

Liv og lære om strategisk kompetansestyring i Forsvaret

KRISTIN NILSSEN

RUNAR JØRGENSEN

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København og
Danmarks Pædagogiske Universitetsskole for graden
Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)

2009



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET

Sammendrag

Strategisk kompetansestyring tas i bruk av stadig flere virksomheter som et av flere tiltak for å oppnå sin visjon og målsetning om å inneha eller utvikle relevant kompetanse. I privat sektor er en gjennomgående begrunnelse «konkurransefortrinn», i offentlig sektor er begrunnelsen ikke like entydig. Noen deler av offentlig sektor er konkurranseutsatt, mens andre ser nødvendigheten av en strategi for virksomhetens kompetanse for kunne utføre sine pålagte oppgaver.

Det norske Forsvaret har utarbeidet et direktiv for strategisk kompetansestyring. Direktivet er en nøkkel til forståelse av hvordan en offentlig virksomhet tenker og håndterer en strategi for kompetansestyring. Siktemålet med denne oppgaven er beskrive og utforske hvordan strategisk kompetansestyring forstås og håndteres ut i fra Forsvarets kontekst, og i forhold til strategi, organisasjonsstruktur og kunnskaps- og kompetansesyn.

Utgangspunktet for denne studien er kompetansearbeidet i Forsvaret generelt og Forsvarssjefens (FSJ) Direktiv for strategisk kompetansestyring (Disko) spesielt. Oppgaven skal utdype Forsvarets forståelse av strategisk kompetansestyring og hvilken effekt eller muligheter det gir.

Dokument- og tekstanalyse er metoder som er tatt i bruk i denne undersøkelsen.

*For da får'u fri, får'ru prøvd hva du vil bli
Tenke sjæl og mene. Måtte stå for det du sa
Ikke vri deg unna, ikke være likeglad
Ikke late som du ikke mente det du sa
Ikke si som andre
Du må tenke sjæl
(Trond Viggo Torgersen)*

Forord

Dette er en masteroppgave til studiet kunnskapsledelse ved Copenhagen Business School og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole. Studiet er et deltidsstudium ved siden av full jobb og familieliv. Spesielt har arbeidet med avhandlingen vært en stor utfordring med behov for vedvarende full konsentrasjon. Å ha en skrivepartner har for oss vært uvurderlig. Det er godt å ha en diskusjonspartner og «lidelsesfelle» som er i samme situasjon og opplever den samme konteksten. Derfor anbefaler vi at et slikt prosjekt gjøres i samarbeid med en eller i høyden to.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en læreprosess for oss. Både på godt og vondt. Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss mye, men det har også vært krevende. I hovedsak har det følt berikende, selv om det også i perioder har vært meget frustrerende. Selve skriveprosessen har også vært en modningsprosess hvor vi har opplevd vår problemstilling i stadig nye perspektiver. Midt under arbeidet med denne avhandlingen dukket det en stillingsutlysning opp i en riksdekkende avis som søkte etter personell for å ivareta og utvikle virksomhetens strategiske kompetansestyring. En perfekt timing og et motiverende innspill i vårt arbeide.

Forfatterne er begge fra offentlig sektor, en fra kommunal og en fra statlig virksomhet.

Den ene forfatteren er ansatt i sivil stilling i Forsvaret. Runar er fysiker og teknolog, og har jobbet siden 2002 i en og samme avdeling i Forsvaret. Hans militære bakgrunn begrenser seg til gjennomført førstegangstjeneste. Runar har gjennom sitt yrkesliv i både privat og statlig virksomhet reflektert over den store variasjon i praksis når det gjelder ledelse, kunnskap og kompetanse. Det ble etterhvert naturlig å søke formelle kunnskaper om kunnskapsledelse. Masterstudiet i Kunnskapsledelse var dermed et opplagt valg.

Den andre forfatteren, Kristin, er barnevernspedagog og leksolog, og har for tiden sitt virke som spesialpedagog i Pedagogisk psykologisk tjeneste i Rana. Hun arbeider med utredning, veiledning, nettverk og kursing i forhold til lærevansker, og hvordan skolene/barnehagene bør organisere tiltak for å avhjelpe og forebygge lærevansker. I arbeidet sitt ser hun stadig sammenhenger mellom lærevansker og organisering av skolen, og dette studiet passet godt inn for henne. Hun har ingen erfaring med militæret, og motivasjon for denne oppgaven er først og fremst nysgjerrighet i forhold til andre organisasjoner enn skoleverket.

Det foreliggende hovedfagsprosjektet er delvis definert av oss. Delvis fordi vi innledningsvis har vært i dialog med Personell, Økonomi og Styringsseksjonen i Forsvarsdepartementet og

med Forsvarsstaben. Gjennom dialogen har vi fått inspirasjon til aktuelle problemområder. Når vi valgte strategisk kompetansestyring, var det helt og holdent vårt valg. Både når vi diskuterte problemstillinger og når vi valgte teori, har vi både fått inspirasjon og anbefaling av veileder ved HiNT, Hege Børve.

Omfanget av oppgaven er definert som omlag 100 sider i rammeverket til HiNT/CBS. Med muligheter for noen flere sider for de tilfeller der det er flere forfattere. Vi har ikke valgt minste motstands vei. Vi har valgt kvantitativt mye teori og lite empiri, forhåpentligvis er den kvalitative utvalget og presentasjonen av allikevel empirien høy. Vi har valgt å være kritiske i våre vurderinger av innholdet i empirien. Med det legger vi forsåvidt opp til konfrontasjoner. Vårt formål er allikevel å være konstruktive uten å bli normative, men bidra med drøftelser og perspektiver vi kun har funnet oppsplittet og delt og ikke samlet.

Kristin og Runar bor på hver sin kant av landet. I løpet av arbeidet med oppgaven har vi møttes fysisk fire ganger. Tidlig måtte vi altså utforske og etablere en strategi for dokumentproduksjon, utveksling, fordeling, osv. Her har vi trukket på gode erfaringer som vi har gjort både felles og hver for oss gjennom studiet. Spesielt med arbeidet med innleveringsoppgaver. Kommunikasjonsteknologi har vi stiftet et nært kjennskap til.

Vi har i hele denne prosessen både lært mye fag, men også lært hvordan vi selv lærer. Ikke alltid like strukturert kanskje, men vi har i prosessen stadig oppdaget hva vi kan få til på andre og for oss nye måter. Vi har reflektert over hvordan vi har gjort de tingene vi har gjort og ikke minst hva og hvordan vi skal gjøre det videre. Kanskje det ikke vises sånn umiddelbart, men vi tror på at vi er blitt en smule mer reflekterte praktikere.

I utgangspunktet skulle Direktiv for strategisk kompetansestyring (DISKO) signeres av Forsvarssjefen den 1 Januar 2009. Per juni 2009 var direktivet ennå ikke signert. Det har voldt oss endel hodebry. Vi har derfor valgt å utvide datainnsamlingen. Valget har eksponert oss for fragmentering. Det har vært mye vi skulle rekke over og presentere. Forhåpentligvis har vi klart å komme oss litt under overflaten på våre problemstillinger.

Vi vil svært gjerne takke alle dem som har vært til hjelp med arbeidet. *Takk til veileder; Takk til FD I/PØS; Takk til de som har holdt ut med oss i den perioden som har vært; Takk til våre samboere og barn; Takk til våre arbeidsplasser; Kristin: Takk, Runar, for at du inviterte meg med på en spennende safari i Forsvarets jungel av dokumenter; Runar: Takk, Kristin, for at du lot deg overtale både til å bli med på dette prosjektet og at du turde hoppe rett inn i en noe annerledes teknologisk verden. Tøft!*

Kristin Nilssen Runar Jørgensen

Mo i Rana/Oslo, august 2009

Innhold

Forord	ii
1 Innledning	1
1.1 Organisasjoner — deres omgivelser og endringer	2
1.2 Organisasjoner og deres struktur	2
1.3 Organisasjoners forhold til kunnskap og kompetanse	3
1.4 Organisasjoner; Idéer, trender og tilpasningsdyktighet	4
1.5 Organisasjoner og strategi	5
1.6 Historien om oppgavens tema; Strategisk kompetansestyring	5
1.6.1 Begrepet styring	8
1.7 Oppbygning og inndeling av oppgaven	9
2 Et Forsvar i tiden	10
2.1 Innledning	10
2.2 Struktur, form og organisering	11
2.3 Mål og kompetanseutvikling i Forsvaret	12
2.4 Strategiarbeid i Forsvaret	13
3 Metodisk tilnærming og gjennomføring	15
3.1 Vårt vitenskapsteoretiske ståsted	15
3.2 Utvikling av problemstilling	17
3.2.1 Elementer i problemstillingen	17
3.2.2 Problemstillingens betydning	18
3.3 Undersøkelsesopplegg	18
3.3.1 Metodisk problemformulering	19
3.4 Metodisk tilnærming; kvalitativ eller kvantitativ	20
3.4.1 Intensivt design	20
3.4.2 Vår kontekst	21
3.5 Data- og informasjonsinnsamling	21
3.5.1 Hvorfor kun tekstlige kilder?	22
3.6 Utvalg av enheter	23
3.6.1 Primære og sekundære kilder	23
3.7 Analysemodeller og undersøkelsesmetoder	24
3.7.1 Hierarkiske og parallelle undersøkelsesmetodikker	24
3.7.2 Kategorisering	24
3.8 Analyse av skriftlige kilder	25
3.8.1 Kildegransking	26

Innhold

3.9	Relevanstrær	28
3.10	Evaluering av funn og resultater	29
3.10.1	Undersøkelsens pålitelighet og gyldighet	29
3.11	Tolkning og tolkningsfeil vs. drøfting	30
4	Organisasjoner i støpeskjeen	31
4.1	Organisasjonsstruktur	31
4.2	Strukturens fleksibilitet	34
4.3	Fra maskinbyråkrati til holografisk tilnærming	35
4.4	Oppsummering	36
5	Perspektiver på kunnskap og kompetanse	37
5.1	Hva er kunnskap og kompetanse ?	37
5.2	To teoretiske perspektiver på kunnskapsutvikling	40
5.3	Kunnskapsledelse; et perspektiv på strategisk kompetansestyring	41
5.4	Forskning på kompetanse, kunnskap og læring i Forsvaret	42
5.5	Oppsummering	42
6	Organisasjonsoppskrifter og idéer; trender og deres påvirkning	44
6.1	Endring	45
6.2	Organisasjonsoppskrifter; trender og deres påvirkning	46
6.2.1	Oppskrifter, trender og «fads»	46
6.3	Organisasjonstrender	47
6.3.1	Nyinstitusjonell teori	47
6.4	Oppsummering	48
6.4.1	Balansert Målstyring i Forsvaret	48
7	Perspektiver på strategi	50
7.1	Strategi - planlegging for fremtiden?	50
7.2	Perspektiver på strategi (strategisyn); Handling følger av plan eller?	51
7.3	Kompetanse og styring	54
7.3.1	Kunnskapsutvikling	54
7.3.2	Kontroll/styring	55
7.3.3	Organisering	56
7.3.4	Kultur/holdninger	57
8	Empiriske funn og analyse	58
8.1	Innledning	58
8.1.1	Konsepter og direktiver i Forsvaret; Styrende dokumenter; Statiske og dynamiske	58
8.1.2	Intertekstualitet	60
8.1.3	Begrepet styring	60
8.1.4	Øvrige begreper relatert strategisk kompetansestyring	61
8.1.5	Kategoriseringer	61

8.2	Oversikt over aktuell litteratur	62
8.2.1	Beskrivelse av Forsvarets dokumenter om strategisk kompetansestyring	63
8.2.2	Øvrige dokumenter	64
8.3	Kildegranskning	65
8.3.1	Kildeobservasjon	66
8.3.2	Opphavsbestemmelse	66
8.3.3	Tolkning	67
8.3.4	Brukbarhetsbestemmelse	67
8.3.5	Øvrige skriftlige kilder	68
8.4	Forsvarets verdigrunnlag (FVG)	68
8.4.1	Perspektiver på organisasjonsstruktur	68
8.4.2	Perspektiver på kunnskap og kompetanse	68
8.4.3	Perspektiver på organisasjonsidéer, oppskrifter og trender	68
8.4.4	Perspektiver på strategi	69
8.5	Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG)	69
8.5.1	Perspektiver på organisasjonsstruktur	69
8.5.2	Perspektiver på kunnskap og kompetanse	69
8.5.3	Perspektiver på organisasjonsoppskrifter og idéer; trender	70
8.5.4	Perspektiver på strategi	70
8.6	Funn i Konsept for kompetansestyring (KONKO)	70
8.6.1	Teoretisk bakgrunn	70
8.6.2	Perspektiver på organisasjonsstruktur	70
8.6.3	Perspektiver på kunnskaps- og kompetansesyn	71
8.6.4	Perspektiver på organisasjonsoppskrifter, idéer, trender	71
8.6.5	Perspektiver på strategi	72
8.7	Funn i Direktiv for strategisk kompetansestyring (DISKO)	73
8.7.1	Form og språk	73
8.7.2	Perspektiver på organisasjonsstruktur	73
8.7.3	Forhold til andre dokumenter	73
8.8	Øvrige dokumenter	74
8.8.1	Vurdering av utvalg	74
9	Drøfting	75
9.1	Innledning	75
9.2	Kontekst og kompetanse	76
9.2.1	Kontekst og kompetanse	77
9.3	Temaer fra kildegranskning	77
9.3.1	Konteksten rundt tilblivelsen	77
9.4	Fortolkninger	77
9.4.1	Organisasjonsstruktur og kompetansestyring	78
9.4.2	Kunnskap og kompetansesyn	80
9.4.3	Organisasjonsoppskrifter og idéer; trender	82
9.4.4	Strategi	83
9.5	Kildegranskning	87

Innhold

9.6	Intertekstualitet	87
9.7	Har vi svart på spørsmålene?	88
10	Konklusjoner og anbefalinger	90
10.1	Innledning	90
10.2	Muligheter for utvikling av scenarier	91
10.2.1	Scenariemetoder	91
10.2.2	Relevanstrær og morfologisk analyse	92
10.3	Morfologisk analyse	92
	Bibliografi	94

Figurer

1.1	Figuren illustrerer et relevanstre med utgangspunkt i begrepet «strategisk kompetansestyring» og knyttet direkte sammen med andre relevante begreper basert på relevant teori. Begrepsutvalget er ikke uttømmende. De grønne linjene illustrerer gjensidig tilknytning mellom begrepene.	7
4.1	Årsaker som påvirker en organisasjons struktur (Etter Cummings og Worley (2005))	32
8.1	Figuren viser en fremstilling av forholdet mellom styrende (statiske) og dynamiske dokumenter i Forsvarets dokumenthierarki. Figuren er hentet fra <i>Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)</i> (2009)	59
8.2	Begreper relatert strategisk kompetansestyring	61
A	Relevanstre for utvikling av problemstilling	99
B	Et tilfeldig utvalg begrep som følge av oppmerksomhet rundt kompetanse og kunnskap i immaterielle aktiva i virksomheter	101

Tabeller

5.1	Det strukturelle og prosessuelle perspektivet sammenlignet (Fra Newell et al. (Tabell 1.1, s. 8 2002)).	40
-----	---	----

*Det gjør ikke noe
om man bøyer
en spiker eller to.
Det blir hytte likevel.
(Mamma Mø)*

1 Innledning

Moderne virksomheter stiller økende krav til medarbeidernes kunnskaper og kompetanse. «Før investerte man i maskiner og hadde utgifter med arbeiderne, nå investerer man i arbeiderne og har utgifter med maskiner» (von Krogh et al., 2007, s. 10). Dette som et resultat av en verden som i økende grad er uforutsigbar, med nye teknologiske muligheter og tøffere global konkurranse (Greve, 1995; Rohlin et al., 1994). Med slike rammebetingelser er ikke industri-samfunnets syn på hverken virksomhet eller lederskap lenger gyldig. Troen på systemteori har vært sterk blant ledere. Gjennom å utvikle visjoner og mål, utforme det gode system, den ideelle organisasjonen og den kulturen som er tilpasset dette skulle veien til suksess ligge åpen. Kontroll- og oppfølgingssystemer ble nært knytte opp til dette (Rohlin et al., 1994; von Krogh et al., 2007).

Det formoderne samfunnets logikk var statisk, mens det moderne samfunnets logikk er utvikling. Kravene til bedrifter i det post-industrielle samfunnet er slik at produksjonen stadig må tilpasses, endres og utvikles. Produksjonen må gjøres dynamisk, og tilpasningsdyktig i forhold til de spesifikke behov og ønsker. Da er det at utforskertrang og evne til å sprengte tankegrenser og bryte mønster trengs aller mest (Rohlin et al., 1994). Rohlin et al. (1994) betegner det post-industrielle samfunnet som blant annet «tjänstesamhället, servicesamhället, informationssamhället och kunskapssamhället», men faller til slutt ned på betegnelsen «lärsamhället». Begrunnelsen for valget er at: «Lärsamhället bygger framför allt på den ökande betydelsen av individbunden kunskap og kompetens» (Rohlin et al., 1994, s. 4).



Videre skisseres den empiriske og teoretiske konteksten for prosjektet. Vi gjør dette her for kort å løfte frem viktige innfallsvinkler for vår forståelse av prosjektet.

1.1 Organisasjoner — deres omgivelser og endringer

Organisasjonsforskningen har gått gjennom en rivende utvikling, og en hovedtendens de siste trede år er at tyngdepunktet er overført til såkalte «business schools». «Nyinstitusjonalisme» utfordrer den tenkning og de antagelser som har preget organisasjonsforskningen siden 1950-årene (Olsen, 1988).

Organisasjoner kan sees som aktører som har sosiale, markedsmessige relasjoner med andre aktører på samme måte som med enkeltindivider (Cummings og Worley, 2005; Greve, 1995; Hatch, 2001). Disse kan både være enkeltindivider og andre organisasjoner. Ulike teorier beskriver organisasjoner og deres forhold til sine omgivelser. Noen perspektiver fremhever forholdet som et «oss» og «dem», dvs. omgivelser er noe som er utenfor en organisasjon, mens andre hevder at organisasjoner er en del av sin omgivelser.

Det finnes en rekke ulike teorier om hvordan organisasjoner eksisterer sammen med andre aktører som kan identifiseres som andre organisasjoner, individer, offentlige institusjoner, myndigheter, m.fl. (Greve, 1995). En gjennomgang av disse er for omfangsrikt for denne studie. Vi velger derfor kun å trekke frem institusjonell organisasjonsteori som tar utgangspunkt i hvordan ulike institusjoner regulerer samfunnet og hvordan sosiale prosesser regulerer aksept av ulike former for organisasjoner og deres egenskaper og deres strategier. Institusjonell teori ser på hvordan omgivelsene påvirker organisasjoners interne struktur og deres strategier utad som et resultat av konformitetsprosesser og imitasjon (Greve, 1995). Dette perspektivet er basert på læring og tilpasning og hvordan individer skaper mening gjennom sin tolkning av sosiale fenomener (Greve, 1995).

1.2 Organisasjoner og deres struktur

Kompetanse er en meget sentral faktor knyttet til utformingen av en hensiktsmessig struktur. Dersom ikke struktureres i tråd med den kompetanse man baserer seg på, vil ulike former for dysfunksjoner kunne oppstå, herunder ineffektivitet grunnet manglende muligheter til å anvende kompetanse, redusert motivasjon og eventuelt tap av kompetanse. De ulike komponentene som utgjør strukturen trekker i ulike retninger når det gjelder struktering. Komponentene utgjøres av stabsmiljøer, produksjonsmiljøer, toppledelse m.fl. Hvordan en organisasjon strukturerer seg på et gitt tidspunkt, og i hvilken retning strukturen utvikler seg, vil dermed avhenge av hvor stor makt den enkelte komponenten har i forhold til andre komponenter (Lai, 2008; Mintzberg, 1991). Måten en organisasjon er strukturert på, i vid forstand, bør baseres på de kompetansekrav og den kompetansebeholdning organisasjonens primære funksjoner og oppgaver bygger på. Dersom det er manglende samsvar mellom kompetanserelaterte faktorer på den ene side og

organisasjonsstruktur på den annen, vil dette kunne representere betydelige hindre for mobilisering av verdifull kompetanse (Lai, 2008).

1.3 Organisasjoners forhold til kunnskap og kompetanse

Uansett hvordan en virksomhet formelt sett er organisert, er den helt avhengig av medarbeiderenes kompetanse. Den enkelte må være i stand til å løse sine oppgaver på en hensiktsmessig måte. Utvikling eller styring av kompetanse er noe som trolig vil ha noe felles i de fleste organisasjoner (Busch og Vanebo, 2003). Mange virksomheter, både offentlige og private har ulike tiltak for å forsøke gripe «fenomenet» kompetanse og strategisk kompetansestyring. Det kan se ut som om kompetanse er det opplagte svaret for ledere i alle sektorer og bransjer i arbeidslivet hver gang de skal forsøke å få grep om det såkalte kunnskapssamfunnet (Bojesen, 2005). Behovet for fokusere på kompetanse kommer like mye ut fra arbeidstakernes behov for en sosial og intellektuell utvikling som en virksomhets streben etter å skaffe seg konkurransefortrinn. Medarbeidernes kompetanse blir å betrakte som en fordel som en organisasjon for å lykkes både må være i stand til å utnytte og utvikle. Kompetanse blir således satt inn i et strategisk perspektiv (Busch og Vanebo, 2003).

Etter hvert som konkurransefordeler knyttet til teknologi og fysiske ressurser har fått stadig kortere varighet, er oppmerksomheten i stigende grad vendt mot fordeler som kan skapes gjennom bedre anskaffelse og bruk av menneskelige ressurser. Som en effekt av den økende interessen for strategisk ledelse, har også ledelse av personell opplevd økt fokus (Busch og Vanebo, 2003; Cummings og Worley, 2005; Nordhaug, 2002). Bedrifter, offentlige etater og andre arbeidsorganisasjoner rår over et bredt spekter av ressurser som må styres på bestemte måter for å gi resultater som samstemmer med virksomhetens mål. Blant disse er penger, fysisk kapital i form av maskiner, bygninger og utstyr, informasjon, renommé i markedet eller blant brukerne og, ikke minst, menneskelige ressurser i form av kompetanse og innsatsvilje hos de ansatte (Nordhaug, 2002; Rohlin et al., 1994). Området menneskelig ressursforvaltning er vanskelig for mange å forholde seg til fordi det handler nettopp om mennesker, og ikke om maskiner eller gjenstander. Allikevel ser forskere tendenser til å «tingliggjøre» personell (Busch og Vanebo, 2003; Cummings og Worley, 2005; Nordhaug, 2002).

Hawthorne-eksperimentene på 1920-1930-tallet fastslo at mennesket er et sosial vesen også i arbeidssituasjonen. Produktivitet bestemmes ikke bare av tekniske forhold, men også av sosiale forhold (Busch og Vanebo, 2003; Hatch, 2001). Selv om dette utvidet synet på hva en organisasjon er, har det hatt liten innvirkning på utformingen av organisasjonene. Tankene som er oppstått som følge er snarere integrert i det eksisterende bildet heller enn å forsøke forandre på

grunnforutsetningene.

I stedet for en ny måte å organisere arbeidet på fikk vi en del nye lederideologier eller prinsipper hvor det ble lagt vekt på å dekke de ansattes sosiale behov [...] Å skape gode sosiale forhold blir et virkemiddel for å oppnå en effektiv organisasjon — det er ikke noe mål i seg selv (Busch og Vanebo, 2003, s. 47).

Det tidligere begrepet personalledelse er blitt oversatt og heter i dag Ledelse av Menneskelige Ressurser (LMR) eller «personnel management and competence management», men den mest brukte betegnelsen også på norsk er HR/HRM («human resources management»). Forsvaret definerer i følge LOS-prosjektet HRM til «Human Resource Management (strategisk(!, *vår anm.*) personalledelse)»(LOS, 2009).

Mange virksomheter har byttet ut personallederen med en HR-manager. Denne kan være plassert i den øverste ledergruppen i en virksomhet noe som reflekterer en utvikling mot å integrere strategi og kompetanse, strategisk ledelse av menneskelige ressurser (SLMR) (Nordhaug, 2002). Forventningen i virksomheter som søker seg i retning av strategisk kompetansestyring er at her i ligger en ressurs som kan og bør utnyttes i langt større grad (Lai, 2008; Nordhaug, 2006).

1.4 Organisasjoner; Idéer, trender og tilpasningsdyktighet

Strømmer av nye teorier avspeiler at det stadig oppstår nye utviklingsmønstre og nye organisasjonsformer (Røvik, 1998). Taylors «scientific management» handlet nærmest utelukkende om en bestemt type virksomhet som nå er nesten helt borte, nemlig store produksjonsbedrifter basert på samlebåndstenkning og der stort sett all verdiskaping var resultat av manuelt arbeid.

Røvik (1998) identifiserer to utviklingstrekk; ulike virksomheter ser seg selv i økende grad i lys av «den uniformerende identiteten» som formell organisasjon; og etablering av et ufattelig stort marked for omfattende produksjon og spredning av oppskrifter for fremgang og suksess i moderne organisasjoner, oppskrifter som antas å kunne brukes overalt og av alle. Typiske oppskrifter referer Røvik til som konsepter og styringsverktøy, som de fleste moderne organisasjoner i dag må forholde seg til. Disse dukker raskt opp, sprer seg raskt, får et stort omfang, adopteres av svært ulike virksomheter og fortreges til fordel for nye oppskrifter. «Det er idéer og oppskrifter som blant annet har en betydelig evne til å fange oppmerksomheten til mange organisasjoner omtrent samtidig, og til å utløse og sette rammer for omfattende reform aktivitet».

Kravene til økt grad av forandring og kompetanseutvikling kommer som en forutsetning for å kunne levere de resultater som kreves av omgivelsene. Dagens organisasjoner virker i omgivelser som er svært forskjellige fra det som forutsettes i modeller av perfekte markeder og perfekte hierarkier. Den enkelte organisasjon er innvevd i nettverk av gjensidig avhengige og samhandlende

organisasjoner (Greve, 1995). Greve (1995) skisserer tre forhold: hvordan organisasjoner setter grenser mellom seg og omgivelsene; hvordan omgivelsene påvirker organisasjoner og hvordan de tilpasser seg dette; og hvordan organisasjoner påvirker sine omgivelser der det er mulig.

1.5 Organisasjoner og strategi

I følge Busch et al. (2003) er strategisk utvikling er ikke bare et toppledelsesfenomen. Dersom fjellet skal flyttes, må hele organisasjonen gjennomgås av strategisk tenkning og handling. Det betyr at praktisk ledelse er et samspill mellom den enkelte, hans miljø og organisasjonen som helhet.

Med strategisk prosess mener Roos et al. (2005), en rekke handlinger som beskriver hvordan en bedrift endrer seg over tid. Dette forløpet beskrives ofte som en lineær prosess, der separate observasjoner av de ulike stadiene kan gjøres på forskjellige tidspunkt. Dette betyr derimot ikke at en slik måte å se strategiske prosesser på er den eneste rette – i mange tilfeller vil en stå i fare for å lage kunstige skiller mellom de ulike fasene i utviklingen. Dersom en ser på strategi som en retning eller et mønster som utvikler seg over tid, kan strategi i like stor grad være et resultat av en fremvoksende prosess. Fremvoksende strategi er mer aktuelle i dag pga det komplekse og usikre bedriftsklimaet si ser i dag (Roos et al., 2005).

Å implementere en valgt strategi innebærer en forandring, som alle innenfor organisasjonen skal gå inn for og arbeide for. Men for å oppnå det må lederne passe på at medarbeiderne kjenner seg motiverte og engasjerte i arbeidet med å gjennomføre strategien. Ledelsen og samtlige mellomledere bør ta en aktiv og synlig rolle i endringsprosessen for å få med seg hele organisasjonen. Beslutninger skal helst tas på grunnlag av konsensus, det vil si en felles beslutning som involverer hele organisasjonens perspektiv og ikke bare ledelsens syn (Roos et al., 2005). En av de aller viktigste ressursene i en bedrift er de ansatte. Måten de ansatte er organisert på, vil derfor være av avgjørende betydning for en vellykket gjennomføring av strategien. Lederne bør prøve å inspirere de ansatte og utfordre dem til å gjøre sitt beste ved f.eks å involvere de ansatte i beslutninger om hvordan arbeidet deres bør utføres (Roos et al., 2005).

1.6 Historien om oppgavens tema; Strategisk kompetansestyring

Valg av tema for oppgaven begynte med at Runar ønsket å bidra med en gjenytelse til Forsvaret for å ha fått anledning til å studere frem til en mastergrad i kunnskapsledelse. Han tok kontakt med seksjon for personell, økonomi og styring (PØS) i Forsvarsdepartementet. Tilbudet ble tatt

Kapittel 1. Innledning

vel i mot og et svært bredt utvalg av temaer ble diskutert. Etter en påfølgende tilfeldig tur til biblioteket i Forsvarsmuseet og en minst like tilfeldig plukking i hyllene, dukket «Konsept for strategisk kompetansestyring i Forsvaret» (2005) opp. Interessen ble vakt, og temaet for oppgaven ble «Strategisk kompetansestyring i Forsvaret».

Populært i virksomheter er blitt å ta i bruk ulike tiltak for å bruke utvikle, beholde, avvikle kompetanse (Lai, 2008; Nordhaug, 2006; Røvik, 2007). Et uttrykk som dukker opp i denne sammenheng er «strategisk kompetansestyring». Seneste eksempel, for oss, var i en stillingsutlysning i fra Skattedirektoratet i mai i år. Der kunne vi lese blant annet at «Kompetansestyring er en del av etatsstyringen og gjennomføres gjennom de ordinære styringsprosessene», at direktoratet ønsket «å løfte kompetanse som en ressurs» og at «sentrale aktiviteter er blant annet fastsetting av mål og resultatkrav, tildeling av budsjetter, formidling og innhenting av styringsinformasjon, oppfølging og resultatanalyser».

Tilnæringsmåten i denne oppgaven kan antydes ved hjelp av noen stikkord: organisasjonsstruktur, trender i organisasjonslivet, kunnskaps- og kompetansesyn, og strategi. Disse stikkordene bindes sammen ved at de gjensidig påvirker hverandre. For det første: trender påvirker organisasjonsstruktur og strategi og visa versa; for det andre påvirkes kunnskaps- og kompetansesyn av organisasjonsstruktur samtidig som streben etter å utvikle og benytte kunnskap og kompetanse er en trend i organisasjonslivet; for det tredje gjennom at strategi påvirker organisasjonenes evne og vilje til å selekere de organisasjonstrender og den kunnskap og kompetanse som til en hver tid oppfyller organisasjonens formål og visjon og til slutt blir kunnskapssyn også påvirket av trender. Strategisk kompetansestyring, som uttrykk for møtet mellom menneskesyn, organisasjonsstruktur, kunnskap og kompetanse som ressurs, er også blitt et politisk spørsmål på alle nivåer.

For å få dypere innsikt i problemstillinger knyttet til strategisk kompetansestyring, hvordan ulike faktorer bidrar til å påvirke en organisasjons evne til å styre kompetanse og utvikle den har vi valgt å undersøke en statlig virksomhet som nylig har utarbeidet et direktiv for strategisk kompetansestyring.

Forsvaret er en offentlig, statlig virksomhet som siden begynnelse på 2000-tallet har arbeidet med omstilling og ulike tiltak for å identifisere og benytte virksomhetens ressurser i bedre grad enn de har gjort.

Gjennom vårt studium har vi sett på mange synspunkter, teorier og tilnærminger til bruk, utvikling og stimulering av kunnskap i organisasjoner. Nært beslektet med kunnskap er kompetanse. Tema og empirisk felt «strategisk kompetansestyring» som forskningsfelt er nytt for oss på den måten at ingen av oss har fordypet oss i feltet tidligere. Vår kontekst, Forsvaret, er også nytt område for forfatterne. Hvilke faktorer er helt grunnleggende og fundamentale i utviklingen av



Figur 1.1: Figuren illustrerer et relevanstre med utgangspunkt i begrepet «strategisk kompetansestyring» og knyttet direkte sammen med andre relevante begreper basert på relevant teori. Begrepsutvalget er ikke uttømmende. De grønne linjene illustrerer gjensidig tilknytning mellom begrepene.

strategisk kompetansestyring? De institusjonelle rammene knyttet til departement, Storting og Regjering har betydning for tilrettelegging, og samordning. Derfor er kjennetegn knyttet til disse faktorene viktige for å kunne vurdere hvorvidt og på hvilken måte modellen vi har valgt kan være et egnet verktøy for å beskrive og utforske Forsvarets forståelse av strategisk kompetansestyring. I figur 1.1 er vist kjennetegn ved de ulike faktorer som kan være aktuelle.

En tese som vi vurderer som kritisk, er om det er en kausal sammenheng mellom organisasjonsstruktur og kompetansestyring. Mintzberg (1991); Rohlin et al. (1994) m.fl. peker på at noen typer organisasjonsstrukturer er mer gunstige enn andre for å kunne drive blant annet organisatorisk læring, som er en forutsetning for å utvikle virksomhetens kompetanse. Stacey (2008) stiller spørsmål til om kompetanse kan styres. Det kanskje forholder seg omvendt — at endring i organisasjonsstruktur vil påvirke organisasjonen, og individenes evne til å «styre» egen kunnskap og kompetanse. Grunnleggende her er synet på mennesket, kultur i organisasjon, prosesser og kommunikasjon.

Vi finner at det ikke er gjort noen undersøkelser på kombinasjonen Forsvaret, dominerende kunnskapssyn og strategisk kompetansestyring. Det antydes i arbeidene til Karlsen (2007) og Hjerpsted og Moen (2006) at det blant annet er strukturelle hindringer som er tilstede i virksomheten og som har og vil få negativ innvirkning på Forsvarets evne til å gjennomføre strategisk

Kapittel 1. Innledning

kompetansestyring.

Vi synes det er utfordrende å forske nærmere på hva Forsvaret kan gjøre med forbedringer i forhold til sin visjon og målsetting. Vi synes det er spennende å reflektere rundt relasjonene mellom ulike perspektiver, og hvordan en kan tenke rundt de utfordringene som det vil være å iverksette en strategi for kompetansestyring. Dette gjør vi ved å se hvilke «styrings»-trender som har påvirket Forsvaret, som en del av Forsvarets kontekst. Vi setter Forsvaret inn i et perspektiv som for oss ser nytt ut. Dette gir bakgrunn for å analysere dokumenter som er gjeldende i dag, for om mulig vurdere hva som er Forsvarets syn på kompetanse. Kunnskap om det grunnlaget Forsvaret har lagt for sin strategi for kompetansestyring burde dermed være avgjørende i en den fremtidige implementerings- og evalueringsprosess og fremtidig utforming av strategien.

Overordnet stiller vi derfor fire hovedspørsmål:

- Hvordan forstås kompetansestyring i Forsvaret?
- Hvordan forstås sammenhengen mellom kompetansestyring og organisasjonsstruktur av Forsvaret?
- Hvordan er Forsvarets forståelse av ledelse i tilknytning til kompetanse?
- Hvordan er Forsvarets forståelse av idéer og organisasjonsoppskrifter i tilknytning til kompetanse?

Dette fører til at vi videre spør hvilke muligheter for utvikling av scenarier som er mulige ut fra DISKO, KONKO og Forsvarets kunnskaps- og kompetansesyn?

1.6.1 Begrepet styring

Viktige begreper videre i oppgaven, som vi vil definere/kommentere/linke sammen, er kunnskap/kompetanse, styring/ledelse/utvikling og strategier. Dette er begreper som synes brukt om en annen uten å bli definert i mange sammenhenger. Styring forsøker Forsvaret blant annet med å utarbeide Direktiv for strategisk kompetansestyring, DISKO (2009) og konsept for kompetansestyring i Forsvaret KONKO¹ (2005). Dette kan ha noen interessante implikasjoner som vi ønsker å se nærmere på.

Den elektroniske ordboka lister opp «herredømme», «kontroll» som to synonymer til styring. Vi ser at uttrykket går igjen i flere sammenhenger i vårt materiale (se figur B).

¹Forsvaret er en organisasjon som er svært glad i å benytte forkortelser. Gjerne oppad avgrenset til tre bokstaver. DISKO er her et gledelig unntak. Såvidt vi kjenner til finnes ikke noe akronym på «konsept». Dog inspirert av Forsvarets hang til akronymer, samt konstruksjonen av betegnelsen for direktivet, velger vi her å introdusere «KONKO». For å presisere, akronymet er vår kreasjon og kun beregnet på bruk i denne avhandlingen.

Her i innledningen har vi presentert flere forfattere som hevder at «veien til suksess» eller om ikke bare «veien til overlevelse» ligger i andre faktorer enn styring, kontroll og rigide oppfølgingsystemer. Ulike organisasjonsformer som ad-hoc-organisasjoner bryter for eksempel med en grunntanke om at styring i form av kontroll og herredømme er et ubetinget gode og en nødvendighet. Styring manifesterer seg på ulike måter i ulike perspektiver. Det er derfor hensiktsmessig å presisere uttrykket «styring» i forhold til våre valgte perspektiver. Vi må se styring i forhold til alle fire perspektiver; organisasjonsstruktur, strategi, kunnskap- og kompetanse, og organisasjonsoppskrifter, idéer og trender.

1.7 Oppbygning og inndeling av oppgaven

Inndelingen av denne oppgaven følger i grove trekk vårt arbeid i en sekvensiell rekkefølge. Kapittel 2 presenterer kort organisasjonen Forsvaret . Kapittel 3 beskriver vårt opplegg og gjennomføring

Kapitlene 4, 5, 6 og 7 danner tilsammen den teoretiske basisen for modellen av Forsvaret. Hensikten er ikke å gi en uttømmende gjennomgang av teori, men en introduksjon til perspektiver og kombinasjoner av perspektiver. Kapitlene utvikler begrepsapparatet som er nødvendig for det videre arbeidet med problemstillingen. Kapittel 4 gir en behandling av organisasjonsstruktur. Kapittel 5 omhandler teori om kunnskap og kompetanse. Kapittel 6 gir en innføring i organisasjonsoppskrifter, idéer og trender. Kapittel 7 omhandler det strategiske perspektivet.

Med begrepsapparat og den organisatoriske konfigurasjonen på plass blir modellen utforsket og drøftet i forhold til funn i det empiriske materialet.

Kapittel 8 omhandler presentasjon og tolkning av vårt innsamlede materiale (empiri). Kapittel 9 er vår drøfting og evaluering av resultatene.

En slik undersøkelse blir sjelden ferdig og det er mye man gjerne skulle ha gjort i tilknytning til oppgaven. Like ofte får man tanker og idéer om hva annet man kunne gjort for å tilføre noe til både det empiriske feltet og forskningen. Underveis gjorde vi oss noen tanker om hva det kunne være, og disse presenterer vi i kapittel 10.

2 Et Forsvar i tiden

I dette kapittelet gir vi en beskrivelse av Forsvaret som organisasjon. Basisen for denne beskrivelsen er Stortingsproposisjoner og forskningsarbeider relatert Forsvaret. Hensikten her er å bygge en modell av Forsvaret som vi senere bruker i drøftingen. Vi skjeler lite til militærfaglige temaer.

2.1 Innledning

Forsvaret er av samfunnet definert å være en legal maktutøver rustet med de nødvendige midler for å ivareta nasjonens suverenitet og grenser. Forsvaret er således i ytterste konsekvens en garantist for nasjonens eksistens. Forsvaret har dermed et tidløst ansvar for å ivareta nasjonens behov for sikkerhet og beskyttelse.

Med de store endringene i den forsvars- og sikkerhetspolitiske situasjonen på 1990-tallet ble det også endringer i måten å drive forsvarsplanlegging på (Nordhus Karlsson, 2000; Romundseth -Eriksen, 2006). Forsvaret skulle ikke lenger planlegge for lagring av materiell til det store invasjonforsvaret. Nye sikkerhetsutfordringer med overgangen til et fleksibelt innsatsforsvar har medført store endringer både når det gjelder Forsvarets størrelse, innretning og de krav som stilles til evnen til å operere både i Norge og andre steder i verden. Oppgavesettet ble endret blant annet som følge av politisk krav om større deltagelse i internasjonale operasjoner sammen med allierte, partnere og FN. Som eksempel nevnes Balkan (det tidligere Jugoslavia), Midt-Østen, Afrika, Afghanistan. Politikerne ønsket fleksible reaksjonsstyrker til hurtig bruk, noe invasjonforsvaret bare i svært begrenset omfang kan produsere. Oppgavesettet krever størst mulig interoperabilitet og systemlighet med våre allierte og partnere for å kunne operere og etterforsyne på en effektiv måte. Omstillingen i Forsvaret kan således sees som en omstilling fra Just-in-Case produksjon til en mer fleksibel Just-in-Time strukturering (Andreassen, 2008; Karlsen, 2007; Nordhus Karlsson, 2000; Pedersen, 2008; Romundseth -Eriksen, 2006).

Samtidig på den hjemlige arenaen opplevde Forsvaret at personell med høy utdanning og kompetanse sluttet. (Andreassen, 2008; Karlsen, 2007; Nordhus Karlsson, 2000; Pedersen, 2008). I en fremtid der trusselbildet er svært sammensatt, utviklingen over tid usikker og der Forsva-

ret skal kunne løse en rekke ulike og komplekse oppgaver samtidig, kanskje med forskjellige samarbeidspartnere, blir kompetanse på alle plan en kritisk ressurs (St., 2001, 2004).

Forsvaret har siden Forsvarskommisjonen til Kåre Willoch i 1990 vært inne i en omstillingsprosess fra invasjonforsvar til allianseforsvar med vekt på internasjonalt samarbeid. Forsvarskommisjonen fremla sine resultater i 1992 i form av anbefalinger med hensyn til oppgaver, virksomhet og struktur for et fremtidig norsk forsvar. Forsvaret har siden hatt fokus på endring og tilpasning av organisasjonen for å kunne tilpasse personellrammene til ny struktur og nye oppgaver, bl.a. for å bidra til balanse mellom Forsvarets ressursbehov og ressurstilgang. Ulike tiltak er tatt i bruk for å oppnå målsettingen. Noen eksempler er mål- og resultatstyring (Balansert målstyring (BM/BMS; «Balanced Scorecard»), virksomhetsstyring, horisontal samhandel, organisk organisasjonsstruktur (Nettverksbasert forsvar (NbF)) (Hjerpsted og Moen, 2006; Romundseth-Eriksen, 2006). FSJ direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret, DISKO, er et bidrag i endrings- og tilpasningsprosessen i Forsvaret.

Den 1. august 2003 var et vendepunkt for Forsvaret med etableringen av Forsvarets integrerte strategiske ledelse. Den nye ledelsen innebar at forsvarssjefen og hans strategiske funksjoner ble integrert i Forsvarsdepartementet, og at Forsvarets overkommando ble lagt ned. Dette satte også sluttstreken for en lang beslutningsprosess, hvor ulike organisatoriske modeller til ny strategisk ledelsesstruktur hadde blitt vurdert underveis i prosessen.

Forholdet mellom politisk, sivilbyråkratisk og fagmilitær forsvarsledelse er av stor prinsipiell betydning. Det er en utfordrende balanse mellom det sivile samfunnets behov for demokratisk kontroll med militærmakten og Forsvarets eget behov for å bevare sin militærfaglige kompetanse og profesjonelle handlefrihet. Reorganiseringen av Forsvaret er en meget kompleks og omfattende prosess, spesielt siden Forsvaret er en organisasjon med stor faglig autonomi. Det var en betydelig tro på at den formelle organisasjonsstrukturen ville ha betydning for den faktiske beslutningsatferden (Ludvigsen, 2002; Romundseth-Eriksen, 2006).

2.2 Struktur, form og organisering

Forsvaret er en komplekst sammensatt organisasjon. Forsvaret er Forsvarsdepartementets største underliggende etat med ansvar for styrkeproduksjon og de ulike våpengrenene. Forsvarets Forskningsinstitutt, Forsvarsbygg og Nasjonal sikkerhetsmyndighet, er de øvrige. Forsvaret omfatter i all hovedsak den militære virksomheten, inkludert ansvaret for gjennomføring av militære operasjoner, styrkeproduksjoner og logistikk (St., 2007a).

Den strategiske ledelsen av Forsvaret utgjøres av Forsvarsdepartementet, der forsvarssjefen og de militærstrategiske funksjoner er integrert, samt forsvarsstaben. Den nåværende ledelsesmo-

Kapittel 2. Et Forsvar i tiden

dellen har vært under utvikling og effektivisering siden 2000. Erfaringene til nå er positive (St., 2007a). Regjeringen ønsker å videreutvikle denne modellen.

Den operative kommandostrukturen er det verktøyet forsvarssjefen anvender for å utøve kommando over militære avdelinger for å løse Forsvarets oppgaver, både nasjonalt og internasjonalt. Fremtidig ledelsesstruktur må bygge på et nettverksbasert konsept og være tilpasset den operative strukturen (St., 2007a, s. 74). Forsvarssjefen har ansvar for Etterretningstjenesten, Spesialstyrkene, Hæren, Luftforsvaret, sjøforsvaret og Heimevernet. Videre Forsvarets fellesavdelinger og -kapasiteter.

Som en militær organisasjon er hierarkiet og de formelle kommunikasjonslinjene, selve symbolet på en pyramideorganisasjon, nærmest tatt for gitt. En generell organisasjonsmodell vil derfor kunne bli for unøyaktig i fremstillingen. Mintzberg (1991)s tilnærming til dette problemet er å fremsette fem (senere seks) primære konfigurasjoner. Fra Mintzbergs studie er det mulig å plukke særtrekk fra de primære konfigurasjonene og på den måten bygge en modell av egen organisasjon som er mer spesifikk enn en generell fremstilling.

2.3 Mål og kompetanseutvikling i Forsvaret

Hovedmålet er at Forsvaret til enhver tid skal kunne ha tilstrekkelig og riktig kompetanse i forhold til de operative krav og behov, både når det gjelder militær og sivil kompetanse. For å nå disse målene mener regjeringen at det i forbindelse med en ny langtidsplan i Forsvaret i perioden 2009-2012 (2008), spesielt vil være viktig at bl.a. følgende forhold blir ivaretatt:

- At rett kompetanse innen de ulike delene av Forsvaret blir identifisert tidlig. Denne må knyttes konkret til organisasjons- og personelloppsettingsplaner i forkant av perioden.
- At det er en god dialog med arbeidstakerorganisasjonene i den videre omstillingen.
- Når det gjelder bruken av militær og sivil kompetanse må de funksjonene og stillingene, som med en faglig vurdering med fordel bør være sivilt ansatte, være identifiserte.
- At det er et god samsvar mellom inntaket ved Forsvarets sine skoler og ansettelse og bemanningsplaner.
- At det blir utarbeidet overordnede styringsverktøy som kan gi tilstrekkelig oversikt over personell og kompetanse. (St., 2007b)

Personell er Forsvarets viktigste ressurs heter det i St. (2006). Forsvaret skal være en kunnskapsorganisasjon, og ha en personellsammensetning som gjør det egnet til å løse de oppgaver de står

overfor. Personellet skal ha egenskaper og kompetanse som bidrar til kontinuerlig utvikling og transformasjon av Forsvaret. For å lykkes i den pågående utviklingen av Forsvaret må ansvarlighet, læringsevne og endringsvilje prege sentrale ledere. Ledere må være bevisst sitt ansvar som forbilder og tydelig kommunisere de vedtatte mål for og virkemidler i omstillingen. Det overordnede målet med personalpolitikken er å etablere en balansert og fleksibel personellstruktur med høyt motiverte og kompetente medarbeidere. Strukturen skal til enhver tid kunne ivareta Forsvarets skiftende oppdrag og derved øke Forsvarets samlede operative evne. For å ivareta kontinuitet og erfaring på lavere nivå har Forsvaret et behov for yngre befal i operative stillinger i avdelingene. I tillegg skal stillinger som krever spesifikt sivil kompetanse, i større grad besettes av sivile (St., 2006).

Den omfattende omstillingen som Forsvaret har vært igjennom, har medført at Forsvaret har færre medarbeidere til å løse stadig mer krevende oppgaver (St., 2007a, s. 117). Hovedmålsettingen, er som nevnt, er å sørge for at Forsvarets kompetansebehov til enhver tid skal kunne dekkes. Det er samtidig vesentlig at utvikling og bruk av kompetanse tar hensyn til individuelle interesser og forutsetninger, noe som vil være avgjørende for å rekruttere og beholde medarbeidere. Det skal i denne sammenheng utarbeides tjeneste- og karriereplaner for ulike kategorier personell. Disse planene skal bidra til å styrke og utvikle medarbeiderne ut fra Forsvarets behov, og samtidig være et viktig instrument for den enkelte til å planlegge egen karriere. Det er behov for en økt grad av bevisstgjøring, involvering og anerkjennelse av sivil kompetanse på ulike nivåer i Forsvarets organisasjon. Det skal således legges tilrette for en hensiktsmessig incentivstruktur, herunder karriere- og utviklingsmuligheter, for denne gruppen (St., 2007a, s. 120). Sivile dekker i dag i hovedsak funksjoner innenfor spesifikke fagområder og drift av base- og støttestruktur. Andelen sivile innenfor områder som ledelse og økonomistyring, samt spesifikke fagområder og prosjektstyring, skal styrkes.

Forsvarets HR (Human Resources) innsats er et bidrag i omstillingsprosessen. Gjennom prosjekt «Human Resource Management» (LOS, 2009) er datakvalitet innenfor områdene personal, lønn og regneskap samlet i et system. Forsvaret mener at de på denne måten får bedre oversikt over de menneskelige ressursene, fordi det nye systemet har innebygd flere analysemuligheter enn tidligere løsning.

2.4 Strategiarbeid i Forsvaret

Styringen av Forsvaret i perspektivet av en offentlig virksomhet har utfordringer som er sammenfallende med (Cumings og Worley, 2005, s. 596)s diskusjon. Stortingsproposisjon 45 (2000-2001) slo fast at Forsvaret befant seg i en dyp og vedvarende strukturell krise. To grunnleggende

Kapittel 2. Et Forsvar i tiden

faktorer bidro til dette (St., 2001): For det første sto ikke Forsvarets størrelse og de oppgavene det ble pålagt å løse i forhold til ressursene det ble tilført. Dette ga seg utslag i manglende investeringer i nødvendig materiell, tæring på beredskapslagre, manglende vedlikehold av bygg og anlegg, samt lavere øvings- og treningsnivå. For det andre trenger Forsvarets struktur, organisasjon og arbeidsprosesser å tilpasses fremtidens oppgaver.

Forsvarets initiativ og arbeid med NbF, nettverksbasert Forsvar, er et svar på utfordringene (Ludvigsen, 2002). Program Fokus er etablert som Forsvarssjefens omstillingsprogram og skal sikre nødvendig gjennomføringskraft og helhetlig planlegging av den videre moderniseringen av Forsvarets militære organisasjon. Forsvarssjefen sier at: «Omstillingen skal gi oss et tidsmessig forsvar for nasjonal sikkerhet og internasjonalt engasjement».

3 Metodisk tilnærming og gjennomføring

I dette kapitlet vil vi gå gjennom metodiske prinsipper og begreper for oppgaven. Enhver undersøkelse kan, ifølge Jacobsen (2005), deles opp i ulike faser. Disse er: Utvikling av problemstilling; Valg av undersøkelsesopplegg; Valg av metodisk tilnærming, Data- og informasjonsinnsamling; Utvalg av enheter; Analyse; Tolkning; Evaluering av funn og konklusjoner. Totalt åtte faser. Strukturen i dette kapitlet følger i stor grad denne inndelingen, med noen unntak. Vi behandler våre analysemodeller og metodikk oppdelt i kapitlene 3.7, 3.8 og 3.9. Metodeteori har vi hentet fra flere kilder Holme og Krohn Solvang (1996); Jacobsen (2005); Olsson og Sørensen (2003); Thagaard (2009); Widerberg (2001). Aller først gir vi en kort bakgrunn for vårt ståsted i forhold til undersøkelsesopplegg, innsamling og analyse.

3.1 Vårt vitenskapsteoretiske ståsted

Positivismen rendyrker faktorer som årsaker, sammenhenger og lovmessigheter (Widerberg, 2001). Forskningen skal ikke innvirke på studieobjektet, og forskningssubjektene skulle behandles som objekter. Objektivitet, reliabilitet og validitet er etterstrebet, og målet er å generere objektiv, i betydningen sikker, og generaliserbar kunnskap (Widerberg, 2001).

Epistemologisk er utgangspunktet vårt at det er umulig å tenke seg en objektiv kunnskap om samfunnet. Jacobsen (2005) hevder at hva vi ser, vil avhenge av hva vi er interessert i, hva vi er opplært til å se og hva vi er opplært til å ikke se. Utgangspunktet er at all kunnskap er subjektiv. Men det finnes situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte. Oppfatningen og forståelsen er den samme på tvers av individer. I dette ligger det at jo flere som er enige om hvordan et fenomen ser ut eller kan forklares, desto større sannsynlighet er det for at dette er en «sann» beskrivelse. Intersubjektivitet setter altså enighet mellom mennesker i stedet for begrepet sannhet (Jacobsen, 2005).

Vår forestilling om «verden», hvordan vår «verden» ser ut, vår ontologi, er basert på dynamikk, relasjoner og sammensatte forståelse av så vel mennesker som organisasjoner. Vår ontologi, «hva vi tror på», påvirker hvordan vi mener at dette (best) kan utforskes. Mennesket er unikt, så det må studeres på en annen måte enn naturvitenskapenes, og det må utvikles metoder som er tilpasset mennesket som studieobjekt. Organisasjoner er tilsvarende heller ikke et objekt, men

Kapittel 3. Metodisk tilnærming og gjennomføring

et unikt subjekt med relasjoner, vilje, evne og intensjoner. Det er ikke én «verden», men ulike perspektiver som gir den aktuelle «verden».

Vi tror like gjerne på rasjonelle sammenhenger som vi tror på relasjonelle. Og vi tror mennesker og organisasjoner handler ut i fra en blanding og en intensjon og et ønsket utfall av handlingen. Med en relasjonell forståelse mener Rennemo (2006) at vi blir flinkere til å lære av våre erfaringer. «I stedet for å spørre hvem, så spør vi hvordan» (Rennemo, 2006). Virkeligheten er sosialt konstruert og relativ til det enkelte individ. I ny-institusjonell teori betraktes den sosiale virkelighet som en menneskelig konstruksjon skapt gjennom sosial interaksjon. Individer og sosiale elementer er i en kontinuerlig prosess, konstant influert av de relasjoner de er involvert i. «Virkeligheten» vil således konstant være i forandring og tolkes individuelt forskjellig (Busch og Vanebo, 2003; Rennemo, 2006).

Innen naturvitenskapen er det en viss kunnskapstradisjon for forklaringsmodeller basert på at mennesker nøytralt og uten å påvirke kan kvantisere observasjoner, med matematiske fundament og presentere resultater som er generaliserbare og lovmessige. Man kan si at naturvitenskapen i mange henseende forholder seg til en objektivistisk realisme og skjeler i liten grad til en konstruktivistisk fenomenologi (Bojesen, 2005). Der vi flytter vårt fokus fra å kartlegge den objektive virkelighet til å se på hvordan mennesker fortolker og lager meninger av sin virkelighet, må vi være svært forsiktige med betydningen av kausalitet og årsaksforklaringer. Kunnskapssubjekter har intensjoner (motiver) og følgelig kan kausalitet og årsaksforklaringer i naturvitenskapelig betydning ikke brukes i dette prosjektet.

Årsaksforklaringer kobles tett sammen med casestudier og kvantitative metoder (Olsson og Sørensen, 2003). Ofte kan man villedes til å tillegge alle forhold som har ført frem til et bestemt utfall, årsaksstatus. Det er en sammenblanding av hvordan noe skjer med hvorfor. Det sentrale spørsmålet er i hvilken grad ulike faktorer også kan gjenfinnes i andre caser som fører frem til liknende resultater. Det er også lett å villedes til å trekke en «modell» av nøkkelfaktorer som til sammen gir en slags årsaksforklaring, uten at samspillsproblemer tas på alvor. Mange forskere reagerer negativt på alle forsøk på å etablere kausalmodeller for samfunnsvitenskapelige fenomener. Hovedinnvendingen er at mennesker er handlende, og at samfunnsvitenskapelige forklaringer derfor må være intensjonale og ikke kausale (Holme og Krohn Solvang, 1996; Jacobsen, 2005; Olsson og Sørensen, 2003; Thagaard, 2009; Aase og Fossåskaret, 2007).

Det er håndteringen og årsakene vi vil utforske. Med håndteringen utforsker vi Forsvarets tilnærming til strategisk analyse. Med årsakene utforsker vi organisasjonsteori, kunnskaps- og kompetansesyn, organisasjonsoppskrifter, idéer og trender, og strategi. Gjennom håndteringen vil vi indirekte få informasjon om årsaker til at Forsvaret etablerer en strategi for kompetansestyring. Gjennom årsakene vil vi indirekte få informasjon om hvorfor Forsvaret håndterer (ut-

vikler) en strategi for kompetansestyring. Men er det et årsaks-virkningsforhold (kausalitet) her? Det mener vi ikke er opplagt at det er. Vi kan ikke fastslå umiddelbart at det opplagt er en avhengighet mellom «årsakshistorien» og «håndteringshistorien».

I vår kunnskapsutvikling er tolkning og tolkningens betydning og rolle vårt fundament (se en bredere omtale av hermeneutisk analysemetode senere i dette kapittelet på side 29). Vi baserer oss på Forsvarets egenproduserte materiale for å finne Forsvarets fortolkning av strategisk kompetansestyring.

3.2 Utvikling av problemstilling

For å strukturere vårt tema har vi benyttet oss av relevanstre-teknikken (se kapittel. 3.9). Relevanstreer er gode hjelpemidler for systematisering av et komplekst emne (Everett og Furseth, 2004; Troye og Grønhaug, 1993; Widerberg, 2001). Ved å bruke relevanstre kan vi få oversikt over mulige (men også umulige) utredningstemaer. Faktorer som henger sammen eller er beslektet kan grupperes sammen og vil danne et mer naturlig utgangspunkt for en utredningsramme. Det har gjort det lettere å velge hva som skal belyses og hva som ikke skal tas med. Denne metodikken har vi også brukt underveis i analyser. Et eksempel på bruk av relevanstreer i denne oppgaven er presentert i vedlegg A. Ved å syntetisere relevanstreer har vi kartlagt og analysert betydningen av spørsmål som:

- Hva legger Forsvaret i uttrykket «strategisk kompetansestyring»?
- Hva sier aktuell teori om «styring» av kompetanse og kunnskap?
- Hva betyr det at kompetanse er en ressurs?
- Og hvorfor er dette aktuelt nå?

Vi søker å beskrive Forsvarets forståelse av sin strategi for kompetansestyring og forståelse av hva dette innebærer sett i forhold til aktuell teori.

3.2.1 Elementer i problemstillingen

Problemstillingen inneholder fire begreper som betegner i vår terminologi «perspektiver» (se diskusjonen i kapittel 1.6). Den vanlig brukte nomenklaturen i et hierarkisk begrepsapparat i tilknytning til undersøkelser er: enhet, variabel, verdi og kontekst (Holme og Krohn Solvang, 1996; Jacobsen, 2005). Enhet er et undersøkelsesobjekt; variable er egenskaper ved enhetene; og verdi er variasjon i egenskapene .

Kapittel 3. Metodisk tilnærming og gjennomføring

Vi har syndet litt mot dette ved å bruke «perspektiv», men vi opplever samtidig ikke våre fire stikkord som undersøkelsesobjekt. Dette vil vi si mer om under kategorisering (se kapittel 3.7.2). Det er altså strategisk kompetansestyring som er vårt undersøkelsesobjekt, som vi undersøker i fire ulike perspektiver hver med sitt sett av variable med verdier.

3.2.2 Problemstillingens betydning

I følge Everett og Furseth (2004) bør spørsmålene være interessante og ha sitt opphav i undring. Det er to typer begrunnelser for de overordnede spørsmålene: 1) vitenskapelig begrunnelse; vil undersøkelsen øke mengden systematisk kunnskap og 2) samfunnsmessig begrunnelse; vil undersøkelsen ha praktisk betydning for samfunnet eller en gruppe samfunnsmedlemmer (Everett og Furseth, 2004; Thagaard, 2009).

Temaet er interessant av særlig to årsaker. Den primære årsaken er å belyse hvorfor en organisasjon som i siste instans står som garantist for vår kollektive sikkerhet, ikke makter å tilpasse seg den nye forsvars- og sikkerhetspolitiske situasjonen så raskt som mange mener den kanskje burde. Vi ser også at mange virksomheter adopterer, «oversetter (Røvik)» såkalte suksessoppskrifter og vi stiller oss undrende både til fenomenet og til oversettelsesmetodikken. Våre undersøkelser skal nettopp belyse hvordan dette forstås av Forsvaret.

Sekundært fordi forskningen relatert disse problemstillingene der Forsvaret er i fokus, ser ut til å være mangelfull. Vi finner ikke at temaet vårt er analysert i noe særlig grad ut fra vår valgte kombinasjon av teori. Vi mener da at vi kanskje har noe nytt å skrive vitenskapelig om, at vi kan bidra med ny kunnskap. Vi formulerer problemstillinger som er så vidt interessante at et eventuelt avvik mellom det vi forventer å finne og det vi faktisk finner, kan sies å være interessant (Everett og Furseth, 2004; Thagaard, 2009).

Ved å analysere Forsvaret som organisasjon kan kunnskapen både gi et innblikk i organisasjonens særegenheter samtidig som den kan være til nytte for de prosesser Forsvaret selv jobber med innen organisasjonsutvikling. Vi har opplevd at det er en mangel på organisatorisk forskning på Forsvaret. Vår fremstilling kan bære preg av det, noe som for de innvidde i Forsvaret kan virke mer påtagelig og unyansert enn for andre. Vår tilnærming mener vi vil være et konstruktiv bidrag til både videre forskning og til virksomheters utvikling. Spesielt ønsker vi at den skal være et bidrag inn i Forsvarets arbeid med strategisk kompetansestyring.

3.3 Undersøkelsesopplegg

Vitenskapelige undersøkelser klassifiseres etter hvor mye en vet innenfor et problemområde før undersøkelsen starter. Olsson og Sörensen (2003) lister opp pilotstudie, formativ, eksplorativ,

deskriptiv og hypotesetestende undersøkelse. «Strategisk kompetansestyring i Forsvaret» har vi lite forkunnskaper om, og derfor har det blitt en runddans mellom temaet, empiri, teori og justering av spørsmål.

Vi er på jakt etter tolkninger og sammenhenger. Disse sammenhengene er sammensatt, og det gjør det vanskelig å stille klare spørsmål. Dette gir oss utfordringer med å holde oss til en rød tråd gjennom oppgaven, og å vite når tid har vi svart på spørsmålet. I en slik sammenheng kan det være fruktbart å ha en eksplorerende problemstilling. For dette er noe vi ikke «vet» noe om. Vi er søkende på hva vi skal finne i betydningen av at vi ikke f.eks. har en bestemt hypotese om vår teori eller virkelighet som vi ønsker å teste. Olsson og Sörensen (2003) beskriver en undersøkelse der hensikten er å utforske nytt område for nærmere å presisere problemstillinger og hypoteser som eksplorerende. Det er en undersøkelse som er egnet for å prøve ut ulike muligheter i forkant av f.eks. en hovedundersøkelse. Vårt formål er delvis dette, dvs. å undersøke om vår undersøkelsesmetodikk gir dypere forståelse av fenomenet strategisk kompetansestyring og Forsvarets tolkning.

Jacobsen (2005) definerer to undersøkelsesopplegg eller design; beskrivende og korrelasjonelle, og kausale/forklarende. Innledningsvis har vi vist at vi ønsker å se på sammenhenger mellom de temaene de fire perspektivene representerer og at vi ikke søker å beskrive en årsakshistorie. Vi ønsker å forstå og beskrive strategisk kompetansestyring i lys av Forsvarets valg av organisasjonsstruktur, kompetanse- og kunnskapssyn, og strategi i nåtid (påvirkning av omgivelsene og eksterne organisasjonsoppskrifter, idéer og trender). Disse forholdene opptrer samtidig i en hvilken som helst organisasjon og det er umiddelbart ikke opplagt å fastslå at det eksisterer et årsaks-virkningsforhold mellom dem. Derfor mener vi at det undersøkelsesopplegget som passer best til vår problemstilling, er et beskrivende og eksplorerende opplegg.

3.3.1 Metodisk problemformulering

Vår utvikling av problemstilling er basert på en metodikk, kalt relevanstre, beskrevet i Troye og Grønhaug (1993) (se forøvrig redegjørelse senere i dette kapittelet på side 92). De beskriver metoden med at man starter med ett sentralt begrep og knytter dette direkte og indirekte sammen med andre begreper.

Vi vil belyse faktorer som viser kunnskapssynet som kommer til syne i det materialet vi har samlet inn. Det er da av vesentlig betydning å finne de faktorer som forklarer og beskriver. De tidligere nevnte perspektivene er vårt utgangspunkt: organisasjonsstruktur; kunnskaps- og kompetansesyn; organisasjonsoppskrifter, idéer og trender; strategi.

3.4 Metodisk tilnærming; kvalitativ eller kvantitativ

Den kvalitative forskningen stiller seg spørsmål av typen «hva betyr *det* og hva handler *det* om?», mens den kvantitative forskningen spør etter «*dets* forekomst og *dets* sammenhenger». Widerberg (2001) beskriver forskjellen på kvalitativ og kvantitativ forskning slik:

Kvalitet handler om karakteren eller egenskapene hos noe, mens kvantitet er mengden av denne karakteren eller disse egenskapene. Kvalitativ forskning har derfor som formål å klargjøre et «fenomens» karakter eller egenskap(er), og kvantitativ forskning å fastslå mengden av det samme. Kvalitativ forskning er med andre ord (mer) innholdssøkende, men kvantitativ forskning er (mer) innholdsstyrt (Widerberg, 2001, s. 15).

Kvalitativ forskning åpner for variasjoner, mangfold og kompleksitet. Intet menneske og ingen situasjon er identisk med andre. Forskningskonteksten og forskningsrelasjonen blir forskjellig. Vi er på jakt etter tolkninger og sammenhenger, og det er vår vurdering at disse sammenhengene vi søker lar seg best beskrive kvalitativt og ikke som sammenhenger relatert til innbyrdes forhold mellom mengder (antall av «det»).

Kvalitativ forskning er på grunn av sakens natur i følge Widerberg (2001), noe vi best lærer gjennom praksis.

3.4.1 Intensivt design

Ved å velge kvalitativ metode, går vi inn for å finne en måte å forstå verden på. Ut fra vårt vitenskapelige ståsted finnes det ikke en objektiv sosial verden. Det vi skal undersøke må forståes inn i sin kontekst, da det ikke finnes lovmessigheter som vil gjelde på tvers av tid og rom (Jacobsen, 2005).

Vi har svært lite forhåndsinformasjon om feltet og vår problemstilling har dermed endel uklarheter tilknyttet seg. Vi må både utdype, utforske og eksplorere vår egen forståelse av feltet og av temaet. Vår beskrivende og eksplorerende problemstilling krever en metode som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold.

Utgangspunktet for en utredning er og bør være antagelser. Vi søker ikke å bekrefte disse antagelsene, men å underkaste dem kritisk vurdering. En antagelse som har overlevd kritiske forsøk på å forkaste den, kan vi feste større lit til enn antagelser vi har gjort alt for å få bekreftet. Utredningen bør så langt det er mulig stille seg kritisk og fordomsfritt til sine egne antagelser og oppfatninger (Troye og Grønhaug, 1993). Våre antagelser er at vi forventer å finne spor av fire

perspektiver i det materialet vi har samlet inn. Det er vi som har valg perspektiver som vi basert på teori mener er relevante i forhold til tema, og det er vi som mener det er rimelig å forvente noe avtrykk av disse perspektivene.

Vi har bare en enhet vi studerer og kan av ressurs hensyn studere mange variabler. Forsvaret er stort og har mange underenheter som vi ikke går inn på, da det er overordnede forhold vi vil søke innsikt i. Det vil si at vi går i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i forhold til temaet «Strategisk kompetansestyring» i vårt empiriske felt. For så å forsøke å få frem en så helhetlig beskrivelse som mulig. En slik beskrivelse kan gi grunnlag til drøftingene om hva dette kan ha å si for praksis.

3.4.2 Vår kontekst

Med kontekst referer vi til en ramme, bakgrunn, miljø eller sågar den iscenesettelse som vårt fenomen eksisterer i. Vi kan gjerne si at det er summen av alle forholdene rundt og omkring det vi ønsker å belyse eksisterer i. Forholdene rundt og omkring er sammensatt og kan være sammenhengende. Jacobsen definerer kontekst som: «Konteksten er de spesielle rammene som undersøkelsenheten befinner seg innenfor» (Jacobsen, 2005, s. 70). En kontekst er ikke en absolutt størrelse eller «fakta». All den tid vi allerede har benevnt verden som en sosial konstruksjon, må vi også definere kontekst som konstruert. De omstendighetene som vårt fenomen befinner seg i eller som omgir vårt fenomen bidrar til vår tolkning av fenomenet. Vi har valgt det norske Forsvaret som kontekst som representerer den virkeligheten vi undersøker. Vår situasjonsforståelse av status i Forsvaret når det gjelder strategisk kompetansestyring er basert på vårt innsamlede materiale. Dette er kilder som er språklige, noe som indikerer at vi bør velge en kvalitativ tilnærming. Vi utforsker således strategisk kompetansestyring i kontekst av Forsvaret. En stor organisasjon er kompleks i samspill og kontekst og vi erkjenner at Forsvaret også har sin(e) kontekst(er) alt ettersom Forsvaret for eksempel inntar ulike roller.

Slik vi ser det kan vi dele opp kontekst på flere måter og i flere nivåer. Vår kontekst er våre fire valgte perspektiver og virksomheten Forsvaret som en offentlig, statlig virksomhet.

3.5 Data- og informasjonsinnsamling

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet (validitet). Vår undersøkelse er på et institusjonelt/(makro)/strategisk nivå. Enkeltindivider vil selvsagt bidra til den kollektive forståelse, men siden vi er kjent med at Forsvarets forståelse er nedfelt i offisielle dokumenter velger vi dokumentundersøkelse. Det er også en annen grunn til å velge dokumenter som kilde. Den kommenterer vi i neste underkapittel.

Kapittel 3. Metodisk tilnærming og gjennomføring

Datainnsamling har vært pågående helt til det aller siste før ferdigstilling. Arbeidsmetodikken som er benyttet har likhetstrekk med den såkalte snøballeffekten som benyttes i intervjuer, der en informant anbefaler eller peker ut en eller flere andre informanter. Vi har benyttet lignende teknikk i forhold til våre tekstlige kilder. Referanselister, begreper, beskrivelser, mm. er gjennomgått med formål å finne nye kilder. Normalt ville en slik teknikk gitt en snøballeffekt, nemlig en eksponensiell økning i antall kilder. Vi har opplevd et nesten lineært forhold. Et fornuftig sted å stoppe er når vi er kommet til et punkt i vår identifisering av kilder at vi gjenkjenner de fleste eller alle kildene som dukker opp i en gitt kilde. Vi har ikke kommet dit. Ennå. En av grunnene til det, kan ligge i utvalgskriteriet som gjelder tidsperioden.

Våre innsamlinger er i form av tekster, som artikler og dokumenter, som offisielle dokumenter og forskningsrapporter (masteroppgaver).

Informasjon om Forsvarets organisatoriske oppbygning er innhentet fra Stortingsproposisjoner og forskningsarbeider. Dette materialet danner grunnlaget for den modellen som er presentert i kapittel 2. De fleste av disse kildene er tilgjengelig i elektronisk format. De elektroniske versjonene vi har benyttet i dette arbeidet er merket med nettadresse i referanselisten og tidspunktet for når vi har benyttet kilden.

3.5.1 Hvorfor kun tekstlige kilder?

Noen aktuelle metoder innen kvalitativ metoder er observasjon, intervju og tekst- og bildeanalyse. Den avgjørende forskjellen mellom tekst- og bildeanalyse, og intervju og observasjon, er at i tekst- og bildeanalyse foreligger materialet allerede og lar seg ikke påvirke av oss som forsker på det. Det vi leser eller ser er likt for alle betraktere, men det forstås forskjellig (Aase og Fossåskaret, 2007; Fossåskaret, 2006; Kjeldstadli, 2006; Thagaard, 2009; Widerberg, 2001). Vi ønsker å vise hvordan strategisk kompetansestyring kommer til uttrykk i tekst. Vi gjør dypdykk i styringsdokumentene til Forsvaret, og studerer disse dokumentene relativt detaljert.

Vi har valgt å forholde oss kun til tekstlige kilder av flere grunner. En av de viktigste er at per 1. juni 2009 er DISKO ennå ikke signert av Forsvarssjefen. Dokumentet har vært på to høringsrunder i Forsvaret, og det er lite trolig at endringer vil skje med dokumentet, men allikevel er det vår vurdering at nettopp dette forholdet vil muligens ha en innvirkning på de informasjonene vi ville fått gjennom for eksempel intervjuer. Intervjuene ville få nærmest en hypotetisk karakter all den tid vi måttet presisere at om DISKO hadde vært offentlig hva, hvordan og på hvilken måte ville informanten tolket eller handlet. Informasjonene vil være beheftet med ulik grad av usikkerhet selv om forholdet kan betraktes som en «systematisk feil», dvs. gjelde likt for alle vi snakker med. Det er problematisk å intervju noen om et direktiv som ikke «eksisterer».

Vi har et relativt stort og omfangsrikt materiale i dokumentene vi ønsker å analysere, og vi

rett og slett må begrense oss selv i forhold til arbeidsmengde, tid og plass. Dette sett i forhold til våre prioriteringer av struktur i oppgaven og valg av perspektiver/teorier.

3.6 Utvalg av enheter

Med dokument menes tradisjonelt informasjon som noen har nedtegnet om et bestemt emne (Olsson og Sörensen, 2003, s. 91). Problemstillingen bestemmer hvilke dokumenter som er aktuelle å benytte. Problemstillingen skal ha klargjort hva som er enhetene i undersøkelsen og hvilke egenskaper ved enhetene vi ønsker opplysninger om. Utvalg av enheter vil i stor grad bestemme hvilken informasjon vi får inn. Vår type enhet er dokumenter og tekster. Dette er også våre kilder (Holme og Krohn Solvang, 1996).

Vårt utvalg er basert på å utdype nærmere Forsvarets fortolkning av strategisk kompetansestyring. Følgelig er vårt utvalg Forsvarets egen produksjon. Utvalgsriteriene våre er; dokumentet skal enten være relevant i forhold til våre teoretiske perspektiver; relevant i forhold til organisasjonen Forsvaret; det skal være tidsmessig relevant; som er overordnet i Forsvaret; og har betydning for kompetanse. Vi har benyttet litteratursøk som vår primære innsamlingsmetode.

3.6.1 Primære og sekundære kilder

Det er vanlig å skille mellom primære og sekundære kilder. Primære kilder er førstehånds kilder som ikke er fortolket av andre. Innen dokumentforskning utgjør originale dokumenter primærkilder (Everett og Furseth, 2004; Fossåskaret, 2006; Holme og Krohn Solvang, 1996; Kjeldstadli, 2006). Everett og Furseth advarer mot oppfatningen at førstehåndskilder er objektive: «De situasjonene, problemene, handlingene og objektene primærkilden omtaler, er allerede vinklet av primærkildens forfatter, alt avhengig av konteksten rundt tilblivelsen» (Everett og Furseth, 2004, s. 134).

Ofte er skriftlige kilder fortolkninger gjort av en annen forsker eller forfatter. De er da for oss å regne som sekundære kilder (Everett og Furseth, 2004; Fossåskaret, 2006; Holme og Krohn Solvang, 1996; Kjeldstadli, 2006). Sekundærkilder består av kritikk, kommentarer, informert mening, tolkninger og funn. Sekundærkilder egner seg når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse, eller når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort (Jacobsen, 2005).

3.7 Analysemodeller og undersøkelsesmetoder

I analysen av dokumentene har vi benyttet oss av flere undersøkelsesteknikker. Her vil vi gå nærmere inn på hvilke og hvordan. Først og fremst dokument- og tekstanalyse. Men også kategorisering av viktige begreper, innholdsanalyse. Relevanstrær og morfologisk analyse er eksempler på hierarkiske og parallelle undersøkelsesmetodikker (Mariussen et al., 2006).

3.7.1 Hierarkiske og parallelle undersøkelsesmetodikker

Den klart dominerende forskningstradisjonen innenfor positivismen er å dekonstruere/dele opp/bryte ned problemet i mindre enkeltheter. Avhengig av problemets kompleksitet kan denne teknikken benyttes iterativt på de enkelt ledd i hierarkiet. Eksempelvis kan beskrivelse av produkter deles opp i farge, form og størrelse (bil, ...). Videre kan hver enkelt av disse igjen deles inn. Farge kan deles opp i gul, grønn, blå, hvit og brun. Felles for disse tilnærmingene er at de adresserer komplekse problemer. Et eksempel på en hierarkisk undersøkelsesmetodikk er relevanstrær, et eksempel på en parallell undersøkelsesmetodikk er morfologisk analyse.

3.7.2 Kategorisering

Hensikten med å kategorisere data er å forenkle og lage en forutsetning for å sammenligne ulike dokumenter. Jacobsen sier at kategoriene skal være fundamentert i data. «De skal springe ut fra de dokumentene, observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig» (Jacobsen, 2005, s.193). Kategoriene skal i tillegg være begrepsmessig fornuftige for andre enn de som deltar i undersøkelsen og oss som gjennomfører den.

Kategorisering av materialet innebærer at vi reflekterer over hvordan enhetene i materialet kan klassifiseres, og hvilke betegnelser vi gir kategoriene. Kategorisering representerer en interaksjon mellom forskerens forforståelse og tendenser i materialet. Forskerens forforståelse styrer organiseringen av materialet (Thagaard, 2009). Fortolkning har fire faser: forforståelse - fortolkning - fortolkning - forståelse. Det skjer en vekselvirkning mellom del og helhet, sitat og kontekst, og dynamikken ligger i fortolkningsprosessen vår. Dette kalles også kontekstuell analyse (Olsson og Sörensen, 2003). Inspeksjon av dataene bidrar til at forskeren utvikler forståelse av meningsinnholdet i kategoriene (Thagaard, 2009).

Kategorisering bidrar til at vi lettere kan identifisere sentrale temaer og mønstre i materiale (Thagaard, 2009), og kategorisering av materialet representerer både et analytisk hjelpemiddel og en begrensning. Viktig at vi er eksplisitte på hvilke perspektiver vi fremhever i løpet av analysen. Analyse kan ikke skilles fra tolking. Ulike faser i prosessen - fra identifisering av mønstre

til tolkning (Thagaard, 2009). Måten vi deler inn materialet på reflekterer den forståelsen vi utvikler i forhold til våre data (Thagaard, 2009).

Våre kategorier springer ut fra temaet vårt «Strategisk kompetansestyring» og forhold som vi trekker frem fra dokumentene, andre kilder og relevant teori:

- Perspektiv på organisasjonsstruktur
- Perspektiv på kunnskaps- og kompetansesyn
- Perspektiv på Idéer, organisasjonsoppskrifter og trender
- Perspektiv på strategi

Ut fra disse har vi forsøkt å analysere, tolke og drøfte dokumentene, og vi mener at de gjenspeiler vår forståelse i stor grad. Videre i oppgaven velger vi å benytte oss av begrepet perspektiv i stedet for kategori.

3.8 Analyse av skriftlige kilder

Syvertsen (1998) betegner dokumentanalyse som en systematisk analyse av skrevne beretninger som ikke er produsert eller generert av forskeren selv. I hovedsak gjennomfører vi en innholdsanalyse av dokumentene. Det vil si at vi forsøker å relatere meningsinnholdet til et av våre perspektiver. Vårt metodiske mål er å systematisere dette og danne våre hypoteser eller meninger av det vi finner i analysen. Fossåskaret gir en utdyping av hvilken dimensjon skriftlige kilder kan bidra med:

Skriftlige kilder gir adgang til en spesiell og ofte begrenset dimensjon ved samfunnet. De fører gjerne forskeren til offentlige formulerte uttrykk. Sier vi at de store kvantitative undersøkelsene gir forskningen det *representative*, og at de kvalitative observasjonene søker det *unike*, kan vi si at skriftlige kilder gir det autoritative. (Fossåskaret, 2006, s. 23)

De skriftlige kildene frigjør seg fra sine opphavsmenn og legge frem til åpne tolkninger, «vi kan bare i unntakstilfeller kontrollere ved å gå tilbake og spørre hva teksten 'egentlig' er ment å skulle kommunisere» (Fossåskaret, 2006, s. 23). Kjeldstadli (2006) anbefaler oss å beskrive dokumentene, for så mer eller mindre dele opp dokumentet mekanisk under overskrifter. Det vil si at vi sorterer biter inn i ulike kategorier eller perspektiver. En slik sortering vil bli preget av vårt skjønn, da vi ser at noen elementer kan passe inn i flere kategorier ut fra vår tolkning av innholdet i elementet.

Kapittel 3. Metodisk tilnærming og gjennomføring

Tekster skrives ulikt i ulike miljøer (Kjeldstadli, 2006), og vi kommer da inn på tekstanalytiske termer som sjanger, struktur, osv. Det er et poeng å benytte alt tilgjengelig materiale og samtlige tilgjengelige metoder og anvende dem på «vår» måte. Vi bruker derfor også typiske intervjuanalytiske termer som tema, sammenheng og mønstre i vår tekstanalyse.

Om tolking redegjør Holme og Krohn Solvang:

Tolkning innebærer å innholdsbestemme kilden. [...] Det er avsenderens intensjoner som blir fokus, og da ut i fra hans tidshistoriske situasjon. [...] Ofte er det like interessant å spørre etter mottakerens forståelse av innholdet i kilden (Holme og Krohn Solvang, 1996, s. 126).

En kan altså ikke gå ut ifra at det er samsvar mellom avsenderens intensjoner og den forståelsen en finner hos mottakerne.

Holme og Krohn Solvang (1996) diskuterer normative (vurderende) og kognitive (berettende) kilder, og private og institusjonelle kilder. Begge deler er relevant og interessant for vår undersøkelse. Kognitive kilder kan, hevder Holme og Krohn Solvang, fremstå med utsagn og påstander som tilsynelatende er beskrivende, men som er et mer eller mindre vellykket forsøk på å hevde normative standpunkt. Typiske eksempler på kilder som skal være enten det ene eller det andre er offentlig statistikk som er kognitiv, mens lover og forskrifter vil være normative. Holdninger, intensjoner, krav og retningslinjer kommer best til uttrykk i normative kilder, mens inntrykk av hvordan forholdene var, og hvordan de blir forstått, vil best komme til uttrykk gjennom kognitive kilder.

I institusjonelle kilder kan det være utfordrende å vurdere hvem sine synspunkter som fremkommer. Er det ledelse? Samtidig vil form og språk være veldig distinkt. Offentlige kilder er informasjon som er tenkt publisert for et større publikum, mens intern saksgang fører et språk og en form som er tilpasset saksbehandlere. I sin omtale av sjangere og dokumenter, utdyper Kjeldstadli (2006) ulike dokumenter og teksters særtrekk og beskriver dokumenter som representanter for ulike sjangere. Fremstillingen passer godt med våre egne kategoriseringer av innsamlede tekstlige kilder. Sjangere er uttrykk for stereotyper, og «En sjanger sier lite om individet bak teksten, men mer om det samfunnet, miljøet den er blitt til i» (Kjeldstadli, 2006, s. 213). Påstanden er interessant i forhold til drøftingen av det kulturelle aspektet av Forsvarets syn på kompetanse.

3.8.1 Kildegransking

Kildegransking er spesielt utbredt innenfor de historiske fagene. Det er først og fremst i bruken av skriftlige kilder at vi må utvise en del varsomhet og granske kildene nøye. Forskjellen på

kildegransking i nedtegnede kilder i forhold til intervjuer er at førstnevnte er mye mindre spontan. Nedskrevne kilder er mer reflekterte og gjennomtenkte Holme og Krohn Solvang (1996); Jacobsen (2005). Det kan være en ulempe. Det foregår en utsilings- og utvelgelsesprosess fra opphavssituasjonen og til den faktiske brukersituasjonen (Holme og Krohn Solvang, 1996). Denne prosessen kan være ganske tilfeldig, nedskrivning av opphavssituasjonen, og systematisk, brukerens problemstilling styrer utvelgelsen systematisk. Holme og Krohn Solvang (1996) definerer fire faser i en kildegranskingsprosess; Observasjon, opphavsbestemmelse, tolkning og brukbarhetsbestemmelse:

Observasjon: Det er veldig viktig å skaffe seg oversikt over hvilke kilder som kan være tilgjengelige og hvilke som kan være relevante. Utsilingsprosessen som skjer mer eller mindre tilfeldig, kan fort føre til at en får et systematisk skjevt materiale. Mulige kilder som kan belyse den aktuelle problemstillingen er for eksempel bibliotekene, offentlige arkiv eller ved den enkelte offentlige eller private institusjon og privatpersoner (Holme og Krohn Solvang, 1996).

Opphavsbestemmelse: Problemene med opphavsbestemmelse er knyttet til fastleggingen av kildens tilknytning til den virkelighet den beskriver. Dette er et omfattende spørsmål som griper inn i kildens autenticitet (Holme og Krohn Solvang, 1996). Er kilden virkelig det den gir seg ut for å være? Hvordan skal kilden forstås? Som en del, som en virkning, som ledd i en målrettet sammenheng eller som rent meddelende? Svarene kan gi oss de nødvendige forutsetningene for å avgjøre hvordan kilden kan brukes. Spesifikt lister Holme og Krohn Solvang opp kriterier å vurdere kildens opphav ut i fra: opphavsmann eller -gruppe, opphavstid og -sted, formål, tekniske forhold og overleverings- og funnomstendigheter. Opphavsfastsettelsen blir en forutsetning for tolkningen. Den videre diskusjon er gjort i tilknytningen til analyse og drøftingen.

Tolkning: Kildetolkning skjer i en bestemt problemsammenheng (Holme og Krohn Solvang, 1996). Dette vil avgjøre hvilke meningselementer vi er interessert i. Målet med tolkningsarbeidet er å kunne gi en sammenfattende fremstilling av meningsenheter og strukturer. «Tolkning innebærer å innholdsbestemme kilden»(Holme og Krohn Solvang, 1996, s. 126). Det innebærer et vekselspill mellom helheter og detaljer av språklig, begrepsmessig og saklig karakter. Kildene må forstås i forhold til hverandre og i sammenheng med hverandre. Tolkning er å sette resultatene fra en undersøkelse inn i en større sammenheng (Jacobsen, 2005).

Brukbarhetsbestemmelse: Et hovedelement i analysen er bestemmelse av hvilken troverdighet kilden har. For eksempel: Hvor nær eller direkte er kilden knyttet til en bestemt si-

tuasjon? og i hvilken grad kan kilden med stor grad av troverdighet belyse de sentrale og vesentlige leddene i denne situasjonen? En analyse av troverdighet har to elementer Holme og Krohn Solvang (1996): En ytre analyse av kilden i relasjon eller for hold til andre kilder og en indre analyse vedrørende kilden selv. Den videre diskusjon er gjort i tilknytningen til analyse og drøftingen.

3.9 Relevanstrær

Troye og Grønhaug (1993) presenterer en metode for strukturering av kvalitative data som går under betegnelsen «relevanstre». Et relevanstre er en analyseteknikk som går ut på å inndele et overordnet emne i stadig mindre underemner og gjengi det visuelt i form av et tredigram. Forskjellige hierarkiske nivåer stilles opp der det underliggende nivå hele tiden er mer fininndelt. Et relevanstre viser forskjellige aspekter av et system eller et løsningsforslag eller en problemstilling og gjør det på den måten mulig for oss å forstå et emne bedre og finne ut av hva som kreves for å oppnå et bestemt resultat. Abstraksjonsnivået i treets rot er høyt mens detaljeringsgraden øker desto lenger ut/ned i treet man når.

De enkelte elementer på hvert på hvert nivå skal beskrive nøyaktig hvilket element på nivå over de knytter seg til. Ideelt sett bør ingen av elementene på et bestemt nivå overlappe et annet element på samme nivå og alle elementer på samme nivå skal anskues fra samme synsvinkel (Mariussen et al., 2006; Troye og Grønhaug, 1993).

Vi finner flere fordeler med denne metoden:

- Den gir oversikt over mulige/umulige utredningstemaer.
- Faktorer som henger sammen eller er beslektet, kan grupperes sammen og vil danne et naturlig utgangspunkt for en utredningsramme enn faktorer som har en løsere sammenkobling
- En slik oversikt kan også lette litteratursøkingen for å belyse det man vil studere nærmere
- Oversikten vil dessuten gjøre det lettere å velge hva som skal belyses og hva som ikke skal tas med.

I vårt arbeide har vi brukt denne metoden underveis for å skaffe oss selv oversikt over ulike temaer og problemstillinger, og finner den fortreffelig som illustrasjoner underveis i oppgaven. I følge Troye og Grønhaug (1993) er relevanstrær en egnet metode for å systematisk utvikle problemstillinger. Dette har vi også gjort se figur A.

3.10 Evaluering av funn og resultater

I kvalitative studier handler resultatene ofte om å skildre noe, slik at det oppstår nye tanker av betydning. Denne betydningsrikdommen danner sammen med struktur og teoritilskudd underlag for resultat kvalitet. Med struktur menes krav om oversiktighet og reduksjon av kompleksitet. Tolkning av resultatene må fanges inn det fundamentale i rådataene på en eksakt måte. Med teoritilskudd siktes det til hvor godt en har kunnet relatere til tidligere teori (Olsson og Sörensen, 2003).

Hermeneutikk betyr å tolke, oversette, tydeliggjøre, klargjøre, forklare og si. Det er en tolkningslære som baserer seg på visse grunnleggende antagelser eller forutsetninger som utgjør ryggraden i analysemetoden. Det vil si at (Widerberg, 2001):

- Mening skapes, framtrer og kan bare forstås i en sammenheng eller kontekst.
- I all tolkning og forståelse er deler avhengig av helhet, og vice versa.
- All forståelse forutsetter eller bygger på en eller annen form for forforståelse (vår referanseramme, teori).
- Enhver tolkning forutgår av visse forventninger eller forutfattede meninger.

Hermeneutiske analyseprosesser er en kontinuerlig vekselvirkning mellom deler og helhet, der begge deler brukes til å belyse hverandre. Metoden har til hensikt å rekonstruere i betydningen sette sammen, syntetisere, mening og sammenheng for å få frem et mangfold av ulike perspektiver, nyanser og synspunkter. Det er likevel grenser for hvor mange nyanser vi kan fordøye, og vi er derfor nødt til å forenkle og strukturere for å komme frem til forståelige resonnementer og konklusjoner (Jacobsen, 2005). Å analysere etter disse tesene vi har nevnt her, vil med andre ord si at vi inkluderer en klargjøring av de komponentene som nevnes, blant annet hvilken forforståelse og hvilke forventninger vi har med oss inn i forskningsprosessen (Widerberg, 2001). Vi er en del av det vi studerer og det inngår i vår forforståelse. Vårt språk og våre forståelsesmåter er samfunnets språk og forståelsesmåter (Widerberg, 2001).

3.10.1 Undersøkelsens pålitelighet og gyldighet

Åpenhet er sentralt i et kvalitativt studie, fordi det tillater leserne selv å vurdere om de stoler på de metodene vi har benyttet (Jacobsen, 2005, s. 231). Siden vi har gjennomført en kvalitativ oppgave, er den også sterkt kontekstavhengig og dermed ikke lett å sammenligne med andre tilsvarende undersøkelser om andre organisasjoner. Ved å vise frem hvilke kilder vi bruker, hvordan vi reflekterer og setter sammen ulike faktorer, er oppgaven åpen for vurdering av andre

Kapittel 3. Metodisk tilnærming og gjennomføring

enn oss selv, både i forhold til reliabilitet og validitet. Når det gjelder tolkningens validitet for de kvalitative studienes vedkommende, så baserer de seg på forskerens filosofiske oppfatning (Olsson og Sørensen, 2003, s.24). Reliabilitet knyttes til spørsmål om forskningens pålitelighet og styrkes normalt ved at flere deltar i prosjektet, og diskuterer avgjørende beslutninger i forskningsprosessen (Thagaard, 2009). Validitet knyttes til spørsmål om gyldighet. Det er to nøkkelbegreper i evalueringen:

Gyldighet (validitet): Er det undersøkelsesopplegget vi har valgt egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke? Måler vi det vi ønsker å måle?

Pålitelighet (reliabilitet): Kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt påvirke de resultater vi vil komme frem til? Kan vi stole på de informasjonen vi har samlet inn?

Nøyaktighet i registrering og analysing av data, er viktig for å få et pålitelig resultat (Jacobsen, 2005). Våre data er nedskrevne dokumenter som vi ikke kan endre på, men vår analysing er preget av skjønn. Ved å ta for lett på valg av hvilken kategori vi plasserer data i, kan det bli tilfeldig hvilke enheter som havner i hvilke kategorier (Jacobsen, 2005).

Uansett hvor dyktige vi er til å sammenligne og bruke teorier til å tolke resultatene, vil det alltid være en fare for at vi tolker mer inn i dataene våre enn vi har grunnlag for (Jacobsen, 2005). Påliteligheten handler om hvor godt håndverk vi har utvist i løpet av undersøkelsen. Den begrepsmessige gyldigheten handler om hvorvidt vi faktisk har målt det vi påstår at vi har målt. Har vi brukt et undersøkelsesdesign som er egnet til å få tak den informasjonen vi ønsket? Den interne gyldigheten handler om hvor god dekning vi har i våre data til å trekke de konklusjoner vi gjør. Den eksterne gyldigheten handler om de resultater vi har kommet frem til, også gjelder for en større gruppe. Disse forholdene henger nøye sammen (Jacobsen, 2005).

3.11 Tolkning og tolkningsfeil vs. drøfting

Førland (2006) ser tolkning som en forståelse av f.eks. problemstillingen. Drøfting sier han er å diskutere med — seg selv. En diskusjon som foregår med argumenter for (pro) og imot (kontra). «Et argument er et utsagn som brukes for å støtte eller svekke en påstand» (Førland, 2006, s. 36). Forsvaret er en stor organisasjon og den har også stor politisk interesse, vi bør derfor drøfte funnene vår med en viss forsiktighet (Jacobsen, 2005, s.183). Vi tolker og vurderer tolkningsfeil i kapittel 8 og drøfter i kapittel 9.

4 Organisasjoner i støpeskjeen

I dette kapitlet beskriver vi viktige sider ved organisering, struktur, forming og styring av virksomheter. Små virksomheter og sågar enkeltmannsforetak har behov for å utvikle en organisasjonsstruktur etterhvert som de vokser. Store virksomheter som de vi finner i offentlig sektor har svært velutviklede strukturer. Strukturen påvirker alt virksomheten gjør (Busch og Vanebo, 2003; Greve, 1995; Hatch, 2001).

Formålet med dette kapitlet er å kort skissere noen strukturer, deres grunnlag og deres egenskaper uten å gå i detalj inn i diskusjon om dimensjoner (Hatch, 2001) og, faktorer og grunnelementer (Mintzberg, 1991). Det andre formålet er å trekke frem noen eksempler på «nye» organisasjonsstrukturer og argumenter for deres fortrefelighet.

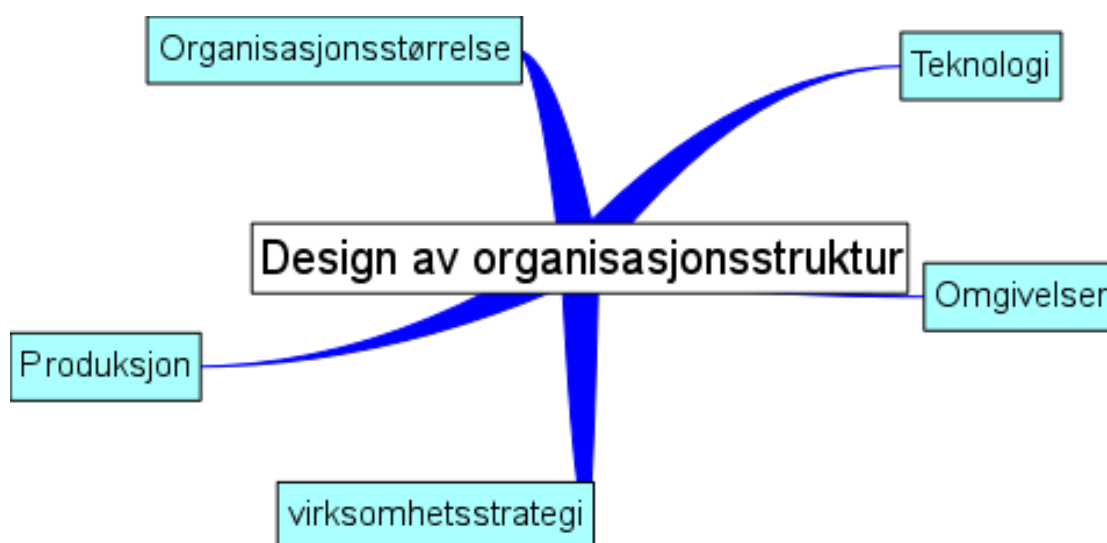
4.1 Organisasjonsstruktur

Grunnlaget for å danne organisasjoner ligger i prinsippet om arbeidsdeling. Komplekse arbeidsoppgaver kan sjelden løses av én person. Greve trekker frem og presiserer sammenhengen mellom organisasjon, struktur, arbeidsdeling, mål og kontroll.

Generelt kan vi si at en organisasjon er to eller flere individer som gjennom arbeidsdeling søker å oppnå et mål som gjelder organisasjonen [...] Organisasjon har vi kun hvor det er nødvendig å strukturere arbeidet for å utnytte arbeidsdeling. Struktur betyr at det er et fast mønster for hvordan arbeidet er delt mellom ansatte. Hver har sine roller og oppgaver, og disse står i et forhold til hverandre. En organisasjon må også ha et mål. Individer har av og til også mål; disse kan være sammenfallende med organisasjonens mål i den grad individene har innflytelse på målsettingen.

Denne kan være gitt av de som kontrollerer organisasjonen (Greve, 1995, s. 22).

Organisering, struktur, arbeidsdeling og kontroll trekkes også frem av Cummings og Worley (2005) der de ser en trend fra rigide, gjennomkontrollerte byråkratiske organisasjoner til slanke («lean»), fleksible strukturer med færre ledere, færre arbeidstgere og mer strømlinjeformet produksjon på tvers av funksjonelle barrierer. Slike organisasjoner er svært adaptive, innovative og kosteffektive. Organisasjonens struktur beskriver på hvilken måte alt arbeid i en organisasjon er



Figur 4.1: Årsaker som påvirker en organisasjons struktur (Etter Cummings og Worley (2005))

delt inn grupper og enheter og undergrupper og underenheter og hvordan disse er koordinert for å utføre sine oppgaver (Cummings og Worley, 2005). De deler inn i fem ulike strukturer derav tre såkalt tradisjonelle; funksjonell, divisjonell og matrise og to mer fleksible strukturer; den prosessuelle og nettverksstrukturen. Lai (2008) trekker i sin gjennomgang av organisasjonsstrukturer frem Mintzberg (1991) arbeid med å syntetisere forskningen med organisasjoner, deres struktur, hva den bør/skal/må/ inneholde og hvilken betydning det har. Mintzberg (1991) definerer fem organisasjonsformer; den basale, maskinbyråkratiet, fagbyråkratiet, divisjonsorganisasjonen og ad-hoc-organisasjonen. Hver for seg er de en unik kombinasjon av bestemte strukturelle og situasjonsmessige elementer. Bestanddelene er innbyrdes avhengige slik at endring av en faktor vil få konsekvenser for de andre faktorene. Mintzberg presiserer at valg av struktur må se på som en sammensatt kombinasjon av internt forenlige grupper og at disse må være forenlige med organisasjonens situasjon – dens alder og størrelse, betingelsene i dens omgivelser og dens produksjonsteknologi. Cummings og Worley (2005) beskriver et årsaksperspektiv for hvorfor organisasjoner ser ut slik de gjør. Organisasjoner struktur påvirkes av dets omgivelser, produksjon sine egen fysiske størrelse, teknologi, produksjon og strategi (se figur 4.1).

Hatch (2001) skiller mellom tre ulike organisasjonsformer: Mekanistiske, byråkratiske og organiske. De har ulike karakteristikk i forhold til oppbygging, grad av standardisering av arbeidsprosesser, formaliserte interne relasjoner, grad av spesialisering av arbeidsutførelse. Andre dimensjoner som hver for seg beskriver en karakteristikk av organisasjonsstrukturen er gjengitt kort nedenfor (Greve, 1995; Hatch, 2001):

Kompleksitet: vertikal differensiering: hierarki, horisontal differensiering: antall enheter

Spesialisering: spesialoppgaver som utføres

Standardisering: innslag av faste prosedyrer og regelmessige tilbakevendende hendelser og aktiviteter

Formalisering: regler, prosedyrer og kommunikasjon foreligger skriftlig

Sentralisering: Konsentrasjon av beslutninger Størrelse: antall ansatte i en organisasjon

Overført på Hatch (2001) tre organisasjonsformer kan de ulike dimensjonene anta verdier som vist:

Mekanistiske: bygget opp hierarkisk med sentralisert (lederstyrt) kontroll, formalisert, komplekse, standardiserte oppgaver, programmert arbeidsutførelse

Byråkratiske: bygget opp hierarkisk med desentralisert kontroll, formalisert, komplekse, standardiserte oppgaver, programmert arbeidsutførelse

Organiske: bygget enkel, flat med sterk grad av desentralisering, uformell (stor grad av skjønn) spesialiserte oppgaver, ikke-programmert arbeidsutførelse

Det autoritære systemet, eksemplifisert med maskinbyråkratiet og den basale strukturen (Mintzberg, 1991), har dominert vestlig ledelse i mange hundre år. De fleste bøker om visjoner, mål og strategier bygger da også på den autoritære systemet, der toppledelsen har utviklet en visjon for sin virksomhet og deretter presentert den for organisasjonen (Mintzberg, 1991; Rohlin et al., 1994). I den andre enden av «skalaen» finner vi nettverksorganiserte virksomheter der virksomheten f.eks. ikke har egen produksjon men selger andre produkter i et partnerskap. De har heller ikke f.eks. egen markedsføring, men lar seg markedsføre ved at de lar andre partnere markedsføre seg gjennom dem (Cummings og Worley, 2005).

Greve (1995) hevder at en organisasjon trenger ulike typer kompetanse, både teknisk og markedsmessige kompetanser, men også kompetanse til å drive selve organisasjonen. Samordning av organisasjonens ulike enheter har en kostnad og ulike former for organisering som organisasjonen velger har ulike kostnader (transaksjonskostnader). Om forholdet mellom arbeidsdeling, organisering og kompetanse sier Greve at:

«Kjernen i driften av organisasjonen ligger i måten arbeidsdeling skjer på, både mellom enkeltmennesker og mellom avdelinger og grupper. Poenget med organisering er at hver enkelt skal bruke sin spesielle kompetanse, og sammensetningen av kompetanse gjør bedriften i stand til å utføre sine oppgaver.» (Greve, 1995, s. 34)

Kapittel 4. Organisasjoner i støpeskjeen

Organisasjonsstrukturer er i ferd med å bli multidimensjonale og åpne. Med de utfordringer som det fører med seg. Beslutningsprosesser basert på åpne strukturer skaper komplekse og skiftende koblinger av deltagere, problemer, løsninger og beslutninger og uventede beslutningsutfall. Organisasjoner forsøker derfor å unngå den usikkerhet åpne strukturer har, ved å utvikle strukturer som regulerer adgangen for deltagere, problemer og løsninger til ulike beslutninger (Greve, 1995; Hatch, 2001). Organisasjoner som skal samvirke blir dynamiske nettverk som samvirker. En metafor som Morgan (1998) benytter er den organiske struktur («hjernemetafor»). Rohlin et al. (1994) poengterer at i en organisk organisasjonsstruktur er oppgaver, prosesser og handlinger i betydelig mindre grad forutbestemte og regelstyrte. De kan heller ikke fordeles på en enkel måte, slik de kan i en organisasjon basert på høy grad av spesialisering lik den mekanistiske (Mintzberg, 1991). Rohlin et al. (1994) beskriver målene for prosessbaserte organisasjonssystemer. Målene og virksomhetens fokus blir på kundeverdier, gjennomstrømningstid, tidseffektivitet, servicegrad, kvalitet og produktivitet. BPR («Business Process Re-engineering») er et eksempel på en prosessfokusert modell der fokus er tidsbesparelser, prosesseffektiviseringer. Det bør nevnes at Mintzberg (1991) ikke favoriserer en organisasjonsstruktur fremfor en annen. Hver struktur til sitt formål mener han. Rohlin et al. (1994) sier ettertrykkelig at: «i en sterkt föränderlig miljö er den organiska organisationsstrukturen överlägsen. Den har en överlägsen förmåga att stimulera innovationer och förnyelse, eller i vårt språkbruk, lärande och utveckling» Rohlin et al. (1994, s. 93).

I Cummings og Worley (2005, s. 596) diskuteres utfordringer som offentlig sektor har og som skiller denne sektoren fra den industrialiserte. De påvirkningskreftene som offentlig sektor må forholde seg til er politiske, sosiale og økonomiske. Det er langs fire dimensjoner at offentlig og privat sektor skiller lag: verdier og struktur, variasjon (“*multiplicity*”) i beslutningstagere, interessentenes (“*stakeholder*”) mangfoldighet og tilgjengelighet samt graden av sammenkoblinger mellom myndigheter.

4.2 Strukturens fleksibilitet

von Krogh et al. (2007) hevder at den riktige konteksten må få følge av den riktige organisasjonsstrukturen. Å rigge til en fungerende organisasjonsstruktur hører inn under ledelsens domene, og de bør finne den gode balansen mellom fleksibilitet og kontroll i en organisasjon.

Nordhaug (2006) legger til grunn en tankegang der hver enkelt ansatt har en portefølje av forskjellige kompetanser, noe som kan gi betydning rent organisatorisk. Basert på sine ulike realkompetanser kan de gjøre ulike jobber innenfor flere organisatoriske enheter. Dette er i følge Nordhaug (2006) logikken i matrisestrukturer og prosjektgrupper som går på tvers av enheter.

Både von Krogh et al. (2007) og Busch et al. (2003) hevder at å lede kunnskap dreier seg om å skape og utnytte kunnskap. Her må man ha fokus både på eksisterende og skaping av ny viten ved å utforske taus kunnskap, både språklig og ikke-språklig. Røvik (2007) sier at mens ledelse handler om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte, innebærer styring en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner.

Ved å lage strukturer som gjør det mulig å sette sammen team med overlappende og komplementær kompetanse, får vi synergieffekt når vi lykkes. Det skapes mellommenneskelige relasjoner som virker forløsende på nye kompetanser, og delvis virker selve samhandlingen til å generere ny kompetanse (Nordhaug, 2006).

I kontekst av nyinstitusjonell teori beskriver Olsen (1988) atferd i organisasjoner på mesonivå (bedrifter, organisasjoner, bransjer, mm). All atferd er ikke styrt av rutiner. En åpen organisasjonsstruktur innebærer liten regulering av tilgangen på deltagere, problemer og løsninger til beslutninger, og liten regulering av hvordan disse kan kobles sammen og behandles. Modeller for slike strukturer forutsetter en temporal orden heller enn en kausal-instrumentell orden.

4.3 Fra maskinbyråkrati til holografisk tilnærming

Dokumenter fra Forsvaret, *Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar* (2003), NbF (2001) *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret* (2005) og FPG (2006b), som omhandler kompetanse på ulike vis, beskriver omgivelser i endring og at dette har konsekvenser for Forsvarets handlingsmønster og behov for nye fleksible organisasjonsformer. Videre kreves det å holde tritt med utvikling av kunnskap og kompetanse både når det gjelder informasjons- og kommunikasjonsteknologi, og samfunnsvitenskapelige tema. Ikke-lineær vitenskapsteori nevnes spesielt.

Strategiske grunner for å utvikle seg i nettverksbasert retning (NbF, 2001):

Forsvaret kan vanskelig betraktes isolert fra den generelle samfunnsutviklingen. Derfor vil fundamentale endringer i hvordan samfunnet organiserer seg og dets forskjellige elementer samvirker også få konsekvenser for Forsvaret.

Arten av fremtidens militære utfordringer er endret. Spekteret av oppgaver som militære styrker skal kunne løse er utvidet de siste 10 årene, og at det er stor usikkerhet omkring fremtidige utfordringer.

Her vises det til en erkjennelse om at vi forholder oss til ikke-lineære fenomener.

Likevel Manøverteori og oppdragsbasert ledelse er bærende elementer i Forsvarets fellesoperative doktriner, og ligger som en forutsetning for disse erkjennelsen og det vi leser videre.

NbF (2001) hevder at det ikke finnes noen motsetninger mellom nettverkstenkning og hierarki

Kapittel 4. Organisasjoner i støpeskjeen

eller kommandonivåer. Nettverket må oppfattes som en grunnstruktur, og gjennom oppdragsorganiseringen vil det alltid fremtre er hierarki eller kommandonivåer med forskjellige oppgaver og myndighet.

Det å skifte fokus fra et lineært til et ikke-lineært perspektiv kan gi ny innsikt i hvordan Forsvaret fungerer i møtet med sine omgivelser. Det er ikke spørsmål om enten eller, men både og (NbF, 2001).

Et ikke-lineært system oppfattes som et åpent system, det vil si at det ikke kan analyseres isolert fra sine omgivelser, fordi det vekselvirker med disse. Den levende organisme er det klas-siske eksempelet. En organisme viser i høy grad av indre fleksibilitet og dynamikk. Den har derfor ikke en rigid struktur slik som maskiner har.

4.4 Oppsummering

Divisjonaliseringen av Forsvaret skaper småkonger, hierarkiet virker hemmende på informasjonsflyten og kulturen begrenser meningsutvekslinger. Dette i skarp kontrast til presset fra omgivelsene der omstilling, fleksibilitet og konseptuell revurdering er noen av kravene (Nordhus Karlsson, 2000). Forutsetningen for at Forsvaret skal fungere som en divisjonalisert organisasjon er ikke tilstede. Nordhus Karlsson mener videre at

Den sentrale ledelsen klarer ikke på en god nok måte å fremme helhetstenkningen, noe som gir seg utslag i at det totale produktet organisasjonen skal fremstille, det balanserte Forsvaret, vanskelig lar seg realisere. [...] I Norge er det ikke et Forsvar, men tre: Landforsvaret, Sjøforsvaret og Luftforsvaret (Nordhus Karlsson, 2000).

En annen innvending mot det mekanistiske organisasjonsprinsipp er at organisasjonen ikke oppfordres til å lære. Med stadig skiftende omgivelser er Forsvaret nødt til å omstille seg som del av en kontinuerlig endringsprosess. Forsvaret er nødt til å lære. Med kontinuerlig endrede forutsetninger, mål og verdier er læring nødt til å kobles tilbake som styrende forutsetninger i tillegg til de endrede forutsetningene. Dette er dobbelkretslæring («Refleksjon i handling», Schön, 2001). Dobbeltkretslæring vil ha vanskelig for å fungere i en sterkt hierarkisk struktur (Peter Senge referert av Rohlin et al., 1994).

5 Perspektiver på kunnskap og kompetanse

Her vil vi ta for oss teori som kan gi oss grunnlag for å utdype ulike aspekter av hvordan kunnskap og kompetanse skapes og utvikles? Vi gir en redegjørelse for noen sammenhenger mellom kompetanse og ulike perspektiver ut fra våre preferanser som vi har gått igjennom i de tidligere kapitlene. Men først må vi utdype hva vi legger i kunnskap og kompetanse.

Vi baserer oss på kunnskapssyn som vi er blitt inspirert av gjennom studiet og som kan spores til mange av de teoretiske perspektivene vi er introdusert til, representert gjennom Argyris og Schön (1996); Cummings og Worley (2005); Irgens (2008); Newell et al. (2002); Rohlin et al. (1994); Schön (2001). Vi opplever at de fremmer et felles sett av humanistiske verdier med vektlegging på åpen kommunikasjon, utvikling og økt involvering av medarbeidere og å bidra til personlig utvikling for alle involverte. Tanken er at man må bidra til at de enkelte medarbeiderne tilføres eller selv skaper den kompetanse og kunnskap som er nødvendig for å endre og forbedre en organisasjon kontinuerlig. Synet på mennesket er som subjekt og ikke som et objekt. Mennesket er styrt av sine idéer og vilje, og kan derfor bidra til å være en utviklende og lærende aktør i organisasjonen.

5.1 Hva er kunnskap og kompetanse ?

Det er en mengde ulike synspunkter på hva kompetanse er. Bojesen oppsummerer sine observasjoner på følgende vis:

What has struck me most, by looking at the subject of competence, is that although there are many diverse and sometimes contradictory definitions and conceptualisations of competence, people (practitioners, scholars and students) very often assume that despite totally different starting points they know what they are talking about when saying 'competence' and, more surprisingly, that they are all talking about the same thing (Bojesen, 2005, s. 19).

Kapittel 5. Perspektiver på kunnskap og kompetanse

Han lar seg ikke fortvile av dette tilsynelatende kaoset, men oppfordrer oss til «accept the multiplicity of competence explanations and focus on the opportunities it offers (Bojesen, 2005, s. 20)». Allikevel slår vi oss ikke til ro med dette, men ser på ett par varianter av definisjoner eller «forklaringer», som Bojesen kaller det, for å få et inntrykk av spredningen.

Greve (1995) beskriver kompetanse som: «Kunnskap og teknologi, dvs. systemer og organisering av aktiviteter som gjør at organisasjoner kan løse sine oppgaver». Forsvaret bruker Lai sin definisjon på kompetanse:

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

Lai (2008, s. 48)

Denne definisjonen inneholder flere komponenter som gjensidig vil påvirke hverandre. Lai definerer kunnskap som en persons data- eller informasjonsbase. Kunnskap er på den måten det en «vet» eller det en «tror en vet». Videre deler hun kunnskap inn i flere klasser; deklarativ, kausal og prosedyrisk kunnskap. En stor del av en persons kunnskap er ikke bevisst og eksplisitt, men derimot implisitt eller taus («tacit knowledge»). *Kunnskapskomponenten i kompetanse er sentral*, spesielt i forbindelse med komplekse, informasjonsintensive oppgaver. Kunnskap er likevel ikke tilstrekkelig for å utføre aktuelle oppgaver. I tillegg kreves vanligvis blant annet praktiske ferdigheter (Lai, 2008).

Busch og Vanebo (2003) har en noenlunde samsvarende definisjon på kompetanse, der de deler begrepet inn i de samme komponentene som Lai. Også de mener at kunnskapskomponenten er en sentral del. Denne komponenten representerer en form for teoretisk innsikt som vi blant annet har skaffet oss gjennom skole og erfaring. Gjennom dette utvikler vi mentale konstruksjoner om en rekke fenomener. Kunnskapene gir oss et bilde av våre omgivelser, og gjennom språket er vi i stand til å kommunisere og utvikle kunnskapene videre (Busch og Vanebo, 2003).

Busch og Vanebo (2003) knytter ferdigheter opp mot evne til å utøve en bestemt atferd i forhold til oppgaver som skal utføres, og mener at ferdighetene har en klar kobling til kunnskap. Under trening vil vi tilegne oss en del ferdigheter som vi ikke har et bevisst kognitivt forhold til. Vi kan da si at en del av våre ferdigheter er blitt automatisert.

Evner representerer potensialet vårt i forhold til å tilegne oss kunnskaper og ferdigheter. De fleste oppgavene i en organisasjon vil kreve ulike evner, matematiske, praktiske, sosiale, språk og så videre (Busch og Vanebo, 2003). Vi vil da heller se etter hvilke muligheter som ligger i gruppen, enn å se etter hvilke begrensninger som ligger i hvert enkelt individ. Utfordringen i følge Busch og Vanebo (2003) er å utnytte og utvikle totaliteten av evner som ligger i en organisasjon.

Den siste komponenten i kompetanse er holdninger. Holdninger er relativt stabile og organiserte oppfatninger, følelser og handlingsintensjoner overfor et objekt eller saker av sosial art eller betydning (Busch og Vanebo, 2003). Holdninger er stabile over tid og endrer seg lite. De har både en kunnskapsmessig del, en følelsesmessig del og en del som er knyttet til intensjonen om handling. Handlingsdelen har betydning for en persons motivasjon til å utnytte sine kunnskaper og ferdigheter i en bestemt retning. I en organisasjon er verdien av kunnskaper og ferdigheter i stor grad avhengig av om det er vilje til å sette dem ut i livet (Busch og Vanebo, 2003).

Kompetanse er altså en sammensatt ting der deler som kunnskaper og ferdigheter er mer påvirkelig enn evner og holdninger. Siden kunnskap er den mest sentrale komponenten vil vi si noe mer om denne.

von Krogh et al. (2007) sier at det er vanskelig å gi en kort og grei definisjon av kunnskap. Kunnskap befinner seg ofte i sansene til den som har den, og begrepet tilskrives mening gjennom måten det blir brukt på. Han hevder videre at kunnskap er en berettiget og sann overbevisning, og kunnskap er både eksplisitt og taus. Samt at effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst og at prosessen med å skape kunnskap i organisasjoner består av fem steg (von Krogh et al., 2007). Disse er dele taus kunnskap, utvikle et konsept, rettferdiggjøre konseptet, utforme en prototype og forsterke kunnskapen.

Ifølge postmodernismen er kunnskapen intersubjektiv, det vil si at den utformes i relasjoner mellom mennesker (Stacey, 2008). Kunnskapen oppfattes altså som kontekstbundet, det vil si at den er avhengig av den sammenhengen den utvikles i, og kunnskapen er ikke nødvendigvis overførbart til andre situasjoner. Innenfor den postmodernistiske retningen har det konstruktivistiske perspektivet en fremtredende plass. Konstruktivismen oppfatter kunnskap som konstruert av dem som deltar i bestemte sosiale sammenhenger. Kunnskap anses ikke for å være en «eiendom», men aktive relasjonelle prosesser mellom mennesker. Kunnskap er en kommunikativ handling, som spesielt finner sted i form av samtale (Stacey, 2008). Kunnskap er klart ikke bare et spørsmål om sannhet, men også om verdier (Jensen, 2001).

Fordi innovasjon har vært så nært knyttet til teknologi og utvikling av teknologi, er det et økende trykk på innovasjon som sosiale prosesser, nye tjenester og nye forretningskonsepter. Da trengs det andre perspektiver (Jensen, 2001). Jensen (2001) sier at kunnskapsskaping må bli ledet. Ting går ikke av seg selv - de trenger å bli fasilitert, hjulpet, coachet etc.(Jensen, 2001). Mens von Krogh et al. (2007) hevder at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes, og at dette er prosesser som stivner om de blir for stramt styrt. En konsekvens av dette er at ledere må heller støtte kunnskapsutvikling, enn å kontrollere den (von Krogh et al., 2007).

Kapittel 5. Perspektiver på kunnskap og kompetanse

Structural perspective	Processual perspective
Knowledge is a discrete cognitive entity that people and organisations possess	Knowledge is rooted in practice, action and social relationships
Knowledge is objective and static	Knowledge is dynamic – the process of knowing is as important as knowledge
Knowledge exists at the individual and collective level	Knowledge exists through the interplay between the individual and the collective level
Different types of knowledge dominate in particular types of organisation	Organisations will be characterised by different types of knowledge and practices of knowing
Knowledge is created via specific individual and social processes	Knowing occurs via social processes

Tabell 5.1: Det strukturelle og prosessuelle perspektivet sammenlignet (Fra Newell et al. (Tabell 1.1, s. 8 2002)).

5.2 To teoretiske perspektiver på kunnskapsutvikling

I Newell et al. (2002) presenteres to teoretiske perspektiver på kunnskapsutvikling (se tabell 5.1) i organisasjoner; det prosessuelle og det strukturelle.

Det strukturelle perspektivet tar utgangspunkt i at kunnskap er noe som individer og organisasjoner besitter som en beholdning, som kan identifiseres, behandles og deles med omverdenen. Kunnskapen er i dette perspektivet konkret, målbart, lett å identifisere, eksplisitt og kodifiserbar. Den behandles på mange måter som et objekt, et produkt. Kunnskapen «eies» av den enkelte ansatte (individuell kunnskap) eller av virksomheten (organisatorisk kunnskap). Perspektivet betegnes som statistisk og objektivistisk, og representerer et kognitivt læringssyn.

Den prosessuelle perspektivet, har fokus på at kunnskap og kunnskapsutvikling primært er basert på ulike typer prosesser i organisasjoner, særlig da sosio-kulturelle prosesser som skjer i handling og i praksis. Kunnskap er vanskelig å «eie», vanskelig å avgrense og måle. Såkalt «tacit» (taus, skjult) kunnskap inngår i dette perspektivet. Perspektivet betegnes som dynamisk og praksisbasert, og representerer et sosio-relasjonelt læringssyn.

Newell et al. (2002, Tabell 5.1, s. 104) skiller på data, informasjon og kunnskap («knowled-

ge»), men konstaterer at de er uoppløselig knyttet sammen. Det er data og informasjon som kodifiseres. Data (hva jeg vet; «gresset er grønt») er representert uten kontekst og informasjon (hva jeg er i stand til å overføre av hva jeg vet) er representert med kontekst. Konteksten er avgjørende for tolkningen som gir kunnskap. Kunnskapen som følger av representasjonene finnes i menneskenes hoder og er subjektiv for det enkelte menneske. dvs. det er ingen sannhet («truth»), men kun en berettiget overbevisning («justified belief») (Newell et al., 2002; Holdt Christensen, 2000; Siggaard Jensen et al., 2004; von Krogh et al., 2007; Wilson, 2002). IKT-baserte systemer vil aldri kunne overføre en sannhet eller kunnskap da kunnskap både er forankret i praksis («practice (embodied knowledge)»), tanke «thought (embrained knowledge)» og må gjenskapes og rekonstrueres i sin opprinnelige kontekst for hver ny situasjon, uavhengig av repetisjoner «routines (embedded knowledge)» (Newell et al., 2002; Holdt Christensen, 2000; Siggaard Jensen et al., 2004; von Krogh et al., 2007; Wilson, 2002).

De som har organisasjonsutvikling som profesjon har gjerne et felles sett av humanistiske verdier med vektlegging på åpen kommunikasjon, utvikling og økt involvering av medarbeidere og å bidra til personlig utvikling for alle involverte. Tanken er at man må bidra til at de enkelte medarbeiderne tilføres eller selv skaper den kompetanse og kunnskap som er nødvendig for å endre og forbedre en organisasjon kontinuerlig. Synet på mennesket er som subjekt og ikke som et objekt. Mennesket er styrt av sine idéer og vilje, er en utviklende og lærende aktør i organisasjonen (Cummings og Worley, 2005; Rohlin et al., 1994).

5.3 Kunnskapsledelse; et perspektiv på strategisk kompetansestyring

Nordhaug (2006) hevder at kunnskaper og ferdigheter stiller helt andre krav til ledelse og styring enn finansielle og fysiske aktiva. I «kunnskapssamfunnet» hevder han, «er vi ikke kommet særlig langt i å studere hvordan slike ressurser kan styres, og ikke minst hvor grensene for styringsmuligheter går» (Nordhaug, 2006, s. 80).

Det blir tydelig at ledelse må foregå i et nytt rammeverk eller på bakgrunn av nye konsepter. Siggaard Jensen (2008) bruker overgangen fra kommandolinjer gitt til en datamaskin og dagens vindushåndteringssystemer som eksempel. Vindushåndteringssystemer fremstår som noe radikalt nytt, basert på et helt nytt sosialt konsept mellom et menneske og en teknologi (Siggaard Jensen, 2008). Det som det sosiale bringer med seg krever en radikalt annerledes ledelse. Rohlin et al. (1994), von Krogh et al. (2007) m.fl. argumenter for det samme radikale skiftet i ledelsesstrategi.

Newell et al. (2002) tror at suksess innen ledelse i slikt arbeid ikke økes av å henge seg på opp-

Kapittel 5. Perspektiver på kunnskap og kompetanse

skrifter, men av å forbedre vår evne til å analysere arbeidets særskilte implikasjoner for ledelse. Kunnskapsintensive jobber kan ikke sees isolert. Det er nødvendig å fokusere på interpersonlige relasjoner som kan brukes av kunnskapsarbeiderne. Formen og kvaliteten til disse nettverkene påvirker typene av kunnskap som individet eller gruppen kan dra veksler på, like så evnen til å «transportere» kunnskapen imellom gruppene.

Et nøkkelmoment i kunnskapsledelse vil være å 'transportere' ikke bare kunnskap om 'beste praksis' men også kunnskap om hvordan utvikle den sosiale prosessen og rammene som trenges for å bifalle og handle ut fra denne i en ny kontekst.

5.4 Forskning på kompetanse, kunnskap og læring i Forsvaret

Karlsen (2007) konkluderer med at Forsvaret har et godt stykke igjen før strategisk kompetansestyring er implementert. Han anbefaler at Forsvaret videreutvikler og konkretiserer «Konsept for kompetansestyring i Forsvaret», slik at konseptet i større grad omfatter implementering og forankring i organisasjonen. Perspektivet til Karlsen er Forsvaret definert som en risikoorganisasjon, derfor er det Karlsens vurdering at konseptet er lite tilpasset perspektivet.

Andreassen (2008)s problemstilling er: «Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?» Hun konkluderer med at Forsvarets evne til kompetanseanalyse synes relativt svak, spesielt knyttet til kvalitative krav og behov.

Hjerpsted og Moen (2006) stiller opp en problemstilling: «Det norske Forsvaret — en lærende organisasjon?». De finner i sin undersøkelse i en enhet i en avdeling at det er sannsynlig at det har foregått læring. Men forfatterne vil allikevel ikke karakterisere enheten som en lærende organisasjon. Det er i hovedsak strukturelle og kulturelle forhold som utgjør hindrene. Det er stort fokus på eksplisitt og kodifisert kunnskap, og et ønske å transformere (eksplisere og kodifisere) taus kunnskap.

5.5 Oppsummering

Så langt indikerer valg av uttrykket «Strategisk kompetansestyring», et syn på kunnskap og kompetanse som om det er en ressurs som kan styres etter gitte planer og mål. I en tid der endringer, konkurranse og effektivitet preger samfunnet, får vi et spenningsfelt rundt kunnskap og kompetanse og hvordan forstå dette fenomenet for å utnytte det til en organisasjons fordel. Hvilke perspektiver er hensiktsmessig for å få en mest effektiv og kompetansedrivende virksomhet? Teorien antyder at kunnskap er relasjonell og derfor er relasjoner er viktig i kunnskapskapings-

prosesser. Relasjoner «eies» ikke, de utvikles og er derfor problematiske å styre. Skal utviklingen gå i ønsket retning har vi utfordringer i forhold til å legge til rette, kultivere, lage vilkår for samarbeid og felles forståelse av viktigheten av oppgaver som skal løses i fellesskap. Hvilken kultur finnes for kunnskap og kompetanse i Forsvaret?

Ved å se sammenhengen mellom Forsvarets selvforståelse og omfattende oppgaveportefølje er grunnlaget for en viktig analyse til stede. Forsvarsstudie 07 har initiert en prosess og setter temaet «medarbeider- og kulturutvikling» på kartet. Dette gjør Forsvaret blant annet ved å:

- komme på sporet av Forsvarets kultur, for å skape et best mulig beslutningsgrunnlag for endringer. For å vite hvor organisasjonen skal, må den vite hvor den er. Endringer som ikke bygger på kunnskap om organisasjonens kultur kan lett «møte veggen». God ledelse innbefatter kulturbevissthet og kunnskap om dem man leder.
- være med på å legge forutsetninger for endringer, og gå i inngrep med de andre prosessene i FS 07 for å foreta risikovurderinger. Hva skjer egentlig når Forsvaret foretar endringer? Hvordan kan vi skape gode og robuste endringer? Hvordan kan vi beholde den gode praksis?
- gi anbefalinger omkring horisontal karriere og fellesløsninger, i et kulturelt perspektiv. Horisontal karriere, i form av avdelingsbefal, er en ny yrkeskategori i Forsvaret, og medfører dermed ny praksis, identitet og sannsynligvis - kultur. Fellesløsninger er intet nytt, men en utvikling naturlig for et forsvar som i stadig større grad skal ivareta et helhetsperspektiv på oppgaveløsning.

6 Organisasjonsoppskrifter og idéer; trender og deres påvirkning

I dette kapittelet vil vi se på trender i tiden som vi mener har påvirket Forsvarets tenking omkring kompetansestyring. Denne delen omhandler såkalte organisasjonsoppskrifter. Det teoretiske fundamentet er i stor grad basert på Busch og Vanebo (2003), Hatch (2001), Greve (1995) og Røvik (2007).

Statlige og kommunale virksomheter er inne i omstillingsprosesser der blant annet krav til kompetansekontroll er sentrale. Hovedtendensen i moderniseringen av offentlig sektor i de fleste OECD-land, hevder Olsen (1988), har vært i hovedsak diskutert som et spørsmål om økonomisk effektivitet. Diskusjoner rundt en virksomhets mål ender som oftest i økonomiske mål. Med perspektivet på læringssamfunnet, blir virksomhetens formål å skape merverdi for alle innblandede interessenter. Interessentene deltar på basis av egne vilkår og utifra egne interesser. Dette forskyver maktforholdene mellom interessentene fra eiere, samfunn og for eksempel fagorganisasjoner til medarbeidere, kunder og leverandører (Olsen, 1988; Rohlin et al., 1994).

I følge Røvik (2007) sin trendforklaring er en trend at kompleksiteten i store organisasjoner går fra ledelse til styring igjen. Rett og slett fordi det er vanskelig, så lager man seg illusjoner om at bare vi har det rette verktøyet så kan lederen sitte som pilot i sin cocpit og styre "flyet" sitt. Uttrykket «endring» henspeler på mangel på stabilitet og på forandringer. Det kan godt være med utgangspunkt i samfunnsutviklingen, innen en forretningsbransje, et fagmiljø e.l. Utvikling i samfunnet blir ofte karakterisert som en trend og gjerne i tiden. I en stadig tettere sammenvevd verden peker Cummings og Worley (2005, s. 535) på tre viktige trender:

- hurtig utvikling av økonomi,
- økningen i den globale tilgjengelighet av teknologi og finansielle ressurser,
- fremveksten av en global økonomi

Disse trendene har et betydelig innslag i alle samfunn, i alle lag av samfunnet og i alle typer virksomheter. Men trendene er først og fremst signifikante for forretnings- og industriell virksomhet. Forsvaret og offentlig sektor avviker fra disse virksomhetene på flere viktige områder;

oppgaveportefølje, bruk av virkemidler, styringstruktur og system, og finansiering kan nevnes (Cummings og Worley, 2005). Av andre trender med kanskje mer direkte effekt for borgere i et samfunn, er økt sosial kompleksitet, økt kulturell spredning og multispråklige befolkninger.

Organisasjoner og virksomheter som tidligere ikke samhandlet fremstår som partnere som f.eks. miljøvernorganisasjonen Bellona og Statoil. Organisasjoner og virksomheter med en linjeorganisasjonsstruktur omorganiserer til f.eks. matrisestruktur eller selvstyrte grupper som f.eks. Oljedirektoratet.

6.1 Endring

Det vil alltid foregå visse endringer i omgivelsene, men endringstakten og årsaksforholdet bak endringene kan være forskjellige i ulike typer omgivelser. Når det skjer endringer i omgivelsene, må organisasjoner forholde seg til disse. For noen organisasjoner er det lett å omstille seg eller å tilpasse seg endringer. For andre organisasjoner kan selv små endringer i omgivelsene være alvorlige. Derfor vil begrepet stabilitet være relativt i forhold til hver organisasjon, dens produktivitet, finansielle reserver og teknologiske kjerne.

Det som avgjør tilpasningsdyktighet er i hvor stor grad organisasjonen opererer med unike aktiva, eller høyt spesialiserte aktiva, og i hvor stor grad investeringene binder organisasjonen fremover i tid (Greve, 1995). Noen investeringer er av en art som gjør at de binder en bedrifts produksjon over lang tid, slik at omstilling er meget kostbart. Under slike forhold kan omstilling være nesten umulig (Greve, 1995). Stabile omgivelser gir organisasjoner mulighet til å spesialisere aktiva og dra nytte av store investeringer, læringskurver og stordriftsfordeler over lang tid (Busch og Vanebo, 2003; Greve, 1995; Hatch, 2001). Gjennom læring klarer organisasjoner å beherske sine teknologier bedre; de utvikler rutiner for oppgaveløsning og samordning mellom avdelinger og personer. Det tar tid å utvikle slike rutiner, og det er kun gjennom stabile omgivelser at organisasjoner får denne tiden.

Det kan være vanskelig å bedømme hvilken type endring som en organisasjon står overfor. Det kan også være vanskelig å forutsi. Endringen kan ha sitt opphav i konjunktursvingninger, økonomi, politisk makt, myndigheter, kriser, mm. Det kan også være vanskelig å avgjøre om det er midlertidige endringer eller mer permanente endringer. Sykliske endringer krever at organisasjonen tilpasser seg svinginger. I et stortingsvalgår som dette er det nok å nevne muligheten for politisk maktskifte. Dette gjør at den måten organisasjoner fortolker sine omgivelser på, vil ha stor betydning for hvilken type tilpasning de velger å iverksette. En endring kan både være en trussel mot videre eksistens eller opprettholdelse av dagens tilstand, eller det kan innebære nye muligheter.

6.2 Organisasjonsoppskrifter; trender og deres påvirkning

Det er hensiktsmessig å klargjøre forskjellen på en teori og en modell. En teori forsøker å forklare eller fortolke *hvorfor* tingene skjer slik de gjør. Teorier har med innsikt å gjøre. De er derfor ikke laget for å gjenskape hendelser eller situasjoner. En modell er derimot et mønster av allerede eksisterende begivenheter som kan læres og dermed repeteres. En forenklet beskrivelse av virkeligheten som oppleves. En modell vil dermed være en samling av prosedyrer og sekvenser som samlet skal løse en oppgave .

6.2.1 Oppskrifter, trender og «fads»

En «management trend» kan beskrives som et uttrykk for en karakteristisk endring i tenkning og anvendelse som sveiper gjennom virksomheter og institusjoner og som dør ut når entusiasmen for tenkningen opphører (von Krogh et al., 2007; Wilson, 2002).

Et annet beslektet uttrykk er «management fad» som karakteriseres som en ledelsesinitiert endring, som innføres f.eks. via memoradumer, seminarer, workshops, komiteer, m.m. , og der endringstiltaket gradvis forsvinner til virksomheten er tilbake til sin tilstand før tiltaket ble initiert (von Krogh et al., 2007; Wilson, 2002).

von Krogh et al. (2007); Wilson (2002) beskriver TQM, BMS og BPR som eksempler på trender og «fads». I tillegg blir, bl. a. Knowledge Management (KM) betraktet på samme måte .

Såkalte organisasjonsoppskrifter velger Busch og Vanebo å betrakte som modeller. De viser til at det er konsulentfirmaer som er aktive i å spre kunnskapen og bruken av modeller. Men . . . :

Når de kom til en ny virksomhet som hadde et eller annet problem, hentet de fram en oppskrift fra verktøykassen sin. De utviklet altså ikke en ny organisasjonsmodell med utgangspunkt i den aktuelle virksomheten, men plukket ut en modell standardmodell, gjerne en modell som allerede var kjent – en modell som var «in» i organisasjonsverdenen. Det gjelder å velge den modellen som for tiden er på mote (Busch og Vanebo, 2003, s. 97).

Det er ut i fra et læringsperspektiv på enkelt- og dobbeltkretslæring rimelig å tillegge modeller og oppskrifter egenskapene til enkeltkretslæring.

Organisasjonsoppskrifter får en egenverdi – de tas for gitt. Vi følger en oppskrift som alle tar for gitt. Vi sier da at denne organisasjonsoppskriften er intstitusjonalisert (Busch og Vanebo, 2003).

Løsningene som presenteres av disse oppskriftene vil indirekte bidra til å definere hvilke problemer som bør settes i fokus. De institusjonaliserte organisasjonsoppskriftene er derfor både bærere av problemdefinisjoner og løsninger (Busch og Vanebo, 2003).

6.3 Organisasjonstrender

En institusjonalisert standard definerer Røvik som: «en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner» (Røvik, 1998, s. 13). At en oppskrift er institusjonalisert betyr at den innenfor en periode av mange blir oppfattet og gjerne omtalt som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne – og sogar den naturlige måten å organisere på.

Innhold Definisjonen til Røvik omfatter kun utsnitt (deler) eller elementer av en organisasjon og hvordan den bør utformes. Institusjonaliserte oppskrifter er således ikke fullstendige løsninger for hele organisasjoner.

Form Dramatisering

Varighet: kort/lang

Utbredelse: (geografisk) global/lokal

6.3.1 Nyinstitusjonell teori

I kontekst av nyinstitusjonell teori beskriver Olsen (1988) atferd i organisasjoner på meso-nivå (bedrifter, organisasjoner, bransjer, mm). All atferd er ikke styrt av rutiner. En åpen organisasjonsstruktur innebærer liten regulering av tilgangen på deltagere, problemer og løsninger til beslutninger, og liten regulering av hvordan disse kan kobles sammen og behandles. Modeller for slike strukturer forutsetter en temporal orden heller enn en kausal-instrumentell orden.

En av opphavsmennene til den ny-institusjonelle tenkningen, Johan P. Olsen, definerer den slik:

Nyinstitusjonalismen forutsetter at den politiske organiseringen av samfunnet er viktig. De politiske institusjonene er byggeblokkene i politisk liv. De påvirker hvilke valgmuligheter folkevalgte organer og den enkelte statsborger har og hvilke valg som treffes mellom alternativer som finnes. Institusjonene er robuste mot endring og reformforsøk (Olsen, 1988).

Nyinstitusjonalisme beskriver en sosial teori som fokuserer på å utvikle et sosiologisk syn på institusjoner — slik de opptrer og hvordan de påvirker samfunnet (Olsen, 1988). Dette er en måte å betrakte organisasjoner utenfor det tradisjonelle økonomiske perspektivet ved å forklare hvorfor så mange ulike organisasjoner ender opp med noenlunde like organisasjonsstrukturer, men

utifra helt ulike utgangspunkt og med ulik utviklingsmåte, og hvordan organisasjoner former atferden til individet. Nyinstitusjonell teori erkjenner at organisasjoner virker i et miljø bestående av andre institusjoner. Hver organisasjon påvirkes av verden omkring, et større miljø, der organisasjonene søker å påvirke hverandre. For å lykkes må ikke bare organisasjonen overleve, men den må legitimere sin rett til å eksistere. Forskning innenfor ny-institusjonalisme behandler evnen organisasjoner har til å påvirke individet gjennom blant annet normer og regler. Sentralt her er individets kognitive evne til å agere på grunn av en forståelse av "hvordan-vi-gjør-tinger-i-huset". Individet agerer som følge av at det ikke er andre alternativer.

6.4 Oppsummering

6.4.1 Balansert Målstyring i Forsvaret

I sin gjennomgang av resultater rapportert på bruken av BM hevder Neely et al. (2004) at mengden relevant rapportering er svært liten og i hovedsak av anekdotisk karakter. Dessuten er undersøkelsene som virksomhetene selv har utført om resultatene av sin bruk av BM ikke pålitelig. I sin egen undersøkelse konkluderer forfatterne at de ikke fant noe klart bilde på at innføringen av BM hadde en positiv finansiell innvirkning over en 12 måneders periode, men at perioden sannsynligvis var for kort. I kontrast oppnådde Luftforsvaret Kaplan og Nortons anerkjennelse med bruk av BM i omtrent like lang periode.

Voelpel et al. (2006) hevder at Balansert Målstyring representerer et mekanistisk syn. Kritikken refererer til at grunnlaget for BM er basert på mekanistisk forståelse av forretningsprosesser og målemetodikk. At mennesker kan styres og kontrolleres ved hjelp av mål og rasjonalitet. BM følger et tankesett primært basert på en søken etter effektivitet og optimalisering, og dernest å gjøre det mulig for organisasjonen å strømlinjeforme sine forretningsprosesser etter en definert strategi. Det analytiske tankesettet som BM er basert på har som grunnleggende antagelse at industri, prosesser, organisasjon og marked kan forstås og beskrives med reduksjonisme. Dette er tankegodt som ikke ligger langt fra Taylors 5 prinsipper for Scientific Management (Morgan 2004:34), der mennesket settes lik arbeidskraft. Dette kan minne om Morgans maskinperspektiv.

Som en foreløpig oppsummering av kritikken fra Voelpel et al. (2006) står fem punkter;

1. BM er et rigid verktøy. Områder som ikke faller naturlig innenfor et av de fire perspektivene vil lett forsvinne, eventuelt bli «tvunget» inn i et av dem
2. BM skaper en statisk organisasjon som har vanskelig med å tilpasse seg en verden i hurtig forandring

3. BM har et internt fokus, og vil derfor ikke kunne håndtere elementer i forretningsprosessen som avhenger av eksterne partnere/nettverk.
4. BM behandler kompetanse og læring som en rutineprosess, og overser den kreativitet som bor i de ansatte
5. BM representerer et mekanisk tankesett.

Forsvaret bruker i dag Balansert Målstyring for bedre å ivareta mål- og resultatstyring i virksomheten. Som motto for innføringen har Forsvaret valgt det treffende: «Fra visjon til virkelighet». FSJ General Frisvold ønsket å omdanne Forsvaret til en strategifokusert virksomhet, og innførte BM som obligatorisk styringsverktøy for hele Forsvaret i 2001. Siden det har ulike avdelinger etter hvert tatt i bruk BM Røed (2004). Innføringen av BM i Forsvaret begynte i 2001 hos Generalinspektør for Luftforsvaret, Generaløytnant Tomas Colin Archer som et pilotprosjekt for hele Forsvaret. Han så at Luftforsvaret hadde behov for noen radikale grep og valgte å benytte BM som han karakteriserer som «et kommunikasjonsverktøy som hjelper oss til å finne retning, slik at vi kan nå fram dit vi skal». Og videre sier han «BM gir ikke løsningen på noe, men vi trenger et styringsverktøy, og BM har passet for meg». Gjennom innføring av BM har Luftforsvaret fått et klart bilde av hvor de skal og mer fokus på strategi. Ledergruppene har oppnådd en felles virkelighetsforståelse og bedre eierskap og involvering i strategien.

7 Perspektiver på strategi

Strategi er ofte beskrevet som «planen» for anvendelse av tilgjengelige ressurser for å nå målene. For at en strategi skal «virke» må den anvendes, og strategier har alltid vært anvendt med vekslende hell. Delvis fordi det ikke har vært prioritert å finne metoder for å overvåke anvendelsen av strategien.

I kapitlet redegjør vi for sammenhenger mellom kompetansesyn og ulike perspektiver på strategi og styring.

7.1 Strategi - planlegging for fremtiden?

Planlegging er noe man gjør for fremtiden, det innebærer at man må gjøre noen vurderinger av hvordan fremtiden står frem. Hva kan forventes? Fremtidsbilder, prognoser, perspektiver er nyttige verktøy for en analytisk tilnærming til planleggingsprosessen. Men i bunn og grunn er de jo bare antagelser. Rohlin et al. (1994) maner til å ikke gi opp håpet: «Det faktum at framtiden är okänd och icke planeringsbar betyder inte att vi skal tappa interessen för långsiktighet och framtidsperspektiv» (Rohlin et al., 1994, s. 156). Strategiens innhold skal først og fremst vise hvordan en virksomhet skal kunne skape og opprettholde konkurransefordeler og hvordan en virksomhet skal kunne oppnå sine mål. Dette inkluderer valg av organisasjonsutviklingsfokus og prinsipper for ressursutnyttelse i virksomheten.

I strategisammenheng står visjon for et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen. Visjoner utformes ofte av organisasjonens ledelse og representerer derfor i mange tilfeller ledelsens syn på organisasjonens fremtidige utvikling (Roos et al., 2005). At visjon og strategi kan brukes i praksis, istedetfor å bare være skrevet dokument, avhenger av om folk har lyst til å bruke det i praksis. Noe av det en håper visjonen skal bidra til er å :

- Få mennesker i bevegelse
- Oppmuntre ansatte, grupper og hele organisasjonen til å se etter nye løsninger og gi avkall på gamle.
- Bryte opp de daglige rutinene, spesielt i store bedrifter.

- Hjelp de ansatte til mer kreativitet, og motivere dem til økt forpliktelse og mer samarbeid for å forbedre ytelsen.

Bedrifter som kommuniserer sterke verdier i alle ledd av virksomheten, kan i visse tilfeller ta strategiske avgjørelser basert på disse grunnverdiene, uten å gå igjennom en teoretisk og formell analyse før en beslutning fattes. [...] Folk trenger verdier, ikke manualer» [...] Men for å få formidlet disse verdiene, må det være de riktige verdiene (Roos et al., 2005, s.88).

For å få til en vellykket implementering av en strategi, kreves det tydelig lederskap fra bedriftsledelsen gjennom hele prosessen. Ledelsen og samtlige mellomsjefer bør ta en aktiv og synlig rolle i endringsprosessen for å få med seg hele organisasjonen. Beslutninger skal helst tas på grunnlag av konsensus, det vil si en felles beslutning som involverer hele organisasjonens perspektiv og ikke bare ledelsens syn. En strategi som utarbeides sentralt, forblir sentral dersom ikke funksjonssjefene blir engasjert slik at de føler ansvar for forandringen i sine respektive funksjoner (Roos et al., 2005, s. 297). Det er en utfordring for lederne å finne balansen mellom et tydelig lederskap i endringsprosessen og samtidig tillate tilstrekkelig selvstendighet på funksjonsnivå.

7.2 Perspektiver på strategi (strategisyn); Handling følger av plan eller?

Begrepet «strategi» har teoretiske røtter til militær tenkning rundt starten av 1800-tallet med Carl von Clausewitz. Strategi var planlegging av militære operasjoner, en fremgangsmåte for å nå et mål (Mintzberg, 1991; Rohlin et al., 1994; Siggaard Jensen, 2008). I dag brukes begrepet om langsiktig planlegging generelt, særlig når det er snakk om planer for å oppnå bestemte mål. «When a company has a clear strategy it can go ahead trying to implement this. . . » Siggaard Jensen (2008). Et annet utsagn, som jeg dessverre ikke kjenner opphavet til er: «Strategi er å gjøre de riktige tingene, mens taktikk er å gjøre tingene riktig». I forretningslivet ble begrepet synonymt med: «konsten att utnyttja företagens resurser i syfte att uppnå företagens mål» Rohlin et al. (1994, s. 137). Mintzberg et al. (2005) lanserer flere definisjoner blant annet strategi som en plan om en ønsket fremtidig tilstand, strategi som et mønster i forhold til en realisert tilstand, strategi som en posisjon, strategi som et perspektiv og til slutt strategi som taktiske trekk.

Strategisk ledelse handler om å matche organisasjonens mål og midler med henblikk på løpende å sikre virksomhetens eksistensgrunnlag. Strategi omfatter ikke bare toppledelsens planlagte intensjoner, men er ofte også et resultat av påtvungne endringer og spontant oppståtte handlinger (Busch et al., 2003).

Kapittel 7. Perspektiver på strategi

Mintzberg et al. (2005) bruker flere definisjoner blant annet strategi som en plan om ønsket framtidig tilstand, strategi som et mønster i forhold til en realisert tilstand, strategi som en posisjon, strategi som et perspektiv og til slutt strategi som taktiske trekk.

Busch et al. (2003) nevner tre strategimodeller, lineære modeller, adaptive modeller og fortolkende modeller. Lineære modeller fokuserer mye på planlegging og benevnes som lineær fordi dette uttrykker modellens innhold av direktiver og planleggingens lineære oppbygging. I tråd med en lineær strategisk tankegang består strategi av et sett beslutninger, handlinger eller planer som skal sikre oppfyllelsen av foretakets langsiktige mål. Et sentralt punkt i forbindelse med de lineære modeller er at omgivelsene blir betraktet isolert fra foretaket.

Sentralt i den adaptive tankegangen er at organisasjonen må utvikle sine ressurser i relasjon til omgivelsene på en slik måte at foretaket reagerer på og utnytter endringene i omgivelsene. Altså en sterkere interaksjon med omgivelsene (Busch et al., 2003).

Disse strategimodellene har hver for seg ikke vært tilstrekkelige og som en følge av dette har de fortolkende modellene oppstått. I disse modellene oppfattes organisasjonen som et åpent og dynamisk system. Fokuset er mindre preget av rasjonalitet og rettes mer mot sosiale, kulturelle, menneskelige og politiske relasjoner (Busch et al., 2003).

Rohlin et al. utdyper sitt strategibegrep som et samspill og hvordan en virksomhet forholder seg til samspillet:

Strategi handlar i traditionell mening i förste hand om samspelet mellan företaget/organisationen/projektet och dess omvärld. ... Oavsett synsätt och strategi krävs emellertid en förståelse av vad som händer i världen och et medvetet ställningstagande till de tolkningar och systematiseringar som kan göras av detta skeende. Att bearbeta data och information till meningsfull och användbar kunskap (Rohlin et al., 1994, s. 196).

Metodikken rundt utforming av strategier/strategiske planer kan sies å falle innenfor flere skoler og grupperinger. Hos Mintzberg et al. (2005) beskrives ti ulike skoler/retninger innenfor tre typologier. En del teorier er preskriptive, og omhandler strategisk arbeid som «resepter» som bør følges. Noen teorier er deskriptive, og forsøker å vise hvordan strategier faktisk blir til. Den siste grupperingen omhandler strategisk forflytting/tilpasning over tid (Mintzberg et al., 2005; Rohlin et al., 1994).

Strategiske endringer er viktige, kritiske og mange ganger helt avgjørende for en virksomhets utvikling. Strategiske endringer omfatter blant annet en virksomhets forhold til omverden (omgivelser) og måten virksomheten møter omverdenens krav og muligheter for virksomheten med hensyn på ressurser og kompetanse (Cummings og Worley, 2005; Mintzberg et al., 2005; Rohlin et al., 1994).

Strategier formuleres og gjennomføres i henhold til Mintzberg et al.s preskriptive skoler. Men det finnes et mer nyansert bilde på strategier som viser hvordan strategier faktisk dannes («descriptive»).

En god strategi avhenger av mer enn tradisjonelle forretningsstrategier og modeller. Den forutsetter at kunnskap kan skapes, og at kunnskap ikke kan bygges på forhåndsformulerte ledelsesmål (von Krogh et al., 2007).

I hvilken grad er den eksisterende kompetansen tilpasset organisasjonens nåværende strategi? I hvilken grad finnes det strategisk kongruens? I hvilken utstrekning har den eksisterende kompetansebasen alternative eller utvidede strategiske anvendelsesmuligheter? Hvordan skape en rimelig grad av nåtidig tilpasning, samtidig som kompetansebasen er fleksibel nok til å muliggjøre nye anvendelser?

Disse spørsmålene er langt på vei et spørsmål om ledelsens evne til å få øye på slike alternative eller forlengede anvendelser av kompetanseressursene. Den vanligste måten å søke å løse strategiproblemet på, har vært gjennom å maksimere den kortsiktige tilpasningen mellom kunnskapsressurer og strategi. Man har latt være å stille spørsmålet om hvilken realkompetanse som bør utvikles, og bar anslått hvor mye formalkompetanse som er nødvendig. Tilpasningen har da vært sett på som et dimensjoneringsproblem, der antall ansatte innenfor ulike faggrupper har stått i fokus. Logisk sett svarer skillet mellom hva slags realkompetanse og hvor mye formalkompetanse for øvrig til sonderingen mellom numerisk og funksjonell fleksibilitet. I det sistnevnte tilfellet er ledelsen opptatt av hvordan ansattes realkompetanse kan utfylle og overlape hverandre på en slik måte at arbeidskraften kan anvendes mer fleksibelt internt, og slik at man reduserer sårbarhet ved turnover og sykdom. (Nordhaug, 2006)

von Krogh et al. (2007) hevder at det er snakk om to typer strategier, overlevelse og forbedring. Den førstnevnte strategien legger vekt på organisasjonens sterke sider, og toner ned svakheter i ressursene og kunnskapsbasen som organisasjonen rår over. Det vi allerede har i en slags statisk form.

Forbedringsstrategier bygger på hvilken styrke en ser for seg at det er mulig å utvikle i fremtiden. Her trengs kreative tilnærminger til strategisk tenking, dette blir en mer dynamisk form.

Kunnskap spiller forskjellige roller i disse to strategitypene, og ved å innføre et slikt skille kan vi lettere forstå hvorfor den tause kunnskapen har et så stort potensiale for kunnskapsutvikling. I følge von Krogh et al. (2007) er dette et potensiale som ofte er for dårlig utviklet i tradisjonelle strategimodeller.

7.3 Kompetanse og styring

Vi tar utgangspunkt i Nordhaugs diskusjon om kunnskapsressurser og styringsutfordringer (Nordhaug, 2006). I det meste av den litteraturen og kildemateriellet vi benytter oss av blir kompetanse sett på som en ressurs eller kapital i organisasjonen. Stacey (2008) hevder at det er meningsløst å snakke om intellektuell kapital og forvaltning av denne fordi når kunnskap betraktes som en ressurs må den også styres. Kunnskapsutvikling er en utviklingsprosess med reproduksjon og potensial for transformasjon på samme tid. Kunnskap verken lagres eller deles, siden den ikke er en «ting», men en prosess.

Likevel fremhever Busch et al. (2003) begreper som individkapital, strukturkapital og relasjonskapital. Dette er henholdsvis kompetansen som er knyttet til individet, kunnskap som er «avleiret» i strukturelle forhold i organisasjonen, og til sist relasjoner mellom mennesker. Relasjonskapitalen er sterkt knyttet til det enkelte individ. Stacey (2008) sier det er viktig å merke seg det grunnleggende skille mellom individ og organisasjon.

7.3.1 Kunnskapsutvikling

Vi knytter kompetanse nært opp til læring og kunnskapsutvikling, og i forhold til dette behandles individet og det sosiale alltid som to distinkte fenomennivåer og som krever to forskjellige forklaringer på hvordan læring og kunnskapsutvikling finner sted. Forbindelsen mellom de to nivåene betraktes vanligvis på følgende måte: Individet i interaksjon med hverandre skaper nivåene i organisasjonen og samfunnet, og de kollektive nivåene utgjør konteksten som individene handler innenfor. Individene konstruerer med andre ord nivåer i organisasjoner/samfunn, som igjen virker tilbake på dem (Stacey, 2008).

Det neste vi har merket oss er hvordan det antas at data, informasjon og kunnskap overføres fra en person til en annen. Det er her skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap er spesielt viktig (Stacey, 2008). Å erkjenne verdien i taus kunnskap og å utvikle noen ideer om hvordan den kan utnyttes, er imidlertid kjerneutfordringen i en virksomhet som er avhengig av kunnskapsutvikling (von Krogh et al., 2007). Trinnet med oversettelse fra taus til eksplisitt kunnskap krever at man uttrykker det som ikke kan uttrykkes. Oversettelsen krever derfor figurativt språk med metaforer og analogier for å bevisstgjøre det som ligger utenfor bevisstheten. Det er her det blir viktig å arbeide og lære i team (Stacey, 2008). Hvordan medlemmer i team forholder seg til hverandre, hvordan de samtaler, og hva slags språk de bruker, er viktige elementer. Når kunnskap spres gjennom en organisasjon ved en slik bevegelse fra taus til eksplisitt, må den testes. Slik testing krever diskusjon, dialog og uenighet. Dette er i følge von Krogh et al. (2007) en skjør prosess som må understøttes av mange aktiviteter som hjelper den videre til tross for

hindringer. Aktiviteter som støtter slike prosesser er å formulere en visjon, få igang samtaler, mobilisere aktivister, utvikle den riktige konteksten og globalisere den lokale kunnskapen (von Krogh et al., 2007).

I stedet for at man skal være mistroisk overfor uformelle utvekslinger mellom mennesker, bør slik kommunikativ interaksjon settes pris på, siden det er i denne prosessen at kunnskap oppstår. Vi trenger ikke søke etter alternativer til uformelle utvekslinger, men legge mye mer vekt på det vanlige samtalelivet i organisasjoner. Betydningsfullt med uformell kommunikasjon i praksisfellesskap og samtaler (Stacey, 2008).

Et nøkkelmoment i kunnskapsledelse vil være å 'transportere' ikke bare kunnskap om «beste praksis» men også kunnskap om hvordan utvikle den sosiale prosessen og rammene som trenges for å bifalle og handle ut fra denne i en ny kontekst (Newell et al., 2002). Kunnskap er altså grunnlagt i praksis, handling og sosiale relasjoner, og utvikles i en dynamisk prosess som er kontekstavhengig. Det finnes ingen enkel «best ledelses praksis» Newell et al. (2002).

7.3.2 Kontroll/styring

Umiddelbar assosiasjon til styring er at vi peker oss ut et mål og går mer eller mindre direkte til dette. Det forutsetter av en vet hvor målet er, eller at vi har stor grad av kontroll. Styring av kompetanse hevder Lai (2008) er en større prosess med bl.a. planlegging, kartlegging og evaluering av kompetanse, og at dette henger nøye sammen med en helhetlig kompetansestrategi. Et tradisjonelt byråkratisk styring og kontrollbasert ledelsestilnærming i motsetning til et mer fleksibelt team- og prosjektbasert ledelsestilnærming (Newell et al., 2002).

Kartlegging av kompetanse utføres ut fra et ønske om å drive rasjonelt på et vanskelig felt (Nordhaug, 2006, s. 86), men kartlegging av kompetanse er ingen enkel øvelse i praksis. Dette kan lett bli tunge prosesser som renner ut i sand, fordi de etterhvert blir sure pliktlop.

Evaluering, eller overvåking, av kompetanse brukes ofte til dokumentasjon for å tilfredsstille interessentene (Newell et al., 2002). Denne overvåkingen kan undertrykke innovativ aktivitet. «Overflødig» tid er betraktet som delvis kritisk for innovasjon, og er ikke en ressurs innen de kunnskapsintensive virksomhetene som har til hensikt å kontrollere regningsmulig tid. Kunnskapsarbeidere vil i stor grad ta ille opp alle forsøk på direkte overvåking og kontroll av arbeidet (Newell et al., 2002).

Stacey (2008) hevder at etablert litteratur legger vekt på å «fange» taus kunnskap i en eksplisitt form. Det dreier seg om å fange kunnskap som ligger i individer, slik at den kan eies og kontrolleres av organisasjoner. Videre hevder han at kunnskap blir kontinuerlig reproduisert og potensielt forandret i kommunikativ interaksjon mellom mennesker. Kommunikativ interaksjon er menneskelige relasjoner, og det er en levende prosess som ikke kan fanges, lagres eller eies av

Kapittel 7. Perspektiver på strategi

noen. Mennesker deltar i relasjoner som er gjensidig konstruerte, og ingen av dem kan si at de som individer eier sine prosesser i den gjensidige konstruksjonen. Igjen avslører oppskriftene på konvertering av taus kunnskap til eksplisitt, å fange og lagre den, en spesifikk ideologi knyttet til kontroll.

Ledere av kunnskapsintensive virksomheter, vil derfor alltid være på søken etter måter å lede fundamentale underliggende spenninger som eksisterer mellom effektivitet og autonomi. Strukturelle forhold som fremhever fleksibilitet og selv-ledende teamarbeid er viktige forhåndsbetingelser i fasilitering av kunnskapsarbeidsoppgaver, mens de kulturelle forhold i virksomheten blir minst like viktige i maksimal fasilitering av kunnskapsarbeidsprosessen som igjen i stor grad er styrt av autonomi. Det er kulturelle forhold innen en kunnskapsintensiv virksomhet som først og fremst fremmer ansvarlig autonomi og gjør at en kan ha tillit til at en har arbeidskraft som arbeider i forhold til interessene til virksomheten (Newell et al., 2002, s. 32).

7.3.3 Organisering

Mange kunnskapsintensive virksomheter, forsøker å strukturere og organisere som et ad-hocracy. Denne svært uformelle tilnærmingen til organisering er problematisk å opprettholde over tid. Når virksomheter hovedsaklig organiserer seg rundt selv-formede og selvstyrte kunnskapsbaserte team, kan det være svært vanskelig for ledere og både utvikle og lede effektivitetskriterier, selv når virksomheten forblir liten (Newell et al., 2002).

Ledere i innovative og kreative kunnskapsintensive virksomheter møter ofte behovet for å tilsette og lede svært ulik arbeidskraft (rase, alder, kjønn, ferdigheter og ekspertise) i et heller løst organisert miljø. Dette er åpenbart en svær ledelsesutfordring. Former for ledelse tuftet på kulturell og normativ kontroll er den mest hensiktsmessige tilnærmingen å tilføre disse organisasjonelle omgivelsene. Nordhaug (2006) snakker om konfigurasjonsproblemet og at dette dreier seg om organisasjonsutforming på overflaten, men går vi i dybden handler det mer om en tankegang der hver enkelt ansatt har en portefølje av ulike kompetanser. Utfordringene her er å skape komplementaritet innenfor hver enhet og arbeidsgruppe. Komplementariteten kan heller ikke bli for stor, da gruppen er avhengig av en viss redundans for å fungere sammen. Et poeng her er at summen av enkeltindividers kompetanse kan bli overadditiv når de kombineres i team ved at det oppstår synergieffekt. Dette kan delvis bestå i at det skapes relasjoner som virker forløsende på ny kunnskap/kompetanse, eller at denne kompetansen skapes og lagres i selve relasjonene.

7.3.4 Kultur/holdninger

En hypotese er at ledere av disse typer virksomheter, er i posisjon til å skape og utvikle en felles kultur der arbeidere som de ønsker å velge og identifisere seg med (Newell et al., 2002). Ved identifisering med organisasjonen vil arbeiderne internalisere den dominante organisasjonsideologien, verdier, tro og normer – og arbeide i virksomhetens interesser. Leder av kunnskapsintensive virksomheter må derfor anerkjenne at kunnskapsarbeidere naturlig vil ha en variasjon av «verdier» som ikke nødvendigvis kan endres eller at de er konkurrerende til organisasjonsverdiene.

Et fragmentert perspektiv vil legitimere ulikheter, noe som ofte er saken i kunnskapsintensive virksomheter. Dette perspektivet anerkjenner tvetydighet, gjenkjenner at innen/blant organisasjonens individer kanskje erfarer en mangel på klarhet eller på samme tid innehar multiple meninger og tro. Mangel på klarhet kan komme av uklare strukturer, organisasjonelle grenser eller upresise mål. Disse er lett å oppdage i en kunnskapsintensiv virksomhet som er sterkt organisert som et adhocracy (Newell et al., 2002).

Ledere må erkjenne og akseptere at differensiering og fragmentering, heller enn integrering vil ha overhånd/være fremherskende, og gjenkjenne at de er bare i posisjon til løs ledelse av organisasjonskulturen. Ved å fremhevet organisasjonsetos som er mer eller mindre akseptert og delt, heller enn å forsøke smått om senn og forsterke et dominerende kjerne verdisystem. Der vil være større sannsynlighet at kunnskapsarbeidere vil vurdere virksomheten som en god arbeidsplass. Denne tilnærmingen vil like sannsynlig skape egeninteresse og fremme ansvarlig autonomi i forhold til virksomheten (Newell et al., 2002).

8 Empiriske funn og analyse

I dette kapittelet presenterer vi dokumentene vi analyserer og kildene vi har brukt i tillegg for å skaffe oss bakgrunnskunnskap og forståelse av vårt empiriske felt.

Gjennom å analysere nøkkeldokumentene; DISKO, KONKO samt Forsvarets verdigrunnlag (FVG) og Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG), vil vi belyse hvilket syn vi finner hos Forsvaret på kunnskap og kompetanse. De øvrige dokumentene vi har valgt ut bruker vi til å se om de understøtter synet vi finner og på hvilken måte. Vi vil her redegjøre for hvordan dokumentene er bygd opp, innhold og hvilke posisjoner de har i forhold til hverandre.

Teorien vi benytter i analysen har vi belyst i de tre foregående kapitlene. Videre gjør vi en analyse av hvordan «strategisk kompetansestyring» brukes i DISKO og KONKO, og tolke dette ut fra vår forståelse. Noen sitater har vi funnet velegnet som eksemplifisering/konkretisering av tolkningen. Våre tolkninger vil vi så ta med videre og bruke i neste kapittel om morfologisk analyse for å finne mulige scenarier for strategisk kompetansestyring.

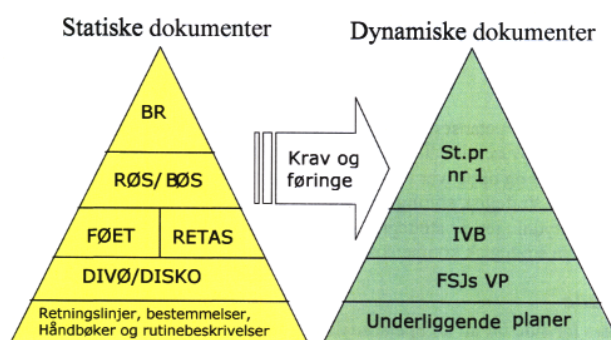
8.1 Innledning

Innledningsvis ser på dokumentenes plassering i Forsvaret regelverkshierarki, vi ser på forhold mellom tekster, redegjør for begreper og kategorier.

8.1.1 Konsepter og direktiver i Forsvaret; Styrende dokumenter; Statiske og dynamiske

Dokumenthierarkiet til Forsvaret skal forstås ut i fra «Direktiv for utarbeidelse og publisering av regelverk i Forsvarets militære organisasjon (FMO) (Regelverksdirektivet)» (2005). Av direktivet fremgår klart hvilke dokumenter som skal ha hvilke betegnelser de ulike dokumentene skal ha: «Direktivet skal sikre at alt regelverk som utgis er forberedt på riktig måte, at de formelle sider er ivaretatt og at regelverkets innhold er godt utredet og kvalitetssikret»RD (2005, s. 3) . Figur 8.1 viser en illustrasjon av forholdet mellom statiske (styrende) og dynamiske dokumenter i Forsvaret.

Vi ser at DISKO fremkommer som et styrende dokument. DISKOs rolle presiseres i direktivet:



Figur 8.1: Figuren viser en fremstilling av forholdet mellom styrende (statiske) og dynamiske dokumenter i Forsvarets dokumenthierarki. Figuren er hentet fra *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)* (2009)

DISKO skal være førende for all kompetanseplanlegging, implementering og evaluering av kompetansetiltak på alle nivåer i Forsvaret. [...] DISKO representerer krav til hvordan Forsvaret innretter sin virksomhet innenfor kompetansestyring og gir føringer og krav som de dynamiske styringsdokumentene skal bygge på.

Av dette Leser vi at DISKO er et statisk dokument som skal være normativt over for bestemmelser, håndbøker og rutinebeskrivelser.

Det som ikke fremkommer er hvilken rolle KONKOHAR. Dette har vi måttet lage vår egen oppfatning av. Vi tar tradisjonelt utgangspunktet for vår forståelse av KONKOS rolle i et slikt regelverkshierarki:

Konsept er i følge den elektroniske bokmålsordboken et begrep med delt betydning; både utkast, kladd til et skriftlig arbeid og plan for utvikling av et nytt produkt. I følge *Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar* (2003) er konsept en grunnleggende idé eller skisse til hvordan et problem eller en oppgave kan løses.

Direktiv er i følge den elektroniske bokmålsordboken et begrep med betydning; rettesnor, forskrift, påbud.

Det er da rimelig å slutte av dette, at et konsept ikke har noen rolle i et regelverkshierarki. Allikevel undres vi over en formulering aller sist i DISKOHvor det i Kap 4 Ikrafttredelse, s. 12 står: «DISKO trer i kraft fra 2009-01-01. Samtidig settes Konsept for kompetansestyring i Forsvaret av 2005-06-10 ut av kraft». Vi tolker dette som en blanding av roller. Betydningen vil vi ta opp i drøftingen.

- Felles for dokumentene er en relativt streng struktur og form. Disse dokumentene er preget av et byråkratisk språk med bakgrunn i krav som stilles.

- Vi finner lite eller ingenting om konkretisering av hvordan målene skal nås.

8.1.2 Intertekstualitet

Tekster som taler om/til andre tekster (i dette tilfellet de innbyrdes forholdene mellom statiske og dynamiske styringsdokumenter). Intertekstualitet er et tema som hører sammen med tolkning av tekster.

- Dokumenthierarkier (statiske vs. dynamiske dokumenter (IVB, GFD, mfl.)
- Kobling til f.eks. dagens debatt.
- Vi har en oppfatning av at DISKO forholder seg til KONKO, som igjen forholder seg til tidligere dokumenter. Men med en runde blant...viser det seg at det er mer innfløkt enn vår oppfatning uten at vi har fått klarhet i sammenhengene.

8.1.3 Begrepet styring

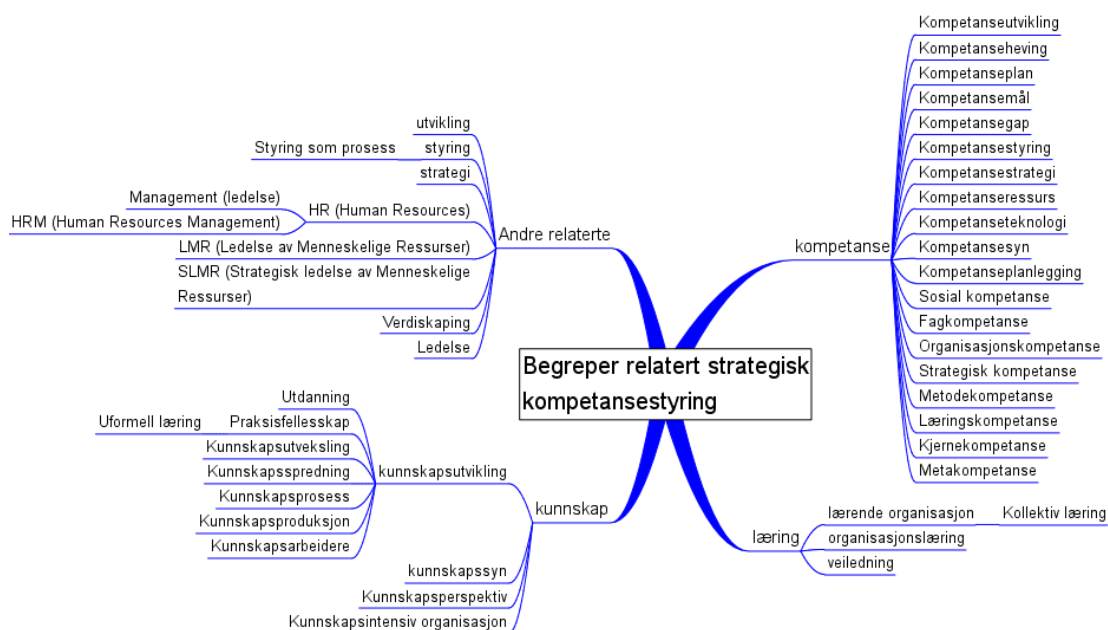
Generelt ser vi at Forsvarets bruk av uttrykket styring faller naturlig inn i en vanlig ordbokstolkning av uttrykket i form av en vilje til å utøve kontroll. Vi kan heller ikke finne noen utdypning av uttrykket som skulle tilsi at Forsvaret legger en annen eller mer nyansert tolkning inn i uttrykket.

Styring og organisasjonsstruktur: Ulike organisasjonsformer bryter med styring, i form av vilje, nødvendighet og evne til kontroll

Styring og strategi: Man kan si at strategi i seg selv er styring mot et mål. Men begrepet i denne sammenhengen innebærer ikke styring i form av kontroll og herredømme, men mer i form av rettledning og veiv isning.

Styring og kunnskap- og kompetanse: Styring av kunnskap og kompetanse, handler om å sette læringsmål og arbeide mot disse. Noen læringsmål er kjente og noen er ukjente. Videre handler det også om å benytte den kunnskapen og kompetansen en rår over, enten egen eller andres, for målrette å løse oppgaver.

Styring og organisasjonsoppskrifter, idéer og trender: Igjen er styring slik vi forstår det her, nyansert i forhold til utøving av kontroll og det å skaffe seg herredømme over noe. Styring i dette perspektivet er mer i form av hvilke valg som gjøres i utforming av virksomheter og hvilke påvirkninger en blir utsatt for... ?



Figur 8.2: Begreper relatert strategisk kompetansestyring

8.1.4 Øvrige begreper relatert strategisk kompetansestyring

I FVG, FPG, KONKO og DISKO benyttes uttrykket «kompetanse» ofte, både alene og sammensatt. Figur 8.2 viser en oversikt over begreper vi har funnet fra empirien og øvrig innsamlet materiale. Oversikten tjener til å illustrere det mangfold av begreper som et oppstått relatert temaet.

8.1.5 Kategoriseringer

Slik vi kategoriserer begrepene, vil være unaturlig, kanskje umulig, i praksis. I problemstillingen hører begrepene uløselig sammen og med en gang vi forsøker å bryte dem opp risikerer vi å dra dem ut av konteksten. Under arbeidet med dette blir vi oppmerksomme på at vi lett tyr til lineære tankeganger og forsøker å arbeide etter dette. I forhold til vårt tema mener vi at det blir lettere å drøfte begreper opp mot ulike aspekter innenfor hver perspektiv.

Med utgangspunkt i temaet strategisk kompetansestyring og har vi kommet frem til at følgende perspektiver er naturlig å bruke i analysen av dokumentene:

«Organisasjonsstruktur»

«Kompetanse»

«Idéer, organisasjonsoppskrifter og trender»

«Strategi»

Disse perspektivene har vi redegjort for under teorikapitlene med samme tema, og for hvert dokument vil vi forsøke å sortere begreper og utsagn i hvert perspektiv. Vår tolkning av teksten vil være avgjørende for hvordan vi sorterer. Vi ser at ofte vil vi helst sortere samme utsagn i flere kategorier, men med hjelp av drøftinger har vi blitt enige.

Videre har vi registrert hvilke ordkombinasjoner relatert kompetanse som finnes i henholdsvis DISKO og KONKO. I både KONKO og DISKO benyttes uttrykket «kompetanse» ofte, både alene og sammensatt. Vår kategorisering tar utgangspunkt i en gjennomgang av disse to dokumentene og registrere hver forekomst av uttrykk. Vi får da en oversikt over relevante uttrykk og et totalt antall disse er anvendt. Uttrykkene tilordner vi så en verdi passert på en drøfting av om de representerer et prosessuelt syn på kunnskap eller et strukturelt syn etter Newell et al. (2002). Her vil det opplagt finnes gråsoner og tvilstilfeller.

Vår hensikt er ikke å gjøre en kvantitativ analyse av hyppighet og forekomst, men en kvalitativ analyse i forhold til om uttrykket kan sies å representere et syn eller om det er mer «flytende».

8.2 Oversikt over aktuell litteratur

I vår søken etter kilder har vi aktivt benyttet Forsvarets Høyskoles bibliotek, og elektroniske søketjenester. Litteratursøket har dels vært søk i elektroniske arkiver (databaser) og dels fysisk ved å oppsøke både biblioteket på Forsvarets Høyskole og Forsvarsmuseet. Elektronisk har nettstedene `mil.no` og `regjeringen.no` vært flittig benyttet, men også `bibgate.mil.no/fhs` som er Forsvarets Høyskoles nettsted. Vi har ikke gjort søk i vitenskaplige tidsskriftsdatabaser. Det har heller ikke vært hensiktsmessig for å belyse vår problemstilling. I tillegg har vi benyttet offentlig litteratur slik som Stortingsproposisjoner, artikler fra ulike tidsskrift er behandlet som meningsytringer. Det er mange kritiske kommentarer til omstillingsprosessene i Forsvaret, og hvordan kompetanse forvaltes. Vi har en forventning om at en statlig offentlig virksomhet har velutviklede rutiner for dokumentasjon og forventninger og kultur for å bruke dem. For eksempel kjenner vi til at Forsvaret benytter et elektronisk dokumentarkiv som går ut betegnelsen «doculive». For vårt utvalg er det hos oss en forventning om å blant annet finne de dokumentene vi søker i «Doculive». Andre kilder har vi «snublet» over eller blitt tipset om. Dette gjelder for eksempel Forsvarets Pedagogiske Grunnlag (FPG) og Forsvarets Verdigrunnlag (FVG).

Vi gjennomførte først identifikasjon av mulige dokumentkilder, dernest en innsamling og analyse av disse for å avgrense og sirkle oss inn på temaet og formulere interessante problemstillinger.

Det er primært Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI), Institutt for Forsvarsstudier (IFS) samt

Forsvarets Høyskole (FHS) som står for volumet av den forskningen som gjøres på og for Forsvaret. En stor del av denne forskningen er relatert Forsvarets oppgaver, investeringer, planverk, trusselvurderinger, mm. Mesteparten av dette har militærfaglig fokus. FFI bidrar for eksempel mest på teknologisk forskning samt sikkerhetspolitiske trusselvurderinger i forbindelse med forsvarsbudsjettet.

Vi har identifisert relevant forskningsmateriale fra arbeider Høyskolen i Nord-Trøndelag/-Københavns Handelshøyskole (CBS)/Danmarks Pædagogiske universitet og universitetene. Vi har funnet materiale fra ulike tidsskrifter som Forsvarets Forum, aviser (Aftenposten, Dagens Næringsliv) og andre periodiske tidsskrifter. Dette siste materialet har vi benyttet delvis for å bygge opp en modell av Forsvaret og delvis som meningsytringer.

I forhold til det tidsmessige kriteriet har vi tatt utgangspunkt i KONKO og tidsperioden rundt utgivelsen av dokumentet i 2005. Det betyr ikke at vi har satt et skarpt skille der, men at kilder av eldre dato beskriver forhold som vi anser som foreldet. Begrunnelsen er at Forsvaret har vært og er i betydelige omstillingsprosesser. Unntatt er Forsvarets verdigrunnlag fra 1998, fordi dette er et dokument som er av interesse for vår undersøkelse og versjonen er den vi har klart å oppdrive.

Innledende litteratursøk ga interessante funn fra Forsvarets Høyskole og fra Høyskolen i Nord-Trøndelag. Det var tre masteroppgaver som belyste ulike aspekter relatert Forsvaret og strategisk kompetansestyring.

Vi har som alle andre innsett at vi ikke kan undersøke alle enheter, og derfor valgt ut fire sentrale kilder som vi mener er relevante ut i fra et temaperspektiv på «strategisk kompetansestyring». Disse fire kildene, dokumentene, som vi vil analysere tror vi har direkte betydning for praksisen i Forsvaret.

Vi har i stor grad brukt relevansstrær for å lage oss visuelle kart som hjelper oss med å holde oversikt over materiellet og innhold i dokumenter (Troye og Grønhaug, 1993).

Vi har gruppert aktuell litteratur i tre hovedsjangere; forskning, offisielle dokumenter og meningsytringer.

8.2.1 Beskrivelse av Forsvarets dokumenter om strategisk kompetansestyring

Vårt søk etter offisielle dokumenter i Forsvaret relatert til strategisk kompetansestyring ga følgende funn. Det er to dokumenter som vi benytter nemlig «Konsept for kompetansestyring i Forsvaret» (KONKO) (2005) og «Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)» (2009). Utgangspunktet for denne studien er kompetansearbeidet i Forsvaret generelt og spesielt de to sentrale dokumentene som Forsvaret har produsert for sitt fremtidige kompetansearbeid; Konsept for kompetansestyring i Forsvaret (*Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*, 2005) og

Kapittel 8. Empiriske funn og analyse

Direktiv for strategisk kompetansestyring (DISKO) (*Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret* (DISKO), 2009).

Konsept for kompetansestyring i Forsvaret (KONKO) bygger på teorier om kompetansestyring som prosess (Lai, 2008). Om betydningen av kompetansestyring sier KONKO at: (det er) «et sentralt grunnlag for å planlegge, implementere og evaluere tiltak for å sikre seg nødvendig kompetanse for å nå sine visjoner, strategier og mål». Kompetansestyring fordrer en systematisk og metodisk holdbar kartlegging av kompetansebeholdning og -behov. Overordnet er styringsstrategien i KONKO å planlegge, anskaffe, utvikle, avvike og evaluere kompetanse. Således er kompetanseutvikling er en delprosess i kompetansestyring. En av konklusjonene i KONKO er at kompetanse blir mest effektiv om den styres. Det peker også på hvem som bør styre.

Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO) sier innledningsvis: «Hovedformålet med strategisk kompetansestyring er å sikre at Forsvaret og den enkelte medarbeider har den nødvendige kompetanse i forhold til dagens og fremtidens mål og oppgaver.» DISKOs formål er å

- klargjøre betydningen av strategisk kompetansestyring og synliggjøre modeller og begreper som strategisk kompetansestyring bygger på.
- Beskrive ansvar, gjennomføringsmyndighet og oppgaver i kompetansestyringsprosessen for å sikre gode prosesser og muliggjøre strategisk styring på kompetanse.

Direktivet stadfester at det skal være det førende dokument for all kompetanseplanlegging, implementering og evaluering av kompetansetiltak på alle nivåer i Forsvaret. Direktivet innbefatter alt personell med tilknytning til Forsvaret. Styringsprosessen; planlegging, implementering og evaluering er en prosess med årlig syklus og inngår i den strategiske planleggingen i Forsvarets styringsprosesser. Såkalt kompetansegap-analyse og prognoser er betegnet som viktige deler av prosessen.

8.2.2 Øvrige dokumenter

En offentlig stor institusjon som Forsvaret er det mange som skal mene noe om, mange som skal «titte dem i kortene», finne ut hva de egentlig driver med, påvirke deres valg, mm. Det er et stort omfang av kilder som debatterer og belyser ulike sider ved Forsvaret. Vi har i utgangspunktet avgrenset oss strengt til det vi har funnet hos Forsvaret selv og produsert av Forsvaret selv. Etterhvert har vi utvidet til å omfatte blant annet forskningslitteratur først og fremst på mastergradsnivå. Det er mye å gripe fatt som både er interessant og relevant. Øvrige dokumenter er blant annet følgende stortingsproposisjoner:

- St. (2007a)
- St. (2006)St.prp.1 2005-06
- St. (2004) Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008
- *Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2012* (2008)

Videre har vi følgende dokumenter fra Forsvaret:

- Fagplan for militær ledelse, pedagogikk og instruksjonslære
- FPG (2006b)
- *(Forsvarets Verdigrunnlag, 1998)*
- Militærfaglig utredning 2003 (MFU03):Mintzberg et al. (2005): The planning school fordi stabsprosedyrene som følges i den militære organisasjonen er svært formelle og til dels byråkratiske. (Romundseth -Eriksen, 2006)
- Forsvarstudien av 2000: Mintzberg et al. (2005): The positioning school og the configuration school(Romundseth -Eriksen, 2006)
- Mandatet for Forsvarsstudien av 07 (MFU07)

8.3 Kildegranskning

De dokumentene vi først og fremst ønsker å underlegge en grundig kilde granskning er Forsvarets Verdigrunnlag (FVG), Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG), DISKO og KONKO. Vi velger disse dokumentene for det er de som utgjør vårt utvalg av relevant litteratur og som er de vi mener skal vurdere som grunnlaget for Forsvarets forståelse av strategisk kompetansestyring. Andre dokumenter benyttes kun sporadisk, men ikke som kilde alene. Dette siste er et viktig prinsipp for å styrke kildens troverdighet. Vi kobler alltid utsagn fra supplementære kildene med utsagn fra andre uavhengige kilder. Nå kan det argumenteres at vi ikke *vet* om kildene vi kobler sammen er reelt uavhengige. Det er et gyldig argument, men vi velger å forholde oss til en skjønsmessig vurdering av dere autenticitet og troverdighet, og samtidig koble dem sammen med andre kilder.

Vi legger til grunn de fire fasene som inngår i en kildegranskingsprosess slik den er beskrevet av Holme og Krohn Solvang (1996): kildeobservasjon, opphavsbestemmelse, tolkning og brukbarhetsbestemmelse. Disse er behandlet fortløpende i de neste påfølgende kapitlene.

8.3.1 Kildeobservasjon

Vi presenterte våre utvalgskriterier (se kap. 3.6) til å være: dokumentet skal enten være relevant i forhold til våre teoretiske perspektiver; relevant i forhold til organisasjonen Forsvaret; det skal være tidsmessig relevant; som er overordnet i Forsvaret; og har betydning for kompetanse.

De fire dokumentene; Forsvarets Verdigrunnlag, Forsvarets Pedagogiske grunnsyn, Direktiv for strategisk kompetansestyring (DISKO) og konsept for kompetansestyring i Forsvaret (KONKO) er alle utvalgt på bakgrunn av disse kriteriene.

8.3.2 Opphavsbestemmelse

Spørsmålet om kildenes autenticitet er knyttet til opphavsmann- eller gruppe, opphavstid og -sted, formål, tekniske forhold og overleverings- og funnomstendigheter.

Opphavsmann- eller gruppe: Parafist for KONKO er lederen for arbeidsgruppen. Den besto av fem personer fra ulike avdelinger i Forsvaret samt tre bidragsytere. Det presiseres at det er arbeidsgruppen som har forfattet dokumentet. Parafist for DISKO er Forsvarssjefen (FSJ). Trolig er det ikke FSJ som person som har forfattet DISKO, men FSJ som øverste leder for Forsvaret som signerer. Hvem som har forfattet DISKO fremgår ikke. Forsvarets Pedagogiske grunnsyn er utgitt av Forsvarets Skolesenter (FSS). Dokumentet er har en navngitt faglig redaktør fra FSS og en navngitt prosjektleder fra Forsvarets institutt for ledelse (FIL). Forordet er signert sjef FSS. FVG er av ukjent opphavsmann. Forordet er signert FSJ med trykket håndskrevet signatur. På baksiden av vår utgave presiseres det at idé, tekst og redigering er i regi av Forsvarets Overkommando (som ikke lenger finnes, *vår anm.*). I den utgaven vi har fått tilgang til fra 1998 er det skrevet inn en note: «Bilder fjernet fra dokumentet av Forsvarets Mediesenter, juni 2005». Autenticiteten til dette dokumentet er vanskelig å forhold seg til. Kan det være slik at noen kan ha interesse av å forfalske et slikt dokument? Med formål å fordreie meningsinnholdet? I militær terminologi finnes begrepet «information warfare» herav avledet «information operations (info. ops.)». Hensikten er å spre propaganda og fordreie meningsinnhold for å demoralisere og desinformere en fiende. Teknikken er i bruk av militærvesen verden over. Er Forsvaret utsatt for info.ops. siden det er vanskelig å autentisere kilden? Det at vi har funnet dokumentet hos Forsvaret antyder at det kan være autentisk. Andre kilder som omtaler FVG peker på samme årstall. På Forsvarets offisielle nettsted Forsvaret.no (<http://www.mil.no>), finner vi utdrag fra FVG som vi finner igjen i vår versjon. En overordnet vurdering av kildene meningsinnhold viser at det er i tråd med det man ville forvente av et verdigrunnlag for en slik organisasjon. Kanskje til og med litt vel

likt tilsvarende arbeider fra andre institusjoner. Med det menes at de særpreget som utgjør en virksomhet som Forsvaret ikke er spesielt tydelige. Det er således vår vurdering at kilden ikke er manipulert med og hvis den er er det i såfall for vårt formål uvesentlig. Dokumentene KONKO, DISKO, FPG og FVG, er signert av ulike personer, men henger likevel nøye sammen siden de er styrende for Forsvaret. FVG, FPG og KONKO er kilder som ikke er fortolkninger og vi vil dermed anse dem som primære kilder. For DISKO er forholdene noe annerledes. DISKO henviser til KONKO og er, mener vi, en fortolkning av KONKO. Vår analyse av DISKO viser betydelige likhetstrekk. Dog er det elementer i DISKO som ikke finnes direkte i KONKO. Det er ingen overraskelse for oss at et styrende dokument bygger på et utarbeidet og foreliggende konsept. Vi antar også at FSJ ikke er forfatter for DISKO, men det er kun en antagelse. Allikevel er det mest som tar for at vi bør behandle DISKO som en sekundær kilde.

Opphavstid og -sted: Det kan være vanskelig å fullt ut forstå innholdet i kilden om vi ikke kjenner til når den ble til. Dette er viktig for helhetsforståelsen av kilden. Tidsmessig er tre av våre kilder blitt til i tilnærmet samme tid. FPG i 2006, KONKO i 2005, DISKO i 2008. Unntaket er FVG som er fra 1998. Vi finner forholdet uproblematisk selv om tidsspranget er betydelig. Som kjent er verdier og holdninger egenskaper som ikke så fort går ut på dato.

Overleverings- og funnomstendigheter: KONKO fant vi første gang i biblioteket ved Forsvarsmuséet på Akershus festning. DISKO fikk vi overlevert av en representant fra Forsvarstaben. FPG har vi selv hentet ved Forsvarets Skolesenter. Vi har hentet vår versjon av FVG elektronisk fra Forsvarets offisielle nettsted Forsvaret.no (<http://www.mil.no>).

8.3.3 Tolkning

DISKO og KONKO er begge spesifikt skrevet med hovedformål strategisk kompetansestyring. Vår problemstilling fokuserer på Forsvarets forståelse av strategisk kompetansestyring. Vi anser dermed at tolkning av disse to dokumentene dekker vårt behov. FPG og FVG er begge dokumenter med innhold kraftig dreiet mot kunnskaps- og kompetanseforhold slik at tolkninger basert på disse også vil ha stor grad av gyldighet.

8.3.4 Brukbarhetsbestemmelse

Analysen av troverdigheten vil være tosidig, en ytre og en indre analyse. Kildene sammenlignet med andre kilder viser at de er forholdsvis unike. Det er forsåvidt med på å svekke deres

troverdighet. Men på den annen side ville vi ikke forventet å finne andre eksterne eller interne uavhengige dokumenter.

8.3.5 Øvrige skriftlige kilder

Begreper som er sentrale i forbindelse med strategisk kompetansestyring finner vi i stort mangfold

8.4 Forsvarets verdigrunnlag (FVG)

I dette dokumentet finner vi lite tekst. Det består av utsagn og enkel tekst, som referer til grunnleggende verdier, grunnsyn på ledelse og Forsvaret i samfunnet.

8.4.1 Perspektiver på organisasjonsstruktur

Vi finner ingen utsagn som går direkte på organisasjon. Men det sies at Forsvarets omgivelser er i dynamisk utvikling. For å møte nye utfordringer og utnytte nye muligheter, er fleksibilitet og omstillingsevne helt nødvendig gjennom hele organisasjonen. Det er mennesker i samarbeid som skaper resultater og stridsevne. En forståelse av dynamikken i dette samarbeidet, gjør oss alle bedre i stand til å fungere optimalt i krig og fred.

God kommunikasjon muliggjør teamarbeid med resultatevne langt utover enkeltprestasjoner. Ledere på alle nivå skal aktivt gå inn for å utvikle kommunikasjon både internt og overfor andre avdelinger.

8.4.2 Perspektiver på kunnskap og kompetanse

«Kunnskap er å vite hva vi ikke vet»

En forutsetning for suksess er foruten kollektiv læring en tett individuell oppfølging, i såvel skolesituasjon som i organisasjon, særlig viktig. Dette er kanskje det kompetansehevende elementet som har størst effekt og som koster minst. Derfor konstruktive tilbakemeldinger ofte. En fruktbar dialog skaper kreativitet og utvikling

Flere utsagn kan klassifiseres inn i et prosessuelt perspektiv. Dette er forståelse av dynamikk i samarbeid, en god dialog skaper trygghet og kan skape kreativitet og utvikling.

8.4.3 Perspektiver på organisasjonsidéer, oppskrifter og trender

Ingen funn

8.4.4 Perspektiver på strategi

Være fleksibel nok til å etablere nye mål som følge av skiftende forutsetninger.

«Grunnsyn på ledelse» er overskriften til følgende utsagn:

I handling skal en respekter den enkelte medarbeiders kompetanse og personlighet. Sette klare langsiktige mål for fellesskapet, i dialog etablere realistiske mål for sine medarbeidere.

Mestre at medarbeidere kan være dyktigere enn seg selv, og mobilisere denne kompetansen til fellesskapets beste. I tillegg være fleksibel nok til å etablere nye mål som følge av skiftende forutsetninger.

8.5 Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG)

Dokumentet ble utgitt for første gang i 2006. Det gis ut som et hefte på 56 sider. Det er utgitt av en redaksjon der redaktør er ansatt på Forsvarets stabsskole. I forordet presiseres formålet med utgivelsen:

Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (LPG) skal sikre en felles plattform for opplæring både internt og det som kjøpes eksternt. LPG skal være styrende for all pedagogisk virksomhet i Forsvaret. LPG bygger på Forsvarets Verdigrunnlag, og må ses i sammenheng med Grunnlag Militært Lederskap (GM), Forsvarets felles operative doktrine (FOD) og Forsvarets personell håndbok (PH). Disse utgjør til sammen en viktig kraft for å utvikle effektiv læring.

LPG skal være et fundament for all pedagogisk virksomhet i Forsvaret og virke styrende for alle didaktiske valg. LPG vil danne basis for utviklingen av avdelingens utdannings- og treningsprogrammer.

8.5.1 Perspektiver på organisasjonsstruktur

Grunnstruktur syn på organisasjon: lærende organisasjon

8.5.2 Perspektiver på kunnskap og kompetanse

Grunnstruktur syn på læring: ikke-linearitet og kreativitet

læring i interaktiv prosess

læring i et praksisfellesskap og erfaringslæring, refleksjon

8.5.3 Perspektiver på organisasjonsoppskrifter og idéer; trender

Ingen funn

8.5.4 Perspektiver på strategi

Ingen funn

8.6 Funn i Konsept for kompetansestyring (Konko)

Hensikten med dette konseptet er å danne grunnlag for et videre arbeid i utviklingen av grunnlagsdokumenter i Forsvaret, for å videreutvikle og implementere strategisk kompetansestyring. Konseptet synliggjør fremtidige modeller og begreper som strategisk kompetansestyring skal bygge på. Konseptet skal i tillegg bidra til å avklare rolle- og ansvarsfordeling ifm kompetansestyringsprosessen. KONKO har lik struktur med dokumentet som også har som formål å klargjøre ansvar, rammer og roller for kompetanseutvikling

8.6.1 Teoretisk bakgrunn

I delen som omhandler det teoretisk perspektiv presiserer KONKO: «det er avgjørende at berørte aktører på alle nivå i forsvarssektoren oppnår en felles forståelse av de mest sentrale begreper og prosesser knyttet til kompetansestyring i Forsvaret». Ulik oppfatning sees på som vanskeliggjøring av realisering av kompetansestyringsprosessene.

Oppgaver som er knyttet til kompetansestyring og kompetanseplanlegging anses som så viktig og avgjørende for de fleste virksomheter at dette bør defineres som en del av primærvirksomheten. I planleggingsprosessene med å utvikle langtids- og korttidsplaner må kompetansestyring være et av fagområdene som dekkes.

8.6.2 Perspektiver på organisasjonsstruktur

KONKO sier ikke noe direkte om organisasjon, men gjennom fordeling av roller og ansvar og definering av grensesnitt, kan vi tegne et hierarki av dette.

Strategisk kompetansestyring stiller krav til verktøy som kan understøtte kompetansestyringsprosessen, og vi leser om HR-verdikjede og BM («Balansert Målstyring», *vår presisering*). Forsvarsstaben må ha ansvar for at Forsvaret har funksjonelle systemer som skal understøtte kompetansestyringsprosessen.

I forhold til fremtidige utfordringer sies det at løpende organisasjonsutvikling og fornyelse blir av fundamental betydning for Forsvaret. Strategisk kompetansestyring utgjør et av de viktigste

elementene i utformingen av nye og mer egnede organisasjonsformer. Dette forholdet vil vi adressere i drøftingen av funnene.

Innledningsvis viser KONKO til en bakgrunn om et forsvar i endring og som *må* være i endring.

Kravene til Forsvaret er *kvalitativt* forandret. Det er økt behov for fleksibilitet, gripbarhet, reaksjons- og deployeringsevne. Forsvaret er derfor inne i en modernisering. Dette konseptet skal synliggjøre fremtidige modeller og begreper som strategisk kompetansestyling bør bygge på.

8.6.3 Perspektiver på kunnskaps- og kompetansesyn

Forsvaret har valgt å definere kompetanse gjennom handlingskompetansebegrepet som er individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål. I denne modellen inngår fem kompetanseelementer; læring-, fag-, sosial-, strategisk- og metodekompetanse.

I KONKO beskrives Forsvaret som en meget kompetanseintensiv virksomhet i både bredde og dybde. Videre beskrives menneskene som den store ressursen med hver enkelt kompetanse, og organisasjonen består av mange enkeltindivider. Personellens kompetanse er den viktigste innsatsfaktoren i produksjonen av de effekter som Forsvaret skal levere. Det presiseres i KONKO at produksjonskapitalen i bedrifter er ikke lenger maskinene, men den menneskelige kapital i form av medarbeidernes kompetanse.

I forhold til måloppnåelse er kompetanse den viktigste innsatsfaktoren i statlig virksomhet, ergo også i Forsvaret.

Påstand om at en økt innsikt i hva kompetanse er og hvordan denne ressursen best kan styres vil gi betydelige positive effekter for Forsvarets oppgaveløsning.

8.6.4 Perspektiver på organisasjonsoppskrifter, idéer, trender

KONKO sier at kompetansegap er et sentralt grunnlag i arbeidet med å planlegge, implementere og evaluere tiltak for å sikre seg nødvendig kompetanse for å nå sine visjoner, strategier og mål. Det er dette som utgjør selve kjernen i kompetansestylingsprosessen. Metoden for å komme frem til et kompetansegap beskrives og drøftes over ca tre og en halv side i dokumentet. Den består av kartlegging av eksisterende kompetanse som måles opp mot kompetansekrav for så å finne ut kompetansebehovet, et kompetansegap. Ut fra dette skal tiltak settes iverk, og etterhvert evalueres og følges opp.

Aktiviter knyttet til strategisk kompetanseplanlegging kan utledes fra prosessmodelleringen i Prosjekt HR-Org-Økonomi. Delprosesser i HR-verdikjede: rekruttere, utvikle, anvende og av-

vikle.

Forsvarssjefen har definert kompetanseutvikling som et element i sitt strategiske kart (BM). BM innebærer definering av målepunkter som realiserer seg til alle deler av den totale virksomhetsprosessen, og skal synliggjøre hvordan hver enkelt medarbeider kan bidra til å nå de overordnede målsettinger, samt løpende fremdrift. Dette innebærer konstant månednedbryting og fungerer som et samlet overblikk og varslingssystem for den øverste leder. Dette blir da tett knyttet til styring.

8.6.5 Perspektiver på strategi

Systematikken knyttet til strategisk kompetansestyring i Forsvaret har vært tilfeldig og mangelfull, noe som skal ha påført Forsvaret uønskede kostnader og redusert effektivitet i oppgaveløsningen.

Forsvaret bør utarbeide en strategisk plan for kompetansestyring for å realisere det strategiske målbilde for forsvarssektoren i 2008, og ut fra dette forvente å oppnå en tilstand med en personellstruktur med rett kompetanse til rett sted og rett tid - raskere og mer effektivt enn før.

Strategisk kompetansestyring som prosess tar utgangspunkt i Linda Lai (2004) sin definisjon «Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

Forsvarets organisasjon består av mennesker, og det er menneskene som realiserer strategiene og skaper resultatene. Strategisk kompetansestyring må synliggjøres tydeligere og koordineres bedre gjennom styrende dokumenter og dialoger.

Direkte kobling mellom strategiske analyser av Forsvarets visjon, strategi, mål og planer, og arbeidet med kompetanseutfordringene.

I KONKO påstås det at det kan synes som om kompetansestyring beror på personlig initiativ. Noe som står i kontrast til videre påstand om at kompetanse er en strategisk ressurs som fungerer best når den styres.

Utvikling av kompetanse ligger nært opp til læring, og effektivitet kan måles i forhold til målsettinger og ressursbruken i virksomheten. Mer komplisert er det å avdekke kvalitative effekter, da disse er vanskelig å måle. Dette er noe som bør prioriteres høyere ved hjelp av bedre styring, står det i KONKO.

Styring skal oppnås gjennom systematisk kartlegging, planlegging, evaluering og kontroll. Definering av roller og ansvar for hvem som skal gjennomføre styring i ulike ledd. Ansvar må ligge hos toppledelsen, og de må synliggjøre tydeligere og koordinere bedre gjennom styrende dokumenter og dialog.

8.7 Funn i Direktiv for strategisk kompetansestyring (Disko)

DISKO ble utarbeidet som følge av utarbeidelsen av KONKO. Vi behandler følgelig dette som en sekundær kilde.

DISKO-dokumentet er på 12 sider inkl forside. Det er ingen navngitt forfatter eller redaksjon. Direktivet har Forsvarssjefen som parafist.

Inndeling av dokumentet er en innledning på tre sider (s. 3-5); et kapittel 2, «strategisk kompetansestyring som prosess», på to sider (s. 6-7) og et kapittel 3, «Roller og ansvar», på fem sider (s. 8-12). Dokumentet følger opp KONKO, og innholdet er kortet ned fra 16 til 10 sider. Kapittel 3 er en relativt detaljert og konkret beskrivelse av roller og ansvar. Det presiseres at DISKO er et overordnet statisk dokument i et regelstyrt hierarki.

Innledningsvis presiseres det at Forsvaret vil være i kontinuerlig endring og utvikling noe som må gjenspeiles i hele kompetansestyringsprosessen.

- «Hovedmålet med strategisk kompetansestyring er å sikre at Forsvaret og den enkelte medarbeider har den nødvendige kompetanse i forhold til dagens og fremtidens mål og oppgaver. Dette skal gjøres ved at roller og ansvar blir definert tydelig, slik at alle aktører vet hva de skal bidra med og hva de kan forvente av resultater fra kompetansestyringsprosessen».
- «Med kompetansestyringsprosessen forstår vi styre eksisterende kompetanse, identifisere ny kompetanse og utfase eller omskolere kompetanse som Forsvaret ikke trenger lenger.»

8.7.1 Form og språk

En stor del av innholdet er identisk med KONKO. Det gjelder struktur og innhold.

8.7.2 Perspektiver på organisasjonsstruktur

I likhet med KONKO defineres roller og ansvar på en slik måte at vi antar at vi har en forventning om et relativt strengt hierarki.

8.7.3 Forhold til andre dokumenter

DISKO peker tilbake på KONKO, men det er også det eneste. Det er for eksempel ingen referansen til Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn eller noen av de dokumentene som FPG mener utgjør «en viktig kraft for å utvikle effektiv læring».

8.8 Øvrige dokumenter

I de øvrige dokumentene er det ikke funnet treff på «strategisk kompetansestyring» eller «kompetansestyring», mens «kompetanse» brukes i større grad og «kompetanseutvikling» forekommer (*Konsept for kompetansestyring i Forsvaret, 2005*).

8.8.1 Vurdering av utvalg

Utvalget gir oss et greit utgangspunkt for en drøfting av Forsvarets forståelse av strategisk kompetansestyring.

Det er et kildemateriale vi ikke har nevnt så langt i analysen. Det er høringsuttalelser. Vi vet fra journalføring i Forsvaret at DISKO har vært på høring to ganger. Det innebærer at høringsinstanser, stort sett ulike avdelinger, har ytret seg i forhold til dokumentets innhold. Høringsuttalelsene er skriftlige og finnes i saksarkivet («doculive»). Om vi var interessert i saksgangen ville disse dokumentene være essensielle.

Vi må i vår forskning avklare om tilgang til hele sakskomplekset er vesentlig for vårt resultat eller ikke. Etter offentlighetsloven av 1971 skal almenheten har rett til innsyn, men unntatt er dokumenter som inngår i saksforberedelser. Høringsuttalelser er opplagt deler av en saksforberedende prosess. Vi måttet i så fall søke innsyn.

Høringsuttalelsene kunne gitt oss et grunnlag for å vurdere en mulig spredning blant de ulike avdelingene i Forsvaret i deres forståelse. De kunne gitt oss en indikasjon på om temaet ble vurdert å berøre avdelingene ut i fra svarresponsen. To høringsrunder kan tyde på enten svært lav respons eller overveldende repsons. Vi kunne også fått indikasjoner på om direktivet er omstridt eller ikke.

Men ingen av de nevnte grunnene er essensielle for vår undersøkelse. Vår undersøkelse har strengt tatt ikke behov for å få tak i hele saksgangen til dokumentet.

9 Drøfting

I dette kapittelet gjennomgås hovedfunn for analysen og vi beskriver de konklusjoner vi kan dra på bakgrunn av data. Konklusjonene blir relatert til hovedproblemstillingen og målsettingen for oppgaven. Våre funn, slutninger og konklusjoner er basert på gjennomgang av sentrale dokumenter om kunnskapssyn, verdigrunnlag og strategisk kompetansestyring.

9.1 Innledning

Strategisk kompetansestyring er en, uansett om man definerer det som prosess eller primæroppgave eller lignende, noe som fullstendig bryter med mange trygge og vante forestillinger som styring, hva er kunnskap, kommunikasjon, mm.

For å kunne lykkes med et strategisk arbeid knyttet til kompetansestyring, er det en forutsetning at aktørene ønsker en slik utvikling og at de ser fordeler av en slik prosess. Kan man definere nye langsiktige mål som faktisk får gjennomslag i handling, er det også mulig å gripe inn i og fjerne de kortsiktige problemene som hindrer arbeidet i dag.

Et sentralt punkt er ambisjonene for dette arbeidet i utgangspunktet, og om og hvordan de er kommunisert. Hva ønsker man ut av strategisk kompetansestyring? Fortsette det arbeidet som allerede drives i de ulike enhetene eller tror man at ved å innføre strategisk kompetansestyring så kan man finne et uforløst potensial? Svarer man ja på et slikt spørsmål, er det nødvendig å utvide perspektivet på hvem aktørene i prosessen skal være.

Forsvaret har gjennom DISKO og KONKO skissert en prosess for strategisk kompetansestyring. Denne prosessen har en del utfordringer. Blant annet klargjør den ikke i hvilken grad den er normativ eller eksplorerende. Den beskriver altså ikke hverken en nåtilstand og et forventet fremtid, og heller ikke fremtidige muligheter med tilbakekobling til den aktuelle nåtilstanden. For de ulike aktørene vil blant annet dette gi ulikt utslag i deres fortolkning og anvendelse av DISKO.

Fremgangsmåter som konsentrerer seg om å utvikle kompetanse kan være problematiske med hensyn til å evaluere deres endelige effekt. Men den umiddelbare output i form av personer som har gjennomgått en opplæring, og disses bedømmelse av verdien av dette er lett å produ-

sere. Kompetanseoppbygging kan altså vurderes ut i fra beviser som diplomer, vitnemål, antall gjennomførte kurs, mm.

De mer prosessorienterte, nettverksoppbyggende prosesser er derimot vanskeligere å bedømme, samtidig som deres virkninger kan være temmelig usynlige på kort sikt. De kan tilsynelatende se kaotiske og problemskapende ut, inntil nye mønster går seg til.

På mange måter representerer KONKO og DISKO et tidsriktig bilde i forhold til organisasjonsutvikling. De forsøker å gi et bilde av ivaretagelse av kompetanse og effektivitet, kontroll og tillit. De bruker ord og vendinger som er i tråd med de rådende oppfatningene i institusjonelle omgivelser, noe som viser at den politiske og administrative ledelsen ønsker å gi inntrykk av at det innføres en moderne og tidsriktig ledelsesstruktur.

9.2 Kontekst og kompetanse

Forsvaret sier de er en virksomhet som ikke lenger er isolert i like stor grad som tidligere. De er en del av en verden som stadig blir mer globalisert og som tar opp i seg på godt og vondt trender og eksterne påvirkninger i større grad en tidligere. I tidligere tider var Forsvaret en virksomhet som i større og mindre grad og periodevis styrte sin omgivelser. Forsvaret er altså i en kontekst som påvirker. Og de gjør det gjerne med glede. Det finnes en vilje og en evne til å påvirke. Vilje til avholdenhet og moderasjon i forhold til påvirkning mener vi er ikke blitt mindre, men de ytre påvirkningene er blitt sterkere og hyppigere.

Vår analyse viser i liten grad om eller at Forsvaret har tatt inn over seg sin kontekst i forbindelse med strategisk kompetansestyring. Snarere heller vi til at kontekst som et viktig element i sin forståelse av seg selv og sine omgivelser, er så godt som fraværende.

Vi merker oss at flere av våre teoretikere hevder at konteksten er like viktig som kompetanse i seg selv. Ser vi dette i sammenheng med Forsvarets beskrivelse av omgivelser i endring, som også påvirker organisasjonen internt. Da trenger vi å ha en tilnærming som fremhever et dynamisk samspill mellom flere aktører på samme tid kan vi se på kompetanse som intersubjektive prosesser. Dette innebærer at begreper som relasjoner, sosiale prosesser, historiske rammer, er nøkler til å forstå innholdet i denne betydningen av kontekst (Bojesen, 2005). I motsetning til en «gap»-metode fra HRM-tradisjonen, kan vi rette oppmerksomheten mot en dynamisk toveisrelasjon i en sosial-lærings-situasjon som individene deltar i.

Videre kan vi se på kompetanse som en sosialt konstruert utviklingsprosess som utvikles i praktisk arbeid. Ut fra dette kan vi ikke isolere kompetanse, og vi bør belyse de sosiale aspektene og historiske rammer. Ingen av dokumentene belyser sosiale relasjoner som et aspekt rundt kompetanse, eller at kontekst er inkludert i tenkningen rundt kompetanse. Tradisjoner for

livslang læring nevnes, noe som kan indikere en viss kontinuitet i læringsprosesser. Samtidig er en av utfordringene at jobbtrotasjonen generelt er så høy at den gir utfordringer for planlegging av personellressurser og kompetanse. Disse momentene er en del av konteksten som vi mener påvirker prosessene rundt utvikling av kunnskap og kompetanse. I følge kapittel 7.3 bør den riktige konteksten få følge med den riktige organisasjonsstrukturen. Dette vil vi drøfte nærmere i kapittel 9.4.1.

9.2.1 Kontekst og kompetanse

Vi mener at Bojesen har et poeng med at man ikke bare kan definere seg til et syn på hva kompetanse er gjennom kun begrepsdefinisjoner, slik Forsvaret har gjort det i DISKO. I KONKO fremstilles derimot en noe mer nyansert diskusjon på kompetanse, men ikke i forhold til kontekst som vi mener er absolutt vesentlig for å oppnå en forståelse. I KONKO er betydningen poengtert vha. uttrykk som «avgjørende», «felles forståelse», «felles begrepsapparat».

Vi mener at denne forståelsen der uteblivelsen av kontekst som et vesentlig element kan spores tilbake til prosessen med oversettelsen av Lais modell. Vi kjenner ikke til prosessen, og baserer vår antagelse på Røviks diskusjon, så det er fra vår side spekulasjoner.

9.3 Temaer fra kildegranskning

9.3.1 Konteksten rundt tilblivelsen

Vi kjenner ikke til konteksten rundt tilblivelsen av dokumentene. Et kjennskap til konteksten vil for oss være svært interessant i fortolkningen av kunnskapssynet. Spesielt i forhold til oversettelsen av Lais modell. Hvilke hensyn har Forsvaret ønsket å ta eller måttet velge?

Vi skal samtidig være observante på at vi nærmer oss det prosessuelle og en beskrivelse av prosessen på å lage en strategi for kompetansestyring og det er utenfor vår problemstilling. Temaet i seg selv er heller ikke av f.eks. politisk kontroversiell karakter slik at kjennskap til konteksten burde være mulig å få innsyn i.

9.4 Fortolkninger

Vår analyse viser at det er flere «dimensjoner» av fortolkninger som blir synlige. Først gjelder det fortolkningsprosessen fra teori til konsept og direktiv og implementering, dernest gjelder det fortolkning av kontekst. Vi kan ikke se at det gis noe ved døren i noen av fortolkningsleddene (og det finner vi svært uheldig).

KONKO sies å være fundamentert på modeller og teorier fra Nordhaug og Lai. I fortolkningen av dokumentet finner vi få spor av Nordhaug. Kjeden av fortolkninger slik vi har identifisert den er fra:

1. Nordhaug og Lai til
2. KONKO og derfra til
3. DISKO og derfra til
4. de som blir pekt på i DISKO med ansvar for implementering.

I første ledd gjelder fortolkningen teori og teorien er presentert og anvendt uten at konteksten blir synlig i dokumentene. KONKO presenterer heller ingen referanser til Nordhaug slik at det er mulig for oss å finne konteksten slik Nordhaug har presentert den. Lai blir referert slik at det er lett gjenkjennelig i hennes litteratur.

Vår analyse basert på fire perspektiver som viser at KONKO ikke plasserer kompetansestyring inn i Forsvarets kontekst annet enn ved bruk av det vi vil karakterisere som løsrevne honnørord, slagordpregede utsagn og begreper fra ulike organisasjonsidéer. Et eksempel er fra FVG: Forsvarets visjon «Et kraftfullt og troverdig forsvar med mennesker i utvikling mot felles mål» viser til at individet er viktig og må utvikle seg for at Forsvaret skal nå sine mål.

9.4.1 Organisasjonsstruktur og kompetansestyring

I alle dokumentene våre, unntatt DISKO, beskrives fremtidige behov for nye fleksible organisasjonsformer. Forsvaret er en offentlig sektor med et autoritært system som vi kan eksemplifisere som et maskinbyråkrati. Organisasjonsstrukturen til Forsvaret er en matriseorganisering hvor fagressursene kan understøtte og delta i flere prosesser. Forsvaret er ikke organisert for å ivareta informasjonsstyring i en virksomhet hvor informasjonen i prinsippet flyter fritt i et nettverk (Ludvigsen, 2002). Dette er en sannhet med modifikasjoner i følge våre funn. Forsvaret *ønsker* å være en matriseorganisasjon, men har i stedet valgt et fagbyråkrati. Både Hjerpsted og Moen (2006) og Karlsen (2007) fant at det var strukturelle hindringer for at Forsvaret skulle fungere tilfredsstillende som en lærende organisasjon. Begrunnelsen for dette er en velkjent problematikk med tilhørighet og ansvarsfordeling (Cummings og Worley, 2005).

Forsvaret opererer i en stor grad innenfor en hierarkisk og statisk struktur hva angår kommando og kontroll. Dagens prosedyrer og faste planer er basert på antagelsen om stor forutsigbarhet i eventuell konflikt.

Det er klare innvendinger mot en hierarkisk organiseringen av en virksomhet, men også noen dilemmaer. En av hovedgrunnen til at modellen har (over)levd så lenge er at den er enkel å

forholde seg til. Ansvarsforhold er f.eks. tydelig og som arbeidstager et stykke ned i hierarkiet trenger man ikke gjøre særlig annet enn å forholde seg lojalt til det man blir fortalt at man skal gjøre. Den kanskje viktigste innvendingen mot modellen er nettopp det som har gjort modellens suksess. Den pasifiserer medarbeiderne i en virksomhet. Det passer svært dårlig for en (post)moderne virksomhet (Morgan, 1998; Rohlin et al., 1994; Mintzberg, 1991).

For det operative aspektet av en virksomhet er maskinmetaforen en ubetinget suksess såfremt omgivelsene er noenlunde konstant Morgan (1998, s. 40). Det er ikke lenger tilfellet. Når Forsvaret er i krig, har organiseringsmåten klare fordeler som nevnt. Men erfaring viser at to påfølgende kriger ikke er like. Store enheter i konfrontasjon er ikke lenger dagens virkelighet, og det må krigsmaskinen forholde seg til. Det forventes at den enkelte soldat skal opptre mye mer autonomt i felt. Det stiller flere krav til både virksomheten som helhet og soldaten som individ (NBF, 2001). Blant annet en situasjonsbetinget fleksibilitet. Når soldaten selv skal ta beslutningen om å skyte eller engasjere et mål, er en av de grunnleggende karakteristikene ved maskinmetaforen ikke lenger oppfylt.

I Ludvigsen (2002) hevder at Forsvaret opererer i en stor grad innenfor en hierarkisk og statisk struktur hva angår kommando og kontroll basert på krav i anti-invasjonsoppgaven. Dette fører til en situasjonsavhengig fleksibilitet da komponentene primært er konstruert for å understøtte det enkelte ledd i kommandokjeden. En overgang mot NBF vil kreve en flatere og mer dynamisk ad hoc-organisasjonsstruktur.

I alle dokumentene unntatt DISKO beskrives et behov for omstilling i hele organisasjonen, løpende organisasjonsutvikling og at organisasjonen bør ha en grunnstruktur for å være lærende. I KONKO hevdes det at strategisk kompetansestyring er et av de viktigste elementene i utformingsarbeidet av nye og mer egnede organisasjonsformer. I dette dokumentet beskrives et fortsatt behov for tydeligere rolle- og ansvarsfordeling, og vi ser for oss en hierarkisk organisasjonsstruktur ut fra slik roller og ansvar blir skissert. I følge Forsvarets verdigrunnlag er kollektiv læring en av forutsetningene for suksess. Hvordan skal dette skje? KONKO legger opp til en streng hierarkisk organisasjonsstruktur og mener at det er nødvendig, trass i et tidligere dokument som foreskriver suksess ved hjelp av kollektiv læring. Vi ser at tidligere forskning (Hjerpsted og Moen, 2006) og Peter Senge (referert av Rohlin et al., 1994), hevder at kollektiv læring har behov for en annen organisasjonsstruktur enn den hierarkiske. Som vi har nevnt i 7.3, kan det være behov for en løsere struktur for å få større grad av kunnskaps- og kompetanseutvikling i personellet. En hierarkisk struktur er på en måte et hinder for å få raskere utvikling.

For oss ser det ut som en kontrast mellom en nåværende rigid organisasjonsstruktur og et fremtidig og tvetydig ønske om å beholde hierarki, samtidig som organisasjonen skal utvikle større fleksibilitet. En organisasjonsstruktur som tar hensyn til kollektiv læring, er først og fremst

fleksibel, men ikke helt uten kontroll (kapittel 7.3). Her bør lederne finne en god balanse og legge til rette for en viss formalisering og samtidig en kunnskapshjelpende kontekst 7.3.

9.4.2 Kunnskap og kompetansesyn

Språkbruken generelt i dokumentene fremhever at kompetanse er viktig, ved å bruke ord som ressurs, innsatsfaktor, investere i kompetanse og så videre. Vi finner at det etterlyses kartlegging av kompetanse og vi finner et svar på hvordan kompetansen skal styres. Vi finner også en definisjon på kompetanse i Forsvarets pedagogiske grunnsyn, KONKO og DISKO. De er omtrent likelydende, men går ikke inn og definerer alle komponentene som de tar med i definisjonen. I FPG kobler de sin definisjon opp mot at en kompetanseutvikling må skje opp mot klart definerte kompetansemål og standarder. De stiller også krav til begrunnede arbeidsmåter for å utvikle ønsket kompetanse. Implisitt i dette ligger det at vi vet målene og hva vi skal lære.

Både i KONKO og DISKO defineres alle delkomponentene i kompetanse unntatt kunnskap, som i følge vår teori er en sentral komponent som er påvirkbar i større grad enn de øvrige. Samtidig hevdes det i KONKO at det er avgjørende at alle berørte parter på alle nivå oppnår en felles forståelse for å realisere kompetansestyingsprosessen. Spesielt når vi finner utsagn om at bevisstheten rundt kompetanse og hvor sentral denne er i Forsvarets virksomhet, har vært lav. Nettopp denne felles begrepsforståelsen er viktig for å bevege kunnskaps- og kompetanseutviklingen i en organisasjon videre. Etter å ha arbeidet igjennom KONKO vil en være i god stand til å forstå en kompetansegap-analyse, men kompetansen en skal analysere er lite behandlet. Vi mener det ser ut til at kunnskap og kompetanse blir tatt for gitt på alle nivå. Dette rimer ikke særlig godt når kompetanse og kompetansestyning blir vurdert til å være en primær oppgave i Forsvaret. Vi innser at skal alt av kunnskap og kompetanse defineres til hver enkelt arbeidsoppgave i Forsvaret, så vil vi ikke komme i mål før vi har skrevet flere tykke bøker. Men vi mener det vil være på sin plass å ha noen overordnede refleksjoner som kan gi retning i strategier og visjoner, og andre styrende dokumenter. Hvordan vi forstår kunnskap og kompetanse vil være førende for hvordan vi styrer eller legger tilrette for utvikling av disse. I den tradisjonelt hierarkiske strukturen er «linjene» fra toppen og nedover med informasjon som tas til etterretning på hvert ledd den er gjeldende. Slik FPG legger det frem, anser vi at den er i samsvar med tradisjonell undervisning.

Så dersom innsikten virkelig ønskes økt, bør det reflekteres på alle nivå, også i styrende dokumenter, rundt hva er kunnskap og kompetanse og hvordan utvikles eller styres dette best.

Ut fra det vi har drøftet så langt blir vi ikke overrasket over at vi i KONKO og DISKO, men

også de øvrige dokumentene vi har analysert, finner overvekt med uttalelser som vi mener hører hjemme i et strukturelt perspektiv. Noe som betyr, slik vi ser det, at Forsvaret i sine overordnede styringsdokumenter legger hovedvekt på kodifiserbar kunnskap. Det vil si at kompetanse eies av individer og organisasjonen, og kan identifiseres, måles og planlegges. Dette er i overensstemmelse med de funn som Hjerpsted og Moen (2006) gjorde i sin undersøkelse.

Vi ser på Forsvarets begrep «styring» ikke bare som et begrep, men også som et valg av kunnskapsperspektiv. Valget av perspektivet «styring» kan tyde på en oppfatning om at kompetanse kan/skal/bør styres som en hvilken som helst annen ressurs. I KONKO påstås det at kompetanse er en strategisk ressurs som fungerer best når den styres. Det vil si at kompetanse er en «ting» som enten kan eies av individet selv eller av organisasjonen. Implisitt ligger da en forventning om at kompetanse skal kunne kodifiseres. Utgangspunktet til Newell et al. (2002) for å gjøre en slik inndeling er et utbredt tiltak hos virksomheter å innføre informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) for å fremme kunnskaps- og kompetansedeling, som Knowledge Management er et eksempel på. Dette i skarp kontrast til «mykere» (les: ikke-teknologi-tunge) tiltak som belønningssystemer, organisasjonskultur, kulturbærere, mm.

Implisitt i denne forståelsen av kompetanse, ligger det en forstilling om at dette er faktisk mulig å gjennomføre kompetansekartlegging og -planlegging. I KONKO erkjennes det at det er problematisk å måle kvalitative effekter, uten at det sies noe om hva dette er. Selv om måling og evaluering av effekter som produseres, er en betydelig utfordring, lar det seg gjøre ved å se på sammenhengene mellom definerte mål, ressursbruk, hva som er produsert og hvilke antatte effekter dette gir.

KONKO-dokumentet finner vi i noen utsagn som vi mener kommer inn under det prosessuelle perspektivet av kompetanse. I Forsvarets verdigrunnlag finner vi at individet er i fokus som en del av en organisasjon i endring, i dynamiske omgivelser. Disse utsagnene blir så få at de blir underordnet i dokumentene. De gir ikke kraft og styring.

I Forsvarets verdigrunnlag sies det at en av forutsetningen for suksess er tett individuell oppfølging, i såvel skolesituasjon som i organisasjon, særlig viktig. Dette er kanskje det kompetansehevende elementet som har størst effekt og som koster minst. Derfor bør konstruktive tilbakemeldinger gis ofte.

Språkbruken her assosieres til enveisdialog. Individuell oppfølging med personlig anerkjennelse er viktig, både for personlig vekst og for tilhørighet, og det er betydningsfullt i forhold til den enkeltes kompetanse. Ved å utvide kommunikasjonen med dynamisk dialog vil det sannsynligvis mobilisere enda mer av kompetansen. Tilrettelegging for dialog om samtaler er en viktig kunnskapshjelper. Vi finner noe støtte for dette i FVG som bruker begreper som ledelse, kommunikasjon, dialog og samarbeid, samt åpenhet, tillit og aktiv lytting.

Hjerpsted og Moen (2006) hevder i sin oppgave at Forsvaret har et sterkt fokus på eksplisitt og kodifisert kunnskap, og et ønske å transformere taus kunnskap. Som vi har nevnt tidligere er det å erkjenne verdien i taus kunnskap og å utvikle idéer om hvordan den utnyttes, en kjerneutfordring i en organisasjon som er avhengig av kunnskapsutvikling.

9.4.3 Organisasjonsoppskrifter og idéer; trender

Lai og Nordhaug hevder at strategisk kompetansestyring innehar en ressurs som kan og bør utnyttes i langt større grad. Det er nærliggende å tolke, med forsiktighet, at når en rår over en stor organisasjon, med et stort budsjett, med stor offentlig interesse, med mange interessenter og store etiske dilemmaer innen krig og fred, er det viktig å vise til teori som hevder at kompetanse kan styres. Uttrykke tillit og trygghet, både innad og utad. Dette i en tid der kompetanse anses som en av de viktigste ressursene for å ha kontroll, drive en virksomhet effektivt og lykkes.

En av trendene til som Røvik (2007) beskriver kan samstemme med det vil lesere i KONKO. Kompleksiteten i organisasjonen blir stor, og derfor forsøkes det å lage en enkel modell der evaluering og kontroll blir dominerende. Nå vil vi ikke påstå at metoden som behandles i KONKO nødvendigvis er enkel å gjennomføre, men som vi har nevnt tidligere i drøftingen er kompetanse definert svært kort. Kompetanse er definert som noe vi nærmest kan måle, vurdere og styre, uavhengig av kontekst. Det kan tilsynelatende se ut som Forsvaret tar i bruk en trend i tiden som heter Strategisk kompetansestyring. Trolig finnes det flere forklaringer. Vi kan også se på KONKO og DISKO som et forsøk på kompromiss mellom en gammel hierarkisk kultur og ønske modernisering av organisasjonstenkning. I bakgrunnsmateriellet finner vi meninger om både om at forsvaret trenger drastiske endringer i tenkningen rundt kompetanse, og at det er fullt mulig å kombinere gammel hierarkisk tenkning med nye fleksible tenkemåter, for eksempel ikke-lineær vitenskapsteori.

Et av våre funn er at i KONKO etterlyses det verktøy som kan understøtte kompetansestyringsprosessene. Slik vi leser dokumentet så forstår vi at dagens verktøy ikke er godt nok fordi det ikke kan fremskaffe et «kompetansegap». Dette kompetansegapet anses som kjernen i kompetansestyringsprosessen. Ved nøye kartlegging av eksisterende kompetanse og hvilken kompetanse som kreves for at virksomheten skal nå sine visjoner, strategier og mål, for å kunne utføre definerte oppgaver på ønsket måte og nivå.

Innvendinger mot tenkningen rundt denne «gap»-metoden er blant annet at den i stor grad bygger på ledernes syn på hva som er godt nok og hva som trengs av kompetanse (Bojesen, 2005). En annen innvending er at de som skal benytte seg av analysemetoden må ha evne til å forutse og beskrive alle tenkelige kvalifikasjoner og kompetanser som trengs for å utføre arbeidet. Dessuten når det er kompetansen som blir målt og vurdert, blir konteksten utelatt (Bojesen,

2005). I omgivelser (som er Forsvarets kontekst) som skifter, og med en organisasjon (personnellets kontekst) som bør være fleksibel, hvordan makter man å forutse hvilken kunnskap og kompetanser som trenges? Dersom kompetanse er relasjonell og avhengig av kontekst, blir denne «gap»-metoden trolig meningsløs da den ikke tar hensyn til disse aspektene.

I Forsvaret ble det innført et HR-system som skulle sikre bedre oversikt og bedre analyser i forhold til menneskelige ressurser. Dette er svært lik en trend der Røvik (2007) beskriver at de personellansvarlige er i «styringens tjeneste», i stedet for å være agent for de ansatte. I dokumenten er det et sterkt fokus på effektivisering av kompetansestyringsprosessene for å nå virksomhetens mål.

En annen side ved denne trenden er i tillegg til denne «hardere» styringsorienteringen, «softere» ideer som handler om betydningen av motivasjon, intellektuell kapital og så videre. Dette finner vi igjen i blant annet Balansert Målstyring - Styringskort Menneske, læring og utvikling i IVB (2005-2008). Der beskrives høyt motiverte, engasjerte og kompetent personell relativt detaljert. Dette gir nye utfordringer som vi ser videre her.

I KONKO beskrives utfordringer innen strategisk kompetansestyring, som går på økte krav fra «brukerne», økte krav fra medarbeiderne i form av videreutvikling og karriereplanlegging. Begrepet karriereplanlegging, kan kanskje kalles et moteord. Dette finner vi igjen i utdanningsløpet helt fra og med videregående skole, i fagforeningskurs m.m.. I konkurranse om arbeidskraft er dette noe som er viktig å tilby som en del av konseptet til en arbeidsgiver. Begrepet kan også bidra til å bryte med det sterke fokuset på vertikale karriere som er i Forsvaret, og få fokuset over på mer horisontale karriereplaner, for eksempel faglig fordypning innen spesifikke fagområder.

Hjerpsted og Moen (2006) hevder i sin oppgave at Forsvaret har et sterkt fokus på eksplisitt og kodifisert kunnskap, og et ønske å transformere taus kunnskap. Som vi har nevnt tidligere er det å erkjenne verdien i taus kunnskap og å utvikle idéer om hvordan den utnyttes, en kjerneutfordring i en organisasjon som er avhengig av kunnskapsutvikling. I KONKO er tiltak beskrevet som mer enn bare kompetanseutvikling, og anser at kompetansetiltak er delprosesser i HR-verdikjede. Her defineres en utfordring som går på å finne tydelige grensesnitt mellom delprosessene, rekruttere, utvikle, anvende og avvikle.

9.4.4 Strategi

«Kompetanse er en strategisk ressurs» sies det i KONKO, og personellens kompetanse anses som den viktigste innsatsfaktoren i produksjonen av de effekter som Forsvaret skal levere. Her er «ressurs» et symbol/metafor for kompetanse. Konnotasjonen til «ressurs» er positiv. Symbolet viser til styrke og uavhengighet. Kompetanse er tett knyttet til personell, og ser vi på denotasjonen så blir metaforen «personell/kompetanse» som likestilles med «ressurs», ganske besynder-

lig. Ressurser er ikke noe mål i seg selv, men instrumenter som brukes for å oppnå eller produsere en ønsket ting eller tilstand (Aase og Fossåskaret, 2007). Når mennesker og kompetanse er ressurser er dette på en måte «tinglig gjort». I Forsvarets Human Resource Management er det innført datasystemer for bedre å ha oversikt over menneskelige ressurser og bedre analyser.

Kunnskap og kompetanse er nært knyttet opp mot et menneskes identitet, og da blir det en fin balansegang å gå når en skal lage strategier for kompetansestyring. Individet settes i sentrum i organisasjonen, og vi tar for gitt at kunnskap og kompetanse kan eies, måles og kontrolleres (Stacey, 2008). Når vi måler og forsøker å forvalte denne ressursen flytter vi fokus over på selve kunnskapen og kompetansen. Dette mener vi reflekterer en underliggende tenking hvor kunnskap og kompetanse, som nevnt er «tingliggjort», og følgelig kan behandles og eies av organisasjonen som en «ting». Dette nærmest understrekes i KONKO definisjon av strategisk kompetansestyring:

Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

I Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret (1997) sies det at investeringer i kompetanseoppbygging er en investering for fremtiden, fordi dagens og fremtidens samfunn stiller økt krav til kompetanse, også innenfor forsvarssektoren.

Her skal det altså «investeres». Begrepet «investere» blir ifølge bokmålsordboka brukt om å plassere kapital i noe, og da store beløp. I folkelig tale brukes det noe spøkefullt om innkjøp av ting. «Investere» har en konnotasjon som er positiv. Begrepet assosieres til styrke. Mens denotasjonen blir omtrent som for «ressurs», «investering» er et middel til å oppnå noe. Altså vil Forsvaret bruke store beløp for å oppnå det neste begrepet «kompetansebygging», som om det er en «ting». «Ting» kan vi manipulere slik vi vil, men vi kan ikke styre autonome mennesker på samme måte.

I Forsvarets verdigrunnlag omtales mennesket i utvikling og samarbeid, og at det må være en forståelse av dynamikken i samarbeidet som skal gjøre personellet bedre i stand til å fungere optimalt. Vilje til å være i dialog vil skape åpenhet, trygghet og resultater. Kommunikasjon er kjernen i alt samarbeid. Den mobiliserer personlige ressurser, styrker motivasjon og skaper samhold. Også her er mennesket en ressurs, men her refereres mer relasjonelle verdier, noe som i større grad indikerer at mennesker er individer som formes i et sosialt fellesskap (Bojesen, 2005). De visjonære ordene om mennesker i utvikling i Forsvarets verdigrunnlag «kveles» imidlertid av språkbruken i de to førstnevnte dokumentene. Likevel kan de støtte opp under tanker som kan gi strategisk ressurs en annen klang.

I KONKO sies det at ansvaret må ligge hos ledelsen, og viser til forskning at slik må det være. Vi finner samsvar med vår teori at ledelsen bør ha et overordnet ansvar. Stortinget har vedtatt en strategisk plan for Forsvaret. Vi tolker ut fra dokumentene at dette er en toppstyrt prosess. Ut i fra de målene og visjonene som strategien frembærer, hviler det på Forsvaret og dens øverste ledelse å implementere strategien.

Per i dag hevdes det i KONKO at styringssignalene ikke er tydelige nok. I Forsvarets verdigrunnlag skal ledere sette klare og langsiktige mål. Vet lederne hva som er målet slik at de kan bli tydelige nok?

Planlegging er noe man gjør for fremtiden, og man må gjøre noen vurderinger av hvordan fremtiden står frem. Ved å analysere, forutse og planlegge fremtiden må vi begynne med nåsituasjonen og beskrive den (Bojesen, 2005). Ingen av dokumentene våre beskriver nåsituasjonen i noe særlig grad utover at omgivelsene er i endring og at Forsvaret er i omstilling. Det kan foreligge bakgrunnsdokumenter som vi ikke har funnet, eller ikke er tilgjengelig for oss. Uansett er slike fremtidsbilder antagelser, som bør begrunnes i nåsituasjonen. Forsvarets verdigrunnlag er en visjon som trekker frem dynamikk i samarbeidet, og at en god dialog skaper trygghet og kan skape kreativitet og utvikling. Være fleksibel nok til å etablere nye mål som følge av skiftende forutsetninger.

Dette er faktorer som Roos et al. (2005) hevder er vesentlig for å få til en dynamisk strategi, som er hensiktsmessig i forhold til å tilpasse seg omskiftelige omgivelser der fleksibilitet stadig blir viktigere. Dette står i motsetning til DISKO som hevdes at det skal være et overordnet statisk dokument. Det skurrer i våre ører når vi hører at et overordnet dokument for strategisk kompetansestyring skal være statisk. Når dokumentet hevder at Forsvaret vil være i kontinuerlig endring og utvikling, noe som skal gjenspeiles i hele kompetansestyringsprosessen.

Tenkning rundt at et strategisk dokument er statisk, kan bunne i at tradisjonelt har en sett på strategiske prosesser som selve iverksettelsesfasen, uavhengig av den prosessen som i realiteten pågår når disse strategiene utvikles. I dag innser mange at dette er et uholdbart skille. Utforming av strategier bør ifølge Roos et al. (2005) ses på som en integrert del av den strategiske prosessen.

Strategi har som vi tidligere har nevnt, sitt opphav i denne type virksomhet. Vi antar at strategitenkningen har hatt en enorm utvikling siden tidenes morgen, så mener vi den nokså lineær per i dag. I Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret (1997). hevdes det at kompetanseaspektet ofte kommer for sent inn i annet strategisk planarbeid, og dermed blir selve kompetanseutviklingsprosessen ofte for lite målrettet og helhetlig, og for dårlig integrert i det daglige liv i organisasjonen. Så når Forsvaret selv beskriver at deres virksomhet ikke lenger i så stor grad som tidligere er isolert, vil kunnskap om omverdenen sannsynligvis bli viktig i utformingen av en strategi for kompetansestyring. Det er nærliggende å tenke at Forsvaret har behov

for en dynamisk kompetansestrategi. En strategi som forutsetter at kunnskap skapes underveis i samspill med strategiprosessen.

I KONKO finner vi en påstand om at en økt innsikt i hva kompetanse er og hvordan denne ressursen best kan styres vil gi betydelige positive effekter for Forsvarets oppgaveløsning. Implisitt i dette tolker vi en optimistisk holdning i forhold til at kompetanse kan styres. Dette indikerer at Forsvaret anser kompetanse som en ressurs som kan styres bare en vet nok om hva kompetanse er, hvilken kompetansen en har og hva en har behov for. Påstanden er forlokkende på den måten at ved å styre en ressurs kan benytte den på en effektiv måte. Men de sier at bevisstheten rundt metakompetansen og hvor sentral denne innsatsfaktoren er i Forsvaret, har vært lav hos deler av Forsvarets ledere. Disse påstandene er viktige i utforming av en fremtidig strategi, da dette er noe som indikerer delvis en situasjonsbeskrivelse av nåtiden.

Økt innsikt i hva kunnskap og kompetanse er, vil være viktig for å lage mål om nettopp kunnskap og kompetanse. Tilnærmet felles begrepsforståelse for å få konsensus for felles mål, anser vi som nødvendig. Optimisme og tro på at dette er et mulig prosjekt er nødvendig for å skape engasjement og sette folk i bevegelse mot felles mål. Den oppskriftsmessige kompetansestyringen som beskrives i KONKO kan være en grei struktur, men kan også bli uoverkommelige prosesser på detaljnivå. Den behandler kompetanse som en kodifiserbar ting, noe som avgrenser mulighetene som en har om en har et bredere perspektiv på kunnskap og kompetanse.

Andreassen (2008) konkluderer med at Forsvarets evne til kompetanseanalyse synes relativt svak, spesielt knyttet til kvalitative krav og behov. Kan noe av årsaken ligger her? At Forsvaret ser ut til å ha behov for en kompetansestrategi som setter kunnskap og kompetanse i fokus, også i sammenheng med kontekst - intern og i forhold til omgivelser.

Vi har nevnt at vi ikke kan manipulere autonome mennesker på samme måten som vi kan med «ting». Med bakgrunn i teorien hevder vi at dersom vi har en god strategi som tar hensyn til menneskene som faktisk skal gjennomføre strategien, vil den favne den enkelte medarbeider på en slik måte at de samspiller med og utvikler kompetanse i den retningen vi ønsker. Dette er vesentlig i en tid der Forsvaret beskriver stadig knappere ressurser til blant annet kompetanseutvikling.

Det at det tar lengre tid enn planlagt å iverksette DISKO kan tolkes på flere måter. En tolkning er at en ikke ønsker å iverksette direktivet uten konsensus. Det er naturlig å forvente at det er mange sterke meninger om direktivet. I følge Roos et al. (2005) skal beslutninger helst tas på grunnlag av konsensus, det vil si en felles beslutning som involverer hele organisasjonens perspektiv og ikke bare ledelsens syn. En strategi som utarbeides sentralt, forblir sentral dersom ikke funksjonssjefene blir engasjert slik at de føler ansvar for forandringen i sine respektive funksjoner.

Som vi har nevnt så sendes direktiver gjerne på flere høringsrunder. Dette gir en mulighet for at det kan kjøres prosesser på å fremskaffe felles forståelse. I KONKO presiseres det at det er avgjørende at berørte aktører på alle nivå i forsvarssektoren oppnår en felles forståelse av de mest sentrale begreper og prosesser knyttet til kompetansestyring i Forsvaret, ved introduksjon og implementering av et helhetlig konsept for kompetansestyring. I følge teori (hvilken?) at slike prosesser når det gjelder forståelse, kan være best å kjøre så åpne som mulig og få mulighet til reell påvirkning.

9.5 Kildegranskning

De tre dokumentene, KONKO, DISKO, Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn og Forsvarets verdigrunnlag, er signert av ulike personer, men henger likevel nøye sammen siden de er styrende for Forsvaret.

9.6 Intertekstualitet

Vi ville forventet at det ville vært henvist til oppfølgingsdokument av mer utfyllende karakter. De store hullene som er åpenbare er ikke adressert.

I vår tolkning av begrepene konsept og direktiv ligger at vi ikke betrakter et konsept som normativt for virksomheten, mens direktiver er klart normative. Et funn vi gjorde i DISKO var et utsagn aller sist i dokumentet. Det står i kap 2 Ikrafttredelse: «DISKO trer i kraft fra 2009-01-01. Samtidig settes Konsept for kompetansestyring i Forsvaret av 2005-06-10 ut av kraft». I en av våre statusamtaler med representant fra Forsvarsstaben, spurte vi hvilken betydning Forsvaret la i disse to begrepene i forhold til et normativt aspekt. Vår kontakt mente at det ofte ikke var et skille på disse typene dokumenter. Av det vi vet om prosesser i Forsvaret er at direktiver gjerne sendes på en eller flere høringsrunder, men at det ikke gjøres med konsepter. Karlsen (2007) indikerer gjennom sine funn at KONKO ikke vurderes som et konsept.

Vi ser umiddelbart at det vil gi seg utslag i fortolkningen av DISKO. Om man ikke aksepterer grunnlaget for Direktivet eller er genuint uenig i både innhold og prosess, da er muligheten for suksess liten. Men samtidig forventes det at Direktivet gjennomføres lojalt, og det vil høyst sannsynligvis bli gjort i en militær organisasjon. På hvilken måte eller med hvilket resultat er imidlertid høyst usikkert.

Konseptene og direktivenes form er byråkratiske. De sendes fra overordnede som et svar på et problem eller en ordre, det ligger i definisjonene av begrepene. De har en form som er vanskelig forenlig med å formidle tanker og refleksjoner som kan gi retning for videre arbeid mot et fel-

les mål. Å formidle hva kompetanse er kortfattet dokument, er muligens et vanskelig prosjekt. Kanskje må en del av strategisk kompetansestyring også innholde andre formidlingsformer både skriftlig og muntlig. Et bidrag i forhold til dette kan være å se på om kunnskapshjelpende kontekst med kunnskapshjelpere og fem steg i kunnskapsutviklingen kan være et mulig bidrag (von Krogh et al., 2007). Hva er det her som allerede gjøres i Forsvaret, og hva er det som kan tilføres for å videreutvikle kunnskap og kompetanse? Vi vil tro at de fleste har en formening eller kunnskap om hva kunnskap og kompetanse er, og her finnes det mye taus kunnskap i tillegg til den eksplisitte.

9.7 Har vi svart på spørsmålene?

- Så hvordan mener vi kompetansestyring forstås i Forsvaret?

Slik vi har drøftet temaet synes vi, kort sagt at vi ser ut til at kompetanse forstås på som en ressurs som langt på vei kan styres, bare planleggings- og kontrollesystemene er gode nok. Ut-sagnet «kompetanse er en strategisk ressurs som fungerer best når den styres», markerer fokuset på at det er viktig å ha kontroll over en viktig ressurs. Dette vektlegges sterkt.

- Hvordan forstås sammenhengen mellom kompetansestyring og organisasjonsstruktur av Forsvaret?

I KONKO skisseres det en organisasjonsstruktur som kan se hierarkisk ut, med fordeling av ansvar og roller fra toppen. Videre oppfølging medkartlegging, planlegging, kontroll og evaluering. Samtidig etterlyses en mer fleksibel struktur, og det hevdes at strategisk kompetansestyring er et av de viktigste elementene i utformingsarbeidet av nye og mer egnede organisasjonsformer. Det sies ingenting om veien frem til disse nye og egnede organisasjonsformen, hvordan en skal komme dit. Å kunne forutse akkurat, det vil muligens være et paradoks. I teorien vi har belyst, er det ingen som sier at de har fasiten på den ideelle organisasjonformen i forhold til kunnskaps- og kompetanseutvikling, eller -styring. Det som flere har felles er å bruke flere tilnærminger til temaet fordi dette er komplekst.

- Hvordan er Forsvarets forståelse av ledelse i tilknytning til kompetanse?

Slik vi ser det, så er tendens i Forsvaret, slik som andre steder i samfunnet, at kompetanse blir «tinglig gjort». Kunnskapsynet er i stor grad stulturelt, og kunnskap og kompetanse skal forsøkes å måles, vurderes og eventuelt gjøres noe med. Vi er undrende over hvor stor iveren er til å «fange» en ressurs som ikke drøftes hva er.

I Forsvaret, i alle fall i deler av den, er det en tiltagende erkjennelse av en epistemologi basert på en ikke-lineær, sammensatt og kompleks verden (NbF, 2001). NbF er et klart brudd på den lineære, forenklingsbaserte tenkningen (Ludvigsen, 2002). Derimot kan vi ikke se at denne tenkningen er reflektert i særlig grad i KONKO og DISKO. Kanskje kan det være at vi først nå har begynt å få et begrepsapparat til å uttrykke komplekse, sammensatte fenomener. Å øke bevisstheten om hvor sentralt kompetanse er, og ha en felles begrepsforståelse, hevdes som viktig i KONKO. Det gjenstår å gjøre strategisk kompetansestyring om til en reell prosess i handling, for å nå dit. Å ta tak ulike måter å øke metakompetansen omkring kunnskap og kompetanse, slik det etterlyses i KONKO, vil være et spennende prosjekt. Kanskje vil det tilføre strategisk kompetansestyring en ny dimensjon.

- Hvordan er Forsvarets Forståelse av ideer og organisasjonsoppskrifter i tilknytning til kompetanse?

Forsvaret ser ut til å følge den generelle trenden som øvrige komplekse organisasjoner gjør. Det er ikke noe galt i det. Et høyt bevissthetsnivå og god kunnskap disse forholdene vil være avgjørende for hvordan utfordringene løses

Vi anser det ikke som noe endelig mål med strategisk kompetansestyring. Det er en utvikling eller en prosess. Hele konseptet om et mål impliserer en slutttilstand som er endelig, optimal. Men det finnes ikke. Bare tanken om et mål blir feilaktig i den tenkningen, fordi den binder opp tanken i søken etter en grense for utvikling. Dette gir også muligheter, det at det kanskje ikke finnes noen grenser for utvikling. Når det stadig dukker opp nye utfordringer, er det greit å vite at det også finnes nye muligheter.

10 Konklusjoner og anbefalinger

Vi vil understreke at kunnskapen som kommer frem om Forsvaret og strategisk kompetansestyring på langt nær er den eneste kunnskapen, ei heller er komplett og uttømmende. Den avgrensingen som ligger i kombinasjonen full jobb og gjennomføring av en masteroppgave ved siden av gjør at temaet på langt nær er ferdigbehandlet med dette bidraget. Således blir denne undersøkelsen som forstudie å regne for et større og bredere arbeid vi mener Forsvaret bør gjennomføre. Vårt fokus har i stor grad vært rettet mot prosesser, perspektiver og de fremtidsmuligheter som strategisk kompetansestyring kan innebære. De argumenter som presenteres i en rapport som denne bør gjøres til gjenstand for kritisk refleksjon og fortolkning av de ulike aktørene som har tilknytning til strategisk kompetansestyring.

På tampen av denne undersøkelsen ville det være fristende å si at det var det vi fant, lukke boka, og være fornøyd med det. Således kan vi si at dette er våre konklusjoner fra et forprosjekt. For det er der vi tenker at vi er. Vi finner ikke noen endelig løsning, men det er mange gode alternativer som er vanskelig å få oversikt over. Det dukker stadig opp nye spørsmål og nye løsninger, så snart vi tror vi har noe «håndfast». Vi har også problemer med å finne gode nok rammer for analyse og verifisere våre forslag til løsninger. Vi kan ikke vite sikkert hvilke konsekvenser våre forslag til løsninger vil virke. Årsakene til tingenes tilstand finner vi mange og ulike idéer om, ettersom hvem vi diskuterer med.

Vi vil gjerne forsøke litt mer og vi ser flere muligheter til hva som kan og bør undersøkes videre. Først og fremst dreier det seg om å se utfordringene med å lykkes i strategisk kompetansestyring i et annet lys.

10.1 Innledning

Vi har i undersøkelsen vist at det er flere avhengigheter som ikke kan løses hver for seg på en reduksjonistisk og rasjonell måte. Utfordringene kan således beskrives som et såkalt «wicked problem», et multidimensjonalt ikke-kvantiserbart problem.

En måte å tilnærme seg denne type problematikk er ved hjelp av scenarioanalyse og morfologisk analyse Mariussen et al. (2006).

10.2 Muligheter for utvikling av scenarier

Scenarier er nyttige i planleggingen av fremtiden. De er nyttige for å finne hvilke muligheter som finnes, og kan peke på uventede muligheter. Utvikling av strategier innebærer en vurdering av muligheter.

10.2.1 Scenariemetoder

Scenarier er visjoner om fremtidige tilstander og utviklingsretninger ordnet systematisk i form av tekst, diagrammer, mm. Uttrykket kan anvendes som en beskrivelse av situasjonen på et bestemt fremtidig tidspunkt.

Vi kan skille på eksplorative og normative metoder som metoder som er henholdsvis utadrettet og innadrettet. Utadrettede metoder tar et kjent utgangspunkt og bruker begivenheter og tendenser som rettesnor mot et fremtidig mål. Normative, innadrettede metoder tar utgangspunkt i et eller flere definerte mål og undersøker hvilke aktuelle tendenser og begivenheter i nåsituasjonen som vil kunne føre oss frem til disse fremtidige målene (Mariussen et al., 2006). Scenariemetoder skal gjøre det mulig å utforme internt konsistente bilder av fremtidige muligheter slik at man kan se hva mulige hendelser kan komme til å bety og undersøke hvilke handlingsmuligheter som finnes. Man arbeider altså med multiple scenarier for å kunne ta høyde for alternative utviklingsforløp. Men det kan også tas utgangspunkt i et foretrukket scenario hvor det arbeides målrettet mot å utforme en visjon om hvilken retning utviklingen bør og kan gå. Scenarier kan brukes til å sikre at visjonen utvikles og formuleres på en konsistent og systematisk sammenlignbar måte. De skal avklare hvilke aktuelle handlemuligheter som finnes sett i lyset av en rekke mulige (mer eller mindre ønskelige) fremtider.

Scenarier og scenariebygging kan fremstilles kort og skjematisk opplistet som:

- fastlegge det sentrale emnet eller den sentrale beslutningen
- identifiser de viktigste drivkreftene og tendensene i det aktuelle miljøet
- undersøk de viktigste usikkerhetsmomentene i forbindelse med disse drivkreftene og tendensene
- fastlegge scenariestrukturen, enten ut fra bestemte «hva skjer dersom»-antagelser eller ut fra et eller flere særlig interessante sluttresultater
- beskriv fremtidshistoriene og -bildene mer detaljert
- vurder konsekvensene

Kapittel 10. Konklusjoner og anbefalinger

- velg ut de viktigste indikatorene og milepælene som kan brukes for å følge utviklingen mot eller bort fra scenariet
- vurder hvilke kritiske tiltak som kan gjøres for å påvirke utviklingen mot eller bort fra scenariet eller for å få de aktuelle organisasjonene til å ta hensyn til utviklingen.

Scenarier kan være med på å peke på drivkrefter, mulige utviklingsveier og eventualiteter som det bør tas høyde for. De er særlig relevante når det skal regnes med forskjellige faktorer og det hersker stor usikkerhet om fremtiden. I stedet for at det fokuseres på en formodet «mest sannsynlig fremtid» kan det foretas en vekting av de strategier som det kan bli bruk for under forskjellige omstendigheter.

10.2.2 Relevanstrær og morfologisk analyse

Relevanstrær og morfologisk analyse er to av de mest kjente normative prognosemetoder som begge tar utgangspunkt i framtidige behov eller målsetninger for deretter å peke på de omstendigheter, foranstaltninger, teknologier, mm., som kreves for å realisere dem. De to metodene kan brukes sammen, men relevanstrær anvendes antagelig oftere enn morfologiske analyser (Mariussen et al., 2006).

Betingelser for bruk av morfologisk analyse som verktøy i utviklingen av identifikatorer/parametere i dokumentanalyse.

Både relevanstrær og morfologisk analyse er krevende, tar lang tid å bruke og krever at man forholder seg kritisk til dem. Metodene medfører at det skal foretas inngående og langvarige analyser med eksperthjelp innenfor de aktuelle temaene. Samtidig kan metodene peke på uventede muligheter som kan danne grobunn for frisk nytenkning.

10.3 Morfologisk analyse

Morfologisk analyse går ut på å kartlegge muligheter for å få samlet overblikk over eventuelle løsningsmuligheter. Hensikten er å utvikle og undersøke kombinasjoner for å avgrense til konsistente og gjennomførbare løsninger. Disse utgjør en «morfologisk boks» eller «morfologisk matrise» (Johansen, 2006; Mariussen et al., 2006; Troye og Grønhaug, 1993). Morfologisk analyse brukes til utvikling og oppbygging av scenarier, utvikling av nye produkter, mm. Det er en metode for systematisk tenkning vedrørende komplekse problemer og er en drivkraft i forhold til å tenke horisontalt og ikke hierarkisk. Metoden omfatter (Mariussen et al., 2006):

- formulering og definering av et problem

- klarlegging og nærmere beskrivelse av alle faktorer som inngår i en løsning
- utforming av en flerdimensjonal matrise («morfologisk boks») hvor kombinasjonene rommer samtlige løsningsmuligheter
- vurdering av resultatet ut i fra gjennomførbarhet og realisering av tilsiktede mål
- dyptgående analyse av hvilke muligheter som er mest velegnet sett i forhold til de tilgjengelige ressursene. Brukes av oss med formål å finne ut ting som skal gjøres annerledes fremover. Finne nye kombinasjoner ut fra hva en har. Ofte brukt i forbindelse med scenarioutvikling.

Denne metoden kan hjelpe oss med å finne mulige løsninger på komplekse problemer, dvs. problemer med mange parametere (SINTEF).

Morfologisk analyse er spesielt godt egnet for å sette strategimodeller opp mot scenarioer eller fremtidsprosjekter (Ritchey) - Strategilaboratorium - Analysemodell?

Det er en metode for streng strukturering og utforskning av et totalt sett av relasjoner på et ikke-målbar sosioteknisk problemkompleks.

- Denne metoden kan brukes til:
 - utvikle scenarioer og
 - utvikle strategialternativer
 - analysere risikoer
 - relaterer midler og slutninger i komplekse politiske rom
 - utvikle modeller for
 - evaluere organisasjonsstrukturer for ulike oppgaver
 - presentere svært komplekse forhold i form av begripelige, visuelle modeller

Morfologisk analyse er en relativt krevende metode, og vi ser at svakheter i vår oppgave i forhold til denne er at vi har begrenset med tid og plass til hva en slik metode kan gi. Videre er ingen av oss «eksperter» i forhold til temaet og organisasjonen vi undersøker. Å ha inngående kjennskap til interne organisasjonsstrukturer og fagspesifikk kunnskap, vil slik vi har forstått metoden være nødvendig for virkelig å utnytte potensialet i modellen. Vi velger likevel å anbefale en morfologisk analyse fordi vi mener den ivaretar kompleksiteten i en problemstilling som vår.

Bibliografi

- Aase, Tor Halfdan og Erik Fossåskaret (2007), *Skapte virkeligheter; Om produksjon og tolkning av kvalitative data*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Andreassen, Birgith (2008), Strategisk kompetansestyring i Forsvaret; Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?, Masteroppgave, Forsvarets Stabsskole, Oslo.
- Argyris, Chris og Donald Schön (1996), *Organizational Learning II: A Theory of Action*, Addison-Wesley, Redwood City, CA, USA.
- Bojesen, Anders (2005), Competencies and context in organizations, (01), 20–38.
- Busch, Tor, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo (2003), *Endringsledelse i det offentlige*, 3 utg., Universitetsforlaget, Oslo.
- Busch, Tor og Jan Ole Vanebo (2003), *Organisasjon og ledelse; Et integrert perspektiv*, 5 utg., Universitetsforlaget, Oslo.
- Cummings, T.G. og C.G. Worley (2005), *Organization Development and Change*, 8 utg., South-Western College Press, Mason, OH, USA.
- Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)* (2009), Forsvaret.
- Everett, Euris L. og Inger Furseth (2004), *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*, Universitetsforlaget AS, Oslo.
- Førland, Tor Egil (2006), *Drøft — Lærebok i oppgaveskriving*, 1 utg., Gyldendal, Oslo. 5. opplag.
- Forsvarets Verdigrunnlag* (1998), Forsvarets Overkommando, Forsvaret. Lest: 1. mars 2009.
URL: http://www.mil.no/multimedia/archive/00062/Forsvarets_verdigrun_62606a.pdf
- Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2012* (2008), Oslo. Forsvaret.
- Fossåskaret, Erik (2006), Ustrukturerte intervjuer med få informanter gir i seg selv ikke noen kvalitativ undersøkelse, i E.Fossåskaret, O. L.Fuglestad og T. H.Aase, red., *Metodisk feltarbeid; Produksjon og tolkning av kvalitative data*, 4 utg., Universitetsforlaget, Oslo, s. 11 – 45.
- FPG (2006a), *Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn*, Forsvarets Skolesenter (FSS), Forsvaret.
- FPG (2006b), *Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn — med fokus på læring*, Forsvarets Stabsskole, Forsvaret.

- Greve, Arent (1995), *Organisasjonsteori — nyere perspektiver*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Hatch, Mary Jo (2001), *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Abstrakt forlag, Oslo, kapittel 5 – Teknologi. Norsk oversettelse.
- Hjerpsted, Lars og Per-Harald Moen (2006), Det Norske Forsvaret; En lærende organisasjon?, Masteroppgave, Handelshøiskolen i København/Danmarks Pædagogiske Universitet, København.
- Holdt Christensen, Peter (2000), "Fra videnledelse til viden og ledelse – teoretiske perspektiver", i P.Holdt Christensen, red., *Viden om - ledelse, viden og virksomheden*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg C, København, kapittel 1.
- Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996), *Metodevalg og metodebruk*, 3 utg., TANO Aschehoug, Oslo.
- Irgens, Eirik J. (2008), Styring av kunnskapsarbeidere: Som å dressere katter?, *Ukeavisen Ledelse* (2), s. 27.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press, Kristiansand.
- Jensen, Michael C. (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function, *Journal of applied corporate finance* **14**(3), 8 – 21.
- Johansen, Iver (2006), Scenarioklasser i Forsvarsstudie 2007: En morfologisk analyse av sikkerhetspolitiske utfordringer mot Norge, Rapport, Forsvarets Forskningsinstitutt, Kjeller.
URL: <http://rapporter.ffi.no/rapporter/2006/02664.pdf>
- Karlsen, Rune (2007), Kompetansestyring i Forsvaret; Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?, Masteroppgave, Forsvarets Stabsskole, Oslo.
- Kjeldstadli, Knut (2006), Å analysere skriftlige kilder, i E.Fossåskaret, O. L.Fuglestad og T. H.Aase, red., *Metodisk feltarbeid; Produksjon og tolkning av kvalitative data*, 4 utg., Universitetsforlaget, Oslo, s. 207 – 233.
- Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar* (2003), Forsvaret. Lest 1. august 2009.
URL: http://www.mil.no/multimedia/archive/00010/Kommandokonsept_i_Nb_10139a.pdf
- Konsept for kompetansestyring i Forsvaret* (2005), Forsvaret.
- Lai, Linda (2008), *Strategisk kompetansestyring*, 3 utg., Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- LOS (2009), Prosjekt "Human Resource Management", Forsvaret.no: Offisielt nettsted. Lest: 1. august 2009.
URL: http://www.mil.no/fst/los-p/start/fakta_los/article.jhtml?articleID=187349

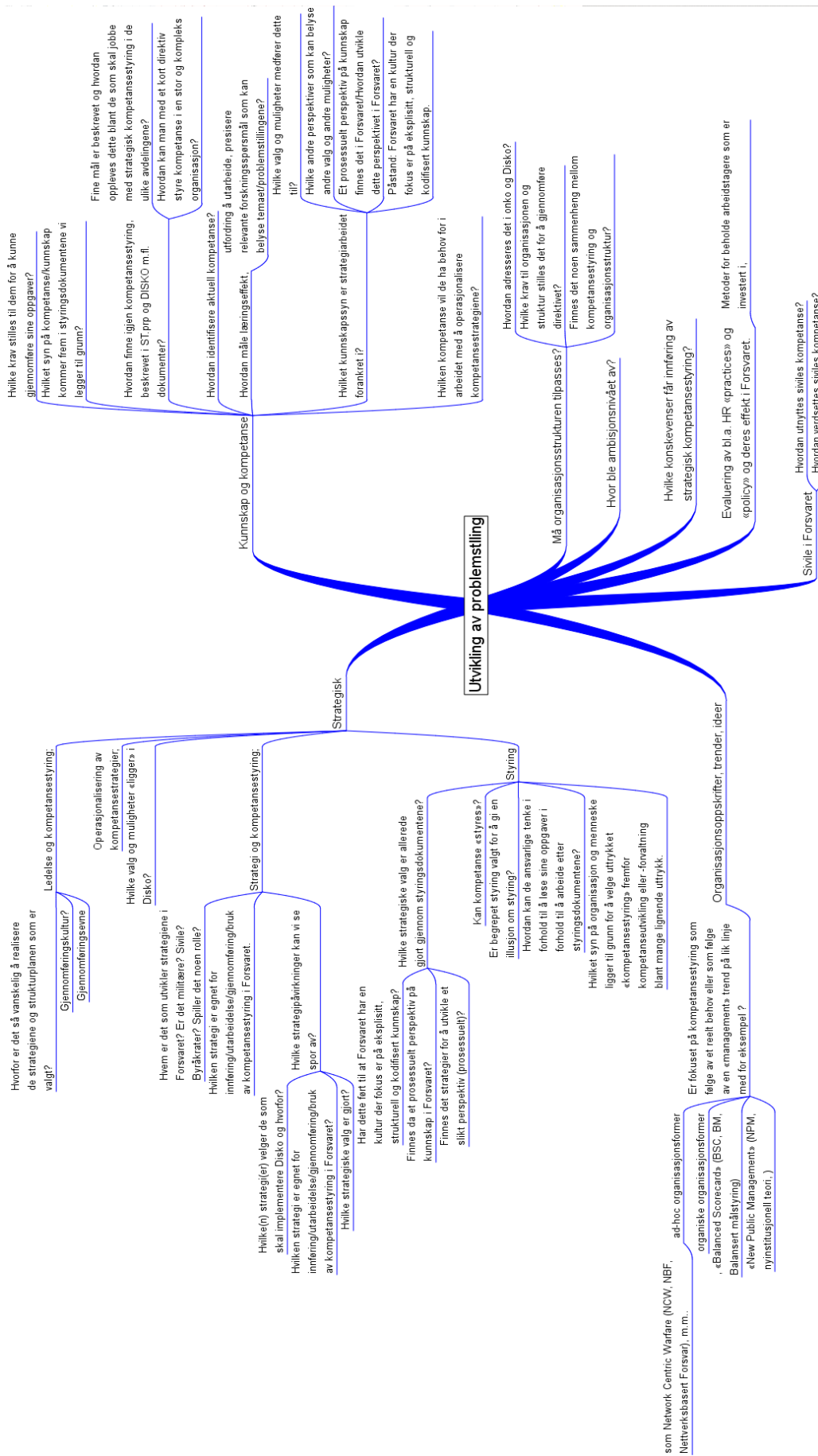
Bibliografi

- Ludvigsen, Eirik (2002), Fra maskinbyråkrati til kaosteori og holografisk tilnærming, *Forsvarsnett, Det Norske Forsvarets offisielle informasjonstjeneste*. Lest: 22/01/2008.
URL: <http://www.mil.no/start/aktuelt/nyheter/article.jhtml?articleID=73883>
- Mariussen, Åge, Agnete Wiborg og Roar Samuelsen (2006), Foresight som utviklingsverktøy for reiselivsnæringen på Helgeland? — Rapport fra forprosjekt, Arbeidsnotat, Nordlandsforskning, Bodø. Lest: 1. August 2009.
URL: http://www.nordlandsforskning.no/files/Notater%202006/notat_1010_06.pdf
- Mintzberg, Henry (1991), Den velsiddende organisation: Pasform eller modekonfeksjon?, i H.Foss Hansen, P.Neergaard og M.Korst, red., *Organisation & økonomistyring: Mintzbergs konfigurasjoner*, Forlaget Samfundslitteratur, s. 22–55.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel og Bruce Ahlstrand (2005), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press.
- Morgan, Gareth (1998), *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*, Universitetsforlaget, Oslo. 1. norske utg.: 1988, Originaltittel: Images of organization.
- NbF (2001), Introduksjon til Nettverksbasert Forsvar, Utkast nr. 7, Forsvarets Stabsskole, Forsvaret.
- Neely, Andy D., M. Kennerly og V. Martinez (2004), Does the Balanced Scorecard work, an empirical investigation, i Proceedings of the 11th International annual EurOMA Conference, INSEAD, fontainebleau, France, s. 229–238. June 27-29.
- Newell, Sue, Harry Scarbrough, Maxine Robertson og Jacky Swan (2002), *Managing Knowledge Work*, Palgrave Global Publishing, Basingstoke, UK.
- Nordhaug, Odd (2002), *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*, 3 utg., Universitetsforlaget, Oslo.
- Nordhaug, Odd (2006), Kunnskapsressurser og styringsutfordringer, i O.Nordhaug, red., *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*, 2 utg., Universitetsforlaget, Oslo, kapittel 4, s. 80–92.
- Nordhus Karlsson, Ørjan (2000), Forsvaret; utfordringer i et dynamisk miljø, Hovedoppgave, Inst. for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitet i Oslo, Oslo.
- Norske ordbøker* (2009), Dokumentasjonsprosjektet; Enhet for Digital Dokumentasjon (EDD). Ordbøkene er utarbeidet av leksikografene ved Institutt for lingvistiske og nordiske studium (ILN) ved Universitetet i Oslo i samarbeid med Språkrådet.
URL: <http://www.dokpro.uio.no/perl/ordboksoek/ordbok.cgi?>
- Olsen, Johan P. (1988), Statsvitenskap, organisasjonsteori og nyinstitusjonalisme, i J. P.Olsen, red., *Statsstyre og institusjonsutforming*, Det Blå bibliotek, Universitetsforlaget, Oslo, s. 13–27.
- Olsson, Henny og Stefan Sörensen (2003), *Forskningsprosessen; kvalitative og kvantitative perspektiver*, Gyldendal akademisk, Oslo.

- Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1996-2002* (1997), Forsvardepartementet. Lest: 1. august 2009.
URL: http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/veiledninger_brosjyrer/1997/overordnet-strategisk-plan-for-kompetans.html?id=87414#
- Pedersen, Paal (2008), *Forsvaret i en ny tid; en studie av beslutningsprosessen forut for etableringen av en integrert strategisk ledelse i Forsvaret*, Masteroppgave, Inst. for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskaplige fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- RD (2005), *Direktiv for utarbeidelse og publisering av regelverk i Forsvarets militære organisasjon (fmo) (regelverksdirektivet)*, Forsvaret.
- Rennemo, Øystein (2006), *Levér og lær: Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Røed, Thomas (2004), *Forsvaret gjennomfører sine strategier med Balansert Målstyring*, Forsvarsnett, Det Norske Forsvarets offisielle informasjonstjeneste. Lest: 24. august 2007.
URL: <http://www.mil.no>
- Rohlin, Lennart, Per-Hugo Skärvad og Sven Åke Nilsson (1994), *Strategisk Ledarskap i Lär-samhället*, MiL Publishers AB, Vasbyholm, Dalby.
- Romundseth -Eriksen, Bent H. (2006), *Strategisafari i Forsvaret. Oppgavebesvarelse til Modul Strategi og Strategisk Ledelse. Høyskolen i Nord-Trøndelag. Master i Kunnskapsledelse*. Levert: 18. september 2006.
- Roos, Göran, Georg von Krogh og Johan Roos (2005), *Strategi – en innføring*, 4 utg., Fagbokforlaget, Bergen.
- Røvik, Kjell Arne (1998), *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusen-årsskiftet*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke, Bergen.
- Røvik, Kjell Arne (2007), *Trender og translasjoner. Ideer som former 21. århundrets organisasjon*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Schön, Donald A. (2001), *Den reflekterende praktiker – hvordan professionelle tenker når de arbejder*, Pædagogiske Linjer, Forlaget Klim, kapittel 2, s. 51 – 68. Originaltittel: *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Aldershot, England: Arena (1995).
- Siggaard Jensen, Hans (2008), *The role of ambiguity in innovation*, i *Proceedings of the 2nd conference on Rhetoric and Narratives in Management Research (RNMR 2007)*, ESADE Business School, IEL Research Institute (Ramon Llull University), Barcelona, Spain. In press 2008.
- Siggaard Jensen, Sisse, Mønsted Mette og Sanne Fejfer Olsen (2004), *Teori: Forskellige syn på viden og videndeling*, i *Viden, ledelse og kommunikation*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, København, kapittel 3, s. 37 – 72.

Bibliografi

- St. (2001), Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005, Stortingsproposisjon nr. 45 (2000-2001), Forsvarsdepartementet, Oslo.
- St. (2004), Den videre moderniseringen av forsvaret i perioden 2005-2008, Stortingsproposisjon nr. 42 (2003-2004), Forsvarsdepartementet.
- St. (2006), For budsjetttermin 2007, Stortingsproposisjon nr. 1 (2006-2007), Oslo. Forsvarsdepartementet.
- St. (2007a), Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier, Stortingsproposisjon nr. 48 (2007-2008), Oslo. Forsvarsdepartementet.
- St. (2007b), Om investeringar i Forsvaret, Stortingsproposisjon nr. 78 (2006-2007), Oslo. Forsvarsdepartementet.
- Stacey, Ralph D. (2008), *Hvordan kunnskap vokser frem; Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Syvertsen, Trine (1998), Dokumentanalyse i medievitenskapen: Tilgang, kildekritikk, problemstillinger. og webkilder), Arbeidsnotat, Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo.
- Thagaard, Tove (2009), *Systematikk og innlevelse; En innføring i kvalitativ metode*, 3 utg., Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke, Bergen.
- Troye, Sigurd Villads og Kjell Grønhaug (1993), *Utredningsmetodikk; Hvordan skrive en utredning til glede for både deg selv og andre*, 3 utg., TANO Aschehoug, Oslo.
- Voelpel, Sven, M. Leibold, R. Eckhoff og T. Davenport (2006), The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy, *Journal of Intellectual Capital* **07**(1), 43 – 60.
- von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka (2007), *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*, NKS-forlaget, Oslo. Originaltittel: Enabling knowledge creation, Oxford University Press (2000).
- Widerberg, Karin (2001), *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt – en alternativ lærebok*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Wilson, T.D. (2002), The nonsense of 'knowledge management', *Information Research* **8**(1). (Paper No. 144). Lest: 1. oktober 2008.
URL: <http://informationR.net/ir8-1/paper144.html>



Figur A: Relevanstre for utvikling av problemstilling

