: 57).

Dette innebærer 3 hovedområder; - utvikle faktabaserte kompetanseanalyser på sektor- og virksomhetsnivå, etablere et prosjekt for å levere HR-kompetansen blant ledere og arbeide målrettet med å videreutvikle virkemidler i forhold til rekruttering, utvikling, anvendelse og avvikling av kompetanse. Det skal skje både på sektornivå og på virksomhetsnivå. Dette

støttes av personaldirektøren i Forsvaret, Tom Simonsen (Forsvarsdepartementet 2013) Han er opptatt av å få en bedre strategisk kompetansestyring og integrere personell og kompetanseområdet i den øvrige styringen av Forsvaret. Målet er at Forsvaret skal være ledende innen HRM i offentlig sektor.

For å finne ut om personalet i Fokus er gjort bevisst på hva strategisk kompetansestyring går ut på, stilte jeg informantene følgende spørsmål:

- Hva vet du om Strategisk kompetansestyring?

Informant 2:

«Under strategisk kompetansestyring kommer rekruttering og å beholde flere kvinner. Flere sivile inn i stillinger. Kjønnsnøytral verneplikt har fått fokus. Informasjonen har ikke hatt så mye med strategi å gjøre. Mest med mål.»

Kandidat 1 mener at det er lite kompetansestyring generelt i Fokus i forhold til tidligere jobb hvor dette var bevisst satsning. Dette støttes av informant 6 som mener at medarbeiderne ikke har fått noen info om strategisk kompetansestyring.

Informant 5:

«Meldingen er introdusert som en «festtale» på en felles samling i FHS. Jeg har aldri blitt anmodet av ledelsen om at vi skal sette oss inn i denne. I MRR er kartlegging av kompetanse i Fokus gjennomført for å kunne utnytte hverandre i organisasjonen. Leder peker på hvilke arbeidsoppgaver vi skal satse på.»

Informant 4:

«Har hørt om Linda Lai, men kan ikke svare for hennes strategi. Målet er vel å beholde ansatte. FHS arrangerer kurs i strategisk kartleggingskompetanse. Det er viktig å vite hva vi har av kompetanse. For noen medarbeidere vil det nok være vanskelig å «se den røde tråden» i vårt arbeidet etter som vi kun møtes felles to ganger i året.»

Informant 8:

«Vi må vite hvilket grunnlag vi har blant våre medarbeidere.»

Informant 3:

«Strategisk kompetansestyring er en organisasjonsstrategi. Fokus må endre utdanning etter dette, eks. karriereveiledning. Vi må ha personell med flere typer bakgrunn for å kunne nå målene.»

Informant 7:

Strategisk kompetansestyring handler blant annet om balanse i personell. Dette er strategiarbeid. Vi er tidlig i en prosess med å utarbeide Fokus sin strategiplan og karriereplan. Har fått et sterkt signal om flere spesialister».

Ut fra mine intervjuer, kan det tyde på at selve metoden ikke er presentert for personalet i forhold til det strategiarbeidet og målarbeidet som er startet. Det kommer klart fram at det er ulike syn i kollegiet på hva strategisk kompetansestyring er. Informantene svarer ikke på det spørsmålet som ble stilt. Dette kan være et resultat av egen bakgrunn, utdannelse, kompetanse og egen lesing av meldingen, samt at meldingen og strategiarbeidet ikke er presentert og oversatt til personalet. Stillingsplassering i Fokus kan også være avgjørende for hva en vet om dette feltet. Så kan en selvsagt stille seg spørsmål om alle ansatte skal vite hvilken metode ledelsen skal arbeide ut fra i endringsarbeid? Holder det at ledelsen, som skal lede arbeidet, er bevisst på føringene for dette omstillingsarbeidet?

«Beslutninger om hvordan man skal satse på kompetanse, er kritiske, strategiske beslutninger som påvirker hele organisasjonen, og som derfor inngår i det øvrige strategiarbeidet» Lai (2010:15)

Lai mener at det må være en styrt kompetanseplanlegging for dette endringsarbeidet, ikke tilfeldig slik det i mange tilfeller har vært i organisasjoner. Virksomhetsmål og strategier bør, ifølge henne, ligge til grunn for kompetansestyringen. Røvik (2007) er klar på at de ansatte må være deltakende og være bevisste på selve prosessen. Et annet spørsmål er om ledelsen følger en spesiell strategiplan i dette arbeidet?

Etter hvert stilte jeg også spørsmål om intervjupersonene visste om det er lagt noen føringer for strategi fra Forsvaret sentralt, og/eller fra ledelsen i FHS.

Informant 2:

«Jeg har ikke noe rede på dette. Ikke noe konkret som jeg vet om, men vi har hørt om dette. Vi må være med! Få noe kunnskap om dette pluss at vi må finne vår måte».

Informant 8:

«Meldinga må tas opp ordentlig i Fokus. Temaet har vært etterlyst i 1,5 år, men direkte arbeid med innholdet i meldinga er totalt fraværende. Det er begynt å komme fra FHS til Fokus. Det mangler engasjement fra ledelsen».

Informant 7 støtter disse uttalelsene. Han mener at ny befalsordning er et konkret tiltak, og at meldinga er «et mulighetsrom» for Fokus. Vi må være proaktive. To av intervjupersonene svarer «vet ikke» på spørsmålet om føringer.

Ledelsen svarer at de ikke har fått inntrykk av at det er lagt føringer sentralt i Forsvaret for å gjennomføre melding. Det er ikke kommet føringer fra ledelsen i FHS, men Fokus må være på hugget. Forsvarssjefen har snakket om ny personalordning og forsvarsstaben prøver å utarbeide en ny plan om nytt personell. Det viser seg at vervede i snitt slutter etter 1,4 år. Ny befalsordning er på gang. Befalet skal få utdanning tidligere mens de er i tjeneste, slik at Forsvaret mest mulig får bruk for den kompetansen de investerer i.

Kanskje er det en motsetning mellom hvordan endringer oppfattes av de ansatte i Fokus? Det kan ut fra informantenes tilbakemeldinger, virke som om personalet har forskjellige oppfatninger av hva som er formidlet. Kanskje er oversettelsen ikke gjennomført, eller kanskje den ikke er oppfattet? Noen mener at Fokus holder på med et endringsarbeid, mens andre gir uttrykk for at de ikke vet hva dette går ut på. I alt omstillingsarbeid vil det være noen som ivrer for forandring, og noen som avventer. Svarene på dette spørsmålet viser klart ulikt engasjement. Lai (2010) mener at formulering av strategier tradisjonelt har fått større oppmerksomhet både i faglitteraturen og i praksis, enn implementering av strategi. Hun mener at det er stor sammenheng mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse, samt ulike tilnærminger til å utforme en kompetansestrategi. Kanskje er ikke arbeidet og metodene gjort kjent for medarbeiderne i Fokus? Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 5.4 når jeg tar opp oversettelse.

5.3.2 Ledelsens fokus på kompetansesatsing

Alle jeg intervjuet, fikk samme spørsmål angående Fokus sin satsing på kompetanse og strategier for dette. Jeg spurte om hvordan ledelsen tenker i forhold til strategien. Da hadde jeg strategisk kompetansestyring i tankene. Når en sammenlikner ledelsens uttalelser med de ansattes, bærer det preg av at ledelsen har en klar plan for utviklingsarbeidet i Fokus i forhold til både virksomhetsplan og kompetanseplan. Disse planene støtter til dels innholdet stortingsmeldingen. Ledelsen synes at de ansatte har tatt dette arbeidet seriøst. De ansattes

oppfatning tyder på å være annerledes. Er medarbeiderne sikre på hvilket arbeid som er startet, og hva som er de overordnede mål og planer?

Ledelsen er klar på at kompetansemeldinga vil påvirke Fokus. De mener at arbeidet med den er felles i avdelingen, og at arbeidet startet høsten 2013. De mener at de har stor innvirkning på hvordan planer for kompetanse legges, arbeides med og bestemmes. Det vil komme en strategiplan som bakgrunn for satsing på kompetanse i Fokus. Tilbudet om utdanning vil komme til å bli differensiert etter hvilken stilling en har i Fokus. Utdanning blei lagt på is i 2014 etter som de ser for seg en strategiplan ferdig samme året, med en påfølgende kompetanseplan i 2015. «Tanken», er ifølge ledelsen, fundamentert og implementert. De er overrasket over hvor fort de ansatte i Fokus har godtatt ideen, og over deres engasjementet. Ledelsen ønsker en felles plattform. De mener at de ikke benytter en direkte strategi i innføringen, men er påvirket av Linda Lais strategiske kompetansestyringsmodell ut fra tidligere studier. Dette er i tråd med kompetansemeldinga:

«Alle virksomheter i sektoren skal evaluere og videreføre dagens systemer for og praksis med leder- og medarbeiderutvikling. Dette skal sikre klarere sammenheng mellom organisasjonens mål og individets prestasjoner og karriereutvikling» (St. Meling 14 2012-2013:58)

Videre sier meldingen at kompetanse skal være en integrert del av strategisk ledelse og en sentral faktor i styring og utvikling av sektoren. Kompetansestyring skal sikre en best mulig utnyttelse av kompetanse. Kjersti Klæboe (2013) er i sin kronikk om meldinga, også inne på at denne reformen skal utvikle forsvarssektoren til en moderne kompetanseorganisasjon. Av de rektorene og undervisningsinspektørene som deltok i min undersøkelse, var svarene ulike i forhold til kjennskap til strategisk kompetansestyring som metode (Kap.5.3.1). Det samme viser seg når det gjelder ledelsens kompetansesatsing. Rektorene mener at etter som alle rektorer er med i ledergruppa, har de innvirkning uavhengig av denne meldinga. De har talerett, diskuterer og forener løsninger. Til slutt tar sjef Fokus endelige avgjørelser. En av rektorene mener at det mangler engasjement i ledergruppa, spesielt i forhold til denne meldinga. Rektorene er for opptatt av egen eksistens og daglig drift, noe som kan hindre satsing på kompetanseutvikling og annen organisasjonsutvikling.

Det er ifølge Jacobsen (2008), viktig at organisasjoner er i kontinuerlig endring som en naturlig del av driften. Organisasjonskulturen vil da gi rom for at utviklingen i organisasjonen kan gå parallelt med den daglige driften. Mine funn kan tyde på at det er for lite fokus på organisasjonsarbeid i vår avdeling. Dette kommer fram gjennom empirien, og fra undervisningsinspektørenes ønsker på fellessamlinger. De savner info fra rektormøter, og ønsker å være mer direkte involvert i organisasjonsutviklingsarbeid.

To andre rektorer mener at ledelsen er lydhør i forhold til innspill fra rektorene. En av dem er usikker på om modellen til Lai blir fulgt i utviklingsarbeidet, men mener at ledelsen tar tak i dette. Om arbeidet med strategiplanen eller stortingsmeldingen kom først, er vedkommende også usikker på. Han mener at vi er tidlig i prosessen og at det er ulike oppfatninger og meninger om hvor vi skal. Hans inntrykk er at noen i ledergruppa er opptatt av dette, og andre ikke. Noen føler behov for endring sterkere enn andre. Han er usikker på hvordan undervisningsinspektørene oppfatter prosessen. Rektorene er klare på at det er et ønske fra ledelsen at avdelingene skal «bli mer like». Kun en av rektorene ser spor av modellen til Lai i det utviklingsarbeidet som er startet i Fokus. Prosessen i Fokus viser tegn til lederstrategi O ved at den appellerer til indre motivasjon hos medarbeiderne. For eksempel kan kompetanse innen karriereveiledning være en nisje for Fokus for å skaffe seg spesialkompetanse og kanskje overleve som avdeling. Dette er en langvarig prosess som er styrt av ledelsen i Fokus. De har et positivt menneskesyn og prøver å få med medarbeiderne ut fra ønsket om å være en lærende organisasjon. Ledelsen skal skape engasjement hos de ansatte. Her kan en stille spørsmål om alle ansatte føler at de er med i endringsprosessen, eller om lederstrategi E kommer mer til uttrykk ved at fokuset er rettet mot innholdet? Ledelsen involverer rektorene direkte gjennom ledergruppa, men undervisningsinspektørene mener de i liten grad er involvert i endringsarbeidet. Vi er kun 40 ansatte i hele avdelingen. I følge lederstrategi E er det en liten ledergruppe som vurderer nødvendige endringer, utarbeider løsninger og sikrer implementering. Dersom man tar utgangspunkt i strategi O slik Jacobsen (2008) beskriver den, vil delegering være sentralt. I min undersøkelse kommer dette til uttrykk ved at ledelsen mener at rektorene skal ta prosessen ut i sine avdelinger. Slik jeg tolker informantenes uttalelser, kan Fokus sitt endringsarbeid forstås ut fra en lineær prosess, lik lederstrategi E. Dette kommer til uttrykk ved at det først skal utarbeides visjon og strategidokument før kompetanseplan.

Svarene til undervisningsinspektørene bærer preg av at de vet at vi er inne i et utviklingsarbeid, men ikke helt har klart for seg ledelsens fokus og mål med kompetanseutviklingen.

Satsingen på de menneskelige ressursene er viktig i en organisasjon. Det er menneskene som lærer og til sammen utgjør organisasjonens kompetanse (Jacobsen 2008). Det er derfor viktig at ledelsen har medarbeiderne med i prosessen. Dette bekreftes av informant 6:

«Kompetansesatsingen i Fokus virker veldig tilfeldig av og til, f.eks. «LUPRO», «Ledelsesutviklingsprogram i Forsvaret). I år fikk 2 rektorer delta, ingen inspektører som tidligere. Har ikke fått noen begrunnelse for hvorfor ingen inspektører får LUPRO i år. Det finnes ingen strategiplan for dette. Ledelsen har nevnt en strategiplan, men jeg vet ikke hva det innebærer Jeg vet ikke hvor i prosessen vi er kommet. Rektorene må ta et større ansvar og referere fra ledermøtene og lede strategiarbeidet. Vi ønsker å involvere oss. Jeg ønsker mer trykk på dette».

En annen undervisningsinspektør støtter opp om at ledelsen satser på utdanning, og at Fokus nok er i en slags prøvefase. Den tredje undervisningsinspektøren mener at Fokus ikke har startet arbeidet med denne meldinga. Det kan virke som de oppfatter fellessamlingene og utviklingsarbeidet som lederne styrer, som kaotisk. De vet ikke målet med dette, og klarer ikke engasjere seg.

5.3.3 Hvor er Fokus i dette endringsarbeidet i dag?

Som nevnt i kapittel 5.3.1, tolker jeg kompetansereformen som et «pålegg» om at det er strategisk kompetansestyring som skal brukes som modell i omstillingsarbeidet (St. Melding 14 2012-2013:57). Her nevnes den som det mest gjennomgripende tiltaket for å gjennomføre reformen. Slik jeg tolker det, er meningen med Lais modell at denne skal være et redskap for en kontinuerlig prosess i organisasjonen, og være en måte å arbeide etter for å finne satsingsområdene i organisasjonsutviklingen.

Hva er så drivkreftene som påvirker i Fokus? Etter som Forsvaret må endre seg ut fra drivkrefter i samfunnet for øvrig, må også arbeidsoppgavene for Fokus endre seg. Vi vil ut fra stortingsmeldingen kanskje få flere nye grupper å forholde oss til. Ny ordning for vervet befall

og allmenn verneplikt, ser jeg på som to viktige faktorer for at vår avdeling får behov for ny kompetanse. Fokus må kanskje kunne veilede mer opp mot høyere utdanning? Befalet har behov for slik veiledning i tillegg til informasjon om videregående skole. Lykkes Forsvaret med å få flere jenter inn i førstegangstjeneste, kan behovet for veiledning endre seg.

Lais modell (2010:14) er delt i tre faser; kompetanseplanlegging, implementering og tiltak samt evaluering og oppfølging. Det første som må på plass, er virksomhetens mål og strategier. Når målene er utarbeidet og strategiene for hvordan avdelingen skal arbeide seg fram til disse er satt, må Fokus finne ut hvilken kompetanse vi har og hvilken kompetanse vi trenger for å nå målene. Dette «gapet» skal danne grunnlag for kompetansesatsingen, og for hvilke tiltak som må iverksettes. Er det behov for kompetanseheving, eller må vi endre vår kompetanse? Lai er inne på at å endre holdninger også er en kompetanse!

På spørsmål om hvordan det blir gjennomført kompetansesatsing i Fokus, svarte ledelsen:

«Først skal det utarbeides en strategiplan, så en kompetanseplan. Vi ser på kompetansen sammen og det har vært gjennomført en gapanalyse».

«Til nå har det vært «førstemann til mølla-prinsippet». De som har hatt lyst til å studere, har fått studier gjennom Forsvaret. Vi har prøvd kompetansekartlegging. Dette er nytt tankegods vi har startet. Ledelsen ønsker at rektorene tar dette med fra ledermøter og ut i sine avdelinger. Vi er ennå ikke enige om innholdet».

Det tyder på at ledelsen har strategi for hvorfor og hvordan kompetansesatsingen skal gjennomføres. Først skal det utarbeides en visjon og en strategiplan (Møtereferat, ledermøte Fokus 12.-13.mars 2014). Her nevnes kompetansetrekanten, overordnede dokumenter, -nåsituasjonen, swot-analyse og veien mot målet. Hva uttrykker så rektorene som er en del av ledergruppa?

Informant 8:

«Det snakkes om en kompetanseplan i Fokus. Etter mitt syn er involveringa av rektorer og undervisningsinspektører lite engasjerende. Møtene mangler faglig perspektiv»

Informant 7:

På FHS-nivå har det vært en prosess i forhold til MRR (mål, resultat og risiko). Dette er en overlappende prosess med kompetansemelding, men startet før selve meldingen.

Vi er inne i oppfølgingen av dette arbeidet. Hvor kjent dette er i Fokus, vet jeg ikke? Vi er kommet et stykke på vei, men nå legges det vekt på strategiprosessen. Beholdning og behov henger tett sammen. Vi er kommet et stykke på vei. Kanskje ikke så mye i kompetansesatsingen som med strategiplanen. Vi må heve kompetansen til veilederne! Kompetansestyringen har vært tilfeldig. Vi må ha en analyse av hva vi har, mangler, skal utvikle og rekruttere. Viktig at Fokus har en felles plattform etter som vi historisk sett har hatt ulik praksis på de forskjellige kontorene».

Den tredje rektoren støtter opp om de andres mening om kompetansebehov, og at det til nå mer har gått på hver enkelt sitt ønske om kompetanseheving, enn avdelingens behov.

Stortingsmeldingen er klar på at det er organisasjonens behov som skal være styrende i forhold til tilbud om utdanning og opplæring. Dette er en politisk plan for å starte kompetansereformen. Videreutdanning og fornying av offentlig sektor er et sentralt mål for regjeringen. Det sies også at alle avdelinger i Forsvaret skal gjøre en analyse ut fra krav og behov for kompetanse. Dette skal følges opp av konkrete tiltak for å skaffe, utvikle og fylle kompetansegapet (St. Melding 14 2012-2013).

Deler undervisningsinspektørene ledelsens og rektorenes syn på hvor i prosessen Fokus befinner seg?

Informant 1:

«Det har vært snakk om at vi må kartlegge kompetansen i Fokus. Hvilken kompetanse har vi- kunne utnytte den kompetansen som finnes? Hva er hver enkelt god på- utnytte dette? «Gapet» har vært nevnt. Det har vært touchet bort i. Det bør være mer systematisk satsing på å utvikle oss ansatte. Vi får ikke satt oss ned og videreutviklet Fokus, snakke om hva vi skal gjøre, påfyll for å komme dit vi vil. Tror nok de fleste ville være med på en slik prosess».

En del av disse meningene blir delt av informant 6 som uttaler at vi ikke vet hvor Fokus vil være om 10 år, og at ingen i Fokus har turt å sette retning. Informant 2 mener at det er registrert hvilken kompetanse de ansatte har, og hva vi ønsker, samt at vi er i en kartleggingsfase. Informanten tror det er meningen at dette skal brukes for videre formell utdanning og kurs i forhold til de arbeidsoppgaver arbeidsgiver har bruk for. Dette kan tyde

på at det for noen undervisningsinspektører og noen rektorer er uklart hvilket organisasjonsarbeid vi driver på med.

5.3.4 Deloppsummering

Ut fra et instrumentelt perspektiv legges det stor vekt på strategisk kompetansestyring som strategi og metode i Kompetansemeldingen. For å nå mål, skal dette vektlegges både på sektornivå og på virksomhetsnivå. Sett i lys av dette, viser min empiri at personalet er lite orientert om strategien og metoden. Mine informanter viser ulike syn på hva de vet om strategisk kompetansestyring. Både Røvik (2007) og Lai (2010) mener at strategi og metode i endringsarbeid skal være gjort kjent for medarbeiderne. Ledelsen mener Fokus må ha en felles plattform, og gir uttrykk for at dette arbeidet er startet og er viktig for avdelingen. Det arbeides med en strategiplan som skal etterfølges av en kompetanseplan. Ledelsen synes medarbeiderne er engasjert og med i prosessen.

Rektorene gir uttrykk for at det er variert engasjement i ledergruppa. Noen føler større behov for endring enn andre. Undervisningsinspektørene gir uttrykk for at de ikke er med i en slik prosess. Strategien i dette utviklingsarbeidet er uklar for mange. Empirien kan tolkes som at vi er i første fase i Lais strategimodell, men at det er viktig å se på hvordan arbeidet er oversatt til medarbeiderne. Kan dette henge sammen med hvordan «oversettelsen» fra ledelsen til de ansatte har vært? Hvorfor er det forskjell på ledelsens oppfatning av hvilken prosess vi holder på med og de ansattes oppfatning av dette? Hva er blitt formidlet til de ansatte, og hvordan er dette gjort? Dette vil jeg komme inn på i neste kapittel.

5.4 Oversettelse av innholdet i kompetansereformen

I denne delen av analysen min tar jeg utgangspunkt i Røvik (2007) og Røvik (1998), samt Lai (2008) som sier at endringer skal være en del av organisasjonsarbeidet og en kontinuerlig prosess. Det er de menneskelige ressursene i organisasjonen som må arbeides med og bearbeides. De ansatte må, ifølge Røvik, få en forståelse av at endringer er nødvendig, og endringene må oppleves som fornying eller forbedring. Dette er et tidkrevende arbeid, og krever tålmodighet. Spørsmålet blir da hvordan denne prosessen skal foregå, eller som Røvik kaller det, hvordan ideene skal oversettes til medarbeiderne. Knyttet til min problemstilling ønsker jeg å finne ut hva Stortingsmeldingen sier om oversettelse, og hvordan Fokus oversetter denne endringsprosessen og kompetansesatsingen.

5.4.1 Hva sier stortingsmeldingen om oversettelse?

Har Forsvarsdepartementet hatt en bestemt ide eller organisasjon som forbilde i forhold til gjennomføring av stortingsmeldingen? Meldinga har en beskrivelse av hvordan reformen skal gjennomføres. Hele det siste kapittelet, kapittel 8, vektlegger gjennomføring. Det er viktig «å lære av gode erfaringer» (St. Melding 14 2012-2013-:7). Dette kan vise spor av at oversettelsen skal gå fra ide og praksis i andre organisasjoner og inn i forsvarssektoren som organisasjon (Røvik 2007). Meldinga er klar på hvilke tiltaksområder som skal oversettes og videre utredes ut fra politiske føringer. Det gjelder både kortsiktige tiltak og områder som krever ytterligere utredninger før tiltak fattes.

En måte å tolke meldinga på, er å se den ut fra Røviks «soppmodell» og som «en trend i tiden» (Røvik 2007). Med dette mener han at en ide mer eller mindre samtidig, kan komme til uttrykk i flere organisasjoner fordi organisasjonene på mange måter er like. På grunn av drivkreftene i samfunnet rundt Forsvaret, forventes det at organisasjonen forholder seg til en modell når kompetanseendringer skal gjennomføres. På den ene siden kan det virke som om strategisk Kompetansestyring er valgt som modell fordi denne modellen per tiden er benyttet i mange organisasjoner. Noen hevder at ledere som velger en slik oversettelse, lager sine egne versjoner av populære ideer uten å ha bestemte organisasjoner og versjoner som forbilde. En annen måte å se meldingen på, er at det forventes at oversettelsen skal følge Lais modell. Når det gjelder strategisk Kompetansestyring, er dette det mest gjennomgripende området av fire i denne meldinga. Her kommer det klart fram at Forsvaret skal sikre god kompetansestyring gjennom grundige analyser av behov for - og tilgang på kompetanse. Det skal utarbeides faktabaserte kompetanseanalyser på både sektor- og virksomhetsnivå. For å kunne utnytte kompetansen på en bedre måte, utarbeides systematiske planer for leder- og medarbeiderutvikling. Dette kan være et tegn på kopiering. Ett eksempel som konkret er nevnt, er å heve HR-kompetansen i forhold til rekruttering, utvikling, anvendelse og avvikling. Kompetanseutvikling skal inn i virksomhetsplaner og beslutningsprosesser både på kort- og lang sikt. De skal også følges opp av målinger og rapporteringer. Systemene for dette arbeidet, kan nok være likt systemene i andre organisasjoner.

Strategisk Kompetansestyring er en teori som Forsvaret tar inn i egen organisasjon og gjør om til egen praksis (Røvik 2007). Når ideer skal omgjøres til praksis, er det naturlig at noe blir

kopierte, addert, fratrukket eller fjernet, altså tilpasset den organisasjonen den skal inn i (Røvik 1998). Kanskje kan Lais modell betraktes som en kopiering i oversettelsessammenheng? Detaljer i forhold til hvordan oversettelsen av de konkrete tiltakene som blir nevnt i meldinga skal gjennomføres, kommer, etter mitt syn, ikke klart fram. Forsvaret er en stor organisasjon med mange ulike virksomheter og avdelinger. Det er realistisk at oversettelsen må gjennomføres på ulike måter tilpasset de forskjellige avdelingene, men med samme overordnede mål. Meldingen sier ikke noe om hvordan oversettingen skal skje. Hver virksomhet eller avdeling må finne sin metode som er hensiktsmessig i forhold til å oppnå kompetansemålene. Slik jeg ser det, er det vanskelig å finne direkte spor av Røviks soppmodell og oversettelsesregler i St. Meldingen.

5.4.2 Fokus sin oversettelse av kompetansemeldingen

Det første en kan undre seg over er om Fokus sin oversettelse er sentralstyrt, slik Røvik beskriver det. Startet kompetanseendringen i toppledelsen, for så å forplante seg nedover i avdelingen via ideer, visjoner og mål- og så ende opp i konkrete handlinger? I følge Røvik (2007), en hierarkisk oversettelse.

Kompetansemeldinga er utarbeidet av Forsvarsdepartementet og behandlet og vedtatt av Stortinget. Forsvarets Høgskole er en del av forsvarssektoren, og meldinga vil derfor være overordnet for FHS. Et av mine spørsmål til informantene, var om de visste hvilke føringer som er gitt fra ledelsen i FHS. Representantene fra ledelsen i Fokus er klare på at det ikke er kommet noen direkte føringer ovenfra. De anser ikke det arbeidet som Fokus har startet som et direkte oppdrag ut fra stortingsmeldingen. I Fokus er oversettelsen av meldinga startet internt fordi ledelsen ønsket å være «på hugget» og manglet strategiplaner. Slik jeg betrakter det, er prosessen på en måte sentralstyrt. Det blir et «brudd» i nivåene. Ledelsen i Fokus har likevel tatt kompetansemeldinga inn over seg og startet en prosess.

Ledelsen har en sentral rolle i det å lykkes med oversettelsen av endringer (Røvik 2007). Han legger vekt på at ledelsen må ha kjennskap til kulturen i virksomheten, og til selve konseptet som skal oversettes. Det er de som skal lede prosessen og inspirere medarbeiderne. Her vil jeg vise til teoridelen min og kapittelet om endringsstrategier. Ledelsen må velge riktig strategi ut fra hvilke typer endringer som skal foretas, og endringene må ledes på riktig måte. Jeg mener å kunne se spor av både Strategi O og Strategi E i måten ledelsen i Fokus har startet dette arbeidet på, (jf. kapittel 3.4). Det er benyttet prosesskonsulent og ledelsen opptrer delegerende

og støttende i forhold til rektorene. Dette støtter Strategi O i Jacobsen (2008). Innholdet er rettet mot strategi, struktur og system, noe som støttes av Strategi E. Målet med endringsprosessen virker å være både lærende og å ha økonomisk gevinst, altså spor av begge strategiene.

Intensjon er nok at dette skal være en kontinuerlig interaktiv prosess og utvikling, der medarbeiderne skal være en drivkraft i organisasjonen. Visjon og eksperimentering står sentralt i denne måten å lede endringsarbeid på. Dette mener jeg underbygges av empirien.

Fokusledelsen:

«Fokus er startet med utarbeidelse av strategiplan som skal være drifta mot dagens oppdrag. Arbeidet er felles og vi startet på Kolsås høsten 2013 med å prøve å lage en visjon. Vi har prøvd å sette opp en GAP-analyse for å finne ut hvor vi er og hvor vi skal. Dette gjøres for å at vi skal ha en felles plattform. Vi ønsker å endre strukturen og kompetanse. Vi er midt i arbeidet nå».

«Ledelsen holder på å utvikle en strategiplan hvor alle rektorene i ledergruppa er med. Dette er en «bootum- up» -prosess. Fra ledergruppa ønsker vi å ta opp endringer og ideer ut til inspektørene, så tilbake til ledergruppa. Vi må tenke organisasjonen og få et mål for dette. Vi får for liten tid til dette etter som vi møtes så sjelden».

Dette viser, slik jeg ser det, at ledelsen i Fokus har en plan og struktur for det arbeidet de har startet. Det skal lages en strategiplan med visjon og mål for arbeidet. Når dette er på plass, skal det utarbeides en kompetanseplan. Ledelsen ser et stort behov for en kompetanseplan etter som mange medarbeidere ønsker utdanning. Utdanning er blitt «satt på vent» inntil kompetanseplanen for Fokus er på plass. Slik ledelsen framstiller det, er alle i Fokus med i denne utviklingen. Måten de tenker dette implementert på, mener jeg kan relateres til Lais Strategiske kompetansemodell. Etter som intervjuene er gjort så tidlig i prosessen, er det vanskelig å se konkrete spor av Røviks oversettelsesregler. Måten Fokusledelsen driver overføringen på, tyder på at dette er en tilpasning selv om ledelsen gir uttrykk for at de ikke bevisst følger Lais modell.

«Og når man intervjuer representanter for organisasjoner som har adoptert og oversatt populære ideer i samtid, så gir de ofte uttrykk for at de ikke har fått sin versjon fra noen

bestemte andre organisasjoner eller personer, og videre at de har satt i gang arbeidet med å oversette og implementere på eget initiativ» (Røvik (1998) i Røvik 2007:300).

Hvordan oppfatter medarbeiderne oversettelsen? Ledelsen uttaler at de er overrasket over hvor fort medarbeiderne i Fokus har godtatt tanken, altså måten å tenke dette utviklingsarbeidet på. På mitt spørsmål om hva de er blitt fortalt om Fokusledelsens kompetansesatsing, svarte rektorene og undervisningsinspektørene ulikt.

Rektorene:

«Fokusledelsen tar tak i dette. Om strategiplanen eller meldinga kom først er jeg usikker på. I ledergruppa er det gjort kjent at dette er utviklingsarbeid. Prosessen skal være inkluderende. Mitt inntrykk er at noen i ledergruppa er opptatt av dette og andre ikke. Noen føler et sterkere behov for endring enn andre. Hele Fokus gjennomførte en SWOT-analyse i desember 2013 som en del av strategiarbeidet».

Rektorene mener at meldinga ikke er blitt tematisert i ledergruppa, men at det nå kommer signaler om å få på plass en strategiplan i Fokus.

En av rektorene uttaler:

«Hvordan undervisningsinspektørene oppfatter prosessen, vet jeg ikke».

Denne uttalelsen mener jeg viser at prosessen ikke er oversatt. Ledelsen betegner den som en «bootum-up» -prosess, mens rektorene, som har fått i oppgave å ta den videre ut i avdelingen, ikke vet hvordan undervisningsinspektørene oppfatter den.

Undervisningsinspektørene:

«Ledelsen tenker nok utdanning. Vi er i en slags prøvefase».

«Fokus har ennå ikke startet arbeidet med innholdet i meldinga».

«Kompetansesatsingen i Fokus virker veldig tilfeldig av og til. Det finnes ingen strategiplan for dette. Ledelsen har nevnt en strategiplan, men jeg vet ikke hva den inneholder».

Ledelsen uttaler at det er vanskelig å få med alle etter som vi møtes så sjelden. Rektorene er med i ledergruppa og møtes hver måned. Det kan virke som selve oversettelsen ikke har et system. Skal rektorene informere og inkludere undervisningsinspektørene mellom hvert ledermøte? Eller, har ikke ledelsen i starten av prosessen introdusert strategien i arbeidet

ordentlig til alle ansatte? Røvik (2007) legger vekt på at introduksjonen av temaet må gjøres på riktig måte for å få medarbeiderne med på ideene. Implementeringa vil bli mest mulig positiv hvis medarbeiderne vet hva som skal utvikles eller endres i organisasjonen. De må få en forståelse av hvordan dette skal foregå og hvorfor denne endringen skal skje.

Ut fra tilbakemeldingene på spørsmålet om på hvilken måte medarbeiderne er blitt presentert strategien for innføringen av Fokus sin kompetansesatsing, kommer det klart fram at selve kompetansemeldinga ikke er presentert. Flere medarbeidere vet ikke at vi holder på med en strategiplan, og at denne skal følges opp av en kompetanseplan. Dette kan tolkes som at strategien for utviklings- og endringsarbeidet i Fokus ikke er kommunisert til medarbeiderne. Bakgrunnen og begrunnelsen er ikke klar for dem, og de får derfor ikke et eierforhold til prosessen. Undervisningsinspektørene spesielt, uttrykker at organisasjonsarbeidet i Fokus blir mer «happeninger» når alle møtes. De ser ikke helheten og sammenhengen i ledelsens arbeid. Hva gjør vi? Hvordan skal vi satse for å komme til målet? Og hva ligger bak endringene? For medarbeiderne kan organisasjonsutviklingsarbeidet bli oppfattet som et merarbeid istedenfor et utviklingsarbeid som skal være til gode for hver enkelt arbeidstaker. Ledelsens syn på prosessen blir derfor overraskende. Hvordan kan de mene at medarbeiderne er med når medarbeiderne ikke vet hva avdelingen holder på med? Alle informantene nevner at det er få fellessamlinger. Det går for lang tid mellom hver gang alle møtes. Medarbeiderne mister oversikten over organisasjonsutviklingsarbeidet når det ikke følges opp mellom samlingene. Kanskje kunne medarbeidersamtaler være et redskap i kompetansesatsingen i Fokus?

5.4.3 Deloppsummering

I dette kapitlet har jeg tatt for meg St. Melding 14 (2012-2013) og sammenliknet med svarene fra mine informanter i forhold til hvordan de har tolket meldingen, og hvordan de har oppfattet oversettelsen av den. Jeg har også vært inne på Røvik sin «soppmodell». Jeg mener at det er vanskelig å finne konkrete spor av Røviks oversettelsesregler i kompetansemeldingen, og i måten ledelsen gjennomfører endringsprosessen på. Min empiri viser at Fokus arbeider internt med organisasjonsarbeidet. Det kommer fram i svarene fra ledelsen og fra rektorene. Det er ingen styring fra FHS sentralt i dette arbeidet. Derfor har Fokus sin egen måte å drive denne organisasjonsutviklingen på. Mine funn viser ifølge Jacobsen (2008), spor av både lederstrategi O og E. Relatert til min problemstilling og det

tredje drøftingspunktet, virker det som det er sprik mellom ledelsens og medarbeidernes oppfatning av hva som er status i dette utviklingsarbeidet.

6 Avslutning

Intensjonen med St. Melding 14 (2012-2013) er å utvikle en ny kompetansepolitikk i Forsvarssektoren. Formålet med min oppgave, er å identifisere strategi og tiltak i FHS/Fokus sett i lys av innføringen av meldingen. Min administrative bakgrunn, og min interesse for kompetansesatsing og organisasjonsutvikling integrert i den daglige drift, er grunnen til denne vinklingen.

Stortingsmeldingen satser på kompetanse. Undersøkelsen og analysen viser at intensjonen med meldingen både kan være økonomisk og politisk betinget. Fra et institusjonelt perspektiv, kan en si at meldingen blir «styrt» av normer i, og krav fra omgivelsene. Den har for eksempel fokus på Forsvarets tilstedeværelse i nordområdene. Måten en retter fokuset på i dag, vil kanskje endre seg fordi forholdet mellom Norge og Russland har endret seg etter at Stortingsmeldingen kom ut. Hvilke råd Forsvarssjefen gir departementet 1.oktober i 2015, vil og være avgjørende for videre kompetansesatsing. Vil det i framtiden satses på et innsatsforsvar eller går vi tilbake til et invasjonforsvar? Vil det satses mest på mennesker og kompetanse, eller på materiell? Statsminister Solberg uttalte 24. april 2015 at regjeringen går inn for opprusting i nord. Hvilken kompetanse vil da Forsvarssektoren trenge i framtiden? Forsvarssjef Haakon Bruun-Hansen tok i sin årlige tale i Oslo militære samfunn 13.januar 2015, utgangspunkt i vårt forhold til Russland. Han uttalte at de økonomiske rammene til Forsvaret må økes, og la vekt på at vi ikke kan sette dette på vent, men være relevante ved satsing på dybde- og breddekompetanse. Dette ble fulgt opp i Forsvarsminister Ine Eriksen Strømmeides tale i samme forum, 9. februar i år. Hun mener at utdanning og rekruttering skal vektlegges, og at både politiske påvirkninger og drivkrefter i samfunnet har konsekvenser for Forsvaret og Forsvarssektoren som helhet. Dette er i samsvar med Stortingsmeldingens satsing på mennesker og kompetanse. Hvis Forsvaret investerer i mer avansert utstyr og teknologi, har det behov for utstrakt dybdekompetanse. Slike føringer vil også ha konsekvenser for Fokus. Vår målgruppe og våre oppgaver kan bli endret.

Fra et instrumentelt perspektiv, skal det legges stor vekt på strategisk kompetansestyring. Bearbeidelsen av Stortingsmeldingen viser at Fokus ikke direkte endrer strategi, men setter konkrete mål og utarbeider strategiplan som en oppfølging av meldingen. Med andre ord kan den betraktes som en evolusjonær endring for Fokus, men en revolusjonær endring for Forsvarssektoren. Det kan tyde på at Stortingsmeldingen er en proaktiv prosess etter som den

er i forkant og setter rammer for endringer som skal iverksettes. Ut fra Jacobsens (2002) syn på endring, mener jeg at kompetansemeldingen har preg av både strukturell og kulturell endring. Den gir klare føringer for strategi, men ved å fokusere på kompetanse og de menneskelige ressursene, er også kulturen i organisasjonen i endring. Forsvarssektoren er berørt på ulike måter. Stortingsmeldingen må ut fra dette ses på som en planlagt endring. Funnene viser at medarbeiderne i Fokus er lite informerte om meldingen i forkant av endringsprosessen som er igangsatt. Et paradoks er at meldingen legger føringer for bruk av Lais strategiske kompetansemodell, men den er lite kjent blant Fokus sine ansatte.

Stortingsmeldingen legger opp til at kompetansesatsingen skal oversettes til hver avdeling. Prosessen i Fokus må betraktes som en «Top-down» prosess ut fra undervisningsinspektørens svar i undersøkelsen. Det er vanskelig å finne konkrete spor av Røviks oversettelsesteorier som kopiering, addering eller fratrekk. Kanskje har det kommet fram andre svar på mine spørsmål hvis prosessen hadde vært styrt helt fra toppledelsen i FHS, eller ledelsen i Fokus hadde informert og motivert medarbeiderne om selve prosessen på en bedre måte før den startet? Mine funn viser sprik i ledelsens og medarbeidernes syn på endringsprosessen.

Om prosessen i Fokus har ført til endringer, er vanskelig å stadfeste på grunn av at intervjuene ble gjennomført såpass tidlig etter at organisasjonsarbeidet i Fokus var startet opp. Det er derfor mulig å gjøre en liknende undersøkelse i Fokus senere. Fokus vil da være kommet lengre i endringsprosessen, og deltakerne vil kanskje ha et annet syn på saken.

7 Kilder

Litteratur

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. 1.opplag, 5.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forag AS

Grimsø, Rigmor E. (2011) *Personaladministrasjon. Teori og praksis* (4.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forag AS

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utgave) Oslo: J.W.cappelens Forlag a.s

Jakobsen, D.I. og (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.opplag) Bergen: Fagbokforlaget

Lai, L. (2010) *Strategisk kompetansestyring*. (2.utgave, 4.opplag) Bergen: Fagbokforlaget

Mikkelsen Aslaug (2011) *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet* (7.opplag) Oslo: J.W.cappelens Forlag a.s.

Myrland Odd (2005) *Sivil kompetanseutvikling i Forsvaret Sortland:K Nordahls Trykkeri AS*

Nordhaug, O.(2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, K.A: (2007) *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21.århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget

Wersland, B. (2010) *Bedre medarbeider- og utviklingssamtaler. Treningsmanual for ledere og medarbeidere*. Latvia: Cappelen Damm AS

Dokumenter

Dedichen L:K. (2012) "Bestemmelser for utdanning i Forsvaret"

FPH del F (2012): Forsvarets personalhåndbok- Del F "Fellesbestemmelser"

Forsvarets Høgskole. Dedichen L.K.: Holdninger, etikk og ledelse. Lokal policy for Forsvarets høgskole(FHS) på intranett.

Forsvarsdepartementet, 01.03.2013 "Meld.St. 14 (2012-2013) - Kompetanse for en ny tid"

Forsvarsdepartementet, 23.03.2012

"Prop.73 S - Et Forsvar for vår tid"

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/fd/dokument/proposisjonar-og-meldinger>

Hanssen F. November 2007 " Endringsprosesser i Forsvaret- en casestudie av Voksenopplæringen. Masteroppgave i Ledelse og organisasjonsvitenskap"

Mulighetenes Arena: Utgave nr 18, februar 2014:22 "Kompetanse for en ny tid"

Pedersen B.D. og Gabrielsen R. november 2013 " Kompetansestyring i et moderne Forsvar»

- Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap

Uit, (2014)"Retningslinjer for STV-3901 Masteroppgave i organisasjon og ledelse"

Andre kilder

Bruun-Hansen H. 21.10.2104 "Infomøte på GSV angående Militærfaglig råd"

Brunn- Hansen H. 13.01.2015 "Årlig tale i Oslo Militære samfunn"

Webavisen.no -nyheter

Dahlberg K.Ø. 17.12.2012 "Utfordringer som virksomhetsleder i en 2-nivå kommune", emneoppgave

Fokus ledelse, 22.01.2014 " Møtereferat-Rektormøte"-Gradert

Fokus ledelse,12.03.2014 " Møtereferat-Rektormøte- Strategiplan for Fokus"- mail

Fokus ledelse 19.09.2014"Fokus-plakaten "

www.forsvaret.no/fokus

Grunnevoll, E. (2013) "Den vanskelige samtalen"

www.coachteam.no

Forsvarets Høgskole Fokus, 12.12.2013 "Samla oversikt SWOT-analyse" -mail

Forsvarets Høgskole Virksomhetsstyringsseksjonen, 06.02.2014 "FHS strategisk målilde"

Forsvarets Høgskole Fokus 14.02.2014 "Mal for kompetanseplan", -mail

Forsvaret.no, 24.10.2012 "Lettere å komme tilbake"

<http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/kompetansereform.aspx>

Forsvarsdepartementet, 08.01.2013 "Forsvaret vil bli best på personell"

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/fd/Tema/kompetansereformen-i-forsvaret>

Forsvarsdepartementet, 12.04.2013 "Kompetanse for en ny tid, kronikk av ekspedisjonssjef Kjersti Klæboe"

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/fd/Tema/kompetansereformen-i-forsvaret>

Forsvarsdepartementet, 08.10.2013 "Skal utrede framtidige personellordninger"

<http://www.regjeringen.no/dep/fd/Tema/kompetansereformen-i-forsvaret>

Forsvarsdepartementet, 15.11.2013 "Statssekretæren utfordret Forsvarets fremtidige ledere- Tale på NOFs elev- og kadettkonferanse på DFDS 15.november 2013"

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/fd/aktuelt/Taler-og-artikler>

Forsvarsdepartementet, 11.02.2014 "Kompetansereformen i forsvarssektoren"

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/fd/Tema/kompetansereformen-i-forsvaret>

Søreide Ine Eriksen (Forsvarsminister 2015) "Et forsterket og fornyet Forsvar for fremtiden - vanskelige valg og dilemmaer"

09.02.2015 Forsvarsdepartementet.no

8 Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Godkjenning fra NSD
3. Tillatelse fra sjef Fokus
4. Forespørsel om deltakelse
5. Notatskjema

8.1 Intervjuguide

Vedlegg 1

Innledning

1. Etablere intervjusituasjonen.

- Ønske velkommen som deltaker i min Masterstudie.
- Deltakers funksjon i FHS/Fokus?
- Bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring
- Hvor lenge ansatt i FHS/Fokus?
- Opplyse om at svarene vil bli framstilt så anonymt som det lar seg gjøre. Jeg vil ikke bruke navn i oppgaven, men «kandidat 1» osv. Men, vi er en liten avdeling og sannsynligheten for at noen opplysninger vil kunne «spores» ut fra hvilket nivå i organisasjonen kandidaten befinner seg på, er til stede. Minne deltaker om at han/hun kan trekke seg fra deltakelsen når som helst hvis han/hun føler for det.
- Intervjuet blir tatt opp på bånd slik at jeg kan gå tilbake og bruke opplysningene når jeg skal transkribere intervjuet og bruke opplysningene i analysedelen i min masteroppgave.

2. Forsvarets intensjon med Kompetansereformen:

- Etter at Forsvaret har gått fra å være et invasjonforsvar til et moderne innsatsforsvar, skal Forsvaret som organisasjon preges av et større mangfold og økt fleksibilitet. Kompetansereformens hovedmål er å sikre operative evner.
- Dette berører blant annet mangfoldet av en variert personellsammensetning, kompetansebredden, kompetansedybden og tilpasningsevnen i hele Forsvarssektoren.
- Forsvaret må satse på kompetanse og utvikling av hver enkelt medarbeider for å sikre høykompetent personell.

3. Min problemstilling:

- Jeg ønsker å identifisere strategi og tiltak i FHS/Fokus sett i lys av innføringen av St.Melding 14 «Kompetanse for en ny tid».
 - o Tidlig fase i innføringen
 - o Motiver og begrunnelser som ligger bak innføringen?
 - o Hvordan Fokus «oversetter» denne endringsprosessen og kompetansesatsingen?

4. Om hensikten med og innholdet i St.melding. 14 (2012-2013)

I hvor stor grad er du kjent med den nye Kompetansereformen til Forsvaret?

- a. Hvorfor er det utviklet en ny Kompetansereform?
- b. Hva oppfatter du som budskapet/innholdet i reformen?
- c. Hvilke forhold mener du kan påvirke Fokus sin satsning på kompetanse?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

5. Kompetansereformens føringer for strategi

Hva vet du om Strategisk kompetansestyring?

- a. På hvilken måte er du blitt introdusert for innholdet i St. Meld.14 «Kompetanse for en ny tid»
- b. Hvilke føringer er lagt fra Forsvaret sentralt for å gjennomføre Kompetanseplanen? [Oversettelse, innhold og/eller strategi?](#)
- c. Hvilke føringer er gitt fra ledelsen i FHS? [Oversettelse, innhold og/eller strategi?](#)

Utdyp – begrunn – gi eksempler

6. Kompetansereformens innvirkning på og gjennomføring i Fokus

Hva er du blitt fortalt om Fokusledelsens kompetansesatsing?

- a. Hvilken plan for kompetansesatsing har Fokus?
 - i. På hvilken måte er du blitt presentert strategien for innføringen av Fokus sin kompetansesatsing?
 - ii. Har du som tilsatt, innvirkning på planene for kompetansesatsing i Fokus?
 - iii. Hvordan tenker ledelsen om strategien?
 - iv. Hvilken strategi benyttes?
 - v. Hvordan startet satsningen i Fokus?
 - vi. Hvor mener du at Fokus per i dag, er i denne prosessen?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

- b. Hva er målet med å fokusere på kompetanse i Fokus?
 - i. På hvilken måte mener du at Kompetansereformen kan få innvirkning for Fokus?
 - ii. Hvordan implementeres Kompetansesatsingen i Fokus?
 - iii. På hvilken måte blir det gjennomført kompetansekartlegging?
 - iv. På hvilken måte blir de ansatte orientert om Fokus sin kompetansebeholdning?
 - v. På hvilken måte blir de ansatte forespeilet kompetansebehovet som Fokus trenger?
 - vi. På hvilken måte skal tiltak iverksettes?
 - vii. På hvilken måte kan endringene angående kompetanse, ha innvirkning på rammeverket i Fokus med tanke på stillinger, struktur og arbeidsoppgaver?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

- c. Mener du at kompetanse blir rekruttert inn i Fokus eller skjer det ved intern opplæring?
- d. Hvordan mener du at kompetanseflyten horisontalt innen Fokus fungerer i dag?
 - i. Mener du at det benyttes eksterne aktører for kompetanseheving eller benyttes det kollegabasert kompetanseheving? Gi eksempler!
- e. Hvordan mener du kompetanseflyten bør fungere framover?
- f. Hva tilsier at det er behov for bredde- eller dybdekompetanse i Fokus?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

7. Hvordan blir medarbeidersamtalen i Fokus brukt i forhold til kompetansesatsning?

- a. Tas kompetansesatsning opp i mas?
 - i. På hvilken måte får du i mas vite Fokus sitt behov for ny kompetanse?
 - ii. Hvordan får du som medarbeider uttrykt dine kompetansebehov i mas?
 - iii. Blir det iverksatt tiltak i forhold til dine kompetansebehov?
 - iv. Har du med mas som bakgrunn, satt opp en strategi for gjennomføring av dine og Fokus sine kompetansebehov?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg ønsker å benytte lydopptak under intervjuet for å få et best mulig grunnlag for å kunne bruke opplysningene videre i min drøfting. Lydopptakene vil bli lagret på en forsvarlig måte inntil oppgaven er levert og vil deretter bli slettet.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38868

FORMÅL, INFORMASJON OG SAMTYKKE

Studenten skal gjennomføre intervjuer på egen arbeidsplass. Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

DATAMATERIALETS INNHOLD OG INFORMASJONSSIKKERHET

Opplysningene er ikke sensitive, men kan knyttes til arbeidssted. Dersom det er umulig å anonymisere deltakerne i publikasjonen må det gis eksplisitt informasjon om det.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PUBLISERING

Dersom opplysningene ikke kan publiseres anonymt må deltakerne samtykke til det. Personvernombudet anbefaler at deltakerne får lese deler som omhandler dem selv.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 31.12.2014. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel), slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn) og slette lydopptak.

Anonymiserte transkripsjoner kan lagres etter prosjektslutt.

[Skriv ut](#)

[Lukk](#)

Prosjektnr: 38868 Strategi og tiltak i FHS/Fokus sett i lys av St. Melding nr 14 - 2012. Kompetanse for en ny tid

Fra: lene.brandt@nsd.uib.no
Sendt: 7. januar 2015 15:11:45
Til: kjersti.dahlberg@hotmail.com
Kopi: hilde.petersen@uit.no

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Vi viser til statusmelding mottatt 02.01.2015.

Personvernombudet har nå registrert ny dato for prosjektslutt 15.06.2015.

Det legges til grunn at prosjektopplegget for øvrig er uendret.

Ved ny prosjektslutt vil vi rette en ny statushenvendelse.

Hvis det blir aktuelt med ytterligere forlengelse, gjør vi oppmerksom på at utvalget vanligvis må informeres ved forlengelse på mer enn ett år utover det de tidligere har blitt informert om.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

Vennlig hilsen,
Lene Christine M. Brandt - Tlf: 55 58 89 26
Epost: lene.brandt@nsd.uib.no

Personvernombudet for forskning,
Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
Tlf. direkte: (+47) 55 58 81 80

AFFIRMATION

Referring to status report received 02.01.2015.

The Data Protection Official has registered that the project period has been extended until 15.06.2015.

8.3 Tillatelse fra sjef Fokus

Vedlegg 3

Takk. Jeg skal videreformidle denne mailen til min veileder og holde meg til regler og normer.

Mvh

Kjersti Øvergaard Dahlberg
Undervisningsinspektør
FHS/Fokus - Grensevakten
Tlf. 78 99 43 11

Hei Kjersti.

Jeg vurderer det dithen at en slik undersøkelse vil være av stor verdi for avdeling Fokus. Det vil for øvrig sannsynligvis hele masteroppgaven din - og de funn du vil gjøre her. Jeg godkjenner derfor at du gjennomfører den forespurte undersøkelsen.

Det forutsettes selvsagt at undersøkelsen gjennomføres i h t de regler og normer som finnes for slike undersøkelser.

Lykke til!

■ **Fredrik Hanssen**

Underdirektør - sjef
Forsvarets Høgskole - Fokus

Hei Fredrik!

Jeg er nå i gang med teoridelen av min masteroppgave. Tema og problemstillinger er ennå ikke helt fastlagt, men jeg holder meg innen " personalutvikling" og ser på medarbeidersamtalen som et redskap i personalutvikling i Fokus

I den forbindelse ønsker jeg etter hvert å rette dette mot vår egen organisasjon, Fokus. I mine empiriske undersøkelser vil jeg mest sannsynlig først gjennomføre en kvantitativ undersøkelse som går på om MAS gjennomføres i alle avdelinger.

I denne undersøkelsen vil jeg invitere deltakerne som er inspektørene, til å delta i min kvalitative undersøkelse som da blir intervjuer av 5-6 stykker.

Som du forstår, er jeg "å spinn" i startgropa. Jeg holder på med den teoretiske delen og sammen med min veileder, Hilde Marie Pettersen på UIT, skal jeg komme fram til en konkret problemstilling før jeg går ut med mine undersøkelser. Jeg vil også begrunne mine valg og forklare hva jeg er ute etter til de som skal delta.

Mitt spørsmål er derfor om jeg får tillatelse til å gjennomføre denne undersøkelsen? Du skal selvsagt få detaljert beskrivelse som du på forhånd før du eventuelt godkjenner mitt prosjekt.

Mvh

Kjersti Øvergaard Dahlberg
Undervisningsinspektør

8.4 Forespørsel om deltakelse

Vedlegg 4

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Strategi og tiltak i FHS/Fokus sett i lys av St.Melding14 - Kompetanse for en ny tid»

Hensikten med studien er å identifisere strategi og tiltak i FHS/ Fokus sett i lys av innføringen av St.Melding 14 «Kompetanse for en ny tid». Studien gjennomføres i en tidlig fase i innføringen. Jeg ønsker å finne ut:

- Hvilke motiver og begrunnelser ligger bak innføringen av kompetansereformen i Forsvaret 2012-2013?
- Hvordan oversetter Fokus endringsprosessen og kompetansesatsingen, som kommer til uttrykk gjennom St.Melding 14?

Jeg, Kjersti Øvergaard Dahlberg, er deltidsstudent ved Universitetet i Tromsø og ansatt på Fokus Grensevaktet. Jeg holder nå på å gjennomføre siste del av et masterprogram i regi av Fokus Studiesenter og Universitetet i Tromsø; - «Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap.»

Det er ingen eksterne oppdragsgivere i programmet.

Deltakelse i studien

For å hente inn mest mulig korrekte opplysninger angående den prosessen som er beskrevet i problemstillingen, ønsker jeg å intervju 8 personer som arbeider på ulike nivå i Fokus:

- Underdirektør, kontorsjef, 3 rektorer og 3 undervisningsinspektører

Intervjuene er tenkt å foregå ved VTC, lyd/bilde samtale. Intervjuet vil ta ca 60 minutter. Jeg vil i tillegg til intervjuet ta opp samtalene på bånd slik at jeg kan skrive dem «ut» og bearbeide dem i min drøfting etter intervjuet. Det er kun jeg som skal ha tilgang til lydfilene og de vil bli slettet etter at jeg har fullført masteroppgaven. I oppgaven vil jeg behandle opplysningene som kommer fram i intervjuet, så anonymt og konfidensielt som det lar seg gjøre. Ingen blir nevnt med navn, men som eks. «kandidat 1» osv. Vi er en liten avdeling med få ansatte.

Frivillig deltakelse

Jeg henvender meg til deg for å be om et intervju da jeg er av den oppfatning at din kunnskap og erfaring kan belyse mitt tema på en god måte. Dersom du ønsker å delta sender du samtykkeskjemaet tilbake på mail: kjersti.dahlberg@hotmail.com. Kontakt med meg på telefon 482 42771 hvis du har spørsmål.

Hvis du vil delta vil spørsmålene til deg omhandle

- Hensikten med og innholdet i St.Melding 14
- Kompetansereformens føringer for strategi
- Kompetansereformens innvirkning på og gjennomføring i Fokus

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuene mellom uke 23 og 26, men dette kan også tilpasses etter som det nærmer seg ferietid. Jeg håper du har tid og anledning til å delta. Fyll ut vedlagt «**Samtykkeskjema**», side 3, og send det tilbake på mail til meg **innen 1.juni**. Ved positiv respons vil jeg sende deg mer informasjon som omfatter gjennomføringen av selve intervjuet. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Prosjektet skal etter planen avsluttes i november 2014. Håper på positivt svar! Mvh

Kjersti Øvergaard Dahlberg
FHS/Fokus Grensevakt

8.5 Notatskjema

NOTATSKJEMA – INTERVJU

Vedlegg 5

Etablere intervjusituasjonen

Dato: _____ Kandidatnr: _____

Stilling: _____ Bakgrunn: _____

Utdannelse: _____

Yrkeserfaring: _____

Pkt 3- Informasjon om min problemstilling

Pkt 4 Hensikten med og innholdet i St.melding 14

a
B	
c	

Informere om pkt 2 – Forsvarets intensjon med Kompetansereformen

Pkt 5 Kompetansereformens føringer for strategi

a
B	
c	

Pkt 6 Kompetansereformens innvirkning på og gjennomføring i Fokus

a. Hvilken plan for kompetansesatsing har Fokus?

i.
ii.	

iii.	
iv.	
v.	
vi.	

b. Hva er målet med å fokusere på kompetanse i Fokus?

i.
ii.	
iii.	
iv.	
v.	
vi.	
vii	

c
----------	-------

d	
e	
f	

**7. Hvordan blir medarbeidersamtalen i Fokus brukt i forhold til kompetansesatsing?
a. Tas kompetansesatsing opp i mas?**

i.
ii.	
iii.	
iv.	

Takk for deltakelsen!

Ønsker du å lese igjennom/godkjenne referatet fra samtalen?

JA

NEI

