

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS)

Strategisk kompetansestyring i Heimevernets områdestruktur

Visjon eller virkelighet?

Kristine Bertinsdatter Endregaard

Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap – STV-6901 mai 2016

Innhold

Forord	5
Sammendrag.....	6
1 Introduksjon.....	7
1.1 Avgrensning og problemstilling	8
1.2 Oppgavens struktur	9
1.3 Presentasjon av Heimevernet (HV).....	9
2 Teoretisk grunnlag	11
2.1 Styrende dokumenter i Forsvaret.	11
2.1.1 Forsvarets HR-strategi.	11
2.1.2 Forsvarets Direktiv for HR-området.....	12
2.2 Kompetanse	12
2.2.1 Formell og uformell kompetanse.....	13
2.3 Strategisk tenking	13
2.4 Strategisk kompetansestyring – en prosess.....	14
2.4.1 Ledelsesforankring.....	17
2.4.2 Kompetanseplanlegging – analyse, strategi og plan	17
2.5 Implementering - kompetansetiltak	20
2.5.1 Anskaffelse av kompetanse	20
2.5.2 Kompetanseutvikling	21
2.5.3 Mobilisering av kompetanse.....	22
2.5.4. Avviking av kompetanse	23
2.6 Lederskap – tilnærminger og organisatoriske betingelser.....	23
2.6.1 Tradisjonelle og nyere tilnærminger.....	23
2.6.2 Organisatoriske betingelser	24
3 Metode	25
3.1. Begrunnelse for metodevalg	25
3.2 Min rolle og relasjon til temaet	25
3.3 Forskningsdesign	26
3.4 Kvalitativ datainnsamling	27
3.5 Innsamling av data	27
3.6 Informanter	29
3.7 Bearbeiding av data – analyse	30
3.8 Reliabilitet og validitet	31

4 Resultater	32
4.1 Kjennskap til Forsvarets overordnede dokumenter om kompetansestyring.....	33
4.2 Kompetansebegrepet	33
4.3 Kompetanseplanlegging – analyse, strategi og plan	33
4.3.1 Kompetanseanalyse.....	34
4.3.2 Kompetansestrategi.....	34
4.3.3 Tiltaksplan	34
4.4 Kompetansetiltak.....	35
4.4.1 Utvikling av kompetanse – Heimevernets kursrekker	35
4.4.2 Utvikling av kompetanse – HV-trening	36
4.4.3 Mobilisering av kompetanse.....	37
4.5 Andre faktorer som påvirker utøvelsen av kompetansestyring.....	39
4.5.1 Stillingsprosent	39
4.5.2 HV-hjulets møtestruktur, frivillighet og dugnad	39
4.6 Kompetansestyring – hvordan informantene opplever dette i praksis	40
5 Diskusjon.....	40
5.1 Kjennskap til Forsvarets overordnede dokumenter om kompetansestyring.....	40
5.2 Kompetansebegrepet	41
5.3 Kompetanseplanlegging – analyse, strategi og plan	41
5.4 Kompetansetiltak.....	43
5.4.1 Utvikling av kompetanse – Heimevernets kursrekker	43
5.4.2 Utvikling av kompetanse – HV-trening	44
5.4.3 Mobilisering	45
5.5 Andre faktorer som påvirker utøvelsen av kompetansestyring.....	46
6 Konklusjon og implikasjon for videre forskning	47
6.1 Konklusjon	48
6.2 Implikasjoner for videre forskning	49
7 Referanser	51

Vedlegg A – Informasjonsskriv

Vedlegg B – Intervjuguide

Figurliste

Figur 2.1: Strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai, 2004)

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av min masterutdanning innen ledelse og organisasjonsvitenskap (LEDORG) ved Universitetet i Tromsø. Veien frem mot innlevering har vært innholdsrik og lang. Perioden har vært preget av faglige berikelser og inspirerende utvikling, men også av utfordringer som har gjort sitt til at progresjonen i studiet vanskelig har latt seg opprettholde slik intensjonen opprinnelig var. Men, to flyttinger, to herlige gutter og fire jobbskifter senere er målet nå endelig i sikte.

Jeg ønsker å takke min arbeidsgiver som gjennom permisjonsordningen, samt velvilje og fleksibilitet i arbeidshverdagen forøvrig, har lagt til rette for at jeg kunne frigjøre tid til å fullføre mastergraden. Jeg vil også takke min veileder ved UiT, professor Rudi Kirkhaug, som gjennom kyndig veiledning har guidet meg mot målet og gitt inspirasjon og konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Til slutt vil jeg gjerne rette en varm, stor takk til min kjære Christer som, gjennom samtaler og diskusjoner, over middagen, i bilen og i de sene kveldstimer, har inspirert og motivert meg til å holde fokus og finne styrke til å fortsette, også i de tunge periodene. Jeg hadde aldri kommet i mål uten dine kloke betraktninger og uvurderlige støtte. Tusen hjertelig takk!

Bergen, mai 2016

Kristine Bertinsdatter Endregaard

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke graden av kompetansestyring i styrkestrukturen ved Bergenhus Heimevernsdistrikt 09 gjennom følgende problemstilling:

«I hvilken grad opplever områdesjefer ved HV-09 at de utøver kompetansestyring i sitt område og hvilke faktorer påvirker graden av dette?»

Jeg tar utgangspunkt i teori om strategisk kompetansestyring og benytter også i noen grad teori om ledelse. Jeg undersøker hvorvidt den enkelte områdesjef opplever å utøve kompetansestyring i sitt område og hvilke faktorer som påvirker graden av dette. Jeg benytter kvalitativ metode og gjennomfører fire dybdeintervjuer i undersøkelsen.

Mine funn tyder på at områdesjefene opplever å ha gode verktøy tilgjengelig for å utøve kompetansestyring i områdene sine, samt at de opplever å kunne påvirke oppover i organisasjonen når beslutninger knyttet til kompetansestyring skal tas. Videre viser funnene at områdesjefene fremholder tid til rådighet som den viktigste faktoren som vanskeliggjør kompetansestyring i praksis.

1 Introduksjon

Denne oppgaven har som mål å undersøke hvordan kompetansestyring utøves i styrkestrukturen ved Bergenhus Heimevernsdistrikt 09 (HV-09). Bakgrunnen for denne oppgaven er min egen interesse for, og mine egne observasjoner, erfaringer og refleksjoner knyttet til styring av kompetanse i Heimevernets styrkestruktur. Jeg er ansatt ved personellseksjonene ved HV-09. Min jobb innebærer ikke direkte arbeid med kompetansestyring, men før jeg valgte å se på kompetansestyring i Heimevernet som tema for oppgaven, hadde jeg likevel en rekke inntrykk av hvordan dette foregikk. Disse oppfattelsene er bygget på den erfaring jeg selv har gjort meg ved HV-09, og jobben har således bidratt til å etablere min forståelse av hvordan kompetansestyring utøves i styrkestrukturen.

Kompetanse, og spesielt kompetanseutvikling, har fått stadig større oppmerksomhet i arbeidslivet de siste årene (Lai, 2004). Dette gjelder i stor grad også for Forsvaret og dette kom senest til uttrykk ved at en oppdatert versjon av Forsvarets HR-strategi ble iverksatt for alle Forsvarets avdelinger med virkning fra 1. juni 2015. Her heter det at Forsvarets HR-strategi skal strukturere Forsvarets virksomhet på HR-området, for å sikre målrettet og godt arbeid med Forsvarets viktigste ressurs, personellet. Hovedhensikten med strategien er å sikre at det langsiktige HR-arbeidet samsvarer med Forsvarets strategiske målsettinger og støtter opp under den operative evnen. Veivalgene som gjøres på HR-området skal bidra til å utvikle Forsvaret på en langsiktig og bærekraftig måte (Forsvarets HR-strategi 2015).

Det generelle fokus på kompetanse, også i Forsvaret, kombinert med det faktum at fremtidens trusselbilde er usikkert og at det usannsynlige fort kan bli sannsynlig (Raabye årskalender, 2015) gjør oppgavens problemområde til et dagsaktuelt tema. Heimevernet skal bidra til nasjonal krisehåndtering, vakhold og sikring av viktige militære og sivile objekter, samt yte støtte til det sivile samfunn gjennom bistand til politiet. Heimevernets lokale organisering skal gi en landsdekkende reaksjonsevne som skal kunne utvikles i tråd med trusselen. Gode prosedyrer, trente avdelinger, kompetente soldater og sjefer, godt materiell, godt samvirke, fremskutte lagre, og gode varslingssystemer er sentrale elementer i Heimevernets lokale beredskap. Det er HV-soldaten som med stor sannsynlighet vil komme til å møte en militær trussel først (Raabye årskalender, 2015)

Videre vet man at syv av ti soldater i Forsvarets operative struktur er HV-soldat og at 99% av soldatene i Heimevernet er sivile til daglig (Raabye OMS, 20.10.14) I Bergens Tidende kunne man i oktober 2015 lese at Riksrevisjonen hadde avdekket alvorlige mangler i

Heimevernets operative evne. Mer konkret mangler knyttet til bemanning, trening og øving, materiell og logistikk. I artikkelen fremkom det at: «Forsvarsdepartementet har satt i gang arbeid med tiltak for å styrke rekruttering og sikre tilfredsstillende bemanning av Heimevernet (...) (Bergens Tidende, 21.10.2015) Med dette som sitt organisatoriske og personellmessige utgangspunkt synes jeg det er spennende å undersøke hvordan områdesjefene, med utgangspunkt i Heimevernets egenart og gjeldende rammefaktorer opp mot personellforvaltning, utøver kompetansestyring i sine områder.

Jeg vil søke støtte i teori om kompetansestyring i organisasjoner, understøttet av noe teori knyttet til ledelse. Min masteroppgave er basert på bruk av kvalitativ metode, bestående av dybdeintervjuer av fire områdesjefer ved HV-09. Jeg har valgt en hermeneutisk innfallsvinkel til oppgaven. Jeg legger til grunn for min undersøkelse at jeg selv er en del av den virkelighet jeg ønsker å undersøke og at jeg tar med meg mine fordommer og min forforståelse inn i arbeidet med denne oppgaven.

1.1 Avgrensning og problemstilling

Heimevernet består i dag av 11 territoriale distrikter og 45 000 soldater. Denne oppgaven tar utgangspunkt i HV-09 sin styrkestruktur. HV-09 består av 25 heimevernsområder, 21 for land og to for sjø. I tillegg kommer to innsatsstyrker, en for land og en for sjø. Dette utgjør til sammen ca. 4700 soldater. HV-09 har en distrikts stab med 34 fast ansatte.

Jeg velger å avgrense oppgaven mot de resterende ti Heimevernsdistriktene, da det ville være for omfattende å undersøke kompetansestyring ved alle distriktene, gitt rammene for denne oppgaven. Oppgaven undersøker kompetansestyring på områdenivå og vil i så måte ikke omhandle kompetansestyring i Heimevernsstaben (HVST) og de avgjørelser og tiltak som iverksettes herfra. Jeg vil i denne oppgaven ikke se på kompetansestyring i innsatsstyrkene, da de skiller seg fra de ordinære områdene blant annet ved at personeller her etter eget ønske har søkt seg til tjeneste og gjennomført et eget opptak for tjeneste i innsatsstyrkene, og at disse trener flere antall dager per år enn de ordinære områdene. Jeg vil også avgrense oppgaven mot sjøheimevernsområdene. På bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling:

«I hvilken grad opplever områdesjefer ved HV-09 at de utøver kompetansestyring i sitt område og hvilke faktorer påvirker graden av dette?»

For å skape struktur for studien, samt legge et hensiktsmessig grunnlag for sammenligning av informantenes svar identifiserte jeg på forhånd et antall faktorer jeg mente ville kunne påvirke områdesjefenes mulighet til å utøve kompetansestyring i sitt område. Disse faktorene var: nytilføring, heimevernets kursrekker, områdets befalsplan, områdets lokalisering i forhold til distriktsstaben ved Bergenhus festning, kommunikasjon mellom området og distriktsstaben, lengde på trening og øving, lokalisering for trening og øving, områdesjefens stillingsprosent, HV-hjulets syklus, et samfunn i dyp fred.

1.2 Oppgavens struktur

I kapittel 2 vil jeg belyse relevant teori om kompetansestyring i organisasjoner. I dette kapitlet vil jeg også vise til gjeldende strategier og direktiver som regulerer kompetanse og kompetansestyring i Forsvaret og Heimevernet. Jeg vil vise til tradisjonelle og nyere lederskapstilnærminger, samt organisatoriske betingelser for lederskap.

I kapittel 3 vil jeg gi en begrunnelse for de metodevalg jeg har gjort og diskutere min egen relasjon og rolle til temaet jeg undersøker. Jeg vil videre beskrive forskningsdesignet og presentere faktorer som etter mitt syn forsvarer undersøkelsens utførelse, kvalitet og troverdighet sett opp mot reliabilitet og validitet.

I kapittel fire vil jeg presentere resultatene fra den kvalitative undersøkelsen.

I kapittel fem vil jeg diskutere resultatene fra kapittel fire, sett i lys av min problemstilling og teorigrunnet.

I kapittel seks vil jeg oppsummere mine funn og gi en konklusjon på problemstillingen. Jeg vil avslutningsvis gi en kort redegjørelse for mulige implikasjoner for videre forskning og praksis.

1.3 Presentasjon av Heimevernet (HV)

Da regjeringen skulle gjenreise Forsvaret etter andre verdenskrig var HV en av grunnpilarene. I Stortingsmelding nr. 32 (1945-46) heter det: « (...) Heimevernet skal ved plutselig overfall være på plass på et minimum av tid og søke å hindre fiendtlig framrykning gjennom eget område og naboområdene ...» Motstandsbevegelsen hadde etablert et landsdekkende nettverk med forsvarsgrupper og det var viktig for regjeringen å bygge heimevernet med utgangspunkt i de samme verdier og den frivillighet som allerede var der. HV tok med seg erfaringene fra krigen og utnyttet kompetansen til personellet (Raabye OMS, 20.10.14)

En kort historisk gjennomgang av HV fra 1946 og frem til i dag viser fem hovedfaser. Fra 1946 og frem mot 1970 opererte HV i små forband for å beskytte krigsviktige objekter, og HV skolen på Dombås videreførte den taktiske arven fra Milorg ved blant annet å gjennomføre geriljakurs. I perioden 1970 til 1984 etablerte HV stridsgrupper som kunne sammenlignes med infanteribataljoner. I denne perioden tok HV form av en reservehær som ofte trente på forsvar av objekter mot regulære mekaniserte styrker. I perioden 1984 til 1992 gikk HV «tilbake til røttene» med fokus på sikring av viktige objekter, men denne gangen med et tydeligere fokus på at trusselen var godt trente spesialstyrker. Objektsikring ble mer fremtredende i HVs taktikk, teknikk og prosedyrer.

I perioden 1992 til 2000 gjennomførte Forsvaret store omstillinger og Hæren ble redusert. HVs fokus ble på nytt endret, fra et ensidig fokus på operasjoner for å sikre mobilitet og sikring av viktige objekter i krig, til et fokus som i stor grad også omfattet oppgaver i fred. Herunder bistand til politiet. 2000-tallet ble preget av kvalitetsreformen som hadde som formål å etablere et styrkevolum som kunne vedlikeholdes over tid. Strukturen ble redusert fra 85 000 til 50 000 og antall distrikter gikk fra 18 til 13 i 2004. Frigjorte midler skulle blant annet brukes til kompetanseheving av spesialister og befal. Planen var god, men manglende finansiering medførte at områdestrukturen ikke fikk tilstrekkelig trening. I 2009 ble strukturen derfor ytterligere redusert til 45 000 soldater og 11 distrikter (Raabye OMS, 20.10.14)

HV er i dag en landsdekkende militær organisasjon som består av 45 000 soldater, fordelt på 11 territoriale distrikter, 251 områder, og 15 innsatsstyrker for land og sjø. (Eriksen, 2016) Ivaretagelse av det lokale territoriale ansvar på vegne av sjef Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) er en av Heimevernets overordnede oppgaver. I dette ligger ansvaret for å planlegge og legge til rette for militære operasjoner i distriktene. Mottak av forsterkninger, enten det gjelder egne forsvarsgrener etter NATO, er også svært sentralt (Raabye OMS, 20.10.14)

Funksjonen som lokal territoriell sjef innbefatter blant annet følgende funksjoner: 1) Overvåkning og kontroll av kystsonen, veisystemer og akser for å skape situasjonsforståelse. Herunder etablering av lokalt situasjonsbilde som grunnlag for innsetting av militære styrker. 2) Sikring av mennesker og viktige samfunnsinstallasjoner, som bidrar til at Forsvaret og samfunnet kan virke i krise og krig. 3) Bekjempe eller hindre fiendtlige enheter. 4) Sivilt-militære samarbeid som skal skape god kommunikasjon mellom lokale enheter og bidra til god ressursutnyttelse og god lokal situasjonsforståelse. Det er Heimevernet som legger til

rette for god samhandling med samtlige kommuner og fylkesmenn. Heimevernet gir anbefalinger til politiet og landets fylkesmenn og skal også legge til rette for å ta imot støtte fra det sivile samfunnet i krig (Raabye OMS, 20.10.14)

2 Teoretisk grunnlag

Først gir jeg en gjennomgang av Forsvarets offisielle styringsdokumenter vedrørende kompetansestyring. Videre vil jeg redegjøre for begrepet kompetanse, herunder forskjellen på formell og uformell kompetanse. Jeg vil så bevege meg inn på strategi og strategisk tenkning, før jeg kommer inn på teorier om strategisk kompetansestyring, herunder kompetanseplanlegging og kompetansetiltak. Til slutt vil jeg vise til et utvalg av de mest sentrale teoriene om ledelse.

2.1 Styrende dokumenter i Forsvaret.

Redegjørelsen av styrende dokumenter i Forsvaret omfatter en gjennomgang av Forsvarets HR-strategi av 1.6.2015 og Forsvarets direktiv for HR-området av 1.5.2014.

2.1.1 Forsvarets HR-strategi.

Som tidligere nevnt skal Forsvarets HR-strategi strukturere Forsvarets virksomhet på HR-området, for å sikre målrettet og godt arbeid med Forsvarets viktigste ressurs, personellet. HR-strategien er bygd opp om tre fokusområder: kompetanse, ledelse og organisasjonskultur. I lys av oppgavens problemstilling vil jeg avgrense gjennomgangen til kun å se nærmere på fokusområdet kompetanse.

Forsvarets hovedmål innen fokusområdet kompetanse, er å ha rett kompetanse på rett sted, til rett tid og i rett mengde, for produksjons- og styrkestrukturen. Heimevernet tilhører, med sine 45 000 soldater, Forsvarets styrkestruktur. Videre heter det at Forsvarets kompetanse og evne til å løse de ulike oppgavene, er styrende for hvordan sammensetningen av dagens og fremtidens forsvar skal være. Personellet og dets kompetanse er derfor Forsvarets viktigste ressurs. Mangfold i kompetanse skal utvikles og rekrutteres gjennom de militære utdanningssystemene og gjennom arbeidsmarkedet. Å utvikle kompetanse skal være kosteffektivt, uten at det går ut over kvaliteten til den militære profesjonen. Tilførselen av kompetanse fra militære og sivile utdanningssystemer skal balanseres ut fra de kravene som stilles til produksjons- og styrkestrukturen. Resultatene fra kompetansetiltak skal kunne måles og eventuelt korrigeres, slik at Forsvaret sikrer den rette kompetansen i dag og for fremtiden (Forsvarets HR-strategi, 2015)

2.1.2 Forsvarets Direktiv for HR-området

Gjennom Forsvarets Direktiv for HR-området klargjøres ansvar og myndighet for fag- og arbeidsgivermyndighetene innenfor personell- og kompetanseområdet. Direktivet fastsetter at Generalinspektøren for Heimevernet (GIHV) har ansvar for å rekvirere personell fra Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS), disponere til militære og sivile stillinger i HVs styrkestruktur og forestå forvaltning av HV-personell som inngår i styrkestrukturen (Direktiv for HV-området, 2014) Kort oppsummert fastslår gjeldende HR-strategi at HV skal ha rett kompetanse på rett sted, til rett tid og i rett mengde, mens HR-direktivet fastslår at GIHV er ansvarlig for å gjennomføre dette i HV gjennom rekvirering av personell fra FPVS, samt disponering og forvaltning av personell som inngår i styrkestrukturen.

2.2 Kompetanse

Kompetanse handler ifølge Lai (2004) om å være i stand til å mestre oppgaver og oppnå definerte mål. Kompetansebegrepet er sammensatt og flerdimensjonalt og har derfor blitt definert på en rekke ulike måter i litteraturen og blant praktikere. Kompetanse som begrep brukes i nesten alle sammenhenger; det være seg politikk, arbeidsliv og litteratur (Lai, 2004) Også Nordhaug (2004) fremholder at kompetansebegrepet anvendes i alle mulige sammenhenger og at det på bakgrunn av dette er grunn til å mane til forsiktighet når det gjelder anvendelsen av begrepet. Flere ulike definisjoner av begrepet har det til felles at de bygger på en forståelse av at kompetanse representerer et potensial og utgjør en kritisk ressurs i organisasjonen (Lai, 2004).

Lai (2004) legger følgende definisjon til grunn for 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» (Lai, 2004:48). Kompetanse definert på denne måten er et fenomen forankret hos enkeltindivider med hovedfokus rettet mot individnivå samt mot hvordan kompetanse kan utvikles og brukes i organisasjoner (Lai, 2004). Nordhaug (2004) definerer kompetanse som: «kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid» (Nordhaug, 2004:29) Denne definisjonen inkluderer ikke holdninger som elementer i individuell kompetanse, og Nordhaug argumenterer for dette skillet på bakgrunn av at det er gunstig å skille mellom det som kan virke inn på anvendelsen av kompetanse, fra selve omdannelsen av kompetanse til arbeid.

2.2.1 Formell og uformell kompetanse

Lai (2004) skiller mellom formell og uformell kompetanse, hvor den formelle representerer kompetanse oppnådd gjennom for eksempel utdanning eller godkjente sertifiseringsordninger, mens den uformelle inkluderer kompetanse tilegnet gjennom erfaring i for eksempel arbeidslivet eller andre arenaer. Det fullstendige bildet av den totale kompetansebase en person besitter kaller Lai (2004) for realkompetanse, og omfatter derved både formell kompetanse og uformell kompetanse. Stor konkurranse om arbeidsplasser kan øke betydningen av formell kompetanse og i offentlig sektor vektlegges ofte formell kompetanse i forbindelse med en lang rekke stillinger. Uformell kompetanse har likevel stor verdi, både for organisasjonen og for den enkelte, og legges ofte til grunn ved tildeling av oppgaver og ansvar. Det er ikke alltid at formell kompetanse er dekkende nok til å utføre alle typer oppgaver, men kan fungere som et godt grunnlag for videreutvikling og hun understreker viktigheten av å ha fokus på individers totale kompetansebase for å kunne få mest mulig ut av strategisk kompetansestyring (Lai, 2004)

2.3 Strategisk tenking

«Strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål» (Lai, 2004:31)

Behovet for å tenke strategisk, gjennom å sikre at virksomheten har evne til å konkurrere om brukere, ressurser og tilgang på oppgaver, er knyttet til mulighetene for best mulig resultater og overlevelse på sikt. Videre skriver Lai (2004) at for å kunne møte de utfordringene stadig endrede kompetansekrav innebærer, er det nødvendig med en systematisk og målorientert satsing på kompetanse. I dette ligger at ledelsen må utvikle en overordnet plan for arbeidet med kompetanse, basert på en analyse av faktiske krav og behov, og at man iverksetter systematiske tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eventuelt utvikle kompetanse. En kompetansestrategi kan ifølge Lai (2004) defineres på følgende måte: «(...) den angir i hvilken grad og på hvordan måte organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling» (Lai, 2004:33)

Med andre ord kan man si at en kompetansestrategi handler om å lage retningslinjer for satsing på kompetanse, med spesifiserte kompetanseområder og prioriterte tiltak innenfor

de ulike områdene. Nordhaug (2004) viser til at hensikten med å gjennomføre en strategi er å koble en virksomhet til omgivelsene på en slik måte at ressurser blir utnyttet best mulig. Kompetanse er i denne sammenhengen en vesentlig ressurs som vektlegges for å kunne oppnå en fordelaktig konkurranseposisjon med varige fordeler. Det kan tenkes at dette ikke er like relevant for virksomheter i offentlig sektor da konkurransepreget nok ikke er like stort her, men på den annen side er kompetanse også en hovedressurs i det offentlige og skiftende omstendigheter i samfunnet vil også kunne påvirke relevante deler av omgivelsene som virksomheter i det offentlige opererer innenfor. En gjennomtenkt strategi kan gi virksomheter mulighet til å rette sin oppmerksomhet mot relevante deler av omgivelsene slik at man i større grad blir i stand til å forutsi hendelser og tilpasse virksomheten til nye omgivelser.

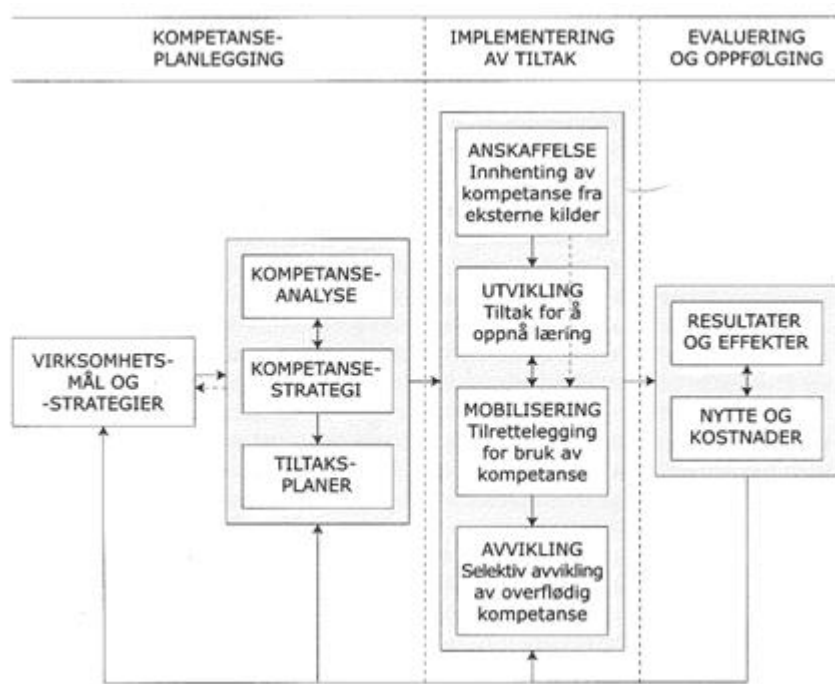
Samfunnet er i kontinuerlig endring, noe som igjen skaper endringer i kompetansekrav og kompetansebehov i organisasjoner. Samfunnets utvikling omtales hos Fivesdal et al. (2004) som skiftende omstendigheter, og det fremholdes her hvordan interessen for strategi henger sammen med organisatoriske systemers evne til å omstille og utvikle seg slik at virksomheten er i stand til å overleve under nettopp skiftede omstendigheter. Hensikten med å formulere en strategi er ifølge forfatterne å sikre at prestasjoner står i forhold til kravene som samfunnsutviklingen, markedet og eventuelle konkurrenter stiller. Hovedpunktene i forbindelse med utforming av en strategi vil være å arbeide med organisasjonen som helhet, å forsøke å forutse fremtidens utvikling, å tenke disponering over lang tid fremfor kort tid, å jevnføre organisasjonens sterke og svake sider med utviklingen i samfunnet, å gjøre analytiske vurderinger knyttet opp mot konkurrenter i den hensikt å beregne produkt- og markedsutviklingen, å omprioritere ressurser slik at de tar hensyn til de strategiske målene, og å påvirke organisasjonen til en målrettet innsats.

For å kunne møte slike skiftende forutsetninger og utfordringer, presenterer Lai (2004) en prosess knyttet til nødvendigheten av en systematisk og målorientert satsing på kompetanse. Satsingen innebærer å utvikle en plan for kartlegging og implementering av tiltak. Dette vil jeg gå nærmere inn på i neste delkapittel.

2.4 Strategisk kompetansestyring – en prosess

Lai (2004) definerer strategisk kompetansestyring som prosess slik: «Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Lai, 2004:14).

Denne definisjonen understreker kravet om at flere sentrale aktiviteter sammen skal utgjøre en prosess, herunder planlegging, gjennomføring og evaluering. Strategisk kompetansestyring bør med andre ord ikke betraktes som én aktivitet, men som en kontinuerlig prosess som starter med planlegging og måldefinering, fortsetter med prioriterte tiltak, og som deretter evalueres og følges opp med vekt på å avdekke resultater i forhold til definerte mål. Prosessen avsluttes ikke med evaluering, da det er denne som fungerer som innhenting av verdifull informasjon, som igjen kan brukes i den videre planlegging og gjennomføring av strategien. Følgende figur gir oversikt over elementene som inngår i den kontinuerlige prosessen:



Figur 2.1 Strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai, 2004)

Figuren viser hvordan strategisk kompetansestyring består av tre faser som igjen består av ulike faktorer, til sammen utgjør dette en helhetlig prosess (Lai, 2004). Nordhaug (2004) fremholder at man i tillegg til å utvikle kompetanse, også må sørge for å planlegge, anskaffe, konfigurere og utnytte kompetanse for å bedre den totale ressursanvendelsen i bedriften. De ulike fasene utgjør på denne måten en kompetanseprosess som Nordhaug kaller kompetansekjeden. I dette ligger at de hovedoppgavene som utgjør de ulike elementene i prosessen henger sammen og bygger på hverandre. De «evalueringer som blir gjort i den

enkelte fase, kan få konsekvenser også for hvordan oppgavene utføres i de øvrige fasene» (Nordhaug, 2004:34)

Begrepene kompetanseutvikling og kompetanseheving brukes ifølge Lai (2004) ofte som synonyme. Hennes definisjon av det å være kompetent er å ha anvendbar og verdifull kompetanse i forhold til kravene som dagens og fremtidens oppgaver stiller. Å være kompetent kan i denne betydningen være å ha riktig kompetanse. Mens kompetanseutvikling utgjør et sentralt virkemiddel til bruk for å sikre organisasjonen og den enkelte nødvendig kompetanse gjennom endrede holdninger, bredere kunnskaper eller korrigerte ferdigheter, er kompetanseheving å utvikle en høyere og spesialisert kompetanse. I mange stillinger og virksomheter vil kravene til hvilken kompetanse som er nødvendig endre seg over tid. Lai (2004) fremhever viktigheten av at satsing på kompetanse skjer på en målrettet og systematisk måte, basert på ledelsens analyse av krav og behov, gjennom systematiske tiltak, frem mot evaluering og resultater.” De siste femten årene har kompetanse, og spesielt kompetanseutvikling, fått stadig større oppmerksomhet i arbeidslivet” (Lai, 2004:11)

Lai (2004) viser til at store ressurser har blitt investert i kompetanse og at forventningene til resultater har vært høye. Likevel henviser hun til at både forskning og praktiske erfaringer viser at en rekke forsøk på å oppnå bedre ytelse gjennom utvikling av kompetanse, spesielt kompetanseheving, har vært fåfengte. Når resultatene for mange organisasjoner beskrives som skuffende eller mangelfulle, er det flere forklaringsfaktorer som kan være med på å belyse hvorfor.

Mangler ved måten man har arbeidet med kompetanse på kan svekke mulighetene for gode resultater, og mangelfull behovsanalyse fremheves som hovedgrunnen. I dette ligger at kompetanseutviklingen ofte har vært tilfeldig eller feilrettet. Den kompetansen som er blitt utviklet har med andre ord ikke vært anvendbar eller verdifull i forhold til de faktiske krav og behov (Lai, 2004). Lai indikerer at det i organisasjoner er vanlig å investere mye i kompetanseutvikling, uten at det samtidig utarbeides konkrete mål for hva utviklingen skal føre til. I dette ligger at det er sjelden man ser en systematisk oppfølging av tiltakene hvor man kan vise til konkrete, organisasjonsspesifikke effekter, som bedre måloppnåelse, bedre effektivitet, økte inntekter eller reduserte kostnader.

Tilfeldig satsing på kompetanse kan ofte føre til uheldige situasjoner hvor medarbeidere blir over- eller feilkvalifisert i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og behov også kalt kompetanseinkongruens. Negative effekter knyttet til dette kan være redusert

mestringsfølelse, motivasjon og ytelse, samt dårligere arbeidsmiljø. Kompetanseinkongruens kan igjen øke sannsynligheten for å tape kritisk kompetanse og personell. Myten om at all kompetanse har positiv verdi har ledet til at problemene knyttet til kompetanseinkongruens blir sterkt undervurdert (Lai, 2004).

Videre kan det være en utfordring å få synliggjort de positive resultatene.

Fundamentale endringer, på mange nivåer i organisasjonen, er en tidkrevende prosess som krever lang tidshorisonnt før synlige resultater oppnås. Utålmodighet kan dermed være en faktor som vanskeliggjør å la den nødvendige ”modningstiden” sette seg i organisasjonen før man måler resultater Lai (2004)

2.4.1 Ledelsesforankring

Stadig endrede kompetansekrav nødvendiggjør, som tidligere nevnt, en systematisk og målorientert satsing på kompetanse. Lai (2004) fremholder forankring i organisasjonens toppledelse som et suksesskriterium, og skriver at ansvaret for kompetansestyring, fra planlegging til gjennomføring, må være forankret nettopp her. For å oppnå verdifulle resultater må ledelsen ta det reelle ansvaret og etablere en eksplisitt og tydelig kopleing mellom organisasjonens overordnede strategier og kompetansestyring. Reell strategisk forankring fordrer at definerte mål for kompetansesatsing og formulerte kompetansestrategier, utformes med basis i organisasjonens overordnede mål og strategier. Siden kompetanse berører alt og alle i en organisasjon, må satsing på kompetanse være en integrert del av alle aktiviteter og prosesser. På denne måten unngår man at satsingen på kompetanse blir en ”på siden” aktivitet. For at man skal kunne se resultater i evalueringen, må konkrete mål være definert før strategien implementeres Lai (2004). Gjennom Forsvarets HR-strategi og Forsvarets Direktiv for HR-området har Forsvaret forankret satsingen på kompetanse på strategisk nivå, samt fastsatt at strategien gjelder for hele Forsvaret, også Heimevernet og Heimevernets 241 områdesjefer.

2.4.2 Kompetanseplanlegging – analyse, strategi og plan

Strategisk kompetansestyring fordrer at man gjennomfører en systematisk planleggingsprosess der sentrale kompetansebehov avdekkes og klassifiseres som grunnlag for valg mellom alternative tiltaksformer (Lai, 2004). Kompetanseplanlegging utgjør den overordnede aktivitet i forbindelse med strategisk kompetansestyring. Som vist i figur 2.1 deler Lai (2004) kompetanseplanleggingen inn i tre faktorer; kompetanseanalyse, formulering av en kompetansestrategi og utforming av konkrete tiltaksplaner.

Kompetanseanalysen har som formål å bidra til en kobling mellom organisasjonens overordnede strategier på den ene side og kompetansestrategier og –tiltak på den annen. Innsikt i hvilken kompetanse organisasjonen forvalter vil være av betydning for å identifisere områder og eventuelt produkter det vil være hensiktsmessig å satse på, i tillegg til at kompetanseanalysen vil være et viktig virkemiddel for hvordan sette organisasjonens og medarbeiderens mål i sammenheng (Lai, 2004). Kompetanseanalysen omfatter ifølge Lai (2004) tre hovedaktiviteter; definering av kompetansekrav, kartlegging av kompetansebeholdning og identifisering av kompetansebehov. Lai skriver: «Hovedfundamentet for en strategisk tilnærming til kompetanseanalyse er en klargjøring av hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å utføre de funksjoner og oppgaver som er uttrykt i mål, strategier og planer – det vil si kompetansekrav. På bakgrunn av disse kan man analysere kompetansebeholdning og avdekke kompetansebehov» (Lai, 2004:68).

Ifølge Nordhaug (2004) blir det lagt ned mye arbeid i å planlegge både kvalitative og kvantitative sider ved kompetanse i mange virksomheter. Dette gjøres ofte gjennom å beregne de fremtidige kompetansebehov som videre sammenholdes mot nå situasjonen. Gapet gir virksomheten et tall på personer som må ansettes i de ulike områdene av virksomheten. Videre kan prosessen også utvides til å inkludere hensynet til i hvilken grad og på hvilken måte eksisterende ansatte vil forflytte seg internt i virksomheten, mellom stillinger. En slik fremgangsmåte, som tar hensyn til forventet intern mobilitet, krever at det ligger en aktiv karriereplanlegging i bunn. Nordhaug (2004) fremholder at selv om det er vanligere å se behovet for en tett kobling mellom mål og strategi på den ene siden og kompetanseplanlegging på den andre, kan det likevel synes som om slike koblinger sjelden skjer i praksis. Både hensynet til økonomi, organisasjonskultur og kompetansekvalitet virker inn på vurderinger knyttet til om kompetanse skal utvikles gjennom dagens ansatte eller anskaffes eksternt, og i mange tilfeller blir det vurdert som økonomisk nyttig å utvikle intern kompetanse fremfor å anskaffe ny kompetanse.

Et viktig kompetanseanalyseverktøy for områdesjefen er områdets befalsplan. Dette er områdets personellmessige femårsplan hvor områdesjefen, hovedsakelig i samarbeid med personelloffiseren, legger karriereplaner for den enkelte, og i denne sammenheng også kartlegger hvilken kompetanse den enkelte skal tilegne seg i forhold til hvilken stilling den enkelte sitter i per i dag eller er tenkt inn i frem i tid. Videre gir befalsplanen en oversikt over hvilket personell som i løpet av den neste femårsperioden vil nå sin vernepliktige alder og

dermed skal avslutte sin militære tjenestetid, levere inn HV-utstyr og våpen og slettes fra de militære rullene. Dette vil skape vakanser i området som må fylles av allerede eksisterende personell eller av nytilført personell rekvirert fra FPVS.

Med utgangspunkt i et ressurs basert perspektiv vil det ifølge Lai (2004) være hensiktsmessig å starte med å fokusere på mobiliseringsbehovet. Det vil si undersøke hvorvidt medarbeiderne allerede besitter verdifull kompetanse som av ulike årsaker er uutnyttet. Gjennom tiltak for å legge til rette for å bruk og utnyttelse av denne kompetansen, kan noe av kompetansegapet dekkes. Når dette er kartlagt vil det videre være hensiktsmessig å analysere hvilken kompetanse som faktisk mangler. Gjennom videreutvikling av eksisterende medarbeidere vil ytterligere noe av kompetansegapet kunne dekkes inn. Det kompetansebehovet som hverken kan dekkes gjennom mobilisering eller kompetanseutvikling, utgjør anskaffelsesbehovet, som for eksempel kan være rekrutteringsbehovet. Dersom man overser mobiliserings- og utviklingsmulighetene kan man ende opp med å anskaffe kompetanse man allerede forvalter eller kunne ha utviklet internt.

Men å skulle kartlegge en organisasjons totale kompetansebeholdning er ifølge Lai: «i beste fall et uttrykk for naivt overmot, og i verste fall utslag for en sterk undervurdering av medarbeiderne og deres potensial, samt av kompleksiteten som kjennetegner kompetanse som fenomen og ressurs» (Lai, 2004:77). Forhold som virker inn på dette er det enorme omfanget av kompetanse, som dermed ikke kan fanges opp fullt og helt. Videre er også store deler av vår mest verdifulle kompetanse også utenfor rekkevidde for kartlegging og dokumentering, gjennom å være såkalt taus kompetanse. Lai (2004) fremhever derfor at man her snakker om forsøk på å skaffe seg et bilde av den kompetansen som er tilgjengelig gjennom eksisterende medarbeidere. I tillegg påpeker hun at utfordringene rundt dette gjør det nødvendig med en systematisk tilnærming til kartleggingen, hvor kompetansebehov og –krav er i fokus. Derfor bør kartlegging av kompetansebeholdning skje etter at organisasjonen har gjennomført en kompetanseanalyse. Gjennom først å definere hvilke kompetansebehov og –krav som eksisterer innad i organisasjonen, vil den videre kartleggingsprosessen kunne preges av styring og en kravbasert tilnærming.

Lai (2004) fremhever, som tidligere nevnt, koblingen mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. Hun fremholder at hvis det er mangel på analyse av behov, kan utvikling av kompetanse bli mer tilfeldig enn den kunne blitt gjennom strategisk planlegging. Den overordnende planen for satsing på kompetanse bør angi hvordan

investeringer i kompetanse skal bidra slik at organisasjonen når sine overordnede mål. Kompetansestrategien bør videre angi prioriterte tiltaksområder, samt mål og retningslinjer for iverksetting av tiltak innen disse områdene.

Også Fivesdal et al. (2004) fremholder viktigheten av utforming og utvikling av strategi, og deler prosessen opp i fire ledd, hvor det første er å skaffe seg oversikt og analysere den nåværende kompetansen i organisasjonen. Videre må det gjennomføres en analyse av hva slags kompetanse det vil være behov for i fremtiden. Tredje ledd er å redusere sårbarheten ved å være fleksibel i bruken av kompetanse, og ha oversikt over ansatte som sitter på overlappende kompetanser, mens man til slutt må gjøre analyseresultatene om til praksis gjennom for eksempel utviklingsprogrammer og/ eller rekruttering av spesiell kompetanse. Forfatterne fremholder også, i likhet med Lai (2004), at ansvaret ligger hos ledelsen, som på overordnet nivå må sørge for en kobling mellom organisasjonens strategiprosess og håndteringen av kompetanseressurser.

Konkrete tiltaksplaner kan utvikles tiltaksplaner både for organisasjoner som helhet, for enkelte avdelinger eller grupper. For å danne grunnlag for evaluering og oppfølging, bør tiltaksplanene utformes med presise mål for hvert tiltak. I tillegg bør detaljert informasjon om deltakergrupper, praktisk gjennomføring, tidshorisont, kostnader og hvem som er ansvarlig for å gjennomføre og evaluere tiltaket i forhold til planer og mål, omfattes av tiltaksplanen (Lai, 2004). Områdesjefens arbeid med befalsplanen skal synliggjøre de kurskrav som tillegges den enkelte basert på den tjenestestilling den enkelte sitter i, samt danne grunnlag for en tidsplan for når den enkelte skal gjennomføre de den kursrekken som kreves.

2.5 Implementering - kompetansetiltak

Som vist i figur 1, deler Lai (2004) kompetansetiltakene inn i fire; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling. Videre følger en presentasjon av hva Lai (2004) legger i hvert av de fire tiltakene, samt en kort redegjørelse for hva hvert av tiltakene innebærer i HV.

2.5.1 Anskaffelse av kompetanse

Anskaffelse kan skje både internt og eksternt. Lai (2004) påpeker flere utfordringer med tanke på utvelgelsesmetoder i forbindelse med utvalg og rekruttering av nye medarbeidere.

Virksomheter som ikke forholder seg bevisst til bruken av disse kan oppleve å ikke få tilgang på den kompetansen man søker. Videre kan man oppleve at kostnadene knyttet til rekrutteringen overstiger nytten som en fremtidig medarbeider kan gi, og Lai (2004) argumenterer derfor for viktigheten av en kritisk vurdering av metode for rekruttering for å

sikre at prosessen leder til et optimalt resultat.

Som tidligere nevnt er det GIHV, som gjennom Forsvarets direktiv for HR-området, er ansvarlig for å rekvirere personell fra FPVS, og HV bygger med dette på soldater som har gjennomført førstegangstjeneste. I dette ligger at anskaffelse av kompetanse skjer ved at et utvalg personell fordeles fra overordnet nivå til de ulike HV-distriktene. Videre er det HV-distriktene som fordeler tildelt personell ut i sin styrkestruktur gjennom nytilføring. Denne oppgaven vil ikke gå nærmere inn på selve anskaffelsen, i betydning av hvilke kriteriene som ligger til grunn for hvilket personell som gjøres tilgjengelig for HV-09 gjennom nytilføring. Fokus vil bli rettet mot at nytilføring representerer et mobiliseringspotensiale av sivil og militær kompetanse, og dette vil bli nærmere beskrevet under punkt 2.5.3.

2.5.2 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling kan sammenlignes med læring da begge begrepene handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Lai (2004) skiller mellom kompetanseutvikling i betydningen formell læring på den ene siden, og tiltak for å tilrettelegge for mobilisering og uformell kompetanse på den andre. Viktigheten av å foreta grundige vurderinger knyttet til styrker, svakheter og anvendeligheten av ulike metoder for hvordan kompetanseutvikling skal foregå påpekes. Videre bør disse vurderingene ses i sammenheng med egne ressurser og behov, slik at man sikrer gjennomtenkte valg.

«Den tradisjonelle veien inn i Forsvaret har vært gjennom verneplikten. Fra 1. januar 2015 er den veien gjort bredere. Inntaket av jenter født i 1997 er starten på en historisk samfunnsreform (...) Allmenn verneplikt gir Forsvaret anledning til å rekruttere de best egnede og mest motiverte». (Søreide OMS, 9.2.15) I følge GIHV er maksimal utnyttelse av 19 måneders vernepliktstid effektivt, og Forsvaret trenger, sett i lys av de utfordringer man står ovenfor, å rekruttere fra hele årskullene av ungdommer. GIHV fremholder at HV bygger på de beste soldatene som har gjennomført førstegangstjeneste i Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret eller felles institusjoner, og personelloppfyllingen i HV kan beskrives som god. Dog kan urbanisering og fraflytting, spesielt fra Troms og Finnmark, på sikt kunne komme til å skape utfordringer med å skaffe nok kvalifiserte soldater. Videre viser GIHV til at det er en utfordring at befalsordningen ikke skaper nødvendig tilgang på kvalifiserte sjefer til HV (Raabye OMS, 20.10.14)

Lai (2004) viser til at det foregår et skifte fra den tradisjonelle kompetanseutviklingstrenden med fokus på kurs i regi av eksterne, til at det nå legges større

vekt på intern opplæring i regi av ledere og ressurspersoner i egen organisasjon.

Kompetanseutvikling i Heimevernet foregår blant annet gjennom sentrale kurs som gjennomføres ved Heimevernets skole- og kompetansesenter (HVSKS) på Dombås, eller gjennom lokale kurs som gjennomføres ved egen avdeling. Kursene er ment å gi lederutdanning til utvalgte soldater slik at de kan fungere som sjefer. Kursrekkene dekker alle gradsnivåer, fra menig til kaptein, og omfatter i sin helhet alt fra generell lederskapsutdanning til fagspesifikk lederutdanning innenfor fagområder som sanitet, samband, etterretning og sikkerhet, utrykning, jeger, stabs- og personellforvaltning med mer.

2.5.3 Mobilisering av kompetanse

Tiltak for å mobilisere kompetanse har til hensikt å sikre best mulig betingelser for anvendelsen av allerede tilgjengelig kompetanse. Mobilisering av kompetanse er knyttet til både individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser. I dette ligger at det er ulike faktorer som påvirker hvorvidt den kompetansen som er anskaffet eller utviklet faktisk blir brukt og kommer til nytte på en optimal måte, og manglende tiltak for å tilrettelegge for mobilisering av kompetanse vil kunne ha negative konsekvenser både for den enkelte og for organisasjonen (Lai, 2004)

Individuelle realiseringsbetingelser omfatter faktorer som subjektiv mestringstro, motivasjon og personlige egenskaper og behov. Subjektiv mestringstro er en gjengivelse av hvilken oppfatning den enkelte har av sin egen kompetanse og sine egne forutsetninger for å løse aktuelle oppgaver, Mestringstroen påvirker ytelse og er på denne måten med på å bestemme i hvilken grad en person er «kompetent». Lai (2004) viser videre til at motivasjonens betydning for anvendelse av tilgjengelig kompetanse er tett knyttet opp til innsikt i og aksept av mål for aktuelle oppgaver og funksjoner.

Kunnskaper, ferdigheter og holdninger kan tilegnes, videreutvikles og endres, og er i så måte relevante i forbindelse med mobilisering av kompetanse. Evner er på sin side grunnleggende personlige egenskaper som i liten grad kan påvirkes gjennom konkrete utviklingstiltak, men Lai (2004) fremholder likevel evnenes sentrale rolle når det kommer til optimal utnyttelse av kompetanse eller anskaffelse av kompetanse gjennom rekruttering. I begge disse situasjonene er det viktig å finne personer som egner seg best for å løse gjeldende oppgaver, samtidig som det er viktig for den enkelte å bli koblet med oppgaver man egner seg til, tilpasset sine evner og behov (Lai, 2004) Hvorvidt en medarbeider egner seg til ulike stillinger, eller har ønske om og vilje til å anvende sin kompetanse i forhold til definerte

oppgaver, avhenger av både personlige egenskaper og behov. For å legge til rette for optimal utnyttelse av kompetanse kreves ifølge Lai (2004) samsvar mellom kompetansekrav og tilrettelegging for bruk av kompetanse på den ene side, og personlige egenskaper og behov på den annen.

Karaktertrekk ved selve oppgaven, i tillegg til den sosiale situasjonen oppgaven skal løses i, er arbeidsrelaterte behov hvor den enkelte medarbeider trenger størst mulig behovstilfredsstillelse. Medarbeidere som mangler dette kan ifølge Lai (2004) oppleve mistriivsel, ubehag og demotivering, og på denne måten få dårligere forutsetninger for å utnytte egen kompetanse.

2.5.4. Avvikling av kompetanse

Avvikling av kompetanse innebærer ifølge Lai (2004) å fjerne den kompetansen det ikke lenger er bruk for gjennom selektiv nedbemanning. Da avvikling av kompetanse i stor grad er regulert gjennom lovverket, gis ikke dette tiltaket stor oppmerksomhet i Lais teori om strategisk kompetansestyring. Da avvikling av kompetanse ikke er av særlig relevans for denne undersøkelsen, vil tiltaket heller ikke bli behandlet nærmere her.

2.6 Lederskap – tilnærminger og organisatoriske betingelser

Ledelsesfeltet mangler en felles akseptert definisjon. (Yukl, 2001, ref. i Skogstad og Einarsen, 2002) «Selv om det er enighet om at lederskap er påvirkning av personer for å nå mål, og at vellykket lederskap krever kombinasjoner av formell lederkompetanse, bransjekunnskaper og personlig egnethet, finnes det utallige definisjoner av lederskap» (Kirkhaug 2015:12).

2.6.1 Tradisjonelle og nyere tilnærminger

Tradisjonelle ledersentrerte definisjoner av lederskap baserte seg på at lederen hadde bestemte trekk og denne tilnærmingen var sentral frem til 1950-årene (Kirkhaug 2015). Man anså ikke ledelse som noe som kunne læres, da det ble vektlagt at personlige egenskaper var en forutsetning for å utøve god ledelse (Skogstad og Einarsen, 2002). Atferdssentrerte definisjoner har vært dominerende siden 1950-årene. I atferdsbegrepet inkluderes funksjoner som lederen har, men også hva lederskapet skal oppnå og hvordan lederen opptrer overfor sine medarbeidere. I atferdsorienterte definisjoner er ansvar et sentralt element, da lederskap betraktes som en sosial-politisk funksjon hvor retten til å påvirke også avler ansvar (Kirkhaug, 2015).

I nyere tilnærminger blir lederskap oppfattet som en profesjon med et bredere arbeidsfelt og et større og mer helhetlig ansvar, hvor fleksibilitet og tilpasning fremstår som

viktig. I dette ligger at man til en viss grad vender tilbake til personfokuseringen og er opptatte av at lederen har funksjoner som retter seg både mot medarbeiderne og organisasjonens interesser. «Nyere lederskapstiltninger støtter seg på oppfatninger av lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon, samt på en miks av psykologiske, sosiologiske og politiske ideer» (Kirkhaug 2015:37)

Fire nyere tilnæringer til lederskap er: 1) Lederskap som frigjøringsfunksjon motiverer lederen til å legge til rette for de ansattes behov for personlig og faglig utvikling, og lederskapet kan betraktes som en oppdragelses- eller lærerfunksjon. 2) Lederskap som tjenerfunksjon ser på lederskap som de kapasitetene lederen har til å dekke sine medarbeideres behov, knyttet til å bli tatt vare på, veiledet og utviklet, hvor lederskapet tydelig formes på medarbeidernes premisser. 3) Tilnæringer knyttet til delt lederskap er opptatt av at lederskap kan være en funksjon ivaretatt av flere personer. Formen kan være spontant samarbeid eller mer fast organisert samarbeid som gjennom teamledelse. Forklaringen bak tilnærmingen er at lederskap innebærer stor variasjon i oppgaver og plikter, noe som kan være vanskelig for en enkelt leder å ivareta. 4) I helhetlig lederskap gis lederskapet en politisk dimensjon og enhver leder har ansvar ut over de konkrete oppgavene og de involverte personene. Dette for at organisasjonen skal kunne oppfylle betingelser knyttet til legitimitet, balanse og stabilitet i sin virksomhet (Kirkhaug, 2015).

2.6.2 Organisatoriske betingelser

Formelle, teknologiske og sosiale omgivelser vil kunne påvirke lederadferd gjennom å sette grenser for, gi muligheter for og regulerer etterspørselen etter lederskap. Organisasjonens form bestemmer lederens formelle og sosiale posisjon, samt setter både rammene for lederskapet og plattformen for utøvelse av makt. Hierarkiske organisasjoner er kjennetegnet av flere sjikt, hvor de som er plassert øverst har høyest rang og mest innflytelse. Hierarkier har tradisjonelt vært forbundet med ledere som orienterer seg mer mot oppgaver, enn medarbeidere, endringer og strategier. Dette knyttet til at hierarkier primært er konstruert for å løse konkrete og kjente oppgaver i et forutsigbart miljø hvor medarbeiderne i det store har standardiserte oppgaver og dermed ikke etterspør lederskap opp mot den daglige driften. Hierarkiene assosieres med autoritære ledere, da strukturen legger til rette for maktutøvelse og tydeliggjøring av ansvar, hvor man først og fremst baserer seg på institusjonell- og kalkulert tillit, fremfor relasjonell tillit. Samtidig vil behovet for å delegere oppgaver og ansvar i et veletablert, profesjonelt hierarki også kunne fremelske en demokratisk opptreden,

hvor ledere kan vise tilbakeholdenhet og bare gripe inn på forespørsel da organisasjonen er mer eller mindre selvgående (Kirkhaug, 2015).

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg begrunne de metodiske valg jeg har gjort underveis i forskningsprosessen, belyst gjennom relevant metodelitteratur. Jeg vil introdusere min egen relasjon og rolle opp mot temaet som skal undersøkes. Deretter vil jeg presentere forskningsdesignet og argumentere for intervjuguidens utforming og redegjøre for valg av informanter. Videre vil jeg redegjøre for min fremgangsmåte opp mot innsamling og analyse av kvalitative data. Til slutt vil jeg trekke frem faktorer som etter mitt syn forsvarer undersøkelsens utførelse, samt oppgavens kvalitet og troverdighet sett opp mot reliabilitet og validitet.

3.1. Begrunnelse for metodevalg

«Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på» (Halvorsen, 2003:13). I hermeneutikken er man opptatt av å forstå en handling ved å undersøke hva slags intensjoner som ligger bak, (Halvorsen, 2003), og metodelæren omhandler i så måte hvordan man skal gå frem for å undersøke om våre antakelser er i overenstemmelse med virkeligheten eller ikke. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Temaet for min oppgave er kompetansestyring i Heimevernet. Da jeg selv er ansatt i HV-09 ønsker jeg å begrense undersøkelsen til kun å omfatte HV-09, og jeg benytter derfor HV-09 som min eneste analyseenhet. I dette ligger at jeg har begrenset meg til kun å undersøke ett av 11 heimevernsdistrikter i Norge, og mine funn kan således ikke representere kompetansestyring i Heimevernet generelt.

Formålet med min oppgave er å undersøke hva som kjennetegner kompetansestyring i HV-09 sin styrkestruktur. For å finne ut av dette ønsker jeg å intervju et utvalg områdesjefer i HV-09. Jeg ønsker å undersøke i hvilken grad områdesjefen selv opplever å utøve kompetansestyring i sitt område og hvilke faktorer som påvirker dette. Oppgaven er i så måte utforskende, da den bidrar til å få frem områdesjefenes syn på utøvelse av kompetansestyring.

3.2 Min rolle og relasjon til temaet

Jeg har jobbet med personellforvaltning i Forsvaret på heltid siden 2007. Jeg har i løpet av disse årene vært så heldig å få høste erfaring fra Hær, Sjø og Heimevern. Jeg har siden 2012 vært ansatt ved HV-09 og arbeider til daglig med personellforvaltning av styrkestrukturen opp

mot gjeldende regelverk knyttet til fritak på bakgrunn av helse eller overbevisning. Videre er jeg ansvarlig for at alt personell disponert ved HV-09 er vurdert og godkjent i kommunal Heimevernsnemnd, samt at jeg er ansvarlig for HMS-saksbehandling av uønskede hendelser, skader og nestenulykker. I tillegg har jeg rollen som avdelingens reiseansvarlig og familiekoordinator.

«Ingen av oss møter verden forutsetningsløst, og vår bakgrunn – både personlig og faglig – vil være en del av prosessen med å etablere kunnskap» (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010:55). Min bakgrunn, både faglig og personlig, medfører at jeg har meninger og tanker om kompetanse og kompetansestyring. Dette gir meg en forforståelse som er helt nødvendig for at jeg skal kunne forstå virkeligheten, men det påvirker samtidig hva jeg observerer og ikke observerer, samt hvordan jeg tolker det jeg ser. (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010).

I lys av dette kan man legge til grunn at jeg i løpet av de siste åtte årene har opparbeidet meg god helhetsoversikt over personellforvaltning i Forsvaret generelt og ved HV-09, de siste tre årene, spesielt. På den annen side arbeider jeg ikke til daglig med kompetansestyring og dette kan være med på å gi meg den nødvendige avstand og objektivitet til temaet. Samtidig gjør min forforståelse at jeg har en personlig oppfatning om hvordan områdesjefene opplever og utøver kompetansestyring i områdene sine, og dette vil prege mitt valg av perspektiv og prege hva jeg retter fokus mot. Å velge perspektiv er ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) å rette oppmerksomheten mot et spesielt område av et fenomen, slik at bare deler av fenomenet blir opplyst, mens mye forblir i mørket. Jeg retter fokus mot i hvilken grad den enkelte områdesjef selv opplever å utøve kompetansestyring, og erkjenner i forlengelsen av dette at det er mye informasjon om kompetansestyring som går på bekostning av mitt fokus.

3.3 Forskningsdesign

I følge Thagaard (2013) beskriver et forskningsdesign retningslinjene for hvordan en undersøkelse skal utføres, og inneholder også en beskrivelse av hva som skal studeres, hvem som skal studeres, og hvor og hvordan undersøkelsen skal foregå. Sentrale kriterier for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres er ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) tidsdimensjonen, utvalget som skal inngå i undersøkelsen, samt om det skal hentes inn harde eller myke data. Forfatterne referer til at det i samfunnsvitenskapen skilles mellom harde data, som kan registreres ved hjelp av tall, og myke data som blant annet brukes til å få

frem menneskers egne fortolkninger av virkeligheten.

Jeg velger å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse hvor jeg gjennom et begrenset antall intervjuer vil undersøke i hvilken grad områdesjefer ved HV-09 opplever at de utøver kompetansestyring, og hvilke faktorer som påvirker dette. Jeg bruker HV-09 som en casestudie med én analyseenhet. Jeg benytter intervju som design teknikk.

3.4 Kvalitativ datainnsamling

Jeg vil nå beskrive hvordan jeg har samlet inn og bearbeidet de kvalitative dataene i oppgaven.

Det kvalitative forskningsintervju har som formål å få forståelse fra intervjupersonens eget perspektiv gjennom en bestemt metode og spørreteknikk. Kunnskap produseres gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson, der strukturen i intervjuet forløper som en dagligdags samtale, hvor formålet er å forstå eller beskrive noe. (Kvale og Brinkmann, 2012). Ifølge Thagaard (2013) er intervjuet ett av de mest brukte metodene innenfor kvalitative fremgangsmåter, og egner seg godt til å få informasjon om opplevelser og synspunkter, så vel som informasjon om hvordan intervjupersonene selv forstår sine erfaringer. Halvorsen (2003) fremholder også at informantintervjuet er en mye brukt kvalitativ metode, som er relevant når forskeren vil intervju personer som har førstehåndskjennskap til det som forskeren er interessert i.

For å kunne undersøke de deler av virkeligheten som ikke er så lett registrerbare, den mer diffuse eller «myke» virkeligheten om du vil (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010), var etter min oppfatning det kvalitative intervjuet en mer hensiktsmessig metode enn for eksempel direkte observasjon. For å kunne svare på oppgavens problemstilling vurderte jeg det som relevant å intervju områdesjefer om deres erfaringer, opplevelser og oppfatninger om temaet kompetansestyring.

3.5 Innsamling av data

En intervjuguide er «en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet» (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:139). Spørsmålene i intervjuguiden utarbeidet jeg med utgangspunkt i den operasjonaliseringen jeg har gjort av problemstillingen. Her forsøkte jeg å identifisere problemstillingens deltemaer, og formulerte spørsmål som hadde til hensikt å oppmuntre informanten til å komme med utdypende informasjon om disse. Jeg var opptatt av å lage en intervjuguide som ville gi meg fleksibilitet i intervjusituasjonene, da jeg var oppmerksom på at jeg med fordel burde være åpen for at påvirkning og endringer

kunne skje både under intervjuene og i forbindelse med bearbeiding av data.

Jeg vurderte at et delvis strukturert intervju ville gi meg en god balanse mellom struktur og fleksibilitet. På denne måten kunne jeg sikre at temaene knyttet til oppgavens problemstilling ble dekket, samtidig som det gav meg mulighet til å følge intervjupersonens fortelling underveis og stille utdypende spørsmål ved behov. I intervjuguiden har jeg ikke lagt mye vekt på innledende spørsmål som har til hensikt å bli kjent, da relasjonen i stor grad var etablert på forhånd.

I intervjuguiden, under del tre, spør jeg hvilke faktorer informanten mener påvirker kompetansestyring i sitt området. Jeg hadde i forkant av intervjuene på egenhånd identifisert ulike faktorer som jeg mente ville kunne påvirke områdesjefens mulighet til å utøve kompetansestyring. Som nevnt innledningsvis var dette faktorene nytilføring, heimevernets kursrekker, områdets befalsplan, områdets lokalisering i forhold til distriktsstaben ved Bergenhus festning, kommunikasjon mellom området og distriktsstaben, lengden på trening og øving, lokalisering for trening og øving, områdesjefens stillingsprosent, HV-hjulets syklus og at vi lever i et samfunn i dyp fred. Disse faktorene hadde jeg listet opp på et eget ark som ikke ble gjort kjent for informanten under intervjuet. Underveis sjekket jeg hvorvidt informantene hadde nevnt de samme faktorene som jeg på forhånd hadde identifisert. Dersom de ikke hadde det, stilte jeg konkrete spørsmål om disse faktorene og hvorvidt informanten vurderte den eller disse som relevante eller ikke. Dette har gitt meg god struktur og mulighet til å kategorisere og sammenligne svarene fra informantene opp mot konkrete faktorer.

På den annen side kan jeg, gjennom at jeg stilte konkrete spørsmål om faktorer som ikke allerede hadde blitt nevnt under intervjuet, ikke med sikkerhet vite om informanten selv ville ha identifisert disse som relevante eller ikke på egenhånd. Det kan med andre ord tenkes at informantene, på bakgrunn av at jeg stilte spørsmål, opplevde at de burde anse faktorene som relevante. Dog var jeg bevisst på å ikke stille spørsmålene før jeg opplevde at informanten hadde svart ferdig og utfyllende selv. Videre var det heller ikke slik at informantene nødvendigvis så seg ening i at de faktorene jeg spurte om var relevante. Det er også et poeng at informantene vektet faktorene ulikt, uavhengig av om jeg brakte faktoren på banen eller ikke. Totalt sett opplevde jeg ikke at jeg påvirket svarene jeg fikk i særlig grad, selv om det ikke kan utelukkes helt.

3.6 Informanter

Kvalitative undersøkelser baserer seg på strategiske utvalg hvor forskeren velger deltakere med egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske, sett ut fra oppgavens problemstilling (Thagaard, 2013). I følge Halvorsen (2003) gjøres slike strategiske utvalg på bakgrunn av at man er opptatt av kvaliteten på informasjonen, og dermed ønsker å velge ut informanter som har den beste kunnskapen eller den beste evnen til å uttrykke seg. Jeg har på bakgrunn av dette valgt ut informanter, som ut fra mine vurderinger, ville være gode representanter og som gjennom sin erfaring ville kunne bidra på en konstruktiv måte opp mot oppgavens problemstilling. Av totalt 25 områdesjefer i HV-09 har jeg valgt å ikke intervju områdesjefene for de to sjøheimevernsområdene. Dette skyldes delvis at sjøheimevernet er noe mer ukjent for meg personlig, opp mot troppetyper og særkrav knyttet til nødvendig sjøkompetanse og kurskrav, og delvis fordi jeg anså sjøheimevernet som vanskeligere sammenlignbart opp mot de ordinære landheimevernsområdene. Totalt sett vurderte jeg det derfor dit at oppgaven måtte avgrenses til kun å omfatte områder i landheimevernet.

Det var viktig for meg å finne balansen mellom for mange og for få informanter, da utvalgets størrelse ville kunne skape ulike utfordringer. For få informanter ville gjøre det vanskelig for meg å generalisere data, mens for mange informanter ville kunne skape utfordringer med tanke på tidsbruk. Antall deltakere bør ifølge Thagaard (2013) ikke være større enn at det lar seg gjøre å gjennomføre de nødvendige analyser. Grunnet tid til disposisjon har jeg måttet begrense utvalgsstørrelsen og sett opp mot oppgavens størrelse og tema landet jeg etter nøye vurdering på at fire informanter ville gi et godt empirisk grunnlag for innsamling av relevant data til oppgaven.

I valget av informanter har jeg tatt hensyn til hvilke oppdrag områdesjefene har å løse. Det var interessant for meg å få belyst om oppdraget som er gitt hadde noen betydning for i hvilken grad områdesjefen opplevde å utøve kompetansestyring. Jeg har derfor valgt ut to områdesjefer med territorielt ansvar, en områdesjef med ansvar for et nøkkelpunkt og en områdesjef med ansvar for et utrykningsområde. På denne måten belyser jeg også bredden i HV-09 sin områdestruktur.

I mitt valg av informanter har jeg lagt vekt på å velge områdesjefer som jeg gjennom min stilling ved HV-09 allerede har etablert en jobbmessig relasjon til. Jeg vurderte det som positivt at jeg og informantene allerede hadde en viss tillit i bunn og at vi hadde blitt litt kjent med hverandre. Jeg vurderte dette som viktige faktorer for at intervjuet raskere ville komme på

riktig spor og at relasjonen ville legge til rette for at informanten ville åpne seg og dele sine erfaringer. På den annen side måtte jeg være oppmerksom på at relasjonen oss imellom kunne føre til at informanten ville ønske å svare det de trodde at jeg vil høre, og at relasjonen på den måten kunne virke forstyrrende på svarene jeg fikk. Videre var jeg oppmerksom på at relasjonen også kunne påvirke meg i retning av å ikke stille oppklarende spørsmål eller be om å få utdypet temaer, da jeg kunne tro at jeg allerede visste hva de siktet til da vi kanskje hadde diskutert temaet ved andre anledninger tidligere. Som en motvekt til dette valgte jeg bevisst at den fjerde informanten skulle være en områdesjef jeg ikke tidligere hadde samarbeidet tett med og dermed ikke hadde etablert en relasjon til allerede. At jeg lyktes med dette kom tydelig til syne da jeg skulle gjennomføre intervjuet, og det kom frem at ingen av oss kunne huske å ha hilst på eller sett hverandre før.

Jeg valgte å kontakte informantene per telefon og presentere en kortfattet informasjon om undersøkelsen og oppgavens problemstilling. Denne første samtalen hadde til hensikt å få bekreftet at vedkommende var villig til å stille om informant. Senere tok jeg på nytt kontakt og det ble avtalt tid og sted for gjennomføring av intervjuene. Ifølge Halvorsen (2003) er det en utfordring hvor man skal gjennomføre den kvalitative undersøkelsen, i mitt tilfelle intervjuene, og dette tenkte jeg en del på innledningsvis. Jeg ønsket at informantene skulle oppleve intervjuet så avslappende og trygt som mulig, og valgte derfor å spørre hver enkelt informant hvor de ønsket at intervjuet skulle finne sted. Den ene ønsket at jeg skulle komme hjem til han, den andre ønsket at intervjuet skulle finne sted på hans jobb, mens to andre syntes det var mest praktisk at intervjuene ble gjennomført på min arbeidsplass.

3.7 Bearbeiding av data – analyse

Mitt teoretiske utgangspunkt for denne undersøkelsen er teorier om strategisk kompetansestyring. Med dette som utgangspunkt ble problemstilling og intervjuguide utarbeidet, og data ble samlet inn. I dette ligger at jeg har hatt en deduktiv tilnærming til den kvalitative analyse, hvor innsamling av empiri har vært basert på et teoretisk grunnlag.

Jeg startet bearbeiding av dataene ved å gå gjennom lydopptakene og transkribere intervjuene. Ifølge Johannesen, Tufto og Christoffersen (2010) er det avgjørende for forskeren å redusere mengden data før man starter analysearbeidet. Videre er det avgjørende at man lager seg et rammeverk, slik at innholdet kan formidles på en forståelig måte.

Med utgangspunkt i problemstillingen valgte jeg en kategoribasert inndeling av dataene, slik at jeg på denne måten skulle klare å identifisere og finne igjen spesielle temaer i

datamaterialet. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for den kategoribaserte inndelingen, og alle data fra alle informantene ble sortert under hvert hovedtema fra intervjuguiden. Denne sorteringen dannet utgangspunktet for den videre analyseringen av datamaterialet, og denne måten å sortere dataene på gav meg oversikt over hva informantene rapporterte. På den annen side viste det seg raskt at informantene hadde berørt de ulike faktorene flere ganger ilt intervjuene og at det var krevende å skulle stykke opp lange resonnementer og plassere dataene i de i riktig kategoriene slik at gjengivelsen av hva de rapporterte skulle bli riktig.

Dette var en møysommelig og tidkrevende prosess, men da dette var gjort og dataene var sortert, lettet det arbeidet med drøftingskapitlet, da det gav meg et godt utgangspunkt for å sammenligne informantenes svar. Gjennom å sammenligne svarene kunne jeg også få frem forskjellene.

3.8 Reliabilitet og validitet

«Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides» (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:40) Et grunnleggende spørsmål i all forskning er knyttet til datas pålitelighet eller reliabilitet, og en måte og teste dette på er ved å gjennomføre undersøkelsen på nytt på samme gruppe. Gitt oppgavens rammer, knyttet til tidsbruk, var en slik test- retest gjennomføring ikke mulig og dette vil i så måte kunne virke svekkende på oppgavens reliabilitet. På den annen side er krav om reliabilitet mindre relevant for kvalitativ forskning, da det benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, samt at det vil være vanskelig for en annen forsker å kopiere en annen kvalitativ forskning, da ingen andre har samme erfaringsbakgrunn og dermed ikke kan tolke dataene på samme måte. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad fremgangsmåter og funn fra undersøkelsen reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. For å øke sannsynligheten for troverdige resultater kan man benytte vedvarende observasjon. Dette innebærer at man investere tid til å bli kjent med feltet og bygger tillit (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010) Det at jeg undersøker forhold i den organisasjonen jeg selv er ansatt, samt at jeg gjennom min jobb allerede hadde etablert en profesjonell relasjon til tre av fire informanter, kan tale i retning for at oppgavens validitet er styrket, da det foreligger en viss tillit mellom meg og informantene, samt at jeg kjenner den konteksten undersøkelsen gjennomføres i. Videre kan bruk av ulike metoder, såkalt metodetriangulering, øke

sannsynligheten for troverdige resultater (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010) Gitt oppgavens tidsmessige rammer lot dette seg ikke gjøre, noe som på sin side kan være med på å svekke oppgavens validitet.

Videre har, ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010), all forskning som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. Man snakker om overføring av kunnskap, og spørsmålet om hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. Sett opp mot Heimevernets egenart og særegne organisering, kan jeg ikke se at mine funn har særlig grad av overførbarhet til andre områder.

Bekreftbarhet tilsvare objekivitetskriteriet i kvantitativ forskning. For å sikre dette på best mulig måte i kvalitative undersøkelser, er det viktig at alle beslutninger under forskningsprosessen beskrives slik at leseren gis mulighet til å følge disse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010) Bekreftbarheten er forsøkt styrket ved at jeg er bevisst og åpen rundt forhold som kan ha påvirket fortolkningen og min tilnærming til undersøkelsen, herunder min forhåndsidentifisering av faktorer, som nærmere beskrevet under punkt 3.5.

4 Resultater

I dette kapitlet skal jeg presentere funn fra den kvalitative undersøkelsen ved å trekke frem det som er med på å belyse min problemstilling. Jeg benytter strukturen fra intervjuguiden, dog presenteres ikke funnene slavisk i den samme rekkefølgen, da dette ikke anses som hensiktsmessig sett opp mot de ulike fasene i kompetansestyringsprosessen. I dette ligger at de identifiserte faktorene som påvirker områdesjefens mulighet til å utøve kompetansestyring i sitt område vil bli presentert som resultater i tilknytning til den fasen av kompetansestyringsprosessen der hvor de mest naturlig hører hjemme, og ikke presentert som resultater etter intervjuguidens del en til tre.

Jeg vil først presentere funn knyttet til kjennskap til overordnede dokumentene som regulerer kompetansestyring i Forsvaret og Heimevernet. Videre vil jeg presentere funn knyttet til hvordan kompetansebegrepet forstås. Etter dette presenteres funn knyttet til kompetanseplanlegging, herunder befalsplanen. Videre vil jeg presentere funn som omhandler ulike kompetansetiltak, herunder nytilføring, Heimevernets kursrekker og treningene som områdene gjennomfører, samt funn knyttet til HV-hjulets møtestruktur.

Videre vil jeg presentere funn knyttet til faktorer som ikke faller naturlig inn under den strategiske kompetanseutviklingsprosessen, men som informantene selv mener har

innvirkning på deres mulighet til å utøve kompetansestyring, herunder områdesjefens stillingsprosent, tid til disposisjon og utfordringer knyttet til å lede en organisasjon som kun disponerer sitt personellet i et begrenset antall dager i året. Til slutt presenteres funn knyttet til i hvilken grad informantene selv opplever å kunne utøve kompetansestyring i sitt område.

4.1 Kjennskap til Forsvarets overordnede dokumenter om kompetansestyring

Lai (2004) fremholder at dersom kompetansestyring skal være reelt strategisk, så må det være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. På spørsmål om informantene kjenner til Forsvarets HR-strategi og innholdet i denne, samt på spørsmål om de kjenner til Direktiv for HR-området til bruk i Forsvaret, svarer alle informantene nei. Informant D fortsetter: *Har det noe å si for mitt daglige virke? Det burde kanskje det, men jeg er slett ikke så sikker på at jeg blir en bedre områdesjef av å ha lest det. Er ikke så sikker på at dette har så mye relevans for vår drift. Det stiller store krav til nivået over, ett nivå opp, at de siler den informasjonen slik at vi får det vi må ha for den daglige driften, og at det som ikke er relevant trenger vi ikke bruke tid på.*

4.2 Kompetansebegrepet

Kompetanse som begrep kan defineres til at man gjennom kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger kan utføre funksjoner og oppgaver for å oppnå mål (Lai, 2004)

Kompetansebegrepet kan også defineres til å være at man kan anvende kunnskaper, ferdigheter og evner til å utføre arbeid (Nordhaug, 2004)

På spørsmålet, hva er kompetanse for deg, delte tre av fire informanter oppfattelsen av at kunnskap utgjør en viktig del av kompetansebegrepet. Den fjerde skiller seg ut og svarer at kompetanse kun er en persons egenskaper. Et gjennomgående trekk hos alle informantene var oppfattelsen av at kompetanse skal gjøre deg i stand til å utføre arbeid, på best mulig måte. Informant B svarer: *Enhver stilling eller arbeidssituasjon du skal utføre krever noe av deg. For å utføre den jobben, de kunnskapene du trenger (...) er kompetanse. Kompetanse er det du trenger for å utføre en jobb, på best mulig måte.*

4.3 Kompetanseplanlegging – analyse, strategi og plan

Formålet med en kompetanseanalyse er å definere kompetansekrav i forhold til mål og strategi, avdekke kompetansebeholdningen og identifisere kompetansebehovet (Lai, 2004)

4.3.1 Kompetanseanalyse

Gjennomgående svarer informantene at de på bakgrunn av begrenset tid til rådighet ikke ser seg i stand til å kunne prioritere et systematisk arbeid med kompetanseanalyse.

Informant C svarer på følgende måte hvordan han opplever dette: *Jeg har 9 % stilling som leder, hvordan skal jeg få oversikt over kompetansen området besitter?* Informant B beskriver situasjonen slik: *Per nå har vi mange vakanser og bare putter inn i stilling når vi mottar personell fra distrikts staben (...)* *Vi har hatt for få og må bare plassere de vi får i stilling, det en utfordring i seg selv.*

4.3.2 Kompetansestrategi

For at området skal nå sitt overordnede mål, være i stand til å løse oppdrag, er det ifølge informant B viktig å få folk til å skjønne hva de selv trenger av kompetanse, slik at de får en reell forståelse av hva som kreves i hver enkelt jobb. Informantenes forhold til kompetansestrategi kan illustreres gjennom informant B sitt svar: *Det å få folk til å skjønne hva de selv trenger av kompetanse er viktig (...)* *Hvis man får et realistisk forhold til kunnskapen og kompetansen sin, i forhold til arbeidsoppgaven som skal utføres, da har du kommet langt. Fra å være lagfører til å ha en plan om å bli trosssjef, så må du vite hva det innebærer (...)* *noen må derfor ta en prat med deg og fortelle deg hva det innebærer.*

Informant A følger opp med å svare: *De første årene brukte jeg skrekkelig mye tid på dette. Nå har det gått så langt at nå gjør staben det de skal gjøre og jeg kan stole på at de fikser alt egentlig, så nå kan jeg sette meg ned å tenke på strategi opp mot å få rett mann i rett stilling.*

4.3.3 Tiltaksplan

Den konkrete tiltaksplanen til området er befalsplanen. Alle informantene fremholder at befalsplanen er et viktig kompetansestyringsverktøy, men det fremkommer i intervjuene at det er ulike måter for områdesjefene å forholde seg til dette verktøyet på. Informantene er delt i to, der halvparten beskriver hvordan de aktivt jobber med planen, har gode erfaringer og fremhever at befalsplanen legger til rette for rekruttering og kompetanseplanlegging.

Informant C forteller: *Jeg opplever befalsplanen som veldig nyttig hvis den blir brukt riktig. Nøkkelen ligger hos områdesjefen, den gir meg mulighet til å måle status i forhold til formalkompetansen som kreves, i dag og fremover i tid, gir meg en oversikt til å legge kabalen og planlegge fremover. Man ser vakansene og har mulighet til å planlegge og forutse. Jeg har utelukkende gode erfaringer med den (...)* *Jeg har et veldig bevisst forhold til befalsplanen og det er et av de viktigste dokumentene som vi jobber med når vi er inne.*

Den andre halvparten fremholder at man ikke klarer å ajourholde planen og at den oppleves som for slavisk og at man derfor prioriterer et mer dynamisk arbeid med kompetanseplanlegging, gjennom egne verktøy og diskusjoner med nøkkelpersonell i staben. Informant A forklarer hvorfor befalsplanen ikke brukes så aktivt på denne måten: *Av og til blir nok det litt sånn salderingspost fordi du vet allerede hvem du må erstatte og hvor det blir et problem og de har du en plan for, alle andre de er som før.*

4.4 Kompetansetiltak

Kompetansetiltak utgjør ifølge Lai (2004) investeringer knyttet til å anskaffe, utvikle, mobilisere, eller avvikle kompetanse.

4.4.1 Utvikling av kompetanse – Heimevernets kursrekker

GIHV har, som tidligere nevnt, beskrevet at det er en utfordring at befalsordningen ikke skaper nødvendig tilgang på kvalifiserte sjefer til HV, og at det derfor gis kurs til utvalgte soldater slik at de skal fungere som sjefer (Raabye OMS, 20.10.14) Behovet for kurs tydeliggjøres av informant D på denne måten: *I HV har vi et rekrutteringsproblem, en utfordring på befalssiden. Det produseres så lite hærbefal. Så vi kommer ikke til å kunne arve mye, så vi er avhengig av å kunne produsere selv. (...) Sjefen er nøkkelen. Det du kommuniserer ut, gjennom staben, men også direkte til mannskapene, er uhyre viktig for hvordan de takler den biten at kurs er pliktig. Hvis du begynner å gå på akkord med at det er en plikt, da sliter du på sikt. Du må fastholde at det er en plikt, og så parallelt med det motivere og bygge et miljø som stimulerer til kompetanseheving og ha den indre justisen at noen drar med seg de andre opp mot at hvis noen ikke går på kurs så får de høre det på en fin måte fra resten. Da ruller det og går.*

Informant B beskriver kursene på denne måten: *Kursene på Dombås er fantastisk bra. Jeg har hatt kjempenytte av de både militært og sivilt. Jeg anbefaler alle å gå på kurs, alle som går på kurs på Dombås skryter av kursene og er gode representanter videre. Man må få tak i de første, slik at man får ballen til å spinne. Informant B forteller videre at han opplever en endring knyttet til motivasjon for kompetanseutvikling og forteller: *Tidligere var det slik at dersom man var soldat, så skulle man ikke ønske å bli befal, for det å dasse rundt i fem dager var liksom det soldaten skulle gjøre. Men nå tør de åpne seg og si at jeg kunne tenke meg å bli en leder. Eller jeg er en leder og har lyst til å lede.**

4.4.2 Utvikling av kompetanse – HV-trening

I tillegg til kursrekkene fremholder informantene også selve treningen som en viktig arena for kompetanseutvikling. Felles for alle informantene var at de fremholdt treningens vesentlige betydning for at kompetanseutvikling skal kunne utøves i området. Samtlige beskriver at de har vært heldige som har fått trene jevnlig over flere år. Informant A sier: *Kvalitetsreformen traff med mye omstilling og avkledning av alle over 35 år og tilføring av hele tropper fra områder som ble lagt ned. Vi beholdt områdestaben, men fikk ikke trent. Det gikk ut over motivasjonen (...) Vi klarte å holde miljøet gjennom turbulente år med lite trening. Nå er det ikke lenger om å gjøre å få ting til å henge sammen disse fire, fem dagene. Det går jo på erfaring, ting har fått satt seg og vi har fått trent sammen. Det siste er det aller, aller viktigste, at vi får trene (...) Selve treningene er kanskje det aller viktigste for å i det hele tatt komme i gang med disse (kompetanseutvikling) prosessene (...) Vi har vært heldige og har fått trene hvert år.*

På spørsmål om hva informantene anser som viktigst for at kompetanseutvikling skal kunne skje, flere tilgjengelige dager eller mulighet for å påvirke treningens innhold, peker svarene i samme retning. Alle informantene fremholder viktigheten av at man blir gitt vide rammer fra distrikts staben sin side, og at man ut fra dette kan tilpasse og definere innholdet for treningen selv. Det som er ulikt er informantenes oppfattelse av hvorvidt de reelt sett kan påvirke treningens innhold og hvorvidt de opplever å få gjennomslag i distrikts staben for sine ideer og ønsker. Det kan synes som om de mest erfarne områdesjefene opplever å få det treningsinnholdet som de ønsker i noe større grad enn de med kortere erfaring. Informant D er den som i størst grad opplever å kunne påvirke og sier: *Jeg vil ha flere dager for jeg får stort sett alltid det oppdraget jeg ønsker utdanningsmessig.* Informant D beskriver videre: *Hva du kan utdanne, hva målet skal være, begrenses av antall dager som er til rådighet og de rammene som legges fra distriktet. De fra distriktet som har erfaring skjønner dette, men så kommer det av og til nye som helt tydelig ikke tar høyde for de rammene og den egenarten som ligger i HV. Noen vil veldig mye, og vet kanskje med seg selv at det ikke er realistisk, men de vil gjerne gjennomføre uansett (...) Litt av områdesjefens jobb er å ta hensyn til pålegg som kommer ovenfra, men også tilpasse de til det nivået du jobber på, slik at de under deg, staben min, får jobbe mest mulig i fred. Være en buffer mellom distriktet og staben. Det gjør jeg helt hensynsløst, rett og slett.*

Informant B beskriver sin mulighet til å påvirke treningens innhold på denne måten: *Jeg får gehør av noen ved distrikts staben og har fått gjennomført noe slik man ønsket. Jeg*

spør hvert eneste år (...) Hvorfor skal man øke tiden i stedet for å kjøre et litt annet konsept? Det vi har hatt god effekt av er at vi i øvingsdøgnene må kunne ta time-out. Hvis ikke man evaluerer et øvingsmoment, så får man ikke så god læringseffekt (...) Å kunne stoppe etter et gjennomført øvingsmoment og spørre hvordan oppfattet dere denne casen og hvordan oppfattet markørene denne casen. Så kan man kjøre casen en gang til og se om de har tatt noe læring. Hvis ikke man gjør dette ulla de fire dagene så sløser du vekk halve tiden. Vi har hatt med Bjørn West (HV-09 Innsatsstyrke land) de siste årene, og det har gitt god effekt. Det holder ikke bare å komme opp på samme nivå som sist trening, jeg vil doble nivået hver gang. Og det kan vi gjøre med litt mer støtte og litt mer penger. 10 -12 mann fra Bjørn West første dagen, så kan jeg løfte trenings- og kompetansenivået betydelig. Antall dager som er tilgjengelig er nok, det handler om hvor mye ressurser man kan knytte til seg på den tiden man har tilgjengelig (...)10 mann som kan støtte meg på treingen, som er gode og som er bedre enn mine folk, så dras mine folk de opp på et mye høyere nivå tidlig, og da stekker vi oss enda lenger ut når vi er ferdig med øvelseselementene våre.

Informant C følger opp: *Trening og øving utvikler kompetanse. Gjennom å gjøre det man skal får man en utvikling og oppfriskning der og da. Var man rusten på å bruke radio dag en, så er man ikke så rusten lenger siste dagen. Samtidig gir det oss mulighet til å enten kjøre en leksjon eller man kan ta med laget og gjøre det i praksis. På denne måten erfarer man mens man gjør det, i stedet for å holde leksjonen. Dette er en tilnærming til kompetanseheving, der man ser verdien av å gjøre det man skal trene på. Hva er morsomt for soldaten? Å få sin 12 leksjon eller å gå i gang og få en følelse av at noe fungerer i praksis. Den tilnærmingen tror jeg er viktig. Det vet både befal og soldater. Treningen er der det skjer.*

4.4.3 Mobilisering av kompetanse

Mobilisering av kompetanse har til hensikt å sikre at den kompetansen som er anskaffet faktisk blir anvendt. For å lykkes med dette må man ta både individuelle realiseringsbetingelser, herunder den enkeltes motivasjon og egenskaper, samt organisatoriske realiseringsbetingelser, som jobbkarakteristika og kompetansekrav i stilling, i betraktning (Lai, 2004)

Gjennom nytilføring tilføres HV-09 nytt personell og dette er, for de aller fleste, det første møtet med Heimevernet. Dette er personell som er sivile til daglig og det var derfor interessant for meg å undersøke hvorvidt informantene var bevisst på

kompetansemobilisering, og eventuelt hvordan de forholdt seg til å skulle mobilisere sivil kompetanse, men også militær kompetanse som var tilegnet, kanskje for mange år siden, under førstegangstjenesten.

Et gjennomgående trekk hos informantene var at man la vekt på å gjennomføre samtaler med den enkelte som var nyttilført i området. Disse samtaler blir ikke beskrevet som en systematisk kartlegging av kompetanse, men mer som en samtale for å bli kjent og gi den enkelte mulighet til å fremheve egen kompetanse som man ønsket å bruke i tjenesten og egne ønsker for tjenestestilling. Hos noen var det gjeldende praksis at troppssjefen hadde samtaler med alle sine nye innen de ble plassert ut i troppen, hos andre var det vanlig at troppssjef tok samtalen i forbindelse med det uformelle samværet underveis i treningen, gjennom prat og anbefalinger. Informant A beskriver dette arbeidet slik: *Trsj oppsøker alle nye. Det er helt bevisst at ingen skal plasseres ut i troppene uten at man har kartlagt personellet og eventuelt tatt en prat hos områdesjef, nk eller p-off for å sortere de ut til riktige tropper og hva man kan bruke de til.*

Informant D opplever at nyttilført personell i mindre grad enn tidligere blir plassert i feil område og i feil stilling, og at dette lette gjør områdets arbeid. Informanten fremholder at dette sannsynligvis henger sammen med at distrikts staben gjennomfører et intervju med den enkelte i forhold til å kartlegge sivil kompetanse, militær kompetanse og motivasjon for stilling. Informant D forklarer: *Det intervjuet distrikts staben har på nyttilføringen, det har bedret situasjonen. Også der tar man utgangspunkt i det sivile og det militære også har man ønsket til den enkelte Det er sjeldnere de er plassert i feil stilling i forhold til kompetanse nå enn det var før. Det er gjort en jobb før vi får de, også kan vi fortsette arbeidet etter på. Det intervjuet er alfa og omega egentlig.*

Når det gjelder å mobilisere sivil kompetanse beskriver tre av informantene at de konkret har erfaring med at personell med god og relevant sivil erfaring eller kompetanse ikke ønsker å benytte dette i sin tjeneste i Heimevernet. Informant A beskriver dette på følgende måte: *Det er verd å legge ned litt tid på å kartlegge kompetanse. Har vært heldig å få trent ofte slik man har hatt mulighet til dette (...) Noen vil gjerne bruke sin sivile kompetanse i HV, mens andre ønsker å gjøre noe helt annet når de er inne. Militært rulleblad er ikke nødvendigvis det beste grunnlaget for plassering i stilling. Benytter tilførsel reserve for å plassere personell der hvor de passer best inn, basert på personlige egenskaper.*

Informant D beskriver mye av det samme: *Når vi får inn nye har vi tid til å sette de i*

rett stilling og kan kartlegge kompetansen sivilt og militært, det er ingen stor utfordring, det får vi til (...) Opplever både og opp mot hvorvidt man ønsker å benytte sin sivile kompetanse inn i HV. Noen vil, andre vil absolutt ikke. For noen blir HV-øvelsen et fristed. De som ønsker å koble helt av.

4.5 Andre faktorer som påvirker utøvelsen av kompetansestyring

4.5.1 Stillingsprosent

Det er en enighet blant informantene at områdesjefens stillingsprosent er en faktor som påvirker utøving av kompetansestyring i områdene. Den lave stillingsbrøken på under 10 % stilling, medfører at informantene opplever å måtte prioritere noe på bekostning av mye annet. Informant B beskriver situasjonen på følgende måte: *Jeg kan søke informasjon selv, men hverdagen som områdesjef strekker ikke til. Vi jobber ikke fullt med dette, det utgjør en veldig liten brøk, og områdesjefen må prioritere. Prioriterer det som er synlig, og som omhandler folkene kommer i første rekke. Ikke nødvendigvis den kompetansebyggingen eller de tingene der (...) Tid er en begrensende faktor.*

4.5.2 HV-hjulets møtestruktur, frivillighet og dugnad

Alle informantene beskriver en situasjon hvor man er avhengig av en viss grad av frivillighet og dugnad, spesielt fra personell i områdestaben, og til en viss grad også fra annet nøkkelpersonell i området, for at ting skal fungere. Dette innebærer frivillighet opp mot å møtes utenom den faste møtestrukturen, samt opp mot å være villig til å legge «det lille ekstra» inn i stillingen for å legge til rette eller gjøre noe bra for de andre. Informant D beskriver slik han opplever dette: *Områdesjef stillingen er mer et kall og en livsstil (...) Hvis vi ikke hadde hatt frivillighet i staben, så hadde ikke strukturen fungert. Staben må ønske å legge mer i det enn det de strengt tatt er pliktige til, ellers går det ikke rundt. Men strukturen belønner ikke de som er frivillige i staben på noen som helst måte, i hvert fall ikke lønnsmessig. Mange i staben har gode sivile stillinger og taper penger på å komme på møter. I denne organisasjonen er man nok, mer enn i andre, avhengig av å ha en sjef som motiverer mennesker. (...) Maks grensen som ligger, gitt av Stortinget, den klarer de seg ikke innenfor. Ikke p-off og ikke adm-off. Systemet er ikke designet for å kunne fungere, og det er en lederutfordring for sjefen å plukke de som er villige til å legge mer i jobben enn det de er pliktige til. Områdesjefen må plukke de rette og må motivere.*

4.6 Kompetansestyring – hvordan informantene opplever dette i praksis

Helt til slutt i intervjuene ble informantene spurt om i hvilken grad de opplevde å kunne utøve kompetansestyring i sitt område. Gjennomgående var at alle informantene mente å kunne utøve kompetansestyring, men graden av dette varierte. Informant A svarer: *Jeg utøver i ganske stor grad kompetansestyring og dette er noe jeg er opptatt av. Jeg vet også at nk og de andre i staben er opptatt av at ting skal fungere, for vi vet hvor ødeleggende det er med et råttent eple (...) Vi gjør en helt bevisst vurdering, og har en helt klar mening om hvem som er god til hva og hvem som skal overta. Vi prøver å ha en strategi for hvordan vi skal ha det, men utøvelsen blir ofte praktisk. Ting skjer og det blir ofte stridsledelse.*

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene fra den kvalitative undersøkelsen med bakgrunn i teori om kompetansestyring i organisasjoner og teori om lederskap. Gjennom dette vil jeg så godt som mulig prøve å svare på min problemstilling: *«I hvilken grad opplever områdesjefer ved HV-09 at de utøver kompetansestyring i sitt område og hvilke faktorer påvirker graden av dette?»*

Diskusjonskapitlet er systematisert etter samme oppsett som resultatkapitlet og jeg vil først diskutere resultatene knyttet til kjennskap til overordnede dokumenter som regulerer kompetansestyring i Forsvaret og Heimevernet. Videre vil jeg diskutere funn knyttet til kompetansebegrepet, før jeg går videre til å diskutere funn knyttet til kompetanseplanlegging og kompetansetiltak. Jeg vil deretter diskutere funn knyttet til faktorer som ikke naturlig faller inn under de foregående nevnte fasene, før jeg til slutt, gjennom en avsluttende diskusjon, vil prøve å svare på i hvilken grad områdesjefer ved HV-09 utøver kompetansestyring og med det også gi et svar på min problemstilling.

5.1 Kjennskap til Forsvarets overordnede dokumenter om kompetansestyring

Som tidligere nevnt fremholder Lai (2004) at dersom kompetansestyring skal være reelt strategisk, så må den basere seg på strategiske analyser og ha definerte mål å styre etter. Det må med andre ord være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse.

Resultatene fra undersøkelsen viser at ingen av informantene kjenner til Forsvarets overordnede analyser, mål og dokumenter for regulering av kompetanse, noe som da peker i retning av at kompetansestyringen i HV-09 sin styrkestruktur, reelt sett, ikke er strategisk.

Men som det fremgår av resultatkapitlet stiller en av informantene spørsmål ved hvorvidt kjennskap til dette egentlig spiller en vesentlig rolle for områdesjefens utøving av kompetansestyring på sitt nivå. Også andre informanter svarer at de forutsetter at nivået over sørger for å si den tilgjengelige informasjonen slik at kun det som er av helt klar relevant for deres daglige virke som områdesjefer blir tilgjengeliggjort for dem. I forlengelsen av dette kan man forstå områdesjefene dit hen at de erkjenner at det på overordnet nivå foreligger analyser, mål og dokumenter som er av betydning, men at de i sin hverdag ikke forholder seg til disse og etter egen vurdering også klarer seg fint uten denne kjennskapen.

5.2 Kompetansebegrepet

Når informantene skal definere kompetanse, viser resultatene at de er opptatt av kunnskap og at dette utgjør en viktig bestanddel av begrepet. Også Lai (2004) knytter kunnskap til kompetansebegrepet og viser til at kunnskap henviser til det en person vet eller tror han vet. Det fremholdes videre at kunnskapskomponenten er sentral, men ofte ikke tilstrekkelig, da det vanligvis også vil kreves andre ferdigheter for å kunne utføre aktuelle oppgaver. Også informantene definerer kompetanse til å være noe mer enn kunnskap, og inkluderer egenskaper i begrepet. Ut fra den rene definisjonen informantene gir er det vanskelig å vite hva de legger i egenskaper, da dette ikke blir utdypet. Men sett ut fra hva informantene totalt sett har fortalt under intervjuene som helhet, kan det være grunn til å tro at de med egenskaper refererer til en persons ferdigheter og kanskje også evner.

Tolket på denne måten kan man si at informantene langt på vei legger det samme i kompetansebegrepet som Lai: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2004:48)

Men to ting skiller seg likevel ut. Ingen av informantene inkluderer holdninger i sine definisjoner av begrepet og alle informantene knytter kompetanse direkte til å utføre arbeid. I Nordhaugs definisjon av kompetanse inkluderes ikke holdninger, mens kunnskaper, ferdigheter og evner legges til grunn for selve omdannelsen av kompetanse til arbeid (Nordhaug, 2004) Ut fra dette kan man si at det informantene legger i kompetansebegrepet i større grad samsvarer med Nordhaugs definisjon enn med Lais definisjon.

5.3 Kompetanseplanlegging – analyse, strategi og plan

Områdenes kompetansekrav er definert gjennom mål og strategi, hvor en av hovedkomponentene er det overordnede oppdraget som området skal løse i fred, krise og krig.

Kompetansekravene utledes med andre ord på bakgrunn av oppdraget som er gitt og kravene fremgår mer spesifikt av de ulike utdanningsreglementene som er gjeldende for det konkrete området. Man kan derfor si at områdenes kompetansekrav er kjent for områdesjefene og at de er definerte.

Det som ikke er forutsigbart på samme måte er hvilket personell som av ulike grunner ikke kommer til å møte, hvilket personell som har blitt tilført siden sist og som må settes inn i stilling og hva dette innebærer for den tilgjengelige kompetansebeholdningen i området.

Lai (2004) viser til at en analyse av kompetansebeholdning først bør skje etter at kompetansekravene er formulert, da dette vil legge grunnlaget for å vite hvilken kompetanse det vil være viktigst å kartlegge opp mot å kunne identifisere mangler og behov for tiltak. Områdesjefene har i så måte et godt utgangspunkt, da Forsvaret, Heimevernet og også områdene har en fast hierarkisk struktur, med et gitt antall tropper og der tilhørende kravspesifikasjoner tilpasset det oppdraget de er satt til å løse. Til tross for at grunnlaget i så måte er på plass, beskriver informantene likevel at det å få oversikt over områdets kompetansebeholdning er en mer eller mindre umulig oppgave. En årsak er at de på bakgrunn av liten tid til rådighet tvinges til å prioritere vekk mange viktige oppgaver, heriblant arbeid med kompetanseanalyse. Videre opplever informantene at de til enhver tid har så mange vakanser, at de bare blir nødt til å plassere personell fortløpende der hvor det er huller i strukturen. På den annen side fremholder informantene viktigheten av at den enkelte forstår oppdraget som er gitt og også sin egen oppgave sett i lys av helheten. Informantene legger vekt på at den enkelte skal forstå hva som kreves av dem i en reell situasjon. I denne forbindelse beskriver informantene nøkkelstillinger som man helt klart er avhengige av at skal fungere for at oppdraget skal kunne løses. Sett på denne måten plasserer områdesjefene sin kompetansestrategi ikke nødvendigvis på et strategisk nivå i betydningen av overordnet, men strategisk i forståelsen av en særlig oppmerksomhet knyttet til enkeltstillinger de anser som viktige. Lai (2004) beskriver at tiltaksplaner blant annet bør omfatte informasjon om hvem som skal delta, når og hvor tiltaket skal gjennomføres, samt konkrete mål for hvert enkelt tiltak slik at man kan evaluere i etterkant. Områdesjefenes kompetansetiltaksplan er befalsplanen. Her identifiserer områdesjefen hvem som skal ta hvilke kurs i løpet av den neste femårsperioden, og når man er ført opp på befalsplanen er dette forpliktende for den enkelte.

På den annen side er det gjennomgående at informantene også opplever noen utfordringer knyttet til befalsplanen. Dette går på tilgjengelig tid til å arbeide med planen,

tilgjengelighet til kontorfasiliteter utenom treningene, manglende eller begrenset tilgang til graderte grunnlagsdokumenter som for eksempel militært rulleblad og manglende tilgang til Forsvarets begrensede nettverk. Likevel bekrefter alle informantene at de bruker befalsplanen for å kunne rekruttere, planlegge og se vakanser frem i tid.

Det kan basert på dette se ut til at områdesjefene, basert på oppdraget som er gitt gjennom overordnede mål og strategier, oppfyller kompetanseanalysens krav knyttet til å definere sentrale kompetansekrav. Videre har drøftingen vist at det er en utfordring for områdesjefene å avdekke områdets kompetansebeholdning og identifisere kompetansebehovet. Områdesjefene beskriver videre sitt bevisste forhold til særlig viktige enkeltstillinger og at de på denne måten opplever å utøve en form for «lokal» kompetansestrategi. Områdesjefene opplever befalsplanen som et godt verktøy for å presisere mål for tiltak, samt for å kunne identifisere hvem som skal delta på hvilket tiltak til hvilken tid.

5.4 Kompetansetiltak

Som tidligere nevnt deler Lai (2004) kompetansetiltak inn i fire; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling. Denne oppgaven går som kjent ikke inn på kompetansetiltak som omhandler anskaffelse og avvikling og fokuset er med det rettet mot utviklings- og mobiliseringstiltak.

5.4.1 Utvikling av kompetanse – Heimevernets kursrekker

Utvikling av kompetanse handler om å tilegne seg ny kompetanse, og i forbindelse med strategisk kompetansestyring fokuserer man på systematisk kompetanseutvikling for å oppnå formell læring (Lai, 2004) Det er i denne forbindelse HVs kursrekker er en faktor som spiller inn på områdesjefens utøvende kompetansestyring. HVs kursrekker kan i noen grad sammenlignes med det Lai (2004) beskriver som kurs i regi av eksterne, profesjonelle tilbydere. Samtidig er det viktig å ha i mente at kursene avholdes på Heimevernets eget skole- og kompetansesenter, HVSK, eller lokalt ved HV-09, så det vil ikke bli helt riktig å hevde at kursene i så måte er eksterne. Dog må tilbyderne av kursene kunne sies å være profesjonelle, all den tid instruktører og veiledere i all hovedsak er erfarne, stadig tjenestegjørende befal og offiserer. Totalt sett vil det nok likevel bli mest riktig å kategorisere HVs kursrekker som et internt kompetanseutviklingstiltak, da både arrangør og deltakere er hentet fra egen organisasjon.

Informantene gir uttrykk for å være svært fornøyde med kursene som tilbys, både på

HVSKS og lokalt ved HV-09. De refererer til at kursene har gitt faglig påfyll og kompetanseutvikling, både for dem selv og for personell i området. GIHV reiser likevel spørsmål om man kan forvente optimal militær lederkompetanse hos en som bare har gått en kort kursrekke i HV (Raabye OMS, 20.10.14) og peker med det på utfordringen som ligger i at Forsvaret, og Hæren, ikke utdanner nok befal til å fylle opp HVs styrkestruktur, ei heller i HV-09.

5.4.2 Utvikling av kompetanse – HV-trening

Dagene med trening kan ses på som en arena for intern opplæring i regi av ledere og andre interne ressurspersoner, noe Lai (2004) hevder gir bedre grunnlag for utvikling av kritisk, organisasjonsspesifikk kompetanse, enn standardiserte eksterne utviklingstiltak. Informantene fremholder treningens viktighet gjennom at det er her man kan gjennomføre utvikling og vedlikehold av kjernekompetansen, det som skal gjøre området i stand til å løse oppdrag. Lai (2004) viser til at det nettopp er erkjennelsen av kjernekompetanses viktighet som har ledet frem mot et økt fokus på interne kompetanseutviklingstiltak versus eksterne.

Lai (2004) viser til at systematisk kompetanseutvikling handler om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen. Siden utfordringene man møter i arbeidslivet skiller seg vesentlig fra utfordringene man møter innen skoleverket, vil egnetheten for læringsmetoder og pedagogikk varierer. Dette poengteres også fra en av informantene som fremholder at det er forskjell på pedagogikk og andragogikk - voksenpedagogikk. Informanten viser med dette til sitt bevisste forhold til at læring hos voksne kanskje innebærer og krever noe annet enn læring hos barn og ungdom.

I Forsvaret er det tradisjon for å gjennomføre leksjoner. Leksjonene er ofte bygd opp av en innledende teoridel, som etterfølges av en praktisk del hvor man utøver det man nettopp har blitt vist og fortalt. Leksjoner kan kanskje beskrives som en kombinasjonsform av forelesning og veiledning og er en mye benyttet læringsmetode også i HV. Informantene er opptatt av at læring skal skje gjennom praktiske oppgaver og flere tar til orde for at man ønsker å begrense bruken av leksjoner og heller fokusere på å gå rett til den praktiske gjennomføringen. Informantene beskriver en «lære mens man gjør det» metode og argumenterer for at det vil være mer motiverende, samtidig som det setter personellet inn situasjonen og oppdraget på en mer reell måte.

Lai (2004) viser til viktigheten av at man kjenner til grunnleggende faktorer som fremmer og hemmer læring. Herunder faktorer knyttet til personlige egenskaper og selvbilde,

samt troen på egen mestring. Egenskaper ved gruppen man er knyttet til og egenskaper ved organisasjonen kan også påvirke mulighetene og motivasjonen for læring. Hvorvidt man betrakter seg selv i en relevant rolle og posisjon i forhold til læring kan ha betydning for læringsmotivasjonen og informantene viser til at de bruker mye tid det første døgnet til å få personellet inn i riktig modus. De er opptatte av at innrykk og administrative forpliktelser den første dagen skal gjennomføres kjapt og effektivt, slik at man raskest mulig kan sette personellet inn i den militære settingen. De beskriver videre at denne transformasjonen, fra sivile mennesker til militære tjenestemenn, også fortsetter utover i treningen og at personellet innen treningen avsluttes har gått inn i sin militære virkelighet i langt større grad enn på første og andre dag. På bakgrunn av dette opplever informantene det som svært avgjørende at man utøver kompetanseutvikling under selve treningen, da både gjennom praktisk læring men også gjennom å motivere til kurs. På bakgrunn av dette kan det synes som at informantene har et bevisst forhold til faktorer som fremmer og hemmer læring og at de tilnærmer seg disse faktorene på en slik måte at det skal legges best mulig til rette for læring under treningene.

5.4.3 Mobilisering

Som tidligere nevnt har GIHV ansvar for å rekvirere personell til HV fra FPVS. Dette foregår i praksis gjennom nytilføring. Nytilføring innebærer at personell med fullført førstegangstjeneste blir kalt inn til tjeneste i Heimevernet for å avtjene sin resterende verneplikt. Vernepliktig alder er for menige og utskrevet befall 44 år. For vernepliktig befall er vernepliktig alder 55 år. Årlig går ca 10% av styrkestrukturen ved HV-09 ut av rullene grunnet ulike fritaksordninger, vernepliktig alder, samt saker knyttet til helseprofil og manglende godkjenning i HV-nemnd. For å opprettholde oppfyltingsgraden på personellsiden må det derfor tilføres nytt personell.

For å lykkes med mobilisering av kompetanse må man ta i betraktning både den enkeltes motivasjon og egenskaper, samt også jobbkarakteristika og stillingens kompetansekrav (Lai, 2004) I HV vil dette innebære at områdesjefen, for å fremme motivasjon og ytelse, må sørge for at soldatene forstår oppdraget som er gitt og hva oppdraget innebærer for den enkelte. Når man videre vet at 99% av soldatene i styrkestrukturen i HV er sivile til daglig, forstår man at det ligger et stort potensiale av sivil kompetanse tilgjengelig. Informantene beskriver gjennomgående et høyt bevissthetsnivå knyttet til at personellet de forvalter i sine områder til daglig lever sivile liv med sivile jobber. I denne bevisstheten ligger det også en erkjennelse av at personellet innehar verdifull kompetanse som man ønsker skal

kunne komme til nytte gjennom tjenesten i HV. Informantene fremholder at den sivile kompetansen er vel så viktig som den militære, men at utfordringen ligger i at man ikke har systemer for å kartlegge denne systematisk. Derfor blir tilnærmingen i stor grad praktisk, hvor man baserer seg på samtaler med den enkelte for i all hovedsak å kartlegge kompetanse og motivasjon.

Når det kommer til å finne ut av den enkeltes personlige egenskaper så beskriver informantene at de har gode lagførere, troppssjefer, og nk-er som bruker mye tid på å observere og ha samtaler med personellet for på den måten å finne ut hvem som er motiverte for mer ansvar og hvem som egner seg for mer ansvar.

Motivasjon går igjen som en viktig faktor og informantene beskriver at de opplever at personell med god og relevant kompetanse ikke ønsker å bruke denne i sin HV-tjeneste. Lai (2004) argumenterer for at dersom den enkelte ikke får brukt sin relevante kompetanse, vil det oppfattes som demotiverende, noe som igjen kan føre til svekket ytelse og svekket mestringstro over tid. Funnene fra undersøkelsen kan derimot tyde på at det å få slippe å bruke sine evner og sin kompetanse, for den perioden HV-tjenesten representerer, kan gi den enkelte en positiv opplevelse av å få gjøre noe helt annet enn det de gjør til daglig. I disse tilfellene er det nettopp det å ikke unytte sin kompetanse som gir den enkelte motivasjon. Noe av HV sin egenart er at man forvalter personellet kun i korte tidsrom og man ser her et eksempel på funnene ikke passer så godt med teorien.

På den annen side beskriver informantene at de i forbindelse med treninger også opplever å bli oppsøkt av personell som ønsker å benytte sin kompetanse eller sine egenskaper i større grad. Dette kan være soldater som ønsker å bli ledere eller ledere som ønsker mer ansvar, noe som peker i retning av at personell også ønsker å anvende sin sivile kompetanse i forhold til HV-tjenesten og at dette faktisk er med på å motivere til tjeneste.

5.5 Andre faktorer som påvirker utøvelsen av kompetansestyring

Informantene beskriver en hverdag hvor tid er en begrensende faktor. I dette ligger at informantene må gjøre prioriteringer hvor man er tvunget til å velge noe fremfor noe annet. Det som fremstår som viktigst for informantene er å prioritere det som treffer personellet rent praktisk og det som går på treningens innhold. I dette ligger at informantene vet at de vil glippe på formalia som innlevering av rapporter, kjennskap til HR-dokumenter og lignende. Det er treningen og treningens innhold som har fokus, og alt annet er man grunnet tidspress tvunget til å nedprioritere.

Den ene informanten, informant C, går langt i retning av å hevde at de rapportene som er påkrevd innlevert til distrikts staben i etterkant av treningen, ikke i tilstrekkelig grad blir lest. I dette ligger en frustrasjon knyttet til at pålegg som er gitt områdesjefene fra nivået over, samt verktøy som er gitt områdesjefen for å kunne påvirke, ikke lever etter intensjonen, men i realiteten bare tar verdifull tid fra en allerede krevende situasjon som områdesjef. Tid som da heller kunne vært brukt på andre ansvarsområder. Videre resulterer dette at i at informanten ser seg nødt til å jevnlig komme innom distrikts staben, for å se til at det som er skrevet i rapportene faktisk blir gjort kjent hos ansvarshaverne. Også informant D bekrefter at han jevnlig er innom distrikts staben for på påvirke, men utdyper ikke spesifikt at dette gjelder områder beskrevet i de innleverte rapportene.

Tre av informantene fremhever viktigheten av å plukke det rette personellet til å fylle nøkkelstillinger og kritiske funksjoner. Det være seg i områdestaben eller til tropps- og lagførerstillinger, og gjerne også til de ulike nk-tropp-stillingene slik at man alltid har noen kvalifiserte som kan overta ved behov. Informantene beskriver at de er opptatte av å bygge staber, tropper og team og at de på bakgrunn av denne bevisstheten og dette arbeidet mener å utøve kompetansestyring i en gitt grad i områdene sine.

Videre fremholder to av informantene viktigheten av at områdesjefen er en god leder. I dette legger de at lederen må klare å motivere nøkkelpersonellet sitt til å gi det lille ekstra. Både fordi de ser det som nødvendig med motivert nøkkelpersonell for å komme rundt gjennom året, den begrensede tiden til rådighet tatt i betraktning, men også fordi de anser det som viktig for at alle skal kunne legge til rette på best mulig måte for de under seg. De fremholder med andre ord elementer av nyere tids ledelsesteorier, hvor de ser det som sin oppgave å benytte motivasjon som virkemiddel for å oppnå områdets målsettinger. Informant D fremholder helt konkret viktigheten av situasjonsbestemt ledelse og relasjonsorientert lederadferd, men informant B er opptatt av at den enkelte leder selv må ønske å være leder, og at motivasjonen og ønsket om å være leder må komme innenfra og ikke påtvinges noen av andre.

6 Konklusjon og implikasjon for videre forskning

Jeg vil i dette kapitlet presentere min konklusjon og til slutt vise til hva mitt bidrag kan ha å si for videre forskning.

6.1 Konklusjon

Jeg vil i dette kapitlet forsøke å konkludere mine funn opp mot min problemstilling: *«I hvilken grad opplever områdesjefer ved HV-09 at de utøver kompetansestyring i sitt område og hvilke faktorer påvirker graden av dette?»*

Det teoretiske grunnlaget for å belyse i hvilken grad områdesjefer ved HV-09 opplever å utøve kompetansestyring i sitt område er i hovedsak basert på Linda Lais (2004) teorier om strategisk kompetansestyring. I forhold til prosessens ulike faser, herunder kompetanseplanlegging, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging, viser funnene i oppgaven at det er faktorer knyttet til fasene kompetanseplanlegging og implementering av tiltak som i størst grad opptar områdesjefene og som områdesjefene har det mest bevisste forholdet til.

Bevissthet knyttet til kompetanseplanlegging og der tilhørende tiltaksplan synliggjøres gjennom at alle informantene forholder seg til at befalsplanen er et verktøy som er gitt dem, samt en uttalt bevissthet om at de er forpliktet til å fylle den ut og følge den opp. Men funnene viser også at det er variasjoner knyttet til hvor mye tid som legges i å fylle ut befalsplanen og hvor nøyaktig dette arbeidet utføres og følges opp. En årsak til dette kan ifølge områdesjefene være en del utfordringer knyttet til Heimevernets særegne organisasjon. Herunder fremholdes områdesjefens stillingsprosent på under 10% som en mulig årsak, samt stabens og øvrig nøkkelpersonells begrensede antall dager og tid til disposisjon.

Når det gjelder implementering av tiltak, så er det faktorene kompetanseutvikling og mobilisering av kompetanse som fremheves i funnene. Områdesjefene ser på treningene som en viktig arena for å utøve tiltak for å oppnå læring og tilrettelegge for bruk av kompetanse. I forlengelsen av dette ligger at områdesjefene anser det som svært viktig at de blir gitt vide rammer fra distriktet når innholdet i treningen skal defineres og planlegges. På denne måten kan områdesjefen tilpasse og definere innholdet i treningen selv, basert på hva man gjorde året før og de erfaringene man da gjorde seg.

Når det gjelder i hvilken grad områdesjefene selv opplever å kunne utøve kompetansestyring i området sitt, er det variasjoner. En informant svarte at han opplever å utøve kompetansestyring i noen grad. Dette begrunner han med at han håndplukker nøkkelpersonell og på den måten setter sitt preg på områdestaben og resten av området. Den samme informanten sier også at han ser på befalsplanen som et godt verktøy, men at han ikke klarer å ajourholde den grunnet for lite tid til rådighet.

En annen informant svarte at han opplever å utøve kompetansestyring i ganske stor grad. Svaret ble utdypet gjennom at det gjøres bevisste vurderinger og kartlegginger knyttet til hvem som er gode til hva og hvem som skal inneha hvilken kompetanse og hvilken stilling, samt bevisste vurderinger knyttet til rekruttering og kursing. Informanten sier også at han bruker befalsplanen, men at den av og til blir en salderingspost å skulle fylle den ut, da man gjennom godt samarbeid og dialog innad i staben allerede har god oversikt over de endringene som kommer, og at alle andre bare kan stå i stilling som før. Informanten beskriver en situasjon hvor man prøver å ha en strategi, men at utøvelsen ofte blir praktisk, og mer i retning av stridsledelse. Tid til rådighet fremholdes som en viktig faktor for hvorfor det blir sånn. De to siste informantene svarer at de opplever å utøve kompetansestyring i stor grad. Dette baserer de på sin tilnærming til rollen som områdesjef og at kompetansestyring er et sjefsansvar. Videre uttrykker de tillit til de verktøyene som er gitt dem, samt at de bekrefter at de i stor grad også benytter disse. Disse to områdesjefene har et gjennomgående svært bevisst forhold til befalsplanen og benytter denne aktivt da den anses som et helt sentralt verktøy for kompetansestyring.

Funnene viser at det er variasjoner knyttet til i hvilken grad områdesjefene opplever å kunne påvirke og definere treningens innhold. Det kan synes som at de mest erfarne områdesjefene lykkes noe bedre med dette enn de med kortere fartstid som områdesjef. Det må likevel nevnes at det også er forskjeller knyttet til hvilket oppdrag de ulike områdesjefene har å løse, og at noe av variasjonen i påvirkningsmulighet også kan tenkes er knyttet til dette. Dog ble dette ikke fremholdt av informantene som en mulig faktor.

Funnene viser videre at felles for alle informantene er at tid til rådighet fremholdes som en av de viktigste faktorene som vanskeliggjør jobben som områdesjef, samt at befalsplanen er den viktigste faktoren i områdesjefens arbeid med å utøve kompetansestyring i området sitt. For to av informantene medfører dette helt spesifikt at arbeidet med befalsplanen ikke blir utført i tråd med både egne og distriktets intensjoner. For de to andre områdesjefene er også tid til rådighet en begrensende faktor, men den treffer ikke arbeidet med befalsplanen i like stor grad.

6.2 Implikasjoner for videre forskning

Mine funn tyder på at treningen innhold og befalsplanen er av særlig viktighet for områdesjefen når det kommer til å utøve kompetansestyring i sitt område. Den viktigste faktoren som begrenser dette er tid til rådighet. Oppgaven har ikke undersøkt hvorvidt

befalsplanen faktisk følges opp i etterkant opp mot hvor mange av de som har forpliktet seg til kurs som faktisk gjennomfører kurs innen den gitte tidsrammen. Ei heller undersøker oppgaven hvorvidt den enkelte som er satt opp på befalsplanen faktisk er innforstått med dette, slik intensjonen med befalsplanen er. Befalsplanen fremstår som det kanskje viktigste kompetansestyringsverktøyet områdesjefen har til rådighet. Samtidig fremholdes tid til rådighet som den viktigste årsaken til at arbeidet med befalsplanen ikke gjennomføres slik man helst vil. Oppgaven undersøker ikke hva som er årsaken til at to av områdesjefene finner tid til arbeidet med befalsplanen, mens de to andre i mindre grad finner tid til dette.

7 Referanser

Brandi, Søren, Steen Hildebrandt og Odd Nordhaug (2001): *kompetansegullet @ det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Direktiv for HR-området 2014. FOBID. Bergen: HV-09, 31.8.2015.

Eriksen, Frank (2016): *HV-nemnd kurs*. Foredrag. Bergen: Hotell Grand Terminus, 3.3.2016

Fivesdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug (2004): *Organisasjon og ledelse*. «4. utgave». Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Forsvarets HR-strategi 2015. FOBID. Bergen: HV-09, 31.8.2015.

Halvorsen, Knut (2003): *Å forske på samfunnet*. «4. utgave». Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. «4. utgave». Oslo: Abstrakt Forlag AS

Kirkhaug, Rudi (2015): *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2012): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lai, Linda (2004): *Strategisk kompetansestyring*. «2. utgave». Bergen: Fagbokforlaget

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

Raabye, Tor Rune (2014): *Heimevernets fremtid og rolle*. Foredrag. Oslo: Oslo Militære Samfund, 20.10.2014

Raabye, Tor Rune, Årskalender 2015. Bergen: HV-09, 31.8.2015

Skogstad, Anders og Ståle Einarsen (Eds.) (2002): *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget

Strand, Tron (2015): *Holder rapport om Heimevernet hemmelig*. URL: <http://www.bt.no/nyheter/innenriks/Holder-rapport-om-Heimevernet-hemmelig-3464.html> [21.10.2015]

Søreide, Ine Marie Eriksen (2015): *Et forsterket og fornyet Forsvar for fremtiden – vanskelige valg og dilemmaer*. Foredrag. Oslo: Oslo Militære samfund, 9.2.2015

Thagaard, Tove (2013): *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

