

# Kvalitetstrening i Heimevernet

*- En undersøkelse i om det ble gjennomført kvalitetstrening under trening i Heimevernet.*

**Kadett Mikal Olsen**



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt.

Krigsskolen

Høst 2011



## Forord

Jeg har valgt dette temaet til bacheloroppgaven fordi jeg satt igjen etter å ha jobbet i Heimevernet med et spørsmål om hva det innebærer med kvalitetstrening. Jeg mener temaet er interessant og noe jeg kan lære mye av.

For å få til denne oppgaven har jeg fått hjelp fra mange hold. Det er ansatte og kadetter på Krigsskolen som har vist interesse for temaet mitt. Det er offiserer i Heimevernsstaben som har gitt meg tillatelse til å gjennomføre undersøkelser i Heimevernet og har vært behjelpelig med relevante kilder. Det er også distriktssjefen ved HV-02 som har gitt meg muligheten til å gjennomføre undersøkelsene i hans avdeling. I tillegg har min veileder Svend Arne Hokstad vært til stor hjelp for hvordan oppgaven bør se ut. Blant informanter vil jeg nevne distriktssjef, G-3/5/9, områdesjefer i Sogn og i Ljabru HV-områder, samt troppssjefer i de samme områdene. Jeg vil rette en stor takk til alle som har bidratt til at jeg har fått gjennomført undersøkelsene.

Fra informantene jeg intervjuet har det kommet frem mange poenger som er viktige for dem, men som beklageligvis ikke har blitt tatt med i denne oppgaven på grunn av dens begrensning og lengde. Jeg har likevel valgt å nevne noen ting til slutt for hva som kan være interessant å forske videre på.

Oppgaven vil for de ulike ledernivåene som er undersøkt kanskje gi noen oppklarende svar, nyttig tilbakemelding og en temperaturmåling på forholdet mellom tropp, områder og distriktsstab i HV-02.

Jeg avslutter med å sitere det min veileder selv skrev i forordet til sin masteroppgave: ”En hver feil og svakhet i oppgaven har jeg imidlertid greid helt på egen hand” (Hokstad, 2010).

Mikal Olsen, Rælingen, desember 2011

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>6</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN.....	7
1.2 PROBLEMSTILLING .....	8
1.3 DEFINISJONER .....	8
1.3.1 <i>Kvalitet</i> .....	8
1.3.2 <i>Trening og treningsstandard</i> .....	8
1.3.3 <i>Profesjonskultur</i> .....	8
1.3.4 <i>HV-befal og mannskaper</i> .....	9
1.3.5 <i>Ledernivåer i HV-distriktet</i> .....	9
1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN .....	9
<b>2. TEORI.....</b>	<b>10</b>
2.1 KVALITETSTRENING .....	10
2.1.1 <i>Hvorfor kvalitetstrening?</i> .....	10
2.2 STRIDSEVNE .....	11
2.2.1 <i>Stridsevne modellen</i> .....	11
2.3 KVALITETSTRENING OG STRIDSEVNEMODELLEN.....	12
<b>3. FORSKNINGSDESIGN.....</b>	<b>13</b>
3.1 VALG AV METODE .....	13
3.2 BRUK AV METODE .....	13
3.3 INNSAMLING AV DATA.....	14
3.3.1 <i>Kilder</i> .....	14
3.3.2 <i>Validitet</i> .....	15
3.3.3 <i>Kildekritikk og vektlegging</i> .....	15
<b>4. FORSTÅELSE AV KVALITET .....</b>	<b>17</b>
4.1 KONSEPTUELL HOVEDFAKTOR .....	17
4.1.1 <i>Funn fra rapportene</i> .....	17
4.1.2 <i>Kvalitetstrening</i> .....	17
4.1.3 <i>Rammer</i> .....	18

---

4.1.4	<i>Evaluering</i> .....	19
4.1.5	<i>Delkonklusjon av konseptuell hovedfaktor</i> .....	21
4.2	MORALSK HOVEDFAKTOR.....	21
4.2.1	<i>Funn fra rapportene</i> .....	21
4.2.2	<i>Motivasjon</i> .....	21
4.2.3	<i>Lederskap</i> .....	22
4.2.4	<i>Profesjonskultur</i> .....	23
4.2.5	<i>Delkonklusjon av moralsk hovedfaktor</i> .....	24
4.3	FYSISK HOVEDFAKTOR.....	24
4.3.1	<i>Funn fra rapportene</i> .....	25
4.3.2	<i>Støtte til treningen</i> .....	25
4.3.3	<i>Materiell og logistikk</i> .....	26
4.3.4	<i>Skyte og øvingsfelt</i> .....	27
4.3.5	<i>Personell, kurs og kompetanse</i> .....	28
4.3.6	<i>Samtrening og samvirke</i> .....	29
4.3.7	<i>Reaksjonsevne og utholdenhet</i> .....	30
4.3.8	<i>Delkonklusjon av fysisk hovedfaktor</i> .....	31
4.4	SAMMENSTILLING AV HOVEDFAKTORER.....	32
4.4.1	<i>Styrking eller falsifisering av hypotesene</i> .....	32
<b>5.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>33</b>
	<b>VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>34</b>
	<b>KILDELISTE</b> .....	<b>35</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>36</b>
	<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>37</b>

## Sammendrag

Heimevernet (HV) har vært igjennom flere omstillinger og gjennomførte fra 2005 noe de kalte Kvalitetsreformen. Dette innebar at Heimevernets avdelinger skulle organiseres i innsats-, forsterknings,- og oppfølgingsstyrker. Med denne organiseringen og en reduksjon i antall soldater bygde kvalitetsreformen på tre målsettinger: Personell med riktig kompetanse, moderne materiell og kvalitetstrening. Kvalitetstrening er viktig fordi HV-soldatene som er inne til trening kun er inne i korte perioder.

Oppgaven består av en problemstilling med hypoteser. Oppgaven skal gi svar på om det er en oppfatning i HV-02 om at kvalitetstrening ble gjennomført under årlig trening av Sogn og Ljabru HV-områder.

Kvalitetstrening er knyttet opp mot å skape stridsevne. Dette viser oppgaven ved å knytte kvalitetstrening opp mot stridsevne modellen i FFOD. Stridsevne modellen består av konseptuelle, moralske og fysiske hovedfaktorer, som FFOD hevder gjør seg gjeldende i strid. Hovedfaktorene består av flere delfaktorer.

Metoden som blir benyttet i oppgaven er kvalitative undersøkelser. Det skal gjennomføres intervju av ledernivåer i HV-02, samt at evalueringsrapportene etter treningene skal studeres. Dataene fra undersøkelsene vurderes opp mot delfaktorene i stridsevne modellen som vil gi et svar på om de oppfyller hovedfaktorene. Hovedfaktorene vil til slutt bli vurdert opp mot hverandre for å gi svar på problemstillingen.

Undersøkelsen av delfaktorene til den konseptuelle hovedfaktoren viser at denne ikke blir oppfylt. Undersøkelsen av delfaktorene til den moralske hovedfaktoren viser at denne blir oppfylt. Til sist viser undersøkelsen av delfaktorene til den fysiske hovedfaktoren at denne blir oppfylt. Det betyr at to av tre hovedfaktorer blir oppfylt.

Resultatet av undersøkelsen viser at det er en oppfatning i HV-02 om at kvalitetstrening ble gjennomført under årlig trening av Sogn og Ljabru HV-områder.

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Heimevernet (HV) har siden opprettelsen vært gjennom flere omstillinger og reformer med en utvikling i redusert størrelse, nyere materiell og trening tilpasset trussel, situasjonen, utvikling i samfunnet og resten av Forsvaret. HVs omstilling fra 2005 ble kalt Kvalitetsreformen. Tidligere Generalinspektør for Heimevernet (GIHV), Bernt I. F. Brovold, uttalte i et foredrag i Oslo Militære Samfund at Kvalitetsreformen skal være bygd på tre målsettinger: personell med riktig kompetanse, moderne materiell og kvalitetstrening. Kvalitetstrening ble fremhevet fordi HV benytter befal og mannskaper fra det sivile samfunn et begrenset antall dager i året og da er det viktig at det er kvalitet over treningen de gjør. Strukturen ble i langtidsperioden redusert betraktelig og med det hevdet Brovold at det stilte nye operative krav til tilgjengelighet, reaksjonsevne, utholdenhet og mobilitet. Styrken ble delt inn i innsatsstyrker, forsterkningsstyrker og oppfølgingsstyrker (IFO). Forsterkning- og oppfølgingsstyrkene er HVs områdestruktur (Brovold, 2005, s 3-4).

I Stortingsproposisjon 48 2007-2008 (langtidsplanen), står det at HV i dag består av 11 HV-distrikt med underlagt IFO-struktur, Heimevernets skole og kompetansesenter, Heimevernets befalsskole og Sjøheimevernet med underlagt IFO-struktur. (St.prp.nr. 48 2007-2008, s 100-101). Oslo og Akershus HV-distrikt (HV-02) er lokalisert med distriktsstab på Lutvann i Oslo. De har en IFO-struktur med tilknytning til Oslo og Akershus. Sogn og Ljabru HV-områder har sine oppdrag i tilknytning til Oslo sentrum. Begge områdene gjennomførte trening ved Heistadmoen i Kongsberg i år. Sogn HV-område har gjennomført årlig trening de siste årene og ble mobilisert i forbindelse med terroraksjonen 22. Juli. Ljabru HV-område hadde før årets trening ikke trent på flere år.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen som er valgt vil gi et svar på om det oppfattes på de ulike ledernivåene i HV-02 om det er gjennomført kvalitetstrening under en av årets treninger.

***Er det en oppfatning i HV-02 om at kvalitetstrening ble gjennomført under årlig trening av Sogn og Ljabru HV-områder?***

Problemstillingen er underbygd med to hypoteser der styrkingen av en av hypotesene vil gi svar på problemstillingen.

### **Hypotese 1**

Det oppfattes at det ble gjennomført kvalitetstrening under årlig trening av Sogn og Ljabru HV-områder.

### **Hypotese 2 (nullhypotese)**

Det oppfattes at det ikke ble gjennomført kvalitetstrening under årlig trening av Sogn og Ljabru HV-områder.

## 1.3 Definisjoner

### **1.3.1 Kvalitet**

Det er kvalitet i oppdragsløsningen når det er samsvar mellom de handlingene som utføres sammenliknet med de gitte oppdrag, mål, satte standarder og tildelte ressurser (KTØ, 2009, s 8).

### **1.3.2 Trening og treningsstandard**

Trening er treningsaktivitet som foregår innenfor egen organisasjon og uten behov for samvirke med andre enheter eller organisasjoner (KTØ, 2009, s 7).

(Trenings)standard er en norm, et gjennomsnitt, mønster eller en målestokk (SNL, 2011).

### **1.3.3 Profesjonskultur**

Profesjonskultur er et samlebegrep for kulturen til en profesjon. I denne oppgaven defineres profesjonskultur som i FFOD der vernepliktige mannskaper også er en del av profesjonen.



### **1.3.4 HV-befal og mannskaper**

HVs befal og mannskaper (HV-soldater) som tilhører HVs områdestruktur består i hovedsak av vernepliktige ikke-profesjonelle soldater, som utenfor årlig tjeneste i HV er sivile.

### **1.3.5 Ledernivåer i HV-distriktet**

Med ledernivåer i HV-distriktet menes distriktsnivå, områdenivå og troppsnivå.

## **1.4 Avgrensning av oppgaven**

Oppgaven gjelder kun trening og øving og vil ikke omfatte skarpe operasjoner, stridsevne eller hvilken operativ status områdene har.

Oppgaven vil ikke gi svar på forskjeller mellom områdene som omtales i oppgaven og andre HV-områder eller innsatsstyrken i eller utenfor HV-02.

Forhold som ikke kommer frem som en del av resultatene i undersøkelsen vil ikke bli vurdert i denne oppgaven.

Stridsevne modellen som blir beskrevet i oppgaven består av hovedfaktorer med delfaktorer. I rammen av oppgaven vil det ikke være mulig å drøfte vektlegging av de ulike faktorene. Dette betyr at ved vurderingen av hver hovedfaktor vil delfaktorene vektes likt. I tillegg vil hver hovedfaktor av samme årsak vektes likt i vurdering av konklusjonen.

## 2. Teori

### 2.1 Kvalitetstrening

Kvalitetstrening er beskrevet som et av tre mål for Kvalitetsreformen i HV (Brovold, 2005, s 4). HVs reglementer beskriver ikke begrepet kvalitetstrening i den grad dette ordet blir brukt i offentlige politiske og militære dokumenter. Jeg vil likevel trekke frem to forskjellige definisjoner som kan brukes om begrepet:

HVs KTØ konkluderer med at kvalitet i HV er utdanning av ledernivåer og ledelselementer slik at disse gjøres i stand til å utdanne eget personell, evaluering og veiledning av trenende/øvende avdelinger for å kvalitetssikre måloppnåelse og måling opp mot operativ status, samt at HV tilføres kompetent og rett personell (KTØ, 2009, s 10-16).

Ordet kvalitetstrening, som blir brukt om hvordan det skal trenes i HV, brukes også i idretten. Det er snakk om å få mest mulig ut av treningen. Geir Endre Rogn, med mastergrad i coaching og psykologi fra Norges Idrettshøgskole, skriver at kvalitetstrening er at man får mest mulig utbytte av hver treningsøkt og av treningen som helhet. Dette gjøres gjennom gode forberedelser, riktig gjennomføring av treningsøkta og ved fornuftig restitusjon (Rogn, 2009). Trekker vi dette inn i en militær sammenheng sier vi kvalitetstrening handler om å få mest ut av den militære treningen for å øke treningsstandarden. Dette innebærer at treningene blir planlagt godt, treningstiden utnyttes effektivt og til slutt at det gjennomføres en evaluering av treningen i ettertid for å kvalitetssikre gjennomføringen.

#### 2.1.1 Hvorfor kvalitetstrening?

HVs mannskaper og befal kan ifølge *Lov om Heimevern* pålegges årlig trening i en begrenset tidsperiode. Det innebærer at personell i områdestrukturen kun kan kalles inn med en varighet på inntil seks dager. For befal kan disse trenes i inntil ni dager (Ot.prp. nr. 36 1953 §3.1). Dette innebærer at innenfor disse dagene må personellet tilføres nødvendig kompetanse over kort tid.

## 2.2 Stridsevne

I HVs KTØ hevdes det at stridsevne kan deles inn i to forhold: stridsverdi og stridsutholdenhet. Stridsverdien er både kvalitative og kvantitative faktorer. I faktorene ligger hvor godt utstyrt de militære avdelingene er med personell, materiell og stridsanlegg. I tillegg påvirkes stridsverdien av organisasjonen, treningsstandard, forskning, utvikling og reaksjonsevne. Stridsutholdenheten oppnås i hovedsak gjennom logistikkapparatet. For å oppnå høy stridsevne må det være en balanse mellom stridsverdien og stridsutholdenheten (KTØ, 2011, s 6).

For å måle stridsevne evalueres avdelingene gjennom HVs evalueringsregime. I *Bestemmelser for styrkeproduksjon og operative prosesser i HV* (BSO HV) står det at stridsevne måles gjennom operative evalueringer av HV-distrikt og SHV-kommando og gjennom taktisk evaluering på område og troppsnivå. De ulike avdelinger gjennomfører i tillegg egnevaluering (EGEVAL) etter hver trening (Heimevernsstaben, 2010, s 80-81).

I FFOD hevdes det at stridsevne er ”en militær styrkes kampdyktighet og evne til å lykkes med sine operasjoner” (Forsvarsstaben, 2007, s 68). De illustrerer dette i *Stridsevne modellen*.

### 2.2.1 Stridsevne modellen

Stridsevne modellen (Forsvarsstaben, 2007, s 68) er delt inn i *konseptuelle, moralske* og *fysiske* hovedfaktorer. FFOD hevder stridsevne modellen ”viser sammenhengen mellom de konseptuelle, moralske og fysiske faktorene som gjør seg gjeldende i strid” (ibid, s 67). Hovedfaktorene overlapper hverandre og ”utøver gjensidig og forsterkende påvirkning på hverandre” (ibid, s 68). Som vist i figuren har også de tre hovedfaktorene en rekke delfaktorer:



Figur 1

### ***Konseptuelle delfaktorer***

Konseptuelle delfaktorer for stridsevne sier FFOD at handler om å ha en felles forståelse for hvilke oppdrag som skal løses og hvordan det skal gjøres. Dette fremgår i Forsvarets, eller den respektive grens, normative doktriner og reglement. Det må være et felles konsept og felles prosedyrer for hvordan ting skal løses slik at enhetene kan samvirke i oppdragsløsningen (ibid, s 68).

### ***Moralske delfaktorer***

FFOD hevder moralske delfaktorer for stridsevne handler om at vi skal operere etter en felles etisk plattform. Innenfor moralske faktorer er det også viktig med å tilføre rett motivasjon og godt lederskap for de som skal utøve oppdragene. Til grunn må det også ligge en felles profesjonskultur (ibid, s 68-69).

### ***Fysiske delfaktorer***

I FFOD står det at fysiske delfaktorer for stridsevne handler om å ha nok og rett materiell til å kunne løse oppdragene. I tillegg må det være rett og nok personell til å utføre oppdragene. For at avdelingen skal kunne løse større operasjoner er det behov for evne til felles samhandling. Dette innebærer at avdelingene er samtrent og kan løse oppdrag i samme stridsfelt. I fysiske delfaktorer for stridsevne regnes også hurtig reaksjonsevne og utholdenhet i strid (ibid, s 69).

## **2.3 Kvalitetstrening og stridsevne modellen**

Stridsevne ser vi at påvirkes av blant annet treningsstandard. Siden det er stridsevne som skal oppnås ved militær trening og FFOD hevder alle faktorene i stridsevne modellen gjør seg gjeldene i strid, bør man da trene på disse faktorene. En metode for å måle om det gjennomføres kvalitetstrening vil da være å måle dette ut fra faktorene i stridsevne modellen.

### 3. Forskningsdesign

Hensikten med forskningsdesignet er å vise hvordan empirien skal knyttes opp mot teorien. For å velge rett metode ser jeg på problemstillingen, for den gir føringer for hvilken eller hvilke metoder som kan benyttes.

#### 3.1 Valg av metode

I denne oppgaven velger jeg å benytte kvalitativ metode. Oppfatningen på hva som kjennetegner *kvalitet* kan variere ut fra hvem man spør. I tillegg kan det være forskjellig forståelse for temaet og det kan ligge forskjellige nyanser i svarene som ikke kommer frem i en spørreundersøkelse. Dag Ingvar Jacobsen hevder at:

Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon[....] [....]Den kvalitative metoden egner seg til å avklare et uavklart tema nærmere for å få frem et nyansert bilde (2005, s 131).

#### 3.2 Bruk av metode

Jeg skal gjennomføre intervjuer av tre forskjellige ledernivå i HV-02. Det er HV-distriktet, HV-områdenivå og troppsnivå. I tillegg skal jeg studere egevalueringsrapporter fra treningene til de samme HV-områdene. Jeg skal studere dataene og måle dem opp mot hverandre ved bruk av hovedfaktorene i stridsevne modellen.

I oppgaven blir hovedfaktorene i stridsevne modellen vurdert ut i fra slutninger fra delfaktorene. Hovedfaktorene vil sammenstilles i en tabell som viser om de oppfyller kravene til kvalitetstrening. Hvis minst to av tre hovedfaktorer oppfyller kravene vil hypotese 1 styrkes.

## 3.3 Innsamling av data

### 3.3.1 Kilder

#### *Rapporter*

##### **Egenevaluering (EGEVAL)**

HV-02 sier egnevalueringssrapporten skal gi GIHV som styrkeprodusent og distriktene en kvalitetsfastsetting av gjennomføringen av årets trening. Den har også som hensikt å gi grunnlag for å endre eller justere hva som skal trenes påfølgende trening. HV-02 har utarbeidet sin egen versjon av EGEVAL basert på flere ulike dokumenter gitt fra HVs skole- og kompetansesenter og GIHV, samt eget distrikt. Rapporten er ikke strukturert opp mot stridsevne modellen, men måler HV-områdene på treningsplanlegging, evne til å løse oppdrag, ledelse, våpentjeneste, utvikling til strid, hvilke operative kapasiteter avdelingen har og til slutt organisering og drift av HV-områdets kommandoplass. Måten dette registreres er på en karakterskala fra A til E. Rapporten gir også en kvalitativ vurdering fra veilederen som gir en utdypende beskrivelse til slutt. Det er en representant fra HV-distriktet som veileder og gjennomfører evaluering av områdene (HV-02, 2010, s 2-9). Mal for EGEVAL er vedlegg 1 til oppgaven.

##### **Analyse av rapportene**

Hovedtrekkene fra innholdet i rapportene blir organisert ut fra en ”kategoribasert inndeling av data” (Johannessen, 2010, s 166-168) der innholdet blir vurdert opp mot hovedfaktorene i stridsevne modellen. Det er for å kunne sammenstille dette opp mot intervjuene.

#### *Intervju*

##### **Intervjuguide**

Intervjuguiden blir strukturert med spørsmålsformuleringer tilpasset for å gi svar på om treningen oppfyller delfaktorene i stridsevne modellen. Det blir i tillegg lagt opp til oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden er vedlegg 2 til oppgaven.

##### **Valg av respondenter**

Til å kunne svare på intervjuene plukker jeg ut de jeg mener kan svare best på hvordan treningen blir gjennomført ut fra deres nivå. Fra distriktsstaben velger jeg sjefen for HV-02 og G-3/5/9. Fra områdenivå velger jeg ut områdesjefene til de aktuelle HV-områdene. Fra troppsnivå velger jeg ut to troppssjefer som tilhører hvert sitt av de aktuelle HV-områdene.

## **Gjennomføring av intervjuene**

Jeg stiller spørsmål fra intervjuguiden og følger på med oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuene blir notert ned i stikkordsform for hånd og blir tatt opp på lydopptak.

### **Analyse**

Lydopptakene og notatene blir transkribert i dokumenter der jeg får frem det de har fortalt som er relevant for oppgaven. Jeg gjennomfører tekstanalyser og sammenstiller felles meninger på de forskjellige ledernivåene som skal brukes i diskusjonen.

### **3.3.2 Validitet**

Transkripsjonene blir gjennomgått av informantene ved at jeg sender dem intervjuet på e-post og de har muligheten til å kommentere eller komme med korreksjoner. Da får jeg kvalitetssikret intervjuets innhold og at jeg har forstått informantene riktig. Kildene som blir benyttet i oppgaven er i hovedsak førstehåndskilder og vektleggingen kan variere.

Oppgavens totale gyldighet, som Jacobsen tar opp, med pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet (2005, s 386-388) er også vurdert. Denne begrenses naturlig i problemstillingen og oppgavens avgrensinger slik at spørsmålene som blir stilt og resultatene som blir funnet er gyldige.

### **3.3.3 Kildekritikk og vektlegging**

Det er uvisst om karakteren i egevalueringssrapportene er satt riktig i henhold til rapportens intensjon. Begge områdene har for alle faktorene fått høye karakterer, med hovedvekt på karakter A. Dette kan skyldes at karakteren stemmer eller at veileder er upresis, ikke er objektiv eller at det finnes forskjellige forutsetninger for hvordan avdelingene skal måles. Evalueringssrapporten for Ljabru viser også at 18 av 63 faktorer ikke er vurdert (Berge, 2011). Dette viser at rapporten for Ljabrus tilfelle sannsynligvis ikke er dekkende for å evaluere hele deres trening, i motsetning til 2 faktorer som ikke ble vurdert på Sogns trening (Buer, 2011, s 8-9). Rapportene er heller ikke strukturert for å gi svar på faktorene i stridsevne modellen. Dette medfører at ikke alle data som står i rapporten kan gjenbrukes i denne oppgaven slik de fremstår i rapportene, noe som reduserer rapportenes kildekvalitet. På grunn av disse forholdene vil jeg legge størst vekt på de utdypende kommentarene til slutt i rapportene.

Jeg vektet de formelle rapportene likt som intervjuene i og med at egevalueringen er noe Jacobsen kaller "en institusjonell kilde" (2005, s 183) der institusjonen kan ha egeninteresse

i rapportenes innhold. Under intervju av distriktsstaben vektlegger jeg informantene likt siden den ene representerer sjefsnivået og den andre representerer de utøvende. For områdesjefene vektlegger jeg disse likt fordi begge representerer samme nivå og hvert sitt HV-område. Troppssjefen fra Ljabru HV-område fungerte ikke som troppssjef på øvelsen som omtales i oppgaven, men veiledet troppssjefene til samme HV-område. Han fungerer normalt som troppssjef og uttalte seg på vegne av sin normale stilling og gjennom observasjoner gjort under årets trening. På grunn av dette blir han en andrehåndskilde og vektlegges lavere enn troppssjef i Sogn, som var troppssjef under treningen.



## 4. Forståelse av kvalitet

### 4.1 Konseptuell hovedfaktor

Den konseptuelle hovedfaktoren består av delfaktorene *konseptutvikling, felles forståelse, doktriner og reglement* og til slutt *felles prosedyrer*.

#### 4.1.1 Funn fra rapportene

Rapportene viser at begge områdene gjennomførte en god treningsplanlegging i forkant av øvelsen. I tillegg gjennomfører de utvikling til strid og har god forståelse for avdelingens oppdrag. Deres kommandoplasser fikk høyeste karakter i rapporten (Berge, 2011, s 8). I rapporten til Sogn HV-område skrev veilederen at ”områdesjefen med stab har lagt ned svært mye innsats i forberedelser og gjennomføring. Langt utover det som kan forventes” (Buer, 2011, s 8).

Det fremkommer også i rapportene at områdene savner et konsept for logistikk og samband, noe som gjør at de selv utfører selvstendig vedlikehold på kjøretøy og har utviklet eget konsept for samband og styrkeoppbyggingsplan. (Buer, 2011, s 9).

Dette viser at rapportene sier at HV-områdene har hatt en god gjennomføring av treningen, men på grunn av manglende konsept for logistikk og samband vil delfaktoren *konseptutvikling* svekkes.

#### 4.1.2 Kvalitetstrening

Informantene får spørsmål om hva de legger i kvalitetstrening og om det ble gjennomført kvalitetstrening ved årets trening. I tillegg spør jeg om hva som vil skje hvis kvalitetstrening uteblir. Dette legger grunnlaget for hva de legger i begrepet kvalitetstrening for de videre besvarelsene.

Det fremgår som viktig for distriktsstaben at kvalitetstrening blir gjennomført ved hver trening. Det vil si at tiden blir utnyttet effektivt, det er fordi mannskapene på den korte tiden de er inne til trening må få til mest mulig innenfor tiden de har tilgjengelig. Det er viktig for distriktsstaben at det benyttes erfarne instruktører til treningen. Det er fordi HV-soldatene har behov for å tilføres mye kunnskap på kort tid (Distriktsjef, 2011, s 1). Det er også viktig for distriktet at det prioriteres hva som må trenes på slik at treningen blir spisset og at det

trenes på det som er viktig. Begge hevder områdene vil forfalle uten kvalitetstrening (G-3/5/9, 2011, s 1).

Områdesjefene mener det er viktig for områdene at de får nok ressurser til treningen og instruktørstøtte til å gjennomføre treningen effektivt. De mener også at det ble gjennomført årlig trening med høy kvalitet. Det innebærer for dem at de trener på det som var viktig. De klarte å oppnå målene ved å ha streng målstyring (Områdesjef Sogn, 2011, s 1).

Områdesjefene mener områdene vil forfalle uten kvalitetstrening (Områdesjef Ljabru, 2011, s 2).

Troppssjefene sa at det er viktig at det blir gjennomført kvalitetstrening. Det vil si at tiden blir brukt effektivt til å trene på det som er viktig (Troppssjef Sogn, 2011, s 2). I tillegg må treningen være spisset mot oppdrag de kan se for seg å møte. Troppssjefene mener de ikke er i stand til å løse oppdrag uten kvalitetstrening (Troppssjef Ljabru, 2011, s 2).

Intervjuene viser en felles forståelse for hva kvalitetstrening er og hvordan det bør gjennomføres. Samtlige ledernivå legger det samme i begrepet kvalitetstrening om at tiden må bli brukt effektivt for å få mest mulig ut av treningen og at de trener på det som er viktig. I tillegg blir det understreket at instruktørstøtte er nødvendig for å få til best mulig trening. Det er en felles konsensus at områdene vil forfalle og ikke være i stand til å løse oppdrag uten kvalitetstrening. Dette styrker delfaktoren *felles forståelse*.

### **4.1.3 Rammer**

Informantene blir spurt om hva slags vurderinger eller føringer som lå til grunn for hva som skulle trenes under årets trening og i hvilken grad avdelingen forholder seg til Forsvarets verdigrunnlag.

Distriktet mener at HV ikke har noe overordnet utdanningsdirektiv og rammeverk som de kan basere hva de skal trene på. Det vil si at de baserer det HV-soldatene skal trene på ut fra utdannelsen og erfaringen de har fra Hæren (Distriktssjef, 2011, s 2). Hovedsakelig blir det viktig for distriktet at soldatene trener på enkeltmannsferdigheter fordi det viser seg ofte at det er grunnleggende ferdigheter som HV-soldatene mangler. Distriktet påpeker også at det er viktig å trene HV-soldatene på hjemmelsgrunnlaget og Forsvarets verdigrunnlag (G-3/5/9, 2011, s 2).

Områdesjefene sier at rammene som lå til grunn for årets trening var oppdrag og føringer gitt fra sjef HV-02. Dette ble oppfattet som ganske frie rammer. I tillegg hadde de laget og trente

etter et *slutttilstandsdokument* som forteller noe om hva som skal være trent i løpet av årets trening og med hvilket ambisjonsnivå. Troppene planla og gjennomførte hele treningen basert på slutttilstandsdokumentet og ble testet på standpunkt ved at det ble gjennomført oppdragsløsning underveis i treningen (Områdesjef Sogn, 2011, s 2). De hevder at det under treningen også ble gjennomført utdanning innenfor Forsvarets verdigrunnlag med RAM-undervisning (Forsvarets kjerneverdier), noe de mener er med på å heve kvaliteten i treningen (Områdesjef Ljabru, 2011, s 3).

Troppssjefene mener under intervjuene at rammene for årets trening var veldig frie. De fikk ansvaret for å gjennomføre utdannelsen i troppene basert på området slutttilstandsdokument (Troppssjef Sogn, 2011, s 3). Slutttilstandsdokumentet medførte at all ledig tid ble benyttet til trening og når en aktivitet var gjennomført satt de ikke og ventet på neste tidspunkt slik enkelte gjør ved bruk av dagseddel, men gjennomførte trening på nye momenter med en gang. De sier også at troppene gjennomførte utdanning i Forsvarets verdigrunnlag der troppssjefen fikk muligheten til å bli kjent med mannskapene og der de reflekterte rundt det å være soldat (Troppssjef Ljabru, 2011, s 2).

Dette viser at distriktet ikke setter rammene for treningen basert på et utdanningsdirektiv eller rammeverk, men erfaring. Dette svekker delfaktoren *doktriner og reglement*. HV-områdene gjennomfører utdanning basert på et egenutviklet målstyrt rammeverk. Det oppfattes på område- og troppsnivå at dette rammeverket fungerer godt for treningen. Dette styrker delfaktoren *felles prosedyrer*. Det undervises også i Forsvarets verdigrunnlag og det oppfattes at det er med på å heve kvaliteten i treningen. Dette styrker delfaktoren *felles etisk plattform* som senere vurderes som en del av moralsk hovedfaktor.

#### **4.1.4 Evaluering**

Jeg stiller spørsmål til informantene om de oppfatter at egevalueringen gir utbytte og om de mener noe bør gjøres annerledes. For troppsnivå spør jeg om de gjennomfører evaluering og om det gir utbytte.

Distriktet hevder at egevalueringssystemet (EGEVAL) gir bra utbytte og fokuset er bra på enkelte områder (Distriktssjef, 2011, s 6). Likevel mener de den ikke er god nok fordi den er tilpasset for å vurdere en objektsikringsøvelse. De mener den må revideres til også å vurdere hvordan treningen blir gjennomført sett opp mot hvilke oppdrag HV-området skal løse (G-3/5/9, 2011, s 5). Distriktssjefen mener det er viktig at EGEVAL blir satt i system og

registrert årlig slik at man kan ta tak i ting til neste års trening. Det oppleves også at det er liten effekt av EGEVAL der det er mange år mellom treningene (Distriktssjef, 2011, s 6-7).

Områdesjefene opplever at evaluering er viktig for å oppnå stridsevne. En utfordring med EGEVAL slik områdesjef i Sogn ser det er at faktorene vurderes likt, selv om graden av viktighet varierer mellom hver faktor. I tillegg måler ikke EGEVAL stridsevne, noe han mener er viktig (2011, s 8). Områdesjefen i Ljabru mener evalueringene oppleves veldig personavhengige og det kreves at det holdes en god dialog og kjemi mellom den som evaluerer og den som blir evaluert underveis. Det etterlyses også en bedre struktur for hvordan mannskapene skal kunne gi tilbakemeldinger til områdesjef (2011, s 6-7).

Områdesjef i Sogn sier i tillegg at ”Troppssjefene mener de mangler et tilbakemeldingssystem som går begge veier fordi de av og til føler det stilles for høye krav til dem” (2011, s 3).

Troppssjefene sier at evaluering gjøres på forskjellige måter. I Sogn gjøres den i flere faser fra mannskapene og helt opp til områdesjef med evaluering i lagene, i troppen, i området og med områdestaben. Dette ender opp som områdesjefens tilbakemelding for neste trening (2011, s 6). I Ljabru skriver troppssjefen en evaluering basert på stemningsrapporter fra hans tolkning av mannskapene og ut fra det målbare treningsnivået troppen har oppnådd. Da er mannskapene ikke direkte involvert i evalueringsprosessen (2011, s 5).

Distriktet anser egnevalueringen til å gi utbytte, men at den trenger en revidering i innhold. Dette kommer også frem fra områdesjefene som etterspør et evalueringssystem som tar innover seg faktoren stridsevne som også går ut på evnen til å løse de oppdragene de er pålagt. Troppssjefene gir ikke innspill til områdets egnevaluering, men gir innspill til områdesjefens utdanningsrapport til distriktet. Dermed viser det seg at egnevalueringen som gjennomføres ved området kun tar for seg det som skjer på områdenivået og evaluering på troppsnivå blir innspill til hva områdesjef selv leverer til HV-02. I tillegg viser det seg at troppene evaluerer sine egne tropper prinsipielt forskjellig. Områdesjefene etterspør også en metode som gjør dem i stand til å evaluere troppene hensiktsmessig og for å motta tilbakemeldinger fra troppsnivå.

Dette viser at evalueringen av årets trening ikke er helhetlig for HV-områdene i egnevalueringssrapporten. Dette viser også at rapporten har behov for revisjon av innhold og måleparametere. Til sist viser det at evalueringen og tilbakemeldingen mellom tropp og område kan virke ufullstendig slik det praktiseres nå. Dette svekker delfaktoren *felles forståelse*.

### 4.1.5 Delkonklusjon av konseptuell hovedfaktor

For delfaktoren *felles forståelse* er forståelsen av hva kvalitetstrening er og hvorfor det bør gjennomføres felles for alle ledernivåene. Det viser seg i tillegg at evalueringen som gjennomføres ikke er helhetlig og har behov for å revideres. Dette betyr at delfaktoren har både argumenter som styrker og svekker delfaktoren, og vil derfor ikke påvirke vurdering av hovedfaktoren. For delfaktoren *doktriner og reglement* er det mangel på et overordnet utdanningsdirektiv og rammer. Derfor blir ikke denne delfaktoren oppfylt. For delfaktoren *konseptutvikling* mangler treningen et konsept for logistikk og samband. Denne delfaktoren vil derfor ikke bli oppfylt. Til sist for delfaktoren *felles prosedyrer* har HV-områdene egenutviklede rammeverk og prosedyrer. Dette betyr at denne delfaktoren er oppfylt.

Dette viser at ved vurdering av de ulike delfaktorene oppfyller ikke treningen konseptuell hovedfaktor og dette styrker hypotese 2 (nullhypotesen).

## 4.2 Moralsk hovedfaktor

Den moralske hovedfaktoren består av delfaktorene *felles etisk plattform, motivasjon, lederskap* og til sist *felles profesjonskultur*.

### 4.2.1 Funn fra rapportene

Begge områdesjefene og befalet på alle nivåer blir i rapportene gitt gode tilbakemeldinger på deres lederskap. Veileder kommenterte i rapporten til Ljabru HV-område at ”områdeledelsen leder området på en meget hensiktsmessig måte og utviser et meget godt lederskap ovenfor sitt område” (Berge, 2011, s 9). Dette styrker delfaktoren *lederskap*.

### 4.2.2 Motivasjon

Informantene får spørsmål om hva det er som øker motivasjonen blant befal og mannskaper i avdelingen. Jeg spør i tillegg hva det er som reduserer motivasjonen.

Under intervjuene mener distriktet at det som motiverer soldatene under treningen er at tjenesten er målrettet, meningsfull og relevant (G-3/5/9, 2011, s 2). I tillegg mener de at det er viktig at de viser at de bryr seg om HV-soldatene og skaper en forutsigbarhet for treningene deres (Distriktssjef, 2011, s 3). Det de opplever reduserer motivasjonen er ved

mindre treningsaktivitet for HV-området og der soldatene ikke er under aktivitet på treningene (G-3/5/9, 2011, s 2).

Områdesjefene mener at det som motiverer soldatene under treningene er at de blir tatt på alvor og opplever at jobben de skal utføre er meningsfull. Det innebærer også at områdesjefene er til stede og lever under de samme komfortvilkår som soldatene. Det er også viktig at de blir gitt nok fleksibilitet og tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre treningen (Områdesjef Sogn, 2011, s 3). Områdesjef i Ljabru mener soldatenes motivasjon øker ved at de blir stilt krav til og får utfordringer (2011, s 3). Det som reduserer motivasjonen er hvis de ”mister tiltro på seg selv og egen evne, og tiltro til lederne sine” (Områdesjef Sogn, 2011, s 3).

Troppssjefene sier at motivasjonen til soldatene øker ved at de blir tatt på alvor, satt pris på og får følelsen av å være verdifull. Det er også viktig at tjenesten de utfører er meningsfull og gjør dem i stand til å løse oppdrag. Det som reduserer motivasjonen til soldatene er hvis det er lav aktivitet under treningen og de må stå og vente. De blir også demotiverte hvis de mister muligheten til å ta selvstendige valg, og ikke får en forståelse for hvorfor de gjør det de gjør (Troppssjef Sogn, 2011, s 3). I tillegg synes troppssjef i Sogn at det er demotiverende å høre at innsatsstyrken er de som er selektert ”fra øverste hylle”. Han er klar over at mange fra hans område er kvalifisert, men ikke har lyst eller mulighet til å være der. Mannskapene i troppen synes ”det er demotiverende å vite at de er andrevalget, første dag på trening” (2011, s 1).

Det er enighet på alle ledernivåene for hva som motiverer soldatene; målrettet, relevant, meningsfull trening og at de blir stilt krav til og får utfordringer. Det er også felles mellom troppssjefene og distriktet at de anser lav aktivitet under treningen til å være demotiverende. Områdesjefene tar opp noen lederskapsutfordringer som demotiverende for soldatene. Dette viser at forståelsen for motivasjon og hva som påvirker denne er relativt lik på alle ledernivåer og får dem til å tilføre rett motivasjon til soldatene. Dette styrker delfaktoren *motivasjon*.

### **4.2.3 Lederskap**

Jeg spør dem om hvordan de og deres undergitte trenes i å utøve lederskap under årets trening.

---

Ledelsen som blir gjennomført mener distriktet er gjennom praktisk trening og daglig omgang med soldatene (G-3-/5/9, 2011, s 2). I tillegg leder de gjennom oppdragsbasert ledelse og rammestyring nedover (Distriktssjef, 2011, s 4).

Områdesjefen mener at ledelsen som gjennomføres av befalet er gjennom daglig omgang med soldatene og hvordan treningen er lagt opp. Det innebærer at de må ta beslutninger underveis for blant annet ressurstildelinger og leksjoner som skal utføres. Troppsbefalet kan legge opp undervisningen etter deres eget ønske, men innenfor rammene av slutttilstandsdokumentet (Områdesjef Ljabru, 2011, s 4).

Troppssjef i Sogn HV-område hevder at troppssjefene har ansvaret for å tilrettelegge og koordinere all utdanning av HV-soldatene. De får også, fordi de har instruktørstøtte, trent selv i å fungere som troppssjef under oppdragsløsning der de driver direkte lederskap av troppene sine. Det samme gjelder på lagsnivå der lagførerne får fungere som lagførere i tillegg til at de gjennomfører undervisning av HV-soldatene (2011, s 4).

Det er felles for alle ledernivåene at de oppfatter at lederskap trenes gjennom planlegging og gjennomføring av utdanning, samt samvær med soldatene. Dette styrker delfaktoren *lederskap*.

#### **4.2.4 Profesjonskultur**

De blir spurt om de oppfatter at det er en profesjonskultur i Heimevernet og om det er en slik kultur i deres avdeling.

Distriktet opplever at det er en profesjonskultur i HV-02. Det er snakk om et ønske om å være gode i det som er primæroppdraget og ønske og vilje til å lykkes (Distriktssjef, 2011, s 4). Det er også en oppfattelse av at det er en positiv holdning og god ånd blant HV-soldatene (G-3/5/9, 2011, s 3). Distriktssjefen hevder at enkelte ganger opplever de at noen befal viser mangel på ydmykhet ved at de kan fremstå noe arrogante og bedrevitende. Dette kan skyldes deres lange erfaring (2011, s 4).

Profesjonskulturen til områdene kommer til syne ved at de ønsker å ha en profesjonalisme i det de driver med (Områdesjef Sogn, 2011, s 3). De ønsker å få HV-soldatene til å tenke at de er soldater og at de har et ansvar og en funksjon for samfunnet. En god kultur avhenger også av hvor ofte de får møtt hverandre og får sett hverandre i øynene (Områdesjef Ljabru, 2011, s 4). Områdesjefen i Sogn mener også at terskelen for å si ifra om kritiske forhold og det å ta opp konflikter med distriktet er for høy (2011, s 4).

Troppssjefene oppfatter at det er en profesjonskultur i troppene ved at de har en profesjonalitet i avdelingen. Alle ønsker å være best mulig til det de er satt til å gjøre (Troppssjef Sogn, 2011, s 4). I tillegg mener de at ved å være voksne så forsterker de verdigrunnlaget med livserfaring. Det er også en bevissthet blant HV-befal rundt hva som er viktige verdier (Troppssjef Ljabru, 2011, s 3). For dem er de viktige verdiene å bli sett for den de er, hjelpe alle til å gå i samme retning og stå sammen om å løse målene deres (Troppssjef Sogn, 2011, s 4).

Alle ledernivåene oppfatter at det er en profesjonskultur i Heimevernet og deres avdeling. Dette er selv om de som vernepliktige soldatene kun er inne opptil ni dager i året. Dette er med på å styrke delfaktoren *felles profesjonskultur*. Det kom også frem under intervjuene en utfordring mellom distriktet og det ene HV-området innen kommunikasjon og håndtering av konflikter.

#### **4.2.5 Delkonklusjon av moralsk hovedfaktor**

For delfaktoren *felles etisk plattform* er det vist i pkt. 4.1.3 at det under treningen undervises i Forsvarets verdigrunnlag og at det er en felles oppfatning om at dette er med på å styrke kvaliteten i treningen. Derfor vil denne delfaktoren være oppfylt. For delfaktoren *motivasjon* viser alle ledernivåene en felles forståelse for hva det er som påvirker motivasjonen og dette er med på å styre hvordan de tilfører denne. Dette betyr at delfaktoren vil være oppfylt. For delfaktoren *lederskap* viser rapportene at det utøves et godt lederskap ved HV-områdene og det er en felles oppfatning om at lederskap trenes gjennom planlegging og gjennomføring av utdanning, samt ved samvær med soldatene. Delfaktoren vil derfor være oppfylt. For delfaktoren *felles profesjonskultur* vises det en felles oppfattelse om at det er en profesjonskultur i deres avdeling. Derfor vil denne delfaktoren være oppfylt.

Dette viser at ved vurdering av de ulike delfaktorene oppfyller treningen moralsk hovedfaktor og dette styrker hypotese 1.

### **4.3 Fysisk hovedfaktor**

Den fysiske hovedfaktoren består av delfaktorene *materiell, personell, evne til felles handling, reaksjonsevne og utholdenhet*.



### 4.3.1 Funn fra rapportene

For neste trening anbefales det i rapportene til begge områdene at de fokuserer på enkeltmannsferdigheter, men også trening i lags- troppsrammen (ibid, s 10). Sogn HV-område anbefales også å trene på oppdragsløsning i rammen av området (Buer, 2011, s 10). Dette styrker delfaktoren *evne til felles handling*.

### 4.3.2 Støtte til treningen

Informantene fra HV-distriktet blir spurt om hva slags støtte HV-områdene må ha til treningen og i hvilken grad det øker kvaliteten. For HV-områdene spør jeg om hvilken støtte de må ha fra distriktet, hvilken de får og i hvilken grad det øker kvaliteten. For troppene spør jeg generelt om i hvilken grad instruktørstøtte øker kvaliteten.

Under intervjuene med distriktsstaben kommer det frem at kvaliteten på treningene øker jo mer instruktørstøtte de har mulighet til å tilføre treningen. Ideelt sett er det spesielt behov for instruktører til logistikksiden, for veiledning av avdelinger som ikke har trent på lenge og til trening i maktanvendelse. Som et minimum trenger områdene kun en veileder per område og støtte til oppstart og avslutning av treningen (G-3/5/9, 2011, s 2).

Områdesjefene mener at de bør ha instruktører til hver tropp som er inne til trening. Dette er med på å heve kvaliteten på den tiden soldatene er inne til trening. De trenger instruktørene i troppene til å trene soldatene på enkeltmannsferdigheter og stridsteknikk på lags- og troppsnivå (Områdesjef Ljabru, 2011, s 3). Områdesjefene er delt i synet på om veilederstøtte fra andre områdesjefer er hensiktsmessig.

Troppssjefene hevder at de er avhengige av instruktører for å gjennomføre en kvalitetsmessig god trening. Det er fordi de med deres eget treningsnivå ikke har mulighet til å være troppssjef samtidig som de skal lede utdannelsen. Da får de ikke trent seg selv (Troppssjef Sogn, 2011, s 3). Troppssjefene synes instruktørstøtten de får er meget god (Troppssjef Ljabru, 2011, s 2).

Alle ledernivåer hevder at instruktørstøtte er med på å heve kvaliteten på treningen og område- og troppssjefene hevder at de bør ha instruktører til hver tropp. Dette viser at det prioriteres rett personell i instruktørrollen for å øke kvaliteten i treningen og dette styrker delfaktoren *personell*.

### 4.3.3 Materiell og logistikk

Jeg stiller spørsmål om det er mangel på materiell for å gjennomføre en kvalitetsmessig god trening. I tillegg spør jeg HV-distriktet og HV-områdene om hvordan avdelingene blir understøttet logistisk og trener logistikk.

Distriktet mener at de har får få og dårlige kjøretøy, våpen er for lang tid på verksted, det er mangler på samband og for lite ammunisjon til å gjennomføre treninger (Distriktssjef, 2011, s 4). Distriktet mener også at HV-områdene burde få eget materiell, siden det er Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) som forvalter alt materiellet for HV-02. At FLO forvalter materiellet har skapt unødvendig friksjon fordi de mener FLO ikke er organisert for å understøtte treninger. Under årets trening ga heller ikke HV-02 gode nok rammebetingelser før treningen av enkelte HV-områder, noe som medførte at treningsplanleggingen som var gjort var basert på feil ressurstilgang. Dette skapte unødvendig friksjon for HV-områdene (G-3/5/9, 2011 s 3-4). Distriktet skal ha en POC for logistikk ut mot områdene under treningene. Distriktssjefen anser logistikk som en av deres største utfordringer (Distriktssjef, 2011, s 5).

Områdesjefene mener at det ikke var mangler på materiell til årets trening. Det som blir tatt opp er for lite ammunisjon til å gjennomføre treningen slik de ønsker, kjøretøyene har dårlig vedlikeholdsstandard og det er mangel på personlig beskyttelsesutstyr. Områdesjefen fra Ljabru beskriver det som at ”det er lavere krav til vår beskyttelse enn det er til resten av Forsvaret. Det er nesten en nedvurdering av vår menneskelige verdi hvis vi skal sette det på spissen” (2011, s 4). Områdesjefene tar også opp at de ikke fikk vite om hvilke ressurser de fikk til årets trening før dagen før den begynte. Dette medførte at de måtte gjøre om store deler av treningsplanen deres. Områdesjefene mener det også mangler et logistikkonsept i HV (Områdesjef Sogn, 2011, s 5).

Troppssjefene mener at de har nok materiell til å gjennomføre en kvalitetsmessig god trening. De er også fornøyde med at de har kjøretøy til hvert lag, for det øker mobiliteten og gir færre bindinger. De har også noen behov for flere utleverte artikler på enkeltmannsnivå for å øke stridsutholdenheten (Troppssjef Sogn, 2011, s 4-5). Troppssjef Ljabru tar opp at de må få til en mer realistisk trening med det utstyret de skal bruke under trening, blant annet bruk av piggråd (2011, s 3).

---

Selv om det blir oppfattet at det er mangler ved flere materielltyper mener både områdesjefene og troppssjefene at de har det materiellet de trenger for å gjennomføre en kvalitetsmessig god trening. Dette styrker delfaktoren *materiell*.

#### 4.3.4 Skyte og øvingsfelt

Det blir stilt spørsmål til informantene om de benytter skyte- og øvingsfelt til treningen. Jeg spør også om de trener objektsikring og om trening på skarpe objekter øker kvaliteten. I tillegg spør jeg om de benytter filmskytebanen under treningen og om denne øker kvaliteten eller gjør dem bedre rustet til å støtte politiet.

Distriktet mener at de skytefelt de benytter er svært bra og er avgjørende for å gjennomføre en god trening. De må ha skytefelt for å funksjonsteste og skyte med våpnene sine. I tillegg er det et behov for å trene der de kan være for seg selv (G-3/5/9, 2011, s 3). Distriktet sier de i hovedsak benytter Heistadmoen og Hengsvannet skytefelt. I tillegg trener de på noen skarpe objekter. Det øker kvaliteten å trene på objekter, men dette må ikke gå på bekostning av effektiviteten (Distriktssjef, 2011, s 5). Distriktet mener også at filmskytebanen har økt kvaliteten i treningen selv om dette ikke nødvendigvis har gitt noen bedre trening for å overta objekter fra politiet (G-3/5/9, 2011, s 3-4).

Områdesjefene mener de er helt avhengige av skyte- og øvingsfelt. De mener øvingseffekten er lav i Oslo sentrum fordi de i realiteten ikke kan gjøre feil med hensyn til publikum. (Områdesjef Sogn, 2011, s 4). Områdesjefen for Ljabru hevder at en annen grunn til at de må benytte skytefelt er fordi ”de må slutte å utdanne vaktsoffiser i HV, men heller utdanne soldater som kan være vaktposter”. Å stå vakt er bare noe av det de skal være i stand til innenfor oppdragsporteføljen til HV-områdene (2011, s 5). De opplever at filmskytebanen har skapt høyere kvalitet i treningen, men har et ønske om at den blir en form for sertifisering etter at de har trent tilsvarende caser under vanlig trening (Områdesjef Sogn, 2011, s 5).

Troppssjefene mener at skyte- og øvingsfeltene som benyttes er svært bra. Likevel kan det være nyttig å trene på skarpe objekter i den hensikt å lære å behandle mennesker. Å trene på sivile objekter vil også styrke kjennskapen til objektet (Troppssjef Ljabru, 2011, s 4).

Troppssjef i Sogn mener det er viktig å ha en årlig gjennomgang av objektet slik at man får tenkt gjennom tingene som er viktig for objektet før man eventuelt må komme dit (2011, s 5). De synes også at filmskytebanen hever kvaliteten på treningene og gjør dem sterkere

rustet til å overta objekter fra andre, selv om den bare er ett verktøy blant mye annet (Troppssjef Ljabru, 2011, s 4).

Dette viser at alle ledernivåer oppfatter at det er viktig for treningen å benytte skyte- og øvingsfelt. I tillegg sier de at det også øker kvaliteten ved å trene på eller besøke skarpe objekter for å få miljøtrening eller for å gjøre seg kjent på objektet. Filmskytebanen har økt kvaliteten på treningen, men områdesjefene ønsker i større grad at den brukes til sertifisering av allerede trent personell. Dette styrker delfaktoren *evne til felles handling*.

#### **4.3.5 Personell, kurs og kompetanse**

De skal gi svar på om avdelingen har nok personell og kompetanse til å gjennomføre en kvalitetsmessig god trening. I tillegg spør jeg om de vektlegger militær og sivil kompetanse for personellet ved rekruttering. Jeg stiller også spørsmål om personellet deltar på kurs og i hvilken grad dette er med på å øke kvaliteten.

For distriktet er det viktigst å tilføre personell med rett kompetanse fra Hærens manøveravdelinger. Sekundært er det viktigst å få tilført personell med logistikk-, kommando- og kontrollkompetanse. Militær kompetanse er styrende for hvilken stilling de skal besette og sivil kompetanse vurderes ikke i høy grad (Distriktssjef, 2011, s 5). De mener også det er en stor variasjon for om områdene har oppdaterte befal og soldater. Dette avhenger av hvor mange unge nytilførte soldater og befal de får hvert år (G-3/5/9, 2011, s 4). Distriktet opplever at de har lyktes i å ha lokale fagrettede kurs fordi det er lettere å få HV-soldatene på disse kursene enn på de sentrale. De sliter i tillegg med å få fylt opp kursplassene på sentrale kurs hvis HV-soldatene av en eller annen grunn ikke kan møte (Distriktssjef, 2011, s 6). De opplever at områdene i varierende grad benytter seg av kursene HV tilbyr. Distriktet opplever at kursene med små unntak har økt kvaliteten i treningen og kursene har et målrettet innhold (G-3/5/9, 2011, s 4).

Områdesjefene vektlegger i hovedsak å få tak i personellet som kommer fra manøveravdelingene i Hæren. Da trenger de hovedsakelig kun å vedlikeholde treningsnivået deres. De vektlegger i hovedsak deres militære kompetanse for hvilken stilling de skal fylle i områdene. Den ene områdesjefen hevder militær kompetanse kan erstatte HV-kursene. Får de inn nok personell med rett kompetanse så er det ikke behov for å kurse dem (Områdesjef Sogn, 2011, s 6). ”Kursene er stort sett med på å heve kvaliteten i treningen, i det meste er de med på å motivere til tjenesten” (ibid, 2011, s 6).

Troppssjefene opplever at de har nok befall med variert bakgrunn til å gjennomføre kvalitetsmessig god trening. I tillegg opplever de at HV-området har dyktig personell i nøkkelposisjoner (Troppssjef Ljabru, 2011, s 4). Troppssjef i Sogn hevder han vet at kursene er med på å heve kvaliteten i treningen fordi han selv har deltatt på flere av dem (2011, s 5). Troppssjef i Ljabru sier kursene i stor grad er med på å øke kvaliteten i treningen fordi kompetansen som tilføres deltakerne kan videreformidles ute i områdene under treningene. (2011, s 4).

Distriktet og områdene viser en felles oppfattelse for hva slags personell avdelingen må rekruttere. Distriktet opplever å ha lyktes med lokale kurs, men på sentrale kurs kan de oppleve og ikke få fylt opp kursplassene med deltakere. Det er mulig distriktet burde fokusere mer på lokale fagrettede kurs for å heve kompetansen på de som ikke møter på sentrale kurs. Kursene er med på å heve kvaliteten på treningen. Dette styrker delfaktoren *personell*.

#### **4.3.6 Samtrening og samvirke**

Informantene blir spurt om avdelingen er samtrent, om den er samtrent med sideavdelinger og eller andre kapasiteter utenfor HV-02.

Distriktet hevder det er liten samtrenting mellom områdene, men de har hatt noe samvirke med Sjøheimevernet. I hovedsak er fokuset til områdene å drive undervisning innenfor området sitt. Distriktet opplever at det er behov for å trene samtrenting (Distriktssjef, 2011, s 6).

Områdesjefene sier at de ikke er samtrent eller har trent samtrenting under årets trening. De lurer også på i etterkant av terrorangrepet 22. juli hvordan de skal samvirke hvis spesialavdelinger skal operere innenfor deres ansvarsområder. Slik de ser det opplever de det som viktig at distriktet legger til rette for samtrenting (Områdesjef Sogn, 2011, s 6-7).

Troppssjefene opplever at lagene ikke er de samme fra år til år så det er vanskelig å bli samtrent på troppsnivå. Derimot så er kulturen i lagene de samme med fokus på treningen, operativ virksomhet og ønsket om ikke å ha dødtid. De har et ønske om å trene samtrenting i rammen av området, men det har det ikke vært tid til frem til nå (Troppssjef Sogn, 2011, s 6).

Det viser at det oppleves på alle ledernivåer at det trenes lite samtrenting og samvirke. Dette svekker delfaktoren *evne til felles handling*.

### 4.3.7 Reaksjonsevne og utholdenhet

De blir spurt om avdelingen trener reaksjonsevne og hvilket ambisjonsnivå de legger i reaksjonsevnen. I tillegg spør jeg om avdelingen trener på å opprettholde utholdenhet.

Distriktet hevder at Forsvarssjefens krav til reaksjonsevne er en høy ambisjon hvis områdene trener annethvert år. Selv om områdene kan hevde at de kan bli satt inn raskere enn det som er kravet, så er det uansett opp til distriktssjefen å avgjøre dette (Distriktssjef, 2011, s 6). Når det gjelder å operere med hurtig reaksjonsevne fra de mottar et oppdrag til de står på målet hevder distriktet at det kun er noen av HV-områdene som har treningsnivået til dette (G-3/5/9, 2011, s 5). Distriktet hevder HV er utholdenheten i Forsvaret fordi HV består av mange soldater. HV har også et system for rullering av hvilke styrker som er i operasjon, på trening eller har rekondisjonering (Distriktssjef, 2011, s 6). Det er heller ikke i stor grad viktig å trene på utholdenhet på områdenivå fordi de har mange avdelinger å fylle på med for å skape utholdenhet (G-3/5/9, 2011, s 5).

Områdesjefene oppfatter at det er en divergens mellom de formelle kravene til reaksjonstid og de reelle forventningene fra samfunnet. Dette opplevde Sogn HV-område 22. Juli, som ble mobilisert til å gjennomføre objektsikringsoppdrag i regjeringskvartalet. (2011, s 7). I en artikkel områdesjefen skrev i Heimevernsbladet pekte han på Utøya der sivile gjorde det de kunne mens skytingen pågikk for å redde flest mulig (Heimevernsstaben, 2011, s 11). Han uttrykker følgende om områdets innsats:

Sett treningsmengde og forventningene som var til oss 22. juli med oppdrag som ble gitt området, er det et tankekors at halve Norge satt og gjorde ingenting og Norges minst prioriterte avdelinger gjorde seg klar til strid (Områdesjef Sogn 2011, s 7).

Områdene har blitt mindre i størrelse siden forrige langtidsplan for Forsvaret og da mener områdesjefene at utholdenheten er strukket maksimalt på bekostning av handlefriheten til områdesjefen (ibid, s 7). Ljabru HV-område har redusert patruljene som benyttes til overvåking og kontroll til halve lag. Ellers vil utholdenheten halveres (2011, s 6).

Troppssjefene fikk forskjellig erfaring i å trene på reaksjonstid under årets trening.

Troppssjef i Sogn mener de under årets trening ble trent i reaksjonstid ved å ta objekter hurtig og med mange gjennomføringer (2011, s 6). Troppssjef Ljabru som ikke har trent på flere år hadde ikke dette som fokus. Likevel hevder han dette er viktig å trene på fordi noe av styrken til HV er å ha reaksjonstid og med utstyret hjemme kan de stille på plass på relativt kort tid. Ved å gjennomføre årlig trening er dette i tillegg med på å korte ned reaksjonstiden

(2011, s 5). Troppssjefene hevder at de ikke blir trent på utholdenhet siden dette innebærer faktoren å trene over lengre tid, noe de ikke gjør (Troppssjef Sogn, 2011, s 6). De mener en fornuftig rullering er med på å øke utholdenheten i troppen. De er i tillegg forespeilet at oppdragene vil bli relativt kortvarige, selv om det avhenger av type oppdrag (Troppssjef Ljabru, 2011, s 5).

Distriktet erkjenner at ved trening annethvert år vil ambisjonene være høye for å oppnå Forsvarssjefens krav til reaksjonsevne. Likevel hevder de at noen av områdene har anledning til å få dette på grunn av treningsnivå. Dette styrker delfaktoren *reaksjonsevne*. Alle ledernivåene mener HVs organisatoriske oppbygning og konsept gjør at utholdenhet ikke er noen utfordring. Dette styrker delfaktoren *utholdenhet*.

#### **4.3.8 Delkonklusjon av fysisk hovedfaktor**

For delfaktoren *materiell* er det en felles oppfatning om at de har det materiellet de trenger for å gjennomføre en kvalitetsmessig god trening. Det betyr at delfaktoren er oppfylt. For delfaktoren *personell* prioriterer de instruktører til treningene for å heve kvaliteten. De lykkes også med lokale fagrettede kurs og hevder kursene er med på å heve kvaliteten. Delfaktoren er dermed oppfylt. For delfaktoren *evne til felles handling* har områdene i rapportene vist å beherske enkeltmannsferdigheter. De er i stand til å trene på lagsnivå og har forsøkt å løse oppdrag på troppsnivå. De er ikke trent på samhandling i rammen av området, men det ene området er anbefalt til å trene på dette på grunn av treningsnivå. Bruk av skyte- og øvingsfelt, samt trening på skarpe objekter gjennomføres og har hevet kvaliteten på treningen. Det betyr at delfaktoren er oppfylt. For delfaktoren *reaksjonsevne* er noen av områdene i HV-02 i stand til å ha reaksjonsevne iht. Forsvarssjefens satte krav. Områdene hevder også at de trener på å ha kortere reaksjonstid. Dette viser at delfaktoren er oppfylt. Til sist for delfaktoren *utholdenhet* hevder ledernivåene at HVs organisatoriske oppbygning og konsept for operasjoner viser at utholdenhet ikke er noen utfordring for HV. Delfaktoren er dermed oppfylt.

Dette viser at ved vurdering av de ulike delfaktorene oppfyller treningen fysisk hovedfaktor og dette styrker hypotese 1.

## 4.4 Sammenstilling av hovedfaktorer

Under er hovedfaktorene i stridsevne modellen listet. I tillegg er det satt verdi *ja* eller *nei* i den grad treningen oppfyller kravene til hovedfaktorene. Svarene på om de oppfyller kravene er hentet fra delkonklusjonene til hver hovedfaktor.

<b>Hovedfaktorer</b>	<b>Oppfyller krav</b>
Konseptuell hovedfaktor	Nei
Moralsk hovedfaktor	Ja
Fysisk hovedfaktor	Ja

Sammenstillingen viser at treningen ikke oppfyller kravet til konseptuell hovedfaktor, men oppfyller kravene til moralsk og fysisk hovedfaktor.

### 4.4.1 Styrking eller falsifisering av hypotesene

Målingene gjort opp mot hovedfaktorene viser at to av tre hovedfaktorer oppfyller kravene til kvalitetstrening. Dette betyr at fordi to av tre hovedfaktorer oppfylles styrkes hypotese 1 til oppgavens problemstilling.



## **5. Konklusjon**

Resultatet av undersøkelsen viser at det er en oppfatning i HV-02 om at kvalitetstrening ble gjennomført under årlig trening av Sogn og Ljabru HV-områder.

## Videre forskning

### Målstyrt trening i HV

Områdene gjennomfører trening basert på et slutttilstandsdokument som forteller om hva som skal trenes og med hvilken ambisjon. Hensikten er å få til mest mulig ut av treningen uten å være styrt av en dagseddel. Videre forskning innenfor dette kan si noe om hvorvidt man får mer ut av treningen med et slutttilstandsdokument sammenliknet med en dagseddel eller ukerseddel.

### Vektlegging av delfaktorene i stridsevne modellen

Det ville vært interessant og drøftet vektlegging av de ulike delfaktorene i stridsevne modellen. Da ville det bildet som viser om det gjennomføres kvalitetstrening ut fra faktorene i stridsevne modellen blitt mer nyansert.

### Større målgruppe for intervjuene

En større målgruppe for undersøkelsen, med andre HV-områder eller innsatsstyrken vil kunne gi et bilde på om det gjennomføres kvalitetstrening i HV-02. En større undersøkelse med flere HV-distrikt eller skolene vil gi et større bilde av om det gjennomføres kvalitetstrening i HV.

### Reaksjonstid

Reaksjonskravet i dag, er den tiden relevant, når områdesjefene hevder det forventes reelt kortere reaksjonstid under terroranslag og katastrofer?

## Kildeliste

- Brovold, Bernt Iver Ferdinand. (2005, 7. februar). Fremtidens Heimevern. Foredrag i Oslo Militære Samfund.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- KTØ. (2009). *Kurs-, trenings- og øvingsstudien 2009*. Oslo: Heimevernsstaben.
- SNL, Store Norske Leksikon. (2011). *Standard*. Oslo: Georg Kjøll. Hentet 30.11.12 på <http://snl.no/standard>.
- Heimevernsstaben. (2010). *Bestemmelser for styrkeproduksjon og operative prosesser i Heimevernet*. (BSO HV). Oslo: Heimevernsstaben.
- [Ot.prp. nr. 36 (1953)]. (2005-2006). *Om lov om endringer i lov 17. juli 1953 nr. 28 om Heimevernet (utvidet tjenesteplikt i fredstid)* Oslo: Forsvarsdepartementet
- HV-02. (2010). *Egenevaluering (EGEVAL)*. Oslo: Oslo og Akershus Heimevernsdistrikt 02.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne, Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag
- Rogn, Geir Endre. (2009). Hva er kvalitetstrening?. Hentet 30.11.12 på <http://www.treningsmagasinet.no/wip4/kvalitetstrening/d.epl?id=339641>
- Distriktssjef, HV-02. (2011, 14. november). Intervju i forbindelse med oppgaven.
- G-3/5/9, HV-02. (2011, 14. november). Intervju i forbindelse med oppgaven.
- Områdesjef Sogn. (2011, 15. november). Intervju i forbindelse med oppgaven.
- Troppssjef Sogn. (2011, 17. november). Intervju i forbindelse med oppgaven.
- Områdesjef Ljabru. (2011, 16. november). Intervju i forbindelse med oppgaven.
- Troppssjef Ljabru. (2011, 22. november). Intervju i forbindelse med oppgaven.
- Buer, Knut. (2011). *Egenevaluering (EGEVAL) etter gjennomføring av årets utdanning og trening i 02018 SOGN*. Oslo:HV-02
- Berge, Stig. (2011). *Egenevaluering (EGEVAL) etter gjennomføring av årets befalstrening i HV-02221 LJABRU HV område*. Oslo:HV-02
- Heimevernsstaben. (2011). Områdesjefene om 22/7. *HV-bladet*, 3, 11

## Vedlegg

Vedlegg 1 Mal for EGEVAL ved HV-02

Vedlegg 2 Intervjuguide

## Figurliste

Figur 1 (2007) Stridsevne modellen, *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben, 68