

# Stridstrenbataljonen og Krigsskoleutdanning

*- Hvordan kan Stridstrenbataljonen bli flinkere til å rekruttere  
befal til Krigsskoleutdanning?*

**Kadett Stein Vidar Lillemark**



**KRIGSSKOLEN**

Bacheloroppgave i militære studier, ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2013



---

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUNN .....	4
1.2 PROBLEMSTILLING .....	6
1.3 AVGRENSNING .....	6
1.4 BEGREPER OG FORKORTELSER .....	6
1.5 DEFINISJONER .....	7
<b>2. TEORIGRUNNLAG .....</b>	<b>8</b>
2.1 ORGANISASJONENS PERSONELLPOLITIKK.....	8
2.2 KARRIERE-OG TJENESTEPLAN FOR HÆREN.....	13
2.3 «KARRIERE I HÆREN».....	15
2.4 SELEKSJON.....	16
<b>3. METODE .....</b>	<b>18</b>
3.1 METODE.....	18
3.2 METODE- OG KILDEKRITIKK .....	20
3.3 MIN FORFORSTÅELSE .....	21
<b>4. DISKUSJON .....</b>	<b>23</b>
4.1 MEDARBEIDESAMTALE OG KARRIEREVEILEDNING .....	23
4.2 REKRUTTERING TIL KRIGSSKOLEN .....	26
4.3 TROPPIJEFENS ANSVAR?.....	29
4.4 SELEKSJON.....	30
<b>5. KONKLUSJON .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>33</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>35</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

*«Skal vi lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde «de beste hodene» i årene fremover, må vi gjøre de riktige grepene i dag. Og jeg mener at det aller viktigste grepet er å sette medarbeidernes kunnskap og kompetanse i sentrum. Våre medarbeidere er navet i arbeidet med å bli en moderne og ledende kompetanseorganisasjon i årene fremover»*

Forsvarsminister Anne-Grethe Strøm Erichsen, 7.Mars 2013

Denne studien tar utgangspunkt i Stridstrenbataljonen sin rekruttering av befall til Grunnleggende Offisersutdanning (GOU) på Krigsskolen Operativ.

Hæren har de siste årene utviklet seg på mange områder. Soldatyrket har blitt og blir stadig mer teknologisk og komplekst. Kunnskap og kompetanse innenfor avanserte våpensystemer, kommunikasjonssystemer, kart- og ledelsesverktøyer krever mer av soldaten og offiseren i dag enn for ti til tjue år siden. Dagens internasjonale operasjoner setter soldaten og offiseren på prøve innenfor blant annet etikk, moral, lederskap og stridsteknikk. Evnen til å kunne operere i alt fra arktiske strøk og konvensjonell krigføring til opprørsbekjempning i Afghanistan og fredsbevaring i andre land, stiller krav til soldatenes og offiserens utdanning innenfor disse temaene. Langtidsplanen for Forsvaret fra 2012 (Stortingsprop 73 S) beskriver en stadig økt profesjonalisering av Brigade Nords avdelinger. Blant annet skal Panserbataljonen med støtteressurser utgjøre en ny profesjonell bataljonsstridsgruppe fra 2020, på linje med dagens Telemark Bataljon HRS.

I løpet av de siste ti årene har Stridstrenbataljonen (Combat Service Support bataljonen/CSSBN) omtrent uavbrutt stilt med et kompani til Norges innsats i Afghanistan. Erfaringene gjort under disse operasjonene, spesielt fra 2008-2012, har vist at CSS-enheter stadig har deltatt i strid, både under selvstendige kolonner og på operasjoner underlagt andre enheter. Det stilles derfor høye krav til offiserenes og soldatenes kompetanse innenfor de forskjellige fagfeltene i avdelingen, i tillegg til soldatferdigheter og TTP (Teknikk, taktikk og prosedyrer). Det tar tid å tilegne seg denne kunnskapen og kompetansen.

---

Troppsjeffens og kompanisjeffens profesjonsutdanning kommer i all hovedsak fra Krigsskolen. Gjennom Krigsskolen utdanner og utvikler offiserer seg med kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Dette skal gjøre dem i stand til å trene opp, planlegge og lede offensive og defensive militære operasjoner på kompaninivå innenfor rammen av en brigade (Krigsskolen, 2011a). Stridstrenbataljonen burde derfor være opptatt av å rekruttere dyktige befal og offiserer til Krigsskoleutdanning, slik at disse kan komme tilbake som ledere fra troppsjeffsnivå og oppover.

Det tyder imidlertid på at det er begrenset antall befal og offiserer fra Stridstrenbataljonen som velger utdanning ved Krigsskolen. Slik ser tallene ut fra de seneste fem årene:

- Kull Guettler (09-12) hadde tre kadetter fra Stridstrenbn. En av disse vendte tilbake til avdelingen etter endt utdanning.
- Kull Poulsson (10-13) hadde to kadetter fra Stridstrenbn. En sluttet i løpet av første utdanningsår, den andre vendte tilbake til avdelingen etter endt utdanning.
- Kull Eriksen (11-14) har to kadetter fra Stridstrenbn. En av disse vender tilbake til avdelingen.
- Kull Sønsteby (12-15) har ingen kadetter fra Stridstrenbn.
- Kull Linge (13-16) har en kadett fra Stridstrenbn.

Kullenes totale størrelse har variert fra cirka førtifem til seksti kadetter. Trenden viser at det er et lavt antall befal fra Stridstrenbn som går Krigsskoleutdanning. Av de få som gjør det, er det under halvparten som vender tilbake til avdelingen etter endt utdanning. Hvert år mottar Stridstrenbn mellom to til fem nyutdannede offiserer fra Krigsskolen. De aller fleste er ferske i avdelingen. Hva tenker avdelingen om dette? Er Krigsskoleutdanning attraktivt for befal i Stridstrenbataljonen? Hvordan rekrutterer Stridstrenbataljonen befal til Krigsskoleutdanning? Hvordan kan man legge bedre til rette for rekruttering til Krigsskoleutdanning?

## 1.2 Problemstilling

For å svare på noen av disse spørsmålene, bygger oppgaven på følgende problemstilling:

**Hvordan kan Stridstrenbataljonen bli flinkere til å rekruttere befall til Krigsskoleutdanning?**

## 1.3 Avgrensning

Oppgaven vil avgrense seg til å fokusere på rekruttering til Krigsskolens Operative linje.

Dette for å begrense omfanget av oppgaven.

## 1.4 Begreper og forkortelser

**CSSBN:** Combat Service Support Bataljonen. Nytt navn fra høsten 2013:

Stridstrenbataljonen.

**GOU:** Grunnleggende offisersutdanning; Et samlebegrep for all type Krigsskoleutdanning i Forsvaret.

**Krigsskoleutdanning:** I oppgaven vil begrepet avgrense seg til å omhandle Krigsskolens operative linje.

**MAS:** Medarbeidersamtale

**S-1:** Betegnelse for personellansvarlig i avdelingen. S-1 er sjef for S-1 seksjonen og er en del av bataljonsstaben.

## 1.5 Definisjoner

**Karriereveiledning-** fra engelsk; Career guidance. Vil i denne oppgaven defineres som:

«advice and information about careers that helps individuals, esp young people, decide on a career and also teaches them how to pursue their chosen career» (collinsdictionary.com)

**Rekruttering-** Vil i denne oppgaven defineres som:

«å skape tilgang, tilvekst eller fornyelse i en organisasjon eller virksomhet» (wikipedia.no)

## 2. Teorigrunnlag

Dette kapittelet inneholder teorigrunnlaget til diskusjonen i kapittel 4. Jeg vil starte med teori vedrørende organisasjon og personalpolitikk, herunder motivasjon. Videre vil jeg se på Karriere- og tjenesteplan for Hæren og Hærens Logistikkvåpen. Disse er grunnlagsdokumentene som foreligger i dag når det kommer til karriereplanlegging og veiledning. Jeg vil avslutte dette kapittelet med å presentere noen funn fra en kvantitativ studie om karriere og karriereveiledning i Hæren.

### 2.1 Organisasjonens personellpolitikk

En organisasjon kan defineres som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 13). For å forklare definisjonen vil jeg bruke Stridstrenbataljonen som et eksempel, og starte bakerst. Organisasjonen er etablert for å «løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». Dette kan ses i sammenheng med at Stridstrenbn gir Brigade Nord operativ logistikkstøtte for at Brigaden skal kunne løse oppdrag over tid. At organisasjonen er «bevisst konstruert» kan ses i sammenheng med hvordan kompaniene i avdelingen er sammensatt for best mulig å løse oppdraget og nå målsetningene. «System» kan ses i sammenheng med at bataljonen er avhengig av tilførsel av ressurser, som drivstoff og ammunisjon, og samtidig avhengig av «kunder». Man kan si at uten Stridstrenbn fungerer ikke Brigaden. Like fullt er Stridstrenbn som avdeling irrelevant uten Brigaden. Det siste begrepet er «sosialt». Dette viser til at organisasjoner til sist handler om mennesker og menneskelige relasjoner. Jeg vil videre i dette delkapittelet se på hva som påvirker individet og motivasjonen i en jobbsituasjon.

I moderne arbeidsliv er det en erkjennelse at medarbeiderne har individuelle behov, krav og forventninger til arbeidsgiver. Disse kan være viktige å ta hensyn til for at den enkelte skal trives i jobben. Organisasjoner står i dag ovenfor tre hovedutfordringer knyttet til personalpolitikken (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 218):

- 1) Å rekruttere de «riktige» menneskene



---

Organisasjoner må velge ordninger som gjør at den fremstår attraktiv slik at de riktige menneskene søker seg dit. Samtidig må det etableres systemer for å velge ut de riktige personene.

- 2) Å motivere medarbeiderne i organisasjonen til høy ytelse og sosialt positiv atferd

Høy ytelse knyttes til medarbeidernes og ledernes oppgaverelaterte atferd. Medarbeiderne utfører oppgaver uten at de får direkte ordre om det, men på bakgrunn av at de forstår organisasjonens mål og intensjon. Sosialt positiv atferd knyttes til at medarbeidere og ledere uoppfordret opptrer på en måte som er positiv for kolleger og organisasjonen. Eksempler på dette er at man hjelper andre medarbeidere som har mye å gjøre og at man omtaler organisasjonen på en positiv måte.

- 3) Å få medarbeidere som verdsettes, til å bli værende i organisasjonen

Store kostnader innenfor rekruttering og opplæring av ansatte gjør det naturlig at man søker å finne måter å beholde kvalifisert personell på. Jobbtrivsel og tilknytning er to begreper som står sentralt i dette arbeidet. Jobbtrivsel handler om hva medarbeiderne føler for jobben sin; i hvilken grad de liker eller misliker aspekter med jobben. Jobbtrivsel er mer et virkemiddel enn et mål for organisasjonen. Økt jobbtrivsel vil kunne gi høyere ytelse blant medarbeiderne, og få verdifulle medarbeidere til å bli i organisasjonen. Tilknytning handler om hvordan medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen og dens verdier, og derfor velger å bli i organisasjonen selv om de skulle ha tilbud om jobb fra andre.

## Motivasjon

Det finnes mye teori som handler om hva som motiverer mennesker. Motivasjon kan ses på som drivkraften(-ene) som påvirker de valgene vi tar og de handlingene vi gjør.

Motivasjonen er gjerne påvirket av mål vi har satt oss, eller hvilke hensikter vi har (Kaufmann & Kaufmann, 2011:93). Selve ordet motivasjon kommer av det latinske ordet «movere», som betyr «bevege». I denne oppgaven defineres motivasjon som «*de biologiske*,

---

*psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 93).*

Det er vanlig å dele inn motivasjonsteorier i fire kategorier:

- Behovsteorier – Den motiverte atferden blir utløst av ulike typer grunnleggende behov
- Kognitive teorier- Den motiverte atferden er et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning, egen ytelse og evaluering av kildene til motivasjonen
- Sosiale teorier – Motivert atferd basert på opplevelse av rettferdighet
- Jobbkarakteristika-modeller- Kartlegger faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende

## Behovsteori

Behovsteorier har tradisjonelt stått mest sentralt i studier omkring motivasjon i organisasjoner. Det viktigste innenfor dette er at organisasjoner må utformes slik at de menneskelige behovene blir dekket. Dette påvirker den enkeltes motivasjon og er således bestemmende for den enkeltes atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 221). Abraham Maslow er et velkjent navn innenfor behovsteori. Hans teori gikk ut på at man kunne klassifisere og systematisere de menneskelige behov i et hierarkisk system. Behovene ble delt inn i fem hovedkategorier: *Fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering.* (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 221). Grunntanken i Maslows teori er at de laveste behovene må være tilfredsstillt før man aktiviserer de ovenforliggende behovene. Likevel er individer forskjellige og både rekkefølge og graden av behovstilfredstillelse kan variere før neste behov dukker opp. De fem grunnleggende behovene er skissert i figuren under, sammen med organisasjonsmessige faktorer som motiverer.

<b>Maslows behovsnivå</b>	<b>Organisasjonsmessige faktorer som motiverer</b>	<b>Behovstilfredsstillelse</b>
Fysiologiske behov	Lønn Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	Arbeidsgrupper Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	Tilbakemelding på arbeid Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	Utfordrende oppgaver Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Fig 1 (Jacobsen &amp; Thorsvik, 2009: 222)

Teorien til Maslow har imidlertid blitt kritisert fra flere hold. Bakgrunnen for kritikken har vært at behovskategoriene er så upresist formulert at det er uklart hva som ligger i dem, i tillegg til at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt disse er ordnet hierarkisk (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 222). De kritiske røstene til tross; man må ikke glemme at mennesker er ikke systemer som kan forklares i form av jernharde lovmessigheter, slik som i fysikken. Ambisjonene for forskningen innen behovsteori er snarere generelle retningslinjer for atferd, som kan benyttes til å forstå, forklare og forutsi menneskers atferd med en rimelig grad av sikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 97). Flere forskere har prøvd å møte kritikken med å reformulere Maslows teori. Forskerne Clayton Alderfer og David McClellan har utviklet hver sin revisjon av teorien. McClellan argumenterer for at man kan bevege seg i begge retninger av Maslows hierarki. For enkelte behov for sosial tilhørighet og samhold er den viktigste faktoren for motivasjon, selv om de fysiologiske behovene ikke er tilfredsstilt (Jacobsen & Thorsvik, 2009:222). Dessuten argumenterer han for at alle mennesker handler ut fra tre grunnbehov: Maktbehov, tilhørighetsbehov og prestasjonsbehov (Ibid). Alderfer mener også at man kan bevege seg opp og ned i hierarkiet uten at de grunnleggende behovene trenger å være dekket. Han har, som McClellan, delt grunnbehovene i tre: eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 97). Disse to revisjonene av Maslows teori er relativt like og kan synes vesentlige. Likevel hevder Kaufmann &

Kaufmann at nyere forskning viser liten vinning i disse revisjonene. Så lenge man forholder seg til en fleksibel variant av Maslows teori gir dette minst like gode forklaringer (Ibid).

Jacobsen & Thorsvik hevder at de viktigste forutsetningene for å motivere medarbeidere kan sammenfattes i to punkter: (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 223):

- 1) Når personer ser muligheter til å tilfredsstille sine behov, blir man motivert til å handle. Alle er forskjellige med ulike behov og preferanser. Mens noen motiveres av lønn, motiveres andre av sosial tilhørighet, eller positive tilbakemeldinger. Man kan altså ikke behandle alle «likt».
- 2) Det er hensiktsmessig å skille mellom indre belønning og ytre belønning. Disse blir presentert under.

## Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg. Kognitive motivasjonsteorier er teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse. (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 97). Forventningene er bevisste forestillinger om «lønn for strevet». Belønningene kan komme i mange varianter, og man kan dele disse i to kategorier: Ytre og indre belønninger. Disse er igjen styrende for det som kalles ytre og indre motivasjon.

Ytre motivasjon kan ses på som belønning i form av materielle goder, som ofte har en pengemessig verdi. Dette kan være belønninger som lønn, stillingsopprykk og andre frynsegoder. Grunnen til at disse er innenfor det som kalles ytre motivasjon, er fordi jobben er et redskap for å oppnå belønningen. Belønningen ligger altså utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutøvelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 103).

Indre motivasjon blir en sterk kontrast til ytre motivasjon. Denne har sine røtter i to grunnleggende behov: behov for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Ibid). Haukedal eksemplifiserer med at en som sitter alene og underholder seg med et computerspill, har ingen ytre belønninger å hente. Ingen applauderer eller gir premier. Det er aktiviteten i seg selv som er belønnende og virker motiverende (Haukedal, 2009: 100). Den indre motivasjonen er altså noe som ligger i en selv.

## Å holde på de gode medarbeiderne

I dagens arbeidsmarked bytter folk oftere jobb en tidligere. Som oftest er det også de mest «verdifulle medarbeiderne som har andre alternativer og flest jobbtilbud (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 240). Det finnes flere måter å prøve å beholde medarbeidere på. Den tradisjonelle måten er å benytte formelle kontrakter. Dette kan vi se i Forsvaret, ved at man etter utdanning i Forsvaret, binder seg til å jobbe like lenge som man har vært under utdanning. I tillegg har man dagens avdelingsbefalskontrakt, som gir økonomisk bonus ved fullført kontrakt, samtidig som man mister hele bonusen dersom man slutter før kontrakten utløper.

I de senere år har man sett på muligheter for hvordan man kan knytte medarbeiderne følelesmessig til organisasjonen, ved at det skapes en såkalt «psykologisk kontrakt» mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2009:241). Slike bånd til organisasjonen kan skapes på mange måter. Det kan være at man lojalitetsfølelsen er sterk til organisasjonen, ved at den har vært svært romslig i forbindelse med familiære behov, at man har fått generøse avtaler om videre- og etterutdanning, eller at man har fått prøve seg i nye og utfordrende stillinger. Man kan også bindes til organisasjonen fordi man rett og slett liker seg der, liker det sosiale, deler verdiene som organisasjonen står for og føler seg som en del av denne. Andre psykologiske bånd kan knyttes ved at det vil «koste» for mye å slutte, ved at man går glipp av lønn og andre goder.

Det er imidlertid de positive følelsene rundt jobben som får medarbeiderne til å bli. Jobbutforming er viktig. Det vil si at medarbeiderne opplever meningsfulle arbeidsoppgaver, personlig ansvar for arbeidet og resultater og kunnskap som gjør at medarbeiderne er i stand til å gjøre gode vurderinger. Gjennom dette vil man kunne oppnå stor grad av indre belønning, noe som har vist seg å bety mer for mennesker enn ytre belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2009: 233).

## 2.2 Karriere- og tjenesteplan for Hæren

*Karriere- og tjenesteplan i Hæren* ble utgitt 1. august 2011, og er bestemmelser for forvaltning av personell tilsatt i Hærens våpen- og troppearter. Vedlegg F i disse

---

bestemmelsene omhandler karriere- og tjenesteplan for Hærens Logistikkvåpen. Under punktet *Hovedutfordringer for Hærens Logistikkvåpen* stadfestes et punkt som er styrkende for oppgavens relevans:

På operativ side er det en utfordring i å rekruttere tilstrekkelig personell inn til Grunnleggende Offisersutdanning (GOU), for på sikt å beholde disse innenfor våpenet og å kvalifisere dem til operative ledere på kompani- bataljonsnivå (Hærstaben Personell, vedlegg F, 2011: 4)

## Formål

Hærens karriere- og tjenesteplan har til hensikt å kunne gi befal og vervede et oppdatert og tidsriktig bilde av Hærens forskjellige karriere- og tjenestemuligheter. Den skal også synliggjøre de krav og forventninger som legges til grunn for at den enkelte kan nå sine personlige målsettinger om en karriere i Hæren og Forsvaret for øvrig (Forsvaret c, 2011: 6). Dokumentet er et hjelpemiddel og et verktøy som skal gi personellet mulighet til å kunne planlegge sin karriere over en lengre tidshorison. Dokumentet presenterer mulighetskart som viser hvordan en karriere innenfor blant annet Logistikkvåpenet kan se ut. Det skisseres ulike karrierestillinger, utdanninger og tidshorisoner for å nå de forskjellige nivåene i hierarkiet. Dette skal gi forutsigbarhet og et planleggingsgrunnlag for personellet og dets familie. Dokumentet understreker at det er den enkelte medarbeiders ansvar å benytte seg av mulighetene, og den enkelte leders ansvar å bistå i veiledning og rådgivning (Ibid).

## Medarbeidersamtale og karriereveiledning

Hærens karriere-tjenesteplan legger medarbeidersamtalen (MAS) til grunn for oppfølging og veiledning av medarbeiderens karrieremuligheter og karriereplaner (Forsvaret c, 2011: 30). Medarbeidersamtale er beskrevet i *Forsvarets Personellhåndbok del F*. Følgende definisjon legges til grunn for medarbeidersamtaler i Forsvaret:

En medarbeidersamtale er en planlagt og fremtidsrettet samtale mellom medarbeider og nærmeste foresatte. Fokus for samtalen rettes mot enhetens mål og stillingens funksjon i forhold til denne, samt den enkeltes ønsker om karriere og kompetanseutvikling. Alle forhold som har innvirkning på utførelsen av arbeidet vil være naturlige emner i samtalen. Samtalen er gjensidig forpliktende, og skal resultere i utarbeidelse av en individuell handlingsplan i tillegg til egne kompetanse- og karrieremuligheter for den enkelte for neste periode

Personellhåndboken påpeker at gjennom den daglige kontakt skal lederen søke å utvikle de undergitte befall. Medarbeidersamtalen blir da noe mer enn den «daglige praten», og er således å betrakte som et «arbeidsmøte». (Forsvaret d, 2002:3) Ved å gjennomføre årlige medarbeidersamtaler, skal man kunne legge til rette for den enkelte medarbeiders videre oppfølging og utvikling, samt å gi veiledning for videre karriere. Medarbeidersamtalen skal motivere både lederen og medarbeideren til videre utvikling. I forbindelse med karriereveiledningen skal *Hærens Karriere- og tjenesteplan* nyttes som et grunnlagsdokument (Forsvaret c, 2011: 30). Medarbeidersamtalen skal ende opp med et konklusjonsskjema, eller en handlingsplan, som skal summere opp de forholdene som er nødvendig å jobbe videre med. Denne er ikke bindende, men skal være et hjelpemiddel for videre oppfølging.

## 2.3 «Karriere i Hæren»

«*Karriere i Hæren*» er en spørreundersøkelse som ble gjennomført for Hærens militære ansatte vinteren 2009. 1237 personer besvarte og det var en prosentvis jevn fordeling mellom kjønnene (Strand, 2011: 9). Spørreundersøkelsen var et ledd i prosjektet «*Karriere og karriereutvikling i Hæren- et belysende studie*», gjennomført av Forsvarets Mediesenter (FMS) og Transformasjons- og dokrinekommandoen (TRADOK). Formålet med spørreundersøkelsen var å kartlegge i hvilken grad karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren.

I etterkant av studien har Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) gjennomført en statistisk analyse av karriereundersøkelsen i Hæren (Strand, 2011). Denne analysen har forsøkt å avdekke hvorvidt kjønn, militær grad og alder har betydning for karriere og karriereutvikling. Det trekkes fram flere momenter som vil være av relevans for denne oppgaven.

### Karriereveiledning

Når respondentene ble bedt om å rangere forhold som kan bidra til å synliggjøre karrieremuligheter, var *karriereveiledning*, *individuelle karriereplaner* og *mulighetskart* de tre mest sentrale faktorene (Strand, 2011: 33). 86% svarte videre at karriereveiledning ville påvirke deres videre karrierevalg i *noen til meget stor grad*. (Ibid:34).

---

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen var det et åpent felt hvor respondentene kunne skrive sine egne synspunkter om karriere og karriereutvikling. 37,1% av respondentene valgte å benytte dette feltet. FFI trekker fram at mange peker på at karriereveiledningen er for dårlig, enten ved at den er fraværende, eller for generell og lite individualisert (Strand, 2011: 52). Blant ansatte mellom 20-29 år er det en generell holdning at man ønsker mer informasjon om utdanningsmuligheter både militært og sivilt (Ibid: 53).

Undersøkelsen oppsummerer med at ansatte i Hæren opplever å bli lite informert om karriere og karrieremuligheter, men at de er veldig åpne for denne type veiledning (Ibid: 55).

## 2.4 Seleksjon

For å få studieplass ved Krigsskolen Operativ må man gjennom flere nåløyer. For det første må man ha generell studiekompetanse, ha gjennomført minst tolv måneders tjeneste i Forsvaret og fullført befalsutdanning før man kan møte til opptaksprøver. For det andre må man bli utvalgt til å møte på opptaksprøvene. Her legges tidligere skoleresultater og eventuell praktisk tjeneste til grunn. For det tredje må man gjennomføre opptaksprøvene og bli selektert til et tilbud om skoleplass (Krigsskolen, 2011a)

Opptaket til Krigsskolen er delt inn i to faser. Under fase en gjennomføres tre psykologiske prøver, en kunnskapstest og en personlighetsmåling (Vik, 2013: 5). Testene omhandler blant annet matematikk, samfunnsfag og engelsk. Resultatene av disse prøvene avgjør om man kommer videre til opptakets fase to. I fase to gjennomføres fysiske tester, medisinsk undersøkelse, samt intervju med et panel bestående av psykologer og en offiser fra hver forsvarsgren (Krigsskolen, 2011a). Det er dermed langt fra sikkert at man blir tilbudt studieplass når man søker opptak til skolen.

## Søkerantall versus antall kadetter fra Stridstrenbataljonen

I bakgrunnen viste jeg til antallet kadetter de seneste år, med tjenestebakgrunn fra Stridstrenbataljonen. Dette antallet sier imidlertid lite om selve rekrutteringen til å søke seg til Krigsskoleopptak. Et viktig og interessant moment er derfor å se på hvor mange som har søkt Krigsskolen Operativ de siste årene.



---

Søknadstallene under er gitt av Vernepliktsverket, og viser antall søkere fra Stridstrenbn som søkte KS Operativ mellom 2009 og 2013. Tallene i parentes viser hvor mange av disse som begynte på Krigsskolen.

- 2009: 3 søkere: (3)
- 2010: 3 søkere. (2)
- 2011: 3 søkere. (2)
- 2012: 3 søkere. (0)
- 2013: 7 søkere. (1)

Dette viser at søknadstallene har vært stabile i flere år, og at man fikk en oppsving av søkere i 2013. Likevel var det bare en som ble tatt opp som kadett høsten 2013.

### 3. Metode

I dette kapitlet vil jeg synliggjøre hvilken metodisk tilnærming som ligger til grunn for undersøkelsen. Jeg vil i slutten av kapitlet redegjøre for min egen forforståelse til temaet og problemstillingen.

#### 3.1 Metode

I motsetning til naturvitenskapen omhandler samfunnsvitenskapen den sosiale virkeligheten som på en eller annen måte dreier seg om samhandling mellom mennesker (Johannesen, Tuft & Kristoffersen, 2010: 35). Naturvitenskapen kan kjennetegnes ved at forskeren er tilskuer til et fenomen uten språk og evne til å forstå seg selv eller sine omgivelser (Ibid: 30). Min undersøkelse omhandler rekruttering i en avdeling, som igjen handler om befal og offiserers opplevelser og synspunkter om dette temaet. Jeg har derfor valgt en samfunnsvitenskapelig forskningsmodell til denne oppgaven. Den metodiske fremgangsmåten har vært en kombinasjon av kvalitative intervjuer og dokumentstudier. Kvalitativ metode er valgt da denne gir fleksibilitet og muligheten til en grundigere forståelse for målgruppens tanker og meninger rundt problemstillingen. Jeg har studert relevante dokumenter og studier som kan ha betydning for rekruttering og karriereplanlegging i Hæren. I tillegg har jeg studert teori innenfor organisasjonsteori, herunder motivasjon. Dette skal kunne gi et teoretisk grunnlag ved drøftingen av problemstillingen.

##### 3.1.1 Intervjuer

Jeg valgte kvalitativt intervju som fremgangsmåte for undersøkelsen, da denne fremgangsmåten kunne gi meg den beste muligheten til å forstå den enkeltes opplevelse av rekruttering i avdelingen. I tillegg ville fremgangsmåten gi meg muligheten til å gå avdekke og undersøke relevante temaer som jeg ikke hadde vurdert på forhånd. Dette kunne gi meg verdifull informasjon som ikke ville blitt avdekket ved en kvantitativ spørreundersøkelse.

Rekruttering av informanter foregikk ved bruk av *snøballmetoden* og *kriteriebasert utvelgelse* (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2010: 109). Informantene ble rekruttert ved at jeg gjennom G-3 seksjonen på Krigsskolen gjorde en henvendelse til Stridstrenbataljonen. Henvendelsen inneholdt en kort utgreiing om oppgavens tema, bakgrunn og problemstilling

---

(Vedlegg A). Utvelgelsen av respondenter ble valgt av Stridstrenbataljonen med følgende kriterier:

- Minst en respondent som kunne uttale seg fra bataljonens ståsted, primært S-1 seksjonen.
- 3-4 befal fra bataljonens kompanier, med varierende erfaringsnivå, uten Krigsskoleutdanning.

Rekrutteringen av informantene foregikk ved at S-1 i bataljonen snakket med kompaniene, og fikk fire navn som ville delta på intervju. Dette sikret meg fra ikke å velge informanter med tanke på *bequemmelighetshensyn* og var for mitt vedkommende et tilfeldig utvalg (Ibid: 111). På en annen side kan man ved en slik utvelgelse få informanter som er «plukket» ut av bataljonen fordi de kan representere avdelingen på en «fordelaktig» måte. Jeg anser likevel utvalget av informanter til å være et representativt utvalg av avdelingens befal. På grunn av avdelingens øvingsaktivitet i det aktuelle tidsrommet for undersøkelsen, ble det intervjuet to befal fra Kompani 2 og to befal fra Kompani 3, i tillegg til S-1. Informantene på kompaninivået hadde ulikt erfaringsnivå og ansiennitet, hvorav en lagfører, to NK tropper og en NK kompani (Vedlegg A). Hensikten med å intervju personell med variert erfaringsnivå var å kunne se hvorvidt det var samsvar -og ulike opplevelser og meninger for befal som hadde lengre fartstid enn befal med kortere fartstid i avdelingen. I tillegg ville det være interessant å se hvorvidt befalets meninger og opplevelser samsvarte med bataljonens oppfatning og meninger rundt temaet.

Intervjuene ble gjennomført ved den enkeltes kontorfasiliteter. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt en intervjuguide med utfyllende informasjon om oppgaven og hovedtemaene som skulle snakkes om. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene semistrukturert, da alle informantene hadde forskjellig erfaringsnivå og utgangspunkt til å uttale seg om temaet (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010:137). Jeg hadde i intervjuinformasjonen som ble sendt ut til informantene listet opp temaene som skulle snakkes om, uten at det forelå noen konkrete spørsmål (Vedlegg B, C). Selv noterte jeg meg noen spørsmål og noen stikkord som jeg ønsket å gå dypere inn på. Jeg søkte å oppfordre til en samtale, for forhåpentlig å gi en uformell atmosfære som gjorde det lettere for respondentene å snakke (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010: 138).

---

Alle intervjuene ble tatt opp ved bruk av digital lydopptaker. I etterkant ble intervjuene transkribert så ordrett som mulig. Uttalelser og samtaler som ikke har relevans for oppgaven er ikke transkribert. Samtlige informanter har samtykket i at deres informasjon kan bli tilkjennegjort i oppgaven, ved at de godkjenner innholdet før oppgaven blir publisert (Vedlegg D). Jeg har likevel valgt å anonymisere informantene på kompaninivå, da deres identitet ikke vil påvirke oppgaven verken negativt eller positivt. I oppgaven blir disse referert til som informant 1 til 4, mens S-1, som også kan betegnes som en informant, blir referert til som S-1. Se vedlegg A for kort bakgrunnsinformasjon av informantene.

## 3.2 Metode- og kildekritikk

Det er en svakhet ved oppgaven at jeg kun har et begrenset antall informanter. Informantene representerer seg selv, sine opplevelser og meninger rundt temaet, og kan ikke svare for alle. Det kan være forskjeller i opplevd virkelighet fra kompani til kompani. Denne undersøkelsen baserer seg på informanter fra to av fire kompanier i bataljonen, i tillegg til S-1.

For å styrke validiteten av oppgaven, ville det vært hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer, og med personell fra alle kompaniene. På grunn av hektisk øvingsaktivitet og oppgaveperiodens varighet lot ikke dette seg gjøre. Likevel mener jeg datagrunnlaget fra intervjuene viser en tendens som vil være av betydning for oppgavens pålitelighet. De fleste av informantene hadde jobbet i forskjellige kompanier, både i Stridstrenbn og andre avdelinger. De hadde dermed et sammenligningsgrunnlag til å kunne snakke om hvordan de opplever rekrutteringsarbeidet i Stridstrenbn.

Kildene ble intervjuet av meg personlig i arbeidstiden på deres egne kontorfasiliteter. Intervjusituasjonen har derfor vært i informantenes naturlige omgivelser. I tillegg har intervjusituasjonen vært relativt lik for alle kildene. Dette mener jeg styrker validiteten til oppgaven.

Det varierende erfaringsnivået til kildene mener jeg er en styrke for validiteten til oppgaven. Dette er med å bringe forskjellige synspunkter om temaet, ut fra den enkeltes situasjon og opplevelse av å være i bataljonen. Samtidig kan flere funn tyde på at det finnes tendenser på like opplevelser på tvers av ansiennitet, grad og stilling.

### 3.3 Min forforståelse

«Forskerens forståelse- eller forståelseshorisont- vil kunne påvirke *hva* forskeren observerer, og *hvordan* disse observasjonene vektlegges og tolkes» (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2010: 38).

Min forforståelse for temaet og problemstillingen kan påvirke undersøkelsen både negativt og positivt. Forforståelse er helt nødvendig for å kunne tolke virkeligheten. I forskningen vil det være viktig å være klar over sin forforståelse av temaet og være ærlig om dette. Jeg vil derfor gjøre leseren oppmerksom på min forforståelse av undersøkelsen.

Jeg startet min karriere i CSSBN i 2005, som befelselev, og har tjenestegjort i avdelingen frem til jeg startet på Krigsskolen. Jeg har tjenestegjort som lagfører og NK tropp i kompani 3 og 4 på Bardufoss, de seneste tre årene som lagfører i kompani 1 HRS på Rena. Jeg har tjenestegjort to kontingenter i Afghanistan som del av kompani 1 HRS-bidrag. Siden jeg selv har tjenestegjort i avdelingen i seks år, har jeg gjort meg noen erfaringer og meninger om hvordan rekrutteringsarbeidet til Krigsskoleutdanning foregår. Likevel ga de tre årene på Rena en avstand til resten av bataljonen som sådan. Dette mener jeg kan gjøre oppgaven mer pålitelig, da jeg ikke vet hvordan rekruttering til Krigsskolen har fungert i bataljonen de seneste fem år.

Fordelen med min bakgrunn er at jeg lettere kan sette meg inn i og forstå den enkelte informants miljø og situasjon. Jeg har prøvd å holde min egen forforståelse objektiv i forhold til datagrunnlaget, men dette har vært krevende.



---

## 4. Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven er å finne faktorer som kan bedre rekrutteringen fra Stridstrenbataljonen til Krigsskoleutdanning. Her vil jeg benytte teorikapittelet og de gjennomførte intervjuene som datagrunnlag for diskusjonen.

### 4.1 Medarbeidersamtale og karriereveiledning

Et av hovedpunktene for medarbeidersamtalen (MAS) er å legge til rette for medarbeiderens videre oppfølging og utvikling, samt å gi veiledning for videre karriere (Forsvaret, 2002a). MAS kan være et verktøy for å dekke deler av *sosiale behov*, *behov for anerkjennelse* og *behov for selvrealisering*, relatert til Maslows teori, beskrevet i kapittel 2.1. Dette gjennom å føle seg hørt og sett, og at behov, målsettinger og jobbrelaterte spørsmål blir tatt på alvor. Gjennom denne samtalen skal man kunne kartlegge den enkeltes motivasjon og ønsker for framtidig karriere, samtidig som lederen skal kunne gi tilbakemeldinger og veilede omkring mulige karrieremuligheter (Forsvaret, 2002a). De fleste informantene opplever imidlertid medarbeidersamtalen som lite karriereveiledende.

[Medarbeidersamtalen omhandler] mer det jeg føler jeg ønsker. Ikke hva som er mulighetene (Informant 1)

(..)det er en gang i året på medarbeidersamtalen. Lite oppfølging, men det tror jeg er felles for alle avdelinger i Hæren. Blir fort glemt (Informant 2)

De målene som blir satt for den enkelte under disse samtalene mangler videre oppfølging. Grunner til at MAS ikke oppleves som karriereveiledende kan være at lederen og medarbeideren ikke har sett på MAS slik den er forespeilet i Personellhåndboken. Dersom en eller begge parter ikke har forberedt seg, vil man kunne oppleve at samtalen ikke gir så mye. Dersom lederen ikke har oversikt eller kompetanse til å si noe om karrieremuligheter, vil ikke MAS være karriereveiledende. Det personlige båndet mellom lederen og medarbeideren vil også være en faktor som kan forsterke eller minske graden av en karriereveiledende MAS. MAS handler på mange måter om samspillet mellom lederen og medarbeideren. Utnyttingsgraden vil avhenge av begge to, ikke bare lederen (Forsvaret, d, 2002).

Som et resultat av MAS skal både veileder og medarbeider ha sammenfattet et konklusjonsskjema for videre oppfølging og utvikling (Forsvaret, d, 2002). Dette skjemaet

---

kan være et hjelpemiddel ved neste samtale, for å blant annet vurdere måloppnåelse og framgang fra forrige samtale. S-1 peker på en utfordring knyttet til oppfølging av gjennomførte MAS, men at et nytt elektronisk personellverktøy (SAP HRM) kan bedre dagens system:

«Utfordringa er at det byttes så mye personell hele tiden (..) P3 er ikke noe godt verktøy (..) I SAP HRM er det andre muligheter. Det arbeidet du har gjort med tanke på medarbeidersamtaler, oppstartartssamtaler, midtveissamtaler, kan følges opp. Nye sjefer kan se hva som er gjort tidligere. Jeg tror at det ligger muligheter i SAP HRM med tanke på karriereveiledning. Men i utgangspunktet så er det medarbeidersamtalen som er det formelle. Og da snakker man om 0-3 års perspektiv, 3-5 og 5-8 år» (S-1)

Slik jeg forstår sitatet, kan høy rotasjon av personell være en utfordring når det gjelder oppfølging av MAS. En troppssjef sitter kanskje to år før han bytter stilling, lagførere bytter til nye tropper og kompanier. Dette kan føre til at de konklusjonsskjemaer og målsettinger som blir satt, ikke blir fulgt opp, og at man må starte «på nytt» hvert år. Dette kan svekke betydningen av medarbeidersamtalen for både ledere og medarbeidere, og heller bli et «ork» som man må få unnagjort årlig, fordi det er påkrevd. Det finnes per i dag ikke noe formalisert verktøy som kan brukes for å oppnå kontinuitet i karriereveiledningen. Likevel kan det tyde på at innføringen av nytt elektronisk personellverktøy kan gjøre dette arbeidet lettere for lederne og medarbeiderne i framtiden.

Medarbeidersamtalen oppfyller ikke de behovene som befalet i undersøkelsen har for karriereveiledning. MAS i Stridstrenbataljonen kan med fordel, ut fra tilbakemeldingene i denne undersøkelsen, implementere større fokus på karriereveiledning.

Informantene ble spurt om de hadde opplevd karriereveiledning i andre sammenhenger eller fora. På dette var svarene delte. Flere hadde vært på forskjellige briefere, både hva angikk Logistikkvåpenets karriere-tjenesteplan og infomøter i forbindelse med søknadsrunder til blant annet Krigsskolen. Andre hadde ikke vært på noen briefere eller fått noe info om sine muligheter. Enkelte hadde fått forespørsel om interesse for Krigsskoleutdanning, men ingen av informantene har opplevd å få en individuell karriereveiledning eller informasjon om de mulighetene som finnes for den enkelte. *Karriere- og tjenesteplan for Hærens Logistikkvåpen* oppleves som for generell og fokusert mot utdanningsnivå fra Krigsskole og oppover i hierarkiet.



---

Den viktigste faktoren for samtlige var mangelen på informasjon om hvilke muligheter som finnes, og hva disse innebærer og betyr på kortere og lengre sikt:

«Karriereveiledning, at man har en karriereplan. Karriereplan for logistikkvåpenet er jo lagd. Men den må være lagd til den enkelte, og vise de forskjellige mulighetene som finnes. Det er ikke karriererådgiving hvis man kun anbefaler et løp- det bør være litt bredde. Man lærer jo i Forsvaret at man skal komme med tre handlemåter - Enten Krigsskolen eller slutt, det blir for snevert» (Informant 4)

«Det burde legges en karriereplan for hvert enkelt befall; her er det du kan oppnå, her er det vi ser for oss at du gjør fremtidig i bataljonen» (Informant 1)

To av de fire informantene i undersøkelsen anså Krigsskolen som eneste mulighet for karriere utover avdelingsbefalsordningen, som i dag betyr at man må slutte i en alder av 35 år (Forsvaret, b, 2012: 10). Mangel på informasjon kan være en medvirkende årsak til at flere ikke ser for seg en karriere i Forsvaret. Samtlige informanter uttrykte et behov for informasjon om mulighetene for videre karriere, samt individuell veiledning. En av informantene tar i dag en sivil bachelorgrad ved Forsvarets Studiesenter, ved siden av full jobb. Denne informanten mener karriereveiledningen også bør inneholde andre muligheter enn Krigsskolen, som for eksempel sivil bachelor, med muligheter til yrkestilsetning og senere kvalifiseringskurs ved Krigsskolen. På denne måten vil man kunne vise flere muligheter til vekst innenfor organisasjonen, som kan stimulere til at flere velger å benytte seg av mulighetene.

Informantenes svar vedrørende karriereveiledning samsvarer med funnene fra karriereundersøkelsen i 2009, beskrevet i kapittel 2.3. Det kan dermed tyde på at temaet karriereveiledning har et forbedringspotensiale for Stridstrenbataljonen, samtidig som mangel på karriereveiledning ikke er et særskilt fenomen for avdelingen som sådan. Ved å gi individuell veiledning vil man kunne påvirke at medarbeiderne føler seg ivaretatt, sett og hørt, samt at medarbeiderne får rom til å sette seg mål og planlegge egen framtid (Johannesen & Thorsvik: 241).

---

## 4.2 Rekruttering til Krigsskolen

Stridstrenbataljonens rekruttering til Krigsskoleutdanning har variert i form og farge fra år til år. Fysisk har denne rekrutteringen som regel bestått av informasjonsmøter i forkant av søknadsfrister. Enkelte år har Krigsskolen vært ute i avdelingen og gjennomført informasjonsmøtene, andre år har avdelingen selv gjennomført informasjonsmøtene. Noen år har det vært pliktig oppmøte og mye blest om disse møtene, mens andre år har det ikke vært infomøter.

Som man kan se av søkertallene mellom 2009-2013, beskrevet i kapittel 2.4, har disse ligget stabilt på tre søkere i året, bortsett fra 2013 hvor antall søkere hadde økt til sju. S-1 beskriver følgende om rekrutteringen:

«Vi gjorde et tiltak i fjor [2013] (...) vil henviser til runden vi hadde i år. Vi bruker å ha en informasjonsrunde i forkant av søknadsfristen. Og da bruker vi de som har gått de forskjellige linjene. Vi har jo de som har tatt sivile studier via Krigsskolen, vi har tatt de som har gått KS log og Hærens KS Operative. Da bruker vi de til å fortelle om studietilværelsen og om Krigsskolen (..) Det er det vi gjør formelt. Uformelt så er det jo gjerne befal som har gått Krigsskolen, som er rekrutteringsoffiserer, og anbefaler gjerne gode kandidater til å søke» (S-1)

Utover dette informer S-1 om at det var totalt tolv til tretten søkere til de forskjellige Krigsskoleutdanningene i 2013, hvorav seks fikk tilbud om studieplass. Dette omhandler da søkere til alle de forskjellige GOU-utdanningene. Når man ser søkerantallet i 2013 opp mot foregående år, kan det tyde på at Stridstrenbataljonen har gjort et godt tiltak ved å gjennomføre informasjonsmøter for aktuelle søkere. Ved å informere om forskjellige studieretninger, vil man kunne nå ut til flere som kan være interessert og motivert for videre utdanning og karriere i Forsvaret.

Informantene i undersøkelsen har imidlertid delte meninger om hvordan rekrutteringen til Krigsskolen fungerer:

«Rekruttering er tvang, infobriefing med pliktig oppmøte på kveldstid. Ikke heldig (...) Halvparten av informasjonen er om hvor gode fester det er der. Håper ikke fest og moro er den viktigste delen (...) Vet bare at det er fint å være der, men vet ikke hva det går ut på» (Informant 4)

---

«(..) Vi har blitt informert om mulighetene som finnes. Både via sånne briefere og at det har stått på intranett. Pluss at jeg har fått en del info fra folk som har gått Krigsskolen, og som er på Krigsskolen nå» (Informant 2)

«S-1 er jo flink til å sende ut mail. For eksempel at søknadsfristen går ut om 15 dager, søknadsfristen går ut i morgen. Så kan man se opp mot sivile skoler da, det er jo ingen sivile skoler som sender deg mail på at nå går søknadsfristen ut. Vi får ikke noe spesiell info om mulighetene, mer at søknadsfristene går ut» (Informant 1)

Sitatene viser tre forskjellige opplevelser av rekrutteringsarbeidet. Disse sitatene viser litt av de forskjellige utfordringene en organisasjon som Stridstrenbn har, med tanke på rekrutteringsarbeid. Individuer er forskjellige, med forskjellige behov og forskjellige opplevelser. Det som er felles for de fire informantene i undersøkelsen, er at de ikke var på informasjonsmøtet som ble holdt i forbindelse med søknadsrunden 2013. Det blir derfor vanskelig å vurdere kvaliteten på informasjonsrunden fra 2013 ut fra informantenes ståsted.

Informant 3 og 4 ser ikke for seg å starte på Krigsskoleutdanning med det første, noe som kan være årsaken til at de ikke møtte. Informant 1 visste ikke om møtet, mens informant 2 ikke hadde tid den aktuelle dagen. Disse to er imidlertid interesserte i å vite mer om utdanningsmulighetene. Alle informantene er positive til at det blir avholdt informasjonsmøter basert på frivillighet.

## Innspill til senere informasjonsmøter

Informantene ble bedt om å gi innspill til hvordan de mente informasjon om Krigsskoleutdanning burde bli holdt for å appellere til flest mulig. I tillegg ble de spurt om hvilken type informasjon de hadde behov for. Siden oppgaven prøver å finne faktorer for å bedre rekrutteringen til Krigsskolen, har jeg valgt å ta med sitatene under, slik at disse kan vurderes.

«En ting som kunne vært nyttig er å få kadetter tilbake til hjemmeavdelinga og fortelle hva som hadde skjedd i løpet av dette året på Krigsskolen. Få et personlig preg på det, som kan fortelle litt om virkeligheten på Krigsskolen(..) hvordan det er å komme fra Stridstrenbataljonen til operativ linje, hva gjør man, hvor mye jobber man, hvordan ser en uke ut, hvilke treningstilbud finnes det. Det er jo ikke alltid ting er slik det står på papiret.» (Informant 2)

Sitatet viser til at den eller de som holder informasjon om mulighetene, bør være noen som befalet i avdelingen kan identifisere seg med, og som kan identifisere seg med befalet og

---

avdelingen. Den sosiale tilhørigheten vil være en positiv faktor for informanten (Johannesen & Thorsvik, 2009: 222). Informant 1, 3 og 4 mente at det ville være viktig å få vite hva som skjer etter Krigsskolen. Hva det er man får ut av utdanningen og hvordan avdelingen ser for seg å bruke de nyutdannede offiserene. Informant 3 og 4 sier:

«Litt dypere info enn bare hva som skjer på skoleåret. For det er jo tre år skole. Men hva som skjer etterpå. Hva gjør du i de tre pliktårene?(..) Hva betyr det for meg å gå Krigsskolen? Ser jo at folk går inn som troppssjefer her og der, men vet ikke stort mer enn det (..) Informer når pliktsersjanter kommer ut. Mange pliktsersjanter som slutter med en gang.(Informant 3)

«Bør være en helhetlig styring på dette (...) Start på befalsskolen (..) Allerede der kan man forklare hvordan det fungerer. Hvilke konsekvenser har ulike valg. Bevisstgjøre folk om ulike retninger (..) Tror det er viktig med jevne drypp, ikke bare en totimers-økt på kveldstid» (Informant 4)

Ut fra disse sitatene tolker jeg det dithen at informantene søker karriereplaner. Dette er gjennomgående i undersøkelsen, og er styrkende for argumentet om at individuelle karriereplaner bør fokuseres på tidlig i karrieren. Dette kan bidra til at man kan tidlig ser mulighetene som ligger i Forsvaret og kan begynne å sette seg mål. Dette vil igjen kunne påvirke at man beholder og videreutvikler dyktige medarbeidere.

---

### 4.3 Troppsjefens ansvar?

Å søke Krigsskoleutdanning krever motivasjon som følge av indre og ytre påvirkning. Man kan si at hver enkelt medarbeider har sitt ansvar med å søke utfordringer og informasjon. På den andre siden er det et lederansvar å utvikle sine undergitte (Forsvaret, d, 2002). Hvem er det som best kan veilede og påvirke medarbeiderne i det daglige?

«Det er troppsjefen din og nabolagføreren din som er de største motivatorene. Når du finner ut at han som er lagfører ved siden av deg søker Krigsskolen, så er det fort gjort at du gjør det og» (Informant 4)

Det vil være naturlig å se på de nærmeste i organisasjonen som de største motivatorene. Det er disse man jobber med til daglig. Tre av informantene så på troppssjefene og en på kompanisjefen som de som best ville kunne påvirke deres jobbsituasjon og videre karrierevalg.

Troppssjefen er den nærmeste foresatte for troppsbealet og det er han/hun som gjennomfører medarbeidersamtaler med disse. Det betyr at det er troppssjefens ansvar å gi karriereveiledning for sine undergitte. Delkapitlene over viser at karriereveiledningen ikke er tilfredsstillende for befalet i avdelingen. Er ikke troppssjefen sitt ansvar bevisst?

For å løse gitte oppgaver på en hensiktsmessig måte krever det at de ansatte gjennom opplæring får den kunnskapen og kompetansen som er nødvendig (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 240). Det kan nok synes å være troppssjefen som sitter med ansvaret for karriereveiledningen på troppsnivå. Likevel er det et lederansvar å følge opp sine undergitte slik at de kan løse sine oppgaver. Man kan derfor se at det også hviler et ansvar på både kompaniledelse og bataljonsledelse når det kommer til dette arbeidet. Dersom det er slik at troppssjefen har som oppgave å drive karriereveiledning, bør derfor avdelingen legge til rette for at troppssjefen kan lykkes i dette arbeidet.

Utfordringen kan ligge i en helhetlig karriereplan. Hærens karriere-tjenesteplan oppleves som for generell på lavere nivå og vil sannsynligvis ikke være et tilfredsstillende verktøy å fundamentere karriereveiledningen på. Denne helhetlige planen er det heller ikke avdelingen som nødvendigvis har ansvaret for å utarbeide.

---

## 4.4 Seleksjon

Selv om man velger å søke Krigsskolen er det langt fra sikkert at man kommer inn. Man vil bli testet fysisk og psykisk, og det vil være kamp om studieplassene. I følge informantene kan dette være årsaker til at noen lar være å søke:

«Veldig mange som er redd for å få et nei, for at man ikke er god nok(..) Det koster veldig mye å få et nei» (Informant 4)

«De sier jo at det er erfaringsmessig bra å dra ned på et opptak, men det dreper jo motivasjonen å få et nei» (Informant 2)

Disse uttalelsene kan ses i sammenheng med motivasjonsteoriene som er presentert i kap 2.1. Ved å reise på et slikt opptak vil man kunne rokke ved behovene for sikkerhet og sosiale behov. Det kan være vanskelig å forutsi hva som møter en. Innenfor de kognitive teoriene vil det være en annen viktig faktor, knyttet til individets *subjektive mestringsevne*. Det vil si hva et individ tror det kan klare med hensyn til en spesiell oppgave. (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 101). Kaufmann & Kaufmann viser til at individets egen oppfatning av sin mestringsevne ofte kan være mer utslagsgivende enn dets rent objektive målbare evner. Noe som kan være medvirkende til den subjektive mestringsevnen er hvorvidt man føler seg godt nok forberedt til å møte på et Krigsskoleopptak. For noen kan matematikk og tallrekker være en utfordring, for andre kan det være utfordringer med de fysiske kravene.

Som man kan se av søkerantallet fra de siste to årene, var det 10 søkere til Krigsskolen operativ. Bare 1 begynte på Krigsskolen. I følge S-1 er det sammensatte grunner til dette:

«Det er nok litt sammensatt. Noen er for svake teoretisk. Ikke godt nok vitnemål. Man bør forberede seg litt når man bestemmer seg for å søke Krigsskolen, både fysisk og til real- og samfunnsfagbiten. Vi gjennomfører ikke noe støtte til det. Jeg kjenner til at Sambandsbataljonen gjør faktisk det. De går litt mer inn i å forberede de som søker Krigsskolen, på en litt annen måte» (S-1)

Det vil naturligvis være mange årsaker til at man ikke blir selektert inn. Det er et begrenset antall studieplasser og seleksjonen har som mål å sikre seg de best egnede kandidatene. Gjennom seleksjonen ønsker man også å kunne forutsi adferd slik at de med størst antatte fremtidige jobbprestasjoner blir valgt foran de med antatt lavere potensiale (Vik, 2013:2). Det er altså mange faktorer som man ikke direkte kan «forberede» seg på.

I et rekrutteringsperspektiv fra Stridstrenbataljonen sin side kan det imidlertid være hensiktsmessig å se på hvordan man kan bidra til å øke kandidaters subjektive mestringsevne

---

og faktiske evne til å mestre for eksempel kunnskapstester og fysiske prøver. På den ene siden bør man kunne forvente at de aktuelle kandidatene gjør en egeninnsats på dette feltet. Offiseren har selv ansvar for å holde seg fysisk skikket i henhold til satte krav. På den andre siden kan det å tilby noe støtte vise kandidatene og andre medarbeidere i avdelingen at bataljonen prioriterer utvikling av dyktige medarbeidere. Dette kan skape positive effekter for medarbeidernes jobbtilfredshet på både kortere og lengre sikt (Jacobsen & Thorsvik, 2009: 218). Samtidig kan disse enkle grepene bidra til at man får flere søkere inn på Krigsskoleutdanning, både ved at flere velger å søke, og at flere har kan ha større muligheter for å komme inn.

## 5. Konklusjon

Denne oppgaven har forsøkt å finne faktorer som kan bidra til å bedre rekrutteringen av befal fra Stridstrenbataljonen til utdanning ved Krigsskolen. Den er bygd på følgende problemstilling:

### **Hvordan kan Stridstrenbataljonen bli flinkere til å rekruttere befal til Krigsskoleutdanning?**

Denne undersøkelsen antyder at karriereveiledning og informasjon om utdanningsmuligheter er de to viktigste faktorene som kan påvirke rekrutteringen mot Krigsskoleutdanning. Undersøkelsen anbefaler å se på mulighetene for individualisert karriereplanlegging for befal på troppsnivå. Dette vil kunne bidra til at man motiverer og beholder kompetente og dyktige medarbeidere til videreutvikling innenfor logistikkvåpenet. Videre anbefaler undersøkelsen å se på mulighetene for å gi kandidater støtte i forbindelse med forberedelser til opptak.

### 5.2 Veien videre

Denne oppgaven har sett på rekrutteringen av befal fra Stridstrenbataljonen til Krigsskoleutdanning. Statistikken fra de siste fem år viser at omtrent halvparten av kadettene som kommer fra Stridstrenbataljonen, ender opp i andre avdelinger etter endt utdanning. Det kunne derfor vært interessant å undersøke årsakene til at disse søker seg til andre avdelinger, og hvorvidt dette påvirker logistikkmiljøet i Hæren.



---

## Referanseliste

- Forsvaret, b (2012): Forsvarets Personellhåndbok- del B Forvaltning av befal. Oslo: Forsvarsstaben/Personellavdelingen
- Forsvaret, c (2011): Hærens Karriere- og tjenesteplan. Upublisert. Forsvarsstaben
- Forsvaret, d (2002) Forsvarets Personellhåndbok- del F Fellesbestemmelser. Upublisert. Forsvarsstaben
- Haukedal, Willy (2009): Arbeids- og lederpsykologi. Oslo: J.W. Cappelens Forlag
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2009): Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Kristoffersen (2010): Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2011): Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Krigsskolen, a (2011): Studiehåndbok 2011-2012. Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt. Oslo: Krigsskolen
- Prop 73S (2011-2012) Proposisjon 73 S: Et forsvar for vår tid. Oslo: Forsvarsdepartementet
- Strand, Kari Røren (07.feb 2011): Betydning av alder, militær grad og kjønn for karriere og karriereutvikling- en statistisk analyse av karriereundersøkelsen i Hæren. Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI). Lokalisert 20. november 2013 på:  
<http://www.ffi.no/no/Rapporter/11-00565.pdf>
- Strøm-Erichsen, Anne-Grethe (07.03.2013): Tale under Forsvarets Kompetansekonferanse. Oslo. Lokalisert den 10.November 2013 på:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/fd/taler-og-artikler/2013/forsvarsdepartementets-kompetansekonfer.html?id=716437>

- Vik, Joar Sæterdal (2013): Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap- Har seleksjon noen betydning? Tromsø: Universitetet i Tromsø. Lokalisert 13.november 2013 på: <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5310/thesis.pdf?sequence=2>

**Websider:**

- Definisjon karriereveiledning: Lokalisert den 12.12.2013 på: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/careers-guidance>
- Definisjon rekruttering: Lokalisert den 12.12.2013 på: <http://no.wikipedia.org/wiki/Rekruttering>

**Figurer:**

- Figur 1: Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Hentet fra Jacobsen & Thorsvik, 2009: 222

## **Vedlegg**

- Vedlegg A Informantene
- Vedlegg B Intervjuinformasjon til respondenter
- Vedlegg C Intervjuinformasjon til S-1
- Vedlegg D Samtykkeerklæring i forbindelse med intervju

## Vedlegg A

### **Informantene**

Informantene på kompaninivå betegnes i oppgaven som informanter. S-1 er også å betegne som informant, men vil i denne oppgaven refereres til som S-1. Oppgaven vil ikke svekke eller styrkes ved bruk av anonyme eller åpne kilder. Jeg har derfor valgt å anonymisere informantene i undersøkelsen. Jeg lister imidlertid opp alder, antall år i Forsvaret og stilling de satt i ved intervjutidspunktet. Dette for at leseren lettere skal kunne vurdere informantenes uttalelser ut fra erfaringsnivået.

Halvparten av informantene er kvinner.

Informant 1: 25 år. To års erfaring i Forsvaret. Nk tropp.

Informant 2: 25 år. Fem års erfaring i Forsvaret. Nk tropp.

Informant 3: 22 år. Tre års erfaring i Forsvaret. Lagfører.

Informant 4: 28 år. Ni års erfaring i Forsvaret. Nk kompani.

S-1: Major Edgar Arne Andersen, Stridstrenbataljonen.

## Vedlegg B

### Intervjuinformasjon til respondenter

**Hensikten med dette skrivet er å gi deg litt utfyllende info om oppgaven og intervjuet.**

#### 1. Innledning

Mitt navn er Stein Vidar Lillemark. Jeg er kadett og går tredje året på Krigsskolen. Som en del av utdanningen skal vi skrive bacheloroppgave om et selv-valgt tema som skal være relevant for Hæren/Forsvaret. Oppgaven skal innleveres den 13. desember 2013. Min oppgave har foreløpig tittelen: «Stridstrenbataljonen: rekruttering til Krigsskoleutdanning». Problemstillingen er: «Hvordan kan Stridstrenbataljonen bedre rekrutteringen til Krigsskoleutdanning og re-rekruttering etter endt utdanning?»

#### Kort presentasjon av meg selv

Jeg er 26 år (straks 27), har en sønn på 4 år og bor i Oslo. Min militære bakgrunn kommer fra CSSBN/Stridstrenbn. Jeg startet på Hærens Befalsskole i 2005, har vært lagfører og NK tropp i Krokroppen/trentroppen og NK tropp i TT-troppen i KP4. Har tre års erfaring fra CSSKP1 HRS som LF TT, hvorav to kontingenter i Afghanistan. Siden høsten 2011 har jeg vært kadett på Krigsskolen.

#### 2. Tema og metode

##### 2.1 Kort om begrunnelsen for valg av tema

Trenden de siste 3-4 år viser at et lite antall befal fra Stridstrenbn går Krigsskoleutdanning. Av de få som gjør det, er det under halvparten som vender tilbake til avdelingen etter uteksaminering. Kompetanse som kunne kommet avdelingen til gode, «forsviner». Stridstrenbn tar opp mellom 2-5 nyutdannede fra KS hvert år. De aller fleste er «ferske» i avdelingen.

##### 2.2 Metode

Undersøkelsen baserer seg på samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode og dokumentstudier. Jeg ønsker å gjennomføre intervju med personell i bn-staben Stridstrenbn, samt befal i avdelingen uten KS-utdanning.

#### 3. Gjennomføring av intervju

Intervjuet er planlagt å ta omtrent 60 minutter. Intervjuet er frivillig og du kan når som helst trekke deg dersom du ønsker det. Jeg ønsker å benytte meg av båndopptaker under intervjuet hvis det går greit for deg. Dette for å kunne sammenfatte informasjonen korrekt i etterkant. Den informasjonen som du kommer med i intervjuet ønsker jeg da å kunne benytte i bacheloroppgaven. Dersom du ønsker konfidensialitet eller anonymitet vil jeg respektere det. Jeg vil gi deg anledning til å lese gjennom din informasjon før innlevering av oppgaven.

## Vedlegg B

Tidsrommet for gjennomlesning vil være mellom 28.11 – 06.12, og du har da mulighet til å gi kommentarer innenfor denne perioden. Informasjon som du kommer med vil ikke bli offentliggjort eller brukt i noen formål uten din godkjenning.

Det trengs ingen store forberedelser til intervjuet. I punkt 4 skisseres hovedtemaene vi kommer til å snakke rundt. Det er fint om du kan gjøre deg noen tanker rundt disse. Jeg ønsker å presisere at dette ikke er noe «avhør» på noe vis, men en samtale som sammen med andre intervjuer og teori kan hjelpe meg med å svare på oppgaven.

### **4. Temaer**

- Krigsskolen
- Grunnleggende offisersutdanning
- Informasjon om utdanningen
- Motivasjon
- Rekruttering
- Personellivaretakelse/oppfølging
- Ledelse og sjefers påvirkning
- Karriere

Mvh

Stein Vidar Lillemark

Kadett, Kull Eriksen

Krigsskolen

Mob: 99244694

## Vedlegg C

### Intervjuinformasjon til S-1

**Hensikten med dette skrivet er å gi deg litt utfyllende info om oppgaven og intervjuet.**

#### 5. Innledning

Mitt navn er Stein Vidar Lillemark. Jeg er kadett og går tredje året på Krigsskolen. Som en del av utdanningen skal vi skrive bacheloroppgave om et selv-valgt tema som skal være relevant for Hæren/Forsvaret. Oppgaven skal innleveres den 13. desember 2013. Min oppgave har foreløpig tittelen: «Stridstrenbataljonen: rekruttering til Krigsskoleutdanning». Problemstillingen er: «Hvordan kan Stridstrenbataljonen bedre rekrutteringen til Krigsskoleutdanning og re-rekruttering etter endt utdanning?»

#### Kort presentasjon av meg selv

Jeg er 26 år (straks 27), har en sønn på 4 år og bor i Oslo. Min militære bakgrunn kommer fra CSSBN/Stridstrenbn. Jeg startet på Hærens Befalsskole i 2005, har vært lagfører og NK tropp i Krokroppen/trentroppen og NK tropp i TT-troppen i KP4. Har tre års erfaring fra CSSKP1 HRS som LF TT, hvorav to kontingenter i Afghanistan. Siden høsten 2011 har jeg vært kadett på Krigsskolen.

#### 6. Tema og metode

##### 2.1 Kort om begrunnelsen for valg av tema

Trenden de siste 3-4 år viser at et lite antall befal fra Stridstrenbn går Krigsskoleutdanning. Av de få som gjør det, er det under halvparten som vender tilbake til avdelingen etter uteksaminering. Kompetanse som kunne kommet avdelingen til gode, «forsviner». Stridstrenbn tar opp mellom 2-5 nyutdannede fra KS hvert år. De aller fleste er «ferske» i avdelingen.

##### 2.2 Metode

Undersøkelsen baserer seg på samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode og dokumentstudier. Jeg ønsker å gjennomføre intervju med personell i bn-staben Stridstrenbn, samt befal i avdelingen uten KS-utdanning.

#### 7. Gjennomføring av intervju

Intervjuet er planlagt å ta omtrent 60 minutter. Intervjuet er frivillig og du kan når som helst trekke deg dersom du ønsker det. Jeg ønsker å benytte meg av båndopptaker under intervjuet hvis det går greit for deg. Dette for å kunne sammenfatte informasjonen korrekt i etterkant. Den informasjonen som du kommer med i intervjuet ønsker jeg da å kunne benytte i bacheloroppgaven. Dersom du ønsker konfidensialitet eller anonymitet vil jeg respektere det.

## Vedlegg C

Jeg vil gi deg anledning til å lese gjennom din informasjon før innlevering av oppgaven. Tidsrommet for gjennomlesning vil være mellom 28.11 – 06.12, og du har da mulighet til å gi kommentarer innenfor denne perioden. Informasjon som du kommer med vil ikke bli offentliggjort eller brukt i noen formål uten din godkjenning.

Det trengs ingen store forberedelser til intervjuet. I punkt 4 skisseres hovedtemaene vi kommer til å snakke rundt. Det er fint om du kan gjøre deg noen tanker rundt disse. Jeg ønsker å presisere at dette ikke er noe «avhør» på noe vis, men en samtale som sammen med andre intervjuer og teori kan hjelpe meg med å svare på oppgaven.

### 8. Temaer

- Rekruttering av befal til GOU-utdanning (KS operativ).
  - Avdelingens målsettinger og måloppnåelse
  - Hva blir gjort i avdelingen
  - Informasjonskampanjer?
  - M.m
  
- Re-rekruttering av «eget» personell
  - Hva tenker avdelingen om dette
  - Hva blir gjort
  - Karriereplanlegging, søknadsrunder
  - Oppfølging under utdanning
  - M.m

Mvh

Stein Vidar Lillemark

Kadett, Kull Eriksen

Krigsskolen

Mob: 99244694



## Vedlegg D

### **Informasjon i forbindelse med samtykke av intervju**

For at ditt samtykke skal være gyldig i henhold til personopplysningsloven får du følgende informasjon.

- a. Du samtykker at din deltakelse baserer seg på frivillighet og at du når som helst kan trekke deg. Ditt intervju og alle opplysninger vil da umiddelbart bli slettet av meg.
- b. Oppgaven skal publiseres gjennom Krigsskolen i Oslo. Jeg trenger ditt samtykke til at du aksepterer at dine opplysninger publiseres. Dersom du ikke ønsker at din informasjon skal offentliggjøres eller ønsker anonymisering må du melde fra.
- c. Lydopptak og transkriberte intervju oppbevares på Krigsskolen så lenge det er nødvendig i forhold til skolens eksamensreglement. Dette for å sikre sporbarhet til kildene. Alle opplysninger vil bli slettet etter sensur av oppgaven.
- d. Min hovedveileder er:  
Kaptein Henrik Sørliie  
Hærens senter for seleksjon og opptak  
Krigsskolen

---

#### Svarslipp:

Jeg bekrefter at opplysninger som er gitt i forbindelse med bacheloroppgaven til kadett Stein Vidar Lillemark, Krigsskolen, kan offentliggjøres og publiseres etter at de er godkjent av meg ved gjennomlesning før publisering.

Jeg godkjenner at opplysninger kan publiseres på en slik måte at personer kan gjenkjennes. \_\_\_\_\_

Jeg ønsker anonymitet i oppgaven. \_\_\_\_\_

---

---

Dato

---

---

Navn