

# **Utdanning og trening av vervede i HRS avdelinger**

Er gjeldende retningslinjer hensiktsmessige?

Kadett Andreas Eitrheim Røthe



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen  
Høst 2013

Antall ord: 9586

## **Forord**

Først og fremst vil jeg takke de som har stilt til intervju i denne oppgaven. Uten intervjuene hadde det ikke blitt noen oppgave. Jeg vil og takke veileder ved Krigsskolen for den støtte og veiledning jeg har fått.

Når jeg begynte å jobbe med denne problemstillingen tok det ikke lang tid før jeg skjønnte kompleksiteten på det jeg egentlig spurte om. Det er svært mange faktorer som påvirker det valgte temaet. Oppgaven i seg selv blir således en meget liten bit i en noe mer kompleks sammenheng.

I den sammenheng vil jeg si at det er svært krevende å se hvilke faktorer som påvirker hverandre. Det kan være enda vanskeligere å tenke seg til ringvirkningene, om en skulle endre på en av disse faktorene.

Prosessen med å fremstille denne oppgaven har gitt meg en bedre innsikt i denne kompleksiteten. Det har således vært mye god læring om Forsvaret og Hæren som organisasjon, noe som sikkert vil komme meg til gode i fremtiden.

## **Sammendrag**

Oppgavens problemstilling er ”I hvilken grad er gjeldende retningslinjer for utdanning og trening av vervede i HRS avdelinger hensiktsmessige?”

Gjennom dokumentstudier og informantintervjuer har det vært mulig å danne et teorigrunnlag for denne problemstillingen. Ved å drøfte dette teorigrunnlaget opp mot respondenters oppfattelse av hva som er gjeldende retningslinjer, har det vært mulig å si noe om retningslinjenes grad av hensiktsmessighet.

Den overordnede tendensen anses å vise at gjeldende retningslinjer for utdanning og trening av vervede i HRS avdelinger, i stor grad er hensiktsmessig. Herunder kan det vises til mindre tendenser som har en negativ innvirkning på graden av hensiktsmessighet. Disse tendensene er en opplevd mangel på kvalitative krav og en manglende strategisk forankring av kompetansestyring. Sist er det sett et forhold mellom fagkompetanse og handlingskompetanse som ikke har vært mulig å gradere i forhold til hensiktsmessighet.

# Innholdsliste

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Innholdsliste .....	4
1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Problemstilling .....	7
1.3 Avgrensning .....	7
2 Metode.....	8
2.1 Kvalitativ tilnærming .....	8
2.2 Innhenting av kvalitativ data .....	9
2.3 Dokumentstudie .....	9
2.4 Intervju .....	10
2.5 Informantintervju .....	11
2.6 Respondentintervju.....	12
2.7 Analyse og Tolkning .....	13
2.8 Datakvalitet .....	13
2.9 Forforståelse .....	14
3 Teori .....	15
3.1 Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT) .....	15
3.2 Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO) .....	17
3.3 Strategisk kompetansestyring og kompetanse.....	18
3.4 Intervju med oberstløytnant Trond Haande, bataljonssjef Telemark Bataljon .....	20
3.5 Intervju med major Jostein Svendsen, seksjonssjef kavaleri, Hærens våpenskole. ....	21
3.6 Mission essential task list (METL) .....	23
4 Drøfting .....	24
4.1 Metode for utdanning og trening.....	24
4.2 Krav til den enkelte .....	27
4.3 Kompetanse og kompetansestyring.....	29
5 Avslutning .....	30
6. Forslag til videre forskning .....	32
Referanseliste .....	33
Vedlegg A: Begreper.....	35

Vedlegg B: Intervjuguider.....	36
Vedlegg B1: Intervjuguide oblt. Haande.....	36
Vedlegg B2: Intervjuguide maj. Svendsen.....	38
Vedlegg B3: Intervjuguide respondenter .....	41
Vedlegg C: Samtykkeerklæringer .....	43
Vedlegg C1: Samtykkeerklæring informanter .....	43
Vedlegg C2: Samtykkeerklæring respondenter.....	44

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Gjennom oppgaven søkes det å belyse hvorvidt utdanning og trening av vervede (Vedlegg A), i hurtig reaksjons styrke (HRS) avdelinger, gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Dette gjøres ved å drøfte Hærens styrende dokumenter supplert av informantintervju og teorier angående kompetansestyring, opp mot respondenters oppfatning av hensiktsmessigheten.

Siden 1960 tallet har personellgruppen vervede vært benyttet i Forsvaret og i Hæren. I dag finner man vervede i stillinger ved flere operative enheter, følgelig har også antallet økt betydelig (FD, 2013, Meld St.14, pkt 7.2.3). Hæren har nå innslag av hele bataljoner nesten utelukkende bestående av vervede. Andre bataljoner har mindre grupper, tropper og kompani bestående av vervede.

Andelen vervede i Hæren vil med all sannsynlighet øke i fremtiden sammen med utviklingen av innsatsforsvaret.” Forsvarets behov for spesialistkompetanse på lavere nivå er større enn tidligere” (FD, 2013, Mel.St. nr 14, pkt 7.4.2). Siste utvikling her er en ny HRS avdeling i Nord Norge (Eikesdal, 2013;NTB, 2013).

Gitt denne utviklingen, kan det være hensiktsmessig å analysere utdanning og trening i HRS avdelinger. Dette fordi utdanning og trening kan ses som en sentral premiss for en avdelings operative evne. ”Hæren skal utdanne og trene enkeltsoldater[vervede], ledere og avdelinger slik at de er i stand til å løse alle gitte oppdrag i det stridsmiljøet Hæren skal operere i – både innenlands og utenlands”(HUT, 2012,s 4, pkt2.1). Gjennom respondentintervju fremkommer det at mange personer har en tilknytning til temaet, men det kan tendere mot at temaet mangler et overordnet eierskap.

Utdanning og trening anses å være en av flere faktorer som sikrer at vervede har den nødvendige kompetansen for å løse de oppdrag Hæren til en hver tid måtte ha.

”[Utdanningen] Dekke de kvalitative og kvantitative behov Hæren har for spesialister, vervede og mannskaper” (HUT, 2012,s 5, pkt2.3.2).

I oppgaven vil det fokusere på hvilke overordnede faktorer som finnes i faglinjen (Vedlegg A), styringslinjen (Vedlegg A) og avdelingene selv. Disse faktorene følges gjennom respondenter som representerer nivåene fra bataljon til tropp. Videre vil retningslinjenes grad av hensiktsmessighet belyses.

## 1.2 Problemstilling

Hærens utdannings og treningsbestemmelser (HUT) er det overordnede og styrende regelverket for all utdanning og trening i Hæren. HUT skal da være retningsledende for dette arbeidet (HUT, 2012,s3 Pkt1.1). Slik det er nå har jeg stilt meg spørsmålet om hvorvidt det finnes et spesifikt og ensartet system for utdanning og trening av vervede i Hæren. Dette er utgangspunktet for problemstillingen som er:

”I hvilken grad er gjeldende retningslinjer for utdanning og trening av vervede i HRS avdelinger hensiktsmessige?”

## 1.3 Avgrensning

Det ses nødvendig å begrense oppgavens omfang noe. Dette gitt oppgavens potensielle bredde, kompleksitet samt de begrensinger som gis i rammen av en bachelor oppgave. Det er mange faktorer som påvirker denne problemstillingen. Disse er blant flere; økonomiske rammer, rekruttering, hygiene faktorer hos den enkelte (Kaufman og Kaufman, 1994, s109), tilrettelegging for overgang til det sivile, innfasing av spesialistkorps, kulturelle og strukturelle forhold i organisasjonen samt oppdrag som vesentlig endrer rammefaktorer. Disse faktorer vil ikke bli omdiskutert i oppgaven, med mindre de er en del av en årsaksforklaring. Så langt det lar seg gjøre vil det i oppgaven ses på retningslinjer for utdanning og trening i en konseptuell og prosessorientert ramme. Faktorer som er nevnt over, kan ses å ha en mindre påvirkning i en slik konseptuell og prosessorientert tankegang. Det er så å si utenkelig å ta for seg samtlige retningslinjer som er beskrevet i overordnede dokumenter og andre teorier. I oppgaven fokuseres på de retningslinjer som blir funnet i en kombinasjon av informantintervju, dokumentstudier og respondentintervju. I problemstillingens ordlyd nevnes ordet ”hensiktsmessig”. Med hensiktsmessig menes hvorvidt retningslinjene fungerer i praksis. Oppgaven tar for seg HRS avdelinger, men mye av informasjonen knyttes til Telemark Bataljon (TMBN). Oppgaven er ikke en analyse av TMBN, men avdelingen blir nyttet som en eksemplifisering.

## 2 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvilken forskningsmetode som er nyttet samt analysemetode og innhentingsmetoder for informasjon.

Jeg vil videre redegjøre for hva som ble gjort rent metodisk. I avslutning på dette kapittelet vil jeg presentere min forforståelse av problemstillingen.

### 2.1 Kvalitativ tilnærming

For å kunne belyse problemstillingen ble det valgt en kvalitativ og deduktiv metode. Dette da oppgaven omsetter teori til empiri (Johannessen, 2010,s51).

Utdanning og trening av vervede kan i stor grad ses som en kontinuerlig prosess og et fenomen som innbefatter individers tanker og meninger. En kvalitativ tilnærming vil være hensiktsmessig da den sier noe om spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet som skal studeres (Johannessen, 2010,s32).

Videre vil en kvalitativ tilnærming være hensiktsmessig hvis en skal undersøke fenomener som en ikke kjenner godt til, er forsket lite på og vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen, 2010,s32).

Oppgavens problemstilling oppfattes på ingen måte som ukjent i Hæren. Det har etter min forståelse, blitt gjennomført flere studier rundt temaet. Studiene retter seg primært mot grenaderers motivasjon og kompetanseutvikling. Studiene ses derfor ikke som direkte relevante for problemstillingen i denne oppgaven. Jeg har ikke funnet forskning som har en tilnærmet lik problemstilling som denne oppgaven.

Siden utdanning og trening av vervede kan ses på som en kontinuerlig prosess, kan forskning på temaet alltid ses som relevant. Denne oppgaven kan settes sammen med annen forskning og studier. Dette for å bidra inn i en større helhet.

En kvantitativ metode kunne også vært benyttet (Johannessen, 2010,s31). En kvantitativ metode ville i større grad kunne kartlegge utbredelsen av fenomenet utdanning og trening av vervede (Johannessen, 2010,s31). Utbredelsen av fenomenet ville kunne si noe om hensiktsmessighet med bakgrunn i hvor stor utbredelsen er. Utbredelsen er mer eller mindre begrenset til HRS avdelinger. Naturlig nok da det er HRS avdelinger som i størst grad nytter vervede.

En kvalitativ metode vil gi en dypere forståelse, noe som kan belyse hensiktsmessigheten bedre fordi utbredelsen i stor grad er kjent.



## 2.2 Innhenting av kvalitativ data

Jeg valgte å nytte dokumentanalyse og intervju for å samle inn kvalitativ data. Dette fordi disse metodene ble sett på som best egnet til å skaffe relevant data.

Dokumentstudia og analyse ble valgt, da utgangspunktet for en kvalitativ dataanalyse som regel er i tekst eller dokumenter (Johannessen, 2010,s164).

De retningslinjer og generiske beskrivelser som var aktuelle, er gitt i ulike dokumenter som finnes i Hæren. Intervju ble valgt da det ville være ”en fleksibel metode som [kunne] brukes nesten over alt og gjøre det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser”(Johannessen, 2010,s 135).

En slik kombinasjon av innhentningsmetoder ble nyttet da det viste seg at detaljgraden i tilgjengelige dokumenter alene ikke var god nok. Spesielt, detaljgraden som beskriver praktiske utførelse på de lavere nivå i Hæren, e. g troppsnivået.

## 2.3 Dokumentstudia

Dokumentene som jeg nyttet i denne oppgaven er Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT, 2012) og Direktiv for strategisk kompetansestyring (DISKO, 2009; Vedlegg A). Disse var tilgjengelig på Forsvarets intranett og begge var gradert UBEGRENSET. Valget av dokumenter ble gjort på grunnlag av dokumentenes plass i Forsvarets dokumenthierarki. Der er nevnte dokumenter overordnede og styrende for all aktivitet på område.

Videre er de utgitt av Generalinspektøren for Hæren(GIH)/Hærstaben og Forsvarsjefen (FSJ) /Forsvarsstaben som leder Hæren og Forsvaret (DIVØ, 2009,s 37, fig 13). Dette gjør dokumentene svært relevant da GIH/Hærstaben og FSJ/Forsvarsstaben har direkte styringsrett over Hæren.

Teorier angående kompetanse og kompetansestyring er representert ved Handlingskompetanse av Pär Nygren (2004) og Strategisk kompetansestyring av Linda Lai (2004). Lai og Nygrens teorier kan ses å være direkte relevant sett opp mot DISKO (2009), som beskriver kompetansestyring i Forsvaret. Lai og Nygren er begge høyt ansette forfattere som beskriver anerkjente teorier innenfor kompetanse og kompetansestyring. Nygrens (2004) teori er spesifikt rettet mot helse- og sosialområder og skole. I sentrum av Nygrens teori står læring og utvikling av profesjonelle handlingskompetanser (Nygren, 2004, forord). Sett at

vervede blir omtalt som profesjonelle soldater, så vil Nygrens (2004) teori være egnet å benytte i denne oppgaven.

Disse dokumentene og teoriene vil med bakgrunn i kriteriene for utvelgelse kunne betraktes som svært egnede for oppgaven. Dette da informasjonen vil kunne representere det generelle fenomenet (Johannessen, 2010,s70) utdanning og trening.

Jeg har også benyttet en delrapport fra Hærstaben (TFO II, 2006), en amerikansk felt manual (FM7-0, 2008), en artikkel som tar for seg deler av Nygrens teori (Jensen, Traavik, 2010), et dokument vedrørende utdanningsprogram for soldater (GSU1, 2010) og et direktiv for virksomhetsstyring i Forsvaret (DIVØ, 2009). Dette for å kunne underbygge resterende dokumenter og teorier. Disse dokumentene ses som velegnete å nytte til dette formålet (Johannessen, 2010,s70).

Analysen av dokumentene sammen med informantintervju har som hensikt å trekke ut viktige faktorer som kan belyse retningslinjer for utdanning og trening av vervede i en HRS avdeling. Dokumentene er tolket på en slik måte at en selv må finne de deler som er relevante. Denne tolkningsmetoden kan ses å være hensiktsmessig slik oblt. Haande kan forstås ” i rammene av det [HUT] så kan vi finne en del som er relevant for oss” (Haande, 2013). Dette kan ikke sikre at jeg tolker dokumentet riktig, dette fordi det ikke er foretatt intervju med forfatteren eller utgiver av dokumenter.

Selv om disse faktorene reduserer kvaliteten av informasjonen i dokumentene noe, ses informasjonen som valid. Dette grunnet at jeg sammenligner tolkningen opp mot informanter. De rådende meninger og eventuelle uoverensstemmelser vil da sannsynlig kommer frem.

## **2.4 Intervju**

Jeg valgte ut to informanter og fire respondenter til intervju. Informanter ble valgt da det er lite dokumentert informasjon om temaet. De kunne da utdype dokumentene for å skape en bedre forståelse for innholdets mening.

Respondenter ble valgt da det var et behov for å se hvordan fenomenet var på de ulike nivå i HRS systemet.

Kriteriene for utvalg av informanter og respondenter er først og fremst at de hadde god kjennskap til overordnede og styrende faktorer for trening og utdanning i Hærens ulike nivåer. Som et andre kriterium var nærhet i tid en faktor. Det var primært ønsket at informanter og respondenter bekledd en stilling i en HRS avdeling. Sekundært at det var kortest mulig tid

fra de hadde sluttet til de tiltrådte i ny stilling. Det påpekes at respondentene ikke var tilsatt i HRS avdelinger da de ble intervjuet.

Det tredje kriteriet var informanter og respondenters tilgjengelighet, da hverdagen i Hæren er hektisk og oppgaven var begrenset i tid.

Både informanter og respondenter tilfredsstilte de krav jeg satt. De vurderte seg selv også kapable til å la seg intervjuet i rollen som e. g troppssjef eller kompanisjef.

Samtlige informanter og respondenter ble tilsendt samtykkeerklæring vedrørende anonymitet og bruk av informasjon de gav (Johannessen, 2010, s 96; Vedlegg C1-2).

## **2.5 Informantintervju**

De to informantene som ble intervjuet var oberstløytnant (oblt.) Trond Haande, bataljonssjef Telemark bataljon og major (maj.) Jostein Svendsen, seksjonssjef kavaleri ved Hærens våpenskole (HVS). De har begge lang tjenestetid i Hæren samt en særdeles god innsikt i Hæren som organisasjon. Det er gjennomført et semi-strukturert intervju (Johannessen, 2010, s 137-140) ved personlig oppmøte med begge.

Informantene fikk tilsendt en intervjuguide med tema for intervjuet (Vedlegg B1-2).

Informantene valgte å ikke bli anonymiserte (Vedlegg C1).

Intervjuet med oblt. Haande avdekket flere interessante punkter. Intervjuguiden som ble tilsendt maj. Svendsen ble derfor noe mer spesifikk og detaljert. Temaene som ble presentert i begge intervju var de samme. Dette er viktig når det kommer til å kunne analysere de to intervjuene (Johannessen, 2010, s138).

Intervjuene ble tatt opp ved bruk av digital båndopptager. Transkripsjon ble gjennomført ved å sammenfatte det som ble sagt, således ble det parafrasering. I transkripsjonen ble det markert der jeg tolket hva som ble sagt. Transkripsjon ble i etterkant tilsendt informantene slik at eventuelle mistolkninger kunne rettes opp. Dette av hensyn til informasjonens validitet når det blir brukt som del av teorigrunnlaget i oppgaven (Johannessen, 2010,s148).

Det ble fremmet ønske om å stille oppklarende spørsmål via e-post (Vedlegg B). Den videre tilgangen til informantene var noe begrenset, dette da de har en hektisk arbeidshverdag.

Min forståelse av temaet var ikke på samme nivå som det informantene hadde. Dette kan ha medført at jeg ikke var i stand til å stille de riktige utdypende spørsmålene. Således kan relevant informasjon ha blitt oversett.

Videre kan det være en utfordring i slike semi- strukturerte intervju at jeg har mindre innvirkning på svarene samt at svarene baserer seg på hvordan informanten har forstått spørsmålet (Johannessen, 2010, s 137). Ved å ha like tema i intervjuguide og sammenligne svar fra begge informanter kunne dette reduseres noe.

## **2.6 Respondentintervju**

Det ble gjennomført fire semi- strukturerte intervju med respondenter (Johannessen, 2010, s 137-140). Samtlige respondentintervju var ved personlig oppmøte. Samlet så hadde respondentene 3 år gjennomsnittlig tjenestetid i relevante stillinger i HRS avdelinger. Snitt alder var 36 år og gjennomsnittlig fartstid i Forsvaret var 16 år. Samtlige hadde deployering til utland med en HRS avdeling. Dette anses å underbygge at utvalgsriterier for respondenter er ivarettatt.

En intervjuguide ble tilsendt samtlige intervjuobjekt (Vedlegg B3). Intervjuguiden inneholdt de samme overordnede tema som for informantene, dog mer spesifikke. Spørsmål ble formulert med tanke på hvilket nivå den enkelte respondent hadde erfaring fra. Fordelingen av respondenter på nivå er da en fra bataljonsnivå, en fra kompaninivå og to fra troppsnivå. På denne måten var det mulig å få empiri vedrørende temaene og se ulike oppfatninger og meninger rundt de samme temaene.

Respondenter ble oppfordret til å henvise til dokumenter de mente kunne være relevante (Vedlegg B3). Jeg fikk gjennom to respondenter, tilgang til to eksempler på mission essential task list (METL) dokument. Dette gjorde det mulig å få en bedre innsikt i hvordan METL skal fungere i praksis. Disse vil ikke bli referert til eller lagt ved her i sin helhet. Dette fordi eksemplene samlet beskriver kapasiteter, noe som anses som gradert informasjon.

Samtlige respondenter valgte å ikke være anonyme (Vedlegg C2). Det vil i oppgaven ikke refereres til hvilken respondent som har sagt hva. Respondentenes navn vil stå oppført i referanselisten dette for å kunne oppnå en bedre transparens i oppgaven. Informasjonen som ble innhentet ble med få unntak brukt i drøfting, analyse og avslutningsdelen av oppgaven. Der vil være markert i oppgaven, der det refereres til respondenter.

Transkripsjon ble gjennomført på samme måte som for informantintervju, med unntak av at kun relevante deler ble nedskrevet kontra alt i informantintervju. Transkripsjon ble ikke tilsendt respondentene. Det ble fremmet ønske om å stille oppklarende spørsmål via e-post (Vedlegg B; Johannesen, 2010.s148)

Vedrørende respondentintervju er kritikken den samme som for informantintervju. Det legges til at respondentens oppfattelse var i større grad sprikende enn hos informantene. Dette medførte at jeg i større grad hadde behov for å stille oppklarende spørsmål for å kunne koble deres svar med teori og informantenes uttalelser.

Her kan jeg ha påvirket respondentenes svar da flere hadde behov for å tenke seg om slik at de kunne ta stilling til ulike sammenligninger jeg fremstilte.

## **2.7 Analyse og Tolkning**

Analyse og tolking av dokumenter og transkripsjoner, ble gjennomført ved bruk av kategoribasert inndeling av data (Johannessen, 2010, s166). Disse kategoriene er basert på hva informanter/respondenter bemerket og hva dokumenter beskriver. Kategoriene var e. g, krav til utførelse av ferdigheter hos vervede, utdannings og treningsplaner, kompetanse osv. (Johannessen, 2010, s166). Dette ble kombinert med en fortolkende lesning for å finne ut hva meningen i dataen var (Johannessen, 2010, s167).

Samlet kunne denne tilnærmingen få frem informantenes og respondentenes forståelse av fenomenet utdanning og trening av vervede.

Angående tolkning av dokumenter (HUT, 2012; DISKO, 2009) så understrekes det at et dokumenthierarki i en organisasjon som Forsvaret kan ses ha en latent treghet. Dette fordi erfaring blir omgjort til nye retningslinjer (HUT, 2011, Vedlegg I, fig2). Denne syklusen kan naturlig nok ta noe tid å gjennomføre. Det kan derfor være slik at ulike faktorer som ikke beskrives av ulike dokumenter er på vei til å bli inkludert i de ulike dokumenter.

## **2.8 Datakvalitet**

Data/informasjonen som er samlet inn, vil sannsynligvis ikke være representativ for en spesifikk HRS avdeling i en gitt tidsramme. Dette med bakgrunn i at informanter og respondenter ikke har vært på samme sted til samme tid. Utvalget av respondenter er heller ikke stort nok til å være representativt for noe enkeltnivå i Hæren eller en avdeling. Det begrensede utvalget av respondenter er grunnet oppgavens begrensning i tid (Johannessen, 2010, s104).

Det informasjonen kan si noe om er hvilke oppfatninger og meninger som er rådende. Dette nettopp da eventuell sammenfallende informasjon representerer flere nivåer til ulik tid.

En annen faktor er at jeg har sett det nødvendig å sammenfatte respondenters meninger til et minste felles multiplum for å kunne drøfte ulike faktorer. Respondentene har ikke blitt konfrontert med dette multiplumet. Det kan derfor være slik at enkelte ikke kjenner seg fullt og helt igjen i mine sammenfatninger. Dette fordi noen respondenter kan ha svart i en ytterkant av min sammenfatning. Der det refereres til respondenter er det bemerket i hvilken grad dette samsvarer.

## **2.9 Forforståelse**

Jeg har selv jobbet i en avdeling bestående av vervede, da på tropps og lags nivå. Jeg har ikke vært vervet selv. Jeg hadde da liten oversikt over de overordnede retningslinjene som er beskrevet i ulike dokumenter som HUT (2012). Videre hadde jeg ikke noe omfattende daglig forhold til Hærens våpenskole (HVS).

Mine tanker rundt temaet var at retningslinjene virket noe vage og ufullstendige. Jeg oppfattet at det var opp til den enkelte avdeling å sette sine retningslinjer for utdanning og trening. Jeg hadde en generell oppfattelse av at de overordnede retningslinjene ikke var særlig hensiktsmessige, spesielt når det var gjaldt tropp og lag nivå.

Etter å ha gått igjennom teorien som skal brukes i denne oppgaven har jeg fått et mer nyansert perspektiv på problemstillingen. Jeg oppfatter det fortsatt slik at de overordnede retningslinjene er noe vage og lite spesifikke.

Til forskjell fra tidligere ser jeg at dette temaet er mer komplekst enn jeg har antatt. De at retningslinjene er vage kan e. g være fordi den enkelte avdeling skal kunne tilpasse seg virkeligheten bedre.

Jeg oppfatter nå at behovet for faste holdepunkter gitt i mål og krav er større på lavere nivå i Hæren. I tillegg ser jeg det som nødvendig at de overordnede retningslinjer påvirker krav og mål slik at oppfattelsen av utdanning og trening av vervede i større grad blir ensartet på tvers av bataljoner, kompanier og tropper.

Min forforståelse vil nok påvirke oppgaven (Johannessen, 2010, s 38). Jeg vil påstå at jeg i stor grad evner å holde meg objektiv. Dette vil jeg gjøre ved å ha en pragmatisk tilnærming til oppgaven (Johannessen, 2010, s 51) Gjennom å være opptatt av de rådende oppfattelser av realiteten, kan dette oppnås.

### 3 Teori

Teorien som danner grunnlaget for drøftingen er fire dokumenter, to teorier og to informantintervju. I dette kapittelet av oppgaven vil det redegjøres for hvilke faktorer som påvirker retningslinjer for utdanning og trening, hvorfor de er sentrale og hvordan de beskrives.

Videre vil oppgaven redegjøre for teorier angående kompetanse og kompetansestyling, hvorfor de er sentrale og hvordan de beskrives.

#### 3.1 Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT)

Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT) er det overordnede og styrende regelverket for all utdanning og trening i Hæren. HUT skal gi de overordnede målsetninger og regler samt fastsette ansvarsforhold som er gjeldende i utdanning og trening (HUT, 2012, pkt 1.1).

HUT spesifiserer gjennom to punkter og et vedlegg, hva som er gjeldende for utdanning og trening av vervede og vervede avdelinger. Ved første øyekast, er det lite spesifikt hva angår vervede ”(...)det er altså lite å hente ut i fra HUT hva angår trening [for vervede](...)” (Haande, 2013). Disse punktene er henholdsvis pkt 2.3.2, Mål og krav for utdanning av vervede og mannskaper (HUT, 2012). Vedlegg C, undervedlegg 2 Utdanning av vervede (HUT, 2012) og vedlegg D pkt 2.7 Fase 6 – Videregående samtrening av vervede avdelinger (HUT, 2012).

Tolkningen av dette dokumentet kan gjøres på to fundamentalt ulike måter. Begge måter er fortolkende, men den ene tar ikke hensyn til de omstendigheter virkeligheten presenterer (Johannessen, 2010, s 167).

Den første tolkningsmåten er at alt som ikke er spesifikt rettet mot vervede, ikke vil være gjeldende for utdanning og trening. Dette er en nokså snever tolkning og vil trolig ikke være velegnet eller riktig. Den andre tolkningsmåten er at alt i HUT (2012) er gjeldende. Men der det spesifiseres egne punkter for utdanning av vervede og vervede avdelinger, skal det fokuseres mest på.

Tolkningen som er mest hensiktsmessig er nok en blanding av de to. Begge informanter uttaler at det i hovedsak ikke er et skille på hvordan man utdanner og trener vervede kontra vernepliktige (Haande, 2013; Svendsen, 2013). I den forbindelse er mye i HUT (2012)

relevant opp mot utdanning og trening av vervede. Således kan det være vanskelig å finne konkrete retningslinjer som vil være gjeldende for utdanning og trening av vervede.

Ved å studere HUT kombinert med informantintervju kan det tolkes at de følgende tre faktorer vil blant flere faktorer, være sentrale for de overordnede retningslinjene.

Den første faktoren som anses sentral, er at vervede skal ha en mer omfattende kompetanse enn vernepliktige. ”Utdanning av vervede må ta utgangspunkt i, og bygge videre på utdanningen i førstegangstjenesten(...) videreutvikle de vervede slik at kunnskapene og ferdighetene til soldaten stiger(...)”(HUT, 2012, Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt1).

At kunnskap og ferdigheter skal økes og videreutvikles kan her tolkes som at det er bredden og dybden som skal øke. Det vil da si at vervede har kunnskaper på tvers av flere ferdighetsområder og at de har en bedre innsikt i ferdighetene (Svendsen, 2013).

Den andre faktoren som anses sentral, er definisjonen av ansvarsforhold for utdanning og trening. HUT definerer at det er den enkelte sjefs ansvar å drive utdanning og trening (HUT, 2011, Vedlegg E, pkt 2). HUT definerer også at HVS har det overordnede ansvaret å produsere og å jour holde utdannings og treningsplaner (HUT, 2012, pkt 3.2).

I lys av informasjon fra informantene viser det seg at HRS avdelingene i stor grad produserer egne utdannings og treningsplaner (Haande, 2013). Her har HVS ansvaret for de reglementer og utdanningsdirektiv som skal utgjøre innhold i utdannings og treningsplanene (Svendsen, 2013). HVS har ikke styringsrett over HRS avdelinger, men representerer her faglinjen (DIVØ, 2009, pkt 5.8.2).

Den tredje faktoren som kan være sentral er utdanningskontroll. Dette er en funksjon som gjennom HUT (2012), primært tilfaller HVS som et faglig inspektorat. Dette skal gjøres for å sikre at avdelingene når sine mål. Mål er det som kommer fra styringslinjen (Svendsen, 2013). I HUT er denne rollen definert til at den ”(...)skal sikre at utdanning for enkeltmenn og avdelinger når de gitte målsetninger med et balansert ressursforbruk” (HUT, 2011, Vedlegg H, pkt 1.1). Det defineres og gjennom HUT at den enkelte avdelingssjef og skal gjennomføre utdanningskontroll, for slik å sikre kvalitet og treffe korrigerende tiltak (HUT, 2011, Vedlegg E, pkt 1.2).

Gjennom informantintervjuer så tenderer det til at størstedelen av denne kontrollen utføres av avdelingen selv. HVS gjennomfører evalueringer primært opp mot faste tidspunkter før deployering til utenlandsoperasjoner (UTOPS)(Haande, 2013). Det skal og påpekes at HVS gjennomfører evalueringer etter avdelingens ønske (Haande, 2013).



Det vises og til en stor grad av transparens i HRS avdelinger, i dette tilfelle TMBN (Svendsen, 2013). Dette gjør at det er lite sannsynlig at HVS trenger å gjennomføre korrigerende tiltak ovenfor TMBN.

### **3.2 Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)**

DISKO skal sikre at Forsvaret og den enkelte ansatte har den kompetansen som er nødvendig for å løse dagens og fremtidens oppgaver (DISKO, 2009, pkt 1).

Dokumentet tar for seg begrepsdefinisjoner, roller og ansvar og viser hvordan strategisk kompetansestyring skal fungere som en prosess i Forsvaret.

Det er tre sentrale faktorer i DISKO (2009) som anses relevant for oppgavens problemstilling.

Den første faktoren er at dokumentet i seg selv er et overordnet direktiv. DISKO vil da sette krav og føringer til hvordan Forsvaret innretter virksomheten sin innenfor kompetansestyring (DISKO, 2009, pkt1.3). Dette kan anses relevant for problemstillingen da kompetanse er definert til de "(...) samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger(...)" (DISKO, 2009, pkt1.4). Ses dette opp mot definisjoner og ordlyder av utdanning og trening i HUT, nevnes da ordene evne (HUT, 2012, Vedlegg A, s A-4), ferdigheter og kunnskaper (HUT, 2012, Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt1). Dette kan ses å knytte utdanning og trening til kompetanse og kompetansestyring.

Strategisk kompetansestyring som prosess defineres til planlegging, implementering og evaluering som følger Forsvarets styringsprosess. Kompetansestyring skal knytte human resource management (HRM) med Forsvarets overordnede strategi (DISKO, 2009, s5). Det kan tolkes slik at kompetansestyring skal for eksempel reflekteres i andre styrende dokumenter som langtidsplaner, gjennomføringsplan og HUT (2012).

DISKO (2009) definisjonen er meget lik Lai sin definisjon av strategisk kompetansestyring (Lai, 2004, s 14). Lai (2004) sier videre at kompetansestyring må være knyttet opp mot organisasjonens overordnede mål slik at den er strategisk forankret. Om den ikke gjør det vil den kunne gi en forklaring på mangelfulle resultater for organisasjonen (Lai, 2004, s 24). Slik DISKO (2009) tolkes så er det dette den søker å gjøre.

Den andre faktoren som kan ses som sentral er de ulike former for kompetanse. De ulike kompetanseformer er handlingskompetanse, læringskompetanse, faglig kompetanse, læringskompetanse, strategisk kompetanse og sosial kompetanse (DISKO, 2009, s 4). Dette

kan ses å samstemme med Lai sine ulike hovedkategorier for kompetanseformer (Lai, 2004, tabell 3.1).

Den tredje faktoren er at DISKO angir at handlingskompetanse skal legges til grunn i alt arbeid med kompetansestyring (DISKO, 2009, pkt 3.3). Handlingskompetanse defineres som ”Individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål(...)” (DISKO, 2009, s 4)

DISKO (2009) fremstår som troverdig, objektiv og egnet for denne oppgaven, på lik linje med HUT (2012). Det er et unntak hva angår nøyaktighet. Det er i DISKO (2009) ikke referert til hvor teorier for kompetansestyring er hentet fra. Den ene referansen er til ”Torgersen, 2007,upubilsert” (DISKO, 2009,s 4).

Det oppfattes som at DISKO (2009) er omformulert for å kunne nyttes i Forsvarets organisasjon. Dette vil da være hensiktsmessig da Lai (2004) sin teori i stor grad oppfattes som en optimal adaptasjon av kompetansestyring.

### **3.3 Strategisk kompetansestyring og kompetanse**

Lais teori er en redegjørelse for strategisk kompetansestyring som en prosess (Lai, 2004, s 27). Denne teorien er svært relevant for problemstillingen av samme grunn som DISKO (2009). Uten at det i DISKO (2009), er referert til Lais (2004) teori er det rimelig å anta at denne kan være utfyllende. Dette fordi det er mulig å se flere likheter mellom DISKO (2009) og Lai (2004). Den vil og gi en bedre forståelse for konseptet strategisk kompetansestyring. Det er her fem faktorer som anses som sentrale. Den første faktoren er at Lai beskriver at strategisk kompetansestyring som prosess inneholder planlegging, implementering og evaluering (Lai, 2004, fig 1.1) I Lai (2004) sin teori legges det vekt på at kompetansestyring må være basert på strategiske analyser, både på virksomhetsnivå og kompetansenivå, og man må definere mål å styre etter (Lai, 2004,s15).

Den andre faktoren i denne teorien er den inngående forklaringen, og definisjonen på hva kompetanse er. Definisjonen tilsier at kompetansebegrepet er sammensatt og flerdimensjonalt. På grunn av dette er det viktig å avklare begrepet og tillegge det et så presist innhold som mulig (Lai, 2004, s47).

Den tredje faktoren i denne teorien er mobilisering av kompetanse(Lai, 2004). Mobilisering av kompetanse er en del av implementering av kompetanse i hennes modell. Her vil manglende tiltak for tilrettelegging for mobilisering ha negative konsekvenser (Lai, 2004,

s189). En slik negativ konsekvens kan være at den enkelte medarbeider opplever at han/hun ikke får benyttet sin kompetanse (Lai, 2004, s 189). Denne kompetanseinkongruensen kan føre til lave prestasjoner og at organisasjonen taper verdifull kompetanse (Lai, 2004, s189). Den fjerde faktoren er formulering av kompetansekrav i forbindelse med strategisk kompetansestyring. Lai mener at det viktigste punktet her er de mål og strategier organisasjonen har definert både på overordnet nivå og i forhold til sentrale funksjoner og oppgaver (Lai, 2004, s 70). Videre beskriver Lai at en hovedårsak til at formulering av kompetansekrav ofte er vanskelig, er en mangel på klare operative mål på et overordnet nivå (Lai, 2004, s 71).

En forutsetning for at mål skal gi klare styringssignaler er ikke bare å antyde retning eller ønsket endring, men også å muliggjøre måling av effekt i etterkant (Lai, 2004, s71). Eksempel på dette er at uttrykket ”høy kvalitet(...) gir ikke et tilstrekkelig grunnlag for måling av måloppnåelse eller direkte formulering av kompetansekrav” (Lai, 2004, s71).

Som den femte faktoren i strategisk kompetansestyring finner man begrepet handlingskompetansesom nevnt i DISKO (2009).

For å kunne utdype dette ses det her på Nygrens (2004) beskrivelser av profesjonelle handlingskompetanser. Nygren mener at profesjonelle handlingskompetanser er et resultat av den enkelte persons psykologiske forutsetninger og de sosiokulturelle kontekster en personen er omgitt av (Nygren, 2004, s 149).

Slik det tolkes i oppgaven, er dette både de indre mentale prosesser og ytre påvirkninger en person er omgitt av. En særdeles forenklet forklaring av begrepet er at det uttrykker en persons evne til å handle på en profesjonell måte innenfor de yrkesmessige kontekster som er tilstede (Jensen, Traavik, 2010).

Handlingskompetanse kan også ses i sammenheng med Lais (2004) beskrivelse av realkompetanse. Lai beskriver at realkompetanse er den samlede kompetanse en person erverver seg gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og annen organisasjonsdeltagelse samt gjennom privatliv og familieliv (Lai, 2004, s 55)

Koblingen mellom DISKO (2009), Lai (2004) og Nygren (2004) kan da være at kompetanse ikke bare er funksjonelt rettet men også rettet mot indre faktorer som holdninger og mentale prosesser. Begge informanter påpeker i sine intervju at holdninger er en sentral del vedvedes kompetanse (Haande, 2013; Svendsen, 2013).

### **3.4 Intervju med oberstløytnant Trond Haande, bataljonssjef Telemark Bataljon**

Oblt. Haande ble intervjuet fordi han kunne komme med utdypninger fra HRS avdelingens side. Gjennom intervjuet ble det tatt opp flere faktorer som er relevante for problemstillingen i denne oppgave.

Operative krav er en av faktorene som gir noen av de viktigste retningslinjer, og de operative krav er ufravikelige (Haande, 2013). HUT definerer operative krav som de krav en operativ sjef stiller til de avdelinger som er planlagt under hans kommando (HUT, 2012, Vedlegg A,sA-3). At de operative krav er viktige retningslinjer for utdanning og trening vises og gjennom HUT (2012). Her vises det til at utdanningsprogrammer, treningsplaner og styringsdokument er det som skal sette avdelinger i stand til å løse oppdrag og operative krav som er gitt av FSJ (HUT, Vedlegg E, pkt 2.5).

De to overnevnte punktene i HUT (2012) ikke er spesifisert for vervede. Ved å nytte tolkningsmetoden som tidligere nevnt i oppgaven anses da store deler av HUT (2012) som gjeldende for utdanning og trening av vervede.

Under intervjuet ble temaet krav omtalt. Det ble nevnt flere ganger at kravene til en vervet soldat eller en avdeling som består av vervede, er og bør være høyere enn til vernepliktige/vernepliktsavdelinger (Haande, 2013). Dette er i tråd med HUT som sier at man skal videreutvikle de vervede (HUT, 2012, Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt 1).

Oblt. Haande (2013) påpekte videre at det ikke finnes overordnede og definerte kvalitative krav til den enkelte vervede. Vurderingen av ”godt nok” blir da i mange tilfeller subjektiv og derfor vanskelig å definere. Denne subjektiviteten reduseres noe ved at HRS avdelingen selv gjennomfører evalueringer som gjør vurderingene mer objektive (Haande, 2013). Her kan man henvise til HUT som sier at det både er HVS og den enkelte sjefs ansvar å utvikle og produsere utdannings og treningsprogrammer (HUT, 2012, pkt 3.2; Vedlegg E, pkt 2) samt å evaluere dette (HUT, 2011, Vedlegg H, Pkt 3.4).

Oblt. Haande nevner videre at de i TMBN setter relativt store krav til seg selv og at dette både er sunt og klokt (Haande, 2013). Dette må sies å være i tråd med retningslinjene fra HUT (HUT, 2012, vedlegg E pkt 2). Men HUT (2012) er fortsatt lite spesifikk om man ser dette i et prestasjonskrav perspektiv. ”(...)hvorvidt der er prestasjonskrav som kan si hvor gode vi er, det er nok i mindre grad slik jeg opplever det” (Haande, 2013).

HVS har et spesifikt ansvar her i følge HUT (2012). Maj. Svendsen (2013) påpeker og at kravdimensjonen er noe glemt.

En annen utfordring i forbindelse med krav nevnes også. Utfordringen er at en hele tiden skal kunne sette krav og formalisere disse krav. Dette kan medføre at krav til prestasjon kan ha en negativ virkning (Haande, 2013).

Oblt. Haande (2013) advarer mot en slik overdreven formalisering av krav. Det må finnes en balansegang mellom det som er formalsmessig nødvendig og at det er fleksibelt nok. Dette slik at det kan nyttes mot de oppdrag og operative krav som stilles, samt at en fortsatt kan strekke seg mot å bli bedre (Haande, 2013). Det blir da referert til en type streng utdanningskontroll som var på midten av 90-tallet og at den trolig tjente mot sin hensikt på dette området (Haande, 2013).

Oblt. Haande (2013) nevner og at TMBN nytter metoden METL benyttes i forbindelse med utdanning og trening.

### **3.5 Intervju med major Jostein Svendsen, seksjonssjef kavaleri, Hærens våpenskole.**

Maj. Svendsen ble intervjuet fordi han kunne komme med utdypinger fra faglinje nivået. Gjennom intervjuet ble det tatt opp flere faktorer som er relevante for oppgavens problemstilling.

Når det gjelder hvilke retningslinjer som er gjeldende så henviser maj. Svendsen (2013) til at det kommer gjennom styringslinjen. Dette slik oblt. Haande (2013) benevner de operative krav, i avsnittet over.

HVS som del av faglinjen skal være en faglig inspektør og tilrettelegger for at de operative krav skal nåes (Svendsen, 2013). Dette kan ses å samsvare med det oblt. Haande (2013) sier om at de operative krav er ufravikelige.

I rollen som inspektør vil HVS gjennomføre milepæls evalueringer. Dette er evalueringer som er gjort på bakgrunn av avdelingens egne milepæler for å se om de imøtekommes.

Milepæler defineres som en ønsket slutttilstand på enkelte faser i en utdanning og trenings syklus, de er definerte av fagsjef og fagansvarlig i faglinjen (HUT, 2011, Vedlegg D, pkt 1.2). Det oppfattes således at milepæler settes av HRS avdelingen selv, men i samarbeid med HVS. Dette fordi milepæler ikke spesifikt nevnes i forbindelse med Fase 6; Videregående samtrening av vervede avdelinger, HRS (HUT, 2011, Vedlegg D, Fig 1).

Maj Svendsen (2013) påpeker videre at det egentlig ikke er et skille på utdanning av vervede kontra vernepliktigmannskap. Dette selv om de er snakk om to ulike personell kategorier (FD, Meld. St. 14, pkt 7.2.1). Tolkingen av HUT (2012) slik det tidligere er nevnt benyttes trolig

av maj. Svendsen (2013). Dette er og i tråd med HUT (2012) når den er overordnet og styrende for all aktivitet på område (HUT, 2012, pkt 1.1) Dette kan ses å understøtte det at HUT (2012) er gjeldende i større grad enn det som spesifikt presiseres for utdanning og trening av vervede.

En annet relevant faktor som maj. Svendsen (2013) tar opp er at det egentlig ikke er summen av de vervedes kompetanse som er styrende i forhold til HUT (2012). Det er bataljonssamvirkesystemet som er kjernen (Svendsen, 2013). Dette kan tolkes som en sannhet med modifikasjoner da "... det[vervedes kompetanse] kan gi avdelinga veldig mye fleksibilitet" (Svendsen, 2013).

Det at vervede har kompetanse utover et ferdighetsområde, er bredden på kompetansen. Kombinerer man bredde med innsikt, som er dybde, oppnås denne fleksibiliteten (Svendsen, 2013).

Denne fleksibiliteten viser seg når en vervet e. g er vognfører på flere typer kjøretøy og samtidig har soldatferdigheter på samme nivå som en stormsoldat. Dette ses å samsvare med HUT (2012) som sier at videregående samtrening av vervede avdelinger skal inneholde "en fagspesifikk periode med kryssutdanning" (HUT, 2012, Vedlegg D, pkt 2.7). Det er her mye av forskjellen på en HRS avdeling og en vernepliktsavdeling ligger, nemlig i bredden og dybden på ferdigheter (Svendsen, 2013). Dette kan også tolkes ut fra HUT (HUT, 2012, Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt 1), men det er ikke tydeliggjort slik maj. Svendsen (2013) fremlegger det.

Fra et annet synspunkt så er det nok en realitet at det er bataljonssystemet som er kjernen for utdanning og trening, og ikke de vervede (Svendsen, 2013). Settes dette opp mot den grunnleggende soldatutdanning (GSU 1, Vedlegg A), ser man utfordringen som nevnes her (Haande, 2013; Svendsen 2013)

Utfordringen er at en vernepliktsavdeling ikke har tid nok til å utdanne de vernepliktige på samtlige punkter i GSU 1. Dette fordi de kun har 12 måneder til å få bataljonssystemet til å virke (Haande, 2013; Svendsen, 2013).

Videre kom maj. Svendsen inn på temaet krav, dette var i forbindelse med at HUT spesifiser at en skal bygge videre på utdanningen i verneplikten (HUT, 2012, Vedlegg C, Undervedlegg 2, pkt 1). Maj. Svendsen (2013) kan tolkes til å definere dette tydeligere ved å si at man gir de vervede flere ferdigheter på tvers av primærfunksjon og større innsikt i ferdighetene. Altså bredde og dybde. Denne kombinasjonen gjør at det og kan sette høyere krav til vervede (Svendsen, 2013).

Dette kan man se opp mot at oblt. Haande (2013) sier at vervede får mer erfaring og man kan dermed sette høyere krav til dem. Tolkes dette dit hen at erfaring består av bredde og/eller dybde, så stemmer dette godt overens.

Forskjellen her er at oblt. Haande (2013) nevner at de setter høyere krav til seg selv. Derimot sier maj. Svendsen (2013) at kravdimensjonen er noe glemte. Her kan det tolkes slik at mangelen på krav fra faglinjen gjør at HRS avdelingen selv setter noen av kravene. Det skal nevnes at en slik kravdimensjon er under utvikling (Svendsen, 2013).

### **3.6 Mission essential task list (METL)**

Metoden METL blir nevnt som en gjeldende metode for utdanning og trening av vervede (Haande, 2013; Svendsen, 2013). USA er en primærkilde for METL (TFO II, 2006, s73). METL er en metode som sammenstiller de oppgaver som er kritiske for oppdragsløsning, og som da blir grunnlaget for en avdelings treningsplanlegging (TFO II, 2006, s70).

Metoden ble primært utviklet med bakgrunn i en dreining fra programstyrt til behovsstyrt utdanning og trening. Dette basert på erkjennelsen av at en avdeling ikke vil kunne opprettholde et tilfredsstillende treningsnivå innfor hele sitt oppgavespekter (TFO II, 2006, s70).

Gjennom METL kan det lages lister over essensielle oppgaver, som benevnes en MET.

Konseptet beskriver en ovenfra – og - ned tilnærming der høyere nivå METL understøttes av laver nivå METL (TFO II, 2006, s 71). Her er det likhetstrekk med HUT som beskriver at treningsplanlegging skal gjennomføres med samme ovenfra - og - ned tilnærming (HUT, 2011, Vedlegg E, pkt 2.2). METL kan ses å være i tråd med HUT (2012), og kan understøttes av oblt. Haande (2013) som beskriver at METL ”(...) er jo, i stor grad, trening og øving, og det er en omskriving og operasjonalisering av de operative krav”.

Dog nevnes ikke METL i HUT (2012), men det påpekes at den skal nevnes i et av Hærens oppdaterte styrende dokumenter<sup>1</sup> (Svendsen, 2013).

Oblt. Haande (2013) sier i intervjuet at det nok er et behov for å gjennomføre en meningsbrytning opp mot HVS og andre avdelinger vedrørende TMBN sin bruk av METL. Slik at man får et omforent syn på metodene TMBN benytter (Haande, 2013). Maj. Svendsen (2013) var og kjent med METL og mente at dette var en god metode å nytte. Selv om METL da ikke er nevnt i e. g HUT (2012) tenderer det mot at det er et omforent syn på metoden.

---

<sup>1</sup> Dokumentet som nevnes er ikke gradert UGRADERT og kan derfor ikke henvises til i denne oppgaven.

Ett sentralt punkt ved bruken av METL er at den trenger et krav- og ressursgrunnlag for å kunne virke. Krav vil da si en beskrivelse av utførelse gjennom reglementer og utdanningsdirektiv (TFO II, 2006, s 70-73;Svendsen, 2013; Haande, 2013). Angående kravdimensjonen så ligger det et stort arbeid i å få grunnlagsdokumentene på plass (Svendsen, 2013).

METL kan således tolkes å kunne nyttes helt ned til enkeltmannsnivå, som det laveste ”echelon” om man ser på dokumenter fra US Army. ”Centralized, coordinated planning develops mutually supporting, METL-based training at all unit echelons”(FM 7-0, 2008, 4-75). Dette kan tolkes til at man kan ha lister over essensielle ferdigheter eller kapasiteter som den enkelte vervet skal inneha. Gitt definisjonen av kompetanse og utdanning og trening, kan METL da knyttes opp mot kompetansestyring. Da som et kompetansestyrings verktøy for fagkompetanse (DISKO, 2009,pkt1.4; HUT, 2012, Vedlegg A; Lai, 2004, tabell 3.1 ).

## **4 Drøfting**

I dette kapittelet vil gjeldende retningslinjer for utdanning og trening av vervede drøftes opp mot hensiktsmessigheten. For å gjøre dette vil drøftingen ta utgangspunktet i respondenters oppfattelse av hva som er gjeldende retningslinjer og deres syn på graden av hensiktsmessighet. Dette vil så bli drøftet opp mot hva teorien sier om det samme.

Retningslinjene vil da være innenfor METL, milepæler, krav til den enkelte, kompetanse og kompetansestyring.

### **4.1 Metode for utdanning og trening**

Samtlige respondenter nevnte METL og milepæler på spørsmålet om hva de oppfattet som retningslinjer for utdanning og trening av vervede.

METL kan som belyst i teori avsnittet, ses som en operasjonalisering av de operative krav samt en konkretisering av retningslinjer gitt i HUT (Haande, 2013; HUT, 2012).

Respondentene var meget samstemt i at METL sier hva den enkelte avdeling skal bedrive av utdanning og trening. Dette stemmer godt overens med informantens uttalelser angående METL (Haande, 2013;Svendsen, 2013).

Milepæler forstås gjennom respondentintervjuer og teori, som en større overordnet målsetning basert på et operativt krav (HUT, 2011, Vedlegg D, pkt 1.2). Et eksempel her er at en avdeling skal innen en gitt tidsperiode kunne i gjennomføre strid i mørket. Denne



milepælen (HUT, Vedlegg D, fig 1.1) er styrende for innholdet i METL for en tidsperiode. Her kan det tenkes at på enkeltmanns nivå, blir en MET at det skal utdannes på, og trenes med lysforsterkende optikk. Slik forstås koblingen mellom milepæler og METL.

Siden METL er behovsstyrt vil den inneholde essensielle momenter fra ulike reglementer og utdanningsdirektiv gjennom ulike METer (TFO II, 2006, s70-73). Respondentene mente at gjennom METL og de ulike METer kom det frem en struktur og klare mål på hva som skal utdannes og trenes på. Dette ses da som svært hensiktsmessig.

HUT sier at den enkelte sjef skal drive utdanning og trening, METL kan da ses som en hensiktsmessig operasjonalisering av dette (HUT, 2011, Vedlegg E, pkt 2).

Det har ikke fremkommet gjennom intervju hvilken instans som har innført METL som en metode for utdanning og trening. METL er ikke nevnt i HUT (2012) eller andre styrende dokumenter omtalt i denne oppgaven<sup>2</sup>.

I følge HUT er det HVS sitt ansvar å produsere og å jour holde utdannings og treningsplaner (HUT, 2012, pkt 3.2). Siden METL ikke nevnes i andre styrende dokumenter ses ansvarsforholdet å være noe annerledes (HUT, 2011, Vedlegg E, pkt 2; HUT, 2012, pkt 3.2). Ansvarer ligger i praksis både på HRS avdelingen og HVS. Herunder kan det nevnes som tidligere poengtert i oppgavens teoridel, at et dokumenthierarki som i Hæren kan ha en latent treghet. Det kan derfor ta noe tid før erfaringer blir omgjort til retningslinjer. Dette kan ses som noe nøytralt i forhold til hensiktsmessighet.

Noe som derimot kan ses å være mindre hensiktsmessig er at en HRS avdeling selv velger å benytte METL. Selv om METL er hensiktsmessig i bruk og er i tråd med HUT (2012), kan dette ikke ses å sikre at en annen HRS avdeling benytter samme metode. I hvilken grad HUT (2012) er styrende blir da ett relevant spørsmål. Oblt. Haande (2013) ses å ha bemerket dette da han poengterer at det kan være nødvendig å gjennomføre en meningsbrytning av TMBN sin metode opp mot HVS og andre avdelinger.

På den andre siden så var maj. Svendsen (2013) godt kjent med METL, noe som kan tendere mot en omforent forståelse av METL mellom HRS avdelingen og HVS. Den omforente forståelsen anses å redusere den negative påvirkningen på graden av hensiktsmessighet noe, selv om METL ikke er anerkjent gjennom overordnede bestemmelser.

Tre av respondentene kan tolkes å ha oppfattet mangler på kvalitative krav i utdanning og trening. Dette kan ses som mindre hensiktsmessig opp mot METL.

---

<sup>2</sup> Som fotnote 2, så skal METL nevnes i ett av Hærens oppdaterte styrende dokumenter.

I følge respondentene gjør denne mangelen det svært vanskelig å vite når han har oppfylt en MET, samt at vurderingen i stor grad blir subjektiv. Dette ses å samsvare med at ”godt nok” er vanskelig å måle (Lai, 2004;Haande, 2013), det mangler en viss kravdimensjon i utdanning og trening, noe vage retningslinjer i HUT samt at METL i seg selv trenger et kravgrunnlag for å kunne virke (Haande, 2013;Svendsen, 2013; TFO II, 2006,s70-73).

Som en respondent påpeker så er ikke de subjektive vurderingene av kvaliteten dårlige. Slike subjektive vurderinger blir tatt på bakgrunn av en felles militærfaglig plattform. Dette skaper en felles forståelse for hva som er ”godt nok”.

Kravene er dog ikke alltid forankret i overordnede bestemmelser slik som kravet til hvordan aktiviteten skal utføres, og er således ikke i tråd med den overordnede kompetansestrategien slik Lai (2004) beskriver.

I følge teorien, kan man se antydninger til at manglede klare mål på et høyt nivå fører til vansker i å måle måloppnåelse på lavere nivå (Lai, 2004, s 71). Vansker med måling av måloppnåelse kan da ifølge respondentene, føre til at man benytter mer ressurser på hver enkelt MET en det behovet er. Dette kan da føre til en dårlig utnyttelse av ressurser som tid og penger (Lai, 2004, s 71). Dette kan tolkes som lite hensiktsmessig.

På den andre siden, kan informantene og HUT (2012) tolkes til å påpeke at denne svakheten reduseres noe. Svakheten reduseres ved at evalueringsøvelser omgjør subjektiv mening til noe mer objektivt samt at evaluering skal sikre at mål skal nåes (Haande, 2013;Svendsen 2013;HUT, 2011, Vedlegg H pkt 1.1).

Det fremkommer i respondentintervju at slik evaluering gjennomføres i ulik grad. Innslag av intern evaluering er i følge respondentene større enn ekstern evaluering. Det refereres videre av respondentene, til milepæleevalueringer der HVS i stor grad stiller opp med ekstern evaluering. Denne eksterne milepæleevaluering inneholder en evaluering av selve milepælen og avdelingens METL på ulike nivåer. Respondentene oppfatter dette som svært hensiktsmessig da det anses som en mer objektiv vurdering.

Det legges til av to respondenter at man på flere områder ikke evaluerer etter overordnede kvalitetsmessige krav. Dette av samme forklaring som tidligere, at det på mange måter ikke finnes relevante kvalitetsmessige krav sett opp mot at vervede skal videreutvikles fra vernepliktsnivået (HUT, 2012, Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt 1). Dette kan ses å redusere hensiktsmessigheten noe.

To respondenter påpekte og at man tidvis ikke har nok ressurser til å understøtte METL metoden. Her var respondentene mindre samstemte. Ressursene de nevnte var økonomiske, eiendom, bygg og anlegg (EBA) og materiell.

Man imøtekommer ikke en MET som sier at man skal trene troppen i angrep om man kun får tilgang til et øvingsområde som av ulike grunner, kun vil muliggjøre standplass skyting. Forflytting og bevegelse er en del av angrep men man får ikke gjennomført det. METL vil da i følge respondentene bli resursstyrt og ikke behovsstyrt. Noe som kan ses som lite hensiktsmessig opp mot hva METL krever som inngangsverdier (TFO II, 2006, s 70-73). HUT beskriver at utdanningskontroll skal sikre et balansert ressursforbruk (HUT, Vedlegg H, pkt 1.1). Her kan det se ut som at utdanningskontroll er hensiktsmessig. Det at utdanningskontrollen anses å i mindre grad ivareta ressursbehovet, kan ses som mindre hensiktsmessig. Dette kan føre til vansker med å imøtekomme de operative krav.

## **4.2 Krav til den enkelte**

Krav til den enkelte kan ses som en gjeldende retningslinje. HUT (2012) sier at det i stor grad settes større krav til vervede enn til vernepliktige. Dette understøttes også av oblt. Haande (2013) og maj. Svendsen (2013). Respondentene var også samstemte om dette.

Samtlige respondenter kan ses å være godt samstemte om at vervede skal ha en større bredde og dybde på kunnskaper og ferdigheter. Dette samstemmer i stor grad med både HUT og informantene (HUT, 2012, Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt1;Haande, 2013; Svendsen, 2013). Både i teoridelen og forrige avsnitt kan man se at metoden METL bør understøttes av krav for å kunne ha best mulig virkning (TFO II, 2006, s70-73). Det påpekes og at det kan være en mangel på en slik kravdimensjon både av respondenter og informanter (Haande, 2013; Svendsen, 2013)

Når respondentene omtaler krav til den enkelte er det med noe variert ordbruk. En samlet definisjon av krav basert på respondenten er nødvendig her. Krav til den enkelte omhandler hvilken grad av kvalitet den enkelte vervede skal ha i gjennomføringen av en aktivitet. Samtlige respondenter har henvist til at slike kvalitative krav er tatt høyde for i Hærens nye skyterekker for håndvåpen (HK416). Der er det i følge respondentene ulike nivåer som beskriver kvaliteten av skyting, eller enklere forklart, hvor god du er å skyte.

Videre bemerket respondentene at fysiske krav til den enkelte vervede i HRS avdelinger er i noen tilfeller høyere enn det Forsvaret setter som en standard. Dette oppfattes som svært hensiktsmessig.

En slik type kravspesifikasjon vil i følge respondentene gi METL det kravgrunnlaget den trenger for å kunne virke. Dette stemmer godt overens med hva teorien sier (Svendsen, 2013; TFO II, s 70-73, 2006).

Det har vært påpekt av noen respondenter at slike kvalitative krav allerede finnes i eldre eksisterende reglementer og utdanningsdirektiv.

Andre respondenter har påpekt at disse noe eldre reglementene og utdanningsdirektiv hovedsakelig er rettet mot verneplikts utdanning. Disse kvalitative krav vil ikke være i tråd med HUT (2012). Dette fordi HUT sier at de vervedes kompetanse skal videreutvikles (HUT, 2012, Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt1).

Respondentene var i stor grad samstemte om at hva utdanning og trening skal inneholde og hvordan det skal utføres er tilgjengelig gjeldende i reglementer og utdanningsdirektiver. Dette særlig på lags og troppsnivå.

Uenigheten er da hvorvidt de noe eldre reglementer og utdanningsdirektiv sier hvor godt en aktivitet skal utføres, les kvaliteten. En mangel på kvalitative krav i utdanning og trening kan da anskueliggjøres som en svakhet i praksis og mindre hensiktsmessig. Det ble påpekt av en respondent at mangelen på kvalitative krav kan føre til at den enkelte vervede føler at de ikke er ”god nok”. Mangel på kvalitative krav kan ses som en svakhet i å mobilisere den kompetansen den enkelte har slik Lai (2004, s 189) beskriver.

Et sentralt poeng i drøftingen av krav er at krav ikke må gå på bekostning av en avdelings fleksibilitet slik oblt. Haande (2013) kan tolkes. Krav bør settes slik at de understøtter METL og ikke slik at man havner i samme utfordringen som i følge samtlige respondenter, vernepliktsavdelinger opplever. Dette påpeker og informantene (Haande, 2013; Svendsen 2013).

Utfordringen som respondentene påpeker er at bestemmelser for grunnleggende soldatutdanning (GSU1) krever at det skal gjennomføres en viss mengde utdanning og trening innen en gitt tidsperiode. Dette har ikke avdelingene tid til da deres fokus er å få bataljonssystemet til å fungere. Noe som ses å være riktig da det påpekes at det er bataljonssystemet som er kjernen for utdanning og trening (Svendsen, 2013).

I følge respondentene blir kravene en tvangstrøye for den enkelte avdeling da de i utgangspunktet skal følge GSU1, men prioriterer å få bataljonssystemet til å virke.

Vernepliktsavdelingene må derfor velge ut enkelte deler av GSU1 som de benytter, men utdanner og trener ikke på helheten. Det skal påpekes at samtlige respondenter forstår det slik at den selektive utvelgelsen i GSU1 er tatt på bakgrunn av behov og at dette må gjøres med tanke på de 12 måneder som er tilgjengelig.

En stor forskjell på ”GSU utfordringen” og det respondentene etterlyser av krav er at det ikke er snakk om krav til hva eller hvordan noe skal utføres, men et krav til kvaliteten på det som utføres.

Det er i midlertidig klart at på et grunnleggende nivå må det settes krav til hva som skal utdannes og trenes på og at GSU1 er det grunnleggende nivå. Samtlige respondenter sier og at det som læres i verneplikten er grunnsteinen i utdanning og trening i HRS avdelinger. Dette kan understøttes av maj. Svendsen (2013), oblt. Haande (2013) og HUT (2012), gjennom at man i en HRS avdeling, skal videreutvikle de kunnskaper og ferdigheter som erverves i verneplikten.

Om kvalitative krav til vervede settes slik GSU1 oppfattes av respondentene, kan HRS avdelingen havne i samme utfordringen som det beskrives at vernepliktsavdelinger har. Ser man tilbake til det oblt. Haande (2013) sier om fleksibilitet så kan en slik utfordring gjøre at avdelingen ikke kan velge de essensielle utdannings og treings momenter til METL. De vil da heller bli jagende etter å tilfredsstille slike ”GSU1” krav som tidvis ikke vil understøtte METL eller de operative krav. Dette betraktes som lite hensiktsmessig.

### **4.3 Kompetanse og kompetansestyring**

Som nevnt i oppgavens teoridel kan man gjennom METL sette krav til hva den enkelte vervede skal inneha av ferdigheter, evner og kvalitet til disse (FM 7-0,4-75, 2008).

Ferdigheter og evner er i følge teorien en del av kompetansebegrepet (DISKO, 2009; Lai 2004). METL vil i så måte kunne være et verktøy for å styre fagkompetanse (Lai, 2004, tabell 3.1; DISKO, 2009, s 4). Dette kan ses som ett hensiktsmessig ”biprodukt” av METL.

Gjennom respondentintervjuene oppfattes det som at fagkompetanse alene ikke er den viktigste kompetansefaktoren. Samtlige respondenter benevnte det å være en profesjonell soldat med ord som modningsprosess, holdninger, verdier, systemforståelse, kommunikasjon og andre personlige egenskaper. Både oblt. Haande (2013) og maj. Svendsen (2013) poengterte dette ved å bruke uttrykk som holdninger. Disse uttalelsene kan ses å samstemme med begrepet handlingskompetanse (DISKO, 2009, pkt 3.3).

Siden handlingskompetanse er det som gjør at en person kan handle på en profesjonell måte (Jensen, Traavik, 2010) kan dette ses som en sentral del av kompetansen til vervede.

Samtlige respondenter mente at denne kompetansen var vanskelig å belyse i motsetning til fagkompetanse. Vanskeligheten med å belyse handlingskompetanse kan ses som en svakhet

og dermed lite hensiktsmessig. Dette fordi handlingskompetanse anses like viktig som fagkompetanse.

En av de faktorene som er grunnleggende for strategisk kompetansestyring er strategisk forankring. Dette kommer frem i både DISKO (2009) og Lais (2004) teori.

I avsnittet over settes det et spørsmål ved hvorvidt HUT (2012) er styrende. Dette når en HRS avdeling selv velger å benytte METL som metode. Valget av denne metoden kan ha en innvirkning på hvilken kompetanse avdelingen og den enkelte ender opp med. Dette fordi man gjennom METL velger ut de essensielle utdannings og treningsmomenter som avdelingen og den enkelte vervede kommer til å fokusere på.

En annen HRS avdeling kunne da teoretisk valgt en annen metode, som kunne hatt en annen innvirkning på hvilken kompetanse avdelingen og den enkelte vervede hadde endt opp med. En mindre grad av ekstern evaluering kan anses som negativt i dette scenarioet. Det kan således settes en mindre grad av tvil på om strategisk kompetansestyring i Hæren da er strategisk forankret.

En stor fare for et skille i kompetanse mellom avdelinger kan dog anses som lite sannsynlig. Dette fordi de operative krav til to ulike bataljoner kommer fra samme instans i styringslinjen. METL er og i stor grad understøttet av HUT (2012), noe som gjør at dette er en metode som vil kunne brukes innenfor rammene av HUT (2012). Herunder vil den omforente forståelsen av METL kunne redusere denne faren noe (Haande, 2013; Svendsen, 2013). De operative krav vil nok bli nådd men spørsmålet om METL er strategisk forankret (Lai, 2004) i forhold til dens innvirkning på fagkompetanse og handlingskompetanse, kan fortsatt være gyldig.

## **5 Avslutning**

Som en avslutning vil det svares på oppgavens problemstilling. Dette gjøres ved å belyse graden av hensiktsmessighet på de gjeldende retningslinjene for utdanning og trening av vervede.

Den overordnede tendensen peker i retningen av at retningslinjer for utdanning og trening av vervede i HRS avdelinger i stor grad er hensiktsmessig. Dette med bakgrunn i at HRS avdelingene benytter METL og milepæler. Metodene er i tråd med retningslinjer som tolkes fra overordnede dokumenter (HUT, 2012; DISKO, 2009). Metodene METL og milepæler gir konkrete mål for hva som skal trenes på til hvilken tid. Både respondenter og informanter (Haande, 2013; Svendsen, 2013) er noenlunde samstemt i at dette er hensiktsmessige metoder.

En tendens som anses negativ for graden av hensiktsmessighet er at kvalitative krav i liten grad er spesifisert. Dette kan ha påvirkning på kvaliteten av den enkeltes ferdigheter, kompetanse mobilisering samt at det kan påvirke ressursstyring. Som vist i drøftingen er slike målformuleringer viktig, spesielt med tanke på målbarhet av kompetanse og mobilisering av den enkeltes kompetanse (Lai, 2004).

Det kan og vises til en tendens som peker mot at metoden som nyttes ikke er sterkt nok strategisk forankret (Lai, 2004). Dette kan gi seg utslag i hvilken kompetanse ulike avdelinger potensielt kan ende opp med. På den andre siden ses det som lite sannsynlig da tendensen viser til en omforent forståelse for metoden mellom HRS avdelingen og HVS (Haande, 2013; Svendsen, 2013).

En siste tendens er at vervedes kompetanse kan synes å måles like mye på handlingskompetanse som på fagkompetanse. I hvilken grad dette er hensiktsmessig opp mot utdanning og trening, har det ikke vært mulig å si noe om.

Det er i midlertidig mulig å hevde at Forsvarets og Hærens fokus på handlingskompetanse kan være hensiktsmessig i seg selv. Dette fordi teorier rundt kompetanse (Lai, 2004; Nygren, 2004) anser handlingskompetanse som en viktig faktor. Dette presiserer og Forsvaret gjennom sitt direktiv (DISKO, 2009). Handlingskompetanse ses vanskelig å synliggjøre, noe som i seg selv være en utfordring når handlingskompetanse viser seg å være viktig.

Som en avsluttende kommentar er det en oppfatning at utvikling innen utdanning og trening av vervede i Hæren anses å bevege seg i en positiv retning. Dette er i stor grad og respondentenes tanker, selv om det er meget lett å påpeke forbedringspotensial enn å fremheve det som allerede fungerer. Flere av intervjuobjektene har bemerket at en forutsetning for denne utviklingen er en konstruktiv dialog mot det å bli bedre.

Selv om man utvikler kvalitative kravdimensjoner må man ikke komme til et punkt der man tror man ikke trenger å bli bedre.

## **6. Forslag til videre forskning**

Det er to spesifikke forslag til videre forskning basert på denne oppgaven, disse er;

I hvilken grad kan det settes kvalitative krav til utdanning og trening på sammensette øvelser?

Dette kan være viktig fordi det å sette kvalitative krav på steder der det ikke vil fungere kan være lite hensiktsmessig.

Hvordan kan handlingskompetanse ivaretas og tydeliggjøres på samme måte som fagkompetanse? Dette kan være viktig om det er slik at handlingskompetanse, for eksempel, er et viktig seleksjons/ansettelsesgrunnlag.



## Referanseliste

- Bruøygard, Terje. (2013, 14. november) Respondentintervju etter forespørsel
- Det kongelige forsvarsdepartement.(2013). *Meld.St.14 (2012-2013) Melding til Stortinget: Kompetanse for en ny tid*, 1 mars 2013
- Eikesdal, Håkon (2013, 26 November). Oppretter ny helprofesjonell stridsavdeling i Nord-Norge. *Dagbladet*. Lokalisert 26 november 2013.  
<http://www.dagbladet.no/2013/11/26/nyheter/forsvaret/utenriks/afghanistan/nato/30512155/>
- Elden, Erik. (2013, 20. november) Respondentintervju etter forespørsel
- Forsvarssjef.( 2009). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)*. 1 august 2009. Forsvarsstaben
- Generalinspektøren for Hæren.(2010). *Grunnleggende soldatutdanning 1 – GSU1 12 måneder førstegangstjeneste*. 1 August 2010. Hærens våpenskole.
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT)*. Heggelia 1 februar 2012. Hærstaben
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg A: Sentrale begreper*. 1 februar 2012. Hærstaben
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg C: Mannskapsutdanning*, 1 februar 2012. Hærstaben
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg C, undervedlegg 2: Utdanning av vervede*.1 februar 2012. Hærstaben
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg D: Hærens utdannings- og treningsmodell*. 13 september 2011. Hærstaben
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg E: Planlegging og gjennomføring av utdanning, trening og øving*. 13 september 2011. Hærstaben
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg H: Hærens utdanningskontroll (HUK), Hærens kvalitetssikringssystem for utdanning, trening og øving*. 13 september 2011. Hærstaben
- Generalinspektør for Hæren.(2012). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg I: Retningslinjer for erfaringshåndtering i Hæren*. 13 september 2011. Hærstaben

- Haande, Trond (2013, 1. november) Informantintervju etter forespørsel
- Halvorsen, Per Arne. (2013, 21. november) Respondentintervju etter forespørsel
- Headquarters Department of the Army.(2008). *Field manual No 7-0 (FM7-0): Training for full spectrum operations*. 12 December 2008.
- Hærstaben.(2006). *Prosjekt BASIC: Trening for operasjoner II*. mai 2006
- Jensen, Traavik.(2010, 26 Oktober).Forholdet mellom teori og praksis i pedagogikkfaget. *Bedre skole*, nr 4. Lokalisert 24. november 2013  
[http://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Bedre%20Skole/BS\\_nr\\_4\\_10/4482-bedreSkole-0410-web\\_Jensen\\_Traavik.pdf](http://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Bedre%20Skole/BS_nr_4_10/4482-bedreSkole-0410-web_Jensen_Traavik.pdf)
- Johannessen, Tufte, Christoffersen.(2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utgave 2010. Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Kaufmann.(1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utgave, 2009. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Lai.(2004). *Strategisk kompetansestyring*. 2 utgave, 3 opplag 2008. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Norsk telegrambyrå (NTB) (2013, 26 November) Forsvaret får ny proffstyrke. *Aftenposten*. Lokalisert 26 november 2013.  
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Forsvaret-far-ny-proffstyrke-7385543.html>
- Nygren.(2004). *Handlingskompetanse- om profesjonelle personer*. 1 utgave, 2 opplag 2008. Gyldendal Norsk Forlag.
- Røysland, Eivind (2013, 15. november) Respondentintervju etter forespørsel
- Sjef Forsvarstaben/Personellavdelingen.(2012). *Forsvarets personellhåndbok – Del D forvaltning av vervede (grenaderer og matroser) (FPH-Del D)*. Oslo 1.november 2012. Forsvarsstaben
- Sjef Forsvarsstaben/Økonomi- og styringsavdelingen.(2009). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ)*. Oslo, 19 juni 2009. Forsvarsstaben
- Svendsen, Jostein. (2013, 13. november) Informantintervju etter forespørsel

## Vedlegg A: Begreper

### Styringslinje

*"Forsvarets styringsprinsipper forutsetter klare styringslinjer. Vertikal styring er styring som følger den hierarkiske kommandolinjer fra foresatt til undergitt. Fokus i styringslinjen er hva som skal oppnåes, ikke hvordan dette skal gjøres" (DIVØ, 2009, pkt 5.8.1)*

### Faglinje

*"Faglinjer er opprettet ut fra det behovet en sjef tillagt fagmyndighet har for å styre hvordan virksomheten gjennomføres innenfor tildelt ansvarsområde. En sjef tillagt fagmyndighet kan ikke bruke styringslinjer til dette og vil dermed sammen med fagmyndigheten gis instruksjonsmyndighet via faglinjer til alle som utfører faglige oppgaver innen sjefens tildelte ansvarsområde" (DIVØ, 2009, pkt 5.8.2)*

### Direktiv

*"Militær meddelelse som fastsetter retningslinjer eller beordrer en bestemt handling utført [DMF, 2007]*

*Iht Regelverksdirektivet utgir FSJ direktiver, underliggende nivåer utgir bestemmelser, retningslinjer og reglementer" (HUT, 2012, Vedlegg A).*

### Grunnleggende soldatutdanningsprogram – GSU 1

*"Programmet Grunnleggende soldatutdanning (GSU) skal sette tydelige rammer for grunnleggende soldatutdanning i Hæren. Programmet skal sikre at hver enkelt soldat får et tilfredsstillende faglig nivå innen grunnleggende soldatdisipliner gjennom hele førstegangstjenesten. Programmet omfatter ikke spesialisering innenfor den enkelte soldats tjenestestilling" (Grunnleggende soldatutdanning 1 – GSU1 12 måneder førstegangstjeneste, 2010, s2)*

### Vervede

*"Vervede er militære tjenestemenn uten fast militær befalsgrad og med et midlertidig tilsetningsforhold i stillinger som er forbeholdt denne kategorien personell. Disse er åremålstilsatt i tjenestemannslovens forstand (...)" (Sjef Forsvarsstaben/Personellavdelingen, 2012, FPH - Del D forvaltning av vervede (grenaderer og matroser), 1.november 2012)*

*Vervede omfatter følgende:*

- Grenaderer
- Matroser

*(Sjef Forsvarsstaben/Personellavdelingen, 2012, FPH - Del D forvaltning av vervede (grenaderer og matroser), 1.november 2012)*

# Vedlegg B: Intervjuguider

## Vedlegg B1: Intervjuguide oblt. Haande

### 1. Tema og intervjuform

Mitt navn er Andreas Eitrheim Røthe. Jeg er kadett ved Krigsskolens Operative linje (Kull 11-14). Jeg ønsker å intervju deg i forbindelse med bachelor oppgaven min, dette vil være et semi-strukturert informantintervju.

Foreløpig problemstilling ”I hvilken grad, utdanner HRS avdelinger i Hæren, vervet personell i henhold til gitte retningslinjer?”

Siden det pr nå ikke finnes et felles utdanningsprogram for vervede i Hæren, ønsker jeg å se på hvordan prosessen for utdanning og kompetanse er i en HRS avdeling. Dette slik at de oppnår den kompetanse og målsetninger som blir satt av høyere instanser og avdelingene selv.

Målet mitt er å få en bedre forståelse for hva som er tankene og meninger rundt utdanning av vervet personell i HRS avdelinger og i TMBN.

### 2. Intervjuets betydning

Dette intervjuet vil være av stor betydning for oppgaven. Det finnes få dokumenter som beskriver temaet i praksis, på bataljons nivå og ned. For å kunne få nok kunnskap om temaet ser jeg det som nødvendig å gjennomføre et slikt informant intervju med personer i stillinger som kan redegjøre for temaet.

### 3. Praktisk om intervjuet

Intervjuet ønsker jeg å ta opp med båndopptager. Videre ønsker jeg tillatelse til å bruke informasjonen gjennom direkte/indirekte sitat i oppgaven. Jeg ønsker og at transkripsjon av intervjuet kan ligge som vedlegg til oppgaven.

Jeg vil medbringe et dokument, til signering, vedrørende anonymitet. (se samtykkeerklæring)

Intervjuet vil vare ca 1 time. Etter at intervjuet er avsluttet vil jeg benytte 10-15 min for å gå over notater. Deretter ønsker jeg en mulighet for å kunne stille oppklarende spørsmål. Totalt tidsestimat er på 1,5 time. Videre ønsker jeg muligheten for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål, da for eksempel via e-post.

### 4. Temaliste

- Utdanning av vervede i HRS avdelinger
  - o Hvordan dette skal fungere i henhold til overordnet og styrende regelverk.
  - o Roller og ansvar
  
- Retningslinjer for utdanning av vervet personell
  - o Retningslinjer fra høyere/side ordnet nivå
  - o Egne retningslinjer
  - o Operasjonalisering av gitte retningslinjer
  
- Utdanning av vervet personell i TMBn

- Utdanningsplan/program
- Planlegging, utførelse
  
- Kompetansestyring
  - Planlegging
  - Iverksetting
  - Evaluering

Om det er andre temaer du mener er viktig i denne sammenhengen oppfordrer jeg til å ta de opp i løpet av intervjuet.

## **5. Dokumenter**

Om mulig hadde det vært av stor interesse å få tilgang til dokumenter som kan være relevant for problemstillingen min.

## Vedlegg B2: Intervjuguide maj. Svendsen

### 1. Tema og intervjuform

Mitt navn er Andreas Eitrheim Røthe. Jeg er kadett ved Krigsskolens Operative linje (Kull 11-14). Jeg ønsker å intervju deg i forbindelse med bachelor oppgaven min, dette vil være et semi-strukturert informantintervju.

Siden det pr nå ikke finnes et felles utdanningsprogram for vervede i Hæren, ønsker jeg å se på hvordan prosessen for utdanning og kompetanse er i en HRS avdeling. Dette slik at de oppnår den kompetanse og målsetninger som blir satt av høyere instanser og avdelingene selv. Foreløpig problemstilling ”I hvilken grad er retningslinjer for utdanning og trening, av vervede i Hærens HRS-avdelinger , hensiktsmessige?”

Målet mitt er å få en bedre forståelse for hva som er tankene og meninger rundt utdanning av vervet personell i HRS avdelinger.

### 2. Intervjuets betydning

Dette intervjuet vil være av stor betydning for oppgaven. Det finnes få dokumenter som beskriver temaet i praksis, på bataljons nivå og ned. For å kunne få nok kunnskap om temaet ser jeg det som nødvendig å gjennomføre informant intervju med personer i stillinger som kan redegjøre for temaet. Informasjonen vil da være en del av grunnlaget for teoridelen i oppgaven.

### 3. Praktisk om intervjuet

Intervjuet ønsker jeg å ta opp med båndopptager. Videre ønsker jeg tillatelse til å bruke informasjonen gjennom direkte/indirekte sitat i oppgaven. Jeg ønsker og at transkripsjon av intervjuet kan ligge som vedlegg til oppgaven.

Jeg ønsker å kunne henviser til deg ved navn i oppgaven, det grunnet at det vil inngå i *teorigrunnlaget*. Ved å gjøre dette vil validiteten på informasjonen være bedre, da den vil knyttes til styrende dokumenter som HUT.

Anonymitet vil selvfølgelig være mulig, men dette må informanten selv ta stilling til.

Jeg vil medbringe et dokument, til signering, vedrørende anonymitet. (se samtykkeerklæring)

Intervjuet vil vare ca 1 time. Etter at intervjuet er avsluttet vil jeg benytte 10-15 min for å gå over notater. Deretter ønsker jeg en mulighet for å kunne stille oppklarende spørsmål. Totalt tidsestimat er på 1,5 time. Videre ønsker jeg muligheten for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål, da for eksempel via e-post.

### 4. Temaliste

Dette er temaer jeg ønsker å være innom i løpet av intervjuet. Hvert tema er det noe utdypet.

- Utdanning og trening av vervede i HRS avdelinger
  - o Hvordan dette skal fungere i henhold til overordnet og styrende regelverk.
    - HUT
      - Få retningslinjer for utdanning av vervede, hvorfor?
      - Hvilken deler, om ikke spesifisert for utdanning av vervede, kan/vil være gjeldende.
  - o Roller og ansvar, i forbindelse med utdanning og trening.
    - HVS sin rolle og ansvar
    - HRS avdelingen sin rolle og ansvar

- Retningslinjer for utdanning og trening av vervet personell
  - o Retningslinjer
    - Fra HVS til HRS avdelinger, hvilke retningslinjer?
    - Ensartet utdanningssystem for vervede avdelinger. Hvordan skal dette oppnås? ( HUT vedlegg D, 2.7 Fase 6)
    - Utdannings- og treningsplan for vervede/HRS avdelinger.
      - Det finnes utdanningsprogrammer opp til og med kompani? Er dette og for vervede avdelinger. (HUT vedlegg D pkt 2.7 fase 6, viser til vedlegg E pkt 2.5)
  - o Operasjonalisering av gitte retningslinjer
    - Hva tenker HVS rundt hvordan disse retningslinjer skal operasjonaliseres.
  
- Utdanning av vervet personell i HRS avdelinger
  - o Utdanningsplan/program
    - Rammeverket bygger på samme faktorer som vernepliktsavdelinger?
    - Oppfølging av kompetanse?
      - Hva gjør HVS?
      - Hva gjør HRS avdelingen?
    - Krav til vervede Vs vernepliktige, individ og avdeling
  - o Planlegging, utførelse
    - Foregår planlegging av trening og utdanning slik det er beskrevet i HUT Vedlegg E, E-4
      - Hvorfor evt Hvorfor ikke.
      - HVS sin rolle?
      - HRS avdeling sin rolle
  
- Kompetansestyring
  - o Formell kompetanse (kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger)
    - Hvordan blir dette når det ikke er snakk om misjonsspesifikk trening (GSU2), eller grunnleggende soldatferdigheter (GSU1)
  - o Uformell kompetanse ”realkompetanse”
    - Kartlegging
      - Hvordan?
    - Målbarhet
      - Hvordan?
    - Mulig å formalisere?
  - o Planlegging
    - Hvordan?
  - o Iverksetting
    - Hvordan?
  - o Evaluering

- Hvordan?

Om det er andre temaer du mener er viktig i denne sammenhengen oppfordrer jeg til å ta de opp i løpet av intervjuet.

### **5. Dokumenter**

Om mulig hadde det vært av stor interesse å få tilgang til/opplysninger om dokumenter som kan være relevant for problemstillingen min.

- Tidligere studier som er gjort på utdanning og trening av vervede som HVS har kjennskap til.



## Vedlegg B3: Intervjuguide respondenter

### 1. Tema og intervjuform

Mitt navn er Andreas Eitrheim Røthe. Jeg er kadett ved Krigsskolens Operative linje (Kull 11-14). Jeg ønsker å intervju deg i forbindelse med bachelor oppgaven min, dette vil være et semi-strukturert respondentintervju.

Siden det pr nå ikke finnes et felles utdanningsprogram for vervede i Hæren, ønsker jeg å se på hvordan prosessen for utdanning og kompetanse er i HRS avdelinger. Dette slik at de oppnår den kompetanse og de målsetninger som blir satt av høyere instanser og avdelingene selv.

Fokuset er på utdanning og trening som ikke involverer operasjonsspesifikk utdanning. Som beskrevet i Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg D, pkt 2.6)

Videre er det et fokus på utdanning av den enkelte soldat og hans plass i bataljonssystemet, mer enn på selve Bataljonssystemet.

Foreløpig problemstilling ”I hvilken grad er retningslinjer for utdanning og trening, av vervede i Hærens HRS-avdelinger , hensiktsmessige?”

Målet mitt er å få en bedre forståelse for hva som er tankene og meninger rundt utdanning av vervet personell i HRS avdelinger. Videre om måten dette gjennomføres er hensiktsmessig.

### 2. Intervjuets betydning

Dette intervjuet vil være av stor betydning for oppgaven. Det finnes få dokumenter som beskriver temaet i praksis, på bataljons nivå og ned. For å kunne få nok kunnskap om temaet ser jeg det som nødvendig å gjennomføre et slikt respondentintervju med personer i stillinger som kan redegjøre for temaet. Informasjonen vil da være en del av grunnlaget for drøftingen i oppgaven.

### 3. Praktisk om intervjuet

Intervjuet ønsker jeg å ta opp med båndopptager. Videre ønsker jeg tillatelse til å bruke informasjonen gjennom direkte/indirekte sitat i oppgaven. Jeg ønsker og at transkripsjon av intervjuet kan ligge som vedlegg til oppgaven.

Jeg har ikke behov for å kunne henvise til deg ved navn i oppgaven. Du kan således fremstå som anonym i oppgaven, men dette kan selvfølgelig respondenten selv ta stilling til.

Jeg vil medbringe et dokument, til signering, vedrørende anonymitet. (se samtykkeerklæring)

Intervjuet vil vare ca 1 time. Etter at intervjuet er avsluttet vil jeg benytte 10-15 min for å gå over notater. Deretter ønsker jeg en mulighet for å kunne stille oppklarende spørsmål. Totalt tidsestimat er på 1,5 time. Videre ønsker jeg muligheten for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål, da for eksempel via e-post.

### 4. Temaliste

Dette er emner som jeg ønsker skal styre intervjuet. De er lagt ved her slik en kan få mest mulig ut av intervjutiden.

- Utdanning og trening av vervede i HRS avdelinger.
  - ❖ Redegjør kort for hva du oppfatter er retningslinjene for utdanning og trening av vervede i en HRS avdeling.

- ❖ Redegjør kort for hvordan disse retningslinjene, på bataljons, kompani eller troppsnivå, skal nyttes i utdanning og trening.
  - Bygger rammeverket, for utdanning og trening av vervede, på samme metode som for en vernepliktsavdeling? (*HUT Vedlegg E, E-4*)
  - I hvilken grad mener du dette er hensiktsmessig?
  
- ❖ Hva legger du i følgende utsagn (fra HUT) (*HUT,2012,Vedlegg C, undervedlegg 2, pkt 1*)
  - ”Utdanning av vervede må ta utgangspunkt i, og bygge videre på utdanningen i førstegangstjenesten.”
  - ”... videreutvikle de vervede slik at kunnskapene og ferdighetene til soldaten stiger...”
  
- ❖ Hvilke retningslinjer legger bataljonen, kompaniet eller tropp selv til grunn for utdanning og trening av vervede?
  
- ❖ Roller og ansvar, i forbindelse med utdanning og trening av vervede?
  - HVS sin rolle og ansvar
  - HRS avdelingen sin rolle og ansvar
  - Er dette en hensiktsmessig fordeling av roller og ansvar?
  - Stemmer dette overens med slik det er?
  
- Kompetanse og kompetansestyring.
  - ❖ Hva legger du i begrepet kompetanse?
  - ❖ Hva gjør HVS?
  - ❖ Hva gjør HRS avdelingen?
    - Krav til vervede Vs vernepliktige, individ og avdeling
  
  - ❖ Kompetansestyring
    - Formell kompetanse (*Utdanning som gjennomført iht. ett utdanningssystem eller godkjent sertifisering*)
    - Hvilken formell kompetanse får vervede gjennom den utdanning og trening som gjennomføres i en HRS avdeling?
  
    - Uformell kompetanse (*Kompetanse man utvikler gjennom ustandardisert erfaringslæring i arbeidet*)
    - Hvilke uformell kompetanse får vervede gjennom den utdanning og trening som gjennomføres i en HRS avdeling?

Om det er andre temaer du mener er viktig i denne sammenhengen, oppfordrer jeg til at disse blir tatt opp i løpet av intervjuet.

## Vedlegg C: Samtykkeerklæringer

### Vedlegg C1: Samtykkeerklæring informanter

#### Samtykkeerklæring

##### 1. Oppgavens tema og intervjuobjekt

Jeg Andreas Eitheim Røthe er kadett ved Krigsskolens Operative linje (11-14). Jeg skal i 5.semester skrive min bachelor oppgave. Denne oppgaven har som tema ”Utdanning av vervet personell i Hærens HRS avdelinger” Som en del av oppgaven vil jeg intervju  
.....som informant.

##### 2. Behandling av data/informasjon

Data/Informasjon innsamlet i dette intervjuet vil bli tatt opp ved bruk av båndopptager. Intervjuet vil bli transkribert. Lydopptak vil bli slettet etter at bachelor oppgaven er levert inn, senest 13/12 2013.

Om samtykke ikke gis vil transkripsjon bli makulert etter at oppgaven er levert inn, senest 13/12 2013.

Transkripsjon vil bli tilsendt intervjuobjekt for gjennomlesning etter gjennomført intervju.

Navn, grad, stilling og dato for intervju vil bli oppgitt i referanseliste til oppgaven.

##### 3. Samtykke

**NB: Valgalternativ som gjelder er det som IKKE er streket over.**

Jeg ..... (SAMTYKKER), (SAMTYKKER IKKE) i at data/informasjon jeg gir i dette intervjuet kan bli henvist til meg ved navn og/eller grad og/eller stilling i oppgaveteksten. Samt at direkte sitat kan nyttes. Transkribering av intervju kan legges ved oppgaven ved dens ferdigstilling. På denne måte vil jeg ikke bli anonymisert i oppgaveteksten eller oppgaven som helhet.

Dato

Sted

Underskrift

## Vedlegg C2: Samtykkeerklæring respondenter

### Samtykkeerklæring

#### 1. Oppgavens tema og intervjuobjekt

Jeg Andreas Eitrheim Røthe er kadett ved Krigsskolens Operative linje (11-14). Jeg skal i 5.semester skrive min bachelor oppgave. Denne oppgaven har som tema ”Utdanning av vervet personell i Hærens HRS avdelinger” Som en del av oppgaven vil jeg intervju **GRAD NAVN NAVNESEN** som respondent.

#### 2. Behandling av data/informasjon

Data/Informasjon innsamlet i dette intervjuet vil bli tatt opp ved bruk av båndopptager. Intervjuet vil bli transkribert. Lyddopptak vil bli slettet etter at bachelor oppgaven er levert inn, senest 13/12 2013.

Transkripsjon, av intervju, kan legges ved oppgaven ved ferdigstilling. Om samtykke IKKE gis, vil transkripsjonen IKKE kunne refereres til **GRAD NAVNESEN**

#### 3. Samtykke

**NB: Valgalternativ som gjelder er det som IKKE er streket over.**

Jeg ..... (SAMTYKKER), (SAMTYKKER IKKE) i at data/informasjon jeg gir i dette intervjuet kan bli henvist til meg ved navn og/eller grad og/eller stilling i oppgaveteksten. På denne måte vil jeg ikke bli anonymisert i oppgaveteksten eller oppgaven som helhet.

Dato

Sted

Underskrift