

Videreutvikling av dagens avdelingsbefalsordning

- En analyse av utdanningssystemet til NCOs i US Army

Kadett Jardar Arnkværn



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2011

Forord

Jeg vil benytte muligheten til å takke de som har bidratt med støtte til denne oppgaven. Først og fremst vil jeg takke veileder Svern Egil Grøtte for god og ryddig veiledning. I tillegg ønsker jeg å takke min Kone Pernille Brosten og forsvars attaché kontoret ved den norske ambassaden i Washington, D.C. for støtte med bakgrunns litteratur og gjennomlesning.

Jardar Arnkværn

14.12.2011

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	6
1.4 DISPOSISJON.....	6
2. METODE	8
2.1 METODEVALG	8
2.2 OPPGAVEKRITIKK	8
2.2.1 <i>Metodekritikk</i>	8
2.2.2 <i>Kildekritikk</i>	9
2.2.3 <i>Forforståelse</i>	9
3. TEORI.....	11
3.1 GRADSSYSTEMET	12
3.1.1 <i>Gradssystemet i Hæren</i>	12
3.1.2 <i>Gradssystemet i US Army</i>	12
3.2 UTDANNINGSSYSTEMET	13
3.2.1 <i>Utdanning av avdelingsbefal</i>	14
3.2.2 <i>Noncommissioned officer education system (NCOES)</i>	14
3.3 FORFREMMEELSE	17
3.3.1 <i>Forfremmelse av avdelingsbefal</i>	17
3.3.2 <i>Forfremmelse av NCOs</i>	18

4. ANALYSE OG DRØFTING	21
4.1 BØR NORGE ENDRE GRADSSTRUKTUR FOR AVDELINGSBEFAL?	21
4.1.1 <i>Delkonklusjon</i>	24
4.2 UTDANNINGSMODELL	24
4.2.1 <i>Delkonklusjon</i>	27
4.3 KRAV TIL FORFREMMEELSE.....	27
4.3.1 <i>Delkonklusjon</i>	29
5. KONKLUSJON	30
KILDELISTE	32
VEDLEGG	35
VEDLEGG 1: DEN VERVEDE GRADSSTRUKTUREN	35
VEDLEGG 2: FORKORTELSER	36

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Transformasjonen fra et mobiliseringsforsvar med et territorielt fokus, til et mindre og mer fleksibelt innsatsforsvar som både skal kunne operere hjemme og ute, har økt behovet for dyktige ledere på lavere nivå. I stortingsproposisjon nr. 42 om den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005 til 2008 ble det belyst flere behov for endringer (FD, 2004). En av endringene var innfasingen av avdelingsbefalsordningen. Ordningens hensikt var å tilstrebe kontinuitet blant yngre befal i avdelingene, noe som for befalet skulle skape større forutsigbarhet og en økt ”trygghetsfølelse” i forhold til det å være engasjert på to- til treårs kontrakter. Forsvaret ønsket å beholde avdelingsbefalet til de var 35, hvorpå avdelingsbefalet ville få en toårs utdanningsbonus (FD, 2004, pkt.6.4.1). I en undersøkelse gjennomført av Krigsskolen er det vist at majoriteten (75 %) av det spurte avdelingsbefalet mener at aldersgrensen gjør det lite motiverende å tjenestegjøre i Hæren. Av de spurte var det kun 29 % som med dagens ordning kunne se for seg å jobbe til de var 35 (Kristiansen, 2011).

Avdelingsbefalsordningen er i dag preget av tidlig avgang og lav gjennomsnittsalder. Problemene rundt dette er i løpet av de siste årene blitt mye diskutert, både internt i Forsvaret, og i diverse medier. Forsvarssjefen belyste senest i slutten av november 2011, i Forsvarssjefens fagmilitære råd, at det er; ”utfordringer knyttet til tilsetningsforhold som aldersgrense, lønn og bonus, kompetanseheving- og karriereplaner, og til synlighet og anerkjennelse [av avdelingsbefalet]” (Sunde, 2011, s 62). I dagens ordning er det ikke en egen gradsstruktur eller et eget utviklingsløp som stiller krav til avdelingsbefal for å bekle de mange forskjellige lavere stillingene i Hæren. Per i dag sitter det avdelingsbefal i stillinger i gradssikte fra sersjant til og med løytnant.

1.2 Problemstilling

På begynnelsen av 70-tallet hadde den norske Hæren et eget underoffiserskorps med gradene visekorporal, korporal, sersjant, oversersjant og stabssersjant (Hærstaben, 1973). Denne ordningen ble senere avvirket og erstattet av den gradsstrukturen som er gjeldende i dag. Som nevnt i innledningen er avdelingsbefalsordningen preget av lav gjennomsnittsalder og tidlig avgang. Problematikken rundt Hærens ønske om å beholde avdelingsbefalet lengre, har blant annet blitt belyst i en fagrapport skrevet ved Krigsskolen. I denne rapporten kommer det fram at det er muligheter for Hæren å beholde avdelingsbefalet lengre, ved at de i større grad blir utnyttet som en ressurs ute i de respektive avdelingene og at det etableres et horisontalt karrieremønster for denne gruppen (Kristiansen, 2009, s 3). I motsetning til Norge har flere andre NATO land et eget underoffiserskorps som er ryggraden i deres forsvar, ett av disse landene er USA. Denne oppgaven ønsker derfor å belyse hvordan USA utdanner sine underoffiserer eller såkalte noncommissioned officers (NCO) og om det er noen overføringsverdi som kan benyttes i den norske Hæren. Problemstillingen jeg endte opp med ble som følger:

Hvordan er utdanningssystemet for noncommissioned officers i US Army, og er det noe av dette som kan nyttes til videreutviklingen av avdelingsbefalsordningen i den norske Hæren?

1.3 Avgrensning av oppgaven

Jeg vil i denne oppgaven ikke se på alle aspekter i NCO – ordningen, men kun se på det som kan knyttes til utdanning. I den henseende vil jeg se på grad-, utdanning- og forfremmelsessystemet. Jeg har valgt å benytte meg av US Army siden de har hatt NCOs i sine rekker i mer en 200 år, og har således lang erfaring med utvikling og utdanning innenfor denne kategorien med befall.

1.4 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. Kapittel 1 inneholder bakgrunn, problemstilling, avgrensning og disposisjon av oppgaven. Kapittel 2 gir en beskrivelse av metodene som er

brukt i arbeidet med denne oppgaven, samt at det er gjort en kritisk vurdering av kilder og metoder som er benyttet. Kapittel 3 har til hensikt å redegjøre for hvordan de amerikanske og norske systemene er utformet innenfor grad, utdanning og forfremmelse. I kapittel 4 drøfter jeg i hvilken grad utdanningsmetoden av NCOs i US Army kan tilpasses til en videreutvikling av avdelingsbefalsordningen i den norske Hæren. Hvor til slutt kapittel 5 viser oppgavens konklusjon.

2. Metode

2.1 Metodevalg

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode ser man på mennesket, for eksempel i form av intervjuer eller å studere tekster skrevet av andre. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av en samfunnsvitenskapelig metode for å finne svare på min egen problemstilling. Dette har jeg gjort ved å gjennomføre en tekstanalyse av rapporter og forskjellige typer reglementer og dokumenter. Siden jeg ønsket å benytte meg av en tekstanalyse for å svare på problemstillingen har jeg benytte meg av en kvalitativ metode. ”Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig god, [...], og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig ” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s 32). Med bakgrunn i den valgte problemstillingen, og siden jeg i utgangspunktet har en relativt begrenset forkunnskap om det amerikanske NCO systemet, har jeg studert et utvalg av forskjellig literatur for å finne empiri som kan hjelpe til å svare på problemstillingen.

2.2 Oppgavekritikk

2.2.1 Metodekritikk

Denne oppgaven har utelukkende vært gjennomført som en litteraturstudie. Initialt ønsket jeg å benytte meg av muligheten til å gjennomføre planlagte intervjuer og samtaler om temaet med amerikansk forsvarspersonell i USA, for å gi oppgaven en ekstra faglig tyngde. Derimot lot dette seg av forskjellige grunner ikke gjennomføre. Svakheten ved å kun gjennomføre en litteraturstudie, er blant annet at det ikke er mulig å kontrollere min forståelse av litteraturen opp i mot for eksempel intervjuer av personer med inngående kjennskap om det aktuelle temaet.

2.2.2 Kildekritikk

Flere av kildene som er benyttet i denne oppgaven er hentet fra internett. En ulempe med å hente kildemateriale fra internett er blant annet at sporbarheten kan bli borte. Dessuten kan det i enkelte tilfeller være vanskelig å finne ut hvem som har forfattet dokumentene. Offentlige kilder har derimot ofte en større sporbarhet enn tekster og artikler fra andre internettsider.

For å gi oppgaven en størst mulig faglig tyngde har jeg benyttet meg av flest mulig primærkilder som reglementer og stortingsproposisjoner. Kilder skrevet av blant annet Headquarters Department of the Army og Forsvarsdepartementet anser jeg å ha en meget høy troverdighet. For mer utfyllende informasjon om det amerikanske NCO – systemet er det i tillegg blant annet benyttet to bøker, Career progression guide for soldiers skrevet av Audie G. Lewis, og NCO guide skrevet av CSM Robert S. Rush. Begge bøkene sammenfatter og bygger videre på diverse etablerte reglementer om temaet, og er skrevet for å belyse hvilke karrieremuligheter soldater har i US Army. Ved å ha flere kilder som mener noe om det samme temaet har det likevel vært mulig å minimere muligheten for feiltolkning.

Kilder om avdelingsbefalsordningen har vært vanskeligere å oppdrive enn kilder om NCO – ordningen. Dokumentene skrevet av Forsvarsdepartementet, Forsvarsstaben og Hærstaben er skrevet på et overordnet nivå, så nyansene blir ikke like detaljerte, men kildene har en høy troverdighet. Hovedvekten av den tidligere forskningen på avdelingsbefalsordningen som er benyttet i denne oppgaven er hentet fra en fagrapport skrevet ved Krigsskolen og resultatene fra en undersøkelse angående avdelingsbefalets holdninger til ny befalsordning. Begge dokumentene er skrevet av daværende forskningsleder ved Krigsskolen, Svein-Tore Kristiansen. Begge disse dokumentene mener jeg at kan regnes som troverdige.

2.2.3 Forforståelse

Min forforståelse i det jeg begynte å skrive denne oppgaven var preget av at jeg selv har tjenestegjort som avdelingsbefal i Hæren siden starten av ordningen i 2005 til jeg ble yrkestilsatt i 2009. I løpet av denne perioden følte jeg at det var helt tilfeldig hvilke kurs som ble tilbudt og hvem som fikk delta på disse. Jeg opplevde det som at det ikke var noen plan

for kompetanseutvikling for meg som avdelingsbefal. Etter yrkestilsettingen i Hæren var det heller ikke en plan. Jeg hadde ikke grunnleggende offisersutdanning eller høyere sivil utdanning og følte det derfor som at jeg fortsatt var låst til de samme forutsetningene som avdelingsbefal med unntak av aldersbegrensningen. Det var ikke rom i systemet for å videreutdanne seg uten krigsskole eller sivil utdanning. Min egen forforståelse preget meg i valg av problemstilling. Likevel mener jeg at siden jeg var bevisst mine holdninger i det jeg jobbet med oppgaven at jeg har klart å holde meg mest mulig objektiv til emne jeg har valgt å se nærmere på.

3. Teori

Størrelsesmessig er det veldig vanskelig å sammenligne US Army med den norske Hæren, men oppgavene for avdelingsbefal i den norske Hæren og NCOs i US Army er sammenlignbare; lede, trene og motivere sine undergitte.

De store mengdene befal som ble utdannet i Norge under mobiliseringsforsvarstiden førte til at Forsvaret etter omorganiseringen til et innsatsforsvar, ble en topptung organisasjon. Derimot; ”ligger [det] i militære organisasjoners oppgaver, og dermed hvordan de er organisert, at de har et større behov for yngre befal enn eldre befal” (FD, 2004a). I 2005 innførte Forsvaret en ny kategori med befal, såkalt avdelingsbefal. Ordningen førte med seg mulighet for lavere befal som tidligere hadde vært engasjert i Forsvaret på korttidskontrakter, å signere avdelingsbefalskontrakt og på denne måten være sikret jobb i Forsvaret til fylte 35 år. Unntaksvis kan enkelte få forlengelse til og med fylte 38 så lenge dette samsvarer med Forsvarets behov. Ved avsluttet arbeidsforhold i Forsvaret vil avdelingsbefalet kunne få en toårig etterutdanningsbonus (Mood, 2007a, s 1). Færrest mulig befal på korttidskontrakter og et tilstrekkelig antall befal med avdelingsbefalskontrakter skulle dekke Forsvaret behov for befal på lavere nivå. Ved inngåelse av avdelingsbefalskontrakt blir befalet tilsatt i grad og disponert i stilling og kan bekle stillinger i gradssjiktet fra sersjant til og med løytnant.

NCOs har vært en del av det amerikanske forsvaret siden dannelsen av *The Continental Army* i 1775, og blir betegnet som ryggraden i US Army. ”First-line supervisors execute day-to-day operations with precision whenever and wherever duty calls. NCOs provide the leadership required to fulfill our nonnegotiable contract with the American people – to fight and win our Nation’s wars, decisively” (HQDA, 2002). Oppgavene til NCOs er varierte, og strekker seg gjennom et spekter fra lagfører til rådgiver i toppledelsen i US Army.

I US Army er det et eget grads- og utdanningssystem for NCOs. I dette systemet er det lagt opp til muligheten for å ha et livslangt karriereløp, uten at det er nødvendig med en egen offisersutdanning, slik som tilfellet er i Norge. I det amerikanske systemet er grad, og derav forfremmelse, veldig tett knyttet opp mot utdanning. Det stilles blant annet krav til

utdanning for å bli forfremmet. Derfor vil soldater som ikke kvalifiserer til opprykk ikke få tilbud om videreutdanning.

3.1 Gradssystemet

Military rank is more than just who salutes whom. Military rank is a badge of leadership. Responsibility for personnel, equipment, and mission grows with each increase in rank (DOD).

3.1.1 Gradssystemet i Hæren

I Forsvaret er det en enhetsbefalsordning, det vil si at systemet er konstruert for å fungere vertikalt, ikke horisontalt. Alt befal utdannet i Hæren har sin grunnleggende utdanning gjennom grunnleggende befalsutdanning (GBU) eller grunnleggende befalskurs (GBK). Befalet som etter fullført plikttjeneste signerer en avdelingsbefalskontrakt med Forsvaret vil som tidligere nevnt tjenestegjøre innenfor gradene fra sersjant til og med løytnant. Sersjantgraden har i tillegg en årsstripe for hvert tjenestegjort år. Denne årsstripen her til hensikt å vise sersjantens ansiennitet i graden (Hæren, 2010), men viser ikke hva slags kompetanse eller kursing befalet har. De resterende gradene i Hæren, fra kaptein til general, er forbeholdt befal med yrkestilsetning og grunnleggende offisersutdanning (GOU), altså hele åtte av forsvarets totalt elleve befalsgrader.

I Forsvaret er grad og lønn veldig tett knyttet sammen, hvor høy lønn befalet får er avhengig av graden han/hun har. Med dagens system vil en befalelev som starter på GBU som 18-åring ha tjenestegjort åtte år som løytnant når kontrakten går ut i det befalet fyller 35 år. Løytnanter, både avdelingsbefal og yrkesbefal, ligger innenfor lønnsramme 36 (NOF, 2011). Forskjellen ligger i at yrkesoffiseren har mulighet til videre avansement, noe avdelingsbefalet ikke har.

3.1.2 Gradssystemet i US Army

Den amerikanske gradsstrukturen er todelt, med egne grader for NCOs og offiserer. For å bli tilsatt som offiser i US Army er prosessen relativt lik som i Norge, eksempelvis ved utdanning på U.S. Military Academy eller, Officer Candidate School (OCS) for personer med høyere sivil utdanning (Military.com). Alle NCOs har derimot begynt sin tjeneste som

Private før de har jobbet seg oppover i gradsstrukturen. I US Army er det tolv grader over menig, fra Private (E-2) til Sergeant Major of the Army (E-9), som kun benyttes av vervede¹ (Rush, 2010, s 38).

På toppen i NCO –systemet sitter Sergeant Major of the Army som rådgiver til Chief of Staff of the Army. Command Sergeant Major og Sergeant Major er den høyeste NCO befalingsmannen i bataljonsstaber og høyere og har blant annet som oppgaver å gi ut retningslinjer og standarder for hvordan trening, opptreden og oppførsel skal være for vervet personell i de respektive avdelingene. First Sergeant er øverste NCO i blant annet kompanier og batterier. Deres oppgaver består blant annet i å instruere Platoon Sergeants og understøtte avdelingssjefen i den daglige tjenesten og under operasjoner. Master Sergeant er på samme gradsnivå, men jobber i staben. Platoon Sergeant/Sergeant First Class assisterer og er rådgiver til troppssjefen, typisk ansvar er å trene og ta vare på soldatene, mens Staff Sergeant, Sergeant og Corporal normalt er sjef for lag og gruppe størrelser med soldater (HQDA, 2002, s 2-19ff).

Som jeg kommer inn på videre i denne oppgaven stilles det økende krav om utdanning for å bekle de forskjellige gradene i NCO – systemet, derav viser også graden hvilke minimumskvalifikasjoner befalet innehar. ”Rank is a badge of responsibility...” (HQDA, 2002, s 2-6).

3.2 Utdanningssystemet

Educational skills increase capacity and motivation to learn more. They encourage vision, imagination, and originality. These skills emphasize how to think rather than what to think.... Education enhances competence and normally leads to job satisfaction and retention (NCO history).

¹ Se vedlegg 1 for komplett oversikt over den vervede gradsstrukturen i US Army.

3.2.1 Utdanning av avdelingsbefal

Utdanning og erfaring er med på å bygge befalets kompetanse. Kompetanse blir i Direktiv for strategisk kompetansestyrking i Forsvaret definert som; ”de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav, mål eller standarder” (Diesen, 2009, s 4).

”Den økende kompleksiteten og dynamikken i militære operasjoner, i en verden i endring og med sammensatte utfordringer og nye krav til de væpnede styrkers omstillingsevne, vil stille stadig høyere krav til kompetanse” (FD, 2008, s 126). Avdelingsbefalet øker sin kompetanse gjennom tjenesteerfaring og diverse kurs, derimot for yrkesbefal stilles det klarere krav til kompetanseutvikling også gjennom utdanning i form av krigsskole og stabsskolen. I 2006, ett år etter innføringen av avdelingsbefalsordningen, gjorde Befalens Fellesorganisasjon det klart at det ikke eksisterte en ordning for obligatorisk etterutdanning av avdelingsbefal som skulle gi nødvendig kompetansefyll (Coucheron, 2006, s 4). I 2011 er det fortsatt ingen etterutdanningskrav, selv om hele 90 % av det spurte avdelingsbefalet i undersøkelsen til Kristiansen (2011, s 11) mener dette trengs.

3.2.2 Noncommissioned officer education system (NCOES)

Hensikten med NCOES er å gi US Army tilgang på utdannede ledere og teknikere på alle nivå. ”The NCOES is designed to provide progressive, continuous training from the primary through the senior level” (Rush, 2010, s116).

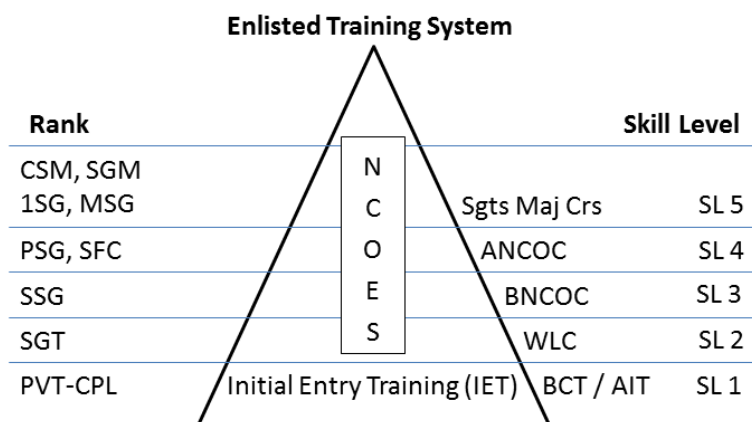


Fig 1: Figuren viser det vevete utdanningssystemet i US Army (Rush, 2010, s 117).

Soldater med graden Private til Corporal/Specialist får ikke sin utdanning gjennom NCOES, men de representerer det laveste kompetansenivået (SL 1). Utdanningen på SL 1 nivå, eller initial entry training, består av Basic Combat Training (BCT) og Advanced Individual Training (AIT). Begge disse nivåene må fullføres før videre opprykk til sersjantgradene kan vurderes. Den amerikanske NCO –ordningen gir ledertrening, og nivådannende videreutdanning i alle ledd innenfor både tekniske- og taktiske ferdigheter. Kursene er tilpasset de forskjellige gradene og de respektive ansvarsområdene til soldaten, noe som medfører at kun soldater med den rette graden, eller soldater som står på venteliste for opprykk kan delta på kursene tilpasset sitt nivå (Lewis, 2008, s 26).

Warrior leader course (WLC) er grunnutdanningen innenfor NCOES og det første kurset NCOs deltar på. Kurset har en varighet på fire uker og gir Corporals og Specialists mulighet til forfremmelse til Sergeant. Hensikten med kurset er å gi soldaten den grunntreningen og erfaringene som kreves for å lede mindre grupper med soldater, samt at et meget viktig grunnlag for videre trening og utvikling dannes (Rush, 2010, s 122). Kurset er intensivt og bygget opp med en kombinasjon av klasseromsundervisning, praktisk gjennomføring og avsluttes med en omfattende feltøvelse. På WLC blir det undervist i blant annet; "Leadership, training management, map reading, land navigation, drill and ceremony [and] warfighting" (US Army, a).

Basic noncommissioned officer course (BNCOC) er ikke et enhetelig kurs, men er delt opp i tre hoveddeler; combat arms (CA), combat support (CS) og combat service support (CSS), som igjen blir fragmentert ytterligere. Hvilken av delene soldaten deltar på er avhengig av tjenestestillingen til soldaten i US Army. De forskjellige kursene har en varierende varighet fra to til 19 uker, men gjennomsnittet ligger på ni uker. De to første ukene er felles for alle fagfeltene hvor det bygges videre på lederskapstreningen/undervisningen fra WLC (HQDA, 2002: 1-27). "Phase 2 (technical track) is hands-on, performance-oriented training normally conducted at the proponent service school with instruction in the MOS [military occupational speciality] -specific areas, as well as in troop-leading procedures, physical fitness, and safety training" (Rush, 2010, s 123ff). Soldatene som tjenestegjør i kampavdelinger, CA, gjennomfører i fase 2 av BNCOC trening på operasjoner herunder blant annet nyttiggjørelse av avdelingens våpensystemer. I tillegg blir det lagt stor vekt på å lære soldatene hvordan de selv skal trene sine crew, grupper og lag til å prestere i kampsituasjoner (Lewis, 2008: 45).

Soldatene må fullføre å bestå BNCOC for å bli vurdert til opprykk til Staff Sergeant (US Army, b).

Advanced noncommissioned officers course (ANCOC) blir gitt til soldater som er selektert til opprykk til Sergeant First Class. Treningen bygger videre på treningen fra WLC og BNCOC for å gi soldatene de forutsetningene de trenger for å trene og lede enheter på troppsnivå. Kurset er tilpasset soldatens spesialitet (MOS) og mye av fokuset blir rettet mot lederskapsutvikling og militære fag (Rush, 2010, s 125). ANCOC har en varighet på åtte uker og to dager, og blir holdt av fagskolene, men mye av fellespensum blir utviklet av U.S. Army Sergeant Major Academy (USAMA). “ANCOC includes lessons on writing, communication, computers, environmental awareness, outlines, management, military history and MOS-specific leadership lessons” (US Army, c).

United States Army Sergeant Major course (USASMC) er det høyeste kursnivået i NCOES og strekker seg over 22 uker (Lewis, 2008, s 46). Master Sergeant og First Sergeant kan delta hvis de blir tildelt plass på kurset. Kurset må bestås før opprykk til Sergeant Major og Command Sergeant Major er mulig (HQDA, 2002, s 1-28).

The course broadens the student’s already acquired knowledge and is quite different from Army job-related training accomplished at the basic and advanced levels of the Noncommissioned Officer Education System (NCOES). The course provides an educational experience as well as a detailed study of contemporary subjects.

The curriculum focuses on these topics at the highest levels throughout the Army: Leadership, Resource management, Training management [and] Military operations (US Army, d).

Baseline NCO Career Timeline

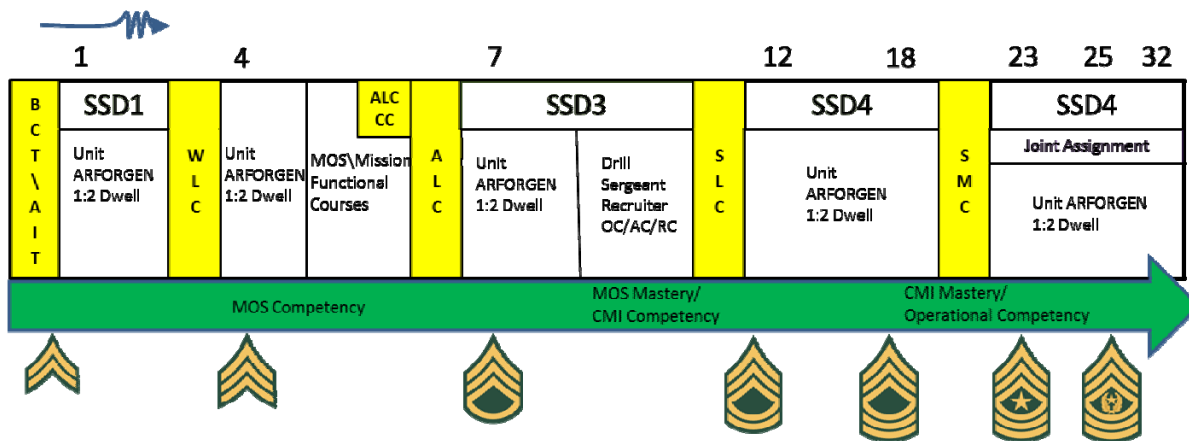


Fig 2: Figuren viser baseline NCO career timeline², med tidsintervall mellom kursene, hvilken grad soldaten har på de forskjellige nivåene, tjenesten i mellom kursene og kompetansenivået (Wells, 2011).

I US Army stilles det også krav til å gjennomføre flere E-læringskurs, eller såkalt Structured Self-Development (SSD). SSD er ikke en del av NCOES, men de forskjellige E-læringskursene må fullføres før soldaten har mulighet til å begynne på neste trinn av nivåutdanning. Figur 2 viser hvordan utdanning- og karriereutviklingen er tiltenkt i NCO systemet. “ [SSD is] a clearly defined set of required content progressively sequenced across the career, closely linked to and synchronized with the operational and institutional domains, setting the conditions for continuous growth both as a warrior and a warrior leader” (US Army, e). Hvert av SSD E-læringskursene³ har en varighet på cirka 80 timer og er tiltenkt å gi soldaten en mulighet til å utvikle sin egen kompetanse utenfor de fastsatte kursene i NCOES.

Kursene i NCOES bygger hele tiden videre på den kompetansen soldaten har opparbeidet seg fra tidligere kurs og erfaring (MOS). Fra det generiske WLC som gir grunnutdanning innenfor ledelse til BNCOC og ANCOE som er fagspesifikke til USASMC for de som skal sitte i toppledelsen i NCO – systemet. Videre i denne oppgaven skal jeg se på hvilke krav som stilles til forfremmelse.

3.3 Forfremmelse

You must learn more so that you can do more for your [soldiers] as well as prepare for higher rank and greater responsibility (NCO History).

3.3.1 Forfremmelse av avdelingsbefal

I Forsvaret er det normalopptrykk til og med løytnant, denne ordningen medfører at det ikke stilles noen andre krav en tilstrekkelig tjenestetid for å bli forfremmet. En nyutdannet

² I denne modellen er BNCOC byttet ut med ALC (Advanced Leaders Course) og ANCOE er byttet med SLC (Senior Leaders Course). Det er tiltenkt å bytte navn på disse kursene, men innholdet ser så lang ikke ut til å bli forandret.

³ For flere detaljer: http://www.usar.army.mil/arweb/Documents/SSD_Catalog_v9.pdf

sersjant må jobbe tre år i graden før normalopprykk til fenrik, og deretter ytterligere fem år som fenrik før opprykk til løytnant (Forsvarsstaben, 2010, s 1ff). Avdelingsbefalet i Hæren har ikke mulighet til videre avansement etter at de er beskikket til løytnant.

3.3.2 Forfremmelse av NCOs

“Promotions are [...] an important aspect of attracting and retaining high-caliber soldiers. The Army’s goal is to keep the best soldiers and eliminate the unproductive ones” (Lewis, 2008, s 3). Dette er mulig siden det i det amerikanske forsvaret i 2008 var nesten en million soldater, hvorav 600000 av dem tjenestegjorde i aktiv tjeneste (Rush, 2010, s 2).

For å få muligheten til opprykk i NCO – systemet i US Army kreves det at soldaten gjennomfører kursrekken i NCOES. I tillegg stilles det krav om normal time-in-service (TIS) og time-in-grade (TIG). Normalt, ”primary zone promotion”, vil opprykk til Sergeant kreve totalt 36 måneder med TIS og minimum åtte måneder med TIG i graden Corporal eller Specialist (Lewis, 2008, s 13).

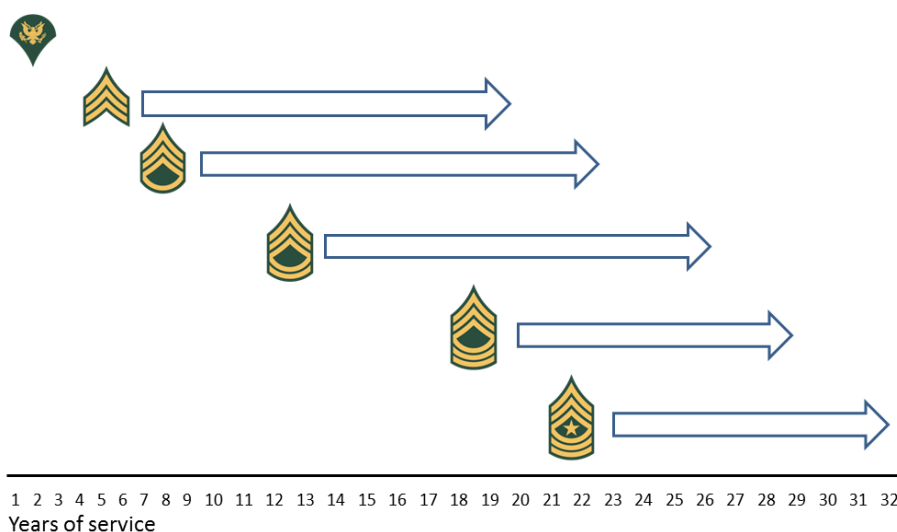


Fig 3: Figuren viser hvor lenge man kan tjenestegjøre innenfor de forskjellige gradene i US Army, og når det normalt er tidligst mulig å få opprykk til neste grad (Wells, 2011).

For soldater som utmerker seg i tjenesten er det mulig å få en ”secondary zone promotion”, det vil si at TIS og TIG kan halveres (Lewis, 2008, s 13). “The minimum time in service requirements are six, eight, and ten years for promotion to E-7 [Sergeant First Class], E-8

[Master Sergeant and First Sergeant], and E-9 [Sergeant Major] respectively” (Lewis, 2008, s 33).

For å få opprykk fra Corporal/Specialist til Sergeant og videre til Staff Sergeant benytter US Army seg av en ”promotion point structure” (Lewis, 2008, s 17). For å ha mulighet til å bli forfremmet er soldaten avhengig av å skaffe seg tilstrekkelig mengder med poeng innenfor; duty performance, promotion bord, military education, civilian education, military training marksmanship, military training physical readiness og awards and decorations.

PROMOTION POINT STRUCTURE

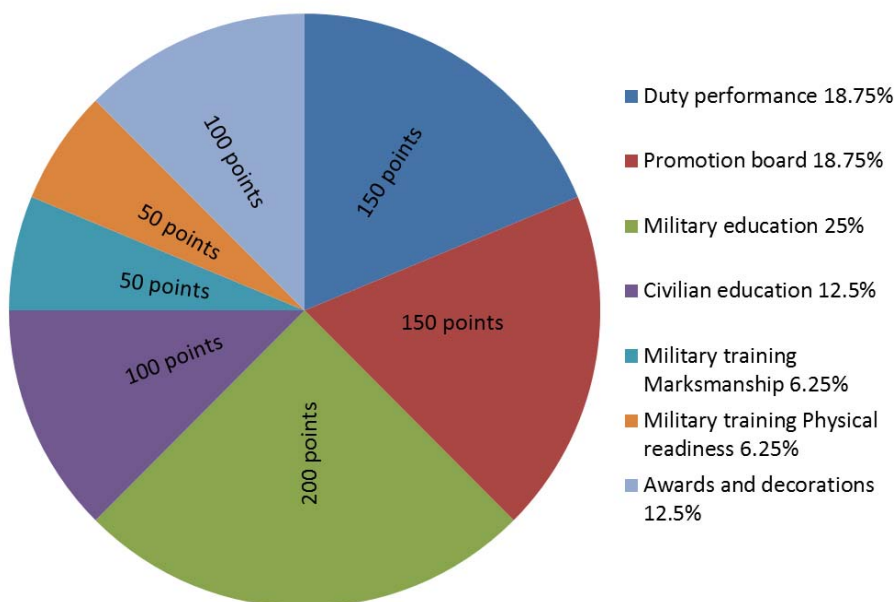


Fig 4: Figuren viser de forskjellige kategoriene, og vektingen av disse. Maks opnåerlig poengsum er 800 poeng (Lewis, 2008, s 17).

Duty performance baserer seg på sjefen sin vurdering av soldatens prestasjoner. I tillegg til en skriftlig tilbakemelding gir sjefen en poengskår på opp til 150 poeng. Poengfordelingen er delt opp i fem deler, competence, military bearing, leadership, training og responsibility and accountability, hvor hver del er verdt 30 poeng (Rush, 2010, s 230). I awards and decorations får soldatene poeng blant annet for medaljer og merker som dels ut til soldater som har bestått visse typer trening og tester (Lewis, 2008, s 20). Innenfor skyting er det den siste testen som er gjeldende, men denne kan ikke være eldre enn 24 måneder (HQDA, 2010, s 47). De fysiske testene tas minimum to ganger i året og består av tre øvelser, push-ups, sit-

ups og 2 mile (3,2 km) løping. I militær utdanning kategorien gis det poeng for fullført militær utdanning. Totalt er det mulig å få 200 poeng i denne kategorien, noe som vil si at den står for 25 % av den totalt oppnåelige poengscoren (Lewis, 2008, s 17). Sivil utdanning kategorien er den svakeste kategorien for de fleste soldatene (Lewis, 2008, s 27). Soldatene får 1,5 poeng ”for each semester hour earned of business/trade school/college”. I tillegg for å motivere soldatene til å gjennomføre utdanning mens de tjenestegjør, gis det ti ekstra poeng for “completing a degree“ (Rush, 2010, s 232). Promotion board er et slags intervju hvor soldaten blir stilt spørsmål om generell militær kunnskap. I tillegg vil panelet blant annet vurdere uniform og framtreten og teknisk kunnskap (Lewis, 2008, s 29ff). Medlemmene av panelet gir hver sin vurdering, hvorav gjennomsnittet vil gi den endelige poengsummen innenfor denne kategorien (HQDA, 2010, s 47).

Opptaksprosessen til Sergeant og Staff Sergeant er en semisentralisert prosess hvor avdelingen er ansvarlig for at soldaten får rett poengsum, derimot hvor mange poeng som er tilstrekkelig for opprykk avgjøres på en månedlig basis av Headquarters Department of the Army (HQDA), som setter en “cutoff“ score innenfor hvert fagområde (MOS). Denne avgjørelsen er som oftest avhengig av to ting, økonomi og behov (HQDA, 2010, s 18). Soldaten må selv ønske å prestere best mulig for å få mest mulig ut av poengsystemet (Rush, 2010, s 225). For å nå opp i kampen om opprykk må soldaten selv sørge for at han/hun har tilstrekkelig poeng, siden det er de beste som blir forfremmet først. Dette kan blant annet gjøres ved å øke sin egen fysiske form og skyteferdigheter, men soldaten bør også delta på flest mulige relevante militære kurs og eventuelt gjennomføre sivil utdannelse. Som figur 1 viser er det ikke alle som kommer seg helt til topps i systemet, men det er fortsatt rom i US Army til å tjenestegjøre som Sergeant med opp til 20 år TIS. Det betyr at det er mulig for at enkelte kan ha en lang karriere i forsvaret uten å rykke høyt opp i NCO gradsstrukturen. Opprykkskravene stopper selvfølgelig ikke i det soldaten har nådd Staff Sergeant, men for videre opprykk er det en sentralisert prosess.

4. Analyse og drøfting

I teorikapittelet har jeg sett isolert på avdelingsbefals- og NCO-ordningen innenfor kategoriene grad, utdanning og forfremmelse. Teorikapittelet har hatt til hensikt å redegjøre for de to forskjellige systemene innenfor disse tre kategoriene. Det er allerede klart at det er relativt store forskjeller mellom systemet i Hæren og i US Army, men dette alene svarer ikke på oppgavens problemstilling. For å svare på problemstillingen vil jeg i denne delen av oppgaven drøfte om noe innenfor de tre kategoriene i NCO systemet kan tilpasses til en videreutvikling av avdelingsbefalsordningen i Hæren. I det amerikanske systemet henger grad, utdanning og forfremmelse veldig tett sammen. Siden kravene og utdanningen av NCO dreier seg om å forberede soldatene til nye arbeidsoppgaver i en høyere grad kommer den første faktoren jeg kommer til å drøfte være nettopp gradsstrukturen. I det norske Forsvaret henger lønn og grad veldig tett sammen, så det vil være naturlig og også ta med denne faktoren når jeg ser på gradsstrukturen i Hæren. Innenfor utdanning er det tydelig at det ikke stilles noen krav til videre nivåutdanning for avdelingsbefalet, så i denne faktoren vil jeg drøfte hvorvidt utdanningskravene som stilles til NCO kan benyttes i Hæren. Når det gjelder den siste faktoren, forfremmelse, er det nok en gang klart at det ikke stilles de samme kravene i de to systemene, så her vil jeg igjen drøfte om det vil være hensiktsmessig å innføre tilsvarende krav som det stilles til NCOs i den norske Hæren.

4.1 Bør Norge endre gradsstruktur for avdelingsbefal?

En forutsetning for at NCO – ordningen skal kunne tilpasses til avdelingsbefalsordningen vil være at det innføres en mulighet for et fullverdig horisontalt karriereløp i den norske Hæren. For å få til dette må det enten innføres en egen gradsstruktur for denne kategorien med befal, eller så må lønn og grad skilles slik at avdelingsbefalet kan ha en naturlig lønnsprogresjon igjennom sin karriere. Forsvaret trenger derfor ikke innføre en ny gradsstruktur. Likevel ønsker hele 81 % av de spurte i undersøkelsen om avdelingsbefalets holdninger til ny befalsordning at dette innføres (Kristiansen, 2011, s 4).

Innfasingen av avdelingsbefalsordningen i 2005 førte ikke med seg en egen gradsstruktur eller en egen lønnsutvikling. Tidligere forsvarssjef Sverre Deisen (2011) mener at ordningen ikke fungerer spesielt godt siden Forsvaret ikke gjennomførte en fullstendig deling, og ikke ga avdelingsbefalet tjenestevilkår som var sammenlignbare med andre lands underoffiserer. I USA blir NCOs betegnet som ryggraden i forsvaret; “Wear your stripes with pride and honor. You are –“The Backbone of the Army”” (HQDA, 2002, s V). Undersøkelsen til Kristiansen (2011, s 7) viser at det samme ikke nødvendigvis stemmer i det norske Hæren; “spesialistene [må] i større grad utnyttes og synliggjøres som en ressurs i Hæren.“

Innføringen av årsstriper til sersjanter som har fullført plikttjenesten er et steg i riktig retning, i form av at det synliggjør forskjellen mellom en sersjant som nettopp har startet og en som her vært inne en stund. Derimot finnes det ikke tilsvarende løsninger for fenriker og løytnanter, selv om det er innenfor disse to gradene avdelingsbefalet vi ha mesteparten av sin tjenestetid. I motsetning til de amerikanske gradene synliggjør heller ikke de norske gradene hva slags kompetanse befalingsmannen har siden det ikke stilles andre krav en tjenestetid i Forsvaret og i graden for normalopprykk.

Ikke alle mener at Forsvaret bør gå bort i fra dagens enhetsbefalsordning, en av disse er tidligere sjef i Norges Offisersforbund (NOF), Peter André Moe. Moe mener at et underoffiserssystem vil bidra til å skape sosiale barrierer i det norske Forsvaret. Han påpeker de uheldige konsekvensene det var med et underoffiserskorps i Marinen fram til 1978: ”De og Vi-tenkningen, baksnakkingen, sjalusien og forskjellsbehandlingen dette førte til var direkte kontraproduktivt [...]” (Moe, 2011). Sverre Diesen (2011) beskriver også en lignende problemstilling fra mellomkrigstiden; hvor bare økonomisk bedrestilte familier hadde råd til å gi barna sine eksamen artium, noe som var påkrevd for opptak til Krigsskolen. Dette resulterte i at offiserene ofte tilhørte det øvre samfunnslaget, mens underoffiseren representerte den andre delen av befolkningen. Underoffiserskorpset ble avskaffet i Forsvaret på 70-tallet fordi man ikke ønsket et klasseskille (Reichelt, 2010, s 33).

I dagens vertikale struktur i er det trolig ikke et mindre klasseskille å være avdelingsbefal og ”evig” løytnant, når de på samme alder med bakgrunn fra Krigsskolen avanserer videre oppover i gradsstrukturen (Reichelt, 2010, s 33). Til kontrast har det amerikanske systemet en todeling med NCOs og offiserer hvor begge har mulighet til videre avansement. Både NCOs og offiserene er avhengig av hverandre for å gjennomføre sine respektive jobber på en best mulig måte. ”The functional areas of responsibility of the officer and NCO are

interlocking and interdependent” (Rush, 2010, s 36). I det norske systemet vil avdelingsbefalet i tillegg til å være ”evig” løytnant ikke ha mulighet til en videre lønnsvekst etter forfremmelsen, som sine krigsskoleutdannede kollegaer har muligheten til. ”At man ikke kan tilpasse lønnsrammene [til avdelingsbefalet] medfører at man ikke kan optimalisere lønnsprogresjonen for et horisontalt og livslangt karriereløp” (Bremerthun, 2009, s 3). Av de spurte i undersøkelsen til Kristiansen (2011, s 3) svarte kun 11 % av avdelingsbefalet at de mente at lønnsutviklingen var rimelig, og hele 97 % svarte at lønnsutviklingen er en forutsetning for å jobbe innenfor et horisontalt system. Forsvarssjefens fagmilitære råd belyser denne problemstillingen ytterligere; ”Dagens lønnsystem og forvaltningspraksis belønner vertikal karriere og utvikling av breddekompetanse, mens spesialistkompetanse og økt ståtid ikke har nødvendige lønnsinsentiver” (Sunde, 2011, s 63). Dette var allerede presisert i Stortingsproposisjon nr. 48 pkt. 8.4.3 om forsvarets lønnspolitikk, uten at det er tilført en ordning som muliggjør horisontal lønnsvekst; ”Forsvaret må oppfattes som en attraktiv og konkurransedyktig arbeidsplass, også når det gjelder lønnsnivå og muligheter for lønnsutvikling” (FD, 2008). Dette viser at Forsvaret i flere år har hatt rammer til å forandre på systemet uten at tilstrekkelige tiltak har blitt gjennomført. Derimot virker det for meg som noe halvhjertet å kun forandre på lønnspolitikken i Forsvaret siden avdelingsbefalet til slutt uansett vil bli ”evige” løytnanter med dagens ordning.

Befal i Hæren blir etter sin grunnutdanning gjennom GBU eller GBK beskikket til sersjant, i kontrast til det amerikanske systemet som selekterer de beste i soldatmassen og utdanner og forfremmer disse. Således er det ikke mulig å tilpasse hele den amerikanske gradsstrukturen til en videreutvikling av avdelingsbefalsordningen. Det kan derimot innføres et gradssystem for avdelingsbefal i Hæren som tilsvare gradene i US Army fra E-5 til og med E-9. Dette vil tilsvare en økning fra dagens tre grader til åtte. Dette åpner en ny problemstilling, om det i det hele tatt er mulig å innføre en så omfattende gradsstruktur med den aldersbegrensningen som ligger til grunn for avdelingsbefal i dag. Dette vil trolig ikke la seg gjennomføre, med bakgrunn i de kravene som stilles til utdanning og tjenesteerfaring for å få opprykk i den amerikanske ordningen. En sersjant i Hæren som er 19 år i det han/hun begynner på sin plikttjeneste vil ha tjenestegjort i 16 år før han/hun når aldersbegrensningen på 35 år. Til sammenligning må en kvalifisert soldat i det amerikanske systemet normalt ha tjenestegjort i 18 år før opprykk til den første E-8 graden.

4.1.1 Delkonklusjon

En innføring av en fullverdig gradsstruktur for avdelingsbefal vil mest sannsynlig være med på å videreutvikle avdelingsbefalsordningen i en positiv retning. Gradsstrukturen til NCOs i US Army synliggjør både kompetanse og nivået soldaten jobber på. Derfor vil en egen gradsstruktur for avdelingsbefal i Hæren være en god måte å synliggjøre nettopp dette, samt ta høyde for en naturlig lønnsvekst. Derimot vil en innføring av en tilsvarende gradsstruktur som i US Army fra E-5 til E-9 mest sannsynlig være for omfattende med dagens aldersbegrensning på 35 år.

4.2 Utdanningsmodell

Hærens utdannings- og treningsreglement (HUT) har til hensikt å gi Hærens sjefer ned til og med kompaninivå et overordnet og styrende regelverk for all utdanning og trening i Hæren (Mood, 2007, s 3). I vedlegg C, undervedlegg 2 til HUT som omhandler avdelingsbefal er det ikke et eneste krav til etterutdanning. Den eneste formen for utdanning som er nevnt er studier som befalet kan ta utenfor tjenesten (Mood, 2007a). Med de økende kravene som stilles til befalet i Hæren er det naturlig at avdelingsbefalet får tilført kompetanse igjennom både tjenesteerfaring, kurs og videreutdanning. ”Karriere- og kompetanseutvikling må henge sammen og tillegges vekt gjennom hele avdelingsbefalskarrieren. Dette innebærer fokus på utdanning [og] annen kompetanseheving [...]” (Sunde, 2011, s 62). Som tidligere nevnt har ikke den norske Hæren en tilsvarende gradsstruktur som i det amerikanske systemet, men selv med denne fundamentale forskjellen virker det amerikanske utdanningssystemet tilstrekkelig generisk til at det kan tilpasses til en videreutvikling av den norske avdelingsbefalsordningen.

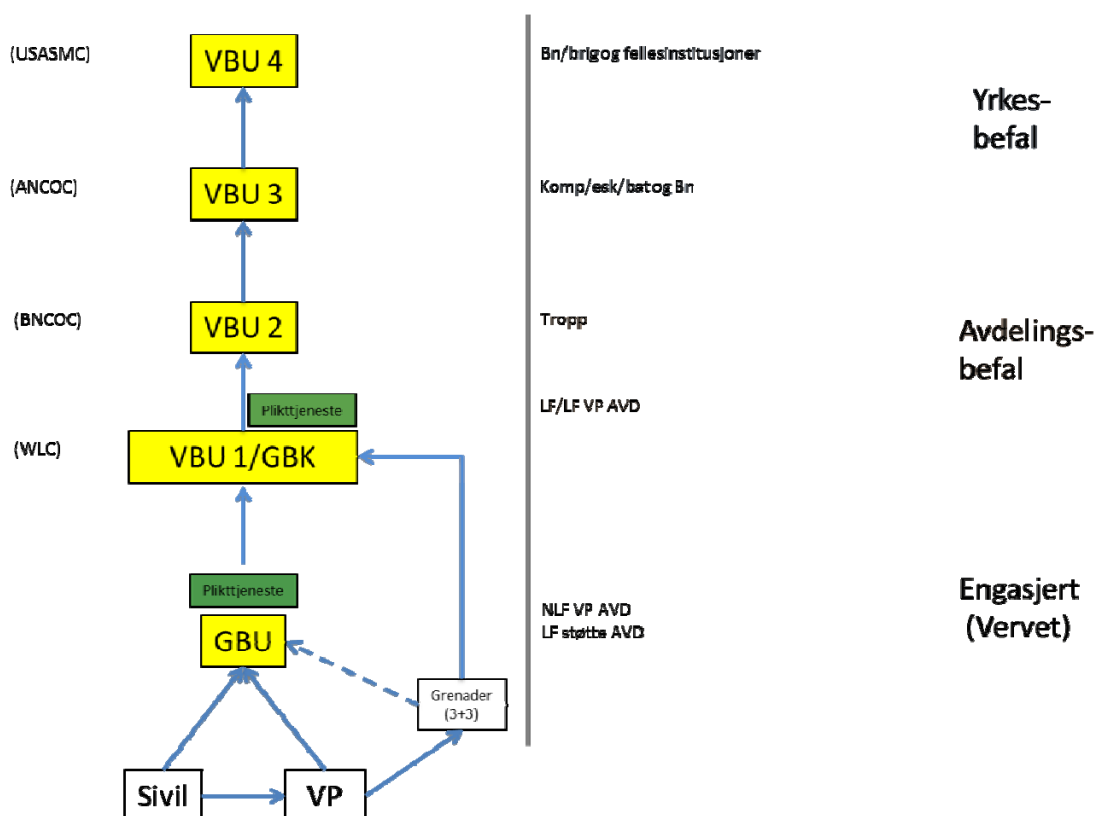
“[NCOs] must be tactically and technically proficient in their duties and ensure that each of their soldiers is equally proficient” (Lewis, 2008, s 13). For å oppnå dette har US Army et sett med minimumskvalifikasjoner som soldaten må fullføre for å bekle stillinger på neste gradsnivå. I artikkelen ”Toget er gått for enhetsoffiseren” beskriver forfatteren blant annet hvordan han mener at et karriereløp skal være for et underoffiserskorps; ”Det dreier seg om å gi et karriereløp der underoffiseren gjennom karrieren forholder seg til problemstillinger rundt taktikk og stridsteknikk, først i lag, deretter i troppsledelse, kompani- og

bataljonsledelse, og deretter i utdanningssituasjoner og høyere staber” (Hansen, 2011). En tilsvarende utvikling finnes allerede i det amerikanske systemet, og NCOES utdanningen forbereder soldaten på tjeneste på neste nivå.

GBU er for de fleste det som legger grunnlaget for å tjenestegjøre som befall i Hæren. Utdanningen omfatter en utdanningsperiode og en praksisperiode, hver av dem med en varighet på cirka tolv måneder (Forsvarsstaben, 2005, s 1ff). Tidligere forsvarssjef Sverre Diesen (2011) mener at opplæringen som det unge befalet gir til sine mannskaper er mangelfull; ”Ikke fordi det unge befalet ikke gjør så godt de kan og studerer reglementer og direktiver nøye, men fordi de mangler nødvendig erfaring til å se og rette feil.” Videre påpeker han at de etter fullført plikttjeneste blir erstattet av neste kull med nyutdannede sersjanter. Laila Gustavsens som er medlem av Utenriks- og forsvarskomiteen for Arbeiderpartiet mener også at det er en utfordring at de som blir sersjanter skal lede de vernepliktige. ”Kanskje vi burde hatt en ordning der de med litt mer erfaring skal lede de uten erfaring” (Butt, 2011). Grenaderer, som gjerne har flere års erfaring både fra operasjoner ute og hjemme kan få tilbud om utdanning igjennom GBK. Denne utdanningen er konsentrert over noen uker, hvor hovedtyngden består av teori (Forsvarsstaben, 200, s 1ff). WLC, hvor soldaten allerede har tjenestegjort i tre til fire år før deltakelse, kan således sammenlignes med GBK.

Det er ingen tvil om at det ikke stilles noen krav til videreutdanning for avdelingsbefall i Norge slik som det er for NCOs i US Army. Sverre Diesen og Laila Gustavsens påpeker som vist også feil med det systemet vi allerede har, ikke feil i selve utdanningen, eller feil med personellet som blir selektert, men erfaringsnivået de har i det de begynner sin befalskarriere med å lede vernepliktige.

For å visualisere en mulig videreutvikling av avdelingsbefallsordningen har jeg utviklet følgende utdanningsmodell.



I tillegg til GBU som allerede er grunnpilaren i den norske befalsutdanningen er det lagt til fire ekstra nivådannende trinn med videregående befalsutdanning (VBU), etter modell fra NCOES. Som i NCOES har disse utdanningstrinnene til hensikt å forberede befalingsmannen på stillinger på neste nivå. Modellen er derimot ikke identisk med NCOES, som på ANCOC utdanner soldater til å tjenestegjøre på troppsnivå, men er tilpasset for å gi en etter min mening mer naturlig progresjon i utdanningen. Problemstillingen med nyutdannede sersjanter som skal utdanne og lede de vernepliktige er i modellen forsøkt løst ved at først etter VBU 1/GBK blir befalet tilsatt som avdelingsbefal i stillinger som lagførere i vernepliktige utdanningsavdelinger. Derimot blir problemstillingen med aldersrestriksjonene til avdelingsbefalet i dagens ordning nok en gang gjeldende for å innføre en tilsvarende løsning som i US Army. Som figur 2 viser blir ANCOC gjennomført etter cirka 12 års tjeneste, mens USASMC først blir gjennomført etter cirka 20 års tjeneste. Forsvarssjefen uttrykker; ”For å underbygge hensikten med å tilføre Forsvaret spesialisert kompetanse, erfaring og kontinuitet, skal yrkestilsetting av avdelingsbefal etter Forsvarets behov videreføres” (Sunde, 2011, s 63). Ved å innføre rett og plikt til yrkestilsetning et sted i kjeden, for eksempel etter bestått VBU 3 vil Hæren kunne innføre en tilsvarende utdanningsmodell som i US Army.

4.2.1 Delkonklusjon

Den amerikanske utdanningsmodellen kan tilpasses til en videreutvikling av avdelingsbefalsordningen. Et eget utdanningssystem for avdelingsbefal basert på NCOES vil kunne gi kompetanseutvikling gjennom hele karrieren, noe som er i tråd med det Forsvarsjefen ønsker. Derimot som i forrige delkonklusjon vil dagens aldersbegrensning på 35 år være en hindring. For å kunne innføre en utdanningsmodell med tilsvarende ambisjoner som den i US Army bør det innføres rett og plikt til yrkestilsetning på et trin i utdanningen. I modellen er dette innført etter fullførte VBU 3.

4.3 Krav til forfremmelse

Både US Army og det norske Forsvaret stiller krav til at befalet skal ha en minimumsfartstid før det er mulighet for forfremmelse. I tillegg stilles det i US Army krav om etterutdanning, og som tidligere nevnt kreves det tilstrekkelig poeng for opprykk til Sergeant og Staff Sergeant.

Som tidligere nevnt ønsker Forsvarsjef Harald Sunde (2011) at kompetanseutvikling skal tillegges vekt gjennom hele avdelingsbefalskarrieren. Med den aldersbegrensningen som ligger til grunn for avdelingsbefalet i dag må befalet etter endt ansettelsesforhold med Forsvaret ha mulighet til en karriere nummer to. Avdelingsbefalet oppnår derfor en bonus tilsvarende to årslønner ved minimum 14 års tjeneste (Mood, 2007a, s 1). Derimot krever en bachelorgrad tre års utdanning, noe som tilsier at befalet må dekke ett av utdanningsårene selv. Forsvaret kan legge til rette for at avdelingsbefalet kan studere under tjenestetiden i form av å gi permisjon med lønn til studie- og eksamensdager (Mood, 2007a, s 2). Hvis avdelingsbefalet ønsker å studere på heltid før avsluttet avdelingsbefalskontrakt må befalet søke om permisjon uten lønn, noe som kan medføre at den bonusgivende tjenestetiden blir redusert tilsvarende (Forsvarsstaben, 2005, s 41). I en ellers hektisk hverdag er det ikke alltid like lett å kombinere jobb og utdanning. ”Flere avdelingsbefal hadde gjort forsøk på en slik kombinasjon, men få klarer å få en slik kabal til å gå opp” (Kristiansen, 2009a, s 41). Innenfor de forskjellige opprykkskategoriene i US Army er det som tidligere nevnt den sivile utdannelsen som ofte er den svakeste kategorien. Derimot siden avdelingsbefalet i

Hæren med dagens ordning må forberede seg på en karriere nummer to, kan etter min mening et system som belønner sivil utdannelse være positivt. Ikke bare med utdannelsen i seg selv, men med muligheten til hurtigere opprykk og derav høyere lønn.

Hæren har allerede deler av systemet for forfremmelse på plass, tjenesteuttalelser og årlig fysisk test. "[...] tjenesteuttalelser er en vesentlig del av grunnlaget for vurdering for opprykk, tilsetting og disponering [...]" (Forsvarsstaben, 2005, s 52). En liten, men viktig del av tjenesteuttalelsen omhandler om befalets fysiske form er ansett til å være tilfredsstillende. Den årlige fysiske testen har til hensikt å måle nettopp dette, men; "Det er beskjedne krav som stilles og de fleste prøvene kan bestås i idrettsantrekk" (Karlsen, s 2). Derimot vil tjenesteuttalelse på grunn av normalopptrykk ikke ha innvirkning på avdelingsbefalets muligheter for avansement. For avdelingsbefal teller tjenesteuttalelser og årlig fysisk test kun i forbindelse med søknad på ny stilling. Med ordningen med normalopptrykk for avdelingsbefal vil alle, uansett "bra eller dårlig" bli forfremmet på lik linje. Derav kan tidlig opprykk ikke benyttes til å motivere det beste avdelingsbefalet i Hæren. Dette er i sterk kontrast til forfremmelsesprosessen i US Army, hvor forfremmelser en viktig del av det å beholde de beste soldatene og bli kvitt de uproduktive.

Avansementordningen i Forsvaret skal sikre en balansert gradsstruktur av befalets karriere og status. "Behovet for kontinuitet gjør at det vil være hensiktsmessig for avdelingsbefalet å kunne tjenestegjøre over tid i samme stilling [...]" (Forsvarsstaben, 2005, s 15). For å redusere unødvendig rotasjon blant avdelingsbefal ønsker Forsvarssjefen å øke minimums- og maksimumstiden til stillingene (Sunde, 2011, s 63). Når befal blir tilsatt i en ny stilling blir det gitt en tidsbegrensning som regulerer hvor lenge befalet minimum må sitte i stilling før de kan søke på nye-, og en maksimumsbegrensning på hvor lenge de kan sitte før de må bytte stilling. Stillingene blir også lyst ut med en gradsramme som begrenser hvem som kan søke. Det vil si at en fenrik ikke kan søke på en stilling som blir lyst ut til gradsjiktet løytnant. Derimot hvis befalet sitter i en stilling og får opprykk som gjør at han/hun overskrider gradsrammen er befalet søknadsberettiget på neste søknadsrunde uavhengig av sperrefristen. Befalet kan også fortsette i stillingen, men blir da avlønnet i den nye graden med det samme lønnsalternativet som i sin tidligere grad (Forsvarsstaben, 2010, s 4). For eksempel vil et befal som har vært fenrik i tre år, maksimalt kunne sitte to år i en stilling som er låst til sersjant/fenrik, før befalet får normalopptrykk til løytnant, og må bytte stilling for å få full lønnsgodtgjørelse. Med et system som tilsvare det amerikanske poengsystemet, vil

befalet ikke bli forfremmet før han/hun selv har tilstrekkelig med poeng, samt tilfredsstillende minimumstiden i tjeneste og grad. Siden det er US Army som på en månedlig basis setter poengkravene kan de forfremme så mange kvalifiserte soldater som de har behov for, og på denne måten regulere hvor fort personellet rykker videre opp i systemet. Ved å fjerne ordningen med normalopprykk for avdelingsbefal vil Forsvaret kunne oppnå det samme. Forsvaret vil derfor etter min mening lettere kunne nå sin egen målsetning om å holde avdelingsbefalet lenger i stilling.

4.3.1 Delkonklusjon

En avansementordning tilsvarende den i US Army vil være mulig å innføre uten å forandre på dagens aldersbegrensning for avdelingsbefal. En slik ordning kan derfor uten store modifikasjoner tilpasses til en videreutvikling av avdelingsbefalsordningen. Derimot står normalopprykk og forsvarsledelsens ønske om at befalet skal tjenestegjøre lenger i samme stilling ikke overens. For å lettere kunne oppnå Forsvarets målsetning om å beholde avdelingsbefalet i samme stilling over lengre tid, bør ordningen med normalopprykk avskaffes. Ved å innføre et nytt forfremmelsessystem for de to første nivåene etter GBU vil Hæren selv kunne styre hvor fort personellet roterer oppover. I tillegg vil det å kvalifisere seg til forfremmelse kunne bli en naturlig motivasjonsfaktor for videre tjeneste og utdanning i Forsvaret.

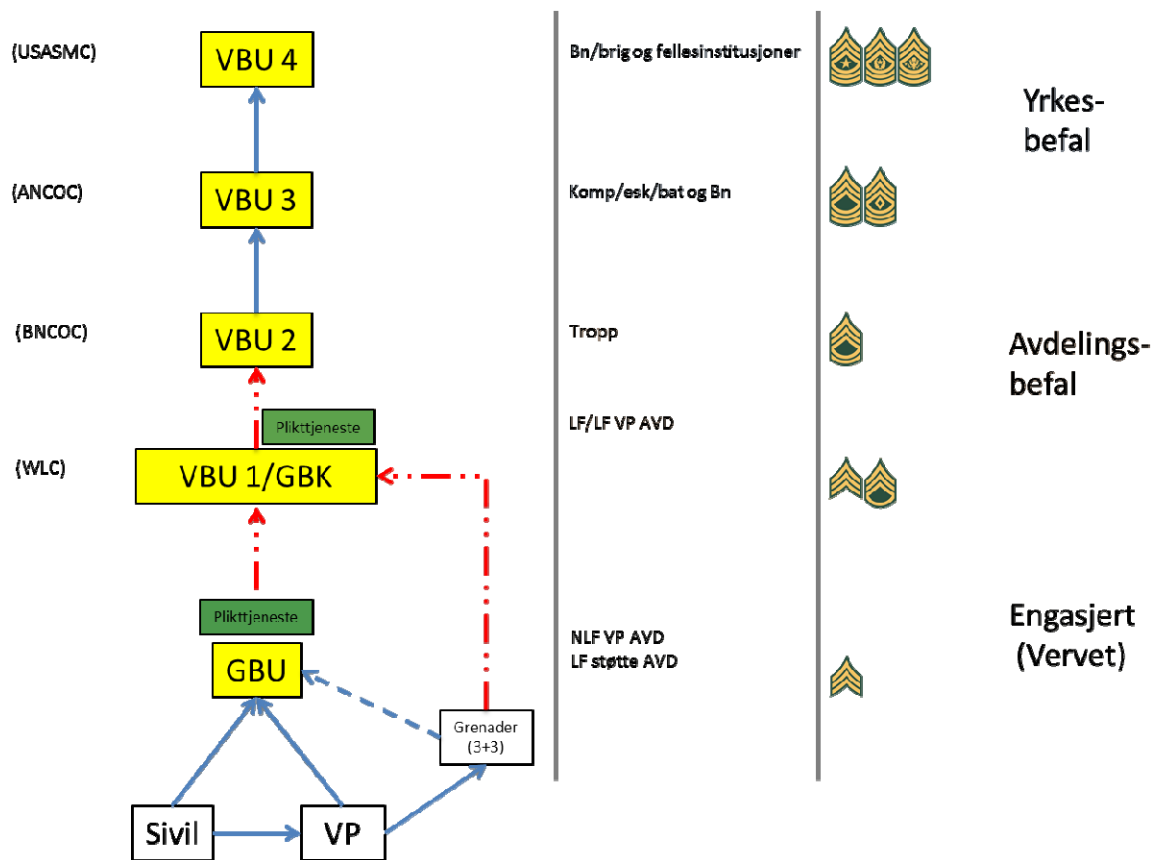
5. Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var å svare på problemstillingen; Hvordan er utdanningssystemet for noncommissioned officers i US Army, og er det noe av dette som kan nyttes til videreutviklingen av avdelingsbefalsordningen i den norske Hæren?

US Army har over 200 års tradisjoner med å utdanne og utvikle NCOs. Som vist i oppgaven har US Army et godt utviklet og sammensatt utdanningssystem, hvor grad, selve utdanningen og forfremmelse er tett sammensveiset. Den norske Hæren har ikke et tilsvarende system for avdelingsbefal. Likevel er det kun forfremmelsessystemet i sin helhet som kan være med på å videreutvikle avdelingsbefalsordningen uten å forandre på dagens aldersbegrensning på 35 år.

En innføring av et fullverdig grads- og utdanningssystem for avdelingsbefal vil sannsynligvis kunne være med på å videreutvikle avdelingsbefalsordningen i en positiv retning. I og med at grad, utdanning og forfremmelse er tett sammensveiset i det amerikanske systemet, vil innføringen av et tilsvarende system for avdelingsbefal være en god måte å synliggjøre deres kompetanse. Derimot uten å forandre på aldersbegrensningen for avdelingsbefal, er utdannings- og gradssystemet i US Army for omfattende til å få til en tilsvarende utvikling i Hæren.

Den påfølgende modellen bygger på det amerikanske utdanningssystemet og visualiserer en mulig videreutvikling av avdelingsbefalsordningen, med grad, utdanning og forfremmelse.



Med dette tenkte utdanningsløpet vil avdelingsbefalet få tilført kompetanse gjennom hele sin karriere. I tillegg vil gradssystemet bidra til en synliggjøring av avdelingsbefalets kompetanse og ta høyde for en naturlig lønnsutvikling.

For å summere opp er det mulig å benytte seg av det amerikanske utdanningssystemet til en videreutvikling av avdelingsbefalsordningen. Derimot, for å få til et system med tilsvarende ambisjoner må Forsvaret være villige til å gjennomføre løpet fullt ut, ved å innføre en egen gradsstruktur og et eget utdanningsløp. Dessuten må aldersbegrensningen oppheves, eksempelvis ved å gi avdelingsbefalet rett og plikt til yrkestilsetning på et visst nivå i utdanningen. I modellen er dette gjort etter fullført VBU 3.

Kildeliste













- Bremerthun, Knut (2009). *Forslag om endring av nåværende befalsordning og innføring av kategorien ”yrkestilsatt spesialistbefal”*. Krigsskoleutdannede offiserers landsforening.
- Butt, Amanda (2011). *Enhetsbefal: - Handler også om ideologi*. Lokalisert 9.11.2011 på URL: <http://www.minervanett.no/2011/11/02/enhetsbefal-handler-ogsaa-om-ideologi/>
- Coucheron, Didrik (2006). *Utdanningsordningen – BFO’s innspill til forsvarsstudien 2007*. Befalens fellesorganisasjon.
- Diesen, Sverre (2009). *Direktiv for strategisk kompetansestyrking i Forsvaret (DISKO)*. Forsvaret.
- Diesen, Sverre (2011). *Gjenreis underoffiserssystemet*. Lokalisert 17.11.2011 på URL: <http://www.minervanett.no/2011/08/17/gjenreis-underoffiserssystemet/>
- Forsvarsdepartementet (2004). *St.prp. nr. 42 (2003-2004) - Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/20032004/stprp-nr-42-2003-2004-/6.html?id=208996>
- Forsvarsdepartementet (2004a). *Ot.prp. nr. 60 (2003-2004) - Om lov om personell i Forsvaret*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/otprp/20032004/otprp-nr-60-2003-2004-/5.html?id=178077>
- Forsvarsdepartementet (2008). *St.prp. nr. 48 - Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Lokalisert 10.11.2011 på URL: <http://www.regjeringen.no/pages/2061722/PDFS/STP200720080048000DDDPDFS.pdf>
- Forsvarsdepartementet (2008). *St.prp. nr. 48 (2007-2008) -Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier - 8.4.3 Forsvarets lønnspolitikk*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/2007-2008/stprp-nr-48-2007-2008-/8/4/3.html?id=504995>
- Forsvarsstaben (2005). *Forsvarets personellhåndbok – Del B – Forvaltning av befal*. Oslo.
- Forsvarsstaben (2010). *Normalavancement for gradssjiktet sersjant/kvartermester til løytnant - Forsvarsstabens retningslinjer*. Oslo
- Forsvarsstaben/Hærstaben (2005). *TJ 5-1 - Tjenestebestemmelser for grunnleggende befalsutdanning i Hæren*. Oslo.
- Hanssen, Tor-Erik (2011). *Toget er gått for enhetsoffiseren*. Lokalisert 9.11.2011 på URL: <http://www.minervanett.no/2011/10/07/toget-er-gatt-for-enhetsoffiseren/>

-
- Headquarters Department of the Army (2002). *FM 7-22.7 – The Army noncommissioned officer guide*. Field Manual Headquarters.
- Headquarters Department of the Army (2010). *Army Regulations 600-8-19 – Enlisted promotions and reductions*. Washington, DC.
- Hæren (2010). *TJ 12-3-2 Uniformsreglementet for Hæren 2010 – Hærens distinksjoner og andre uniformstegn*. Hæren
- Hærstaben (1973). *Håndbok for soldaten – Hæren*. Oslo, Fabritius & Sønner
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt forlag AS 2010
- Karlsen, Jan Erik. *Fysisk fostring i Forsvaret*. Lokalisert 26.11.2011 på URL: www.nrof.no/images/.../Fysisk%20fostring%20i%20Forsvaret.doc
- Kristiansen, Svein-Tore (2009). *Militære erfaringer i bruk -Metodikk for erfaringsbasert læringsprosesser -Evaluerer av avdelingsbefalsordningen i Hæren*. Oslo, Krigsskolen.
- Kristiansen, Svein-Tore (2009a). *En framtid som avdelingsbefal i Hæren?* Lokalisert 17.11.2011 på URL: http://www.kkrva.se/wp-content/uploads/Artiklar/094/kkrvaht_4_2009_5.pdf
- Kristiansen, Svein-Tore (2011). *Spesialistbefalsordningen i støpeskjeen – Avdelingsbefelets holdninger til ny befalsordning*. Oslo, Krigsskolen.
- Lewis, Audie G. (2008). *Career progression guide for soldiers – 3rd edition*. Mechanicsburg, PA, Stackpole books.
- Military.com. *10 steps to joining the military*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: http://www.military.com/Recruiting/Content/0,13898,rec_step04_questions_army,,00.html#how_officer
- Moe, Peter André (2011). *Enhetsbefal eller underoffiserskorps?* Lokalisert 23.11.2011 på URL: <http://www.minervanett.no/2011/10/05/enhetsbefal-eller-underoffiserskorps/>
- Mood, Robert (2007). *Hærens utdannings- og treningsreglement*. Oslo. Hæren
- Mood, Robert (2007a). *Hærens utdannings- og treningsreglement – Vedlegg C, Undervedlegg 2 - Avdelingsbefal*. Oslo. Hæren
- NCO History. *Professional development*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.ncohistory.com/Quotebooks/Training/Professional%20Development.htm>
- Norges Offisersforbund (2011). *Lønnstabell 2011*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.nof.no/c-115-Lønn.aspx>

-
- Reichelt, Jon Gerhard (2010). *Krig – for amatører?* Norsk militært tidsskrift, årgang 180 nr. 5-6.
- Rush, Robert S. (2010). *NCO Guide – 9th edition*. Mechanicsburg, PA, Stackpole books.
- Sunde, Harald (2011). *Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Lokalisert 24.11.2011 på URL: <http://forsvaret.no/fmr/Documents/FMR-langversjon.pdf>
- U.S Department of Defense. *The United States Rank Insignia*. Lokalisert 17.11.2011 på URL: <http://www.defense.gov/about/insignias/index.aspx>
- US Army, a. *Warrior leader course – Take the first step in Army leadership*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.goarmy.com/soldier-life/being-a-soldier/ongoing-training/leadership-training/warrior-leader-course.html>
- US Army, b. *Basic noncommissioned officer course – Lead soldiers within your occupational specialty*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.goarmy.com/soldier-life/being-a-soldier/ongoing-training/leadership-training/basic-noncommissioned.html>
- US Army, c. *Advanced noncommissioned officer course – Prepare to become a master Sergeant*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.goarmy.com/soldier-life/being-a-soldier/ongoing-training/leadership-training/advanced-noncommissioned.html>
- US Army, d. *Army Sergeant Major academy – Prepare to become a senior leader*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: <http://www.goarmy.com/soldier-life/being-a-soldier/ongoing-training/leadership-training/army-sergeants-major-academy.html>
- US Army, e. *Structured self-development*. Lokalisert 29.11.2011 på URL: http://www.ssi.army.mil/ncoa/HotTopics/Structured_Self_Development_Levels.pdf
- Wells, Jeffery J. (2011). *Norwegian Overview of the United States Army Noncommissioned Officer*. Power Point brief.

Vedlegg

Vedlegg 1: Den vervede gradsstrukturen

Pay grade	Insignia	Title
E-1	No Insignia	Private (PVT)
E-2		Private (PV2)
E-3		Private First Class (PFC)
E-4		Specialist (SPC)
		Corporal (CPL)
E-5		Sergeant (SGT)
E-6		Staff Sergeant (SSG)
E-7		Sergeant First Class (SFC)
E-8		Master Sergeant (MSG)
		First Sergeant (1SG)
E-9		Sergeant Major (SGM)
		Command Sergeant Major (CSM)
		Sergeant Major of the Army (SMA)

Vedlegg 2: Forkortelser

1SG	First Sergeant E-8
AIT	Advanced Individual Training
ALC	Advanced Leader Course, tilsvarer BNCOC
ALO-CC	Advance Leaders Course – Common Core
ANCOC	Advanced NCO Course
BCT	Basic Combat Training
BFO	Befalets Fellesorganisasjon
BNCOC	Basic NCO Course
CA	Combat Arms
CPL	Corporal E-4
CS	Combat Support
CSM	Command Sergeant Major E-9
CSS	Combat Service Support
FD	Forsvarsdepartementet
GBK	Grunnleggende befalskurs
GBU	Grunnleggende befalsutdanning
HQDA	Headquarters Department of the Army
HUT	Hærens utdannings- og treningsreglement
IET	Initial Entry Training
MOS	Military Occupational Specialty
MSG	Master Sergeant E-8
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCO	Non Commissioned Officer
NOF	Norges Offisersforbund
PFC	Private First Class E-3
PVT	Private E-1 & E-2
Ret.	Retired
SFC	Sergeant First Class E-7
SGM	Sergeant Major E-9
SGT	Sergeant E-5
SLC	Senior Leader Course, tilsvarer ANCOC
SMA	Sergeant Major of the Army E-9
SPC	Specialist E-4
SSD	Structured Self-Development
SSG	Staff Sergeant E-6
TIG	Time-in-grade
TIS	Time-in-service
USAMA	U.S. Army Sergeant Major Academy
USASMC	U.S. Army Sergeant Major Course
VBU	Videregående befalsutdanning
WLC	Warrior leader Course