



Sjøkrigsskolen

Bacheloroppgave

Re-rekruttering – et ubrukt potensial?

Kan systematisk re-rekruttering av logistikkpersonell bidra til å dekke behovet for logistikk-kompetanse i Forsvaret?

av

Ruby T. G. Andresen

Siri A. S. Aamodt

Lvert som en del av kravet til graden:
BACHELOR I MILITÆRE STUDIER
MED FORDYPNING I LEDELSE OG MILITÆR LOGISTIKK

Innlevert: juni 2021

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettene har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadettenene har godkjent publisering.

Opgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Sjøkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 04 – 06 – 2021

Andresen, Ruby T. G.

Kadett navn



Kadett, signatur

Aamodt, Siri A. S.

Kadett navn



Kadett, signatur

«Jeg tror det å spille på kompetanse fra begge sektorer, både i Forsvaret og sivilt, kan gi trivsel og verdiskapning. Derfor tror jeg det er viktig å ha en dynamikk mellom sektorene, der du har mulighet til å hente inn ideer utenfra.»

Intervjuobjekt 1, 2021

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave innen utdanningen *bachelor i militære studier med fordypning i ledelse og militær logistikk* ved Sjøkrigsskolen. Arbeidet med oppgaven strekker seg fra høsten 2020 til sommeren 2021. Oppgaven bygger videre på bacheloroppgaven *Personellforvaltning – en balansekunst. Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?* Av Anna Bjelland og Marthe S. Stærkebye.

Bacheloroppgaven skal være forståelig for den generelle leser. Det kan likevel være en fordel med noe kjennskap til Forsvaret som organisasjon. Egne erfaringer og kjennskap til re-rekruttering i Forsvaret vil kunne gjøre det enklere å følge resonnementene i oppgaven.

Gjennom arbeidsprosessen har vi vært i dialog med flere ulike parter, og vi opplever et stort engasjement fra samtlige. Vi ønsker derfor å takke alle som har satt av sin tid til dette. Tusen takk for bidrag i form av erfaringsdeling, innspill og tilbakemeldinger. Våre korrekturlesere skal også ha ros for sin villighet til å rette opp skrivefeil og for å komme med innspill til strukturelle endringer. Vi vil også rette en stor takk til veilederen vår, Cathrine Otteraaen. Spesielt ønsker vi å trekke frem våre 53 respondenter, der 7 også deltok på dybdeintervju. Dette i tillegg til våre informanter som bidro i startfasen av oppgaven. Til slutt vil vi takke Bjelland og Stærkebye for å ha inspirert oss til oppgaven, samt kommet med gode innspill underveis. Besvarelsene som kom fram i spørreundersøkelse og intervju bidro til et unikt datagrunnlag rundt oppgavens tematikk, og det er dette som har gitt oppgaven verdi. Vi håper du finner oppgaven av interesse, og at våre funn kan bidra til videre utvikling og diskusjon.

Bergen, Sjøkrigsskolen, 4.juni 2021



Ruby T. G. Andresen



Siri A. S. Aamodt

Sammendrag

Det moderniserte totalforsvarskonseptet tar utgangspunkt i koordinering av samfunnets samlede ressurser, og det er særlig innenfor logistikken at dette gjør seg gjeldende. Med det nye konseptet stilles det derfor nye krav til logistikk-kompetansen i Forsvaret. Forsvaret er avhengig av tilstrekkelig tilgang på personell med rett kompetanse for å løse sine samfunnsoppdrag. Innenfor logistikk er dette en knapphet i Forsvaret. Gjennom dialog med fratrådt logistikkpersonell, graduert fra Sjøkrigsskolen, vil oppgaven forsøke å besvare problemstillingen:

Kan systematisk re-rekruttering av logistikkpersonell bidra til å dekke behovet for logistikk-kompetanse i Forsvaret?

Oppgaven presenterer betydelige trender i opplevelsen av re-rekruttering i Forsvaret i dag. Denne dataen baserer seg på fratrådte logistikere fra graduasjonskull 2005 til 2017 ved Sjøkrigsskolens logistikklinje. Dataen er innhentet gjennom spørreundersøkelse og intervju, og drøftes i lys av de syv ulike prinsippene som ligger til grunn for planlegging og utøvelse av logistikk i Forsvaret, samt et modernisert totalforsvar. Oppsummert viser funnene at problemstillingen er sammensatt. Flere av respondentene opplever mer annerkjennelse og muligheter for egen utvikling og karriere i det sivile. Disse faktorene er deler av bakgrunnen for at flere valgte å slutte i Forsvaret, noe som bygger opp under forskningen til Bjelland og Stærkebye. Faktorene er også mye av årsaken til at logistikkpersonellet heller ikke ønsker å komme tilbake til Forsvaret gjennom re-rekruttering, ettersom de ikke ser tegn til endring siden de forlot organisasjonen.

Det kan se ut til at Forsvaret ofte vil tape i kampen dersom personellet må velge mellom sivil eller militær sektor. Et tettere samarbeid med sivil sektor vil derfor kunne være en mer langsiktig løsning. Et slikt samarbeid innebærer at Forsvaret sitt kompetansekodeverk er fleksibelt nok til å anerkjenne kompetanse ervervet utenfor egen organisasjon. Et fleksibelt system vil i større grad gjøre det mulig å re-rekruttere tilbake fra sivil sektor. Re-rekruttering vil kunne begrense hullene som oppstår ved frafall, ettersom at personellet kommer tilbake igjen til Forsvaret med mer kompetanse enn da de dro. Det eksisterer ikke et tilstrekkelig system for slik innhenting av logistikk-kompetanse i dag. Re-rekrutteringen fremstår som tilfeldig og lite individualisert, og Forsvaret når dermed heller ikke ut til ønsket personell.

Innholdsfortegnelse

Forord	iv
Sammendrag	v
Innholdsfortegnelse	vi
Figurer og diagrammer	viii
Forkortelser og definisjoner	ix
1 Innledning eller introduksjon	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensninger og forutsetninger.....	2
1.4 Struktur.....	3
2 Metodekapittel	4
2.1 Utvikling av problemstilling.....	5
2.2 Enheter og populasjon.....	5
2.3 Valg av undersøkelsesdesign.....	6
2.4 Valg av metode.....	6
2.5 Kvantitativ metode.....	7
2.6 Kvalitativ metode.....	8
2.7 Analyse kvantitativ data.....	9
2.8 Analyse kvalitativ data.....	9
2.9 Etske sider ved forskningsprosjektet.....	10
2.10 Forskningens kvalitet.....	11
2.10.1 Intern gyldighet.....	11
2.10.2 Ekstern gyldighet.....	12
2.10.3 Pålitelighet.....	13
2.10.4 Studiens totale gyldighet.....	13
3 Teori	14
3.1 Et modernisert totalforsvar.....	14
3.2 Offentlig-Privat Partnerskap.....	15
3.3 Forsvarets resultatkjede.....	17
3.4 Logistikkprinsipper.....	17
3.5 Svendsen-utvalget.....	19
3.5.1 Verdssettelse av kompetanse.....	19
3.5.2 Kvalifikasjonskrav.....	21

3.5.3	Karriere- og tjenesteplaner	21
4	Resultater og analyse.....	23
4.1	Pandemisituasjon med covid-19.....	23
4.2	Avgjørende faktorer for re-rekruttering.....	24
4.3	Holdning til re-rekrutteringssystemet.....	25
4.4	Hvordan fungerer re-rekrutteringen av logistikkutdannet personell i Forsvaret i dag?	25
5	Drøfting	27
5.1	Økonomisering	27
5.2	Helhet	30
5.3	Enkelhet.....	32
5.4	Fleksibilitet.....	34
5.5	Reaksjonsevne	37
5.6	Utholdenhet	41
5.7	Samarbeid.....	42
6	Oppsummering og konklusjon	44
7	Anbefaling til videre forskning	46
7.1	Re-rekruttering fra Forsvaret sin side.....	46
7.2	Logistikerne som ble værende.....	46
7.3	Hospitering mellom Forsvaret og sivil sektor	46
	Referanseliste	47
8	Vedlegg	50
8.1	Vedlegg 1 – Elektroniske spørreundersøkelse med resultater.....	50
8.2	Vedlegg 2 – intervjuguide	53
8.3	Vedlegg 3 – samtykkeerklæring.....	54

Figurer og diagrammer

Figur 1: Faser i undersøkelsesprosessen	4
Figur 2: Metodetriangulering	6
Figur 3: Forsvarets resultatkjede	17
Figur 4: Pandemisituasjonen med covid-19	23
Figur 5: Avgjørende faktorer for at sivile lar seg re-rekruttere	24
Figur 6: Holdning til re-rekrutteringssystemet	25

Forkortelser og definisjoner

Alumn	Tidligere ansatt eller student ved et bestemt firma eller lærested (naob).
Beredskapsstat	En etat som er forberedt til innsats for å møte uventede kritiske situasjoner (Rein, 2020). En etat er en betegnelse på en administrativ enhet innenfor det statlige forvaltningsapparatet (Hansen, 2021).
BØR-krav	Ønskelige krav til kvalifikasjoner.
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt, forsvarssektorens egen forskningsinstitusjon (FFI).
FLO	Forsvarets logistikkorganisasjon, faglig ansvarlig logistikk i Forsvaret (Forsvaret, 2020 a).
FPVS	Forsvarets personell- og vernepliktssenter, innehar det forvaltningsmessige ansvaret for alle Forsvarets ansatte (Forsvaret, 2020 b).
HR	Human Resources, menneskelige ressurser.
Interoperabilitet	Noe som er lett anvendbart med andre systemer og produkter.
INTOPS	Internasjonale operasjoner.
Kadett	Elev ved krigsskole.
Kausalitet	Betyr grunn eller årsak. Brukes om en årsakssammenheng, der én variabel er årsak, mens en annen er virkning eller konsekvens (Jacobsen, 2015, s.84).
Klartid	Tidskrav om når en avdeling senest skal kunne stille klar til operativ innsats i oppsettingssted. Oppmøte, oppsetning og eventuelt oppøving inkluderes i denne tiden (Stortinget, 2012).

Krise	En vanskelig situasjon, en plutselig forandring eller et avgjørende vendepunkt (Nilstun, 2021).
MÅ-krav	Absolutte krav til kvalifikasjoner.
Relabilitet	Handler om at empirien som samles inn skal være gyldig og relevant, og faktisk gir svar på det eller de spørsmålene som er stilt (Jacobsen, 2015, s.17).
Re-rekruttering	Arbeidet med å rekruttere tilbake tidligere ansatte som nå jobber et annet sted.
Samvariasjon	Statistisk mål på hvor mye to målbare størrelser henger sammen med hverandre. Samvariasjon mellom to størrelser trenger ikke å bety at den ene størrelsen er årsak til den andre (Frøslie, 2020).
Ståtid	Antall år der det foreligger et kontraktsforhold mellom medarbeider og Forsvaret.
Validitet	Handler om at empirien som samles inn må være pålitelig og troverdig, og at undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2015, s.17).

1 Innledning eller introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Datagrunnlag fra Erik Severin Danielsen (2021) ved økonomiavdelingen i Forsvarsstaben viser at 35 prosent av logistikkpersonell graduert fra Sjøkrigsskolen mellom 2005 og 2017 har sluttet i Forsvaret. Bjelland og Stærkebye (2020) skrev om mulige årsaker til fratredelse i sin bacheloroppgave. Deres oppgave konkluderte med at det var flere årsaker til fratredelse, hvor mistillit til beordringssystemet, manglende opplevelse av anerkjennelse, og fravær av en helhetlig kompetansestyring skilte seg markant ut. Vårt inntrykk er at dette frafallet medfører et stort arbeidspress på de logistikere som velger å bli værende i Forsvaret. Dette på bakgrunn av at Forsvarets rekruttering og utdanning ikke tar høyde for et slikt frafall. Som et resultat vil Forsvaret ha mangler når det kommer til logistikk-kompetanse. Vi ønsket derfor å se på om det er noe Forsvaret spesifikt kan gjøre for å øke kompetansen. Forsvaret har allerede investert tid og ressurser i å utdanne personellet, og vi mener derfor det er verdt å undersøke om Forsvaret har mer å hente fra disse ressursene. Mer spesifikt ønsker vi å se på om Forsvaret kan få dette personellet tilbake gjennom systematisk re-rekruttering.

Forsvarsdepartementet nedsatte Svendsen-utvalget i august 2019. Berit Svendsen, sammen med representanter fra næringsliv, offentlige virksomheter og Forsvaret, fikk da i oppdrag å komme med et innspill til hvordan Forsvaret kan bruke relevante lærdommer fra privat næringsliv og andre offentlige virksomheter til å bedre Forsvarets evne til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse (Prop. 14 S (2020-2021), s.10). Arbeidet kom i hovedsak som et resultat av at forsvarssektoren skal kunne møte høyere operative krav og skjærpede klartider. En forutsetning for dette er tilstrekkelig tilgang på personell med relevant kompetanse, noe det i dag er knapphet på innenfor enkelte fagområder. Dette skyldes delvis at enkelte kompetanseområder er konkurranseutsatt, men også at noen avdelinger er lavt bemannet i utgangspunktet. Det er derfor nødvendig både å styrke eksisterende kompetanse, samt å tilføre ny kompetanse (Prop. 14 S (2020-2021), s.43). Den demografiske utviklingen med stadig flere eldre arbeidstakere er også et viktig moment, da dette vil treffe forsvarssektoren framover. Som konsekvens vil et høyt antall ansatte gå av med pensjon de nærmeste årene (Prop. 14 S (2020-2021), s.44). Det vil ta tid å rekruttere og utdanne flere logistikere. Samtidig vil dette være en kortsiktig og kostbar løsning dersom personellet slutter tidlig etter pliktjeneste. Behovet for mer

kompetanse er tidskritisk og vi ønsket derfor å undersøke om systematisk re-rekruttering kan være et effektivt bidrag til å øke logistikk-kompetansen som er i Forsvaret i dag.

1.2 Problemstilling

Oppgaven vil ta for seg problemstillingen:

Kan systematisk re-rekruttering av logistikkpersonell bidra til å dekke behovet for logistikk-kompetanse i Forsvaret?

Med systematisk re-rekruttering mener vi et ordnet og fleksibelt system som følger opp personellet etter fratredelse fra Forsvaret. Personellet forholder seg passivt, mens systemet aktivt når ut til personellet med tilpasset informasjon og tilbud til den enkelte. Problemstillingen søker å finne ut om et slikt system ville hatt effekt. Dette forutsetter dialog med fratrædt personell graduert fra logistikklinjen ved Sjøkrigsskolen. Re-rekruttering foregår i Forsvaret i dag, men basert på dialog med FPVS og FLO blir ikke dette prioritert. Mangel på ressurser er noe av bakgrunnen for dette. I dag fremstår re-rekrutteringen som lite individualisert og attraktiv, og dermed med begrenset effekt. Gjennom problemstillingen ønsker vi å undersøke om Forsvaret kan oppnå effekt av å omprioritere ressurser til re-rekruttering. Vi har valgt å se på hvordan re-rekruttering kan *bidra* til å dekke kompetansebehovet, ettersom vi tror at re-rekruttering alene ikke kan dekke Forsvarets behov fullstendig.

1.3 Avgrensninger og forutsetninger

Fratrædt personell fra graduasjonsskull 2005 til 2017 utgjør populasjonen for forskningsarbeidet. Kull før 2005 var vanskelig å finne data på og kull etter 2017 har av våren 2021 ikke hatt mulighet til å slutte i Forsvaret. Begrepet logistikkutdannet personell vil i oppgaven slutte om fratrædde offiserer utdannet ved Sjøkrigsskolens logistikklinje. Logistikkutdannet personell vil bli behandlet generelt, uavhengig av gren og kull.

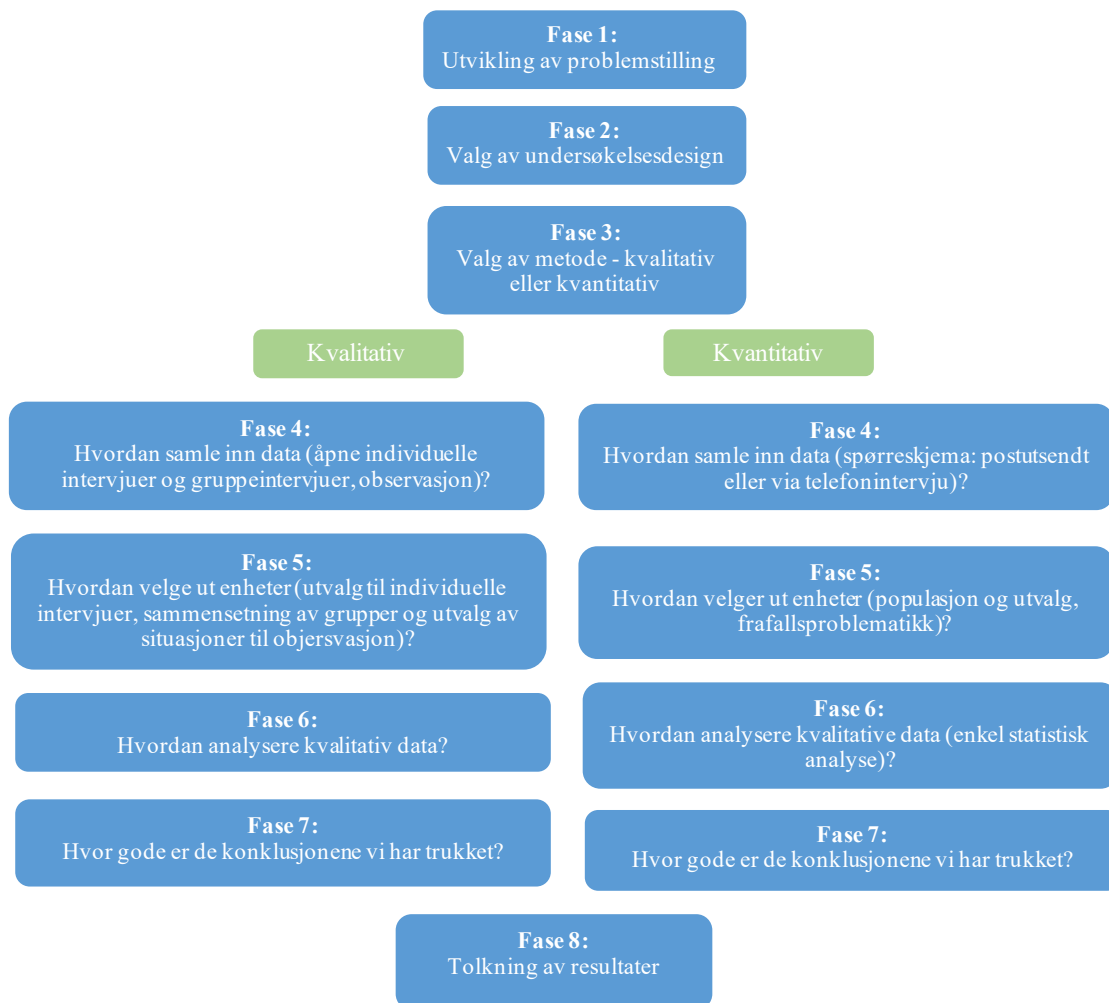
Oppgaven forutsetter at samtlige av de 67 fratredelsene var frivillige og at leseren har innsikt i militær sjargong.

1.4 Struktur

Oppgaven vil presentere metodiske valg gjort i forskningsarbeidet. Deretter redegjøres det for relevant teori som danner fundamentet for videre analyse og drøfting. Betydelige funn fra datainnsamlingen vil legges frem, før de kommenteres og diskuteres i drøftingskapitlet. Funnene drøftes i lys av de syv ulike prinsippene som ligger til grunn for planlegging og utøvelse av logistikk i Forsvaret, samt et modernisert totalforsvar. Avslutningsvis presenteres konklusjon av funnene og anbefalinger til videre forskningsarbeid.

2 Metodekapittel

Dette kapittelet har som formål å beskrive våre metodevalg i oppgaven. Vårt forskningsprosjekt bygger, som nevnt, videre på bacheloroppgaven *Personellforvaltning – en balansekunst. Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?* Av Anna Bjelland og Marthe S. Stærkebye. Vi benytter deres funn som sekundærdata i vår oppgave, men vi har i tillegg selv samlet inn primærdata. Sekundærdata er opplysninger samlet inn av andre, mens primærdata er opplysninger samlet inn direkte av forskeren for første gang (Jacobsen, 2015, s.140). Begrepene *respondent* og *informant* vil bli benyttet i metodekapittelet. Respondenter er personer med direkte kjennskap til et fenomen, og som er representanter for en gruppe som skal undersøkes. Informanter er personer med god kunnskap om en gruppe eller et fenomen, men som selv ikke representerer denne gruppen eller fenomenet (Jacobsen, 2015, s.178).



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

Undersøkelsesprosessen består av flere faser, der feil i én fase vil kunne påvirke resultatene i resten av prosessen. Én feil i én fase er nok til å undergrave undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2015, s. 67). Kapittel 2.10 forteller mer utdypende om dette.

2.1 Utvikling av problemstilling

Anna Bjelland og Marthe Stærkebye anbefalte re-rekruttering av logistikk-personell som forslag til videre forskning. Innledningsvis startet vi forskningsprosjektet uten et fast kriterium, og kontaktet informanter vi tenkte kunne ha kunnskap om re-rekruttering i Forsvaret. De første informantene ga videre tips om hvem andre som kunne være interessante å snakke med, en metode kalt snøballmetoden. Denne metoden fungerte godt, men var tid- og ressurskrevende (Jacobsen, 2015, s.183). Telefonsamtalene med ulike informanter ledet oss til det som til slutt ble kjernen av vår oppgave. Problemstillingen ble utviklet med utgangspunkt i en deduktiv tilnærming, der empiri ble samlet inn for å enten avkrefte eller bekrefte våre antakelser. Vi som skriver oppgaven går begge logistikklinjen ved Sjøkrigsskolen, og vi har derfor et personlig forhold til prosjektet, med forutinntatte holdninger og forventninger. Ettersom den deduktive tilnærmingen virket begrensende, gled forskningsprosjektet over til en induktiv tilnærming. Dette på bakgrunn av at våre holdninger og forventninger ble utfordret etter hvert som vi fikk mer kunnskap rundt tematikken. Ved å benytte en induktiv tilnærming, der vi gikk inn med et åpent sinn med få antakelser, kunne vi forhindre at informasjonsinnhenting ble begrenset (Jacobsen, 2015, s.28).

2.2 Enheter og populasjon

Enhetene i dette forskningsprosjektet er sivilt personell med utdanning fra logistikklinjen ved Sjøkrigsskolen, graduert mellom 2005 og 2017. Per april 2021 var denne populasjonen på 67 personer ifølge datagrunnlag fra Danielsen (2021) ved Forsvarsstaben.

2.3 Valg av undersøkelsesdesign

I vår bacheloroppgave har vi ønsket å finne ut om økt re-rekruttering av logistikkutdannet personell kan bidra til å dekke Forsvarets behov for logistikk-kompetanse. Vi har belyst denne problemstillingen ved å gå både i bredden og i dybden. Denne oppgaven har et ekstensivt og et intensivt undersøkelsesdesign, kalt designtriangulering. Et ekstensivt design legger opp til å studere mange enheter og gir bredde, men datafremstillingen kan bli lite nyansert da få variabler undersøkes. Et intensivt design gir mer detaljer og dybde, men undersøker færre enheter (Jacobsen, 2015, s.90-92). Det kan derfor være vanskelig å vite om utvalget er representativt for populasjonen. De ulike undersøkelsesdesignene kompenseres for hverandres sterke og svake sider gjennom designtriangulering, og undersøkelsesdesignet kan dermed gi et bedre innblikk i problemstillingen (Jacobsen, 2015, s.123).

2.4 Valg av metode



Figur 2: Metodetriangulering (Jacobsen, 2015, s.139)

Oppgavens formål og selve problemstillingen har vært styrende for vårt valg av metode. Vi ønsket å gjennomføre en metode som fikk frem bredde, samtidig som nyanser og detaljer kom frem. Kvantitativ og kvalitativ metode ble gjennomført for å utfylle hverandre på lik linje som undersøkelsesdesignet, kalt metodetriangulering (Jacobsen, 2015, s.138). Kvantitativ metode er informasjon om virkeligheten i form av tall, der informasjonen må kategoriseres i forkant av innsamlingen for å trekke ut relevant data. Kvalitativ metode er informasjon om virkeligheten i form av ord, der forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på informasjonen som samles inn (Jacobsen, 2015, s.127). Triangulering gjør det mulig å studere problemstillingen fra ulike synsvinkler og synspunkter, og har bidratt til å styrke oppgavens validitet og reliabilitet. Vi har benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse for å kartlegge utbredelsen av et fenomen blant mange

mennesker, for deretter ved hjelp av kvalitative intervju, få detaljer og dybdekunnskap om fenomenet.

2.5 Kvantitativ metode

Vi gjennomførte først en kvantitativ spørreundersøkelse for å innhente primærdata. En kvantitativ undersøkelse tar for seg mange enheter, der hensikten er å innhente data som lett kan systematiseres (Jacobsen, 2015, s.251). På bakgrunn av at populasjon består av i underkant av 100 personer, er den kvantitative undersøkelsen gjennomført som en totalundersøkelse, der vi forsker på hele populasjonen. Vi antok at alle logistikere med utdanning fra Sjøkrigsskolen er godt kjent med teknologiske løsninger, og gjennomførte derfor en web-basert spørreundersøkelse. Dette var både kostnads- og tidseffektivt, men en kjent ulempe med web-baserte spørreskjema er at svarprosenten ofte er lav. Slike spørreskjemaer krever derfor ressurssterke respondenter som er relativt interessert i problemstillingen (Jacobsen, 2015, s.278-280).

En viktig forutsetning for å oppnå høy svarprosent er at alle respondenter får tilgang til spørreundersøkelsen. Grunnet personopplysningsloven fikk vi ikke tilgang til respondentenes kontaktinformasjon gjennom Forsvaret, men vi ble tipset om en intern alumni-gruppe på Facebook for personell graduert fra logistikklinjen på Sjøkrigsskolen. Vi hadde ingen garanti for at alle vi ønsket å undersøke var medlem av denne gruppen, og det er derfor en svakhet til vårt forskningsprosjekt. Faren med dette er at frafallet kan ha blitt systematisk skjevt, som innebærer at en spesiell gruppe ikke har gjennomført undersøkelsen (Jacobsen, 2015, 364). Det viste seg likevel at vår spørreundersøkelse fikk svært mye oppmerksomhet i denne i Facebook-gruppen, noe som kan ha bidratt til å øke interessen, og dermed svarprosenten. Mange venter ofte lenge med å svare på en spørreundersøkelse, og respondentene ble derfor gitt en relativt kort tidsfrist, på rundt en uke, i håp om å motvirke dette.

Vi vurderte det som mer hensiktsmessig med en kort spørreundersøkelse som flere har mulighet til å gjennomføre, fremfor et komplisert spørreskjema som krever at respondenten setter av mye tid (Jacobsen, 2015, s.310). Spørreundersøkelsen besto av syv spørsmål, der alle spørsmål var kategoriske, med unntak av ett åpent spørsmål. To av de kategoriske spørsmålene ga i tillegg respondentene mulighet til å utdype sitt svar dersom

de krysset av for «annet». Til tross for at frafallet ofte kan være betydelig større for spørsmål med åpne svaralternativer, ønsket vi å ha et åpent spørsmål i spørreundersøkelsen, slik at de som har egne tanker skulle få mulighet til å få frem disse (Jacobsen, 2015, s.307).

2.6 Kvalitativ metode

Den kvantitative spørreundersøkelsen la grunnlaget for utforming av den kvalitative metoden. Vi benyttet en intervjuguide, se vedlegg 2, ved gjennomføring av intervjuene, med den hensikt å gjennomføre intervju med stor grad av likhet. Samtlige respondenter, også omtalt som intervjuobjekt, ble stilt de samme spørsmålene, og intervjuene ble gjennomført med en middels strukturingsgrad. Vi hadde ni spørsmål vi ønsket svar på, men var åpne for at respondenten selv kunne ta opp temaer. Intervjuguiden ble skrevet først etter at resultatene fra den kvantitative spørreundersøkelsen var på plass, slik at intervjuene kunne benyttes til å få mer inngående data om overraskende funn eller uklarheter fra spørreundersøkelsen. Vi vektet å unngå ledende spørsmål, og forsøkte å formulere spørsmål med få rom for misforståelser. Dersom vi så det som hensiktsmessig ble det stilt oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, slik at svar kunne utdypes. Bruk av intervjuguide og pre-strukturering av intervjuene kan ha ført til en form for lukking av datasamlingen. På den andre siden kan ingen form for strukturering resultere i at dataene blir så komplekse at analyseringen blir svært ressurskrevende (Jacobsen, 2015, s.149).

Vi gjennomførte syv dybdeintervju for innhenting av primærdata, der gjennomføringen tok fra 25 til 50 minutter. Snittalderen var i underkant av 33 år, der den yngste var 30 år og den eldste var 37 år. Respondentene har vært sivile i åtte år eller kortere. Alle intervju ble gjennomført med videoopptak over Teams. En ulempe med videobruk er at det kan skape unormal atferd hos de som undersøkes. På den andre siden er det sannsynlig at intervju over Teams har bidratt til å redusere intervju effekten, som innebærer at intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater (Jacobsen, 2015, s.169). Bruk av videoopptak har også gitt oss mulighet til å se intervjuene flere ganger, og kontrollere egne notater. For å få et utvalg som representerer populasjonen i størst mulig grad, har vi lagt bredde og variasjon til grunn for utvelgelsen av intervjuobjekter (Jacobsen, 2015, s.181). Vi la følgende kriterier til grunn for utvelgelsen:

1. Flere kull skal være representert.

-
2. Samtlige forsvarsgrener skal være representert.
 3. Antall år sivilt skal variere i utvalget.

Grunnet forskningsprosjektets kjerne ble det vurdert til at det ikke var nødvendig å skille mellom kjønn. Alle som deltok på intervju meldte seg frivillige, og vi så det som viktigere å få motiverte respondenter heller enn lik fordeling mellom de ulike forsvarsgrenene, så lenge alle grenene var representert. Grunnet høy grad av motivasjon blant respondentene kan denne strategien ha gitt oss intervju av høyere kvalitet, men vi kan på den andre siden ha risikert å få et utvalg som ikke er representativt for populasjonen. Med bakgrunn i at intervjuene bygger videre på den kvantitative spørreundersøkelsen, tror vi dette har hatt liten betydning for oppgavens resultat.

2.7 Analyse kvantitativ data

Den elektroniske spørreundersøkelsen ble laget med SurveyMonkey, som enkelt fremstiller datamaterialet på en oversiktlig måte med ulike grafiske modeller. Flere signifikante trender kom til syne gjennom den elektroniske spørreundersøkelsen. I ettertid ser vi at noen få personer med graduering før 2005 har gjennomført spørreundersøkelsen. Med bakgrunn i at disse også har utdanning fra Sjøkrigsskolens logistikklinje, tror vi ikke dette har hatt betydelig innvirkning på resultatet.

2.8 Analyse kvalitativ data

Kvalitative intervju ble, som nevnt, gjennomført i den hensikt å utdype og utfylle uklarheter og overraskende resultater fra spørreundersøkelsen. Alle syv intervjuer ble oversatt fra dialekt-språk til bokmål under transkripsjonen, i den hensikt å sikre anonymitet. Transkribering ble utført senest én uke etter gjennomføring for å sørge for en så grundig og detaljert beskrivelse av dataene som mulig. Dette ble i tillegg gjort for å redusere feiltolkning av intervjuene, samt for å få beskrivelser rike på detaljer, variasjoner og nyanser (Jacobsen, 2015, s.205). Til tross for at vi har gått inn med et så åpent sinn som mulig, er det sannsynlig at vi har gjort ubevisste valg av data (Jacobsen, 2015, s.203). Eksempelvis kan vi ha lest mellom linjene og tolket respondentene ut over hva de egentlig har sagt. Dette som en konsekvens av at vi selv er logistikkpersonell med bakgrunn fra Forsvaret.

Transkriberte intervju ble videresendt til intervjuobjektene for godkjenning, for å minimere feiltolkning og misforståelser av intervjuene. Flere av intervjuobjektene benyttet seg av muligheten til å korrigere, og resultatene fra intervjuene ble dermed kvalitetssikret. Gjennom intervjuguiden var det på forhånd dannet noen kategorier, noe som forenklet prosessen med å systematisere datamaterialet.

2.9 Etske sider ved forskningsprosjektet

Vi har gjennom forskningsprosjektet blitt stilt ovenfor flere etiske dilemma. I Norge i dag finnes det tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på, herunder informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2015, s.47). Søknad ble sendt til, og godkjent av Norsk senter for forskningsdata og Forsvarets Høgskole før vi startet innsamling av kvantitative og kvalitative data. For å ivareta kravene, utviklet vi en samtykkeerklæring til intervjuobjektene som redegjorde for forskningsprosjektets formål, frivillig deltakelse, anonymitet og rettigheter, se vedlegg 3.

Vi vet at alle logistikere med utdanning fra Sjøkrigsskolen er over 18 år, og antok derfor at de er kompetente nok til å ta egne vurderinger knyttet til deltakelse i forskningsprosjektet. Både spørreundersøkelsen og deltakelse på intervju var frivillig. Vi har fokusert på å gi respondentene tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektets hensikt, samt hvilke ulemper og fordeler som kan være knyttet til deltakelse. Samtidig har vi tilstrebet å sørge for at respondentene ikke får så mye informasjon at det er fare for at det påvirker deres svar i spørreundersøkelsen eller intervjuet.

Vi har både i spørreundersøkelsen og i intervjuet forsøkt å unngå spørsmål som kan oppfattes som følsomme eller ubehagelige. En ulempe ved å stille følsomme spørsmål er at respondenten velger å lyve å beskytte seg selv, fremfor å fortelle sannheten (Jacobsen, 2015, s.275). For å ivareta respondentenes krav til privatliv, er de anonyme både i spørreundersøkelsen og i intervjuet. Intervjuobjektene blir ikke gjengitt med kjønn eller alder i oppgaven, og personlige erfaringer eller historier som kan knyttes til enkeltpersoner er unngått. Vi har valgt å ikke legge ved en fullstendig utskrift av intervjuene, men kun intervjuguiden. I tillegg slettes videoopptak og transkriberte intervju

etter oppgavens innleveringsdato. Dette fordi intervjuene inneholder en rekke personlige og sensitive opplysninger, og det kan derfor være mulig for andre i systemet å gjenkjenne intervjuobjektene, til tross for anonym gjennomføring. Vi vurderer dermed at sannsynligheten for å identifisere enkeltpersoner er svært liten, og at deres krav til privatliv er ivaretatt.

Krav til riktig presentasjon av data er det siste etiske aspektet, og innebærer at resultater skal gjengis i riktig og fullstendig sammenheng (Jacobsen, 2015, s.52). Vi har tilstrebet å gjengi respondentene så korrekt som mulig. Eksempelvis ble godkjenning av transkriberte intervju benyttet for å redusere sannsynligheten for å gjengi data på en ufullstendig måte.

2.10 Forskningens kvalitet

Valg av metode er avgjørende for oppgavens validitet og reliabilitet. Vi har lagt stor vekt på at empirien som samles inn skal gi svar på spørsmålene som er stilt, og at undersøkelsen vekker tillit og er til å stole på. Det finnes likevel ingen perfekt forskningsprosess, og alle slike prosesser vil være beheftet med svakheter, feil og manglende presisjon (Jacobsen, 2015, s.17).

2.10.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktig og hvorvidt datamaterialet gir en virkelighetsnær eller sann beskrivelse (Jacobsen, 2015, s.228). Oppgaven bygger hovedsakelig på primærdata, noe som styrker oppgavens validitet og reliabilitet. Vår største utfordring har vært å holde den kritiske avstanden til det vi har studert, da det er lett å bli påvirket av egne meninger. Vi kan ha hatt forutinntatte holdninger til hvordan ting faktisk er, og enkelte sider kan ha forblitt usett fordi vi ikke er trent til å se dem. Vi kan derfor stille spørsmål ved om forskningsprosjektet ville fått det samme resultatet dersom det ble gjennomført av noen uten logistikkbakgrunn og bakgrunn fra Forsvaret.

En svakhet ved både den kvantitative og kvalitative metoden er at data kun er hentet inn fra personell med logistikkutdanning fra Sjøkrigsskolen, og populasjonen representerer dermed kun «én side av saken». Forskningsprosjektet får frem forhold som er knyttet til re-rekruttering av logistikkutdannet personell, graduert fra Sjøkrigsskolen mellom 2005

og 2017, men prosjektet forteller lite om den andre siden av saken, herunder re-rekruttering sett fra Forsvarets side. Vi benyttet informanter i noen grad innledningsvis i forskningsprosjektet, men dataene gir liten informasjon om hva Forsvaret som arbeidsgiver tenker om re-rekruttering.

Vi har tilegnet oss mer kunnskap om undersøkelsesprosessen jo mer vi har undersøkt fenomenet. Det har dermed blitt tydeligere hva vi skal lete etter jo lenger ut i prosessen vi har kommet. En svakhet med dette er at vi kan ha blitt blinde for eventuelle nye forhold og momenter sent i arbeidet, og at vi kun har søkt etter informasjon som støtter opp under de antakelser vi har dannet tidligere i prosessen (Jacobsen, 2015, s.235).

Resultater fra både den kvantitative spørreundersøkelsen og det kvalitative intervjuet er sammenfallende med resultater fra Svendsen-rapporten, noe som styrker oppgavens gyldighet.

2.10.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre enn dem som faktisk er undersøkt. Det vil si at funn i én sammenheng kan gjelde også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s.17). Ettersom spørreundersøkelsen kun ble distribuert gjennom en Facebook-gruppe, kan det være fare for frafall av enkelte grupper. Vi må derfor regne med en viss usikkerhet når vi generaliserer fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015, s.363). Resultatet kan ikke generaliseres til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er gjennomført på. Det innebærer at gyldighetsområdet kun strekker seg til logistikkutdannet personell graduert fra Sjøkrigsskolen mellom 2005 og 2017 (Jacobsen, 2015, s.376).

79 prosent svarte på den kvalitative spørreundersøkelsen, noe som tilsvarer en meget god svarprosent (Jacobsen, 2015, s.310). Det vil være systematisk skjevt utvalg, ikke totalfracfall, som avgjør om resultatene er usikre. Vårt datagrunnlag viser at det er tilfeldig hvilket avgangskull frafallet tilhører, og vi tror derfor ikke at vårt datagrunnlag er preget av et skjevt frafall.

2.10.3 Pålitelighet

Vi har fokusert på å være åpne og reflekterte, for å forsterke forskningens troverdighet (Jacobsen, 2015, s.242). Vi var begge til stede under samtlige intervju, i den hensikt å gjennomføre dem så likt som mulig. Både i spørreundersøkelsen og i intervjuguiden hadde vi et stort fokus på å unngå ledende spørsmål.

Vi har ingen garanti for at respondentene gir en sann presentasjon av virkeligheten, men vi antar at dataene kommer fra kilder uten klare motiver for å lyve. Det er også en mulighet for at vi har satt respondentene i en situasjon der de ble tvunget til å gjøre seg opp meninger om noe de ikke har interesse eller spesielt mye kunnskap om. Likevel er det lite sannsynlig at dette har påvirket vårt intervju, ettersom mye tyder på at intervjuobjektene, som nevnt, var svært engasjerte.

2.10.4 Studiens totale gyldighet

Valg av både design- og metodetriangulering har bidratt til å heve vår oppgave, og redusere faktorer som påvirker relabilitet og validitet negativt. Ved å benytte ulike data, kan disse brukes til å kontrollere og berike hverandre (Jacobsen, 2015, s.140). Feilslutninger kan ha oppstått fordi konklusjoner er trukket på kollektivt nivå, mens data er samlet inn på individnivå (Jacobsen, 2015, s.383). Det kan også ha oppstått en kausal feilslutning, der samvariasjon forveksles med sammenheng. Eksempel på samvariasjon kan være at de som krysser av for en viss svarkategori på et spørsmål i spørreundersøkelsen, også har en tendens til å krysse av systematisk for en bestemt kategori på et annet spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 331). Det kan altså se ut som to variabler henger sammen, selv om det ikke vises noe annet enn samvariasjon (Jacobsen, 2015, s.358). De ulike typene feilslutning påvirker oppgavens totale gyldighet.

Ifølge Jacobsen (2015, s.17) finnes det ingen perfekt forskningsprosess, og det vil i de fleste studier være vanskelig å holde seg fullstendig objektiv. Svakheter, feil og manglende presisjon preger alle slike prosesser, og vi har derfor forsøkt å gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til vårt forskningsprosjekt.

3 Teori

3.1 Et modernisert totalforsvar

Forsvaret har inntatt en fremtredende rolle i utviklingen av det moderniserte totalforsvarskonseptet. Dette i overgangen fra et relativt stort mobiliseringsforsvar og over til et mindre innsatsforsvar. Som et resultat av at beredskapslagre og logistikkorganisasjonen har blitt vesentlig bygget ned etter 1990, er Forsvaret med det nye totalforsvarskonseptet helt avhengige av støtte fra det sivile samfunnet (Thomstad, 2019 s.50). Totalforsvarskonseptet har i tillegg blitt aktualisert gjennom bilaterale sikkerhetspolitiske hendelser og væpnede konflikter. For Norge sin del gjelder dette i hovedsak konflikter mellom Russland og andre stater, internasjonal terrorisme og digitale sikkerhetsutfordringer. Disse konfliktene og sikkerhetsutfordringene har innvirkning på Norges behov for beredskap. Forsvaret som aktør er ikke rustet til å håndtere store hendelser alene, og derfor er totalforsvarskonseptet utgangspunkt for koordinering av samfunnets samlede ressurser (Thomstad, 2019, s.59).

Totalforsvarets bærende idé er å utnytte samfunnets samlede ressurser for å møte større kriser. En forutsetning her er at Forsvaret vet hvilke ressurser som er å spille på, hvilke kapasiteter disse har og hvordan ressursene kan utnyttes med optimal effektivitet og produktivitet (Listou, 2019, s.101). Konseptet skal bidra til å effektivisere ressursbruken både når det gjelder forebygging, beredskapsplanlegging og operativ innsats. Forsvarets oppgaver er komplekse, og et slikt konsept krever derfor omfattende koordinering og planlegging. Det er en betydelig utfordring å kunne gjennomføre militære operasjoner i hele konfliktspekteret, samtidig som samfunnet forutsettes å fungere som normalt. Hovedprinsippet er at der Forsvarets egne ressurser ikke er dekkende, skal totalforsvarskonseptet aktivt benyttes for å etablere tilstrekkelig understøttelse av Forsvarets virksomhet (Jansen, 2013, s. 9). Forsvarets egne ressurser skal i hovedsak benyttes til Forsvarets kjernevirksomhet. Dette er aktiviteter som direkte understøtter styrkeoppbygging og militære operasjoner, og som er styrt og kontrollert av Forsvaret. (Jansen, 2013, s. 9).

3.2 Offentlig-Privat Partnerskap

Noe av bakgrunnen for denne utviklingen var at det styrende paradigmet, *New Public Management*, vokste fram i mange land, inkludert Norge. Dette dannet det ideologiske grunnlaget for *Offentlig-Privat Partnerskap*, som beskriver løsninger som konkurranseutsetting, outsourcing og partnering som alternativer til hierarkisk kontroll. Aktiviteter og ressurser som tradisjonelt hadde vært holdt internt, ble løftet ut av Forsvarets egen struktur. For at slike endringer i aktivitetsstruktur skal være vellykkede, må Forsvarets organisering av interne aktiviteter tilpasses. Dette har viktige implikasjoner for hvilken kompetanse og kapasitet Forsvaret skal sitte igjen med (Listou, 2019, s.104). I diskusjon rundt *New Public Management* framheves det ofte at offentlig sektor er for stor og ineffektiv og burde kunne omorganiseres etter prinsipper lånt fra privat sektor, blant annet med mer bruk av marked og markedsmekanismer. En slik logikk som kommersielle aktører styrer etter, er likevel ikke direkte overførbart til offentlig virksomhet. Målet for offentlig tjenesteyting er ikke å maksimere profitt, men å produsere samfunnsnytte. For Forsvarets del kan denne samfunnsnyttens defineres som å produsere sikkerhet og trygghet, og dermed forsvare innbyggernes interesser og langsiktige sikkerhet (Listou, 2019 s. 111).

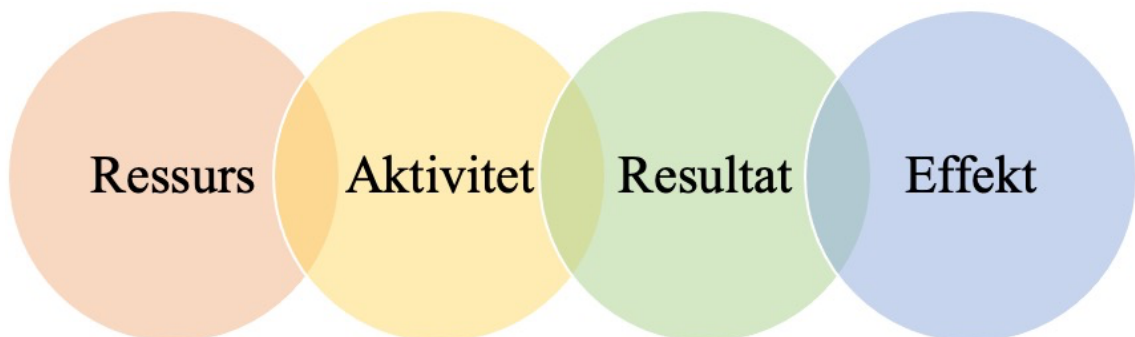
Det er særlig innenfor logistikken at de største endringene i totalforsvarstenkningen framkommer. Dagens internasjonale militære operasjoner krever en annen logistikk enn den mer forutsigbare logistikken under den kalde krigen. Dette fordi ukjente operasjonsmiljøer og operasjonskonsepter som Forsvaret må håndtere i dag, endrer forutsetningene for logistikkplanlegging. Ettersom det militære spenningsnivået sank etter den kalde krigen, ble ressurser omfordelt fra forsvarssektoren til andre deler av samfunnet – den såkalte fredsdividende. For de fleste vestlige nasjoner medførte dette reduksjoner i forsvarsbudsjettene, som igjen var utløsende faktor for omorganisering og nytenkning, blant annet innen logistikk (Thomstad, 2019, s.103-104). Med det nye totalforsvarskonseptet har Forsvaret blitt mer avhengig av sivil logistisk støtte enn tidligere, og konseptet er blitt avgjørende for at Forsvaret skal kunne treffe de nødvendige militære tiltak i en kritisk og akutt situasjon der statssikkerheten kan være truet. Uten denne støtten er det lite sannsynlig at Forsvaret vil makte å gjennomføre sine planer for forsvaret av landet (Thomstad, 2019, s. 60).

Militær logistikk er en forlengelse av sivile logistikk-kjeder inn mot militære brukere. Forhold som preger sivil logistikk, vil derfor også påvirke militær logistikk. Det stilles likevel andre krav til deler av den militære logistikk-kjeden enn til den sivile. Dette fordi Forsvaret er en sentral beredskapssetat som skal ha evne til å løse sine oppgaver når kaos og uro preger samfunnet. Kravene til militær effekt i operasjoner avleder og definerer krav til leveranser fra logistikkstøtten. Det er Forsvarets ansvar å tilpasse seg utviklingen innen sivil logistikk, og treffe nødvendige tiltak for å redusere sårbarheter som følge av den globale utviklingen (Jansen, 2013, s. 8). Forsvarets logistikk-løsninger er blant annet basert på at kommersielle leverandører produserer, lagrer, transporterer og distribuerer utstyr og forsyninger av vital betydning for den operative evnen. Når vesentlige ressurser befinner seg på utsiden av eget hierarki, må de styres på andre måter enn gjennom tradisjonell kommando og kontroll. Dette stiller krav til annen kompetanse og kapasitet internt i Forsvaret (Listou, 2019 s.115).

I langtidsplanen for 2015 til 2016 (Prop. 151 S (2015-2016), s.81) skriver regjeringen at de vil gjennomføre en omfattende modernisering av støttestrukturen i Forsvaret, herunder logistikkområdet. Dette innebærer at forsyning og vedlikehold i langt større grad skal basere seg på leveranser fra det sivile markedet. Bruk av strategiske avtaler med sivile leverandører gir fordeler som effektiv tids- og ressursutnyttelse, økt reaksjonsevne og fleksibilitet, større operativt handlingsrom, forbedret utholdenhet og økt operativ tilgjengelighet (Listou, 2019, s.108). Gjennom økt samarbeid med det sivile, må Forsvaret være i stand til å skape synergier i møtet mellom to ulike forretningsmodeller – mellom økonomisk effektivitet og operativ effektivitet. Dette vil si at logistikk-kvaliteten dermed ikke utelukkende er bestemt av hvordan Forsvaret organiserer sin egen logistikk. Den handler også om hvordan aktører utenfor Forsvaret organiserer sine aktiviteter, og hvordan disse koples sammen med Forsvarets aktiviteter. Her kan relasjoner ha mye å si for hvor godt samarbeidet vil fungere. Relasjonene mellom sivile, kommersielle aktører og offentlige aktører er ofte preget av mangel på tillit og organisatorisk støtte, manglende forståelse for hverandres forretningsmodeller og kulturer, samt ufullstendige systemer og strukturer som understøtter samarbeid (Listou, 2019, s.109).

3.3 Forsvarets resultatkjede

En tettere integrering med sivil sektor medfører at sivile ressurser inngår i Forsvarets resultatkjede. Denne resultatkjeden består av ressurs, aktivitet, resultat og effekt, og beskriver det Forsvaret skal styre på. Med effekt menes samfunnsoppdraget Forsvaret til enhver tid skal løse innenfor gjeldende ramme. Med resultat menes Forsvarets struktur med operativ evne, som i sum utgjør Forsvarets operative leveranser i fred, krise og krig. Med aktivitet menes aktiviteter som pågår til enhver tid med styrkeproduksjon og operativ virksomhet som kjernevirksomhet. Med ressurs menes personell, materiell, EBA (eiendom, bygg og anlegg) og IKT (Informasjons- og kommunikasjonsteknologi). Sammen skal disse sikre at Forsvarets oppgaver gitt av Stortinget blir løst. For best mulig effekt, er det viktig med kontinuerlig mål- og resultatoppfølging. En slik oppfølging og analyse skal gi status på mål og oppdrag med resultatkrav vurdert mot konsekvens for tid, kost og ytelse. Det skal i tillegg gi status på risikoer som kan påvirke måloppnåelsen. På denne måten kan Forsvaret drive organisasjonsutvikling. Dette vil gi forbedret helhetlig virksomhetsstyring slik at tilgjengelige ressurser utnyttes stadig mer effektivt (Bruun-Hanssen, 2018, s. 5-6).



Figur 3: Forsvarets resultatkjede (Bruun-Hanssen, 2018, s.6)

3.4 Logistikkprinsipper

For at logistikken i Forsvaret skal være mest mulig effektiv, må felles prinsipper ligge til grunn for utviklingen. Dette for at fagområdet skal utvikle seg i samme retning, og at ulike aktører skal kunne samvirke på tvers av organisatoriske grenser. Det er syv ulike prinsipper som ligger til grunn for planlegging og utøvelse av logistikk i Forsvaret i dag. Disse er økonomisering, helhet, enkelhet, fleksibilitet, reaksjonsevne, utholdenhet og

samarbeid. Prinsippet om *økonomisering* handler om at behovene for logistikk i perioder vil være større enn tilgjengelige ressurser. Forsvaret må evne å prioritere disponible ressurser slik at etterspurt ytelse kan leveres med lavest mulig ressursinnsats. Et verktøy her er deltagelse i sivilt – militært samarbeid, hvor Forsvaret skal tilnærme seg et felles logistikkstyringssystem for å effektivisere Forsvarets ressursbruk.

En effektivisering av Forsvarets ressursbruk fordrer *helhet*. Prinsippet om helhet handler om at logistikken skal basere seg på helhetlige løsninger på tvers av organisatoriske grenser hvor effektiv flyt av informasjon, varer og tjenester mellom aktører skal tillegges stor vekt. Det er avgjørende å se hele logistikkstøtten til Forsvaret som en integrert prosess hvor både militære og sivile virksomheter bidrar i helheten. Dublering av kompetanse og strukturer i Forsvaret skal så langt som mulig unngås, og utnyttelse av komplementære miljøer utenfor Forsvaret skal vektlegges. Helhetlige løsninger krever at *enkelthet* ligger til grunn for ledelse og styring av logistikkvirksomheten. Enkelhet og enhetlige løsninger gir økt effektivitet og bedre ressursutnyttelse, og vil bidra til at sivile aktører har faste kontaktpunkt med logistikkvirksomheten i Forsvaret. Noe som igjen vil øke effektiviteten.

Det er likevel avgjørende at logistikkprosesser, teknologi og organisasjon innrettes slik at de enkelt kan tilpasses og anvendes i ulike situasjoner. Prinsippet om *fleksibilitet* skal sikre dette. Interoperabilitet må tilstrebes mellom aktørene internt i Forsvaret, samt med sivile aktører som skal støtte Forsvaret med logistikk. *Reaksjonsevnen* til systemene vil også være avgjørende. Reaksjonsevnen avhenger av hvor raskt nødvendige logistikkressurser kan stilles til disposisjon. Forsvarets logistikk må derfor være tilpasset de ulike styrkenes behov og være tilgjengelig i samsvar med de operative styrkers krav til klartid. En vesentlig forutsetning for reaksjonsevne er å ha en god situasjonsforståelse. Dette for å tidlig kunne identifisere og iverksette tiltak for å møte de ressursbehov som situasjonen krever. Uten dette vil det bli utfordrende å levere logistikk i riktig mengde, til riktig tid og på riktig sted.

Forsvarets logistikk har ansvar for at varer og tjenester leveres til Forsvarets styrker og gir den *utholdenheten* som kreves av den operative myndighet. Logistisk utholdenhet må planlegges slik at styrkenes stridsevne opprettholdes i henhold til gitte operative krav. Logistikkutdannet personell fra alle deler av Forsvaret må kunne nyttes for å forsterke

logistikken og skape utholdenhet i operasjoner. Sivile ressurser med spisskompetanse skal nyttes når det anses som operativt forsvarlig eller kostnadseffektivt. *Samarbeid* er en forutsetning for å innfri øvrige prinsipper. For å utnytte ressursene optimalt må samarbeidet mellom Forsvaret og det sivile samfunn være gjennomgående i alle faser (Jansen, 2013, s. 6-7).

3.5 Svendsen-utvalget

Som et viktig ledd i å utvikle samarbeidet mellom Forsvaret og sivil sektor, nedsatte Forsvarsdepartementet Svendsen-utvalget i august 2019. Svendsen-utvalget har sett på hvordan en integrering mellom sivil og militær sektor kan gi større kompetansemangfold, som igjen vil stille Forsvaret bedre rustet mot et endret trusselbilde. Utvalget har skrevet en rapport der de gir konkrete innspill til hvordan Forsvaret kan styrke sin evne til å rekruttere de best egnede og mest motiverte. Utvalget ser på tiltak for å øke ståtid blant konkurranseutsatt kompetanse, spesielt for sårbare fagområder, og lette rekruttering fra sivil kompetanseproduksjon. Videre ser utvalget på hvordan Forsvaret kan re-rekruttere personell som har sluttet i Forsvaret, hatt annen tjeneste sivilt, og som har opparbeidet seg kompetanse Forsvaret har behov for. Oppsummert vil det si at utvalget kommer med råd for hvordan Forsvaret bedre kan samarbeide med privat næringsliv for gjensidig kompetanseutveksling (Svendsen-utvalgte, 2020, s. 3). Oppdraget om økt strategisk samarbeid på tvers av sektorer, har forsterket behovet for å ha personell med god kjennskap til næringslivet. En slik tankegang vektlegges også i Forsvarssektorens kompetansereform, vedtatt i 2013. Den vektlegger blant annet behovet for fleksibilitet, mangfold og sivilt samarbeid for å være bedre rustet til å møte en ny tid (Svendsen-utvalget, 2020, s. 24).

3.5.1 Verdsettelse av kompetanse

I instruks for personellforvaltningen i forsvarssektoren gis det føringer om at kompetanse skal være styrende i tilsettingsprosessene i sektoren. Mange av kompetanseområdene i Forsvaret utfører de samme oppgavene som i sivile virksomheter. Eksempler på dette er HR, økonomi, teknologi og logistikk. En analyse av 18 ledige militære forvaltningsstillinger ved FPVS og Forsvarsstabens HR-avdeling viser at Forsvaret i mindre grad etterspør kompetanse som knytter seg til fagretningen til stillingen. Alle

stillingene har krav som relaterer seg til de nivådannende utdanningsnivåene for offiserer og spesialister. Disse kravene innebærer operativ erfaring. Ingen av stillingene åpner for sivile søkere, og de lyses kun ut internt i Forsvaret (Svendsen-utvalget, 2020, s. 32).

Årlig blir det om lag re-rekruttert 200 personer tilbake til Forsvaret etter å ha jobbet i det sivile. Basert på informasjon fra de største driftsenhetene i Forsvaret, beskrives det unisont at sivilt ervervet erfaring i liten grad verdsettes i Forsvaret i dag. Det beskrives også et stort potensial for økt re-rekruttering av verdifull kompetanse. En analyse av et utvalg av Forsvarets eksterne stillingsannonser viser at Forsvaret gjennom å etterspørre erfaring fra Forsvaret eller forsvarssektoren, som et krav, synes å favorisere erfaring ervervet internt. Utvalget beskriver videre hvordan dette viser at Forsvaret setter kortsiktige behov foran muligheten til å skaffe organisasjonen et større mangfold i erfaringsbakgrunn. Sivilt personell inngår heller ikke i Forsvarets forvaltningsmodell da denne omhandler militært personell, ansatt i Forsvaret, og er bygget med utgangspunkt i militærordringen. FFI bekrefter dette, og peker på at det er få studier som ser på hvilken sivil kompetanse forsvarssektoren trenger i fremtiden. De fleste studier ser kun på militær kompetanse (Svendsen-utvalget, 2020, s. 37).

Utvalget vektlegger at sivilisering ikke er et mål i seg selv, men et middel for å oppnå en effekt. Et slikt arbeid er kun gyldig innenfor fagområder der det sivile samfunnet har god kompetanse og erfaring. Effekten knytter seg til å utnytte styrkene og kompetansemangfoldet i det norske samfunnet. Dette vil også ha effekt på den operative evnen når de best kvalifiserte skaper verdi for Forsvaret (Svendsen-utvalget, 2020, s. 71) Forsvaret jobber i dag med å kode hele stillingsstrukturen. Dette for at like stillinger benevnes og kompetansevurderes likt på tvers av driftsenhetene (Svendsen-utvalget, 2020, s. 30). Svendsen-utvalget har grovt vurdert hver kompetansegruppe med utgangspunkt i antatt nødvendig utdanningsnivå, og om kompetansegruppen har høyt eller lavt samsvar med kompetanse som også utvikles sivilt. Dette med utgangspunkt i Forsvarets kompetansekodeverk. Analysen viser at to tredjedeler av kompetanseområdene i Forsvaret har høyt samsvar med kompetanse som også utvikles og anvendes sivilt. Dette kan utfordre hele måten Forsvaret har innrettet sine prosesser for å tiltrekke og rekruttere i dag. I dag annonseres militære stillinger i hovedsak kun internt. Det er kun unntaksvis, dersom det ikke er nok søkere internt, at militære stillinger

lyses ut sivilt. Det vil derfor være avgjørende at verktøykassen for rekruttering utvides og at virkemidlene tilpasses de ulike fagområdene (Svendsen-utvalget, 2020, s. 74).

3.5.2 Kvalifikasjonskrav

Utvalget vektlegger at MÅ-krav og BØR-krav er med på å ekskludere relevante kandidater. I utgangspunktet ligger det innenfor arbeidsgivers styringsrett å bestemme kvalifikasjonskravene til en stilling, både med tanke på gradsnivå og hvilken kompetanse som kreves. Det er heller ingen rettslig hinder for at en stilling kan lyses ut som både militær og sivil. Samfunnet for øvrig er opptatt av livslang læring og en vektlegging av potensial og evne til læring. Ved en slik tankegang, virker absolutte seleksjonskrav kontraproduktivt (Svendsen-utvalget, s. 92). Hæren, Sjøforsvaret og Cyberforsvaret melder til utvalget at seleksjonskravene isolert sett ikke er så høye, men at summen av krav gjør at de selekterer bort for mange. Både Luftforsvaret og Sjøforsvaret har uttrykt bekymring for at de selekterer vekk personell innen enkelte fagområder. Kravene gjør også at det i forbindelse med re-rekruttering er vanskelig for kandidaten å konkurrere seg inn på det gradsnivået vedkommende etter utdannings- og erfaringsnivå burde være på. Til og med det å konkurrere seg inn på det gradsnivået kandidaten var på før vedkommende tok en sivil stilling, oppleves av flere driftsenheter å være en utfordring. FFIs forskning viser til at det i liten grad er tatt en gjennomgang av Forsvarets arbeidskrav. Det fremheves at bedre arbeidskravsanalyser ville gjort det lettere for Forsvaret å fastsette minimumskrav til stillingene. Utvalget trekker frem at ved å sette unødvendige høye krav, rekrutterer Forsvaret kanskje også personell som har høyere ambisjoner enn hva stillingens innhold tilsier (Svendsen-utvalget, 2020, s. 94).

3.5.3 Karriere- og tjenesteplaner

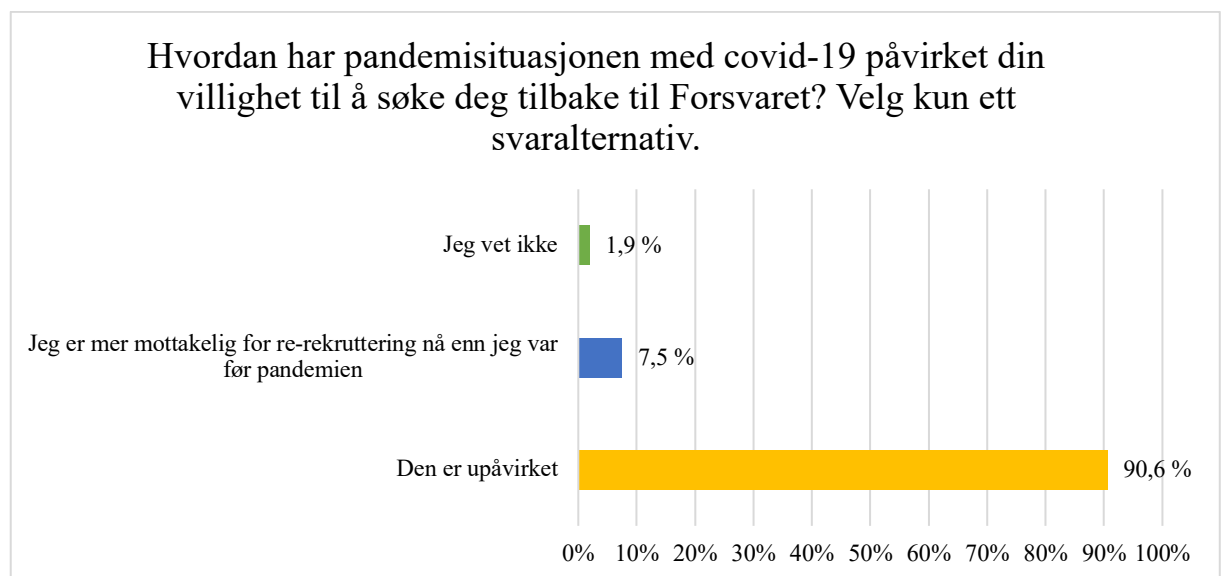
Kvalifikasjonskravene henger tett sammen med karriere- og tjenesteplaner i Forsvaret. For offiserene er en vertikal karrierevei vektlagt, da offiserer primært skal bekle lederstillinger, eller stillinger som gir kvalifiserende kompetanse til lederstillinger. Logikken i dagens forvaltningssystem utfordres når kompetansebehovene endres raskere og behovet for å lære noe nytt og å stadig omstille seg blir en del av normalen (Svendsen-utvalget, 2020, s. 134). Svendsen-utvalget mener dagens karrieremodeller i Forsvaret i begrenset grad vil klare å møte den økende individualiseringen i samfunnet. De «mekaniske» karriereveiene som er i Forsvaret i dag, kan ikke være malen for framtidens

medarbeiderutvikling. Det må åpnes for ulike måter å gjøre karriere på, det må lønne seg og det må inkluderes stillinger utenfor Forsvaret. Den enkeltes behov må møtes. Dette gjennom at myndighet delegeres til lokal leder, som også må få utvidet ansvar for å dyrke frem talenter. Mer inn-og-ut karriere med sivil sektor vil øke kompetansemangfoldet i Forsvaret. Dette initiativet ligger primært hos arbeidstaker, men arbeidsgiver kan stimulere til dette ved å sørge for at erfaring ervervet utenfor sektoren tillegges større verdi, og at den enkelte ikke taper på det (Svendsen-utvalget, 2020, s. 98-99).

4 Resultater og analyse

Dette kapitlet presenterer de mest sentrale funnene fra den kvantitative datainnsamlingen, og en fullstendig oversikt over all rådata finnes i vedlegg 1. Tall fra Danielsen ved Forsvarsstaben (2021) viser, som nevnt, at populasjonen består av 67 mennesker, derav 53 respondenter valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen. Enkelte personer utover kull 2005 til 2017 har gjennomført spørreundersøkelsen, og det kan derfor være avvik tilknyttet dette. Det vurderes likevel til at avvik ikke er av stor nok betydning til å påvirke oppgavens resultat.

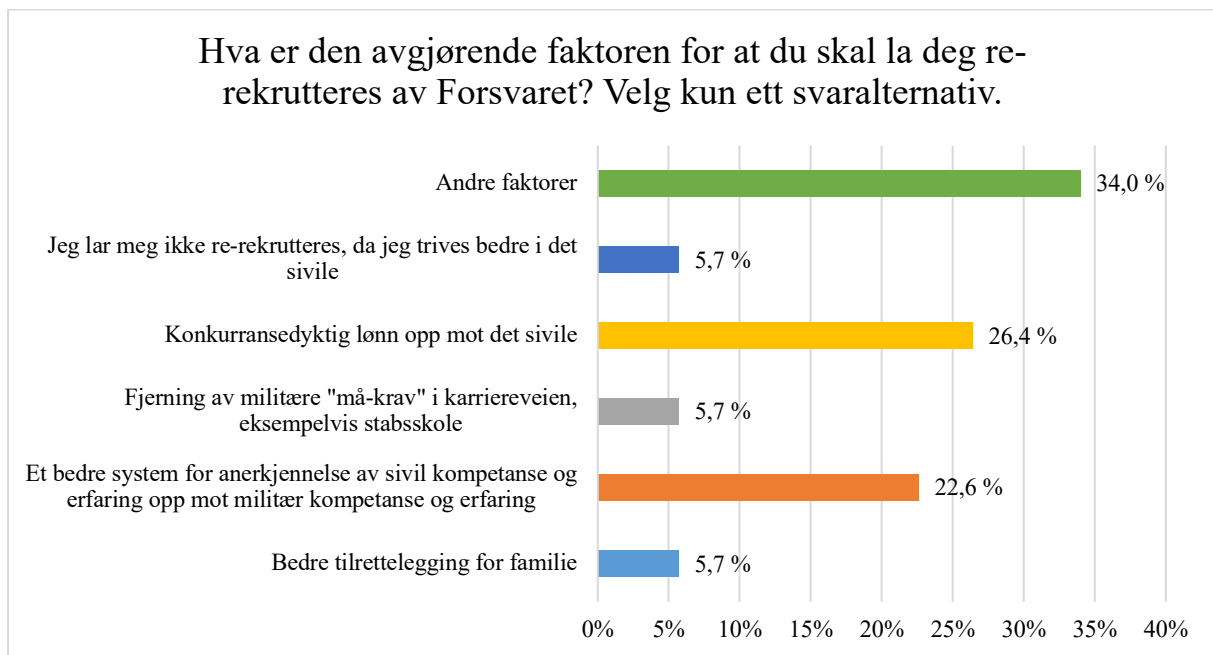
4.1 Pandemisituasjon med covid-19



Figur 4: Pandemisituasjonen med covid-19

Vi befinner oss nå i en situasjon uten om det vanlige, og vi ønsket derfor å stille et spørsmål om re-rekruttering og pandemisituasjonen. I spørreundersøkelsen kommer det frem et signifikant funn, der 90,6 % mener at deres villighet til å søke seg tilbake til Forsvaret er upåvirket av pandemisituasjonen med covid-19.

4.2 Avgjørende faktorer for re-rekruttering

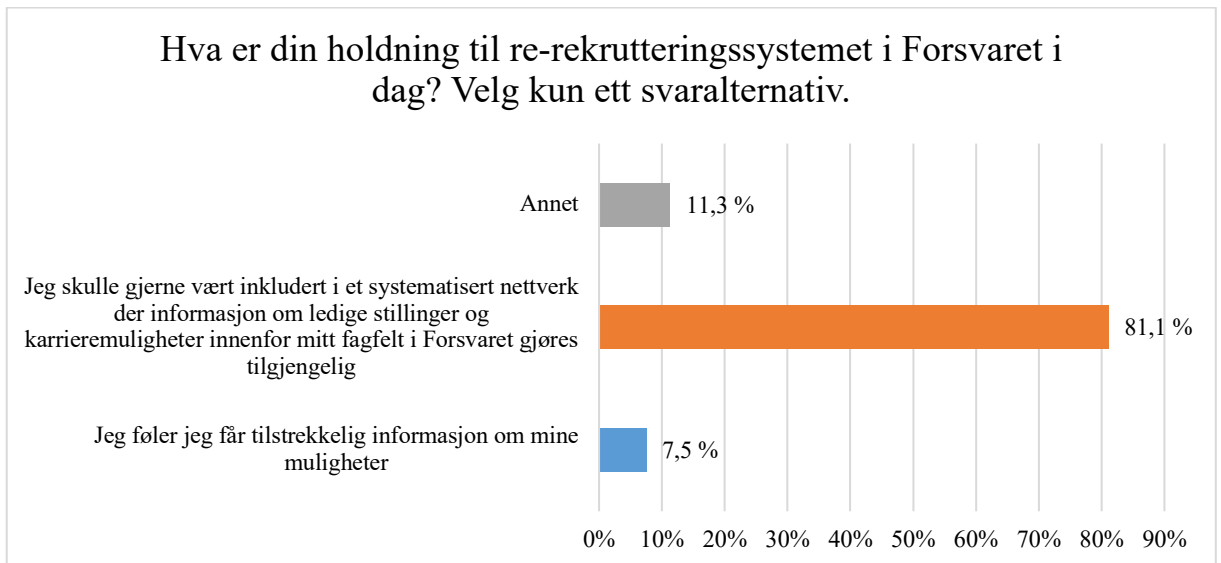


Figur 5: Avgjørende faktorer for at sivile lar seg re-rekruttere

Respondentene ble spurt om hva som er den avgjørende faktoren for at de skal la seg re-rekrutteres. Her fikk respondentene mulighet til å velge mellom seks alternativ, der alternativet «andre faktorer» ga respondentene mulighet til å spesifisere hva de selv tenker. Av de forhåndsdefinerte alternativene skilte «konkurransedyktig lønn opp mot det sivile» og «et bedre system for anerkjennelse av sivil kompetanse og erfaring opp mot militær kompetanse og erfaring» seg tydelig ut. 18 av 53 personer valgte «andre faktorer», og benyttet seg også av muligheten til å spesifisere. Av majoriteten kommer det frem at svaret på spørsmålet er komplekst og sammensatt, og at det er flere faktorer som må tilfredsstilles. Faktorene som går igjen, er:

- Utfordringer knyttet til pendling
- Mulighet for deltakelse på øvelser, og hvordan dette påvirker lønn
- Karriereplan
- Låst karriereutvikling, herunder låst karriereutvikling både karrieremessig og lønnsmessig

4.3 Holdning til re-rekrutteringssystemet



Figur 6: Holdning til re-rekrutteringssystemet

Vi ønsket å kartlegge respondentenes holdning til re-rekrutteringssystemet i Forsvaret i dag. Her skilte et svar seg signifikant ut, der 81,1 % krysset av for at «jeg skulle heller vært inkludert i et systematisert nettverk der informasjon om ledige stillinger og karrieremuligheter innenfor mitt fagfelt i Forsvaret gjøres tilgjengelig». I tillegg ga vi respondentene også her mulighet til å presisere hva de mener dersom de krysset av for «annet». Seks personer valgte dette alternativet, og det som går igjen er at re-rekruttering i Forsvaret føles tilfeldig, ukjent eller ikke-eksisterende.

4.4 Hvordan fungerer re-rekrutteringen av logistikkutdannet personell i Forsvaret i dag?

Syvende spørsmål var et åpent spørsmål uten svaralternativer, der respondenten skulle få mulighet til å komme med andre tanker dersom han eller hun hadde det. Spørsmålet var som følger: «Har du andre tanker om hvordan re-rekruttering av logistikk-personell fungerer i Forsvaret i dag?». Hensikten med spørsmålet var å gi respondentene mulighet til å utdype eventuelt andre tanker om re-rekruttering, for deretter å samle gjentakende parameter og trekke ut eventuelle betydelige funn. Totalt 37 enheter valgte å besvare spørsmålet.

Svarene ble samlet i følgende kategorier:

- Fraværende, ikke-eksisterende eller usynlig
- Personlige relasjoner og nettverk med bekjente
- Alumni-gruppe på Facebook
- Basert på tilfeldigheter

Over halvparten av respondentene som besvarte spørsmålet skriver at de tenker dagens re-rekrutteringssystem av logistikkpersonell er fraværende, ikke-eksisterende eller usynlig.

Et utvalg av respondentenes besvarelser:

- «Min opplevelse er at det ikke er tilstedeværende i noen stor grad.»
- «Mitt inntrykk er at informasjon om aktuelle stillinger (spesielt militære) er lite tilgjengelig.»
- «Veldig vilkårlig. Henvendelser fra tidligere medkadetter/kolleger, på Facebook, etc.»

Ettersom den kvantitative spørreundersøkelsen la grunnlaget for det kvalitative intervjuet, finner vi igjen mange av de samme svarene her, men med flere detaljer og mer dybde. Sitater fra intervjuet er en stor del av funnene våre, og vi har derfor vektlagt å bruke dette for å underbygge våre funn i drøftingen.

5 Drøfting

Drøftingen tar utgangspunkt i funnene som fremkom i datainnsamlingen. Disse funnene har vi knyttet opp mot de syv logistikkprinsippene som er redegjort for i teoridelen. Prinsippene tydeliggjør viktige momenter for hvordan logistikken utøves mest mulig effektivt. Disse prinsippene kan også knyttes opp mot viktigheten av å ha relevant og tilstrekkelig logistikk-kompetanse i Forsvaret, og om systematisert re-rekruttering av logistikkpersonell kan bidra til å dekke et slikt kompetansebehov. Prinsippene drøftes opp mot sitater fra intervju, sammen med resultater fra spørreundersøkelsen. Funnene representerer i hovedsak kun synspunktene til populasjonen, logistikkutdannet personell, og funnene må derfor problematiseres.

5.1 Økonomisering

Utdanning og seleksjon i Forsvaret er kostbart. Det kan dermed argumenteres for at Forsvaret får liten avkastning på investering i kompetanse, dersom personellet som utdannes slutter etter endt plikttjeneste (Svendsen-utvalget, 2020 s. 26). «Du kan ikke rekruttere de beste også bare hive de ut igjen, det er en ekstremt dårlig investering. Det er jo en gavepakke til det sivile.» (Intervjuobjekt 4, 2021). Som sitatet påpeker, er det lite lønnsomt å bruke store summer på seleksjon og utdanning, hvis det ikke er noen plan for å beholde personellet etter endt plikttjeneste. «Forsvaret kunne gjort litt mer for å beholde meg i nuet, spesielt med tanke på hva som er investert i utdanning og erfaringsbygging underveis.» (Intervjuobjekt 6, 2021). «Jo lenger jeg ble i Forsvaret, jo tydeligere ble det at de ikke visste helt hva de skulle bruke meg til.» (Intervjuobjekt 1, 2021).

Det kan være utfordrende å oppnå ønsket resultat og effekt dersom det ikke det er noen plan for hvilke aktiviteter ressursene skal gjennom. En god plan for dette vil kunne kreve ytterligere personellressurser. Spesielt dersom personellet som forvaltes har gode muligheter utenfor Forsvaret, og dermed kan stille høyere krav til Forsvaret. Forsvaret argumenterer for at organisasjonen ikke har ressursene eller kapasiteten til å ivareta personellet i tilstrekkelig grad. Likevel argumenteres det også for at personellet er Forsvarets viktigste ressurs (Regjeringen, 2020). Det kan stilles spørsmål ved om ressursene blir brukt mest mulig effektivt. Forsvaret investerer store ressurser i seleksjon og utdanning av hver enkelt kadett. Disse ressursene kunne heller blitt investert i de som allerede er utdannet. Enten gjennom å sette inn flere tiltak for å beholde personellet, eller

gjennom å re-rekruttere tilbake fra sivil sektor. «Jeg tenker sånn rent økonomisk, hvis det er verdt å utdanne, så er det også verdt å re-rekruttere.» (Intervjuobjekt 1, 2021).

På den andre siden er det ingen garanti for at de ressursene Forsvaret setter inn i arbeidet om å beholde eller re-rekruttere logistikkutdannet personell, vil ha en effekt. «Forsvaret kan ikke sette opp lønningene og forvente at folk kommer tilbake. De kan heller ikke la folk jobbe fra hvor de vil og forvente at de kommer tilbake. Det er et veldig sammensatt problem, hvis du ser det sånn.» (Intervjuobjekt 7, 2021). Flere av intervjuobjektene vektlegger at det er mange av de samme faktorene som gjaldt for hvorfor de valgte å slutte i Forsvaret, som også er årsaken til at de ikke ønsker å komme tilbake igjen. «Jeg har mest reflektert over hvorfor folk slutter, men jeg tror også det har mye å si på hvorfor folk ikke vurderer å komme tilbake igjen. Jeg har ikke inntrykk av at noe har bedret seg siden jeg forlot Forsvaret, og da blir det jo ikke til at jeg oppsøker det heller.» (Intervjuobjekt 2, 2021).

Ifølge spørreundersøkelsen har flere svart at konkurransedyktig lønn opp mot det sivile, utfordringer knyttet til pendling, mulighet for deltakelse på øvelser, og hvordan dette påvirker lønn, er viktige faktorer for at de skulle ha valgt å komme tilbake igjen til Forsvaret. Dette kan være utfordrende for Forsvaret som statlig virksomhet å konkurrere mot. Særlig innenfor enkelte kompetanseområder som logistikk legger markedsmekanismer press på lønns- og arbeidsvilkår. Denne utfordringen trekkes også fram i Langtidsplanen: «For å rekruttere og beholde kritisk kompetanse må forsvarssektoren kunne tilby konkurransedyktige rammer.» (Prop. 14 S (2020-2021), s.49).

På den andre siden har om lag en tredjedel svart på spørreundersøkelsen at det er «andre faktorer» som var avgjørende for hvorfor de potensielt skulle latt seg re-rekruttere. «Etter ett år sivilt fikk jeg en karriereutvikling som Forsvaret aldri kunne ha sidestilt. På dette tidspunktet hadde selskapet blitt kjent med meg og sett hva slags kapasitet jeg har.» (Intervjuobjekt 6, 2021).

En kjeppest for min del har vært verdsettelse av dyktighet i Forsvaret. For min del opplevde jeg ikke at dyktighet ble verdsatt veldig høyt. Det var demotiverende å se at om jeg jobbet knallhardt eller litt mer moderat, så hadde dette ingen

innflytelse på de mulighetene som dukket opp. Sivilt føler jeg at jeg blir verdsatt for den kapasiteten jeg er, ikke den ansienniteten jeg er (Intervjuobjekt 6, 2021).

Sitatene tilsier at Forsvaret har noe å hente på andre arenaer enn nødvendigvis lønn. Verdsettelse og oppfølging av personellet vil også kunne utgjøre en avgjørende faktor for om logistikerne velger å bli eller komme tilbake.

Jeg jobbet jo blant annet med rekruttering og seleksjon til Befalsskolen og Sjøkrigsskolen, og da var det noen som sa til oss at jeg rekrutterer inn for gode folk på logistikklinjen, fordi de bare slutter. Det tenker jeg er en defensiv tankegang å ha. At vi skal ta inn B-laget, så får vi håpe at de blir. Vi skal fortsatt ta inn A-laget, men vi må sørge for at vi har spennende nok posisjoner, roller og tjenester sånn at de blir værende i 10 år, 15 år, resten av karrieren. Vi kan ikke begynne å rekruttere inn dårligere bare fordi vi er dårligere på andre enden til å ta vare på dem vi tar inn. Jeg personlig er til og med villig til å gå ned mye i lønn, hvis jeg kunne fått noen av de jobbene jeg mener er ordentlig spennende (Intervjuobjekt 2, 2021).

Ettersom det er mangel på logistikk-kompetanse i Forsvaret i dag, må Forsvaret enten utdanne flere logistikere, eller så må det iverksettes tiltak for å re-rekruttere de som har sluttet. Begge deler vil kreve ressurser, men innhenting av ferdigutdannet personell vil kunne være en mer effektiv løsning.

Det er en veldig risikabel modell man har valgt, altså når Forsvaret utdanner mer eller mindre akkurat det antallet de trenger, også har de ingen planer for å beholde disse personene etterpå. Enten må man utdanne flere, og regne med at halvparten forsvinner, eller så må man virkelig gå inn i seg selv og jobbe med karriereplanene, tenker jeg (Intervjuobjekt 3, 2021).

Tidsperspektivet som Forsvaret har på å fylle opp denne kompetansen, vil også kunne ha noe å si.

Vi vet jo ikke resultatet av den nye utdanningsreformen enda, der Forsvaret tar inn offiserer uten erfaring. Potensielt havner Forsvaret i en posisjon der de i veldig

stor grad har offiserer med lite erfaring, ettersom de med erfaring går av med pensjon. Det er veldig topptungt, Forsvaret vårt, og vi kan havne i stort vakuum der. Det å være litt føre var og kanskje få inn noen med gammel og ny sivil erfaring tror jeg kan hjelpe å få Forsvaret over i en litt ny fase (Intervjuobjekt 5, 2021).

5.2 Helhet

Det er avgjørende å se hele logistikkstøtten til Forsvaret som en integrert prosess. Sivile selskaper som Babcock, Grieg Logistics og Kongsberg har tatt til orde for å implementere et mer dynamisk samarbeid med Forsvaret når det kommer til kompetanseutveksling. Det må bli enklere for den enkelte å bevege seg mellom industrien og Forsvaret, slik at kompetansen kan utvikles begge steder. Deres opplevelse er at det er en for sterk tendens til at det enten velges en karriere i Forsvaret eller utenfor Forsvaret, og at dette har flere negative konsekvenser. En av konsekvensene er at Forsvaret trenger innsikt i hvordan industrien fungerer for å dra nytte av kompetanse fra sivil side og gjennomføre prosjekter på best mulig måte (Svendsen-utvalget, 2020 s. 99). «Jeg tror det å spille på kompetanse fra begge sektorer, både i Forsvaret og sivilt, kan gi trivsel og verdiskapning. Derfor tror jeg det er viktig å ha en dynamikk mellom sektorene, der du har mulighet til å hente inn ideer utenfra.» (Intervjuobjekt 1, 2021). Som sitatet tilsier kan en mer helhetlig løsning mellom Forsvaret og sivil sektor både gi positiv effekt for Forsvaret, men også gjøre at den enkelte i større grad får møtt sine behov.

Jeg tror Forsvaret absolutt hadde vært tjent med å få kompetansen som tilegnes sivilt inn i organisasjonen. Det er et stort fokus på militært-sivilt samarbeid i logistikken, og FLO har tatt en veldig stor dreining den veien med samarbeidspartnere som Grieg, Wilhelmsen, Bring og så videre. Sivil kompetanse anerkjennes indirekte, men det virker på en måte som at dette ikke gjelder personell med sivil erfaring, selv om de er veldig tydelig på at personellet er den viktigste ressursen i Forsvaret (Intervjuobjekt 4, 2021).

Sitatene peker på at det kan være en fordel for logistikkutdannet personell som jobber i Forsvaret, å ha kompetanse også fra sivil sektor. Dette på bakgrunn av at Forsvaret i større grad enn tidligere er avhengig av å følge med resten av samfunnet og utviklingen som foregår der. «Sånn som Forsvaret er nå, så mener jeg at logistikkerne får for lite erfaring, fordi det eneste du gjør er å rullere på stillinger, så man får liksom bare all erfaring som

er innenfor en firkant.» (Intervjuobjekt 5, 2021). «Det er veldig verdifull kompetanse som tilegnes på utsiden. I tillegg er det dyrt å utdanne loggere, det er ikke bare gjort over natta. Jeg tror man kunne fått til en god synergieffekt med den kompetansen vi tilegner oss utenifra, spesielt hvis man tar inn mange igjen.» (Intervjuobjekt 3, 2021).

Jeg tror Forsvaret kunne vært tjent med å re-rekruttere logistikere med sivil erfaring, og det er synd at Forsvaret ikke tenker litt større på det. Det skjer veldig mye ute sivilt som Forsvaret kunne hatt stor nytte av, i forhold til problemstillinger, digital utvikling og generelt den teknologiske utviklingen som skjer innenfor logistikk (Intervjuobjekt 4, 2021).

På den andre siden kan en slik dynamikk der det enkelt går an å bytte mellom militær og sivil sektor, være begrensende for de som er trofaste til organisasjonen og velger å ha hele sin karriere i Forsvaret.

Spørsmålet er om Forsvaret har behov for å legge til rette for re-rekruttering i så stor grad? At jeg som har vært ute lenge i det sivile, skal komme inn og være han som kommer utenfra. Blir det riktig at jeg skal hoppe forbi mange av de som har vært lojale og trofast til Forsvaret over tid? (Intervjuobjekt 2, 2021).

Hvis Forsvaret legger opp til belønning av personell som har hentet erfaring i det sivile, vil dette kunne svekke motivasjonen til personellet internt i organisasjonen. Personellet som er trofaste internt i organisasjonen, er også verdifull kompetanse for Forsvaret. Det er ingen garanti for at personell som har gått sivilt, kommer tilbake igjen til Forsvaret. Hvis Forsvaret heller klarer å skape motivasjon til å bli værende i organisasjonen over tid, vil dette kunne være en tryggere løsning. Arbeidet til Bjelland og Stærkebye argumenterer for nettopp dette (Bjelland og Stærkebye, 2020).

Samtidig er logistikk som fagområde svært overførbart mellom militær og sivil sektor, noe som også gjør at flere innenfor denne personellkategorien også er attraktive sivilt. De høye opptakskravene på linjen, gjør også at Forsvaret får inn en ambisiøs gruppe. Spørsmålet er dermed om Forsvaret klarer å beholde denne gruppen, uansett hvor mange tiltak som innføres. Kanskje Forsvaret er nødt til å anerkjenne at denne gruppen kommer til å gå sivilt, og heller bruke det til sin fordel. Dette gjennom en mer helhetlig tilnærming

til sivil og militær sektor. «Vi logistikere er oppfostret og opplært til å søke nye utfordringer, så da tenker jeg vi må få lov til å besøke dette gresset på den andre siden og se hva man kan oppnå der, før man eventuelt kommer tilbake til Forsvaret igjen.» (Intervjuobjekt 5, 2021).

5.3 Enkelhet

Enkelhet og enhetlige løsninger gir økt effektivitet og bedre ressursutnyttelse. Dette er overførbart til karriere- og kompetanseutviklingsmuligheter, som er viktige motivasjonsfaktorer for å bli værende på en arbeidsplass (Prop. 14 S (2020-2021), s.61). En enklere og tydeligere karriereplan for logistikere kunne gjort at flere innenfor denne personellgruppen enten valgte å bli værende i Forsvaret, eller i større grad kunne latt seg re-rekruttere.

For at jeg skulle ha kommet tilbake igjen til Forsvaret, måtte det ha vært en klar karriereplan for logistikere. Karriereveien for meg som logistiker opplevdes som helt tilfeldig, allerede etter endt utdanning fra Sjøkrigsskolen, ble jeg i Hæren forsøkt dyttet inn i det operative karriereløpet (Intervjuobjekt 3, 2021).

Mitt inntrykk er at det mangler en klar plan. Det har på en måte bare blitt sånn at du eksisterer litt, også hvis du har flaks og skifter stilling på et gunstig tidspunkt, så kanskje du får stillingen du har lyst på. Det er altså ikke en sammenheng med om du gjør en god jobb omtrent (Intervjuobjekt 5, 2021).

Mange av stillingene i Forsvaret inneholder, som nevnt, MÅ- og BØR-krav. Dette for å sikre at personellet har kompetansen som kreves for å utføre arbeidet og ansvaret som stillingen innebærer. I dag er det kun militær erfaring som inngår i disse kravene. Selv om Forsvaret er tettere knyttet til samfunnet ellers enn tidligere, er det fortsatt store ulikheter mellom Forsvaret og en sivil virksomhet. Det kan derfor argumenteres for at kravene Forsvaret stiller, spesielt til lederstillinger, er nødvendige. Dette for å sikre at personen som sitter i stillingen kan fungere i hele krisespekteret. Under daglig virksomhet er forskjellene mellom det å sitte i en lederstilling i Forsvaret og i det sivile, mindre fremtredende. Spesielt innenfor fagområdet logistikk. Et system basert på krav som kun er mulig å gjennomføre i Forsvaret, kan derfor virke tungvint og lite produktivt.

Det finnes mange gode sivile mastere, men når det gjelder stabsskole og INTOPS så lærer du mye her som er betydningsfullt at Forsvaret har kompetanse på. Det er jo faktisk oppdragsløsning i krig du skal trene på, og da går det ikke om alle er siviløkonomer og ingen kan krig (Intervjuobjekt 6, 2021).

Basert på våre undersøkelser, fremstår ikke kravene i seg selv som et problem. Personellet vil gjennomføre disse kravene, men selve prosessen for å få til dette oppleves som komplisert. «Det å ha MÅ-krav som ikke alle har mulighet til å ta er lite gunstig. Slike krav kan være fornuftige i noen lederstillinger, men Forsvaret putter det på altfor mye.» (Intervjuobjekt 5, 2021). Disse kravene kan dermed også være en stopper for at enkelte lar seg re-rekruttere.

Det kunne fungert godt om Forsvaret ønsket å re-rekruttere meg, og for eksempel la det frem slik at jeg kunne starte rett på stabsskolen, for så å kunne avtjene tre måneder INTOPS-tjeneste etterpå, før jeg gikk inn i stilling. utfordringen oppstår når Forsvaret ønsker å re-rekruttere meg, men ber meg om å søke stabsskolen og se om jeg kommer inn, for så å søke INTOPS-runde og se om jeg får den. Slike «MÅ-krav» er altså ikke noe problem så lenge jeg faktisk får muligheten til å gjennomføre disse kravene (Intervjuobjekt 3, 2021).

Slike krav kan i tillegg stå i veien for anerkjennelse av annen relevant kompetanse eller dyktighet.

Det er alt for mange MÅ-krav som hindrer deg i få de jobbene du ønsker. Du har gjort det bra på Sjøkrigsskolen, og du har gjort det bra etter Sjøkrigsskolen, men dette virker å ha lite innvirkning på videre søknadsprosess. Du søker på en stilling du har lyst på fordi du syntes den virker krevende og spennende, men får ikke denne. Den som får jobben får den kun fordi vedkommende er 45 år og har tikkert av visse MÅ-krav, uten å nødvendigvis være den beste (Intervjuobjekt 2, 2021).

Basert på sitatet, kan det virke som at disse kravene har negativ innvirkning på den enkeltes motivasjon til å gjøre en god jobb. Den enkelte ønsker å prestere, men systemet tillater ikke dette.

Sånn systemet var lagt opp da jeg sluttet så var stabsskole en ekstremt lukket prosess, der det var veldig mye vennskap og kjennskap om hvem som fikk plassene. Jeg opplevde det som en lite transparent prosess, der det utelukkende var de operative som ble prioritert, fordi de skulle inn i sjefsstillinger (Intervjuobjekt 4, 2021).

Inntrykket til flere av intervjuobjektene er at systemet, slik det er i dag, er for tungvint og tregt til å møte logistikkutdannet personell.

Forsvaret er kjempespennende i starten, men så går det syv år før du er gammel nok til å gå stabsskolen. Det er ingen som sier at du er for gammel eller for ung til å gå på Harvard. Om du er god nok så får du gå på skolen uavhengig om du er 23, 21 eller 40 år. En ambisiøs person vil ikke sette av 7 år til ventetjeneste. Ettersom stabsskolen må tikkes av før en kan ta andre spennende stillinger igjen, fører det til at folk heller slutter (Intervjuobjekt 2, 2021).

Liten enkelhet i karriere- og tjenesteplaner kan ha sammenheng med hvorfor logistikkutdannet personell slutter i Forsvaret, men også for hvorfor de ikke ønsker å la seg re-rekruttere. Basert på sitatene over, kan det stilles spørsmål ved om kravene Forsvaret setter til ulike stillinger er for strenge, eller om de er nødvendige for å sikre de beste kandidatene.

5.4 Flexibilitet

Regjeringen vil videreutvikle personell- og kompetanseområdet for å legge til rette for at forsvarssektoren har nødvendig flexibilitet til raskt å tilpasse seg nye kompetansebehov under endrede forutsetninger og rammebetingelser. Forsvarssektoren skal være en moderne og attraktiv arbeidsgiver, som skal møte den enkelte ansatte med flexibilitet og utviklingsmuligheter. Tre hovedgrep er sentrale for å nå disse målene. For det første må det utvikles mer fleksible bemanningskonsepter. Styrket bemanning kan ikke løses alene med flere fast ansatte. Det er nødvendig å supplere med flere måter å bemanne opp på for å oppnå ønsket effekt, uten å ta for stor risiko. For det andre må en styrke evnen til å rekruttere og beholde personell. For det tredje må det tilrettelegges for en effektiv og

fleksibel utvikling og utnyttelse av kompetanse (Prop. 14 S (2020-2021), s.58). Videre vil utvikling av fleksible løsninger for etter- og videreutdanning som kan kombineres med arbeid være helt nødvendig i møtet med kravet om kontinuerlig forbedring og utvikling (Prop. 14 S (2020-2021), s.62).

Når det kommer til re-rekruttering, vil det være en fordel om Forsvaret faktisk går inn på den enkelte for å se hva vedkommende presterte da hun eller han var i Forsvaret. Dette som bakgrunn for hvorfor akkurat vedkommende blir kontaktet. Dette for å gi en liten overbevisning om at Forsvaret har tatt en individuell vurdering, og at det ikke bare er en ringeliste (Intervjuobjekt 3, 2021).

Som sitatet tilsier kan Forsvaret oppnå resultater ved å være åpne og fleksible når det kommer til å se den enkelte sin kompetanse. Hvis Forsvaret skal re-rekruttere logistikere fra sivil sektor, må organisasjonen være fleksible nok til å kunne verdsette også sivil kompetanse.

Jeg tror den sivile erfaringen er relevant også i Forsvaret. Selv om du leder en annen gruppe mennesker sivilt, så finnes det mange fellestrekk til ledelse i Forsvaret. Nå har jeg vært sivil i et par år, hvor jeg har fått utvidet verktøykassen betydelig når det gjelder ledelse, og prøvd en haug med nye ting. Jeg mener jeg er en mer robust leder nå enn det jeg var for to år siden (Intervjuobjekt 6, 2021).

Du kan ha all verdens ledererfaring sånn den folkelig forståelse av begrepet er, men med mindre du har hatt det Forsvaret definerer som ledererfaring så er det ikke tilstrekkelig. For meg faller Forsvaret ofte i den klassiske offentlige fella med å heller se begrensninger på personell enn å se muligheter (Intervjuobjekt 1, 2021).

Logistikk som fag er tilsvarende likt i Forsvaret og i det sivile. Det kan dermed argumenteres for at kompetanse innenfor logistikk burde kunne sidestilles, uavhengig av hvilken sektor kompetansen har blitt tilegnet i. Flere av intervjuobjektene trekker også fram at Forsvaret i større grad bør anerkjenne sivil ledelseserfaring. Slik erfaring er derimot ikke nødvendigvis like enkelt å måle. Forsvaret arbeider i dag for at kompetansekodeverket i større grad skal inkludere et bredt spekter med kompetanse,

ettersom dagens system i hovedsak baserer seg på det som er enkelt og målbart for Forsvaret.

Jeg ble nylig forsøkt re-rekruttert av Forsvaret, men typisk nok gjelder denne henvendelsen mitt flytekniske fagbrev som er konkret og målbart, noe som Forsvaret har lært seg å bruke. Verre er det med logistikkutdanningen fra Sjøkrigsskolen, selv om det er en lengre utdanning på høyere nivå, som færre er kvalifisert for og færre har. Re-rekruttering som rettet seg mot denne kvalifikasjonen ville være mye mer aktuelt for meg, og er totalt fraværende etter at jeg sluttet (Intervjuobjekt 1, 2021).

Det kan argumenteres for at Forsvaret ikke har råd til en slik seleksjon når organisasjonen ikke klarer å dekke kompetansebehovet for logistikk på egenhånd. Basert på intervjuene, er det tydelig at verdsettelse av sivil kompetanse er en viktig faktor for flere. «Jeg har min tvil til at min sivile kompetanse og erfaring vil bli verdsatt som den burde, og det er med på å øke terskelen min for å komme tilbake.» (Intervjuobjekt 6, 2021).

For at jeg skulle latt meg re-rekruttere måtte Forsvaret først og fremst ha anerkjent den kompetansen jeg har tilegnet meg sivilt. Forsvaret følger en modell der du får opprykk basert på antall år i grad, og ikke basert på prestasjoner. Jeg tror dette er et system som harmonerer dårlig med de fleste logistikerne jeg kjenner. Logistikk er en av de linjene med høyeste konkurranse for å komme inn, og personene som kommer inn er ofte skoleflinke og gjerne ambisiøse. Når du kommer ut i et system der prestasjon ikke belønnes, så er det svært demotiverende. Sivilt blir du utfordret og belønnet for resultatene du leverer i mye større grad, og for min del så måtte det ha vært en eller annen forsikring om at dette ikke slår tilbake på meg dersom jeg re-rekrutteres (Intervjuobjekt 4, 2021).

Et annet moment som trekkes fram i intervjuene, er at karriereveien som logistiker oppleves som lite fleksibel.

Ta det sivile da, hvor du fint kan være administrerende direktør for tusen mennesker, samtidig som kanskje teknologi er det viktigste i det selskapet. Du har selv lite kompetanse innenfor dette feltet, men likevel er du sjef i selskapet.

Forsvaret har derimot oppfatningen at du må kunne navigere for å være skipssjef på et fartøy, det mener jeg er avleggs. For jeg tror ikke folk slutter fordi de ikke trives, det er svært få. Jeg tror de slutter i Forsvaret fordi de ikke får spennende nok oppgaver og jobber, og det er mer spennende på den andre siden. Forsvaret må gjøre de mest spennende og mest krevende jobbene tilgjengelige også for logistikere. Fordi vi er kanskje de mest ambisiøse menneskene som kommer inn på Sjøkrigsskolen, og da må du sørge for at du kan ha oppgaver som gjør at vi også blir værende etter at plikttjenesten er ferdig (Intervjuobjekt 2, 2021).

Basert på sitatet kan det virke som at logistikkutdannet personell ikke blir møtt med tilstrekkelig mengde utfordringer i Forsvaret. Flere i denne personellgruppen opplever mer fleksibilitet og muligheter for egen utvikling og vekst i det sivile, og vil dermed også trekke hit.

Flere av sitatene baserer seg på enkeltes behov og ønsker for egen utvikling. Det kan dermed stilles spørsmål ved om dette er noe Forsvaret bør ta høyde for, og eventuelt i hvor stor grad. Forsvaret er ikke til for at den enkelte skal kunne gjøre mest mulig karriere, men for at samfunnet som helhet skal ha trygghet. Likevel vil logistikkpersonell potensielt forlate Forsvaret dersom behovene deres ikke blir møtt. Mangelen på logistikkkompetanse svekker Forsvarets evne til å beskytte befolkningen, som igjen er det overordnede oppdraget til Forsvaret. Dermed blir Forsvaret nødt til å være fleksible nok til å møte den enkelte sine behov, dersom organisasjonen ønsker å løse sine oppdrag.

5.5 Reaksjonsevne

En viktig forutsetning for reaksjonsevne er å ha god situasjonsforståelse og tidlig kunne identifisere og iverksette tiltak for å møte de ressursbehov som situasjonen krever (Jansen, 2013, s. 6). Dagens situasjon i Forsvaret krever økt kompetanse innenfor logistikk, og som en konsekvens må Forsvaret iverksette tiltak. Forsvaret er topptungt, og denne kompetansen må derfor skaffes hurtig når den eldre gruppen i Forsvaret går av med pensjon. Regjeringen legger opp til å øke bemanningen på utvalgte områder fra 2021 for å styrke reaksjonsevnen og utholdenheten til Forsvaret. For å styrke reaksjonsevnen og utholdenheten, er det i tillegg nødvendig å styrke evnen til ledelse og understøttelse (Prop. 14 S (2020-2021), s.57). Logistikkutdannet personell graduert fra Sjøkrigsskolen innehar

kompetanse på begge disse områdene. Flere av denne gruppen jobber i dag fortsatt i Forsvaret, men en del jobber også i sivil sektor. Økt fokus på re-rekruttering av denne gruppen vil dermed kunne være med på å øke reaksjonsevnen. «Det nettverket du bygger på Sjøkrigsskolen eksisterer i evig tid, så det å re-rekruttere aktivt og offensivt tror jeg kan skape en fin domino-effekt. Ved å først re-rekruttere én, så kan det hende det kommer inn to til, også videre.» (Intervjuobjekt 3, 2021). Som sitatet tilsier, vil aktiv re-rekruttering kunne gi rask effekt.

Forsvaret har lang erfaring med å rekruttere og har gode seleksjonsprosesser for å få dyktig personell inn i organisasjonen. «Basert på de kollegaene jeg har hatt i Forsvaret, så mener jeg at Forsvaret er veldig flinke til å rekruttere mennesker. De rekrutterer våkne, interesserte mennesker som ønsker å gjøre en forskjell, og de vil være attraktive, uansett om det er privat eller offentlig.» (Intervjuobjekt 7, 2021). Selv om Forsvaret er flinke til å rekruttere, vil dette personellet også være attraktive for andre enn Forsvaret. Forsvaret har likevel et fortrinn når personellet er rekruttert inn og befinner seg i organisasjonen. Basert på våre funn, kommer det fram at personellet ofte trives godt i Forsvaret, og at det dermed ikke er en enkel avgjørelse å slutte i organisasjonen.

Det at du har vært i Forsvaret er som å ha vært i et forhold. Forsvaret er ikke bare en jobb. Du er interessert i hva som skjer, og du ønsker jo oppriktig Forsvaret alt vel. Samtidig, var det noe som ikke stemte, og da er det vanskelig å gå tilbake dersom ingenting er endret siden sist. Det å bryte med Forsvaret er tungt altså. Du bryter med nettverket ditt, du bryter med profesjonen, og du føler på mange måter at du har svikta. Det var tungt å ta av seg uniformen, så det å ta den på seg igjen er ikke gjort med en telefonsamtale bare altså, det er det ikke. Akkurat det tror jeg Forsvaret må være veldig bevisst, i den re-rekrutteringstilnærmingen (Intervjuobjekt 3, 2021).

Årsakene til at personellet dro i utgangspunktet vil i høy grad også prege en eventuell re-rekruttering. Selv om personellet fortsatt er knyttet til organisasjonen og trives godt, er ikke dette nok for å komme tilbake.

Basert på intervju og spørreskjema fremstår det ikke som at Forsvaret er bevisst i måten det blir re-rekruttert på i dag. «Jeg tror personlig relasjoner i Forsvaret er avgjørende for

om du kommer tilbake eller ikke, og at systemet i dag derfor er basert på tilfeldigheter.» (Intervjuobjekt 4, 2021).

Det er gjennom kullinger som fortsatt jobber i Forsvaret nå, at jeg har fått vite om hvilke muligheter som byr seg. De har for eksempel ringt hvis det har åpnet seg en stilling som de mener jeg kunne passet til. Samtidig så er det jo ikke Forsvaret som kontakter meg, det er en venn. Det er altså ikke re-rekruttering, men heller tipsing. Så du kan si at Forsvaret ikke har prøvd å re-rekruttere meg på noen måte etter at jeg sluttet (Intervjuobjekt 3, 2021).

Sitatene tilsier at systemet i dag er basert på tilfeldigheter, der den enkelte får informasjon gjennom personlige relasjoner. Dette bekreftes også i spørreundersøkelsen der over 80 prosent svarer at de gjerne skulle vært inkludert i et systematisk nettverk der informasjon om ledige stillinger og karrieremuligheter innenfor sitt fagfelt i Forsvaret gjøres tilgjengelig. Det eksisterer en uoffisiell alumni-gruppe på det sosiale mediet, Facebook. Denne blir også benyttet til re-rekruttering. Enkelte mener de får infoen de trenger gjennom dette. «Jeg syntes jo Forsvaret har blitt gode til å spre det glade budskap for re-rekruttering, men det er jo gitt at man er i de fora som er på Facebook og internett og de tingene der.» (Intervjuobjekt 5, 2021). Dette er likevel fåtallet, og det krever at den enkelte har sosiale medier, eller opprettholder forbindelse med sitt personlige nettverk fra Forsvaret.

Det kan i tillegg se ut til at tidspunkt for når Forsvaret forsøker å re-rekruttere dette personellet tilbake igjen, kan være avgjørende for om det lykkes eller ikke.

Du er nok mest mottagelig for re-rekruttering det første året. Selv om sikkert mange logistikere har sett for seg at de på et tidspunkt skal ut, så tror jeg fortsatt det er en overgang fra trygge Forsvaret til plutselig å komme ut i det sivile. Etter et år i det sivile tror jeg det blir vanskeligere å re-rekruttere, med mindre Forsvaret anerkjenner at vedkommende har 5-6 år relevant erfaring fra det sivile. Han var løytnant eller kapteinløytnant da han sluttet, men vedkommende kan faktisk få en høyere grad ved gjeninntredelse i de riktige stillingene, nettopp fordi Forsvaret trenger denne kunnskapen eller erfaringen. Dette basert på kompetansen vedkommende har tatt med seg fra det sivile (Intervjuobjekt 2, 2021).

«Jeg merker at jo lenger tid jeg er sivilt, jo større blir gapet og på mange måter steget tilbake igjen.» (Intervjuobjekt 6, 2021). Gapet i lønn og kompetanse blir større jo lengre personellet er sivilt. Gjennom økt situasjonsforståelse, og dermed økt reaksjonsevne, kan Forsvaret re-rekruttere personellet før dette gapet blir for stort.

Selv om det vil kreve ressurser av Forsvaret å møte logistikkutdannet personell på et tilfredsstillende nivå, kan det være en god investering på sikt. Det kan se ut til at terskelen for å gå ut av Forsvaret igjen, øker etter at personellet har blitt re-rekruttert tilbake fra sivil sektor. «Har du tatt steget inn igjen, så tror jeg steget ut igjen er enda større enn det var første gangen. Dette fordi du erkjenner at du egentlig hadde litt lyst til å være i Forsvaret igjen.» (Intervjuobjekt 6, 2021). Dette fordrer likevel at Forsvaret har forståelse for situasjonen og er offensive når personellet forlater organisasjonen. «Jeg fikk ingen informasjon om hvordan jeg skulle komme meg tilbake til Forsvaret igjen da jeg slutta.» (Intervjuobjekt 6, 2021). Hvis ikke personellet vet om mulighetene for gjeninntredelse, heves også terskelen for å komme tilbake.

Flere peker på at de er åpne for å komme tilbake, og Forsvaret bør derfor legge til rette for nettopp dette. «Jeg har jo en gang vært i Forsvaret og hatt det utrolig gøy, og jeg synes at det er en strålende arbeidsplass. Det er derfor egentlig ingen grunn til at jeg ikke skal kunne ha det igjen.» (Intervjuobjekt 2, 2021). «Jeg utelukker ingen ting. Mine dører er åpne og hva som skjer i fremtiden, det vet jeg ikke.» (Intervjuobjekt 4, 2021). «Den rette stillingen er jo den rette stillingen. Så kommer det ut en stilling som passer og som trigger meg, så vil jeg aldri ha problemer med å dra tilbake til Forsvaret.» (Intervjuobjekt 7, 2021). Selv om gruppen fremstår som åpne for å komme tilbake til Forsvaret, er ikke dette noe gruppen aktivt går inn for. Forsvarets arbeid innenfor re-rekruttering kan dermed bli for defensiv dersom organisasjonen skal lykkes med arbeidet. Hvis Forsvaret vil øke kompetansenivået innenfor logistikk gjennom re-rekruttering, vil dette kunne kreve en mer offensiv framtoning. «Skal du re-rekruttere så må du tenkte litt som sivile headhuntere. Du må nå ut til folk som i utgangspunktet ikke hadde tenkt til å søke seg tilbake.» (Intervjuobjekt 4, 2021).

5.6 Utholdenhet

Ved å benytte ressurser fra hele samfunnet, vil Forsvaret evne å skape lengre utholdenhet. Å beholde logistikkutdannet personell i stilling over tid er en utfordring for Forsvaret i dag. Mellom 2005 og 2017 har om lag 35 prosent fratrudd av personell graduert fra logistikklinjen ved Sjøkrigsskolen. Kullene etter 2018 har fortsatt plikttjeneste, og er derfor ikke medberget. Totalt vil det si at 67 personer av totalt 192 har fratrudd mellom 2005 og 2017. Dette er store mengder kompetanse som forsvinner ut av organisasjonen uten at Forsvaret nødvendigvis får dekket opp for dette. Hvis ikke Forsvaret tar høyde for et slikt frafall, vil det si at det er store hull som etterlates når dette personellet forsvinner. Slike hull vil over tid kunne svekke Forsvarets utholdenhet. Dette på bakgrunn av det blir et stort arbeidspress på de som har valgt å bli værende i organisasjonen. Høyt arbeidspress kan igjen føre til mistriksel, noe som igjen kan føre til at flere slutter. Ringvirkningene kan derfor potensielt bli store, og systemet lite bærekraftig på sikt.

Flere av respondentene poengterer at mangel på planlegging og forutsigbarhet har sammenheng med hvorfor de valgte å slutte i Forsvaret. «Jeg søkte meg ut av Forsvaret av eget ønske fordi jeg ikke lenger følte at jeg hadde noen framtid i organisasjonen, som var verdt å satse på og bruke tiden min på. Opplevs jeg derimot som et gode med en framtid, er Forsvaret verdt min tid.» (Intervjuobjekt 1, 2021). «Da jeg jobbet i Forsvaret var det nærmest panikk hvert år før den store stol-leken i august.» (Intervjuobjekt 4, 2021). En tydeligere karriereplan ville dermed kunne øke utholdenheten hos logistikkutdannet personell. Spørsmålet er likevel om en karriereplan kun basert på muligheter internt i Forsvaret ville vært nok. For å oppnå økt utholdenhet, er det kanskje nødvendig å gjøre karriereplanene åpne for muligheter også i sivil sektor. Hullene som oppstår ved frafall vil dermed ikke bli like store, dersom det er større sannsynlighet for at dette personellet kommer tilbake igjen, og da med mer kompetanse enn da de dro. Her må likevel Forsvaret gjøre en aktiv jobb hvis ikke personellet skal bli værende i sivil sektor.

Selv om det sivile næringslivet kan være mer uforutsigbart og risikofyllt, virker ikke dette å ha særlig innvirkning på denne personellgruppen. Spørreundersøkelsen viste at over 90 prosent var upåvirket av pandemisituasjonen med covid-19. Dette viser at det ikke er faktorer som trygghet, stabilitet og forutsigbarhet som nødvendigvis er det som trekker denne personellgruppen. Det er i hovedsak utfordringer, verdsettelse og personlig vekst

som virker appellerende, og gruppen er villig til å ofre trygghet for å oppnå dette. Her har Forsvaret en utfordring som statlig virksomhet, ettersom trygghet og forutsigbarhet er noen av insentivene ved å jobbe i Forsvaret.

Jeg tror ikke covid-19 påvirker logistikeres villighet til å søke seg tilbake til Forsvaret. Logistikere graduert fra Sjøkrigsskolen er ikke de som bare vil ha en trygg jobb i staten. De som søker og kommer inn på logistikklinjen, er folk som er vant til å gjøre en jobb for å kvalifisere seg (Intervjuobjekt 1, 2021).

Forsvaret utfordres derfor til å tenke nytt og større dersom logistikk-kompetansen i Forsvaret i dag skal være mer utholdende.

5.7 Samarbeid

Samarbeid er en forutsetning for å innfri øvrige prinsipper (Jansen, 2013, s. 6). For å ivareta sitt samfunnsansvar må forsvarssektoren løse sine oppgaver og forvalte sine ressurser på en måte som skaper tillit, støtte og legitimitet i befolkningen. Dette krever kontinuerlig oppmerksomhet på verdier og organisasjonskultur. Ledere og medarbeidere i forsvarssektoren skal være i stand til å løse sine oppgaver på en måte som gjenspeiler samfunnets normer, verdier og forventninger. Basert på dette grunnleggende fundamentet må systemer for utvikling av kompetanse, og den enkelte medarbeiders kompetanse, videreutvikles for å møte sektorens behov (Prop. 14 S (2020-2021), s.62). Gjennom økt samarbeid med det sivile, må Forsvaret være i stand til å skape synergier i møtet mellom to ulike forretningsmodeller – mellom økonomisk effektivitet og operativ effektivitet (Listou, 2019, s.109). Her kan re-rekruttert personell kunne fungere som liaisoner mellom militær og sivil sektor, der de kan bidra til å bygge tillit og sikre samhold (Jansen, 2013, s.5).

Et slikt dynamisk samarbeid mellom militær og sivil sektor, forutsetter at det også er gunstig for den enkelte å komme tilbake igjen til Forsvaret etter å ha jobbet i det sivile. «Forsvaret bør se på hele systemet, spesielt rundt re-rekruttering, slik at det er attraktivt å bli re-rekruttert.» (Intervjuobjekt 6, 2021). Hvis den enkelte taper på å re-rekrutteres tilbake til Forsvaret, vil det bli utfordrende å få personellet tilbake, uansett hvor mye ressurser som legges ned i arbeidet med re-rekruttering.

Jeg tror ikke det er re-rekrutteringssystemet som er problemet. Vi er allerede rekruttert. Jeg tror de aller fleste som har sluttet i Forsvaret, er veldig glade i Forsvaret og kunne godt tenkt seg å jobbe der. Det er forskjellige ting som har gjort at vi ikke gjør det lengre. Jeg tror ikke det er rekrutteringssystemet, men heller årsakene til at vi dro i utgangspunktet (Intervjuobjekt 5, 2021).

Ettersom logistikk som fagområde bygger på tilsvarende prinsipper i både militær og sivil sektor, er det liten grunn til at sektorene ikke skal kunne samarbeide når det kommer til å bygge kompetanse. Slik systemet er i dag, fremstår det som at logistikkutdannet personell i stor grad må velge mellom en karriere i Forsvaret eller en karriere sivilt, da anerkjennelse for tilegnet kompetanse i liten grad er overførbart mellom sektorene. Basert på antall logistikere graduert fra Sjøkrigsskolen som går sivilt, kan det se ut som at Forsvaret ofte taper i konkurransen mot sivil sektor. «Loggere er en gullgruve for sivile virksomheter, det må bare Forsvaret erkjenne, at det konkurrerer de mot.» (Intervjuobjekt 3, 2021). Et tettere samarbeid med sivil sektor vil derfor heller kunne være en mer langsiktig løsning for Forsvaret.

Både gjennom spørreundersøkelse og intervju kommer det fram at prosessen med re-rekruttering stanser når personellet ikke er konkurransedyktige på stillingene de ønsker. Årsaken til dette er at erfaring og kompetanse fra sivil jobb ikke kunne legges til grunn for de krav som ble stilt av Forsvaret. En potensiell gjeninntreden ville dermed falle på samme nivå som da vedkommende valgte å forlate Forsvaret. «Jeg syntes det var veldig svakt at Forsvaret ikke hadde muligheten til å tilby de samme vilkårene eller bedre enn det jeg hadde da jeg gikk ut, når Forsvaret ringer og spør om jeg vil komme tilbake.» (Intervjuobjekt 6, 2021). «Om jeg kan komme inn igjen på et nivå som tilsier den sivile erfaringen og kompetansenivået som jeg har opparbeidet meg, så ser jeg ingen grunn til å ikke jobbe i Forsvaret i fremtiden, det gjør jeg ikke.» (Intervjuobjekt 5, 2021). Ved at Forsvaret i større grad verdsetter sivil kompetanse, vil Forsvaret kunne øke sin evne til å møte sivile aktører på deres premisser. Forsvaret vil i tillegg kunne være bedre rustet til å stille krav til arbeid som utføres av sivile bedrifter for Forsvaret. Et tettere samarbeid mellom Forsvaret og dets samarbeidspartnere vil kunne øke robustheten til totalforsvaret, og dermed styrke Norges beredskap.

6 Oppsummering og konklusjon

Det moderniserte totalforsvarskonseptet tar utgangspunkt i koordinering mellom samfunnets samlede ressurser, og det er særlig innenfor logistikken at dette gjør seg gjeldende. Når vesentlige ressurser befinner seg på utsiden av eget hierarki, må de styres på andre måter enn gjennom tradisjonell kommando og kontroll. Forsvaret må i større grad være i stand til å skape synergier i møtet mellom to ulike forretningsmodeller – mellom økonomisk effektivitet og operativ effektivitet. Høyere operative krav og skjerpede klartider forutsetter tilstrekkelig tilgang på personell med relevant kompetanse. Innenfor enkelte fagområder som logistikk, er dette en knapphet i dag. Denne kompetansen er i større grad sivilt rettet enn tidligere, noe som utfordrer Forsvaret til å tenke utenfor egen organisasjon. Det er i tillegg viktig at denne kompetansen kommer hurtig, ettersom et høyt antall ansatte vil gå av med pensjon de nærmeste årene. Det vil ta tid å utdanne flere logistikere, og det vil dermed kunne være en mer effektiv løsning å re-rekruttere personell som Forsvaret allerede har utdannet, men som i dag jobber sivilt.

Selv om Forsvaret utdanner eget personell innfor fagområdet logistikk, trekker flere over i sivil sektor etter endt pliktjeneste. Det kan dermed argumenteres for at Forsvaret får liten avkastning på investering i kompetanse. Samtidig kan dette personellet bygge seg en bredere erfaring innenfor logistikk i det sivile enn det Forsvaret kan tilby alene. Forsvaret bør dermed i større grad se på mulighetene for å få denne kompetansen tilbake igjen til egen organisasjon. Det eksisterer ikke et tilstrekkelig system for slik innhenting av logistikk-kompetanse i dag. Re-rekrutteringen fremstår som tilfeldig og lite individualisert, og Forsvaret når dermed heller ikke ut til ønsket personell.

Innledningsvis presenterte vi følgende problemstilling for oppgaven:

Kan systematisk re-rekruttering av logistikkpersonell bidra til å dekke behovet for logistikk-kompetanse i Forsvaret?

Basert på våre funn, kommer det fram at Forsvaret har utfordringer med å møte logistikkutdannet personell graduert fra Sjøkrigsskolen, med nok utfordringer. Flere i denne personellgruppen opplever mer anerkjennelse og muligheter for egen utvikling og karriere i det sivile. Dette er noe av bakgrunnen for at flere i denne gruppen valgte å slutte i Forsvaret. Samtidig er det også mye av årsaken til at de heller ikke ønsker å komme tilbake. Undersøkelsene våre viser at Forsvaret har noe å hente på andre arenaer enn

nødvendigvis lønn. Verdsettelse og oppfølging av personellet vil kunne utgjøre en avgjørende faktor for om logistikere velger å bli eller komme tilbake til Forsvaret. Funnene våre viser også at gruppen er villige til å ofre trygghet for å oppnå en givende karriere.

En mulighet kan være å gjøre karriereplanene åpne for sivil karriere. Kompetansehullene som oppstår ved frafall, vil ikke bli like store dersom personellet kommer tilbake igjen til Forsvaret med mer kompetanse enn da de dro. En forutsetning er at den enkelte anser det som attraktivt å komme tilbake igjen til Forsvaret. Dette inkluderer at Forsvaret også revurderer hvilke krav som stilles til ulike stillinger, og i hvilken grad de er formålstjenlige. Det må likevel understrekes at slike endringer ikke bør gå på bekostning av personellet som er trofaste til Forsvaret og velger å ha hele sin karriere der.

Konklusjonen er at Forsvaret ofte vil tape i kampen mot sivil sektor hvis Forsvaret legger opp systemet slik at personellet enten må velge en karriere i Forsvaret eller utenfor Forsvaret. Et tettere samarbeid med sivil sektor vil derfor kunne være en mer langsiktig løsning. Et slik samarbeid inkluderer systematisk re-rekruttering der Forsvaret anerkjenner også den sivile kompetansen som den enkelte har opparbeidet seg, ikke kun den militære. Våre funn tilsier at logistikkutdannet personell graduert fra Sjøkrigsskolen ønsker å være inkludert i et systematisk nettverk der informasjon om ledige stillinger og karrieremuligheter innenfor sitt fagfelt i Forsvaret gjøres tilgjengelig. Gruppen fremstår i hovedsak som åpne for å komme tilbake til Forsvaret, men dette er likevel ikke noe den enkelte går aktivt inn for å gjøre. Forsvaret er dermed avhengig av et offensivt og fleksibelt system som bidrar til å få dekket behovet for logistikk-kompetanse gjennom re-rekruttering. Økt sivil kompetanse innad i organisasjonen vil kunne stille Forsvaret sterkere i møte med sivile samarbeidspartnere. Dette vil igjen øke robustheten til totalforsvaret, og dermed også øke Norges beredskap.

7 Anbefaling til videre forskning

7.1 Re-rekruttering fra Forsvaret sin side

I oppgaven har vi i hovedsak belyst re-rekruttering fra medarbeider sin side av saken. Det kan derfor være interessant å i større grad se på hva Forsvaret som arbeidsgiver mener om re-rekruttering.

7.2 Logistikerne som ble værende

Både vår oppgave og oppgaven til Bjelland og Stærkebye ser på personell som har sluttet i Forsvaret. Forskning som baserer seg på logistikkpersonell som har valgt å bli værende i Forsvaret, vil derfor kunne bidra til å belyse et mer helhetlig aspekt ved forvaltning av logistikkpersonell.

7.3 Hospitering mellom Forsvaret og sivil sektor

En hospiteringsløsning mellom Forsvaret og det sivile, kan være et alternativ til re-rekruttering. Det kan således være interessant å undersøke fordeler og ulemper ved en slik løsning, og i hvilken grad det kunne bidratt til å dekke behovet for logistikk-kompetanse.

8 Referanseliste

Bjelland, A. & Stærkebye, M. S. (2020). *Personellforvaltning – en balansekunst: Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?* Bergen: Sjøkrigsskolen

Bruun-Hanssen, H. (2018, 2.mai). *Direktiv for virksomhetsstyring*. Oslo: Forsvaret

Danielsen, E. S. (2021) *Datagrunnlag logistikkpersonell*. Økonomiavdelingen/ Forsvarsstaben

Hansen, T. (2021, 25.mai). *Etat*. Hentet 3.juni 2021 fra:

<https://snl.no/etat>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm

FFI. *Forsvarets forskningsinstitutt*. Hentet 2.juni 2021 fra:

<https://www.ffi.no/om-ffi>

Forsvaret. (2020, 12.oktober a). *Forsvarets logistikk-organisasjon*. Hentet 3.juni 2021 fra:

<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/forsvarets-logistikkorganisasjon>

Forsvaret. (2020, 12 oktober b). *Forsvarets personell- og vernepliktssenter*. Hentet 2.juni 2021 fra:

<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/forsvarets-personell-og-vernepliktssenter>

Forsvaret. (2013). *Konsept for logistikk i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret

Forsvarsdepartementet. (2020. 14.april). *Regjeringen vil øke bemanning i Forsvaret*. Hentet 30.mai 2021 fra:

https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-vil-oke-bemanningen-i-forsvaret/id2697852/?fbclid=IwAR2hLBZRvjKC1dkc-dS2FUIYRVVcb9Vpr3wFb8ZNnuZE3Rsh_eL6DOIKTHA

Frøslie, K. F. (202, 9.november). *Korrelasjon*. Hentet 4.juni 2021 fra:

<https://snl.no/korrelasjon>

Listou, T. (2019). «Totalforsvaret og kommersielle aktører – den doble logistikkutfordringen». P.M. Norheim-Martinsen (Red.), *Det nye totalforsvaret*. Oslo: Gyldendal

Naob. *Alumn*. Hentet 02.juni 2021 fra:

<https://naob.no/ordbok/alumn>

Nilstun, Carina. (2021, 6.mai). *Krise*. Hentet 3.juni 2021 fra:

<https://snl.no/krise>

Prop. 14 S (2020-2021). *Evne til forsvar – viljen til beredskap: Langtidsplanen for forsvarssektoren*. Langtidsplan. Hentet 30.mai 2021 fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000ddd-pdfs.pdf?fbclid=IwAR3nsSAxto-suYW_6MZBf5tuJtftylyF1g1GPdgtLXFHaieFWm9wr-BoMBY

Prop. 151 S (2015-2016). *Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Langtidsplan. Hentet 30.mai 2021 fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf?fbclid=IwAR2BmcrSRDm8ucyTTvwrU7jApJVX4QfKRol_BUc4z6-qZTIE-2E5AC1B3k

Rein, T. (2020, 16.mars). *Beredskap*. Hentet 3.juni 2021 fra:

<https://snl.no/beredskap>

Stortinget. (2012, 16.januar). *Brev fra Forsvarsdepartementet v/statsråden til Den særskilte komité, datert 16. januar 2012*. Hentet 2.juni 2021 fra:

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2011-2012/inns-201112-207/12/1/>

Svendsen-utvalget. (2020, 24.juni). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi: Veien mot et høyteknologisk forsvar*. Hentet 30.mai 2021 fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen_utvalget.pdf

Thomstad, A. B. (2019). «Totalforsvaret i et sivil perspektiv». P.M. Norheim-Martinsen (Red.), *Det nye totalforsvaret*. Oslo: Gyldendal.

8.1 Respondenter

Intervjuobjekt 1. (2021, 15.april). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell.

(Andresen, R. & Aamodt, S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 2. (2021, 15.april). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell.

(Andresen, R. & Aamodt, S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 3. (2021, 16.april). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell.

(Andresen, R. & Aamodt, S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 4. (2021, 16.april). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell.

(Andresen, R. & Aamodt, S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 5. (2021, 16.april). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell.

(Andresen, R. & Aamodt, S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 6. (2021, 20.april). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell.

(Andresen, R. & Aamodt, S., Intervjuere)

Intervjuobjekt 7. (2021, 21.april). Dybdeintervju av fratrådt logistikkutdannet personell.

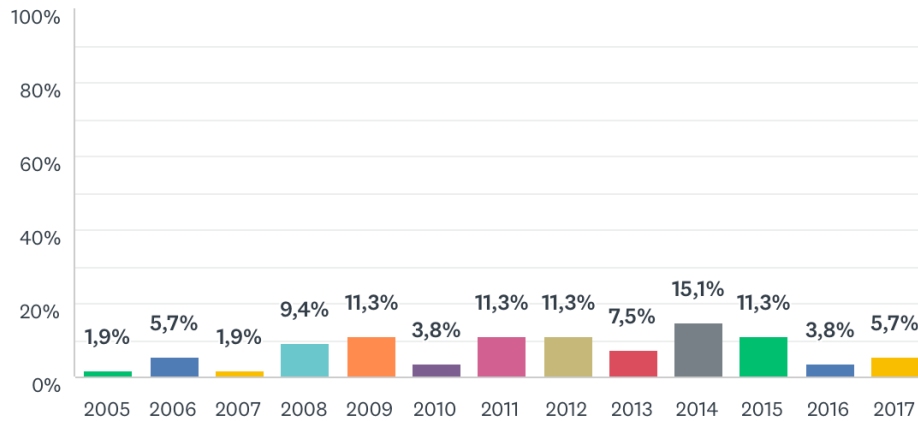
(Andresen, R. & Aamodt, S., Intervjuere)

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Elektroniske spørreundersøkelse med resultater

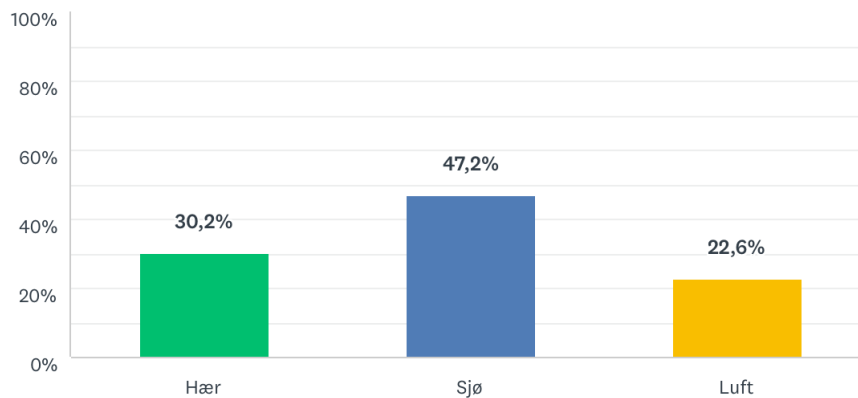
Når graduerte du fra Sjøkrigsskolen? Velg kun ett svaralternativ.

Besvart: 53 Hoppet over: 0



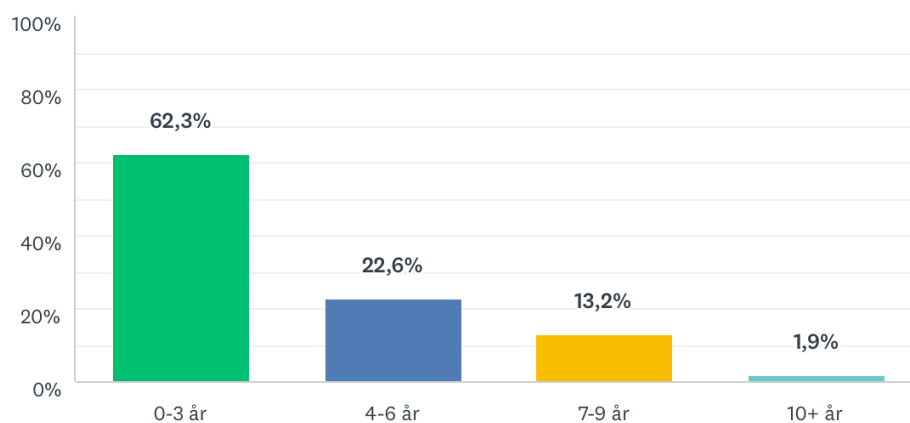
Hvilken gren tilhørte du under utdanning ved Sjøkrigsskolen? Velg kun ett svaralternativ.

Besvart: 53 Hoppet over: 0



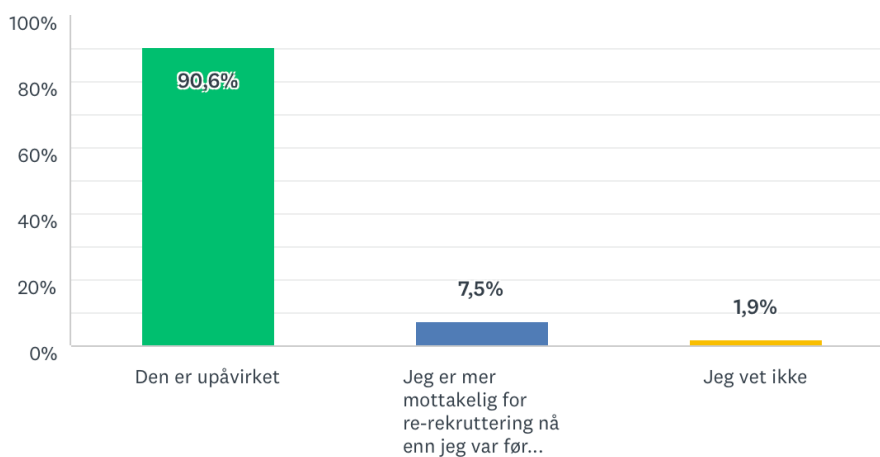
Hvor mange år har du jobbet sivilt etter at du sluttet i Forsvaret? Velg kun ett svaralternativ.

Besvart: 53 Hoppet over: 0



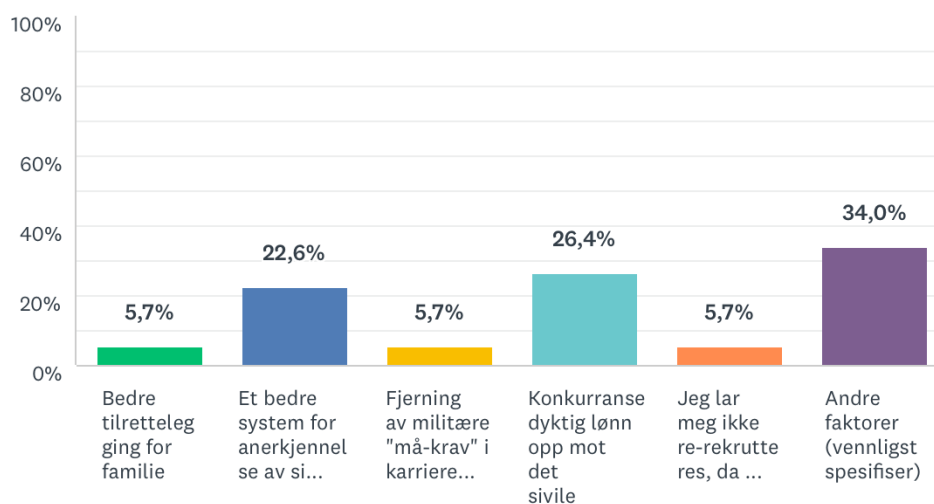
Hvordan har pandemisituasjonen med covid-19 påvirket din villighet til å søke deg tilbake til Forsvaret? Velg kun ett svaralternativ.

Besvart: 53 Hoppet over: 0



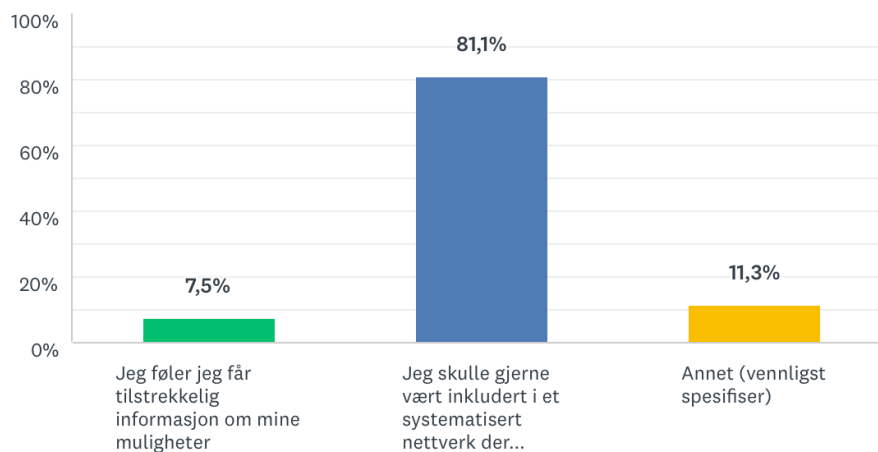
Hva er den avgjørende faktoren for at du skal la deg re-rekrutteres av Forsvaret? Velg kun ett svaralternativ.

Besvart: 53 Hoppet over: 0



Hva er din holdning til re-rekrutteringssystemet i Forsvaret i dag? Velg kun ett svaralternativ.

Besvart: 53 Hoppet over: 0



9.2 Vedlegg 2 – intervjuguide

Kvalitativ analyse – intervjuguide

Innledning

- Dagens dato
- Kort om oss
- Kort om bacheloroppgavens og dens hensikt
- Forklaringer rundt hvordan intervjuet skal gjennomføres og hva det skal brukes til
 - Bacheloroppgavens tilgjengelighet i etterkant
 - Antall som skal intervjues
 - Sitatgodkjenning og gjennomlesning
 - Utfylling av samtykkeerklæring
- Oppklaring av eventuelle uklarheter hos respondenten

Innledende spørsmål

- Info om respondenten
 - Alder, forsvarsgren, avgangskull fra Sjøkrigsskolen, året respondenten sluttet i Forsvaret og hvor mange år vedkommende var i Forsvaret før hun eller han gikk sivilt

Fokusområder

- Vi ønsker å gjennomføre et intervju med middels struktureringsgrad. Nedenfor er spørsmål vi gjerne ønsker svar på, men vi er åpne for at respondenten selv kan ta opp temaer
- **Spørsmål:**
 - Tror du Forsvaret kunne vært tjent med å re-rekruttere logistikere med sivil erfaring?
 - Hva måtte Forsvaret ha gjort for at du skulle ha valgt å komme tilbake?
 - Er du kjent med mulighetene som finnes dersom du ønsker deg tilbake til Forsvaret?
 - Har du tenkt på eller forsøkt å søke deg tilbake til Forsvaret, og i så fall, hva har hindret deg?
 - Ser du for deg at du vil få tilstrekkelig uttelling for din sivile kompetanse dersom du går tilbake til Forsvaret?
 - Hva tenker du om militære «må-krav», eksempelvis stabsskole og INTOPS, dersom du ønsker å søke deg tilbake til Forsvaret?
 - Tror du et bedre re-rekrutteringssystem vil kunne ha effekt for hvor mange som kommer tilbake til Forsvaret?
 - Tror du at du ville være mer mottakelig for re-rekruttering etter et visst antall år sivilt?
 - Ifølge spørreundersøkelsen er flertallets villighet til å søke seg tilbake til Forsvaret upåvirket av pandemisituasjonen med covid-19. Har du noen tanker rundt dette?

Oppsummering

- Respondenten har mulighet til å komme med tilleggsopplysninger
- Intervjuet vil bli transkribert og sendt tilbake for gjennomlesning

9.3 Vedlegg 3 – samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Re-rekruttering av logistikk-personell i Forsvaret?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan et system for re-rekruttering av logistikk-personell graduert fra Sjøkrigsskolen kan bidra til å dekke behovet for logistikk-kompetanse i Forsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne spørreundersøkelsen bygger videre på bacheloroppgaven *Personellforvaltning – en balansekunst. Hvorfor slutter logistikkpersonell i Forsvaret?* Av Anna Bjelland og Marthe Stærkebye. Dette er et bachelorstudie.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole, Sjøkrigsskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ser videre på samme utvalg som Bjelland og Stærkebye, men vi ønsker å rette fokuset mot re- rekruttering og hvilke tiltak som kunne fungert for denne gruppen. Denne gruppen har graduert fra logistikklinjen ved Sjøkrigsskolen, men arbeider ikke lengre i Forsvaret. Vi ønsker å stille spørsmål til denne gruppen, da disse kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 5 min. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hvordan du opplever re-rekruttering i Forsvaret. Spørreundersøkelsen ble delt i en alumni gruppe på Facebook tirsdag 13.mars.
- Vi vil også spørre 1-4 personer fra hver gren om de er villig til å delta på intervju. Det vil være opplysninger som utdyper det som allerede har blitt stilt spørsmål om i spørreskjemaet. Dette vil foregå over Teams eller andre nettbaserte løsninger. Vi tar videoopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vi er to studenter ved Sjøkrigsskolens logistikklinje som vil behandle opplysningene. Vår veileder vil også kunne ha innsyn i opplysningene som blir gitt. Hun er ansatt ved logistikk-seksjonen ved Sjøkrigsskolen.
- Vi kommer ikke til å oppgi personopplysninger i oppgaven, og data som kan knyttes til enkeltindivider vil bli byttet ut med koder under behandling. Deltagerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 4. juni. Etter dette vil vi slette video eller lydopptak fra intervju. Råmaterialet fra spørreskjema vil bli arkivert til potensiell videre forskning.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Forsvarets Høgskole ved Siri Aamodt og Ruby Andresen
- Veileder er Cathrine Otteraaen

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost:
(personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Siri Aamodt og Ruby Andresen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Re-rekruttering av logistikk-personell i Forsvaret», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i elektronisk spørreskjema
- å delta i personlig intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)