

Kompetanseutvikling for vognkommandører

*En kvalitativ undersøkelse av vognkommandørens kompetanseutvikling etter
sertifisering på CV 9030N*

Kadett Ida Kristine Røgler



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2013

Antall ord: 9600

Antall vedlegg: 5

Forord

”Velg et temaområde du virkelig er interessert i!” (Johannessen, Tufte, Christoffersen. 2010:65).

Bachelor oppgaven har til hensikt å gi kadettene muligheten til å fordype seg i et selvvalgt profesjonsrelevant tema (Krigsskolen, 2013-2014:8). Det var viktig for meg å velge tema og problemstilling som ville være relevant for meg da jeg skal tilbake til Kavaleriet etter Krigsskolen. Jeg hadde også et ønske om å arbeide med et tema som kan være av interesse for flere.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke Panserbataljonen, løytnant Henrik Skogland og øvrige respondenter i PBN som tok meg godt i mot og gjorde det mulig for meg å gjennomføre intervjuene i en ellers travel hverdag med mye øvingsaktiviteter. Major Jostein Svendsen, seksjonssjef for kavaleriet ved Manøverskolen, Hærens våpenskole skal også fremheves, dette intervjuet var av stor betydning. Uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven ha hatt et like godt grunnlag og utgangspunkt.

Videre vil jeg rette en stor takk til min veileder kaptein Aleksander Lutz ved Krigsskolen. Tryggheten ved å ha en veileder som oppriktig bryr seg om oppgaven og som selv synes temaet er interessant er av stor betydning. Bibliotekar Rita Hansen på Krigsskolen har vært til stor hjelp med å finne kildemateriale.

Kadett Ida Kristine Røgler

Linderud, 13. desember 2013

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	6
1.3 OPPGAVENS AVGRENSNING	6
1.4 BEGREPER OG DEFINISJONER	7
2.0 METODE	8
2.1 METODEVALG	8
2.2 METODEBESKRIVELSE	9
2.2.1 Forberedelser.....	9
2.2.2 Datainnsamling.....	9
2.2.3 Analyse.....	10
2.3 ETISKE VURDERINGER	11
2.4 METODE-, KILDEKRITIKK OG FORFATTERS FORFORSTÅELSE	11
2.4.1 Metodekritikk	11
2.4.2 Kildekritikk	11
2.4.3 Forfatterens forforståelse.....	12
3.0 TEORETISK RAMME FOR OPPGAVEN	14
3.1 BEGREPET OG FENOMENTET KOMPETANSE	14
3.2 INDIVIDUELLE FAKTORER FOR KOMPETANSEMOBILISERING.....	15
3.2.1 Motivasjon.....	16
3.2.2 Subjektiv mestringstro.....	17
3.3 STRATEGISK KOMPETANSESTYRING	17
3.3.1 Linda Lai om strategisk kompetansestyring	17
3.3.2 Forsvaret om strategisk kompetansestyring	19
3.4 TRENING OG UTDANNING I FORSVARET	19
3.4.1 Tjenestereglement for Forsvaret kl 4- Utdanning av befal	19
3.4.2 Hærens utdannings- og treningsbestemmelser	20
3.5 ANNEN FORSKNING	22
3.5.1 Militære erfaringer i bruk	22
4.0 PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA	24
4.1 BEHOVET FOR ØKT FOKUS PÅ KOMPETANSEUTVIKLING AV SERTFISERTE VOGNKOMMANDØRER PÅ CV90	24
4.1.1 Behovet til Forsvaret	24

4.1.2 Behovet til vognkommandørene.....	26
4.1.3 Delkonklusjon	28
4.2 SENTRALE FAKTORER FOR KOMPETANSEUTVIKLING	29
4.2.1 Kompetansestyring.....	29
4.2.2 Plan for kompetanseutvikling.....	32
4.2.3 Trening og utdanning	33
4.2.4 Delkonklusjon	34
5.0 KONKLUSJON OG FORSLAG TIL VIDERE ARBEID.....	36
5.1 KONKLUSJON	36
5.2 FORSLAG TIL VIDERE ARBEID.....	37
REFERENSELISTE.....	38
VEDLEGG.....	40
VEDLEGG A: FIGUR HANDLINGSKOMPETANSEMODELLEN	40
VEDLEGG B: SAMTYKKEERKLÆRING INFORMANT	41
VEDLEGG C: SAMTYKKEERKLÆRING RESPONDENT	43
VEDLEGG D: INTERVJUGUIDE INFORMANT	45
VEDLEGG E: INTERVJUGUIDE RESPONDENT.....	47

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) - *Kompetanse for en ny tid* understreker viktigheten av å sette kompetanse i sentrum. Den trekker frem at kompetanse er en viktig faktor for å få best mulig operativ evne og beredskap ut av de investeringene som blir gjort i avanserte høyteknologiske våpensystemer. For å få dette til er det Forsvarets viktigste ressurs, mennesket, som må være i fokus (St.meld nr.14 (2012-13:7)).

Avdelingsbefalsordningen ble innført i 2005, den hadde til hensikt å rette på den skjeve alderssammensetningen i befalskorpset. Det var et økende behov for dybdekompetanse og erfaringsnivå hos befal på lavere nivå i Forsvaret (St.meld nr.14, 2012-13:43).

Krigsskolen har på ordre fra Hærstaben startet arbeidet med videregående befalsutdanning for avdelingsbefal. Innholdet for denne ordningen er ikke bestemt. I all hovedsak vil denne ordningen ikke rette seg mot fagtjeneste som skal tilfredsstilles ved bataljonene og Hærens Våpenskole (HVS) (Hærstaben, 2013:1).

Panserbataljonen (PBN) er en mekanisert bataljon med tungt pansret materiell og preges av høyt tempo og mange ulike aktiviteter. Det stilles høye krav til mannskap og befal for å drive realistisk trening på en sikkerhetsforsvarlig måte. Hovedkjøretøyene i PBN er stridsvogn Leopard 2A4 og stormpanservogn CV 9030N. Bataljonen består av fem eskadroner inklusive bataljonsstab hvorav Kavalerieskadronen og Stormeskadron 3 og 4 primært benytter seg av CV 9030N. Denne type stormpanservogn ble innført i Hæren på midten av 1990- tallet, og er nå moden for oppgradering. Fra 2011 fikk PBN i større grad tilført vervede soldater, men preges fortsatt av å være en vernepliktsavdeling. PBN er en spennende bataljon med tanke på den utviklingen de har hatt den siste tiden, som også vil prege bataljonen i fremtiden.

Det er flere ufravikelige krav som må oppfylles for å bli sertifisert vognkommandør (VK) på CV90. Kravene til sertifisering er beskrevet, men hvordan skal man sikre videre utvikling etter sertifisering? Hvilke effekter vil en økt satsning på kompetanse kunne gi? Dette var noen spørsmål jeg ønsket å se nærmere på. Jeg er selv sertifisert VK på CV90 og har arbeidet i Panserbataljonen. Gjennom uformelle samtaler med tidligere kollegaer i Hæren har jeg oppfattet at oppgavens tema er av interesse for flere.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan vognkommandører i Panserbataljonen opplever at deres kompetanse blir anvendt og utviklet. Dette fordi det kan bli et økende behov for å forlenge tjenestetiden til denne gruppen som på mange måter er en viktig forutsetning for god utdanning av vernepliktige og vervede soldater. PBN ble valgt som forskningsavdeling, det er i denne avdelingen en VK primært avtjener sine første år etter Grunnleggende befalsutdanning (GBU). Derfor er PBN en sentral avdeling å undersøke da det er ønskelig å forlenge tjenestetiden. Problemstilling ble som følge av dette:

Finnes det en tilstrekkelig plan for kompetanseutvikling av sertifiserte vognkommandører på CV 9030N, og hvordan opplever Panserbataljonens vognkommandører dette som dekkende?

1.3 Oppgavens avgrensning

Denne oppgaven vil begrense seg til kompetanseutviklingen av sertifiserte vognkommandører. I hovedsak er dette avdelingsbefal og i noen grad pliktbefal.

Kompetanseutvikling er i denne oppgaven rettet mot områder som er sentrale for VK i Hæren, ikke for sivil utdanning eller jobb. Oppgaven er kun rettet mot vognkommandører på dagens CV 9030N. Det vil være mulig for å trekke paralleller til andre typer vognkommandørutdanning i Hæren, men dette er opp til leseren.

En VK kan ha ulike funksjoner og roller knyttet til det å være vognkommandør, han eller hun kan være VK på dekkmerke¹ 4 eller til og med bataljonssjef. Denne oppgaven vil primært rette seg mot de som i mer eller mindre grad er rene VK i en tropp, fra nestkommanderende ned til dekkmerke tre og fire. Oppgaven er ikke rettet mot kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering, men hvordan PBN kan anvende og utvikle den kompetansen som allerede eksisterer i bataljonen.

Det er mange teorier som kan trekkes inn mot oppgavens tema, kompetanseutvikling. Ledelse-, ledelsesteorier og organisasjonsteorier vil ikke bli direkte omdiskutert i denne oppgaven.

¹ Dekkmerke er betegnelsen for et militært kjøretøy, dette angis ved nummerering for å vise tilhørighet og passering i hierarkiet. I dette eksempelet er det vogn 4 i en tropp.

1.4 Begreper og definisjoner

I enkelte kritiske kompetansestillinger er det krav til *sertifisering*, disse blir beskrevet i *UD 2-1 Sikkerhetsbestemmelser for landmilitær virksomhet*, hvor VK på CV90 er en slik stilling (2012-13:432). ”Sertifisering er en prosedyre hvor operatør eller instruktører gjennom dokumentasjon av absolutte og ufravikelige kompetanse- og ferdighetskrav blir kvalifisert av uholdet part til utøvelse av spesielle funksjoner” (Generalinspektøren for Hæren (GIH), 2012: H-3).

Begrepet *kompetansekrav* blir definert som ”kompetanse virksomheten trenger for å nå sine visjoner, strategier og mål, for å kunne utføre definerte funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå” (Forsvarssjefen (FSJ), 2009:5).

2.0 Metode

”(...) å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen et.al, 2010:29).

Metodekapittelet har til hensikt å gjøre rede for valget av metode, samt styrker og svakheter ved den valgte metoden i søken på å besvare oppgavens problemstilling. Dette for å synliggjøre hva som er gjort og hvorfor, metodekapittelet er en sentral del av oppgaven for å øke validitet og transparens.

2.1 Metodevalg

Valg av metode avhenger naturlig nok av problemstillingen og hva som skal undersøkes. Samfunnsvitenskap skiller seg fra naturvitenskap ved at dens studiefeltet omhandler mennesker og ikke fenomener uten språk (Johannessen et.al, 2010: 30-31). Problemstillingens søken etter vognkommandørens opplevelser og oppfatninger gjør det naturlig å velge en samfunnsvitenskapelig innfallsvinkel. Videre ble kvalitativ metode valgt. Dette fordi kvalitativ metode egner seg for undersøkelse av fenomener som er lite forsket på, og hvor det er ønskelig med en dybdeforståelse av det en undersøker (Johannessen et.al, 2010:32). Det finnes flere forskjellige måter å gjennomføre kvalitative undersøkelser på, men det skal likevel ikke forveksles med at ”alt er lov”. Det stilles derfor større krav til transparens ved rapportering av kvalitative forskningsresultat (Johannessen et. al, 2010: 82).

Dokumentanalyse av relevante dokumenter for kompetanseutvikling, trening og utdanning i Forsvaret og Hæren ble foretatt. På bakgrunn av dette ble det tydelig at kvalitative forskningsintervjuer med en semistrukturert tilnærming var nødvendig da dokumentanalysen ikke gav de nødvendige svarene for hvordan kompetanse var tiltenkt for sertifiserte vognkommandører. Denne intervjuformen gir mulighet til å utforske i dybden av det intervjuobjektene forteller, kvalitative intervjuer ble vurdert hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. Intervjuobjektene har ulike roller sett i lys av problemstillingen, det ble derfor skilt på informanter og respondenter.

2.2 Metodebeskrivelse

Siden det stilles strengere krav ved rapportering av kvalitative resultater er det naturlig å presentere forskingsprosessen gjennom de ulike fasene, forberedelse, datainnsamling og analyse. Videre vil det bli gjort rede for hvilke etiske vurderinger som ble gjort i forbindelse med denne oppgaven, samt forfatterens forforståelse av oppgavens tema.

2.2.1 Forberedelse

Innledningsvis ble offentlige overordnede dokumenter som omhandlet kompetanseutvikling, trening og utdanning studert. Disse er lokalisert i *Forsvarets bestemmelser, Instruksjer og Direktiver* (FOBID), samt Regjeringens hjemmesider og på biblioteket på Krigsskolen. Referanselister til tidligere bachelor oppgaver ved Krigsskolen ble nyttet som inspirasjon for søket etter kildemateriale. Det finnes i liten grad dokumenter som direkte beskriver kompetanseutvikling spesifikt for sertifiserte vognkommandører. Det ble gjennomført en dokumentanalyse i Forsvarets overordnede direktiver og reglement for å få forståelse og innsikt i hvordan kompetanseutvikling er tenkt på et overordnet nivå. Studien tok for seg - *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret* (DISKO) (2009), *Tjenestereglement for Forsvaret kl 4- Utdanning av befall* (TFF kl 4) (2007), og *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser* (HUT) (2012). I tillegg ble relevante dokumenter for styring av Forsvares virksomhet studert for å få innblikk i hvordan utdanningsmål forgreiner seg nedover i organisasjonen. I tillegg til disse dokumentene ble bøker som omhandlet læring og kompetanse benyttet i utarbeidelse av intervjuguiden. Intervjuguiden ble tilsendt intervjuobjektene i forkant slik at de kunne danne seg et bilde av intervjuet. Med tanke på disponibel tid var dette hensiktsmessig. Det var heller ingen skjult hensikt med intervjuet, det ble derfor vurdert som nyttig å gjøre dette.

2.2.2 Datainnsamling

Med bakgrunn i begrunnelsen for valg av metode ble intervjuer valgt. De hadde en semistrukturert form og tok utgangspunkt i en intervjuguide som gir rom for at rekkefølgen på temaer og spørsmål kan varieres (Johannessen et.al, 2010: 137). Dette gir også muligheten til å kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, dette var også fordelaktig da det gir muligheten til å utforske det som blir sagt i større grad. En slik intervjuform kan bidra til en

bedre dialog. Intervjuene ble gjennomført med båndopptaker. Det gir også muligheten til å lytte til opptaket flere ganger for å forsikre at riktig meningsinnhold blir fremstilt. Hensikten med intervjuene var å samle inn data for å kunne danne et empirisk grunnlag som skulle drøftes opp mot den teoretiske rammen i lys av problemstillingen da dokumentanalysen ikke gav de nødvendige svar.

Informanter er personer som har god kunnskap og kjennskap til det som undersøkes, men som ikke direkte representerer gruppen som blir undersøkt (Jacobsen, 2005: 171). Siden det ble identifisert mangler på skriftlige kilder med den detaljeringsgraden forfatteren ønsket ble det tatt et bevisst valg om hvem som skulle være informanter basert på deres tjenestestilling og funksjon for å best mulig dekke opp manglene avdekket i dokumentanalysen. For denne oppgaven ble seksjonssjef for kavaleriet ved Manøverskolen, Hærens våpenskole, major Jostein Svendsen og assisterende S 3 i PBN, løytnant Henrik Skogland intervjuet som informanter. Dette gav innblikk i hvordan rollefordelingen og ansvarsfordelingen var mellom fagmyndigheten og bataljonen var i praksis.

Respondenter er personer med direkte kjennskap til det som undersøkes, de er således representanter for den gruppen som undersøkes (Jacobsen, 2005: 171). For denne oppgaven ble det intervjuet tre vognkommandører i PBN som dekket store deler av eskadronsnivået. Disse respondentene ble valg ut i fra disse kriteriene. De skulle være sertifiserte vognkommandører, det skulle være spredning i tjenesteår, erfaring og respondentene skulle bekle tjenestestillinger på ulike nivå i en eskadron, hvorav to respondenter skulle være på troppsnivå.

2.2.3 Analyse

Rett i etterkant av intervjuene ble generelle betraktninger og sentrale momenter fra intervjuene skrevet ned. Informantintervjuene ble transkribert i sin helhet for videre analyse, mens i respondentintervjuene ble kun sentrale deler transkribert. Dette fordi informantene skulle få innblikk i informasjonen forfatter arbeidet med, disse intervjuene var av stor betydning for å dekke opp for manglende skriftlige kilder. Etter at intervjuene var transkribert ble de lest gjennom og hovedpunktene fra intervjuene ble samlet for å få bedre oversikt. Meningsinnhold har vært i fokus for analysen av intervjuene. Lydopptakene ble lyttet til under arbeidet med drøftingen for å forsikre at riktig meningsinnhold ble presentert. Dokumentanalysen som ble gjort i forberedelsesfasen dannet grunnlaget for den teoretiske

rammen for oppgaven, kapittel 3. Drøftingen baserer seg på tolkningen av intervjuene, direkte sitat, samt den teoretiske rammen for oppgaven.

2.3 Etiske vurderinger

Etiske vurderinger er viktig innenfor samfunnsforskning da den direkte berører enkeltmennesker og spesielt under datainnsamlingen (Johannessen et.al, 2010:89). Det ble utarbeidet forskjellige samtykkeerklæringer for respondentene og informantene, dette var naturlig da det ble stilt forskjellige krav i forhold til anonymitet. All deltakelse i forbindelse med oppgaven var frivillig. Deltakerne kunne trekke tilbake sitt samtykke inntil to uker før innleveringsfrist, dette fordi forfatter skulle ha mulighet til å rekruttere andre intervjuobjekter. Informantene har fått innsyn i transkripsjonen av intervjuene, men de har ikke lest hvordan dette kildematerialet har blitt fremstilt i oppgaven. Forfatters forforståelse vil dermed bli gjort rede for senere i oppgaven da den kan påvirke fortolkningen av intervjuene.

2.4 Metode-, kildekritikk og forskerens forforståelse

2.4.1 Metodekritikk

Samfunnsvitenskapelig metode har sin svakhet i at den studerer mennesker, og menneskers oppfatninger kan forandre seg (Johannessen et.al, 2010:31). Siden tolkningen av intervjuene er gjort av én person, vil tolkningen kunne bære preg av forfatters forforståelse. Hensikten ved valgt metode er å kunne utforske i dybden det som blir fortalt i intervjuene og for å få en bedre forståelse av oppgavens problemstilling. Utvalget utgjør en liten gruppe, det vil derfor ikke være representativt for alle vognkommandører i PBN, men likevel belyse mulige forklaringer som er hensikten med oppgaven. En kvantitativ undersøkelse med et større utvalg av vognkommandørene i PBN ville kunne vært mer valid for å generalisere funn.

2.4.2. Kildekritikk

Informantenes uttalelser kan være noe modifisert da de var klar over at de ville bli referert til ved navn. Oppgavens tema er ikke direkte sensitivt for intervjuobjektene så dette oppfattes ikke som en utfordring. Respondentens bakgrunn vil ikke bli beskrevet noe nærmere da det vil gjøre garantien for anonymitet vanskeligere å innfri da PBN er en liten organisasjon.

Primærkilder er å foretrekke da det i større grad minimerer mulige feiltolkninger enn ved bruk av sekundærkilder. Det har i denne oppgaven derfor blitt brukt primærkilder så langt det har vært hensiktsmessig. Ved bruk av sekundærkilder har kun materiale fra anerkjente forfattere og forlag blitt brukt og vurdert for derved å minimere feilkilder. Det vil bli synliggjort i teksten hvor sekundærkilder er anvendt.

Kildene som omhandler Forsvaret og Hæren ble hentet ut fra *Forsvarets bestemmelser, Instruksjer og Direktiver* (FOBID) om trening og utdanning er i så måte å regne som troverdige kilder.

Fagplan vognkommandørutdanning stormpanservogn CV90- Grunnleggende befalsutdanning er ute til høring og er således ikke gjeldende dokument, men det er nyttig for å se på hovedtrekkene i hva som planlegges. Fagplanen er ikke å lokalisere i FOBID, jeg fikk den derfor på forespørsel av Svendsen. Den kommende fagplanen for vognkommandørutdanningen er forventet å være klar 10. desember 2013.

Lai (2004) sin bok *Strategisk kompetansestyring* er ikke mot Forsvaret eksplisitt, men siden den gir en beskrivelse av hvordan strategisk kompetansestyring i teorien bør være er den verdifull.

Graderte dokumenter er utelatt, fordi det ikke var ønskelig at denne oppgaven skulle ha en gradering. Graderte dokumenter som berørte oppgavens problemstilling har likevel blitt lest av forfatteren for å få en bedre forståelse.

Selv om Krigsskolens fagrapport nr.1- *Militære erfaringer i bruk* - av Kristiansen (2009a) ble publisert for fire år siden, er den av interesse for oppgavens problemstilling fordi den viser til en eventuell utvikling eller ikke.

2.4.3 Forfatterens forforståelse

Alle mennesker møter verden med en forforståelse, dette skjer ofte ubevisst og er nødvendig for å forstå det som skjer rundt oss. Dette gjelder også for forskere, og vil kunne påvirke hva forskeren observerer, hvordan observasjonene blir vektlagt og tolket (Johannessen et. al,

2012: 38). Før jeg ble kadett ved Krigsskolen arbeidet jeg som vognkommandør i Panserbataljonen og opplevde det som noe uklart hvordan kompetanseutvikling var tenkt for mitt vedkommende. Dette kan i noen grad prege mitt syn på oppgavens problemstilling. Likevel mener jeg at dette ikke nødvendigvis er utelukkende negativt, men også positivt da jeg har erfaring med det å være vognkommandør i en utdanningsavdeling. Jeg er derfor bevisst på min rolle i forhold til oppgaven, og spesielt i forbindelse med analysen av intervjuene.

3. Teoretisk ramme for oppgaven

Teorier, begreper og perspektiver er forskjellige, men også overlappende (Johannessen et. al, 2010:50), det vil derfor bli gjort rede for de teoretiske rammene for oppgaven, dette vil være med på å danne grunnlaget for drøftingen.

3.1 Begrepet og fenomenet kompetanse

”Kompetanse handler om ”å være i stand til” å mestre oppgaver og oppnå definerte mål” (Lai, 2004:11).

Det finnes mange meninger om hva kompetansebegrepet inneholder. Begrepet *kompetanse* stammer opprinnelig fra den latinske termen *competentia*, som handler om ”å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre og oppnå ønskede resultater” (Lai, 2004:47). Det er Linda Lai sin definisjon av kompetanse som vil bli brukt i denne oppgaven. ”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2004:48). I denne definisjonen ligger det altså flere kompetansekomponeenter; Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

I flere av Forsvarets dokumenter blir begrepet *handlingskompetanse* nyttet i forbindelse med trening og utdanning. I *Tjenestereglementet for Forsvaret kl 4- Utdanning av befal* (2007) - blir det stadfestet at handlingskompetansebegrepet med tilhørende modell, vedlegg A, skal være et verktøy for kompetanseutvikling og evaluering av den enkelte medarbeider i Forsvaret. (Sjef Forsvarets skolesenter, 2007:10). Handlingskompetansebegrepet blir i *Direktiv for strategisk kompetansestyring for Forsvaret* (DISKO) (2009) definert som, ”individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål. Det er fem kompetanseelementer som inngår i denne modellen; lærings-, fag-, sosial-, strategisk- og metodekompetanse” (Forsvarsjefen (FSJ), 2009:4).

Formell og uformell kompetanse er begreper som ofte blir brukt for å beskrive ulike former for kompetanse. *Formell kompetanse* blir som oftest knyttet til kompetanse som kan dokumenteres gjennom godkjente utdannings- eller sertifiseringsordninger (Lai, 2004:55). I Forsvaret er dette utdanning som blir dokumentert etter de bestemmelsene som blir gitt i *Hærens utdanning- og treningsbestemmelser*, vedlegg B til HUT, undervedlegg 5,

Retningslinjer for utarbeidelse av Hærens utdanningskoder. Dette er utdanning som blir registrert i det militære rullebladet til den enkelte. Uformell kompetanse er kompetanse en person fortløpende har utviklet gjennom ustandardisert erfaringslæring i arbeidslivet og på andre områder (Lai, 2004:55). Formell kompetanse er på mange områder ikke tilstrekkelig for å kunne utføre ulike oppgaver eller funksjoner, derfor tjener formell kompetanse i mange sammenhenger best som basiskompetanse eller grunnlag for videre kompetanseutvikling og kvalifisering (Lai, 2004:55). Lai understreker at formell kompetanse innenfor fagfelt som er under stadig utvikling ikke er tilstrekkelig for å kartlegge realkompetansen til en person (Lai, 2004:55). Realkompetanse er et uttrykk for den samlede kompetanse en person har tilegnet seg gjennom formell og uformell kompetanse, dette er dermed hensiktsmessig å legge til grunn for videre kompetanseutvikling (Lai, 2004:55-56).

3.2 Individuelle faktorer som påvirker kompetansemobilisering

I dette underkapittelet vil oppgaven belyse faktorer som er av betydning for at kompetansen individet besitter kommer til uttrykk, kalt kompetansemobilisering. Hvis den allerede eksisterende kompetanse ikke kommer til uttrykk er den av liten eller ingen verdi for å oppnå aktuelle mål, oppgaver og funksjoner. Det er derfor nyttig og viktig å se på hvilke faktorer hos individet som påvirker mobiliseringen av kompetanse, i positiv og negativ retning. Mangelfull mobilisering av kompetanse vil gjøre organisasjonen sårbar for tap av verdifull kompetanse i form av personellavgang som følge av demotivering (Lai, 2004:216). Individuelle forhold som mestringstro, motivasjon, egenskaper og behov, og organisasjonsfaktorer som organisasjonsstruktur og -kultur vil ha en stor påvirkning (Lai, 2004:17-18). Det vil i det videre bli fokusert på motivasjon og subjektiv mestringstro.

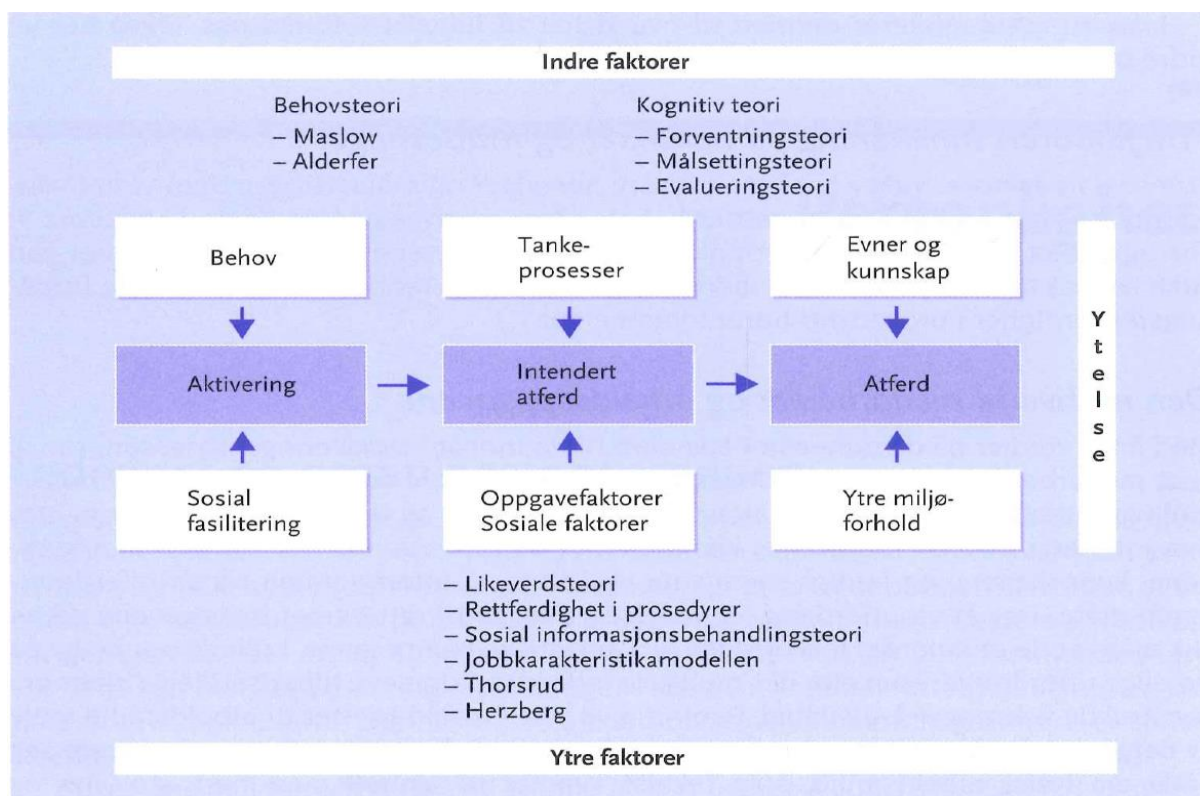
3.2.1 Motivasjon

”Ingen blir dyktige uten å være motivert for å bli god” (Dale for Hærstaben, 2006: 121).

Motivasjon er en sentral faktor for læring, ytelse og anvendelse av tilgjengelig kompetanse (Lai, 2004:194). Det er viktig at en selv ser verdien av å utnytte egen kompetanse. Dersom kravene til ytelse blir satt for lavt vil det oppleves som lite meningsfylt å strekke seg etter noe mer enn de opprinnelige kravene til oppgaven (Lai, 2004:194). For høye og urealistiske krav

vil virke negativt da personen mest trolig vil føle at han eller hun underpresterer, kravene vil da kunne være en kilde for demotivasjon (Lai, 2004:194). Graden av medbestemmelse er for mange motiverende i en målstyringsprosess, samt at tilbakemeldinger om egen kompetanseanvendelse vil virke positivt (Lai, 2004:195).

Det er vanlig å skille mellom *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *jobbkarakteristika-modeller* innenfor organisasjonspsykologien når det er snakk om motivert adferd i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2009:93). Det er mange faktorer som påvirker vår motivasjon til å yte. Kaufmann og Kaufmann har utviklet en *syntesemodell* basert på organisasjonspsykologene T.R. Mitchell og J.R. Larson for bedre å fremstille de faktorene som påvirker motivert atferd og hvordan de virker inn på ytelse (2009: 114-116). Modellen under viser faktorene satt i et system for å få bedre oversikt over de grunnleggende motivasjonsmekanismene som vil resultere i en handling i en bestemt retning, intensitet og med en bestemt varighet. Flere av teoriene i denne modellen kommer fra andre anerkjente teoretikere. Som modellen viser er det indre og ytre faktorer som iverksetter en handling.



Figur 1. Synthesemodell for motivasjon og ytelse basert på T.R. Mitchell og J.R. Larson (Kaufmann & Kaufmann, 2009:115).

3.2.2 Subjektiv mestringstro

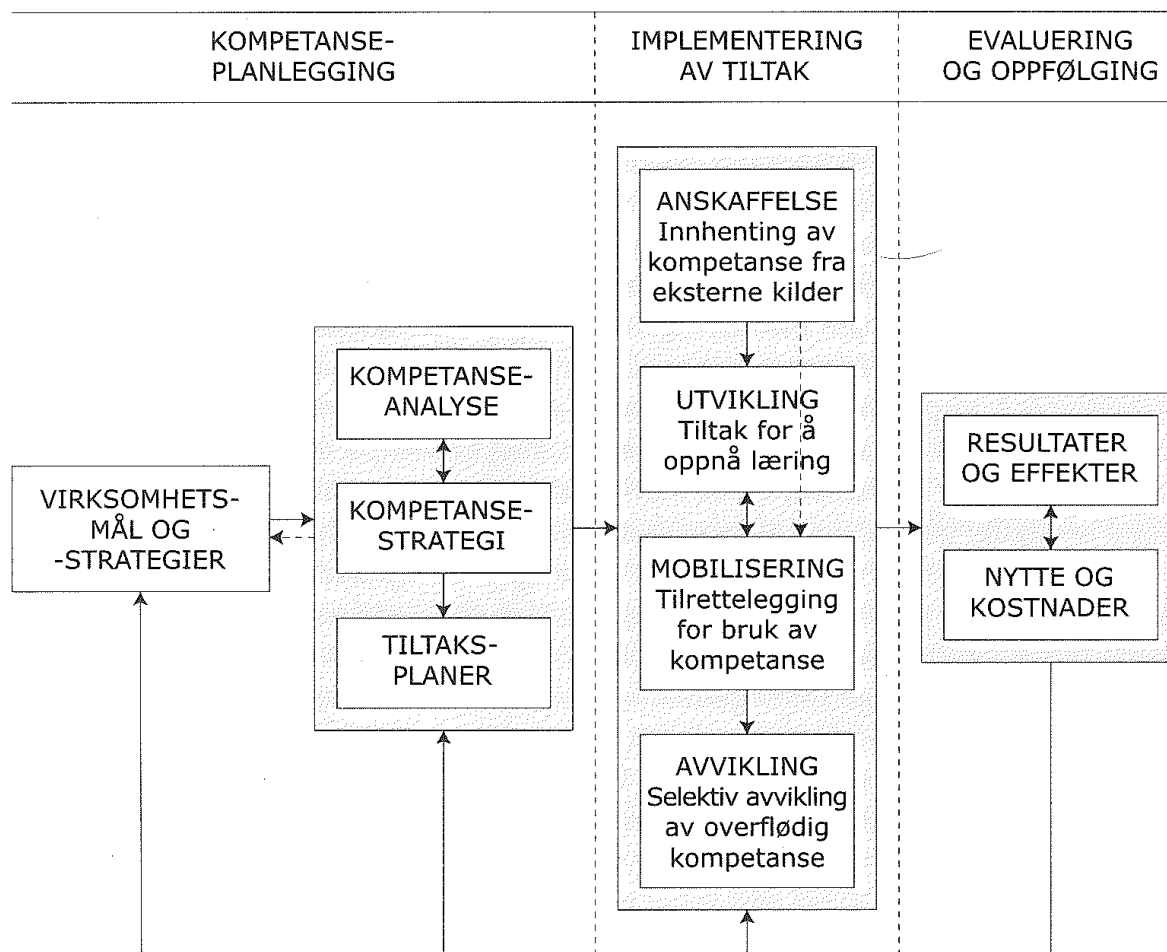
Subjektiv mestringstro er individets egen oppfattelse av sin mestringsevne, og gjenspeiler hvilken oppfatning den enkelte har av egen kompetanse og forutsetninger for å kunne løse aktuelle oppgaver (Lai, 2004:190). En person med lav subjektiv mestringstro vil i stor grad være et hinder for sin egen kompetansemobilisering, mens en person med høy subjektiv mestringstro vil som oftest prestere bedre enn personer med lav mestringstro. Disse forskjellene blir større og tydeligere i de tilfellene hvor kompetanseforutsetningene er dårlige (Lai, 2004:191).

Subjektiv mestringsevne kan påvirke læring på tre forskjellige måter, gjennom målsetninger, innsats og utholdenhet (Kaufmann & Kaufmann, 2009:191). Det er sentralt å påpeke at en persons subjektiv mestringstro kan variere på ulike områder og er således ikke et uttrykk for individets generelle selvtillit (Kaufmann & Kaufmann, 2009:191).

3.3 Strategisk kompetansestyring

3.3.1 Linda Lai om strategisk kompetansestyring

Lai påpeker i sin bok *Strategisk kompetansestyring* viktigheten av at ledelsen utarbeider en overordnet plan for kompetansestyring basert på en analyse av de faktiske krav og behov for å bedre kunne møte de utfordringene ved stadig endrede kompetansekrav (2004:13). Videre kan man da iverksette systematiske tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eventuelt avvikle kompetanse (Lai, 2004:13). Lai definerer strategisk kompetansestyring på følgende måte, ”strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål” (Lai, 2004:14). Disse aktivitetene utgjør til sammen en kontinuerlig prosess, dette illustreres gjennom figur 2.



Figur 2. Strategisk kompetansestyling som kontinuerlig prosess (Lai, 2004:14).

Under implementering av kompetansetiltak beskriver Lai flere muligheter en organisasjon kan benytte, blant annet kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. I forbindelse med strategisk kompetansestyling er det vanlig å fokusere på systematisk kompetanseutvikling i form av formell læring på den ene siden og tiltak for å legge til rette for mobilisering av kompetanse og uformell læring på den andre siden (Lai, 2004:17). Det har i lang tid vært vanlig å forstå kompetanseutvikling i sammenheng med formelle kurs. Det har imidlertid blitt mer vanlig med fokus på intern opplæring og at man i organisasjonen nytter seg av interne resurspersoner, og man har sett nytteverdien av uformell læring gjennom erfaringsutveksling og spredning av kompetanse (Lai, 2004:17).

3.3.2 Forsvaret om strategisk kompetansestyring

Det er en del likhetstrekk å finne mellom hvordan *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret* (DISKO) (2009) og Lai (2004) beskriver strategisk kompetansestyring, disse bør derfor ses i sammenheng. DISKO er Forsvarets overordnede direktiv for kompetansestyring i Forsvaret og i så måte er det førende for all kompetanseplanlegging, implementering og evaluering av kompetansetiltak på alle nivåer. Tiltakene for kompetanseutvikling spenner fra erfaringsbasert læring til kompetanseutvikling i regi av utdanningsinstitusjoner, formell og uformell kompetanse. DISKO (2009) sier at ”hovedformålet med strategisk kompetansestyring er å sikre at Forsvaret og den enkelte medarbeider har den nødvendige kompetanse i forhold til dagens og fremtidens mål og oppgaver” (Forsvarssjefen(FSJ), 2009:3). DISKO beskriver strategisk kompetansestyring på lik linje som Lai, som en kontinuerlig prosess. DISKO beskriver videre hvilke oppgaver og ansvar de største aktørene innenfor kompetanseutvikling har. I dokumentet blir det fremstilt at den enkelte leder og medarbeider skal være i dialog. Den enkelte medarbeider har ansvar for å melde fra om kompetansebehov, og lederen har ansvaret for å drive kompetanseutvikling og gjøre prioriteringer som er forankret i avdelings målsetninger og virksomhetsplaner (FSJ, 2009:9-10). Medarbeidersamtaler, stillingsbeskrivelser og tjenesteuttalelser er ment som verktøy i denne prosessen (FSJ, 2009:9-10).

3.4 Trening og utdanning i Hæren

3.4.1 Tjenestereglement for Forsvaret kl 4- Utdanning av befal

Tjenestereglement for Forsvaret kl 4- Utdanning av befal (2007) er et reglement som beskriver bestemmelsene for nivådannende utdanning i Forsvaret. I tillegg til utvikling av den enkeltes *handlingskompetanse*, blir prinsippet for *livslang læring*² og at utdanning skal skape motivasjon for tjeneste i Forsvaret lagt vekt på (Sjef Forsvaret skolesenter (FSS), 2007:8). Den militære utdanningsordningen vektlegger to forhold, *militær ledelse og militær fagutdanning* hvor behovet for kompetanse skal dekkes gjennom trening, øving og utdanning (FSS, 2007:10). Militær fagutdanning omfatter utdanning fra grunnleggende

² Livslang læring blir ikke videre definert i Tff kl 4- Utdanning av befal. Som Paul Moxnes forklarer bygger begrepet på to komponenter. Det første er at alle livsområder organiseres slik at læring kan finn sted gjennom hele livet, det andre er nødvendigheten av at den enkelte kan delta i læringsprosesser som er systematisk tilrettelagt (Moxnes, 1981:25).

mannskapsopplæring til utdanning på mastergradnivå, og skal tilføre forsvarsgrenene nødvendig militærfaglig kompetanse, bransjerelatert kompetanse og spesialkompetanse (FSS, 2007:10).

Personell som har fullført og bestått GBU kan tilsettes som avdelingsbefal. Avdelingsbefalets utdanning skal tilpasses den funksjonen befalet skal fylle ved målrettede kurs og ”on the job training” (FSS, 2007:34). Funksjonsrettet utdanning blir beskrevet som etter- og videreutdanning. Etterutdanning blir definert som ”en oppdatering av kunnskapsnivået slik at arbeidstaker får tilstrekkelig kompetanse til å ivareta nåværende og fremtidige tjenestestillinger” (FSS, 2007:34). Videreutdanning blir definert som ”utdanning som tar sikte på å kvalifisere arbeidstakeren ut over det som trengs i den stillingen den enkelte har nå” (FSS, 2007:34). Fellesnevneren for krav til avdelingsbefallsstillinger er krav om kontinuitet, høyt erfaringsnivå og stor grad av spesialisering. Forsvarsgrenene skal utarbeide kompetanseplaner innenfor ulike stillinger og kompetanseområder (FSS, 2007:34).

3.4.2 Hærens utdannings- og treningsbestemmelser

Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT) er Generalinspektøren for Hærens (GIHs) overordnede og styrende regelverk for all trening og utdanning i Hæren. Den skal gi sjefer helt ned til kompani- og eskadronsnivå de overordnede målsettingene for trening og utdanning (GIH, 2012:3). TFF kl 4 som er beskrevet over er ett av HUTs overordnede dokumenter. Prioriteter for utdanning, trening og øving blir presentert gjennom en rekke dokumenter i styringslinja i Forsvaret. Forsvarsjefens Virksomhetsplan gir Hæren oppdrag og prioriteter fra år til år. Hærens Gjennomføringsplan beskriver prioriteter i en fire års syklus og med bakgrunn i dette og HUT blir *Hærens utdannings- og øvingsplan* (HUØ) utarbeidet årlig. HUØ blir utgitt som et vedlegg til GIHs Virksomhetsplan (GIH, 2012:5). Dette er styringsdokumenter som gir mål og retning for Panserbataljonen med tanke på trening, utdanning og øvingsplanlegging.

Når det gjelder fagansvaret for landmilitær virksomhet har Forsvarsjefen delegert dette videre til GIH. Videre har Sjef for Hærens våpenskole (HVS) på vegne av GIH det utøvende fagansvaret for de våpen-/ troppearter i Hæren som er representert ved HVS. Dette innebærer at det er Sjef HVS sitt ansvar å produsere og holde á jour utdannings- og treningsprogrammer, samt reglementer. Videre er det Sjef HVS sitt ansvar å planlegge og gjennomføre

funksjonsrettede kurs for befal og støtte Brigade NORD med gjennomføringen av operasjonsspesifikk utdanning og samtrenting (GIH, 2012:6-7). I vedlegg H, *Hærens utdanningskontroll* til HUT står det at all utdanning og trening skal bygge på godkjente fagplaner, disse vil fortløpende være under forandring og evaluert ut fra erfaringer fra øvelser og operasjoner i inn- og utland (GIH, 2012, vedlegg H:H-5). Den enkelte avdelingssjef skal bidra til at mål og krav er funksjonelle og gjeldende (GIH, 2012, vedlegg H:H-7).

Trening blir i vedlegget E, *Planlegging og gjennomføring av utdanning, trening og øving* til HUT stadfestet som Hærens viktigste virkemiddel for å gjøre den enkelte, avdeling og materiell stridsklare i henhold til oppdrag og operative krav fra Forsvarssjefen (GIH, 2012, vedlegg E:E-2). Forholdet mellom trening og kompetanse blir fremstilt på følgende måte:

Trening bygger kompetanse i avdelingen. Samtidig er også kompetanse en forutsetning for å gjennomføre trening. Det er derfor nødvendig at Hærens avdelinger etablerer, vedlikeholder og utvikler sin kompetanse. Det vil ofte være nødvendig å prioritere kurs og utdanning av personell for å være i stand til å gi kvalitativ god trening. (GIH, 2012, vedlegg E: E-6).

I vedlegg C, undervedlegg 2, *Utdanning av vervede* til HUT blir det lagt vekt på at det stilles høyere krav til avdelingsbefal som skal lede og utdanne vervede soldater enn i utdanningsavdelinger, derfor må kompetanseheving gis parallelt med tjenesten til avdelingsbefalet (GIH, 2012, vedlegg C, undervedlegg 2: C-2-1).

3.5 Annen forskning

3.5.1 Militære erfaringer i bruk

I 2009 ble KS fagrapport nr. 1 - *Militære erfaringer i bruk*, av forfatter Svein - Tore Kristiansen publisert. Denne rapporten bygger på to delstudier, *Avdelingsbefalsundersøkelsen* og *Metodikk for etablering av erfaringsbaserte læringsprosesser*. Resultatene fra avdelingsbefalsundersøkelsen er rapportert i tidsskriftet *Kunngl Krigsvetenskapsakademiens-Handlingar och tidskrift*, (2009b, 4.hefte) under tittelen, *En framtid som avdelingsbefal i Hæren?*

Avdelingsbefalsundersøkelsen er basert på intervjuer gjennomført i 2007 med 60 avdelingsbefal fra noen av Hærens avdelinger, hvorav 20 hadde sluttet som avdelingsbefal. Denne undersøkelsen tok utgangspunkt i spørsmål som omhandlet avdelingsbefalets fremtid, blant annet hva som måtte til for at de ville kunne bli stående over tid (Kristiansen, 2009b:38). Han fremstiller en av årsakene til at avdelingsbefalet slutter før fylte 35 år ved hjelp av en graf. Denne viser sammenhengen mellom oppgavekompleksitet og avgang fra yrket, avdelingsbefalet slutter eller ytrer planer om å slutte da de ikke får tilfredsstillende behovet for læring og utvikling i den daglige tjenesten (Kristiansen, 2009b:45). Kristiansen skriver at avdelingsbefalet i denne undersøkelsen føler en oppgitthet ved ordningen da intensjonen bak ikke viser til forutsigbare karriereplaner som legger til rette for personlig og faglig utvikling (Kristiansen, 2009b:41). I forbindelse med dette fremstiller han et forslag for en horisontal karriere i Hæren (Kristiansen, 2009b:46). Videre viser denne undersøkelsen at avdelingsbefalet uttrykte seg positivt til å bli stående over tid dersom de fikk muligheten til å utvikle en ekspertise innenfor den daglige tjenesten. Kristiansen trekker frem sitatet ”jeg utviklet meg hele tiden på grunn av at jeg kunne bli avdelingens CV-90 ekspert” fra et avdelingsbefal i denne undersøkelsen for å understreke hvorfor det er viktig å øke tjenestetiden for avdelingsbefalet (Kristiansen, 2009b:44). Kristiansen sier at det neppe er mulig å hente inn dyktige mennesker og beholde dem uten at de blir investert i (Kristiansen, 2009a:9).

Med bakgrunn i avdelingsbefalsundersøkelsen ble det senere gjennomført en ny studie, *Metodikk for etablering av erfaringsbaserte læringsprosesser*. Denne studien ble presentert i

KS Fagrapport nr.1 fra 2009 av Kristiansen. I forbindelse med tilbakemeldingene fra avdelingsbefalsundersøkelsen til PBN ble det diskutert hvordan avdelingen bedre kunne nytte seg av kompetansen til de erfarne og dermed beholde dem over lengre tid (Kristiansen, 2009a:10). Konklusjonen ble en handlingsplan for etablering av fagfora, dette startet med CV90 forum. Det var meningen at dette skulle være PBN sitt faglige CV90- råd, men også ha en funksjon i forhold til eksterne innspill som berørte trening og utdanning på CV90 (Kristiansen, 2009a:10-11). Resultatene av dette arbeidet blir presentert nærmere i fagrapporten.

4.0 Presentasjon og drøfting av data

Den teoretiske rammen og funnene fra intervjuene bli presentert og drøftet i lys av problemstillingen: **Finnes det en tilstrekkelig plan for kompetanseutvikling for sertifiserte vognkommandører på CV 9030N, og hvordan opplever PBN sine vognkommandører dette som dekkende?**

Først vil behovet og viktigheten av kompetanse for både Forsvaret og vognkommandørene i Panserbataljonen bli drøftet. Dette er av betydning for å argumentere for økt fokus på kompetanse. Videre vil sentrale faktorer for kompetansestyring bli drøftet, dette i den hensikt å se på hvilke faktorer som påvirker kompetanseutvikling slik at ulike tiltak gir en hensiktsmessig effekt.

4.1 Behovet for økt fokus på kompetanseutvikling for sertifiserte vognkommandører på CV90

”Personellet som kompetansebærere er Forsvarets viktigste ressurs” (FSJ, 2009:10).

Sitatet viser at Forsvaret har anerkjent at personellet i betydningen av kompetansebærere er sentralt. For at kompetanse- og utvikling skal bli tatt på alvor er det nødvendig å se nærmere på hva behovet er både for Forsvaret som organisasjon, men også fra vognkommandørens perspektiv.

4.1.1 Behovet til Forsvaret

For Forsvaret blir viktigheten av å fokusere på kompetanse stadfestet på politisk nivå gjennom *St. meld nr. 14- Kompetanse for en ny tid (2012-2013)*. Denne påpeker at behovet for å satse på personell og kompetanse er stort da Forsvaret er under stadig endring og utvikling. Den påpeker at det i dag er et større behov for *spisskompetanse*³ innenfor flere disipliner og fagområder. Lav turnover og stabilitet er viktig for de stillingene som er ment å representere faglig dybde og kontinuitet (St.meld nr.14, 2012-13:29). Avdelingsbefalsordningen hadde til hensikt å tjene dette økende behovet. Avdelingsbefalsundersøkelsen til Kristiansen (2009)

³³ Spisskompetanse blir ikke videre definert i St. meld nr. 14. Lai refererer til spisskompetanse som kompetanse på et høyt faglig vanskelighetsnivå og høy grad av spesialisering (Lai, 2004:58-59).

viser at hovedårsaken til at avdelingsbefalet slutter tidlig i stor grad handler om dårlige betingelser for læring og utvikling innenfor rammen av det daglige arbeidet (Kristiansen, 2009a: 6).

Den operative evnen til Forsvaret og Hæren er helt avgjørende, og det er dette Forsvaret blir målt på. I skrivende stund er det offentliggjort at det skal komme en ny hurtigreaksjonsstyrke i nord (HRS Nord). Denne styrken skal baseres på PBN og skal gradvis frem til 2020 bli en reaksjonsstyrke på lik linje med Telemark bataljon (TMBN) på Rena (Wibe, 2013). Både informantene Svendsen og Skogland belyser viktigheten av å investere i avdelingsbefalets kompetanse i forhold til den økte tilveksten av grenaderer i PBN. Svendsen uttrykker at det er av betydning å kartlegge om avdelingsbefalets turnover i PBN har å gjøre med tjenesteinnhold og kompetanseutvikling, og ikke andre forhold som for eksempel lokalisasjon. Skogland stiller spørsmål om avdelingsbefalets turnover i bataljonen vil gi en negativ effekt på grenaderenes turnover, dette er en interessant problemstilling sett i forhold til hensikten med å ha vervede soldater.

I intervjuet med Svendsen utdyper han viktigheten av kompetanseutvikling og -investering i utdanningen for vognkommandører på CV90 i Panserbataljonen. Han eksemplifiserer dette med at hvis PBN mister tre mann på CV90 skal ikke bataljonen føle at de starter på ”null” på CV90. Han understøtter dette eksempelet ved å fortelle at det er avgjørende, og spesielt for PBN, at bataljonen ikke mister kompetansebærere de er helt avhengige av å beholde da antallet av kompetansebærere er noe lavt.

(...) hvis vi ikke er bevist på konsekvensene ved ikke å investere i folket, både individuelt, fra vår [HVS] side og fra avdelings [PBN] side i forhold til bredde, dybde og krav vil vi kunne ende opp med å miste folk vi er helt avhengig av å ha med videre. (Svendsen, 2013).

Respondent 1 forteller at man fort blir ansett som en viktig ressursperson på CV90 i bataljonen selv om man har relativt lite erfaring. Dette kan tyde på at antallet kompetansebærere på CV90 ikke er så høyt som det kanskje bør være.

Nestkommanderende i en tropp er som regel den mest erfarne vognkommandøren i troppen på CV90 og er derfor en viktig ressurs for troppen, og for de mindre erfarne vognkommandørene i bataljonen. Som Svendsen sier er en god VK en god rollemodell for de andre vognkommandørene. Respondent 1 forteller at han gjennom samtaler med mer erfarne vognkommandører trekker ut kunnskaper og erfaringer. Svendsen trekker frem rollen en vognkommandør på dekkmerke tre og fire har, «hverdagen kan tilsynelatende oppfattes som enkel, men at den samtidig er helt kritisk» (Svendsen, 2013). På formasjonen *rekke* er det dekkmerke tre som er fremste vogn i troppen og spiller en helt sentral rolle innledningsvis hvis troppen går i kontakt. *Håndbok for stormtroppen i felt* understøtter vogntroppens betydning for oppdragsløsning ved at vogntroppen i mange tilfeller vil være troppens viktigste ildenhets (2012:11).

Økt fokus på kompetanseutvikling vil ikke bare medføre en bedre operativ effekt, det er også høye økonomiske kostnader knyttet til å utdanne en vognkommandør. Svendsen påpeker viktigheten ved at avkastningen for Hæren blir så lang som mulig når man investerer i utdanningen til en vognkommandør. For PBN er det av betydning at erfarne kompetansebærere på CV90 forblir i bataljonen over tid, dette fordi det stadig kommer nye vognkommandører man skal ta vare på, men også for å kunne gi mannskapene en god og solid utdanning. Fagkompetansen på CV90 er under stadig utvikling blant annet fordi det er høstet verdifull erfaring ved bruk av CV90 i strid i Afghanistan. Nye oppgraderte CV90 skal fases inn i Hæren i løpet av de kommende årene og å beholde kompetansen i denne perioden vil kunne være av kritisk betydning.

4.1.2 Behovet til vognkommandørene

Respondentene gir uttrykk for at oppgavens fokus på kompetanseutvikling er et viktig tema å belyse. ”Jeg synes det er veldig relevant for å få kontinuitet og ikke minst motvirke at folk stagnerer i stilling” (Respondent 3, 2013). Avdelingsbefalsundersøkelsen til Kristiansen viser at avdelingsbefalet slutter eller vurderer å slutte fordi de erfarer at oppgavene blir rutinepreget og etter hvert lite stimulerende (2009a:7).

Respondentene er enige om at praksisåret som VK på CV90 er lærerikt og at det er mange forskjellige områder de får testet seg på. Det ble videre stilt spørsmål om hvorvidt dette var like givende og utfordrende for de mer erfarne vognkommandørene i bataljonen. Det kom frem i enkelte intervju at etter de to første årene som VK baserte de seg i mer eller mindre grad på tidligere erfaringer. De største utfordringene var ikke tilstede i like stor grad da fagperioden i starten av utdanningsåret og øvelsesrekka i bataljonen er nokså likt fra år til år. Svendsen ser denne problematikken og forstår den godt. Han påpeker at en mulig forklaring på dette er at PBN i lang tid har vært en utdanningsavdeling med vernepliktige hvor målene for bataljonen har vært mer eller mindre like. Vognkommandører som har vært i PBN 2-3 år vil derfor ha stått overfor mange av de samme øvelsene, den samme progresjonen og med de samme utfordringene år etter år. ”Har man mestret utfordringen en gang søker man (...) de fleste av oss, i hvert fall de som er selektert gjennom befalsskole eller Krigsskole, vil søke nye utfordringer” (Svendsen, 2013). Respondentene gir uttrykk for at det er deres egen nysgjerrighet og interesse for å bli best mulig som i stor grad påvirker egen søken for utvikling i mangelen av en klar retning.

Respondent 3 forteller at det er noe utfordrende å se hvordan det er tiltenkt at man skal utvikle seg som vognkommandør på lang sikt. Han forteller at tilføring av kompetanse er mangelfull. Spesielt på de fagområdene som krever en høyere systemforståelse, dette kan være emner som, skytterlære, ulike drifttrinn og mer avanserte skytetekniske øvelser. ”Hvis man ikke får stimulert de behovene i avdelingen så vil folk søke utover, da vil folk stikke til TMBN [Telemark bataljon], stikke til KESK [Kampeskadronen], stikke til det sivile livet og få det stimulert på andre måter” (Respondent 3, 2013). Disse utsagnene kan knyttes til flere av motivasjonsteoriene Kaufmann og Kaufmann har sammenfattet i *syntesemodellen* (Kaufmann & Kaufmann, 2009:115). I forhold til det Svendsen stiller spørsmålstegn ved, hvorfor vognkommandører slutter, kan dette utsagnet understøtte resultatene fra Avdelingsbefalsundersøkelsen til Kristiansen. Her konkluderer Kristiansen med at en av hovedgrunnene til at avdelingsbefalet velger andre retninger tyder på en lav grad av opplevd planmessig utvikling (2009b:41-42).

Dale (2006) mener at «motivasjon bygges gjennom kombinasjonen av det å føle å beherske, samtidig som man hele tiden blir satt ovenfor nye utfordringer, og at man klarer å tenne et indre ønske om å bli god» (Dale for Hærstaben, 2006:121). Respondent 1 uttrykker et ønske

om i større grad å kunne bevege seg utenfor ”komfortsonen” og få nye utfordringer. Han mener at treningsdager med et bestemt fokus vil være en måte å skape slike arenaer. Respondent 3 utdyper dette nærmere. Han har deltatt på rotasjoner på Rena med Hærens taktiske treningscenter (HTTS) og er meget fornøyd med slike rotasjoner. Han begrunner dette med at terrenget i øvingsfeltet på Rena gir andre manøvermuligheter for vogntroppen enn på Setermoen. Det gode markørapparatet ved KESK gir realistisk og god motstand, og tilbakemeldingssystemet ved HTTS er verdifullt og bra. Han forteller at instrumenterte treningsdager og perioder har blitt gjennomført på Setermoen, men at utbyttet på grunn av de tre faktorene over ikke gir det som på Rena. Det er nærliggende å anta at den subjektive mestringsstroen er gjennomgående høy for vognkommandørene. De har blitt selektert inn i Forsvaret og det kan derfor antas at dette er en gruppe som naturlig søker utvikling, slik Svendsen også antyder. Respondentene utrykte et ønske om en mer synliggjort plan eller retningslinjer for kompetanseutvikling. Både fordi det ville være av betydning for dem da de vil få et bedre bilde av hvordan deres utvikling er tiltenkt og fordi det kan gi en bedre retning for hvordan utdanningsmål skal oppnås.

4.1.3 Delkonklusjon

Behovet og viktigheten av å satse på kompetansebærende personell blir stadfestet på politisk nivå og i Forsvaret gjennom flere dokumenter. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om dette blir tatt på alvor, basert på det respondentene forteller. Erfarne vognkommandører er en viktig del av personellet i Hæren og den operative evnen det tyngste argumentet for å beholde disse i tjenesten. Kostnadene ved å utdanne stadig nye et annet.

Som redegjort for er PBN og fagutviklingen på CV90 i endring, noe som gjør at det er kritisk å beholde vognkommandørene som viktige kompetansebærere. For å lykkes med dette legger respondentene vekt på at en synliggjort plan for faglig utvikling er av stor betydning. Muligheter for fagutvikling gjennom den daglige tjenesten, trening og øving vektlegges også. Selv om organisatoriske forhold ved PBN vil prege bataljonens målsetninger og progresjon, er det dermed av betydning å kommunisere at å beholde vognkommandørene i større grad vil kunne opprettholde hensikten med avdelingsbefalsordningen.

4.2 Sentrale faktorer for kompetansestyring

Lai (2004) problematiserer hvordan økt fokus på kompetanse ikke nødvendigvis er utelukkende positivt. Hun påpeker at en lite planmessig satsning på kompetanse vil gi et dårlig grunnlag for å oppnå positive effekter på lang sikt, og kan føre til *kompetanseinkongruens*, dvs. at medarbeideren blir over- eller feilkvalifisert i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og behov (Lai, 2004:12). Det er derfor av betydning å se på faktorer som vil kunne motvirke at kompetanseutviklingen blir kontraproduktivt.

4.2.1 Kompetansestyring

Strategisk kompetansestyring handler om å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har den kompetansen som kreves for å nå definerte mål. For å sikre at dette blir gjort på en hensiktsmessig måte er det nødvendig å kartlegge hva behovet for kompetanse er. Lai (2004) samler dette under begrepet, *kompetanseplanlegging*. En kompetanseanalyse av oppgavene til en VK på CV90 bør ta utgangspunkt i Forsvarets overordnede mål og strategier. Dette innebærer både å avdekke hvilken kompetanse som eksisterer, men også eventuelle behov for å videre kunne utarbeide detaljerte tiltaksplaner som tjener kompetansestyringen på en god måte. Som tidligere beskrevet er det Forsvarsjefens Virksomhetsplan og Hærens Gjennomføringsplan som beskriver prioriteringen av trening, øving og utdanning (GIH, 2012:5). Skogland kan fortelle at dette blir brutt ned av PBN slik at det blir synlig for eskadronsjefene hva utdanningsmålene er. Slik Skogland blir tolket av forfatteren det et gap mellom hvordan disse målene skal nåes i forhold til skytterrekker og ammunisjonstildeling blant annet.

Fagansvaret for vognkommandørutdanning på CV90 har kavaleriseksjonen ved Manøverskolen, HVS. HVS har ansvaret for å utarbeide fagplaner for hvordan kompetansestyringen bør være. Etter intervjuene har det blitt klart at det pr. i dag ikke foreligger noen konkrete planer for kompetanseutvikling av sertifiserte vognkommandører på CV90 som er tilgjengelig gjennom offentlige kanaler i Forsvaret. Skogland bekrefter at det nok ikke er en god nok plan for kompetanseutvikling av vognkommandørene. Han har ikke sett eller brukt en detaljert plan for dette gjennom sine år i PBN. ”Det er absolutt et pluss om det finnes, om ikke annet noe retningsgivende” (Skogland, 2013). Svendsen kan fortelle at det nå arbeides med en plan for kompetanseutvikling for VK på CV90 i forbindelse med den

nye befalsskoleordningen, og at de har et mål om at dette skal være klart på vårparten i 2014. Videre kan han bekrefte at fagplanen for vognkommandørutdanning på CV90 skal komme ut rundt 10. desember 2013. Dette skal være en fagplan som gjelder uavhengig om man tar vognkommandørkurs gjennom befalsskole, på troppsjef fagkurs eller intern omskolering fordi kompetansekravene og forutsetningene er like for å bli en VK. Skogland presiserer at det er viktig å huske på at utdanningen til en BS- elev strekker seg over to år. Det vil si at andre året, praksisåret, er en del av utdanningen til en VK. Han forteller videre at det er nok en mer detaljert plan for det første året, utdanningsåret.

Det ligger ikke noe Hæren i dag kan finne i FOBID, det gjør det ikke, men det er ikke slik at Hæren sitter og venter på at våpenskolen skal gjøre seg ferdig med dette. Hæren har fortsatt avdelingsbefal som vognkommandører som de ønsker å investere i, (...) dette gjør de jo [kompetanseutvikling og -investering]. (Svendsen, 2013).

Svendsen sier videre at dette vil være noe individuelt fra avdeling til avdeling, og at kompetanseutvikling blir nok mer vektlagt i avdelinger med vervede. Dette har sin forklaring i at store deler av første halvår i en avdeling med vernepliktige fokuserer på fagrettet generell soldatutdanning og funksjonsspesifikk utdanning. Slik blir det mulig å trene enheter sammen på ulike nivå på en sikkerhetsforsvarlig måte slik at det er mulig å drive realistisk trening ”for offensive operasjoner i brigaderammen i et høyintensitets krigsscenario” (GIH, 2012:5).

Respondent 1 og 3 forteller at det har blitt gjennomført trening kun for befal med varierende innhold i eskadronene. Slik de blir tolket av forfatteren finnes det ikke et system for slik trening av befal. Den enkelte sjefs fokus på trening og utdanning er derfor av betydning.

Eskadronsjefens og troppsjefens rolle blir i samtlige intervjuer trukket frem fordi det blir stilt spørsmål om hvordan kompetanseutvikling blir prioritert. Svendsen argumenter for at bakgrunnen til troppsjefen eller eskadronsjefen vil ha en innvirkning på det oppgaven undersøker. Han problematiserer at hvis ikke gjeldene sjef har den rette bakgrunn når han eller hun kommer ut fra Krigsskolen vil det gi et helt ”annet utgangspunkt for å; A: løse sin egen jobb. Og B: legge til rette for kompetanseutvikling hos sine vognkommandører og for å sette premissene for hva som er kjerneaktivitetene for en VK” (Svendsen, 2013). Slik Svendsen blir tolket av forfatteren snakker han om modenhet i forhold til CV90 faget, ”de grunnleggende holdningene og forståelsen du får gjennom et langt utdanningsløp som VK” (Svendsen, 2013). I dette ligger forståelsen av at det er en stridsutrustning på 25 tonn du kler

på deg som VK. I tillegg er VK på CV90 en del av et system. Fottroppen opererer som oftest i nær tilknytning til vogntroppen. Dette er en av de største forskjellene fra å være VK på CV90 og LEO. Skogland trekker også frem sjefens rolle i forbindelse med kompetanseutvikling. Han forteller at siden det er noe mangelfullt med tanke på planer og skytterrekker som skal bygge opp under utdanningsmålene blir det i stor grad opp til eskadronsjefer og troppsjefer å bryte dette ned slik at avdelingen på best mulig måte skal kunne nå målene.

Respondentene forteller at de danner seg en god forståelse av hva en VK skal gjøre ved å lese ulike reglementer og håndbøker. Respondentene gir videre uttrykk for at stillingsbeskrivelsen oppleves som vag og lite beskrivende. Respondent 1 trekker frem at forventningsavklaringer har blitt gjennomført mellom ham og troppsjef, dette ga noe bedre forståelse av hva som var forventet. Inntrykket etter intervjuene er at medarbeidersamtaler i mer eller mindre grad er rettet mot lederskap og individet, og ikke i like stor grad mot fagspesifikke områder. Dette kan ses i sammenheng med DISKO hvor det står at det skal fokuseres på handlingskompetanse og ikke kun fagkompetanse (FSJ, 2009:10). Forfatterens tolkning av hvordan kompetansekrav til vognkommandøren blir kommunisert er at vognkommandørene danner seg en forståelse av hva som forventes og hvilke oppgaver de har gjennom samtaler med erfarende vognkommandører eller andre sjefer og gjennom reglementer og håndbøker. De opplever krav og spesifikke beskrivelser som noe uklare. Respondent 3 forklarer at i de to første årene ”går det bra” fordi man kan bygge erfaring, trene på teknikk og bli trygg i rollen som VK. Senere opplevde han det som noe uklart hva han skulle strekke seg etter. Det er lett å føle at man stagnerer i stillingen. Videre stiller han spørsmål om hans nivå kunne vært høyere som VK hvis det var noen krav å strekke seg etter, selv om han oppfatter seg selv som ”godt innenfor”.

Et annet sentralt aspekt ved kompetansestyring er oppfølging og evaluering av tiltakene for å forsikre at resultatene tilfredsstiller forventningene og de definerte målene (Lai, 2004:18). Som fagmyndighet forteller Svendsen at dette også innebærer å kontrollere om det som er beskrevet i håndbøker og reglementer blir fulgt, ikke nødvendigvis for å være en ”vaktbikkje”, men for å kunne revidere de produktene som blir gitt ut. Han opplever dialogen med PBN som god, hvor det er mulig å trekke inn erfaringer og innspill fra bataljonen i arbeidet til HVS. Skogland forteller at han opplever at bataljonen ofte er i dialog med HVS. Svendsen og Skogland kan fortelle at det er planlagt at erfarne vognkommandører fra HVS, og internt i bataljonen, skal spille en aktiv rolle opp mot bataljonens vognkommandører i forbindelse med kommende øvelser. Det er viktig for Svendsen å understreke at når erfarne

vognkommandører fra PBN og TNBM blir ansatt ved HVS er det av betydning at disse fortsatt skal komme bataljonene til gode. Ut fra det respondent 1 forteller vil dette være nyttig. Han sier at det er noe utfordrende å få et godt inntrykk av hvordan en vognkommandør jobber intern på vogna med mannskapet sitt hvis ikke noen ”sitter i tårnkassa”⁴. Han begrunner dette med at de andre vognkommandørene bedømmer ham på det de ser av stridsteknikk og det de hører på troppssambandet. At HVS bidrar inn med erfarne vognkommandører inn mot PBN er å anse som svært positivt.

4.2.2 Plan for kompetanseutvikling

I intervjuene ble det stilt spørsmål om hvorvidt det er et behov for konkrete tiltaksplaner for kompetanseutvikling for sertifiserte vognkommandører på CV90. Det var nokså like betraktninger omkring dette spørsmålet. Forhold som ammunisjonstildeling, tildeling av skytebaner, tid, øvingsplaner, status på vognpark, interne og individuelle behov blir tatt opp som faktorer som gjør det lite hensiktsmessig med en for styrt plan for kompetanseutvikling. Noen av intervjuobjektene sier at dette er tilfellet for Grunnleggende soldatutdanning- nivå 1. Samtlige intervjuobjekter gir uttrykk for at det er ønskelig med noe mer retningsgivende planer. Respondent 2 og 3 forteller at en mer retningsgivende plan vil være positivt da det vil synliggjøre hva som kreves i form av krav og utdanning for å kunne sende avdelingsbefal på ulike kurs. Dette vil i større grad forplikte fagmyndigheten, bataljonen, og den enkelte vognkommandør til å gjennomføre og oppfylle kompetansekravene på en god måte. Svendsen forteller at det ikke er ønskelig å bevege seg i retning av at all utdanning må være formalisert. Han sier videre at realkompetansen til en VK vil være så varierende at det ikke vil være mulig å få oversikt over hva en VK kan kun basert på formelle kurs. Lai påpeker at det i senere tid er en større erkjennelse av verdien ved uformell læring og intern læring knyttet opp mot arbeidssituasjonen (Lai, 2004: 17). Det ble videre poengtert fra flere av respondentene og av Skogland, at arbeidet og utarbeidelsen av en kompetanseutvikling og -investering måtte være forankret hos fagmyndigheten slik at det bidrar til likhet for Telemark bataljon og Panserbataljonen. Respondent 1 sier at hvis en slik plan eller synliggjøring av kompetanseutvikling skal være nyttig må den være ”gjennomtenkt”.

⁴ Henviser til utstyrsrommet bak på tårnet hvor en veileder har mulighet til å overvære internt samarbeid på vogna og med resten av troppen.

Som tidligere skrevet forteller Svendsen at det arbeides med en bedre plan for hvordan vognkommandørene kan utvikle seg innenfor ulike kompetanseområder. I forbindelse med dette forklarer Svendsen at kompetanseutviklingen skal bygge på tre dimensjoner; bredde, dybde og krav. I bredde legger han at en VK skal kunne mer enn bare det å være VK på CV90, han må også ha kompetanse på andre kjøretøy, sanitet, andre våpensystemer og som fotsoldat osv. Med dybde mener han at det skal gi en bedre forståelse av vogna, altså systemforståelse, en bedre bruk av vogna og gjennom dette blir bedre som VK. Krav skal beskrive i hvilken grad vognkommandøren skal beherske dette. Disse tre dimensjonene går på mange områder over i hverandre, men vil samtidig gjøre at kompetanseutvikling kan bli individuelt rettet i forhold til hva ambisjonsnivået til den enkelte VK er. Master Gunner⁵ eller trener i bataljonen eller i eskadronene er stillinger/ titler som vil kunne være motiverende for vognkommandørene å strekke seg mot.

Svendsen forteller at det er få kvantifiserbare krav som blir satt for å bli sertifisert som VK og for å vurdere en VK. Forfatteren tolker at faktorer som modenhet, handlingskompetanse og kvalitet er faktorer som er vel så viktige, om ikke viktigere for å bedømme eller måle en VK. Svendsen sier at en god VK er en god rollemodell for de yngre da de setter standarden for hvordan ting skal og bør være. Et eksempel på dette kan være nk troppens rolle i forbindelse med ”garasjetjeneste” som klargjøring og vedlikehold.

4.2.3 Trening og utdanning

Som tidligere beskrevet preges PBN av å være en utdanningsavdeling, selv om antallet vervede soldater har blitt høyere de siste årene. Respondent 1 forteller at han opplever at vervede soldater forventer mer av ham som VK, dette sammenfaller med det som blir skrevet i HUT om at utdanning av vervede krever mer av befalet (GIH, 2012, C-2-1).

Det er få formelle kurs som er direkte nyttet opp til VK rollen etter sertifiseringskurs som blir trukket frem i intervjuene. Hovedinstruktør for skrogutdanning på VC90 er et kurs som blir diskutert. Det er primært et kurs for hvordan fagutdanningen for skrog skal planlegges og

⁵ Master Gunner er en ikke en offentlig tittel i bataljonen. Det har vært praksis at den mest erfarende VK i bataljonen har fått denne tittelen uoffisielt ved siden av sin faste stilling.

gjennomføres i avdeling. Forfatter tolker at dette kurset er nyttig i utdanningsøyemed av vognførere, men at det ikke gir direkte faglig påfyll for vognkommandørene. Det etterlyses dermed flere kurs i regi av fagmyndigheten. Det kommer frem i intervjuene at trening og utdanning gjennomføres noe ulikt i eskadronene i forhold til sjefens prioriteringer og tilgjengelige ressurser. Respondent 2 sier at på tross av dette vil man kunne se at totalen blir relativt lik fra eskadron til eskadron da øvelsene og hovedaktivitetene i all hovedsak er lik. Angående dette forteller Svendsen at dette også er et aspekt som kan gjøre at kompetanseutviklingen blir individuell, da vognkommandører i ulike eskadroner kan oppleve ulike aktiviteter som kan føre til at en VK har fått utfordringer som har ført til en raskere progresjon enn for en VK i en annen eskadron.

Bruken av et VK- forum som en arena for å utveksle erfaringer ble tatt opp under intervjuene. Kristiansen skriver i KS rapport nr. 1 (2009a) at det i PBN ble opprettet en handlingsplan for etablering av fagfora for å kunne nytte kompetansen til de mest erfarne vognkommandørene i bataljonen. Erfaringene med slike fora sier Kristiansen, er at dette er en positiv arena for å utnytte eksisterende kompetanse og at dette er et tiltak som gjør det mer attraktivt å fortsette som avdelingsbefal (Kristiansen, 2009a:11). Det var noe varierende hva slags erfaring respondentene hadde med slike fagfora. En respondent forteller at han har deltatt på et slikt forum med TMBN og fagmyndigheten HVS, og at dette var svært nyttig og interessant. Respondent 3 forteller at enkelte vognkommandører har fått gjennomført leksjoner med ulikt innhold som berging, VK- skyting og skyting med lavere driftstrinn. Forfatterens forståelse er at dette har vært nyttige leksjoner å samle bataljonens vognkommandører rundt da det gir god mulighet for erfaringsoverføring. Nytteverdien av slike fora blir i flere av intervjuene diskutert. Det kommer frem at en tydelig struktur og målsetning for slike fora er viktig for å kunne nytte seg av dem i praksis. Videre understreker respondent 2 betydning av at slike fora må bli ledet av personell med faglig tyngde slik at forumene skal få en praktisk betydning.

4.2.4 Delkonklusjon

I erkjennelsen av at ikke all satsning på kompetanse vil føre til positiv effekt har det blitt gjort rede for noen faktorer som er av betydning for å lykkes med kompetansestyring.

Kompetansestyring er sentralt for at Forsvaret og den enkelte har den kompetanse som trengs for å nå definerte mål. Det at respondent 3 stiller spørsmålsteget om eget nivå som VK kunne

være høyere med en bedre plan for kompetanseutvikling er interessant. Som Lai påpeker er det av betydning at kompetanse bygges på et tilstrekkelig plangrunnlag(2004:15). Basert på Svendsen og Skogland sine uttalelser er dette noe mangelfullt, i form av hvilke krav og hvilken kompetanse man skal ha ervervet seg etter en gitt tidsperiode. En bedre plan eller retningslinjer for dette kan føre til at det blir enklere for sjefene på eskadron- og troppsnivå å planlegge en "vei" for den enkelte i forhold til kompetansekrav en VK må innfri for å kvalifisere til ulike kurs eller tjenestestillinger, dette vil kun bidra til at tjenestetiden øker. Sjefens rolle og betydning er sentral i forhold til hvordan kompetanse blir prioritert og utviklet.

5.0 Konklusjon og forslag til videre arbeid

5.1 Konklusjon

Problemstillingen og hensikten med oppgaven var å undersøke om det eksisterte en tilstrekkelig plan for kompetanseutvikling av sertifiserte vognkommandører på CV9030N, og om vognkommandører i PBN opplevde den som dekkende. Det var av betydning å drøfte hvilket behov Forsvaret har for økt fokusering på kompetanse og kompetanseplaner og behovet for å kommunisere planene ut til vognkommandørene. Sentrale faktorer for kompetansestyring ble også undersøkt for å se om det fantes en tilstrekkelig plan for faglig utvikling av sertifiserte CV9030N vognkommandører.

Med bakgrunn i dokumentanalysen er det tydelig at Forsvaret har en ambisjon om å satse på kompetanse. Basert på intervjuene er forfatterens forståelse at det i dag ikke finnes en tilstrekkelig plan for vognkommandørene etter sertifisering. Svendsen påpeker at HVS arbeider med en bedre plan for kompetanseinvestering og -utvikling av vognkommandørene basert på dybde, bredde og krav. Forfatterens tolking er at sjefens rolle i dag er sentral for kompetanseutviklingen i PBN. Mangelen på retningslinjer for hvordan og hvilken kompetanse som skal overføres i et bestemt tidsrom kan gi uønsket, ikke planmessig variasjon av kompetanse hos vognkommandørene.

Respondentene i oppgaven uttrykker at kompetanseutvikling er av stor betydning for å beholde personell i PBN og Hæren over tid. Respondentene argumenter for at kompetanseutvikling er helt sentral for å motvirke at følelse av stagnering og at man velger å slutte i bataljonen eller i Forsvaret. Dette er av stor betydning sett opp mot hensikten med avdelingsbefalsordningen. Å beholde kompetansebærerne på CV90 er viktig med tanke på den utviklingen som vil prege PBN og Hæren i fremtiden.

Med dette vil jeg konkludere med at det per i dag ikke finnes en tilstrekkelig plan for kompetanseutvikling av vognkommandører på CV9030N.

Dette er kritisk da vognkommandørene kan oppleve dette som demotiverende og en grunn til å forlate bataljonen og Forsvaret.

5.2 Forslag til videre arbeid

Det vil kunne være av interesse å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse som omhandler samme tema for å kunne se nærmere på om funnene fra denne oppgaven er gjeldende for en større andel av PBNs eller Hærens CV90 vognkommandører.

Med bakgrunn i den nye modellen for Grunnleggende befalsutdanning vil det også være interessant å se nærmere på om denne omleggingen innfrir de forventingene og behov PBN og Hæren har for CV90 vognkommandørutdanning.

Sett i lys av arbeidet som gjøres med fagplaner og systemer for kompetanseutvikling. Vil det kunne være av nyttig å undersøke om dette innfrir de behovene vognkommandørene i denne oppgaven savner.

Det vil kunne være av interesse å undersøke hvordan TMBN arbeider med kompetanseutvikling da de har lang erfaring som en fullt vervet avdeling.

Utdanning og kompetansestyring etter innføring av nye oppgraderte CV90 vogner, vil kunne gi nytt grunnlag for videre forskning.

Referanseliste

- Dale for Hærstaben. (2006). *Trening for operasjoner II*. Hærstaben.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement (2012-2013). *St. meld. Nr.14.: Kompetanse for en ny tid*. Oslo.
- Fagsjef Manøver. (2013). *Fagplan vognkommandør stormpanservogn CV90: Grunnleggende befalsutdanning (TIL PRØVE)*. Rena: Fagsjef Manøver.
- Fagsjef Manøver. (2012). *Håndbok for stormtroppen i felt*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren.
- Forsvarssjefen (2009). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen.
- Generalinspektøren for Hæren. (2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser*. Heggelia: Generalinspektøren for Hæren.
- Generalinspektøren for Hæren. (2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser: vedlegg B, undervedlegg 5- Retningslinjer for utarbeidelse av Hærens utdanningskoder*. Heggelia: Generalinspektøren for Hæren.
- Generalinspektøren for Hæren. (2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser: vedlegg C, undervedlegg 2- Utdanning av vervede*. Heggelia: Generalinspektøren for Hæren.
- Generalinspektøren for Hæren. (2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser: vedlegg E, Planlegging og gjennomføring av utdanning, trening og øving*. Heggelia: Generalinspektøren for Hæren.
- Generalinspektøren for Hæren. (2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser: vedlegg H, Hærens utdanningskontroll*. Heggelia: Generalinspektøren for Hæren.
- Generalinspektøren for Hæren. (2012-2013). *UD 2-1: Forsvarets sikkerhetsbestemmelser for landmilitær virksomhet*.
- Hærstaben. (2013). *Faginnhald i kurs for avdelingsbefal for å kvalifisere til teneste som spesialist*. Lagret i doculive, referanse 2013/024550-001/FORSVARET/512.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne. Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.

-
- Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Krigsskolen (2013-2014). *Studiehåndbok – bachelor i militære studier: ledelse og landmakt* (justert utgave for kull Eriksen 2011-2014). Oslo: Krigsskolen.
- Kristiansen, Svein - Tore (2009a). *KS Fagrapport nr. 1- Militære erfaringer i bruk*. Oslo: Krigsskolen
- Kristiansen, Svein - Tore (2009b). En framtid som avdelingsbefal i Hæren? *Kungl Krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift*. (Hefte 4, 2009: 33- 50).
- Lai, Linda (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Moxnes, Paul (1981). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet: pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis*. Oslo: Institutt for Sosialvitenskap.
- Sjef Forsvarets Skolesenter (2007). *Tjenestereglement for Forsvaret kl4- Utdanning av befal*. Oslo: Forsvarets skolesenter.

Internett:

- Wibe, Hanna Flatås. (26.11.2013) *Forsvaret oppretter en ny verved hærstyrke*. Lokalisert 28.11.2013 på:
<http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/Forsvaret-opprettet-ny-vervet-haerstyrke.aspx>

Intervjuer:

- Løytnant Henrik Skogland. Ass S3 Stab Panserbataljon. Intervjuet av forfatter på Setermoen 11.11.2013.
- Respondent 1. Panserbataljon. intervjuet av forfatter på Setermoen 11.11.2013.
- Respondent 2. Panserbataljon. Intervjuet av forfatter på Setermoen 11.11.2013.
- Respondent 3. Panserbataljon. Intervjuet av forfatter på Setermoen 11.11.2013.
- Major Jostein Svendsen. Sjef kavaleriseksjonen ved Manøverskolen, Hærens våpenskole. Intervjuet av forfatter på Linderud 14.11.2013.

Vedlegg A: Handlingskompetansemodellen



Vedlegg B: Samtykkeerklæring informant

Samtykkeerklæring informant

1. Bakgrunn og formål

Som kadett ved Krigsskolens operative linje kull 11-14 skal jeg i 5. semester skrive min bachelor oppgave. Bachelor oppgaven har til hensikt å lære kadetten hvordan man skal presentere en fordypningsoppgave, samt at kadetten skal utvikle dypere kunnskaper innenfor et avgrenset tema knyttet til offisersprofesjonen (Studiehåndbok KS, 2013). Tema for min oppgave er kompetanseutvikling hos sertifiserte vognkommandører på CV 9030N. Hensikten med dette informantintervjuet er å intervju deg i kraft av den funksjon og tjenestestilling. Dette er et sentralt intervju for min oppgave da det er utfordrende å oppdrive skiftelige kilder som omhandler oppgavens tema til den detaljgraden jeg er ute etter.

2. Hva innebærer det å stille til intervju

Studiet vil bli gjennomført som et semistrukturert intervju som omhandler oppgavens tema. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, samt at jeg vil ta notater underveis. Intervjuet vil vare tentativt én time. Det er ønskelig at det skal være mulig for intervjuer å kunne stille oppklarende eller oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuet hvis dette skulle være nødvendig.

3. Hva skjer med informasjonen fra intervjuet?

Du som informant spiller en sentral del i oppgaven min og for at den skal få den tyngden jeg er ute etter vil det være av stor betydning at du som informant skal kunne refereres til ved navn, grad, tjenestestilling og dato for gjennomført intervju.

Du vil ha rett og mulighet til å få innsyn i all informasjon som er lagret på deg. Det vil si at du har mulighet og rett til innsyn på all informasjon som blir brukt i oppgaven som kan spores tilbake til deg.

Du har da videre rett og mulighet til å korrigere eventuelle feil i de opplysningene jeg har registrert før oppgaven fremstilles.

Informasjon som ikke blir direkte brukt i oppgaven vil kun jeg og min veileder Aleksander Lutz ved KS ha tilgang til.

All transkribering og lydopptak vil bli slettet ved oppgave slutt, det vil si etter at oppgaven er vurdert. All informasjon vil bli oppbevart på min passord beskyttet PC, eller på privat bruker på FisBasis.

Informasjon som kommer ut av intervjuene vil kun bli brukt i denne oppgaven og vil ikke bli sendt videre.

4. Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i denne studien, dersom du ønsker å delta underskriver du denne samtykkeerklæringen. Du kan når som helst før 01.12.13 trekke ditt samtykke for denne studien selv om du har underskrevet. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Dersom du på et senere tidspunkt skulle ha noen spørsmål til samtykkeerklæringen eller oppgaven er det bare å ta forbindelse med Ida Kristine Røgler- TLF: 93859032.

5. Informasjon om utfallet av studien

Hvis det er ønskelig kan en kopi av oppgaven sendes til deg ved forespørsel etter at den er vurdert.

6. Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av intervjuobjekt, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt riktig og nødvendig informasjon om studien:

(Signert av intervjuer, dato)

Vedlegg C: Samtykkeerklæring respondent

Samtykkeerklæring respondent

1. Bakgrunn og formål

Som kadett ved Krigsskolens operative linje kull 11-14 skal jeg i 5. semester skrive min bachelor oppgave. Bachelor oppgaven har til hensikt å lære kadetten hvordan man skal presentere en fordypningsoppgave, samt at kadetten skal utvikle dypere kunnskaper innenfor et avgrenset tema knyttet til offisersprofesjonen (Studiehåndbok KS, 2013). Tema for min oppgave er kompetanseutvikling hos sertifiserte vognkommandører på CV 9030N. Hensikten med dette respondentintervjuet er å intervjuer deg i kraft av den funksjon og tjenestestilling. Dette er et sentralt intervju for oppgaven min da jeg er ute etter hvordan vognkommandører opplever at kompetanseutvikling er et fokusområde i hverdagen.

2. Hva innebærer det å stille til intervju

Studiet vil bli gjennomført som et semistrukturert intervju som omhandler oppgavens tema. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, samt at jeg vil ta notater underveis. Intervjuet vil vare tentativt én time. Det er ønskelig at det skal være mulig for intervjuer å kunne stille oppklarende eller oppfølgings spørsmål i etterkant av intervjuet hvis dette skulle være nødvendig.

3. Hva skjer med informasjonen fra intervjuet?

I oppgavens fremstilling vil dine ytringer og påstander blir henviset til som «respondent X». det vil si at det kun er meg og min veileder Aleksander Lutz ved KS ha tilgang til hvem som har sagt hva.

Kriteriene for utvalget av respondenter vil bli beskrevet i metodekapittelet i oppgaven, dette fordi det er et krav om transparens til oppgaven.

Informasjon som ikke blir direkte brukt i oppgaven vil kun jeg og min veileder ha tilgang til.

All transkribering og lydopptak vil bli slettet ved oppgave slutt, det vil si etter at oppgaven er vurdert. All informasjon vil bli oppbevart på min passord beskyttet PC, eller på privat bruker på FisBasis.

Informasjon som kommer ut av intervjuene vil kun bli brukt i denne oppgaven og vil ikke bli sendt videre.

4. Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i denne studien, dersom du ønsker å delta underskriver du denne samtykkeerklæringen. Du kan når som helst før 01.12.13 trekke ditt samtykke for denne studien selv om du har underskrevet. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Dersom du på et senere tidspunkt skulle ha noen spørsmål til samtykkeerklæringen eller oppgaven er det bare å ta forbindelse med Ida Kristine Røgler- TLF: 93859032.

5. Informasjon om utfallet av studien

Hvis det er ønskelig kan en kopi av oppgaven sendes til deg ved forespørsel etter at den er vurdert.

6. Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av intervjuobjekt, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt riktig og nødvendig informasjon om studien:

(Signert av intervjuer, dato)

Vedlegg D: Intervjuguide informant

Intervjuguide informantintervju Hærens våpenskole og Panserbataljon

Formålet med intervjuet er å innhente informasjon til min bachelor oppgave ved KS. Tema for oppgaven er kompetanseutvikling hos sertifiserte vognkommandører på CV 90. Jeg ønsker å undersøke om det finnes en tilstrekkelig plan for dette, samt hvordan PBN sine vognkommandører opplever at dette er et fokusområde.

Dette er et informantintervju som er sentralt for min oppgave, da det er utfordrende å finne relevante dokumenter som omhandler oppgavens tema. Intervjuet vil ha en semistrukturert intervjuform, det vil si at det er rom for å justere rekkefølgen på spørsmålene, samt at det oppfordres til å komme med egne betraktninger. Jeg ønsker å ta opp ulike temaer rundt utdanning og utvikling av vognkommandører etter sertifiseringskurs, og HVS sin rolle i forhold til PBN. Hvis det er andre momenter som er relevant oppfordres det til dette blir tatt opp under intervjuet. Jeg er videre interessert i styrende dokumenter og planer som omhandler temaet. Det vil bli utdelt et eget skriv for samtykke for bruk av dataene som blir samlet inn under intervjuet.

Innledende spørsmål:

1. Alder?
2. Hvor lang tjenesteerfaring har du?
3. Hvilken tjenestebakgrunn har du?
4. Hvor lenge har du jobbet i PBN/ HVS?

Kompetanseutvikling vognkommandører CV 90- bakgrunn:

5. Hva tenker du om dette temaet?
 - a. Relevans/ viktighet
 - b. Tidligere erfaringer og egne betraktninger?
6. Hva vet du om utdanningsplaner for vognkommandører på CV 90?
7. Finnes det noen konkrete planer for kompetanseutvikling hos sertifiserte vognkommandører?
8. Hvordan er det kommunisert hva som kreves og forventes av en vognkommandør?
 - a. Stillingsbeskrivelse
 - b. Målsetninger og måloppnåelse
 - c. Føringer/ planer
 - d. Oppfølging/ evaluering
9. Hva er HVS sin rolle opp mot Panserbataljonen, og motsatt?
 - e. Føringer/ planer
 - f. Oppfølging/ evaluering
 - g. Faglig støtte

10. Med den nye oppgraderingen av CV 90, hvordan vil det påvirke behovet for kompetanseheving hos vognkommandørene?
11. I hvilken grad har vognkommandørene påvirkning på egen utvikling eller avdelingens utvikling?
 - a. Utdanning av egen besetning?
 - b. Fagutdanning av SK og VF i avdelingen?
 - c. Under oppdragsløsning?

Kompetanseutvikling vognkommandører CV 90- gjennomføring:

12. På hvilken måte skal/ bør vognkommandørene bli tilført kompetanse etter sertifiseringskurs?
 - a. Hva slags kompetanse?
 - b. Fra hvem?
 - c. Hvordan?
 - d. Når?
 - e. Hvordan skal oppfølgingen foregå?
13. Hvordan blir kompetanseheving hos vognkommandører prioritert?
 - a. Hvilken kompetanse?
 - b. Tid
 - c. Personell
 - d. Struktur
14. Hvordan bør etterutdanningen av vognkommandører foregå?
15. Hvilken kompetanse bør utvikles videre, og hvorfor?

Kompetanseutvikling vognkommandører CV 90- reglementer:

16. Hvilke dokumenter eller reglementer er styrende for etterutdanningen av vognkommandørene?
 - a. Er dette tilstrekkelig?

Avslutning:

17. Noen andre momenter du ønsker å legge til eller presisere?
18. Noen avsluttende kommentarer eller spørsmål om intervjuet eller oppgaven?

Takk for at du stilte opp på intervju for min bachelor oppgave!

Vedlegg E: Intervjuguide respondenter

Intervjuguide respondenter Panserbataljon

Formålet med intervjuet er å innhente informasjon til min bachelor oppgave ved KS. Tema for oppgaven er kompetanseutvikling hos sertifiserte vognkommandører på CV 90. Jeg ønsker å undersøke om det finnes en tilstrekkelig plan for dette, samt hvordan PBN sine vognkommandører opplever at dette er et fokusområde.

Dette er et respondentintervju som vil være med å danne grunnlag for hvordan vognkommandørene i PBN opplever kompetanseutvikling i hverdagen. Intervjuet vil ha en semistrukturert form, det vil si at det er rom for å justere rekkefølgen på spørsmålene, samt at det oppfordres til å komme med egne betraktninger. Jeg ønsker å ta opp ulike temaer rundt utdanning og utvikling av vognkommandører etter sertifiseringskurs, og HVS sin rolle i forhold til PBN. Hvis det er andre momenter som er relevant oppfordres det til dette blir tatt opp under intervjuet. Videre er jeg interessert i styrende dokumenter og planer som omhandler temaet. Det vil bli utdelt et eget skriv for samtykke for bruk av dataene som blir samlet inn under intervjuet.

Innledende spørsmål:

1. Alder?
2. Hvor lang tjenesteerfaring har du?
3. Hvilken tjenestebakgrunn har du?
4. Hvor lenge har du jobbet i Panserbataljonen?

Kompetanseutvikling vognkommandører CV 90- bakgrunn:

5. Hva tenker du om dette temaet?
 - h. Relevans/ viktighet
 - i. Tidligere erfaringer/ egne betraktninger
6. Hva vet du om utdanningsplaner for vognkommandører på CV 90?
7. Vet du om det finnes noen konkrete planer for kompetanseutvikling for vognkommandører?
8. Hvordan er det kommunisert hva som kreves og forventes av en vognkommandør?
 - a. Stillingsbeskrivelse
 - b. Målsetninger og måloppnåelse
 - j. Føringer/ planer
 - k. Oppfølging/ evaluering
9. Hvordan opplever du ditt faglige nivå i forhold til det som er forventet?
 - a. Sikkerhet
 - b. Utdanning av øvrig besetning
9. I hvilken grad har vognkommandørene påvirkning på egen utvikling eller avdelingens utvikling?
 - c. Utdanning av egen besetning?

- d. Fagutdanning av SK og VF i avdelingen?
- e. Under oppdragsløsning?

Kompetanseutvikling vognkommandører CV 90- gjennomføring:

10. På hvilken måte har vognkommandørene blitt tilført kompetanse etter sertifiseringskurs i bataljonen?
- a. Hva slags kompetanse?
 - b. Fra hvem?
 - c. Hvordan?
 - d. Når?
 - e. Hvordan har oppfølgingen foregått?
 - f. Mangler?
11. Hvordan opplever du at kompetanseheving hos vognkommandører er prioritert?
- a. Hvilken kompetanse?
 - b. Tid
 - c. Personell
 - d. Struktur
12. Hvilken kompetanse bør utvikles videre, og hvorfor?
13. Hvordan bør/ kan etterutdanningen av vognkommandører foregå?

Kompetanseutvikling vognkommandører CV 90- reglementer:

14. Hvilke dokumenter og reglementer har du tilgang til for å øke din egen kompetanse som VK?
- a. Er dette tilstrekkelig?

Avslutning:

15. Noen andre momenter du ønsker å legge til eller presisere?
16. Noen avsluttende kommentarer eller spørsmål om intervjuet eller oppgaven?

Takk for at du stilte opp på intervju for min bachelor oppgave!