

SENTER FOR PROFESJONSFORSKNING, OSLOMET

Kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse

**- en kvalitativ studie av ekspertise og
kompetansemangfold i seleksjon til militære
toppstillinger**

Marit Nygård Halvorsen og Anne Birgitte Leseth

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET



Kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse

- En kvalitativ studie av ekspertise og kompetansemangfold i seleksjon til militære toppstillinger



Marit Nygård Halvorsen og Anne Birgitte Leseth

OSLOMET

Senter for profesjonsstudier

OsloMet – storbyuniversitetet

2024

CC-BY-SA versjon 4.0

OsloMet Skriftserie 2024 nr 5

ISSN 2535-6984 (trykt)

ISSN 2535-6992 (online)

ISBN 978-82-8364-601-6 (trykt)

ISBN 978-82-8364-602-3 (online)

OsloMet – storbyuniversitetet

Universitetsbiblioteket

Skriftserien

St. Olavs plass 4,

0130 Oslo,

Telefon (47) 64 84 90 00

Postadresse:

Postboks 4, St. Olavs plass

0130 Oslo

Godkjent for publisering:

Trykket hos Byråservice

Trykket på Scandia 2000 white, 80 gram på materiesider/200 gram på coveret

Sammendrag

I denne rapporten presenterer vi resultater fra en kvalitativ studie om kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse gruppe-1 og hva som kan hemme og fremme et slikt mangfold. Offiserene i Forsvaret, fra fenrik til general, er militære ledere med akademisk ledelsesutdanning og militærfaglig utdanning. Forsvarets toppledere inngår i gruppe 1, det vil si de militære gradene oberst, kommandør og høyere. Gruppe 1 utgjør i overkant av 200 personer. Formålet med studien er å få større innsikt i militære topplederes oppfatninger om kunnskap og kompetanse som kvalifiserer for en gruppe-1 stilling, og hva de forstår med kompetansemangfold i denne sammenheng. I lys av perspektiver på kunnskap og mangfold, diskuterer vi om det er et spenningsforhold mellom militær ekspertise og kompetansemangfold, eller om militær ekspertise er mangfoldig. Vi legger til grunn en forståelse av mangfold som tre former for klassifisering innenfor en gitt kontekst: 1) observerbare demografiske karakteristikk av mennesker, som for eksempel kjønn eller etnisitet, 2) personlighet, motivasjon og adferdstrekk, og 3) kunnskap og ferdigheter. Det er spesielt den siste dimensjonen som vektlegges i denne rapporten.

Offiserene spiller en avgjørende rolle for Forsvarets operative evne og mulighet til å nå de mål som til enhver tid settes for Forsvaret. For å sikre at Forsvaret får den kompetansen de trenger, er det derfor viktig å undersøke hvilken kunnskap og erfaring de øverste ledere besitter og hva som gjør dem rustet til å lede en organisasjon som Forsvaret. Gruppe 1 offiserer beskrives gjerne som en relativt homogen gruppe; personer med høy grad, høy gjennomsnittsalder og lang ansiennitet. De som innehar offiserstillinger i gruppe 1 i dag, har hovedsakelig sin arbeidserfaringen fra forsvarssektoren. Mangfold er en sentral verdi i det norske samfunnet, som også Forsvaret har forpliktet seg til å etterleve, som del av sitt samfunnsoppdrag. Mens det er en rekke studier av mangfoldsdimensjoner i Forsvaret, som kjønn, viser utredninger en manglende praktisering og iverksetting av mangfoldstenkning knyttet til kompetanse i Forsvarets øverste ledelse. Tidligere forskning argumenterer for at ulike former for strategisk seleksjon i rekrutteringsprosesser til gruppe-1 stillinger, der uformelle sosiale nettverk er av stor betydning for hvem som vinner konkurransen om stillingene, begrenser mangfoldet i gruppe 1. I denne rapporten vil vi undersøke nærmere hvordan søknads- og rekrutteringsprosesser til gruppe 1- stillinger foregår, ikke bare hvem som velges, men hvilken kompetanse som prioriteres.

Det overordnede forskningsspørsmålet er hvordan kompetansemangfold kommer til uttrykk i rekrutteringsprosesser til militære toppstillinger, gruppe 1. Det er tre tematikker vi er spesielt opptatt av: 1) hvilken kompetanse militære toppleres oppfatter som sentral for en karrierevei mot en militær topplerstilling, 2) hvilke spenninger som omhandler militær ekspertise som kommer til uttrykk i søknads- og rekrutteringsprosesser til militære toppstillinger og 3) hvilke oppfatninger militære topplerere har om kompetansemangfold. Datamaterialet baserer seg på 16 kvalitative intervjuer med gruppe-1 offiserer og søkere til gruppe-1 stillinger. Kvalitative intervjuer gir oss tilgang til mangfoldstematikk ved at vi gjennom samtale med enkeltpersoner får ulike fortellinger om deres karrierevei og hvordan de har kommet i posisjon til en topplerstilling. Datamaterialet analyseres i lys av et profesjonsteoretisk og kulturanalytisk perspektiv på kunnskap og mangfold.

Rapporten består av 8 kapitler. I kapittel 2, introduserer vi Forsvaret som kontekst for studien med spesiell vekt på hvordan kompetanse organiseres. I kapittel 3 viser vi hva som kjennetegner offiserenes beskrivelser av hvilken kunnskap og kompetanse som kvalifiserer for en militær topplerstilling. En typisk beskrivelse av hvilken kompetanse som kvalifiserer for en vertikal karriere er summen av fysisk form og militær fremferd, utdanning og skolekarakter og ledertalent som kommer frem gjennom arbeidspraksis. Offiserene i studien har stort sett fulgt samme utdanningsløp fra befalsskolen til stabsskolen og har en masterutdanning. Innimellom utdanningen har de hatt pliktår med praktisk kontekstspesifikk arbeidserfaring, som for eksempel operativ tjeneste i internasjonale operasjoner eller jobb i forsvarsdepartementet. Et interessant funn i dette kapittelet er at offiserene ikke snakker om utdanning som kompetanse, men som noe man må ha for å komme videre. Operativ erfaring derimot og arbeidsbasert trening (on-the-job-training) blir understreket som sentrale kompetanseformer. Samtidig er bred erfaring og utdanning noe som til sammen gjør offiserenes kunnskapsbase mangfoldig. Kapittel 4 fokuserer spesielt på offiserenes oppfatning av søknads- og rekrutteringsprosesser til topplerstillinger. Det vi finner her bekrefter tidligere forskning om betydningen av sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen. Sentrale aktører, som sponsorer og mentorer, kan hjelpe søkeren til å bli sett og være i «loopen». Spesielt vektlegges søkeres personlighet gjennom bruk av ulike personlighetstester. I offiserenes beskrivelser av rekrutteringsprosessen snakker de i liten grad om kompetanse. Det som anses som viktigst er hvem søkeren er, hva hen har gjort og hvor hen har vært. En fortolkning av slike fortellinger er at den kontekstspesifikke kompetansen tillegges mest vekt.

Kapittel 5 utdyper noen av funnene som omhandler søknads- og rekrutteringsprosessen og går nærmere inn på henholdsvis toppleres og søkeres erfaringer om seleksjon til gruppe 1-stillinger. I

kapittel 6 undersøker vi mer eksplisitt hvordan begrepet kompetansemangfold forstås av offiserene i denne studien, og hvilken betydning de tenker at det har i den militære toppledelsen.

Kompetansemangfold snakkes om i lys av tre dimensjoner; som et mangfold av utdanning og kunnskap, som et mangfold i personligheter og som et mangfold i kjønns sammensetningen. Her ser vi hvordan begrepet kompetansemangfold handler om noe mer enn bare kompetanse, og også kobles til hvem du er. Kapittel 7 diskuterer funnene i de ulike kapitlene samlet. Vi drøfter hvordan tenkning rundt kompetansemangfold kan utvikles med utgangspunkt gjennom eksempel med operativ kompetanse. Operativ kompetanse er den kompetanseformen som det er stor enighet om at «trumfer» all annen kompetanse. Det det er noe uenighet om, er hva operativ kompetanse skal romme av praksiser.

Det er spesielt tre fortellinger om kompetansemangfold som er tydelig i materialet: 1) Offiserenes kunnskap og kompetanse oppfattes som mangfoldig, og militær ekspertise i gruppe 1 kjennetegnes av kompetansemangfold, 2) i søknads- og rekrutteringsprosessene selekteres offiserene både med tanke på personlighet og kompetanse, der operativ kompetanse er avgjørende. Den militære ekspertisen oppfattes i stor grad som praktisk, selv om offiserenes kompetansebakgrunn er bred. 3) Kompetansemangfold som begrep er uklart for offiserene og ikke forankret i deres forståelse av hva som trengs i den militære toppledelsen. Samtidig mener noen at kompetansemangfold er bra og kan skape endring. I avslutningskapittelet diskuterer vi implikasjonene for Forsvaret av de ulike fortellingene og kommer med våre konklusjoner og anbefalinger om det videre arbeidet med kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse.

English Summary

In this report, we present results from a qualitative study on competence diversity in the top leadership of the Armed Forces, group 1, and what can hinder or promote such diversity. Officers in the Armed Forces, from second lieutenant to general, are military leaders with academic leadership education and military training. The top leaders of the Armed Forces belong to Group 1, which includes the ranks of colonel, commander, and higher. Group 1 consists of just over 200 individuals. The purpose of the study is to gain greater insight into the perceptions of military top leaders about the knowledge and competence that qualify for a group 1 position, and what they understand by competence diversity in this context. Considering perspectives on knowledge and diversity, we discuss whether there is a tension between military expertise and competence diversity, or if military expertise itself is diverse. We base our understanding of diversity on three forms of classification within a given context: 1) observable demographic characteristics of people, such as gender or ethnicity, 2) personality, motivation, and behavioral traits, and 3) knowledge and skills. This report particularly emphasizes the last dimension.

Officers play a crucial role in the operational capability of the Armed Forces and their ability to achieve the goals set for the Armed Forces at any given time. To ensure that the Armed Forces acquire the competence they need, it is important to examine the knowledge and experience that the top leaders possess and what qualifies them to lead an organization like the Armed Forces. Group 1 officers are often described as a relatively homogeneous group; individuals with high rank, higher average age, and long seniority. Those holding officer positions in group 1 today mainly have work experience from the defense sector. Diversity is a central value in Norwegian society, which the Armed Forces are also committed to uphold as part of their societal mission. While there are numerous studies on diversity dimensions in the Armed Forces, such as gender, reports show a lack of implementation and practice of diversity thinking related to competence in the top leadership of the Armed Forces. Previous research argues that various forms of strategic selection in recruitment processes for group 1 positions, where informal social networks play a significant role in determining who wins the competition for positions, limit diversity in group 1. In this report, we will further investigate how the application and recruitment processes for group 1 positions take place, not just who is chosen, but which competence is prioritized.

The overarching research question is how competence diversity is expressed in the recruitment processes for military top positions, group 1. There are three themes we are particularly focused on: 1) what competence military top leaders perceive as central for a career path towards a military top leadership position, 2) what tensions related to military expertise are expressed in the application and recruitment processes for military top positions, and 3) what perceptions military top leaders have about competence diversity. The data is based on 16 qualitative interviews with Group 1 officers and applicants for Group 1 positions. Qualitative interviews gave us access to the topic of diversity by allowing us to hear different stories about their career paths and how they came into a top leadership position. The data is analyzed considering a professional theoretical and cultural analytical perspective on knowledge and diversity.

The report consists of 8 chapters. In Chapter 2, we introduce the Armed Forces as the context for the study with special attention to how competence is organized. In Chapter 3, we show what characterizes the officers' descriptions of the knowledge and competence that qualify for a military top leadership position. A typical description of the competence that qualifies for a vertical career is the sum of physical fitness and military conduct, education and academic grades, and leadership talent demonstrated through work practice. The officers in the study have generally followed the same educational path from officer candidate school to the command and staff college (NDCSC) and have completed a master's degree. Between education, they have had mandatory years with practical, context-specific work experience, such as operational service in international operations or jobs in the Ministry of Defense. An interesting finding in this chapter is that the officers do not speak about education as competence, but as something one must attain to move forward. Operational experience, however, and on-the-job training are emphasized as central forms of competence. At the same time, broad experience and education make the officers' knowledge base diverse. Chapter 4 focuses on the officer's perception of the application and recruitment processes for top leadership positions. What we find here confirms previous research on the importance of social networks in the recruitment process. Key actors, such as sponsors and mentors, can help the applicant to be noticed and stay in the "loop." Applicants' personalities are particularly emphasized using various personality tests. In the officers' descriptions of the recruitment process, they rarely talk about competence. What is considered most important is who the applicant is, what they have done, and where they have been. An interpretation of such stories is that context-specific competence is given the highest priority.

Chapter 5 elaborates on some of the findings related to the application and recruitment process and goes into more detail about the experiences of both top leaders and applicants regarding selection for group 1 positions. In chapter 6, we investigate more explicitly how the concept of competence diversity is understood by the officers in this study, and what significance they think it has in the military top leadership. Competence diversity is discussed considering three dimensions: as a diversity of education and knowledge, as a diversity of personalities, and as a diversity of gender composition. Here, we see that competence diversity includes not just skills and knowledge, but also who you are as a person. Chapter 7 discusses the findings from the various chapters collectively. We discuss how thinking about competence diversity can be developed, using operational competence as an example. Operational competence is the form of competence that is widely agreed to "trump" all other competencies. There is some disagreement, however, about what operational competence should encompass in terms of practices.

There are three main narratives about competence diversity in the material: 1) The knowledge and competence of the officers are perceived as diverse, and military expertise in group 1 is characterized by competence diversity, 2) in the application and recruitment processes, officers are selected based on both personality and competence, with operational competence being the most crucial factor. Military expertise is largely perceived as practical, even though the officers' competence background is broad. 3) The concept of competence diversity is unclear to the officers and not anchored in their understanding of what is needed in the military top leadership. At the same time, some believe that competence diversity is good and can bring about change. In the concluding chapter, we discuss the implications for the Armed Forces of the various narratives and provide our conclusions and recommendations for further work on competence diversity in the top leadership of the Armed Forces.

Forord

I denne rapporten presenterer vi resultater fra prosjektet «Kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse», med påfølgende diskusjoner og anbefalinger for videre arbeid med kompetansemangfold i Forsvaret. Prosjektet har blitt gjennomført av Senter for Profesjonsforskning, OsloMet. Anne Birgitte Leseth har vært prosjektleder, og Marit Nygård Halvorsen har bidratt som prosjektmedarbeider.

Prosjektet gjennomføres på oppdrag fra Forsvarets Forskningsinstitutt. Den overordnede målsettingen med prosjektet er å undersøke muligheter og begrensninger for kompetansemangfold i Forsvarets øverste ledelse.

Datainnsamlingen til prosjektet ble gjennomført vinteren 2022 og våren 2023. Vi har blitt svært godt tatt imot i Forsvaret og vil rette en takk til Forsvarsstaben som har gitt oss tilgang til mennesker vi kunne snakke med. Vi vil takke alle som har satt av tid til å bli intervjuet om sine erfaringer og karriereveier som offiser, og hva de oppfatter som viktig kompetanse for å få en toppstilling. Vi vil også takke Kari Røen Strand og Sverre Ubisch ved Forsvarets Forskningsinstitutt for viktige innspill og kommentarer underveis i prosessen. En stor takk til Hege Hermansen og Håvard Helland for innspill og kommentarer på rapporten, og Beate Elvebakk og Lasse Holtar for hjelp med språkvask og formateringen. Endelig en takk til Anne-Inger Hellekjær for tilrettelegging og trykking av rapporten.

Oslo, 25 juli 2024

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
English Summary	4
Forord	7
Kapittel 1: Innledning	10
Bakgrunn og problemstillinger	10
Kunnskap og kompetanse	12
Hierarki av kunnskapsformer i ulike profesjoner	13
Praktisk kunnskap som ekspertise i «risiko-profesjoner»	14
Kultur.....	14
Mangfold	15
Metode og utvalg	18
Rapportens målgruppe og oppbygging.....	19
Kapittel 2: Forsvaret som et system av profesjoner og yrker	20
Forsvaret som en mangfoldig arbeidsplass	20
Profesjonalisering av offiseryrket	23
Forsvaret som et internt arbeidsmarked	24
Kapittel 3: Kompetansemangfold i utdanningsløpet til militær toppledelse	25
Fysisk form og førstegangstjenesten	25
Høyere utdanning	27
Pliktår og arbeidsplasskunnskap	28
«Å ha vært i Oslo»	29
Internasjonal tjeneste og internasjonale operasjoner	30
Tid og mobilitet	31
«Det er det operative som vinner» - men hva er riktig operativ kompetanse?	32
Oppsummering.....	34
Kapittel 4: Kompetansemangfold i rekrutteringsprosesser til gruppe 1-stillinger	36
Kjennetegn ved rekrutteringsprosessen til gruppe 1-stillinger	36
Rekrutteringsaktiviteter; lister, tester og nettverk.....	37
Mentor og sponsor «Følg meg så går det deg godt i livet»	40
Si meg hvem jeg er: personlighetstesting	42
Oppsummering.....	44
Kapittel 5: Ulike oppfatninger om seleksjon	46
«Seleksjonen er en transparent prosess» – topplederens oppfatninger	46

«Du må bli sett» - Søkeres oppfatninger	48
Å søke toppstilling oppfordret eller uoppfordret?	51
Hvem blir de utvalgte; Tjenesteuttalelser og personlig egnethet	53
Oppsummering.....	55
Kapittel 6: (Be)grep om kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse	57
Kompetansemangfold som mangfold i utdanning og kunnskap	57
Kompetansemangfold som kompetanse og folk fra ulike sektorer.....	60
Kompetansemangfold som mangfold i kjønns sammensetning.....	62
Oppsummering.....	64
Kapittel 7: Diskusjon	65
Kunnskap- og kompetanseformer i offiserers karrierevei mot topplederstillinger.....	65
Kompetansemangfold i rekrutteringsprosesser til gruppe 1-stillinger.....	66
Oppfatninger om seleksjon til toppstillinger	67
Oppfatninger og forståelse av kompetansemangfold	68
Kompetansemangfold som ekspertise og kompetanseutvikling.....	69
Oppsummering.....	70
Tekstboks 1: <i>Operativ kompetanse som eksempel på utvikling av kompetansemangfold</i>	71
Kapittel 8: Konklusjon og anbefalinger	72
Vedlegg: Samtykkeskjema og intervjuguider	80
Vedlegg 1: Samtykkeskjema.....	80
Hva innebærer det for deg å delta?	80
Vedlegg 2: Intervjuguider.....	82

Kapittel 1: Innledning

Hva betyr kompetansemangfold i Forsvarets militære toppledelse og hvorfor er dette et tema av betydning for Forsvaret? I dette kapitlet vil vi belyse dette spørsmålet. Vi vil først spesifisere bakgrunnen for rapporten og studiens problemstilling. Deretter introduserer vi perspektiver på mangfold, kunnskap og kompetanse som ligger til grunn for hvordan vi forstår kompetansemangfold. Avslutningsvis gir vi en kort beskrivelse av studiens data og metode, og skisserer en disposisjon for de neste kapitlene. Det er tre tematikker vi spesielt er opptatt av: 1) hvilken kompetanse som militære toppledere oppfatter som sentral for en karrierevei mot en militær topplederstilling, 2) hvordan spenninger mellom kompetanse tilegnet gjennom utdanning og kompetanse tilegnet gjennom praktisk jobbtrening kommer til uttrykk i rekrutteringsprosesser til militære toppstillinger, 3) hva militære toppledere forstår med begrepet kompetansemangfold. Disse tematikkene undersøkes gjennom kvalitative intervjuer av søkere til stillinger i gruppe 1 (de militære gradene oberst og kommandør og høyere) og av offiserer i gruppe 1.

Bakgrunn og problemstillinger

Offiserskorpset er kjernen i militært lederskap i militære organisasjoner i Europa (Caforio, 2018). Offiserene i Forsvaret, fra fenrik til general (OF 1-9) er militære ledere som har akademisk ledelsesutdanning og militær faglig utdanning (SNL, 2024). Forsvarets toppledere inngår i gruppe 1, som vil si de militære gradene oberst og kommandør og høyere (OF 5 - 9). Gruppe 1 utgjør i overkant av 200 personer (Forsvarets årsrapport, 2014). I Norge spiller offiserene i Forsvarets toppledelse en avgjørende rolle for organisasjonens operative evne og mulighet til å nå de mål som til enhver tid settes for Forsvaret. For å sikre at Forsvarets får den kompetansen de trenger, er det derfor viktig å undersøke hvilken kunnskap og erfaring Forsvarets øverste ledere besitter som gjør dem rustet til å lede organisasjonen.

Gruppe 1 offiserer beskrives gjerne som en relativt homogen gruppe; personer med høy grad, høy gjennomsnittsalder og lang ansiennitet (Ubisch, 2023). De som innehar offiserstillinger i gruppe 1 i dag, har hovedsakelig sin arbeidserfaring fra Forsvaret. Militære toppledere rekrutteres internt, de er grundig selektert i mange omganger og en vesentlig del av deres kompetanse er tilegnet gjennom Forsvarets eget utdanningssystem (Svendsen mfl. 2020)

Mangfold er en sentral verdi i det norske samfunnet som også Forsvaret har forpliktet seg til å etterleve som del av sitt samfunnsoppdrag (Forsvaret, 2023). Mangfold kan vise til både mangfold i

personalsammensetning, i kompetanse og erfaringsbakgrunn og til organisasjonskultur (Forsvaret, 2023). I handlingsplan for økt likestilling og mangfold i Forsvaret (Forsvaret, 2023), innleder Forsvarsjefen med å skrive at «*arbeid med mangfold i Forsvaret må innebære å bruke mangfoldet i egen organisasjon og å anerkjenne betydningen av kompetansemangfold i å løse samfunnsoppdraget*» (Forsvaret, 2023, s. 3). Politiske utredninger om mangfold i Forsvaret påpeker manglende praktisering og iverksetting av mangfoldstenkning knyttet til kompetanse i Forsvarets øverste ledelse (Svendsen mfl. 2020), og en kritikk mot Forsvaret som organisasjon har vært at Forsvaret ikke klarer å øke mangfoldet i gruppe 1. (Svendsen mfl. 2020, s. 34 ff.). I en rapport om rekrutteringspraksiser til høyere militære stillinger i Forsvaret, undersøker Stokke & Lauritzen (2014) mulighetene for økt mangfold i organisasjonen. De finner at uformelle prosesser av stor betydning for hvem som velges til en toppstilling; andre i toppledelsen legger til rette for at ønskede søkere vurderes og søkere på sin side er aktive i å vinne konkurransen om stillingene. Denne formen for strategisk seleksjon er også begrensende for mangfoldet.

En rekke studier har undersøkt hvordan Forsvarets gruppe 1 kan bli mer mangfoldig, spesielt når det gjelder kjønnsammensetningen (Steder, Hellum & Skutlaberg, 2009; Lauritzen & Stokke, 2014; Ubisch, 2023). Kvinneandelen i denne gruppen er relativt lav, men har økt fra 1% i 2004 til 12 % i 2022 (Forsvaret, 2022). I en kunnskapsoppsummering om personellstudier i Forsvaret mellom 1990 og 2018, finner Ronnes, Strand, Fauske & Bjerke (2020) relative mye forskning på mangfoldsdimensjonen kjønn, men få eller ingen studier på andre mangfoldsdimensjoner som for eksempel etnisk bakgrunn, klasse eller seksuell orientering. Ronnes mfl. (2020) finner heller ikke forskning på kompetansemangfold i Forsvaret. Det er for eksempel ingen studier som undersøker tilegnelse av kompetanse som regnes som kjernekompetanser, som skyting og kamptrening (Rones mfl. 2020).

Denne rapporten er et bidrag til studier av kompetansemangfold, med utgangspunkt i gruppe 1 offiserene. Formålet med studien er å få større innsikt i sammenhengen mellom offiserenes forståelse av militær topplererkompetanse og deres forståelse av kompetansemangfold. Vi bruker rekrutteringsprosessen som case for å undersøke kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse. Slik vi forstår rekrutterings- og søknadsprosesser til stillinger er disse relasjonelle og komplekse. Vi anvender et bredt kompetansebegrep som ikke er avgrenset til formelle kvalifikasjoner, men som omfatter alle slags ferdigheter og egenskaper som anses som relevante for arbeid som militær topplerer, gruppe 1. Dette betyr ikke at skillet mellom formelle og uformelle kvalifikasjoner er uten betydning, men i denne rapporten står ikke dette skillet i fokus. I utgangspunktet har vi lagt til grunn

utredningsspørsmål som oppdragsgiver selv har valgt. I tillegg har vi lagt til noen egne spørsmål som er utviklet underveis. Det overordnede spørsmålet er:

1. *Hvordan kommer kompetansemangfold til uttrykk i rekrutteringsprosesser til militære topplederstillinger, gruppe 1?*

Dette spørsmålet utdypes gjennom følgende underspørsmål:

2. *Hvilke kunnskapsformer og kompetanse oppfatter offiserer som sentrale i sin karrierevei mot en militær topplederstilling?*
3. *Hvilke spenninger som omhandler militær kompetanse, kommer til uttrykk i søknads- og rekrutteringsprosesser til topplederstillinger?*
4. *Hvilke oppfatninger har gruppe 1 offiserer og søkere til gruppe 1-stillinger av seleksjon?*
5. *Hvilke oppfatninger har gruppe 1 offiserer og søkere til gruppe 1-stillinger, om kompetansemangfold?*

Vi vil nå introdusere det profesjonsteoretiske og kulturanalytiske rammeverket, og begrepene kunnskap, kompetanse, kultur og mangfold, som informerer denne studien.

Kunnskap og kompetanse

Profesjonsperspektivet er grunnleggende for vår forståelse av kunnskap og kompetanse i denne rapporten. En profesjon forstår vi som en type yrke som utfører tjenester basert på teoretisk kunnskap ervervet gjennom en spesialisert utdanning (Abbott, 1988, s.3). En viktig begrunnelse for å kritisere profesjoner, er at de forvalter store samfunnsressurser, har definisjonsmakt og tar beslutninger som har stor betydning for menneskers liv (helse, skole, økonomi og sikkerhet).

Profesjoner, som offiserprofesjonen, er yrker med bestemte koblinger til utdanning og forskning. Høyere utdannings historie handler i stor grad om vitenskapeliggjøring av yrker, og profesjoner er også forvaltere av vitenskapelig kunnskap (Molander og Terum, 2008, s. 13).

Den profesjonelle virksomheten innebærer et mangfold av kunnskapsformer. Det er vanlig å skille mellom praktisk kunnskap (førstehåndskunnskap, ferdighetskunnskap, taus kunnskap, kroppslig kunnskap) og teoretisk kunnskap (abstrakt kunnskap, vitenskapelig kunnskap). Man antar at ulike former for kunnskap bindes sammen i en form for praktiske synteser, i utførelsen av arbeidsoppgavene (Gilje, 2017; Grimen, 2008). Kunnskapsbasen til en offiser består for eksempel av

kunnskap som både er abstrakt og løsrevet fra kunnskapsbæreren (eks. kunnskap om politikk, våpenbruk), men også konkrete ferdigheter som er en del av offiserens førstehåndserfaring (eks. ferdigheter for bruk av kanoner, manøvrering av en ubåt, logistikkarbeid, ledelse av militære operasjoner). Ryles' skille mellom «at-kunnskap» og «hvordan-kunnskap» (*knowing that and knowing how*) anvendes ofte som en parallell til skillet mellom teoretisk og praktisk kunnskap (Ryle, 1969). Et viktig poeng er at både teoretisk at-kunnskap og hvordan-kunnskap (praktisk ferdighetskunnskap og praktisk erfaring) må formuleres og begrunnes for å kalles kunnskap (Hawley 2003, s. 19). Kompetanse forstås i denne sammenheng som en anvendelse av kunnskap, som ferdigheter man tilegner seg gjennom utdanning og arbeid, for å mestre konkrete utfordringer og løse oppgaver, og som et potensial (Boon & van der Klink, 2002).

Hierarki av kunnskapsformer i ulike profesjoner

I de fleste profesjoner og profesjonsutdanninger er det pågående forhandlinger om kunnskapsformenes status og hvilken kunnskap og kompetanse som er nødvendig for å kvalifisere seg til for eksempel sykepleier (Ihlebak, 2018), lærer (Mausethagen & Smeby, 2017), politi (Gundhus, 2012) eller i vårt tilfelle, en militær leder (Heltberg & Madsen, 2020; Halvorsen, 2023). Forskning viser for eksempel at offiserer og politi, i motsetning til mange andre profesjoner, i liten grad oppfatter seg som teoretisk eller akademisk funderte (Brante, Johnson, Olafsson & Svensson, 2015). Gundhus (2012) diskuterer hvordan nye kunnskapsregimer utfordrer forståelse av erfaringsbasert kunnskap i politiet som den mest elementære. En studie av sjøfolks erfaringer med avansert teknologi som tar over deres praktiske kjerneoppgaver, viser hvordan sjøfolkenes tillit til teknologien styrkes gjennom deres inkorporering av den i det praktiske arbeid (Aalberg, Holen, Kongsvik & Wahl, 2024).

Profesjonalisering av ledelsesfaget har i profesjonsforskningen medført en rekke diskusjoner om forholdet mellom ytre styring og kontroll og faglig autonomi - eksempelvis i sykepleie (Carvalho, 2012), i læreryrket (Valle, Bjørnsrud & Lillejord, 2023) og i velferdsprofesjoner generelt (Knudsen, Olesen, Bojesen & Glerup, 2014). Ledelsesteori er, både i militære og sivile sammenhenger, et bredt emne, som er like aktuelt for akademikere og næringslivsledere, som for troppssjefer. Spørsmålet om det å lede er noe alle individer kan lære seg uavhengig av personlige forutsetninger, eller om det er forbeholdt noen enkeltpersoner med en viss personlig egnethet i bunnen, er mye diskutert i ledelsesteori (Kalleberg, 1991). I et historisk perspektiv har man gått fra ledelsesteorier som prioriterte nedarvet atferd og egenskaper hos ledere, til nyere konsepter som vektlegger

kunnskapsbasert ledelse. Hvilken type kunnskap og kompetanse ledere skal ha er imidlertid omdiskutert.

Praktisk kunnskap som ekspertise i «risiko-profesjoner»

Profesjonsforskere antar i dag at praktisk kunnskap spiller en langt større rolle i profesjonsutøvelse enn tidligere antatt (Schön, 1983, Benner 1984). Spesielt viser forskning på ulike typer av «risiko-profesjoner» som militærledelse (Hedlund mfl. 2003), fengsel (Midtlyng, 2022), politiledelse (Filstad & Karp, 2021) og brannvesen (Desmond, 2006), at praktisk kunnskap (taus kunnskap) som både er situasjons og stedsspesifikk, spiller en avgjørende rolle. I en studie av militære lederes «praktiske intelligens» understreker for eksempel Hedlund mfl. (2003) betydningen av omfattende erfaring fra «real-world-practice» i utvikling av militære toppledere ekspertise.

Tradisjonell profesjonssosiologi hevder at profesjonell praksis består av en institusjonalisering av ekspertise som forsikrer at samfunnet som helhet kan dra nytte av formell, akademisk kunnskap (Parsons and Platt 1973; Abbott 1988; Freidson 2001). Ekspertiselitteraturen har imøtegått denne antagelsen om at teoretisk, vitenskapelig kunnskap er den første og mest troverdige kunnskapsformen. Ekspertise kan snarere forstås som kunnskap i handling som også inkluderer praktisk erfaring tilegnet over tid som er forankret og lært gjennom praksis (Benner 1984; Schön 1983). Carr (2010) utdyper en slik forståelse av ekspertise som noe man gjør snarere enn noe man har, ved å påpeke at ekspertise alltid er relasjonell og hierarkisk; ekspertise er ideologisk fordi den innebærer et mer eller mindre stabilt hierarki av verdier som blir gitt autoritet (Carr 2010, s. 26-27). Dette betyr ikke at praktisk kunnskap er en garantist for kvalitet; en naiv tillit til profesjonell intuisjon og beslutninger som gjøres basert på praktisk og operativ erfaring, kan tilsløre hvordan stereotyper om situasjoner og personer kan virke inn på den profesjonelle utøvelsen (Kahneman & Klein, 2009). Dette fører oss over på den kulturelle dimensjonen i profesjonelt arbeid.

Kultur

Kulturelle strukturer er det som knytter profesjonelle til sitt arbeid, skriver Abbott (Abbott, 1988, s. 144). Forsvaret beskriver sin egen organisasjon som «rik på kultur, tradisjoner, seremonier og overgangsritualer» (Forsvaret, 2023, s.10). Men hva er kultur og hvilken jobb gjør et kulturanalytisk blikk i denne rapporten? En vanlig måte å definere kultur på er som verdier og væremåter som deles av en gruppe mennesker (Barth, 2002) eller som nett av mening som mennesker spinner rundt seg selv og hverandre (Geertz, 1973). Et kulturanalytisk blikk innebærer kritisk refleksjon av slike verdier

og væremåter som man gjerne tar for gitt og som alle mennesker på ulike måter er formet av (Leseth & Solbrække, 2011).

Offiserenes profesjonskultur er hierarkisk ordnet og organiseringen har betydning også for hvordan kompetanse organiseres. Hierarkier kjennetegnes ved ulikhet i makt og autoritet og kan forstås som en organisasjonsform som effektiviserer kommunikasjon og produktivitet gjennom utfyllende kompetanseområder, arbeidsoppgaver og roller (Grant 2021). Kunnskap og kompetanse innenfor offiserkulturen, for eksempel kompetanse til å løse konflikter og problemer og kunnskap om hvilke muligheter som ligger i systemet, er med andre ord ikke bare delt, men også fordelt til ulike stillinger og gradsnivå innenfor en hierarkisk kontekst. Innenfor et maktteoretisk perspektiv kan denne beskrives som ekspertmakt (Liebling mfl. 2011). I en studie av sikkerhetskultur, argumenterer Antonsen (2009) at maktperspektivet må inkluderes i forståelsen av kultur i hierarkiske organisasjoner, for å unngå å reprodusere forenklede bilder av organisasjonsmessig liv (Antonsen, 2009, s. 185).

En måte å få frem spenninger innad i en kultur er å forstå kultur som et system av motsetninger. Levi-Strauss (1966) hevder at begrepsmessige motsetninger, eller det han kaller binære opposisjoner, er et grunnprinsipp for menneskelig tenkning i alle kulturer. Slike motsetninger eller kontraster kan være varmt/kaldt, rått/kokt, kjent/fremmed, innside/utside (Levi-Strauss, 1966). Det er bare gjennom slike motsetninger at verden kan fremtre som meningsfull. I denne rapporten forstår vi kultur som et system av meningsmotsetninger og som kan romme manglende konsensus, tvetydigheter og uenigheter (se Martin 1992). En profesjonskultur kan med andre ord ikke forstås som «et nett av delt mening» (Geertz, 1973), men som verdier og væremåter det forhandles om, som er hierarkisk organisert og asymmetrisk (Scholte, 1983). En slik tilnærming til kultur er egnet til å analysere frem interne spenninger i en profesjonskultur. Ved å få frem spenninger og konflikter ligger også potensialer for endring (Bateson, 1972), mens fravær artikulert konflikt kan innebære manglende endring (Rogstad & Solbrække, 2011).

Mangfold

Mangfold som begrep anvendes og forstås på en rekke ulike måter, både som deskriptivt, normativt og analytisk begrep (Sørensen mfl. 2006). Milliken og Martins (1996) beskriver mangfold som tre typer av klassifikasjon innenfor en gitt kontekst: 1) observerbare demografiske karakteristikk ved grupper av mennesker (f.eks. etnisk bakgrunn, kjønn, nasjonalitet og alder), 2) personlighet,

motivasjon og adferdstrekk og 3) kunnskap og ferdigheter (utdanningsbakgrunn, funksjonsbakgrunn, yrkesbakgrunn, bransjeerfaring) (Milliken & Martins, 1996, s. 403-403). I denne rapporten er det spesielt den tredje av disse dimensjonen som vektlegges.

Forskning på mangfold i arbeidslivet omhandler ofte ulike former for diskriminering og ulikhet, spesielt i rekruttering til stillinger. Rekruttering kan her forstås som «aktiviteter som påvirker antall og typer av søkere til en stilling, som er en dynamikk mellom søkere og toppledere (Ozturk et al. 2019). Søkeres bakgrunn når det gjelder til kjønn, klasse og etnisitet så vel som fysisk framtoning, kan være bakgrunn for ulike former for diskriminering (Flint et al., 2016, Midtbøen, 2013, Rogstad, 2001). Eksplisitt diskriminering er imidlertid ikke den eneste mekanismen som kan motvirke mangfold – kulturelle faktorer kan også virke ekskluderende. Studier viser at seleksjonsprosessen ofte fremmer søkere som kulturelt matcher toppleder-kulturen de søker seg til (Rivera, 2012; Ingram & Allen, 2019). I en studie fra Finland om hvordan høyt utdannede innvandrere lykkes i arbeidslivet, viser Alho (2020) hvordan rekrutteringsmønstre er forankret i en nasjonal, kulturell og institusjonell setting som krever at jobbsøkeren har kontekstspesifikk kunnskap. Winnæss & Helland (2014) har studert rekruttering til politiet, der det er en eksplisitt ambisjon at politiets sammensetning bør reflektere mangfoldet i samfunnet (Winnæss & Helland 2014, s. 94). Forfatterne finner imidlertid at de som velger politiutdanning er bærere av det som kan oppfattes som verdier og væremåter i politiet; fysisk kapasitet, autoritet og straff.

Et viktig spørsmål i denne rapporten er om den interne offiserkulturen kan virke begrensende for kompetansemangfold. Profesjonskulturer kan også sees gjennom et kjønnsperspektiv: Orupabo (2016) undersøker hvordan studenter i sykepleie og datateknologi har feminine versus maskuline kompetanseidealer og hvordan utdanningenes kjønnete stereotyper virker ekskluderende og tillegges betydning (se også Leseth & Solbrække, 2011). Selv om vi ikke anlegger et kjønnsperspektiv på kompetanse og kunnskap i denne rapporten, er det verdt å synliggjøre hvordan kompetanse både implisitt og eksplisitt kan tillegges verdier som handler om kjønn. Dette tematiseres spesielt i kapittel 6.

Mangfold er blitt et politisk honnørord i arbeidslivet og blir ofte fremhevet som et ubetinget gode og en kilde til blant annet nytenking, innovasjon og effektivitet (se for eksempel Svendsen mfl., 2020). Dette argumentet støtter seg på forskning som viser at det er positive sammenhenger mellom innovasjon, lønnsomhet og mangfold blant de ansatte når det gjelder utdanningsbakgrunn, erfaring, kjønn, etnisitet, alder og ansiennitet (se for eks Ottaviano & Peri, 2006); det vil si at man har som

utgangspunkt at mangfold vil bidra til bedre og mer effektiv ledelse (se for eksempel Brenna & Solheim, 2018). Det er imidlertid ikke gitt at mangfold hverken i form av mennesker med ulike identiteter, personlighet og væremåter eller kunnskap og ferdigheter, bidrar til økt effektivitet eller lønnsomhet. I en kunnskapsoppsummering av forskning om etnisk mangfold og lønnsomhet i bedrifter, understreker forfatterne at sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet er kompleks og kontekstspesifikk (Umblis, Drange & Orupabo, 2022). Det er spesielt forskning som ser nærmere på hvilke forhold som medierer og modererer sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, som kan gi innsikt i hvilke mekanismer som gjør mangfold lønnsomt eller ikke. Dersom man er opptatt av mangfold som en positiv kraft, er det nødvendig å spørre seg hvordan bedriften eller organisasjoner begrunner og legitimerer mangfold og hvilken tilnærming de har til mangfold blant sine ansatte. Det er slike interne forhold som ofte er utslagsgivende for om betydningene av mangfold er positive eller negative (Umblis et.al. 2022).

Milliken & Martins (1996) understreker at enhver organisasjon må vurdere fordelene med mangfold og hvilken type mangfold, opp mot eventuelle kostnader, som for eksempel samarbeidsproblemer, språkutfordringer, kulturkonflikter opp mot kreative løsninger, innovasjon, og kunnskapsutvikling. Det er også blitt hevdet at mangfoldsbegrepet i seg selv kan tilsløre motsetninger og konflikter innad i organisatoriske felleskap og i samfunnet generelt. I en studie av den nasjonale satsning på mangfold i skolen, argumenterer f.eks. Westrheim & Hagatun (2015) for at mangfoldsbegrepet er utilstrekkelig hvis målet er å åpne opp for kritiske diskurser om det flerkulturelle samfunn. Forfatterne hevder at mangfoldsbegrepet slik det brukes i skolen, tilslører uenighet og strukturell ulikhet (Westrheim & Hagatun, 2015, s.168). Et sentralt spørsmål i diskusjoner om mangfold i Norge og også andre vestlige land, er hvor mye og hva individer må ha felles for å fungere som samfunn, hva som er «limet» (eller kulturen) i slike felleskap (Fuglerud & Eriksen, 2007, s.14). Disse poengene er videreutviklet i en rekke studier om mangfold i organisasjoner. Rogstad & Solbrække (2012) argumenterer for at økt kulturell heterogenitet i arbeidslivet også aktiverer diskusjoner om hva som binder fellesskap sammen. Gjennom en studie fra norske sykehus viser de hvordan konflikter og uenigheter også kan bidra til integrasjon (Rogstad & Solbrække, 2012, s.320). De hevder også at en passiv tilslutning til mangfoldsidealer (for eksempel ved at man sier at det er bra med mangfold), innebærer mangel på endring og det de beskriver som «velmenende likegyldighet» (ibid. s.316). Det er slike kritiske perspektiver på kompetansemangfold knyttet til den konkrete, interne konteksten som er interessante for denne studien.

Metode og utvalg

For å undersøke kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse gruppe 1, har vi gjennomført individuelle intervju med gruppe 1 medlemmer og søkere til gruppe 1-stillinger. Kvalitative intervjuet er godt egnet til å få tak i variasjon i folks oppfatninger og erfaringer om et fenomen (Kvale, 2015), så vel som kunnskap om praksis som tas for gitt (Mangset, 2024). Kvalitative intervjuer gir oss tilgang til mangfolds tematikk i denne prosessen ved at vi gjennom samtale med enkeltpersoner får vi ulike forståelser og oppfatninger både av egen og andres kompetanse og eksplisitt diskusjon av kompetansemangfold som begrep. Totalt utgjorde materialet 16 individuelle semi-strukturerte intervjuer (se intervjuguide i vedlegg). Alle de intervjuede var innenfor offiser nivået OF4-OF6, fra grenene hær, sjø og luft, samt en fra forsvarsmateriell. Ni var nåværende medlemmer i gruppe 1 og sju søkte seg til gruppe 1. Utvalget ble gjort i samarbeid med FFI og forsvarsstaben.

Intervjuene varte mellom 1-2 timer, de fleste gjennomført på informantens arbeidsplass. 14 av Intervjuene ble transkribert, ytterligere to ble skrevet for hånd da informantene ikke ønsket optak. Alle transkripsjonene ble anonymisert og navn på gren og stillingstittel ble fjernet. Intervjuguiden bestod av 18 spørsmål med vekt på offiserenes bakgrunn, karriere i Forsvaret og tanker om kompetansemangfold (se vedlegg 2). I presentasjon av resultater skiller vi kun mellom 'toppledere' og 'søkere', ikke spesifisert med referanse til gren eller kjønn. Vi foretok en kvalitativ temaanalyse av intervjumaterialet; først gjorde vi oss kjent med materialet og diskuterte mønstre og temaer, før vi systematiserte det i tema. Underveis analyserte vi datamaterialet i lys av profesjonsteoretiske perspektiver på kompetansemangfold. Studien er godkjent av forskningsetisk komite (SIKT) og Forsvarets egen forskningsetiske nemd. Vi innhentet informert samtykke av alle forespurte deltagere til studien, og kommuniserte tydelig at deltagelse var frivillig. Vi ble møtte med åpenhet og interesse. Materialet er anonymisert og for eksempel er stillingstittel og navn på våpengren fjernet.

Gitt at offiserene inngår i en organisatorisk kontekst med en rekke ulike yrkesgrupper og personell med ulike kompetansebakgrunn, er en svakhet ved utvalget er at vi bare har intervjuet offiserer i militære stillinger, og offiserer som enten innehar en gruppe 1 stilling eller søker seg dit. Et større mangfold i utvalget, for eksempel ved å også inkludere personer i administrative, sivile eller spesialiststillinger, eller tidligere offiserer som har valgt en sivil karriere, ville fått frem andre typer spenninger og forståelser av kompetansemangfold. Samtidig vil vi gjennom en bred kontekstualisering av offiserene som profesjon i Forsvaret som organisasjon, gjennom teoretisk sammenligning med

andre profesjoner, og ved bruk av ulike mangfoldsperspektiver, søke å løfte frem variasjonen i materialet. I neste kapittel gjør vi en slik kontekstualisering av Forsvaret som arbeidsplass.

Rapportens målgruppe og oppbygging

Målgruppen for denne rapporten er ansatte i Forsvarsdepartementet og Forsvaret som jobber med personell- og kompetanserelaterte problemstillinger og andre med interesse for militære institusjoner, profesjon og seleksjon til topplederstillinger.

Rapporten består av åtte kapitler. I kapittel 3 og 4 diskuterer vi kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse, gjennom analyser av oppfatninger om hvilken kunnskap og kompetanse som kvalifiserer for en militær topplederstilling (kapittel 3), og kjennetegn ved søknads- og rekrutteringsprosesser til topplederstillinger (kapittel 4). Kapittel 5 utdyper noen av funnene som omhandler søknads- og rekrutteringsprosessen og går nærmere inn på henholdsvis toppledere og søkeres erfaringer om seleksjon til gruppe 1-stillinger. I kapittel 6 undersøker vi mer eksplisitt hvordan begrepet kompetansemangfold forstås av offiserene i denne studien og hvilken betydning de tenker at det har i den militære toppledelsen. Kapittel 7 diskuterer funnene i de ulike kapitlene samlet.

Avslutningsvis i kapittel 8 kommer vi med våre konklusjoner og anbefalinger om det videre arbeidet med kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse. Her legger vi til grunn tre fortellinger om kompetansemangfold som er tydelig i materialet: 1) Offiserenes kunnskap og kompetanse oppfattes som mangfoldig og militær ekspertise i gruppe 1 kjennetegnes av kompetansemangfold, 2) i søknads- og rekrutteringsprosessene selekteres offiserene både med tanke på personlighet og kompetanse, der operativ kompetanse er avgjørende. Den militære ekspertisen oppfattes i stor grad som praktisk, selv om offiserenes kompetansebakgrunn er bred. 3) Kompetansemangfold som begrep er uklart for offiserene og ikke forankret i deres forståelse av hva som trengs i den militære toppledelsen. Samtidig mener noen at kompetansemangfold er bra og kan skape endring. Vi diskuterer implikasjonene for Forsvaret av de ulike fortellingene. I neste kapittel 2, introduserer vi Forsvaret som kontekst for denne studien, i lys av profesjonsperspektivet og med spesiell vekt på hvordan kompetanse organiseres.

Kapittel 2: Forsvaret som et system av profesjoner og yrker

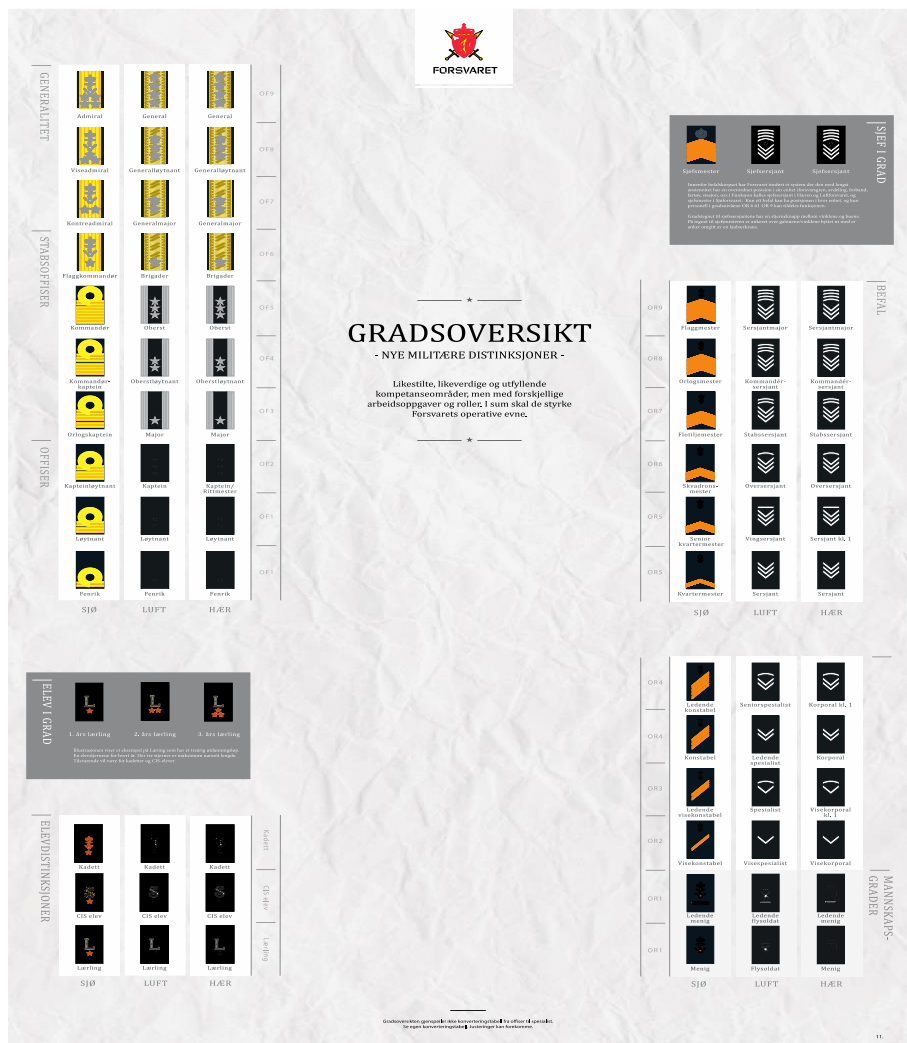
I dette kapitlet vil peke på noen endringer i Forsvaret som organisasjon og offiserene som profesjon, som har betydning for hvordan kompetanse er strukturert. Dette er en viktig bakgrunn for våre empiriske analyser og diskusjon av kompetansemangfold i Forsvarets militære toppledelse.

Forsvaret som en mangfoldig arbeidsplass

Forsvaret er en militær organisasjon og en etat under Forsvarsdepartementet. Organisasjonen er hierarkisk med en klar kommandolinje. Personell sorteres i to hovedkategorier; militæret og sivilt ansatte. (Bråten, 2007). Forsvaret er blant Norges største arbeidsplasser, med om lag 17000 ansatte hvordan 4300 i sivile stillinger (Forsvaret.no). Forsvaret som organisasjon må til enhver tid sørge for at det har personell med høy kompetanse, og omfattende omstillinger i Forsvaret har konsekvenser for kompetansebehov og forholdet mellom sivile og militære stillinger (se for eksempel. Bråten, 2007, Fauske 2023). Forsvaret beskrives på Forsvarets egne nettsider, som en «mangfoldig arbeidsplass» (Forsvaret, 2023). Det er en rekke ulike yrkesgrupper i Forsvaret, som ingeniører, kokker, jurister, teknikere, økonomer, HR-personell, mekanikere, leger (både militære og sivile), renholdere og IT-eksperter. Det er også et mangfold i ulike stillingstyper, innenfor alt fra realfag, samfunnsvitenskap og humaniora til mekanikk og elektro, medier og kommunikasjon, bygg og anlegg, tjeneste og rådgiving og juridiske og politiske fagstillinger. Sivilt ansatte jobber ofte innenfor logistikk, forskning og som fagarbeidere, eksempelvis i Forsvarets verksteder (Bråten, 2007).

Militært og sivilt ansatte kan jobbe samme sted – eksempelvis i samme gren eller kontor (for eksempel Forsvarsdepartementet), men like eller forskjellige oppgaver som krever et mangfold av kompetanser. Distinksjonene mellom sivile og militære stillinger, og distinksjoner mellom stillingstyper og mellom militære grader, er viktige orienteringspunkter for hvordan kompetanseformer er strukturert og klassifisert. Offiserer og spesialister skal utfylle hverandre og offiserene skal lede spesialister i fellesstab. Det er likevel uenighet om hvorvidt Forsvaret lykkes med dette (Fauske, 2023). Det kan synes å eksistere en spenning i organisasjonen mellom ulike typer av kompetanse og hvordan denne best kan utnyttes i samarbeid mellom offiserer og spesialister, for å maksimere Forsvarets operative evne.

De militære gradene i Forsvaret skiller mellom offiserer, spesialister og menige soldater. Offiserene er militære ledere med personellansvar og kommandomyndighet. I kraft av sin kommandomyndighet forvalter de statens voldsmakt (Huntington 2011) og har rett og plikt til å ta beslutninger om bruk av militær makt ved bruk av det norske Forsvarets ressurser (Hjortmo, 2023, s. 41). Offiserene kan imidlertid ha en rekke ulike arbeidsoppgaver; en offiser kan være troppssjef eller kompanisjef, offiserer kan jobbe i stillinger med ansvar for logistikk, økonomi eller HR og ikke lede mannskap direkte. Et felles kjennetegn med offiserene er imidlertid at de har langvarig og akademisk spesialisert utdanning. Mens verneplikten fremdeles har en folkelig forankring i Forsvaret, så er profesjonalisme i større grad knyttet til offiserskorpset. Forsvaret er avhengig av å ha personell både med operativ kompetanse og teknologisk kompetanse som er i takt med den teknologiske utviklingen (Fauske, 2023). Dette innebærer mulighet til å ta i bruk nye teknologier samt en hensiktsmessig kompetanseflyt og kompetanseutveksling med det sivile arbeidslivet.



Figur 1: Gradsoversikt. De ulike gradene reflekterer ulike kompetanser.

Innføringen av Ordningen for militært tilsatte (OMT) medførte store organisatoriske endringer i Forsvaret, spesielt med tanke på kompetanse og personellsammensetningen (Forsvarsdepartementet, 2015) (se figur 1). Denne ordningen er en viktig kontekst for denne studien og en sammenheng som våre informanter står i.

Et viktig mål med OMT var å rekruttere flere fagspesialister som skullesikre dybdekompetanse og kontinuitet i stillinger. Gjennom OMT ble det etablert to tydelige karrieresystemer: en vertikal karrierestige for offiserene og en horisontal karriere for spesialistene. Sluttevaluering av ordningen viser midlertid at spesialistene opplever manglende anerkjennelse for å ta en horisontal karriere, og at offiserrollen er dårlig kommunisert (Forsvarsdepartementet, 2024). I en undersøkelse gjennomført av konsultantselskapet Sopra Steria om erfaringer med ordningen for militært tilsatte (OMT), finner man at flere opplever økt anseelse for spesialister og en økt opplevelse av likeverd mellom offiserer og spesialister. Men likevel erfarer offiserer og spesialister at Forsvaret «ikke hadde kommet helt i mål, og at man fortsatt kunne ane en kulturell arv hvor offisers-tittelen står sterkest.» (Sopra Steria, 2023, s. 19).

Utdanningen for spesialister har ikke akkreditering og er ikke studiepoenggivende, mens offisersutdanningen er akkreditert som en høyere utdanning og gir mer status (Forsvarsdepartementet, 2024, s. 46). Noen av deltakerne i evalueringen mener at det var offiserene, ikke spesialistene, som i størst grad skulle få nye roller i OMT. Antakelsen baserer seg på at offiserskorpset (OF-korpset) skulle utvikles til å bli noe nytt – et korps av generalister – mens spesialistene (OR-korpset) i stort skulle fortsette å bekle sine tidligere funksjoner som fagspesialister og fagledere.

Som en del av utdanningsreformen, ble det høsten 2021 opprettet et årsstudium i ledelse og militære operasjoner på Krigsskolen, der en av hensiktene var å dekke behovet for økt kompetansemangfold (Forsvarsstaben, 2022). Årsstudiet skulle være en linje uten krav til tidligere militær erfaring, der en med en sivil bachelorgrad kvalifiserer til jobber på samme måte som de som har gått den konvensjonelle veien gjennom et bachelorløp på krigsskolen. Utdanningsreformen og innføringen av årsstudiet på krigsskolen har blitt kritisert av offiserer i utdanning (for eksempel i flere masteroppgaver og bacheloroppgaver fra Krigsskolen). Moxnes og Morén (2018) argumenterer for at reformen var basert på økonomiske rammer fremfor Forsvarets behov, og mange fryktet konsekvensene for den operative evnen på sikt.

Profesjonalisering av offiseryrket

Profesjonaliseringen av offiseryrket dateres gjerne tilbake til 1808 da rekruttering til yrket ble løst fra tidligere krav om aristokratisk bakgrunn (Huntington, 1957), og utelukkende ble basert på meritokratiske prinsipper, det vil si at det er den enkeltes individuelle prestasjoner og tilegnet status som skal være avgjørende for en stilling (Young, 1958).

Historisk har offiseryrket i større grad enn andre yrker blitt formet av den institusjonelle konteksten, der hele personligheten til offiseren er av betydning for hvordan lederoppgaven utføres (Kjellberg, 1962, Hosar, 2014). Hosar (2014) hevder at det historisk i Norge vokste fram en ny militær intellektuell habitus (kroppsliggjorte strukturer) på stabsoffisersnivå der offiserens meritter ble vurdert som en kompleks helhet av ikke bare utdanning og yrkeserfaring, men også av offiserers 'genetiske arv', kjønn, alder, sosialt og kulturelt miljø, oppdragelse og levesett (se også Bourdieu, 1990). Ved utvelgelse og forfremmelse til stillinger i Forsvaret, som i staten forøvrig, gjelder i dag kvalifikasjonsprinsippet også for offiserer (Lovdata, 2024). Det vil si den best kvalifiserte kandidaten, gitt stillingens krav, skal tilsettes. I en studie av den norske offiserprofesjonen de siste 20 år, diskuterer Græger (2011) hvordan kvalitet, erfaringsbasert kompetanse og stridsevne er blitt en viktig markør for offiserprofesjonen. Offiserene hadde til langt utpå 1990 tallet det overordnede ansvar for rekruttering og «for å definere kravene til en militær karriere» (Græger 2011, s. 86). Kompetansekrav til en offiser som ønsket en vertikal karriere, var på 1990 tallet bred erfaring; fra ulike våpengrener og videregående offisersutdanning (Græger 2011, s. 86). Utenlandstjeneste og erfaring fra INTOPS, var ikke kvalifiserende i en tid da Forsvarets oppgave var å forsvare nasjonen og det norske territoriet (Christie, 1995). En militær karriere på 1990 tallet innebar erfaring fra ulike beordringssystemer i Norge hvor man kunne forvente invasjon, mens i takt med flere FN-operasjoner ble utenlandstjeneste etter hvert ansett av forsvarskomiteen å gi betydelig militær erfaring (Græger, 2011). Bøe & Bangs (2017) studie av norske militære leders oppfatninger om viktige egenskaper som forbindes med god militær ledelse, identifiserte tolv karaktertrekk som oftest ble nevnt; samarbeid, åpenhet, integritet, utholdenhet, tapperhet, nysgjerrighet, kjærlighet til læring, sosial intelligens, rettferdighet, kreativitet og selvregulering (Bøe & Bang, 2017, s. 161).

Huntington (1957) definerte offiserprofesjonen som arbeid som involverer 1) ekspertise (kunnskap og kompetanse), 2) ansvar (forsvare nasjonen, ved å forsvare ens liv) og 3) korporasjon (hvem som utgjør profesjonen og hvordan medlemmer og profesjonen som helhet er regulert) (Huntington 1957). I en studie av profesjonalisering av det amerikanske luftforsvaret, argumenterer Collins (2007)

for at Huntingtons' definisjon av offiserene er utdatert og at den ikke er egnet til å forklare endringer i samfunnet og verdenssituasjonen som har konsekvenser for offiserene og Forsvaret. I lys av Abbotts perspektiv på profesjoner som systemer, hevder Collins at offiserprofesjonen må sees i en større kontekst av organisatoriske og forsvarspolitiske betingelser. Et mål med personalpolitikken i Forsvaret har vært å utdanne militære generalister og faglige spesialister, siden en kritikk av offiserprofesjonen slik den har utviklet seg i det norske Forsvaret, mangel på spesialisering (Græger, 2011).

Offiserprofesjonen inngår, som andre profesjonen, i en bredere kulturell kontekst og et profesjonssystem (Abbott, 2010), der profesjonene «kjemper» om jurisdiksjon med andre yrkesgrupper og profesjoner. Spørsmålet om økt kompetansemangfold i offiserprofesjonens øverste ledelse er også et spørsmål om institusjonell endring og endringer i gruppe 1 offiserenes kunnskap og kompetanse. Abbott (1988) hevder at militære organisasjoner, som Forsvaret, er vanskeligere å omstille enn sivile organisasjoner (Abbott, 1988), blant annet på grunn av gradssystemet og fastlagte karrieremønstre fra inntreden i organisasjonen frem til pensjonsalder. Alder og lederstillinger synes å være av større betydning i offiserprofesjonen enn i andre profesjoner (Abbott, 1988) og kompetansekrav er nedfelt i avansement og insentivsystemer (Græger 2011).

Forsvaret som et internt arbeidsmarked

Et blikk på Forsvaret som et internt arbeidsmarked, kan peke på generelle trekk og kjennetegn ved av utdanning, karriere og kompetanse. I en klassisk studie av interne arbeidsmarkeder gir Althausen & Kalleberg (1981) denne type arbeidsmarkeder følgende kjennetegn: 1) en jobbstige med 2) inngang kun fra bunnen og 3) mobilitet opp stigen som innebærer en progressiv utvikling av kunnskap eller ferdigheter (Althausen & Kalleberg, 1981, s. 130). Videre kjennetegnes interne arbeidsmarkeder, ifølge Althausen og Kalleberg (1981) av uformell arbeidsplasslæring (on the job training) av nyansatte, med senior ansatte, jobb sikkerhet innenfor arbeidsplassen, lav turnover og noe kontroll over introduksjon av ny teknologi og kunnskap. Interne arbeidsmarkeder oppstår fordi opplæring er kostbar og interne arbeidsmarkeder reduserer turnover. Jobbstigen og håpet om forfremmelse øker arbeidsgiveres kontroll og arbeideres motivasjon. Siden det bare er inngang nederst føler ikke de erfarne som skal drive opplæring seg truet (ibid.). Selv om denne beskrivelsen ikke nødvendigvis er dekkende for Forsvaret i all dens kompleksitet, kan et slikt perspektiv muliggjøre sammenligning med andre organisasjoner og kan være nyttig som en oppsummering av konteksten for denne studien.

Kapittel 3: Kompetansemangfold i utdanningsløpet til militær toppledelse

For å kunne diskutere kompetansemangfold i Forsvarets militære toppledelse, må vi ha et grep om hvilken kunnskap og kompetanse offiserene i denne studien anser som sentrale i sin karrierevei mot en militær topplederstilling. I lys av profesjonsteoretiske begreper om kunnskap og kompetanse, gir vi i dette kapittelet en analyse av offiserenes fortellinger og beskrivelser om eget utdanningsløp fram mot en militær topplederstilling og hva som kjennetegner kompetansen de tilegner seg. Vi oppsummerer kapittelet med å peke på hvilke kunnskaps- og kompetanseformer som oppfattes som sentrale, hvilke fortellinger om kompetansemangfold som kommer til uttrykk, og hva som er ulike oppfatninger og spenninger som omhandler militær kompetanse slik offiserene i denne studien ser det.

Fysisk form og førstegangstjenesten

En offiser oppsummerer, litt humoristisk, hva som gjør deg kvalifisert til en gruppe 1 stilling: «*Det er tverrsnitt av fysisk form, skolekarakter og ledertalent*». Denne inndelingen kan vise til tre arenaer som er sentrale for offiserenes kunnskapstilegnelse; førstegangstjenesten, høyere utdanning og erfaring i form av pliktår og praksis.

Informantene i denne studien hadde det til felles at de var selektert inn i Forsvaret gjennom førstegangstjenesten. For de fleste mannlige informantene hadde det ikke vært et fritt valg å gå inn i førstegangstjenesten, mens det for kvinnene hadde vært et aktivt valg. Både ved inngang til førstegangstjenesten og videre befalsskole, ble fysisk styrke, væremåter og oppførsel understreket som avgjørende for om man kom videre eller ikke. Fysisk styrke og fysiske ferdigheter så vel som kognitiv styrke, var noe alle hadde blitt testet i, gjennom opptakskrav til førstegangstjenesten. Det å være fysisk sterk og utholdende ble beskrevet som viktig for å «holde ut rekruttperioden», men også videre på befalsskolen. Noen beskrev befalsskolen som «fysisk tøft» og «knallhardt», med referanse til erfaringen med soldatutdanningen. Andre understreket betydningen av å være i god fysisk form som en forutsetning for å tilegne seg grunnleggende ferdigheter i for eksempel våpentrening, navigasjon på sjø, dykking og flyving. Fysisk form og ferdigheter er altså et viktig grunnlag for videre karriere, men ikke i seg selv nok til å gjøre karriere. Det å spesialisere deg videre som for eksempel idrettsoffiser, der fysiske ferdigheter og kompetanser er viktig, kvalifiserer ikke til lederstillinger. Snarere tvert imot. En offiser sier:

(...) idrettsoffiser er jo meningsløst hvis du ønsker deg utfordringer i Forsvaret (...) du blir kjempegod på faget, men driver innenfor ditt eget nisjefelt og får ingen lederjobb. Du er jo på

en måte operativ eller har en plattform, men du driver ikke med noe kampsystem. Det samme gjelder HR, økonomi og logistikk, den støtter bare oppunder, mens det "være sjefer for kampavdelinger, kompanisjef, batterisjef, skvadronsjef, de driver med det vi skal drive med og det er jo det som er de store tingene. Det er det operative som vinner. (Toppleder)

Offiserens utsagn trekker opp flere spenninger mellom arbeid fagspesialist og en horisontal karriere, versus ledelse med en vertikal karriere. Opplæring i militær fremferd var i så måte et skritt videre i den vertikale karrieren. Flere beskrev militær fremferd som en grunnleggende nøkkelkompetanse på befalsskolen og understreket betydningen av skikk og bruk og militær opptreden, som portvaktkompetanse for å komme seg videre i systemet¹. En offiser sier:

(...) Vi hadde en MF-karakter, militær fremferd, på befalsskolen. Hvis du strøyk to ganger, så ble du kastet ut, og da var det viktig å se på de som ikke hadde noe i militæret å gjøre, de fikk en advarsel (...) og hvis de ikke klarte å skjerpe seg, så fikk de ny stryk og da kunne de kastes ut. Det var imidlertid ikke alltid enighet mellom befalet og leder om at en person var uegnet og skulle kastes ut, i ett tilfelle var det en leder som insisterte på å beholde et befalet som flere av befalet mente ikke var egnet (søker).

Offiserens utsagn illustrerer både betydning av en væremåte og oppførsel som avgjørende for å komme videre, og at det ikke er delt enighet mellom befalet og leder hvor skillet går mellom god og dårlig militær fremferd.

Gitt vår forståelse av kompetanse som aktive ferdigheter (se kapittel 1), kan både fysisk aktivitet og militær fremferd forstås som viktig grunnlagskompetanse i Forsvaret generelt, og på vei mot en topplederstilling spesielt. Denne kompetansen er kroppslig forankret og personlig, og kan lett tas for gitt som naturlige væremåter snarere enn tillært kompetanse. Den militære fremferden sammen med bruk av uniform, er også en måte kompetanse og rang blir kommunisert på. Som en toppleder sier det: «Når det plutselig skjer noe, ser man på uniformen hvem som er sjefen. En oberst har 3 stjerner». Vi har ikke utfyllende datamateriale på uniformbruk i denne studien, men det er verdt å vise til hvordan kompetanse også uttrykkes gjennom væremåter, opptreden og uniformstyper.

¹ Ifølge veiledningen for skikk og bruk i Forsvaret, heter det «Alle som opptrer i militær uniform oppfattes som representanter for Forsvaret. Hvordan man fremtrer er derfor med å forme folks oppfatninger av Forsvaret og etaten. Personellet fremferd er med å påvirke Forsvarets omdømme» (Forsvaret 2016, s. 8)

Høyere utdanning

Stabsskolen og sjefskurset er to av de viktigste døråpnerne i utdanningen for offiserer som vil nå gruppe 1-nivå. De fleste offiserene vi snakket med hadde befalsskole i bunnen, krigsskole og master fra ulike enheter og institusjoner. Noen har også tatt masterutdanning ved en militær institusjon i utlandet. Veien fra befalsskole til videre utdanning har flere likhetstrekk slik den beskrives av de intervjuede. Alle hadde gått krigsskolen, som er nødvendig for å kvalifisere til offiserstillinger, noen hadde også gått det som tidligere kaltes Krigsskolen II, der man kunne gå et to-årig løp og tilegne seg en bachelor. Med krigsskolen følger også pliktår, hvor de fleste hadde tjenestegjort i ulike deler av Norge. Det var imidlertid ikke slik at alle offiserene hadde like erfaringer, noen hadde for eksempel jobbet sivilt noen år etter befalsutdanningen og før krigsskolen, andre hadde gått rett fra befalsskole til krigsskolen. Et felles kjennetegn ved informantenes utdanningsløp var vekslingen mellom akademisk utdanning i Forsvarets eget utdanningssystem og praksis gjennom ulike former for tjenestegjøring på ulike steder i Norge og utlandet.

Omtrent 25 % fra av dem som har fullført krigsskolen kommer videre til stabsskolen; det vil si at nåløyet er trangt. Ifølge Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS) baserer uttak til videregående offisersutdanning og offisers påbygg som Stabsskolen, på følgende seleksjonskriterier: Tjenesteerfaring (bla. deltagelse i internasjonale operasjoner), akademisk utdanning, dyktighet, potensial og andre forhold som prioriterte personellkategorier, særskilte lederegenskaper, kompetanse om planlegging av operasjoner. (Svarstad, 2023, s. 25)

I samtaler med informantene om den høyere utdanningen de hadde tatt, var det få som diskuterte og reflekterte over hva de hadde skrevet master- eller bacheloroppgave om, eller hvordan de tok denne kunnskapen i bruk, med mindre vi spurte spesifikt om det. De snakket i mindre grad om kunnskapens innhold, enn det å 'hake av' for utdanningen. Kanskje er dette noe av det Abbott (1988) viser til når han hevder at akademisk kunnskap har større symbolverdi enn praktisk verdi (Abbott, 1988, s. 54). Flere hadde tatt masterutdanning i utlandet og beskrev dette som en fin tid. Her ble det spesielt lagt vekt på hvor fint det var å tilbringe sammenhengende tid med familien i forbindelse med studier i utlandet. Dette i kontrast til hverdagen som offiser hjemme i Norge, som var preget av pendling og reiser hit og dit.

Flere var også opptatt av å beskrive *hvordan* de ble valgt ut til videre utdanning, snarere enn hva det var ved utdanningen som var spennende. Dette kan kanskje reflektere presset om vertikal mobilitet i offiserkulturen, som Lauritzen & Stokke også understreker i sin forskning (Lauritzen & Stokke, 2014).

Et eksempel på dette er beskrivelser av opptak til sjefskurset. I motsetning til stabsskolen, er sjefskurset ikke noe en kan søke på, men noe en må nomineres av sin forsvarsgren til, ettersom hver gren har et visst antall plasser. Implisitt i dette ligger det derfor at de ulike forsvarsgrenene har oversikt over de ulike kandidatene de kan sende. Sjefskurset er prestisjetungt og har blant annet stortingsrepresentanter, embets- og tjenestemenn, representanter fra media, landsomfattende organisasjoner og næringsliv som målgruppe. Disse utgjør de fleste av plassene, der offiserene konkurrerer om en mindre andel av plassene. Sjefskurset trekkes frem som positivt for å kunne få gruppe1-stillinger, men ikke som en nødvendighet, ettersom kurset også kan tas etter en har fått en slik stilling. Det var ikke diskusjoner om innholdet i kurset i intervjuene, eller deltageres erfaringer med å være på et kurs med deltagere med ulik kompetanse.

Ettersom Sjefskurset er noe man plukkes ut til av sin forsvarsgren, er det blant noen av offiserene en større usikkerhet knyttet til hva som gjør at en får plass. Det å få plass på sjefskurset og bli nominert til en plass der, oppleves av enkelte imidlertid ikke som helt åpne prosesser. En søker til gruppe 1-stilling beskriver det slik:

(...) plutselig midt i sommerferien så får jeg en tekstmelding, 'ta kontakt snarest, mulig plass på sjefskurset', og jeg bare – hvorfor får jeg den nå? (Søker)

Søkerens uttalelse viser både hens overraskelse over å få denne beskjeden, men reflekterer også et generelt aspekt ved slik informantene snakker om overganger fra en utdanning til en annen; de får en telefon, en melding, en beskjed av noen som på en eller annen måte har tenkt at «du passer inn». Det var imidlertid tydelig at selve utvelgelsen til et slikt kurs var av betydning.

Pliktår og arbeidsplasskunnskap

I den grad offiserene vi intervjuet snakket om hvilken kunnskap som var viktig og hvordan de tok den i bruk, var det spesielt med referanse til kompetanse som trengtes i deres daglige arbeid. Det kunne være alt fra å kunne snakke med folk som man hadde lederansvar for, til å løse krevende samarbeidsutfordringer, personalproblemer og trakassering. En del arbeidsoppgaver kunne være følelsesmessig utfordrende; for eksempel håndtere død i tjenesten, løse logistikkutfordringer i en

INTOPS, de-brief etter ulykker eller samle samme en tropp for utsendelse til en militær operasjon. De av informantene som hadde hatt perioder av arbeidslivet utenfor forsvaret, beskrev ofte dette på en devaluerende måte, som denne offiseren:

Jeg var ganske lenge ute, det vil si jobbet sivilt, før Krigsskolen. Deretter har jeg reist en del og vært i flere omganger i forbindelse med militære operasjoner. Jeg var også to år i det sivile mørket (ler) før jeg søkte meg inn igjen i Forsvaret (Toppleder)

Noe som kjennetegner informantenes beskrivelse av sin kompetanse, er at de samtidig rangerer kompetansen i forhold til *hvor* den er ervervet. Kontekstspesifikk kompetanse ble vektlagt som avgjørende. Denne formen for kunnskap kan kanskje beskrives som det Carr (2010) betegner som ekspertise; den utvikles gjennom kontekst, den er hierarkisk, relasjonell og ideologisk fordi den innebærer et mer eller mindre stabilt hierarki av verdier som gis autoritet (se kapittel 1). Dette kan vi gi flere eksempler på.

Mange av offiserene i gruppe 1 uttrykker at de har gått en naturlig vertikal linje innenfor sin gren. Dette innebærer forflytninger mellom stillinger, mellom steder og mellom typer av praksiser som på ulike måter er tett på krigens krav. For eksempel har en offiser i Hæren som regel hatt visse typer stillinger; som troppssjef, kompanisjef og bataljonssjef (se også Lauritzen og Stokke, 2014, Ubisch 2023). Stillingene, og skifte av dem, har som regel ført til geografiske forflytninger både i Norge og utland. De fleste offiserene har tjenestegjort steder med krig, slik som i Balkan og Afghanistan og deltatt i andre internasjonale operasjoner (INTOPS). Denne type erfaringer og mobilitet gir poeng ved søknad til stabsskolen. Flere offiserer understreker også at denne type tjenesteerfaring er viktig for personlig læring og utvikling. Etter år med stillinger i innland og utland, og operativ erfaring fra INTOPS, har flere deretter gått videre til ulike lederstillinger. De fleste har hatt mye personalansvar gjennom ulike type stillinger noe mange understreket som viktig for å kvalifisere seg videre. Den «naturlige vertikale linjen» kan forstås som en mer eller mindre delt og tatt for gitt oppfatning om hva som kvalifiserer for videre avansement mot en gruppe 1 stilling. Et punkt på denne linjen man bør «hake av», er «å ha vært i Oslo».

«Å ha vært i Oslo»

«Å ha vært i Oslo» betyr å ha hatt en stilling i Forsvarsdepartementet eller Forsvarsstaben. Erfaring fra Oslo handlet ifølge mange om å forstå forsvarspolitikken sentralt. Slik tjeneste ble ofte trukket frem som å være nødvendig for videre karriere. En søker sier:

Da kom det et spørsmål om jeg kunne bidra med et arbeid i Oslo. Da kom stabssjef i (...) -staben og så meg i øynene: 'hvis du vil ha en videre karriere så må du reise til Oslo', da var egentlig valget veldig enkelt (Søker).

Av andre informanter ble stabstjeneste i Oslo også beskrevet som en viktig måte å få et overblikk over organisasjonen på. Arbeidet ga et annet perspektiv enn for eksempel det en får fra stillinger i Sjøforsvaret, Luftforsvaret eller Hæren. Flere understrekte at stabstjeneste også ga et innblikk i de politiske prosessene som henger sammen med forsvarstjenesten og at dette bidro til en mer helhetlig kompetanse. Dette er også en form for jobbtrening eller praksis som beskrives som kompetansehevende.

Internasjonal tjeneste og internasjonale operasjoner

Internasjonal tjeneste kunne være for eksempel NATO-tjeneste, del av utdanning (som master ved et universitet), eller operativ tjeneste (INTOPS -erfaring). Internasjonal stabstjeneste kunne være en mulighet til å fortsette i Forsvaret samtidig som man kunne være tettere på egne barn og partner. Dette betyr ikke at offiserene vi snakket med var samstemte i viktigheten av akkurat disse erfaringene for å kvalifisere til gruppe 1-stillinger. Operativ erfaring var derimot noe de fleste offiserene trakk frem som avgjørende for kvalifisering til militære lederstillinger.

Innkallelsen til operativ tjeneste kunne skje over helga (*«jeg ble innkalt på en fredag og mandag sto vi på flyplassen»*). Flere begrunnet betydningen av operativ tjeneste med referanse til hva som egentlig var Forsvarets oppdrag og hva man er «ment til å gjøre». En søker til topplederstilling sa det slik:

(...) det er klart at vi som er her (..) må huske på hva vi er her for, og det er for de som er ute i internasjonale operasjoner, det må på en måte ikke være denne frikoblingen, for da mister vi på en måte hele identiteten vår, og gjør feil prioriteringer og beslutninger, så det er viktig i en sånn profesjonsutdanning at du har i tilstrekkelig grad vært på ute på oppdrag, og at du har hatt ledende stillinger der (Toppleder).

Andre begrunner betydningen av operativ erfaring slik, som denne topplederen:

Den operative erfaringen gjør jo at du forstår hvordan forslag til beslutninger vil ha effekt ute, for det er lett å forenkle. Det er lett at det i utgangspunktet virker som en veldig enkel løsning, men når det kommer til gjennomføring så har du også med deg de perspektivene som gjør at du kan belyse ting i mer helhet, da (Toppleder).

Med andre ord kan en forklare noe av viktigheten med operativ erfaring for gruppe 1-stillinger som det å kjenne til konsekvensene av beslutningene man tar, og som erfaring med det som er Forsvarets oppdrag. Det synes å være enighet om dette både i gruppen av søkere og toppledere. Samtidig var det flere som understreket hvor emosjonelt krevende det kunne være å skulle lede slike internasjonale oppdrag. En toppleder understreket hvor utrolig vanskelig det kunne være å ha lederansvar når man ble kommandert ut:

Vi fikk beskjed en torsdag at dere skal til X, uka etter. Jeg var en av dem som skulle samle avdelingen og de guttene og jentene som var der og si at vi drar på mandag, i krigen, ekstremt kort frist (...) det å få motivert de som sto på lista, og få redusert alle følelser som traff dem da, slev om dette var egentlig hva vi hadde trent på (...) det kommer jeg aldri til å glemme (Toppleder)

Denne type fortellinger reflekterer det flere beskrev som «profesjonens alvor» og kan også si noe om hvordan kompetanse i å håndtere egne og andre følelser er en viktig kompetanse som tilegnes i situasjoner som topplederen over beskriver. En annen toppleder sier:

Arbeidsoppgaver mine er sammensatte, det kan være både å lese dokumenter og representere delta på arrangementer og representere Forsvaret i ulike sammenhenger. Her er det viktig med militær fremferd; du må bli sett som offiser. Som oberst. Du må også ha evne til refleksjon og analytisk talent. Men det er et alvor i profesjonen. Jeg kan ikke dra hjem fra jobb hvis det er krig. Vi jobber med liv og død-spørsmål. Vi må skrive brev hvis vi drar på skarpe oppdrag, må jobbe med følelser og egen risiko (Toppleder).

Tid og mobilitet

En rekke kontekstuelle betingelser setter begrensninger for utvikling og tilegnelse av kunnskap gjennom utdanningsløpet, som tidsdimensjonen og mobilitet. Stabsskolen er en av flere porter som må åpnes, men den må også åpnes tidsnok. En søker sier:

Hvis du har blitt så og så gammel og ikke har tatt stabsskolen så får du ikke stabsskolen, så hvis du er over 45 og ikke har kommet deg igjennom stabsskolen så er du ikke ferdig, men da stopper du her, da (Søker)

Alder er i så måte en effektiv seleksjonsmekanisme. Offiserers pensjonsalder på 60 år er en av årsakene til at tidspresset på å gjennomføre stabsskolen tidlig blir høyere. Å få plass på stabsskolen er kanskje en av de viktigste portene for å nå gruppe-1 nivå, ettersom det er dette som kvalifiserer til høyere stillinger som oberstløytnant/kommandørkaptein. Samtidig er det et tidsvindu for denne

kvalifisering som fremstår som en «naturlig» avgrensning. Dette har også konsekvenser for hvor lenge man sitter i stilling; for å rekke oberstnivå, kan en ikke sitte for lenge i stillinger.

Tidsdimensjonen kommer også til uttrykk i informantenes beskrivelse av sin karrierevei mot en topplederstilling, om enn på litt andre måter enn i utdanningsammenhengen. Å sitte lenge versus å sitte kort i en stilling sier noe om karrieremulighetene. Det å sitte lenge i en stilling vil kunne være «karrierehemmende» for offiserer i forsvaret (se også Ubisch, 2023), mens å «rottere» relativt ofte (for eksempel 2 år) er tradisjonelt et godt grep. Internasjonal forskning viser til denne type rotasjon som «svingdør-strategier» (*revolving doors*) der det å skifte jobb ofte bidrar til vertikal mobilitet (se for eksempel Seabrooke & Tsingou, 2021)

Noen av informantene vi snakket med nærmest unnskylte seg for at de egentlig hadde sittet «litt for lenge i denne stillingen», enn det som var nødvendig. Andre uttrykte en viss motstand mot denne type tenkning, som denne topplederen: . Som en toppleder sa:

Jeg vil ha jobber som interesserer meg, ikke bare skifte for å skifte (Toppleder)

Et kritisk spørsmål kan være om et slikt hyppig skifte i stilling gir offiserene et større mangfold av kompetanse, men likevel et overfladisk kompetansemangfold.

«Det er det operative som vinner» - men hva er riktig operativ kompetanse?

Den mest uttalte uenigheten blant offiserene i denne studien, når det gjaldt hvilke kompetanseformer som er avgjørende for å nå gruppe 1, var knyttet til den operative erfaringen, både fra INTOPS men også fra operasjoner i Norge. De fleste vi snakket med brukte bare uttrykket «operativ erfaring». Slik informantene snakket om det på, så innebar operativ erfaring ifølge noen å ha hatt «camo i ansiktet» og «ta grop» (være i skyttergrav). Det viser til fysiske anstrengelser i forbindelse med krig eller øvelse på krig. Samtidig ble innholdet i hva operativ erfaring er, ofte diskutert. Et problem flere trakk frem er at administrative erfaring fra INTOPS, logistikkoppgaver og sanitet, ikke anses av enkelte av de som rekrutterer som «riktig» form for operativ kompetanse. En søker sier:

Det er alltid de som har vært operative ute i felt som ender opp med å bli sjef, for de har vært sjef på et fartøy og det er den som er viktig i (gren), da. Mens jeg har jobbet administrativt, og da er du ikke i operativ bransje, selv om jeg har operativ tjenesteerfaring, så er jeg ikke

operativ av – akkurat som i Luftforsvaret, så er det om å gjøre å være – da må du ha flydd et fly, da er du litt over de andre (Søker).

Det siste poenget som nevnes her, er det flere som gjentar. For å få respekt fra dine underordnede mener mange det er nødvendig at man selv har “riktig” erfaring fra bransje og gren. Enkelte offiserer satte imidlertid spørsmålsteget med hva som kunne omtales som operativ erfaring og ikke. En leder sier:

Når noen snakker om operativ tjeneste så skal du på en måte ha tatt grop eller hatt camo i ansiktet, da, hvis jeg kan si det på den måten. Vi anerkjenner på en måte ikke i like stor grad forvaltningsdimensjonene av det som skal skje, tradisjonelt (Toppleder).

Begrepet ‘operativ kompetanse’ er verdsatt på toppen at et «hierarki» av hvilken kompetanse som kvalifiserer til militær ledelse i gruppe 1 stilling. Basert på denne verdsettingen av den «riktige operative kompetansen» tilhører også en stereotypi om krigeren eller soldaten som har «hatt grop» (vært i skyttergrav) og «camo i ansiktet» (kamouflasje). Den operative kompetansen man har tilegnet seg gjennom tjenesteerfaring er sentral for å definere hvilke toppledere man vil ha, og for å tydeliggjøre at militære ledere må ha erfaring med «oppdraget».

Flere av de vi intervjuet understreket imidlertid at operativ kompetanse kunne vise til et mangfold av erfaringer, noe som igjen ville inkludere et større mangfold at søkere til gruppe 1-stillinger. En toppleder sier;

Det er mange måter å være operativ på, du kan ikke si at den ene er viktigere enn den andre. Det er jo summen som er essensiell her. Du kan ikke utelukke noen for at du har valgt en [annen] vei, eller kall det en tradisjonell, operativ spisset vei, det som er viktig er jo at du får erfaring fra forskjellige nivåer, hvis du skal på en måte oppover i systemet, da (Toppleder).

Denne offiseren påpeker at operativ erfaring ikke trenger å begrenses til slik det ble beskrevet i forrige avsnitt. Det som trekkes fram her er heller viktigheten av *bredde*. Mange offiserer er altså enige i at det trengs en bredde og en overordnet forståelse av hva som skjer i innenriks, - og utenrikspolitisk forstand for å kunne kvalifisere til toppstillinger. Likevel har vi pekt på at det finnes uenigheter i hva som kan defineres som den «riktige» formen for bredde og erfaring. Ved å favorisere det offiserene omtaler som tradisjonell operativ erfaring, kan dette ha konsekvenser for hvilket mangfold en får i kompetanse. I tillegg til å ha folk på toppen som har deltatt i internasjonale operasjoner (INTOPS) som soldat, og forstår implikasjonene av ulike beslutninger, kan en også ha behov for militære ledere med forståelse for eksempel logistikkteknologi og økonomi. Mange

argumenterer for å inkludere et større mangfold av kompetanse innunder operativ kompetanse og erfaringer.

Et viktig poeng er imidlertid at operativ kompetanse anses som den høyest rangerte kompetansekravet for offiserer, samtidig så blir du mindre operativ jo lengre opp i systemet du kommer. Dette reflekterer hvordan soldaten er et nøkkelsymbol på Forsvarets mest høyverdige kompetanse, samtidig som det reflekterer det hierarkiske forholdet mellom soldater og offiserer. Det er lett å erstatte en soldat, men det tar 15 år å erstatte en general, så derfor sender du ikke generaler opp i et jagerfly, oppsummerer en toppleder.

Dess høyere ledernivå, dess lengre er du fra fronten. Forsvarssjefen sier at han er i bakrykk! Oppgavene blir mer og mer kompliserte og det er mye on-the-job training. Det koster mer å erstatte en general (15 år) enn en soldat. En general har mer makt. Hen skal planlegge og gjennomføre – du sender ikke en general opp i et jagerfly eller ned i en ubåt (Toppleder).

Et viktig poeng i måten offiserene snakker om kompetanse på er at de ofte sammenligner seg med soldaten, ikke med andre ledere for eksempel i næringslivet. En leder sier: «som leder blir man mer og mer mangfoldig, man sloss ikke lenger fra ett sted (eks. sjø, luft eller hær)». Begrepet kompetansemangfold har dermed betydning innenfor denne forståelsen, der lederens kompetansemangfold sees i forhold til soldatens smalere kompetanse og ekspertise.

Oppsummering

Offiserene som er intervjuet i denne studien har både sammenfallende og divergerende forståelser av kunnskap og kompetanseformer som oppfattes som sentrale i deres karrierevei mot en militær topplederstilling. Offiserene har mer eller mindre fulgt samme utdanningsløp fra førstegangstjenesten, befalsutdanning og stabsskole. De har også hatt pliktår mellom utdanningene. Et fellestrekk med fortellingene om utdanningsløpene er at offiserene beskriver hva de har gjort, hvor de har vært og hvilke nettverk som har vært viktige for avansement. De snakker ikke om utdanningen som en kompetanse. Det er uklart hvordan kunnskap tilegnet gjennom utdanningen tas i bruk i praksis, men dette har vi ikke grunnlag for å diskutere. Operativ erfaring betones høyt i kulturen, noe også tidligere forskning viser (Lauritzen & Stokke, 2014). Det er likevel noe uenigheter om hvilke ferdigheter som 'operativ' kan romme. Flere mener at denne type kompetanse bør inkludere logistikk, administrasjon og forvaltning mens andre beskriver operativ kompetanse primært som det å ha deltatt i en militær operasjon som soldat, hatt camo i ansiktet og «grop». Sånn

sett er det delte oppfatninger om hvor mangfoldig operativ kompetanse skal være. Oppsummert oppfatter offiserene i denne studien kompetanse som kvalifiserer for toppstillinger, som mye mer enn utdanning. Det som må til for å komme seg videre i karrieren er foruten det obligatoriske utdanningsløpet:

- å ha deltatt i internasjonale operasjoner
- å ha vært i skyttergrav og hatt camo i ansiktet
- å ha vært i Oslo

Dette beskriver mange som et mangfold av kompetanser, selv om det er noe uenighet i om andre typer erfaring også kan telle som for eksempel operativ erfaring, som logistikk og administrasjon. Ekspertisen som militær topplerer kjennetegnes altså av et kompetansemangfold i betydningen bred erfaring, snarere enn spesialisert kunnskap innenfor et smalt felt. Flere ser muligheter for kompetansemangfold dess høyere du kommer i offiser hierarkiet. Tidsbegrensninger på stillinger og alder, samt muligheter for mobilitet er også dimensjoner som kan hemme enkelt offiserers muligheter for karriere til en topplererstilling.

Kapittel 4: Kompetansemangfold i rekrutteringsprosesser til gruppe 1-stillinger

I forrige kapittel fikk vi et grep om hvilke kunnskapsformer og kompetanse som offiserene i denne studien vektlegger i karrieren mot en militær topplederstilling. I dette kapittelet vil vi med utgangspunkt i rekrutteringsprosessen undersøke ulike oppfatninger av hvilke former for militær kompetanse som vektlegges i søke- og rekrutteringsprosesser til gruppe 1-stillinger. Rekrutteringsprosesser har vi tidligere definert som en dynamikk mellom søkere og toppledere og som aktiviteter som påvirker antall og typer av søkere til en stilling (Ozturk etl.al. 2019)

Basert på intervjumaterialet finner vi at rekrutteringsprosessen inneholder en rekke ulike aktiviteter; bruk av lister som på forhånd rangerer mulige kandidater til en gruppe 1 stilling, psykologiske tester, mentorer og sponsorer. For toppledere bidrar verktøy som bruk av psykologiske tester og oberstlister til å klassifisere og rangere søkere, mens for søkere er bruk av mentorer, sponsorer og kolleger viktige som sosiale nettverk for å styrke ens eget kandidatur og utvikling av karriere. Vi argumenterer for at disse aktivitetene produserer bestemte måter å tenke om kompetanse på og reflekterer idealer om hva som er den ypperste militære lederekspertise. Et viktig diskusjonspunkt er i hvilken grad disse aktivitetene bidrar til en strømlinjeforming eller om de åpner opp for et bredere kompetansemangfold.

Kjennetegn ved rekrutteringsprosessen til gruppe 1-stillinger

Alle topplederne vi intervjuet i denne studien var involvert i rekruttering av søkere til gruppe 1-stillinger. Grovt skissert beskrev de følgende prosess når en stilling blir ledig i gruppe 1: Stillingsbeskrivelsen gjennomgås og det sjekkes av administrasjonen om kravene som tidligere ble stilt, fortsatt er valide eller om det trengs en oppdatering. Dersom det er store endringer i stillingsbeskrivelsene fra tidligere, må dette drøftes med fagforeningene. Når utlysningen er ferdig utarbeidet sendes den til Forsvarsstaben, og til administrasjonen som lyser ut stillingene. Ifølge topplederne i denne studien, starter arbeidet med å få tak i søkere til gruppe 1-stillinger etter at stillingen er lyst ut. Det er ikke alltid så mange å velge mellom. En beskriver det slik:

Og så prøver vi da at denne søkelisten er tilstrekkelig til at det er et utvalg vi kan velge fra, og som regel klarer vi det og av og til klarer vi det ikke, og da blir det bare en eller to søkere og det er litt sånn det er nå, da. (Toppleder)

I dette eksempelet viser topplederen til et behov for å ha en type mangfold i utvalget av søkere, men at dette ikke alltid oppnås. Når intervjuer til stillingen er gjennomført, starter, ifølge topplederne arbeidet med å skrive en innstilling. Ifølge topplederne så følger innstillingen en klar «rute» videre til behandling i det såkalte gruppe1-rådet. Rådet har fire arbeidsgiverrepresentanter og tre representanter for arbeidstakerne. Ofte er det nestledere for de ulike forsvarsgrenene som sitter der. Deretter gjennomgås forslagene til innstilling, og noen ganger sendes de videre til forsvarssjefen slik som de er, og noen ganger endres de. Etter rådet har fattet en beslutning, sendes det videre til forsvarssjefen som da godkjenner kandidatene som har fått opprykk til gruppe 1-stillinger.

Topplederne vi snakket med var tydelige på at man må gi gode begrunnelser til de som ikke innstilles eller ikke blir innkalt til intervju. En leder sier:

(..) det må begrunnes veldig nøye hvorfor det ikke ble kalt inn til intervju, og hvorfor vi ender opp med den innstillingsrekkefølgen vi gjør, og da går det selvfølgelig spesifikt på må-krav, bør-krav, kvalifikasjonskrav og hele tiden med dette kvalifikasjonsprinsippet som skal rettferdiggjøre det valget vi tar, da, og her er det både friske diskusjoner, for her er det rom for tolkning. Kvalifikasjonsprinsippet gir rom for tolkning, eksempelvis da på egenskaper. (Toppleder)

Kvalifikasjonsprinsippet slik det omtales her handler om de formelle prinsipper som topplederne legger til grunn for vurdering av egnet kompetanse til stillingen. I lys av kompetansebegrepet slik vi definerer det i denne rapporten - ikke bare formelle kvalifikasjoner, men også ferdigheter og egenskaper som anses som viktig for å løse oppgaver i konkrete situasjoner, og som et potensial (Boon & van der Klink, 2002) – så er vurdering av en søkers potensial gjerne noe som gir rom for tolkning knyttet til hvilke egenskaper man anser at søkeren har og kan utvikle.

Rekrutteringsprosessen innebærer imidlertid en rekke aktiviteter som innebærer en type forhandling om hvilken militær ekspertise man ønsker i en gruppe-1 stilling. I det følgende vil vi vise *hvordan* arbeidet med å få tak i søkere gjøres og hva søkerne må gjøre for å komme i posisjon, ved å beskrive tre praksiser; listene, personlighets testene og sponsorer/mentorer.

Rekrutteringsaktiviteter; lister, tester og nettverk

I sin studie om rekruttering til toppstillinger i Forsvaret, betegner Lauritzen og Stokke (2014) toppledelsens bruk av oberst- og kommandørlister som en form for talentspeiding og rangering av mulige fremtidige oberster og kommandører. Et kjennetegn ved liste-praksisen er manglende

åpenhet og innsyn i innstilling til stillinger, resultatet av prosessene er ikke åpne og vurderingskriteriene som legges til grunn for om du er på en liste eller ikke, er ikke alltid uttalte (Lauritzen og Stokke, 2014, s. 54-59). I denne studien finner vi også at praksisen med listene er viktig del av rekrutteringsaktivitetene; systematisk og klar for topplederne, men mindre transparent for søkerne. En typisk uttalelse fra søkere vi intervjuet som illustrere denne mangelen på transparens var utsagnet: «*Jeg står visst på en oberstliste*» (innforstått: «men jeg vet ikke hvorfor eller hvordan jeg har havnet der»). Snarere enn å se på dette som en uformell praksis, tilnærmer vi oss listepraksisen som en måte forståelser av kompetanse(mangfold) og ekspertise produseres og reproduseres på.

Noen av topplederne forklarer at listene er et viktig verktøy for å holde oversikt over hvilket personell med hvilken kompetanse de har til rådighet. Selv om utvalget fra de ulike grenene i denne studien er relativt begrenset, kan det være interessant å skissere hvordan offiserer fra de ulike grenene beskriver liste- systemene noe ulikt.

I Luftforsvaret virker det å være et fast system der det er Luftforsvarets oberstråd som lager lister over alle oberstløytnanter. Disse rangeres utfra et bokstavsystem, med A, B, C, D, E og F-kandidater. Hvem som er i hvilke kategorier, ligger åpent for innsyn i arkivsystemer tilgjengelig for topplederne. A-kandidater er de som er «klare» og kan ta hvilke som helst jobber på gruppe 1 nivå. Disse A-kandidatene kan «tikke av» på høyere utdanningskrav og har typisk en operativ bakgrunn fra INTOPS. B-kandidater har en annen bakgrunn som fagspesialist, for eksempel innen IKT. Disse kandidatene har ifølge topplederne i denne studien en kompetanse som ikke kan kvalifiserer til gruppe 1. En toppleder forklarer:

En B-kandidat kan sannsynligvis gå inn og ta stort ansvar, men innenfor IKT-området, du blir ikke satt til å lede en jagerflyskvadron (Toppleder).

I motsetning til andre profesjoner, hvor kunnskapsgrunnlaget kan være veldig spesialisert, er altså kjennetegn ved A-kandidater et større antatt mangfold i kompetanse enn B-kandidater. Etter rådet har rangert navnene på listene, får de som er rangert høyest tilsendt et brev hvor de får vite at de *satses på*, og at de oppfordres til å søke stillinger på høyere nivå.

I Sjøforsvaret har en på lignende vis et kommandørråd som rangerer alle som har graden kommandørkaptein. En toppleder i Sjøforsvaret forteller:

Vi ser over alle på dette nivået, og da er det 250–300 stykker som skal igjennom på dette rådet en gang hvert andre år (Toppleder).

Her opereres det ikke med bokstaver, men med et fargesystem, grønn, gul og rød/hvit. De grønne er det en offiser omtaler som «ferdigprodusert» og klar for opprykk, tilsvarende A-kandidat i luftforsvaret. Gule offiserer trenger mer for å nå opprykket, for eksempel utdanning som stabsskolen, eller erfaring fra forsvarsdepartementet. De hvite, tidligere kalt røde, er de som ikke anbefales. Hvor mange som kommer i hver kategori, er bestemt av ulike kvoter. Rådet kommer deretter med anbefalinger, før det er sjefen for Sjøforsvaret som avgjør listen. De som er grønne og gule får et personlig brev som forteller hvilken kategori de er plassert i, samt råd om hvordan man eventuelt kan komme høyere opp på listen. De som ikke kommer med på listene, eller er «hvite», får ikke beskjed. Ifølge flere av de intervjuede er informasjonen om hvem som ligger på listene ikke tilgjengelig for offiserene. Organiseringen av kommandørlistene kan i stor grad sies å ligne den fra Luftforsvaret.

Ut ifra intervjuene med offiserer fra Hæren, kom det ikke like tydelig fram hvordan og hvorvidt disse hadde et lignende liste-system. Flere beskriver en automatikk i at en oberstløytnant vil være oppe til vurdering for «gruppa», som for eksempel denne obersten:

Hvis du har 250 oberstløytnanter, da – de vurderes i oberstrådet, for de er på en måte grunnlaget for å ta steget opp til oberst, og derfor så må du vurdere den gruppa (Toppleder)

Det kan synes som at topplerne i Hæren ikke klassifiserte kandidater til gruppe 1-stillinger som A, B og C kandidater, eller kandidater med farge grønn, gul og hvit, men snarere bruker distinksjoner som å være «bred nok» eller for «smal», eventuelt at kandidaten var «klar» eller trenger «mer erfaring».

Med bred viser til et mangfold i kompetanse og kunnskap, viser det å være smal til en spesialisering innen et fagfelt. Det virker altså som om selve systemet og kategoriseringene handler om mye av det samme, men at Hæren ikke har satt navn og felles kategorier slik de andre har. Her var også noen av topplerne kritisk til de andre grenenes liste-system, fordi de ga inntrykk av å skape A og B lag av kandidater. En offiser sier:

Så jeg synes jo alltid at de (andre grener) har hengt seg opp i at, sånn eller sånn bokstav eller farge (...) Vi vil aldri gå ut og si at du er en rød, hvit, blå, svart, A eller B – det er ikke noe vi

snakker om, det. Vi snakker ikke om sånne ting utover at – vi lager ikke noe A eller B-lag, vi (Toppleder).

Toppledere omtaler listene og det å komme på en liste, som åpne og transparente prosesser, som i enkelte tilfeller også ligger ute til innsyn for andre. Søkere har imidlertid ikke helt samme forståelse, og vet ikke alltid hvorfor de havner på lista. Det er åpenbart at det er et spenningsforhold mellom klassifiseringen som er gjort, og søkeres egne vurderinger av hva som vil være en rettferdig vurdering. I det følgende vil vi gi eksempler på hva søkere gjør for å forsøke å komme på en liste og i posisjon til en stilling. Det gjelder å spille på innflytelsesrike nettverk.

Mentor og sponsor «Følg meg så går det deg godt i livet»

Et felles kjennetegn ved søkeres erfaringer med søkeprosess til gruppe 1-stillinger, var at de både var drevet av en egen motivasjon, men at denne motivasjonen i stor grad ble styrket av et «støtteapparat» som den enkelte søker etablerte rundt seg. I intervjuene ble vi ofte forklart at offiserene hadde søkt en stilling på oppfordring fra enten en kollega eller en mentor.

Mentorprogram trekkes fram som en viktig del av rekruttering og veiledning av offiserer til topplederstillinger. Offiserene blir tilbudt plass og tildelt mentor, og det er ikke noe man selv kan søke på (Stokkeland og Moldjord 2023). I tillegg til et felles mentorprogram, er det flere som beskriver at de har egne mentorer de diskuterer utvikling og karriere med. Her er det ingen formalisert prosess for tilordning og organisering mellom mentorer og offiserer. En offiser forteller at hen ble anbefalt å finne seg en mentor. Etter å ha spurt HR-avdelingen fikk hen beskjed om at dette var noe man måtte ordne selv, så offiseren gikk derfor i gang med å skaffe seg en mentor. Offiserene beskriver disse mentorordningene som et sted der en kan diskutere karrieren, men også helt konkrete problemstillinger, som her:

Vi har prøvd å møtes en gang i kvartalet, så har jeg booket en time hos hen (...), så har hen kanskje kommet med noen anbefalinger på lesestoff eller på, ja, vi har diskutert – jeg har kanskje sagt at jeg ønsker det temaet, så har vi kommet inn på helt andre ting (Søker).

Videre pekte enkelte på at årsaken til at de ble valgt ut til stabsskolen og lignende, skyldes at de har hatt det de kaller en «sponsor». Snarere er en sponsor en som hjelper deg frem, men som man ofte ikke vet hvem er. Sponsorer ble nevnt ved flere anledninger. Noen forklarer sponsorer som en i oberstrådet som hjelper deg frem. Denne søkeren, som var kommet på en oberstliste sa følgende:

(...) og så må du ha en sponsor, en som snakker for deg (...) Altså, noen som sitter i det rådet som snakker for deg, da, noen som må være villig til å si at, «jeg synes hen fortjener en sjans» (Søker).

Den samme personen beskriver hvordan mangelen på sponsorer kan gjøre at en ikke når opp til toppen:

*Det var noen som hadde søkt den jobben jeg har søkt nå, (...) som sa til meg at hen hadde nå valgt å ikke søke denne jobben fordi hen visste at hen ikke sto på karrierelisten, men h*n har gjort alle de riktige tingene, hen har tatt alle disse belastningene, jobbet på FOH (Forsvarets operative hovedkvarter) og jobbet i forsvarsstaben, altså, jobbet på alle disse stedene som gjør at du tikker av det du må ha, da, men hen har ikke den sponsoren som gjør at hen blir sett, da (Søker).*

En mulig distinksjon mellom mentorer og sponsorer, er at flere av offiserene forteller at de ikke vet hvem som er sponsoren deres. Ettersom noen offiserer velges ut til for eksempel sjefskurs, er det en oppfatning om at de derfor kan ha en sponsor i rådet, men de vet ikke nødvendigvis hvem denne sponsoren er. Andre omtaler sponsorordningen som noe offiserene vet om. Dette var spesielt en oppfatning blant dem som allerede var i gruppe 1, som denne topplederen beskriver det:

Vi har også uformelle mentorer, type mer sponsor, hvis dere skjønner hva jeg mener. Altså, «følg meg, så går det deg godt her i livet.» (...) det viktigste jeg gjør er å produsere min egen etterslekt, og da plukker jeg opp noen (...) og gir dem litt mer råd enn det de kanskje vil ha. (...) Det er [en] uformell mekanisme, det er ikke alle som gjør det, absolutt ikke, noen gjør det og noen gjør det sikkert for mye også, og det er dessverre ikke noen objektive sett med kriterier for å komme inn, det er mer en sånn personlig relasjon (...) », det er mer en buddy, kollegarelasjon, da (Toppleder).

Her beskrives sponsorer som en mer kollegial mekanisme som skjer i møte med offiserer en vil hjelpe på veien. De som anser seg selv som sponsorer forklarer dette som en måte å skape gode fremtidige ledere – sin etterslekt. En annen toppleder forsøker å oversette begrepene om mentor og sponsor ved å trekke fram hvordan mentorer og sponsorer er mennesker som har sett deg og som du kan få hjelp og råd fra:

Alt som er av mentorer i [gren] er nok litt uoffisielle, og det er litt sånn i sivile, at du har gjerne noen du har knyttet om deg og i mitt tilfelle har det vært vel så mye folk som har vært underordnet, altså, mentorer behøver ikke være over deg, det kan også være folk som har sett deg. (...) Å ha en sponsor, da må det være for at du har en som du har jobba tett med som vet hva du står for, og sånn sett du kan sparre med, da (Toppleder).

Disse to utsagnene fra toppledere viser til en forståelse av hvordan sponsorer og mentorer kan sies å være en forlengelse av kollegiale relasjoner, der man kan sparre og gi hverandre råd. For de som

allerede er i gruppe 1, kan funksjonen til mentorer og sponsorer fremstå som mer åpenbare og tydelige, kanskje nettopp fordi de ser dette retrospektivt med referanse til både egne og andres erfaringer. Slike praksiser trenger heller ikke omtales spesifikt som å være noens mentor eller sponsor:

For at du skal få en stilling så må du faktisk søke på stillingen, skal du få en skoleplass så må du faktisk søke på skoleplassen, så jeg har egentlig hele veien brukt mye tid på å oppfordre andre til å søke stillinger som jeg mener at de bør søke på (Toppleder).

Flere av offiserene trekker fram tilfeller der de har oppfordret andre til å søke stillinger, men aller mest om hvordan de selv er blitt oppfordret eller informert om stillinger gjennom andre kollegaer. Som i mange andre yrker, kan informasjon om karrieremuligheter gjerne skje i uformelle «forum». En oberstløytnant som søker seg til gruppe 1, sier:

En del er nok smarte og på en måte går i de forumene, er hvor de er sånn at de blir synlige, da. En del er nok veldig flinke til det man kan kalle å smiske kanskje, da. At de går på middager og gjør de riktige tingene (Søker).

Ved å utebli fra ulike settinger, for eksempel ikke delta i middager eller ikke dele garderobe etter en treningsøkt, kan viktig informasjon gå tapt. Dette var spesielt et tema som ble tatt opp av kvinnelige toppledere og som hadde reflektert over hvordan kjønns spesifikke arenaer, som for eksempel garderoben, kan være et sted der beslutninger tas uten at det er noen spesielle intensjoner eller motiver knyttet til dette. En av disse topplerne sier:

Det er ikke vond vilje heller. Det bare slår dem ikke (de mannlige kollegene), for de har jo sagt det til alle de har møtt. Men det har kanskje vært arenaer du ikke har vært til stede på (Toppleder).

Dette er et eksempel på hvor viktig det relasjonelle aspekter er i rekrutteringsprosessen, både for søkere og for de som rekrutterer. Den utstrakte bruken av sosiale nettverk både fra søkerne og topplerens side reduserer på sett og vis betydningen av utdanningsfaglig kompetanse. Det vil si, hvis du ikke er i «loupen», kommer du ikke til intervju.

Si meg hvem jeg er: personlighetstesting

Psykologiske tester er lenge blitt brukt i utvelgelse og til rekruttering både i det militære og sivile arbeidsmarkedet. I Norge er personlighetstester brukt siden 90-tallet i Forsvaret, og i 2022 ble det

utviklet en ny personlighetstest for Forsvaret (Skoglund, i Furrevik, 2022). Skoglund beskriver personlighetstestene som et refleksjonsverktøy snarere enn en metode for rekruttering og selektering av ønskede personlighetstrekk. I vårt materiale var både søkere og toppledere av den oppfatning at personlighetstestene også brukes som det siste; til seleksjon.

Personlighet er en kvalifikasjon i for eksempel opptak til stabsskolen. Hvordan personlighet vurderes, var noe flere var opptatt av å si noe om, både søkere og toppledere. Ved intervju til stillinger i gruppe 1, møter stillingseier, representant for fagforeningen og en sekretær. Flere nevner også at de har en psykolog til stede. I intervjuet er man ikke bare opptatt av å vurdere den som blir intervjuet sin kompetanse, men også væremåte og personlighet. En topplerer sier det slik:

Vi beskriver gjerne en personlighetsprofil som vi er ute etter i den spesifikke jobben (..) da gjør psykologen sin Big-Five vurdering og kan si litt om hva hen mener med egnethet (...) vi ser gjerne etter evne til konflikthåndtering, kreativitet, ansvarsbevissthet (..) men intervjuet er bare en del av helhetsvurderingen og vi bruker kvalifikasjons prinsippet (Topplerer).

En søker gir følgende beskrivelse av en intervjusituasjon for stilling i gruppe 1:

Intervjuet var veldig spisset mot rolleforståelsen (til graden X), og til selve jobben. I forkant av intervjuet hadde jeg gjennomført en Big 5 test². (...) psykologen hadde med resultatene av testen og viste den foran meg og sa 'kan du forklare hva du ser her'? Han ba meg altså tolke resultatene av hvem jeg var. Intervjuet var spissa mot jobben. Det tok én og en halv time. Jeg vet ennå ikke om jeg får jobben (Søker).

En av utfordringene som ble pekt på med intervjuet, var jo nettopp at søkere og intervjuere som regel kjente hverandre godt og dermed var litt forutinntatt. En topplerer sier: «Jeg tror det var sjef (gren) som sa på et intervju jeg deltok på – til den som ble intervjuet – at dette er egentlig bare slutt-tilstand på et 25 år gammelt vennskap, jeg kjenner deg..(..)» (Topplerer). Psykologen, som ofte hadde med personlighetstestene å gjøre, var det imidlertid mange som ikke hadde noe forhold til. En søker sier: «Da jeg var på jobbintervju nå sist på en oberststilling, så var jo ..altså jeg kjente jo alle og det ble litt pussig, den eneste jeg ikke hadde nært kjennskap til var den psykologen» (Søker). En mulig tolkning av psykologens og personlighetstestenes funksjon, kan være at testene brukes for å

² Big Five, eller fem-faktormodellen på norsk, er en personlighetstest som måler fem ulike personlighetsdimensjoner.

«objektivt» legitimere mer personlige oppfatninger og preferanser som de som rekrutterer har om søkerne. La oss utdype litt om hvordan personlighetstestene blir brukt.

Mange av offiserene vi intervjuet, både topplerne og søkerne, hadde lang erfaring med å bli testet gjennom ulike personlighetstester, av typen Big Five, eller NEO-PI-3 (McCrae et al., 2005). Noen var litt kritiske til bruk av slike tester under intervjuet, der offiseren i eksempelet ovenfor opplevde at testen ble benyttet til å finne ut hvem hen var, mens andre var positive. En annen offiser forklarer det slik:

[Personlighetstester] ..er en veldig fin måte – og Big Five og sånne tester gjør jo at du får reflektert litt over eget lederskap (Toppleder).

Denne lederen forstår altså personlighetstestene som et verktøy for å bevisstgjøre egen personlighet og trekk og hvordan hen eventuelt kan utnytte det som leder. At man er opptatt av personlighet ved opptak til en militær lederstilling, og at man ofte kjenner de man intervjuer, betyr imidlertid ikke at man nødvendigvis ønsker seg folk som ligner seg selv. En toppleder sier:

«Hvis jeg skal velge en oberst som skal jobbe tett med meg, er jeg interessert i at han er litt ulik meg selv (...) for jeg er jo av den oppfatning at hvis du setter like menn og kvinner sammen så skjer det to ting, det blir veldig mye enighet, men det blir lite utvikling (...) (Toppleder)

Likevel viser forskning at det å matche søkere til stillinger ofte innebærer en ubevisst form for «homososial reproduksjon» der de man rekrutterer på ulike måter ligner hverandre kulturelt og sosialt sett (Kanter, 1977; Rivera, 2012).

Oppsummering

I dette kapitlet har vi vist hvilke former for militær kompetanse som vektlegges i søknads- og rekrutteringsprosesser til gruppe 1-stillinger. Vi ser at topplerne anvender et komplekst klassifikasjonssystem for å rangere aktuelle søkere etter kompetanse. Det er spesielt søkeres personlighet, evne til å bli sett, og arbeidserfaring, som er vurdert i forkant av intervju og ansettelse, som løftes frem som avgjørende. Vurdering av søkeres kompetanse utover formelle kvalifikasjoner, synes å være basert på topplerens kjennskap til søkerne i tidligere stillinger, det vil si søkerens arbeidsplasskompetanse.

Offiserene som søker seg til gruppe 1-stillinger, viser hvordan rekrutteringsprosessen er en relasjonell prosess, der sosiale nettverk, bruk av mentorer og sponsorer, som kan snakke deg frem, bidrar til at man «blir sett». Det er tydelige retningslinjer som regulerer hvordan utlysningsprosessen til gruppe 1-nivå skal utføres. Der vi ser en større variasjon, er i beskrivelser av prosesser knyttet til rekruttering og hvordan og hvorfor man blir oppfordret til å søke en stilling – og eventuelt ikke. Et nøkkelpunkt er også ulike oppfatninger om hvor åpent det er hvem som i praksis velges som den beste kandidaten.

I rekrutteringsprosessen ser vi spenninger mellom likhet og mangfold bli tematisert. Topplederne snakker om hvor like og hvor forskjellig søkerne kan være fra de som allerede er i en gruppe 1-stillinger. Søkerne diskutere hvorvidt det at alle kjenner alle, på sett og vis begrenser mulighetene for et større mangfold. Dette avgjøres og vurderes fra de som skal ansette, gjennom bruk av lister og psykologiske tester ved intervju. For søkeren, er bruk av mentor og sponsor sentralt som en måte å få råd og veiledning for hvordan man strategisk skal jobbe mot en gruppe 1 stilling. Dette arbeidet er relasjonelt, der mentorer og sponsorer gir tips og råd om hvordan «passe inn».

Mens forrige kapittel viser hvordan de fleste offiserene i denne studien snakker om kompetansen blant gruppe 1 offiserer som mangfoldig, viser erfaringer og oppfatninger om rekrutteringsprosessen snarere hvordan mangfold i kompetanser, væremåter og personligheter reguleres og begrenses gjennom ulike verktøy, som lister, personlighetstester og mentorering. I neste kapittel vil vi gå dypere inn i offiserenes ulike oppfatninger av selve seksjonen av fremtidige militære toppledere

Kapittel 5: Ulike oppfatninger om seleksjon

Seleksjon i forbindelse med rekruttering og avansement til stillinger i organisasjoner har til hensikt å bidra til best mulig kompetanse i den aktuelle stillingen og sikre best mulig kobling mellom kompetanse og oppgaver i organisasjonen (Milgrom & Roberts, 1992). Samtidig innebærer seleksjon at noe(n) velges bort. Seleksjonsprosessen vil påvirke sammensetningen av erfaring og kompetanse på ulike ledernivåer (Ubisch, 2023). Seleksjonsprosessen innebærer med andre ord kompetansevurdering. I hvilken grad seleksjonsprosessen evner å ivareta en type kompetansemangfold samtidig som den er selektiv, er et empirisk og analytisk spørsmål. I dette kapittelet vil vi belyse dette tema gjennom å vise til ulike oppfatninger som søkere og toppledere har av seleksjonsprosessen til gruppe 1 offiserer.

«Seleksjonen er en transparent prosess» – toppleres oppfatninger

I utvelgelsesprosessen av kandidater til høyere militære stillinger skal det legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i stillingsannonsen ifølge «instruks om utvelgelse til høyere militære stillinger» (Vedlegg A, FD, 2020). Gjennom organiseringen av gruppe 1-lister, mentorer og sponsorer, kan dette bidra til å gi arbeidsgivere innsikt i søkeres personlige egnethet for ulike stillinger. Topplerne forklarer stillingsintervjuene som en måte å vurdere egnethet og motivasjon for stillingen. En leder sier:

Intervjuer gjør jeg med folk på forskjellige måter, men det handler veldig mye om å, som et intervju på sivil, du finner ut hvorfor du ønsker å søke jobben. Du [får kanskje] avkrefta og bekrefta noe som man har behov for å avkrefta og bekrefte (...) Det betyr jo at da har man fått fram masse sånn i forhold til kandidaters egnethet og villighet, da (Toppleder).

En annen toppleder trekker også fram intervju som betydningsfullt for å bedømme egnethet mot en stilling. Denne informanten forteller også at de ved intervju gjerne bruker personlighetstesten Big Five, hvor psykologen blir gitt en personlighetsprofil som er ønsket for stillingen. Personlighetstester, slik det ble beskrevet i forrige kapittel, kan slik sett være en måte å formalisere prosessen med å bedømme personlig egnethet. Psykologen er også involvert i selekteringsprosesser knyttet til intervjuet:

Psykologen selv, hen er en svært erfaren person, og hen sørger, altså, hen er ganske ærlig med vår vurdering, hvis hen mener at vi – nei, dette synes vi, her vurderer du feil, hen er en veldig god sparringspartner i forhold til det vi er ute etter, da. (Toppleder).

Oppsummert forteller toppledere om intervjuer som betydningsfullt for å avgjøre egnethet til stillinger, for eksempel ved å avkrefte eller bekrefte antagelser, men også ved at intervjuene kan avdekke personlig egnethet gjennom personlighetstesting. Psykologen beskrives her som en «kvalitetssikrer» som kan velge «riktig person» gjennom psykologens profesjonskunnskap om personlighet. Som tidligere nevnt, er psykologen i intervjusituasjonen en som nødvendigvis ikke kjenner kandidaten.

Etter intervjuene er blitt gjennomført, starter prosessen med utvelgelsen av hvilken kandidat som skal få stillingen. Noen toppledere mener likevel at denne utvelgelsen starter mye tidligere.

Utvelgelsen av gruppe 1-offiserer starter kanskje på mange måter på barneskolen, eller før det i familiehjemmet. Så hvis ting ikke henger sammen her så får jo vi også lide for det når vi skal velge, så dette her må liksom – næringspyramiden må være på plass hele veien, det er det som er greia. (Toppleder).

Når offiserer er kommet til det nivået at de søker seg opp til gruppe 1-stillinger, har de alt vært gjennom et flertalls seleksjonsprosesser. Seleksjonen til topplerstillinger er ifølge denne toppleren derfor ikke bare et resultat av gruppe-1 rådets bestemmelse, men også som følge av kandidatenes bakgrunn og flerfoldige seleksjonsprosess frem til dette punktet. I arbeidet med innstillingen gjøres mye arbeid fra gruppe 1-rådet. Topplerne trekker også frem hvordan prosessen forsøkes å gjøres så åpen som mulig. Denne lederen sier:

Der [i arbeid med innstillingen] kjøres egentlig prosessen med så stor transparens, åpenhet, skriftlighet, etterrettelighet, dokumentasjon, intervjuer, det er mye arbeid altså, som ligger bak det skriftlige innstillingsmaterialet. (...) Og dette er rett og slett for å sikre oss at vi har en tillitsvekkende og troverdig prosess på hvordan vi faktisk driver seleksjon, og hvem er det som skal få en jobb på bekostning av de andre? Og, jeg er jo litt inhabil da, i og med at jeg sitter så sentralt i det her, men jeg må likevel si at jeg opplever at det er – det er lagt ned veldig mye arbeid i det, og jeg mener selv at dette er en god metode, sånn som vi har det, på en måte, og spesielt fordi dette er ikke arbeidsgiversiden, dette er partssamarbeidet, da (Toppleder).

Med partssamarbeidet menes gruppe 1-rådet bestående av representanter for de tre forsvarsgrenene, sekretær og de tre største arbeidstakerorganisasjonene. Ved at innstillingsprosessen besluttes av rådet fremfor lokal arbeidsgiver, blir det dermed en mer tillitsvekkende og troverdig prosess. Dette er en tankegang delt av flere toppledere, slik en av dem uttrykker det:

Jeg synes at [gren] egentlig er ganske ryddig i forhold til sin seleksjonsprosess, men jeg synes jo også at det er mer å hente på det å veilede og mentorene underveis i prosessen (...) spesielt for de litt yngre (Toppleder).

Blant topplerne vektlegges altså selve prosessen i seleksjonen som god når den er åpen, som denne toppleren. Hvilke forståelser av hvem som passer til den utlyste stilling, som ligger til grunn for topplerens veiledning, forblir utematisert. Men dette var heller ikke noe vi spurte informantene spesifikt om å utdype eller reflektere over.

«Du må bli sett» - Søkeres oppfatninger

Blant søkerne er det ulike oppfatninger knyttet til seleksjonsprosessen i form av intervjuer, innstillingsarbeid og endelig beslutning. En av søkerne opplever seleksjonsprosessen i sin gren slik:

Jeg synes den er veldig bra. Det som er pussig og det som er litt trist, det er jo at vi er så små, så alle kjenner alle. Når du kommer til det nivået der så blir du på en måte fanget av historikken, du kan ikke sitte der på andre siden av bordet og intervjuer en kandidat du har vært sjef for uten å ha en oppfatning av hva jeg da har produsert tidligere. Det blir ikke borte, det. (Søker).

Selv om søkeren opplever prosessen som tilfredsstillende, problematiseres de tette forholdene på toppen. Ved stillingsintervju er det vanlig at du allerede kjenner de som sitter på den andre siden, og at du gjerne har vært kollega, og kanskje også venn, med de ulike personene i en årrekke. Den som intervjuer deg, sier søkeren, har også uunngåelig en oppfatning av deg på forhånd. Søkeren opplever likevel systemet som tillitsvekkende:

Jeg opplever større grad av tillit til det systemet i [gren], men de rundt som ikke er en del av det systemet enda, de vet ikke hva det er, så kommunikasjonen rundt det har kanskje ikke – så hvis du er på majorsnivå så ser du ikke det som foregår i de topplerutvelgelsene for du har ikke blitt informert om det. Alt ligger der av informasjon, du kan lese om det (...) Men hvis du ikke leser det så fortsetter du å høre på rykter. Så da handler det litt om å kommunisere hvilke muligheter og sånn som er. Sånn er det. (Søker)

Søkeren peker her på hvordan rykter og oppfatninger kan påvirke hvilke oppfatninger offiserer har til søknadssystemet til Forsvaret. Søkere bør i stedet for å høre på «rykter» lese seg opp på den informasjonen som ligger tilgjengelig. I motsetning til noen av topplerne er det noen søkere som mener intervjuprosessen ikke er like ryddig, og heller ikke av særlig viktighet:

Jeg blir intervjuet på lik linje med de andre som intervjues så stiller jeg meg spørsmålet – (...) hva gir det intervjuet ut over å finne ut hvorvidt vedkommende er motivert nok til faktisk å ha oppdatert seg litt på hva jobben egentlig innebærer. Ut over det, min mening – ingen verdens ting. Og da er spørsmålet om man eventuelt skal gjøre det der mer eksternt, mer objektivt i form av intervjuprosesser, arbeidsprøve - mer målrettet (Søker).

Denne søkeren opplever intervjuene som lite viktig for annet enn å kartlegge motivasjon. Et forslag som stilles, er at intervjuprosessene kan gjøres av eksterne, og at det bør være egne arbeidsprøver knyttet til stillingen. Med «eksterne» kan det tyde på at informanten ikke mener at gruppe 1-rådet i stor nok grad er ekstern, men at dette bør utføres av personer uten kjennskap til søkerne. Søkeren begrunner behovet for et annet syn på seleksjon gjennom rekruttering på bakgrunn av det store mangfoldet det er i stillinger i Forsvaret:

Hvordan finner man ut hvem som er mest, best rigget og best i stand til å kunne håndtere en gitt jobb, og det jeg opplever vi kanskje i liten grad tar innover oss, det er jo svært ulike jobber det er snakk om også, så det er ikke gitt at jeg gjør en god jobb her, og så setter meg til å gjøre noe helt annet, jeg må visst gjøre en like god jobb der. Så, det er den dynamikken opp mot det også som jeg opplever at man i større grad kan ta innover seg. (Søker)

Det rettes kritikk mot antagelsen om at dersom en har gjort en god jobb i en tidligere jobb, vil en kunne gjøre en like god jobb et annet sted, selv om stillingen er av en helt annen type. Kravet, eller forventningen, om at toppledere i Forsvaret skal ha erfart en bredde av stillinger, kan derfor gå ut over kvaliteten på arbeidet som gjøres i de ulike stillingene. Slik sett kan en si at kravet om en mangfoldig erfaring går på bekostning av ekspertise innenfor mindre felt. Denne problemstillingen er det flere søkere som tematiserer:

Siden jeg ikke har gjort alle disse riktige tingene så vil de dytte en annen foran meg da som har gjort alle de riktige tingene, og da er det helt irrelevant om jeg hadde vært best i jobben, det er irrelevant, for da er det noen andre som skal videre oppover og som trenger den graden. (Søker).

Denne søkeren opplever at fordi personen ikke har gjort de «riktige» tingene, slik det ble beskrevet i de tidligere kapitlene, blir hen forbigått av andre som har gjort dette. Opplevelsen søkeren sitter igjen med, er at det er viktigere at noen søkere får stillingene, fordi dette er en del av å bygge den senere karrieren, fremfor at de som er best kvalifisert for den aktuelle stillingen ansettes. Videre sier søkeren:

Og det er egentlig litt skummelt, fordi – hvor mange skal bli forsvarssjefer hos oss? Jo, det er en av et kull på 60.000, liksom, så det er jo ganske motsigende, da, at vi alle skal strebe mot det. Men, samtidig så skjønner jeg at man må bygge noe her, da. (Søker)

Det krever mye å bygge en forsvarssjef, men de fleste toppledere og offiserer i Forsvaret skal ikke bli dette. En kan derfor spørre seg hvilke konsekvenser en slik praksis har for om en selekterer de som er best for den gjeldende stillingen, eller at stillinger kan være en boks som skal tikkes av. En tredje søker tematiserer den samme problemstillingen på følgende måte:

Vi selekterer jo ikke på potensialet for jobben du skal gjøre, vi selekterer på hva du har gjort, isolert til det. Det er jo egentlig uinteressant, det er jo ingen som – hvis en sivil butikk skal få butikken sin til å gå rundt så må du jo selektere, velge personer ut ifra hva de tror de kan tilføre av profitt, ikke hva de gjorde for ti år siden, eller ikke gjorde. Det er jo her og nå man er (Søker).

På samme måte som de andre, viser denne søkeren til viktigheten av tidligere erfaringer for hvilke muligheter en får videre i karrieren. Interessant er det likevel at dette er samme søker som oppfattet søknads- og innspillingsprosessen som ryddig og transparent. Selv om søkeren mener prosessen er åpen, fører ikke nødvendigvis prosessen til at seleksjon skjer på riktig grunnlag. I tillegg til hva topplederne anerkjenner som riktig og viktig erfaring og kompetanse, nevnes også gruppe 1-listene. En kritikk mot gruppe 1-listene er at de i en seleksjonsprosess kan hindre en prosess der den som er best egnet får stillingen:

[En] kan stille seg spørsmålet hvorvidt vi har en god nok seleksjonsprosess for å finne ut hvem som er best egnet for den jobben, ikke bare plukke en fra en liste som er – ja, du er nestemann for grabs og derfor blir det deg nå. (Søker).

En annen søker trekker fram hvordan hen opplever seg spesielt godt egnet for en bestemt stilling. Men ettersom hen ikke er blitt klassifisert innenfor en kategori (som kategori A eller «grønn»), så er hen uansett ikke aktuell. Listene kan derfor være med på å utelukke kandidater som kunne egnet seg til den bestemte stillingen, og kan derfor være et slags hindre for mangfold. En del av å stå på listene er også å ta de stillingene som sjefene anbefaler. En søker beskriver det slik;

Så er det selvfølgelig den andre måten å komme på liste er at du tar de stillingene som du blir anbefalt å ta, da, tar de belastningene som man har en forventning om at du skal ta. (...) men du kan gjøre alle de riktige tingene og fortsatt ikke havne på en sånn liste (Søker).

Dersom du er på lista, er det en forventning om at du tar en bredde med ulike stillinger som de i toppen ønsker at søkerne skal ta. En toppleder beskriver lister som et sett av rettigheter og plikter:

Så bruker vi også listene til når vi da har en stilling da som blir lyst ut, det er jo disse jeg ringer til og ber de søke, for det å stå på disse listene er også frivillig, de får nemlig beskjed om at hvis du ikke vil stå på denne listen. For å stå på denne listen tror folk [det] er rettigheter, men det er også et sett med plikter. (...) For hvis du har sagt ja til å stå på den listen og så sier du nei når jeg ringer, da står du ikke på listen lengre, hvis du skjønner (Toppleder).

Topplederens stemme viser til seleksjon som en prosess som kan sees fra (minst) to sider; for søkere kan det handle om å bli sett og gjøre de riktige tingene, for topplederen forplikter søkeren seg hvis hen har blitt sett og gjort de riktige tingene, til å takke ja hvis man blir valgt ut. Det både søkere og toppledere er enige om, er at man må bli «pekt på» for overhode komme i posisjon til en gruppe 1 stilling, men det er noe uenighet hvor aktiv en søker skal være for å bli pekt på.

Å søke toppstilling oppfordret eller uoppfordret?

Det råder ulike syn om hvorvidt en må ha en oppfordring for å søke en stilling eller ikke, både blant toppledere og søkere. En toppleder mener at det å bli oppfordret er noe som hører tidligere tider til:

For sånn var det kanskje litt i gamledager, du skulle egentlig ikke søke hvis du ikke ble bedt om å søke, og det mener jeg at vi har gått bort fra. Nå er det slik at hvis du har lyst til å søke om jobb, da må du selvfølgelig søke den jobben, mens før så var det nesten litt sånn at – neei, skulle egentlig ikke søke før noen anbefalte deg om å søke (Toppleder).

Andre toppledere forteller om viktigheten av at du faktisk må søke stillinger dersom du skal ha et håp om å få dem:

Jeg visste jo, og jeg ble litt provosert av at man sier at man ikke får muligheter og ikke har like rettigheter, for jeg sier at for at du skal få en stilling så må du faktisk søke på stillingen, skal du få en skoleplass så må du faktisk søke på skoleplassen, så jeg har egentlig hele veien brukt mye tid på å oppfordre andre til å søke stillinger som jeg mener at de bør søke på (...) 'du må ikke stå der og vente på at noen skal spørre deg eller oppfordre deg, hvis det er noe du har lyst til så må du melde deg på' (Toppleder).

Noen toppledere oppfatter ideen om at man må bli spurt om å søke en stilling, som «gammeldags» og noe en ikke behøver lenger. Samtlige søkere ser det derimot på en annen måte:

Ja, så hvem som helst kan jo søke på stillinger, men det er noen som har fått, det er ofte noen som får anbefaling. (...) eller, ja, ja, hvis det er en som jeg har kjempelyst på da, men da hadde jeg forhørt meg litt rundt, «hva tenker du om mine?» Da hadde jeg brukt det uformelle nettverket mitt på å finne ut om – hva tenker du? Men jeg hadde egentlig forventet å få en telefon om at, «vi anbefaler deg å søke denne stillingen her.» (Søker).

I tillegg til å forvente en telefon fra ledelsen, forteller denne søkeren at dersom det dukker opp en stilling personen ønsker seg, kan man ta i bruk bekjentskap og kjennskap til andre innflytelsesrike personer. En annen søker sier følgende: «*Det er ikke mye poeng i å søke hvis man vet at man ikke er pekt på.*» (Søker). Altså er det oppfatninger blant søkere om at en oppfordring er nødvendig for å skulle søke en stilling. Samtidig er det noen som likevel søker, og håper på flaks i form av at det er få andre søkere: *Nei, [jeg er] egentlig ikke blitt oppfordret til å søke den fordi jeg ikke har gjort disse riktige tingene* (Søker). Det er altså ulike oppfatninger i om en behøver en oppfordring til å søke eller ikke. Noen mener de kan søke på hva som helst, andre mener det er ikke vits i hvis man ikke er sett eller «pekt på». Her kan vi derfor anta at oppfatninger om egnethet til en stilling av «de som peker» ut sine preferanser er av betydning.

Likevel kommer det tydelig frem i intervjuene at mange av stillingene er ervervet gjennom oppfordringer til å søke stillinger, eller tiltre stillinger midlertidig. Her er noen eksempler på dette:

Det var første gang noen hadde ringt meg og fortalt hvilken stilling jeg skulle søke. (...) En oberst ringte meg og lurte på om jeg ikke kunne og jobbe hos han (...) og da hadde jeg blitt anbefalt av en kollega (Toppleder).

Da fikk jeg en telefon «du, har du lyst til å begynne å jobbe i et prosjekt» (Søker).

Jeg fikk en midlertidig grad som gruppe 1-offiser og da jeg gikk tilbake til min gamle jobb, så ble jeg oppfordret til å søke den jobben her (Toppleder).

Sånn som den jobben som jeg har nå ble jeg oppfordret til å søke, men der ble jeg oppfordret fordi noen trodde jeg kom til å gjøre en god jobb (Søker).

Flere søkere har også opplevd å bli oppfordret til å søke en jobb, men at de likevel ikke har fått den. Det er altså ingen automatikk i at jobben gis til de som oppfordres til å søke, men kan likeså mye være en del av å skaffe flere gode søkere slik det ble beskrevet i de tidligere kapitlene. Samtidig er det ingen tvil om at informasjon om stillinger og oppfordringer om hvem som bør søke er en utbredt praksis. Som denne obersten påpekte mot slutten av samtalen vi hadde med hen:

Dere spurte om nettverk og sånn....jeg tror nok at det er en del uformelle nettverk der man i noen miljøer kanskje favoriserer kjente og egne våpenbrødre i større grad (Toppleder).

Et begrep som «våpenbrødre» kan peke tilbake på hvordan former for (profesjons) tilhørighet skapes gjennom praksisfellesskap og gjennom praksiserfaring som vektlegges, også i rekrutteringsprosesser.

Kanskje kan dette også illustrere hvordan lederskapet i offiserprofesjonen består av former for felleskap som er hierarkisk ordnet og i stor grad er basert på en type likhetskultur som binder de militære topplederne til sitt arbeid (jfr Abbott 1988). Samtidig er det spenninger innad i offiserkulturen som omhandler søkerens grad av likhet med gruppe 1 som de søker seg til, og hva gruppe 1 må ha til felles for å fungere mest mulig effektivt.

Hvem blir de utvalgte; Tjenesteuttalelser og personlig egnethet

En av faktorene som kan bli utslagsgivende for seleksjon, er tjenesteuttalelser, der kolleger og tidligere sjefer har gitt sin vurdering av en person. Tjenesteuttalelser er sånn sett en skriftlig kompetansevurdering der det er kompetansen tilegnet gjennom arbeid (tjeneste) som vektlegges. På spørsmål om hva som kan være med på å avgjøre selektering, svarte en toppleder følgende:

Det er jo sånn man – ute av syne, ute av sinn (...) hvis du leser CV-en til alle mine kolleger som stort sett har gått det samme, det er jo en lang liste med omtrent de samme tingene hele veien, så rent sånn – man må jo kjenne til og bli sett for å- (...) Det er jo det å vise at du leverer, duger i gitte situasjoner (Toppleder)

Denne topplederen trekker frem viktigheten av at en «viser seg frem» og gjør seg bemerket. Som vi har påpekt tidligere, er toppledernes utdanning og erfaring på mange måter temmelig lik hverandre. Det blir derfor lettere å skille kandidatene dersom en vet og har sett hva kandidaten duger til tidligere, for eksempel gjennom tidligere tjenesteuttalelser.

Blant søkerne, er det likevel de som er kritiske til tjenesteuttalelser, og hvorvidt disse egnes til den endelige selekteringen:

Disse tjenesteuttalelsene som vi opererer med, det er ikke et reelt verktøy å kunne skille folk på, de blir for like og for tett. (...) Det er sjefens vurdering av deg, og så er jo spørsmålet da – gjør sjefen en vurdering av deg rent subjektivt, eller velger sjefen å innhente vurderinger fra de som jobber med deg og folk som er i inngrep med deg? Og der tror jeg jo det er stor forskjell, som til syvende og sist da, gjør at disse tjenesteuttalelsene har begrenset verdi i forhold til å kunne velge mellom folk, fordi det blir såpass lik utforming og ensartet. (Søker)

Denne søkeren trekker frem hvordan slike tjenesteuttalelser i stor grad er subjektive, og avhengig av en tidligere sjefs vurdering av deg. Vurderingene er ikke nødvendigvis av de som jobber sammen, eller under deg, og kan dermed mangle informasjon som kunne vært innsiktsfull. Dette handler også om subjektive vurderinger, der søkere kan oppleve at slike tjenesteuttalelser både snakker frem og

imot deres sak i en søkeprosess. Den samme offiseren forteller videre om hvordan gode tjenesteuttalelser er avgjørende for karrieren:

Hvis jeg ikke har fått gode uttalelser så hadde jeg jo ikke vært – da kommer du ikke noen vei. Så blir faren da at litt for mange er flinke, så gir ikke det beviset noen nevneverdig relevans i forhold til eksempelvis å kunne selektere hvorvidt jeg eller en annen person bør få den aktuelle jobben (Søker).

For å selekteres og få stillinger for å komme deg videre i karrieren, er tjenesteuttalelsene avgjørende. Samtidig er det slik at mange av søkerne har gode tjenesteuttalelser og er flinke. Derfor kan en på nytt havne i en situasjon der CV-en er lik, erfaringen ligner, og tjenesteuttalelsene er like gode. Hva er det så man vektlegger?

Som i de fleste stillingsutlysninger, er personlig egnethet noe som vektlegges ved selektering. Å være personlig egnet kan blant annet handle om å ha visse egenskaper som trengs for å gjøre en tilfredsstillende jobb. I kapittel 4 om praksiser og prosesser for selektering, viste vi hvordan personlighetstester, slik som Big Five, er inkorporert i seleksjonsprosessen i noen av Forsvarets grener. Forsvaret har slik sett formalisert en del av prosessen ved personlig egnethet. Videre kan en utforske hvilke egenskaper topledere og søkere anser som viktige og kanskje avgjørende for om en person blir selektert eller ikke.

Da vi spurte en topleder om hvilke trekk de var spesielt ute etter, trakk hen frem konflikthåndtering, kreativitet, ansvarsbevissthet, lav nevrotisme – noe hen mente de fleste i Forsvaret hadde en lav score på. Flere brukte begreper fra psykologiske testbatteri i beskrivelse av persontrekk de var ute etter. For eksempel var det vanlig å betegne en søker som 'introvert' eller 'ekstrovert'. Introversjon og ekstroversjon handler psykologisk forstått, i bunn og grunn om hvor du henter energien fra – innenfra eller utenfra. Begrepene blir likevel ofte brukt som synonymmer på innadvendthet og utadvendthet og er «tatt opp» i dagligspråket. Ettersom synlighet, og det å bli sett er en viktig del av å bli selektert, er det noen som trekker fram hvordan en utadvendt personlighet kan ha fordeler og gjøre at en selekteres:

Så er jeg en person som lager mye støy, så jeg blir jo sett, mens kollegaen min er litt motsatt, hen er veldig rolig og sindig og kanskje litt mer introvert og sånn, og da blir hen ikke sett på samme måten (...) men ofte så er det en sammenheng mellom det og synligheten ellers, så vi har jo – men jeg påstår at det er vanskeligere å oppdage blant de (Søker)

Denne offiseren påpeker hvordan en utadvendt og synlig personlighet kan gi fordeler. Ved å være introvert kan det gjøre at en vanskeligere oppdages og legges merke til. Å være ekstrovert, synlig og åpen er et karaktertrekk blant offiserer som også trekkes frem i annen forskning (Halvorsen, 2023, Bøe & Bang 2017). En topplerer påpekte nettopp mangfoldet av personligheter som viktig å få frem, men uten å nødvendigvis å klassifisere disse i bestemte kategorier. Hen sier:

Jeg tror jo egentlig at man finner et utrolig spekter av ulike personligheter i Forsvaret. Spørsmålet er om det er rom for at slike forskjeller kommer fram, at du kan føle deg trygg på at du kan faktisk være deg selv og det er mer enn nok, eller om du jobber egentlig med å tilpasse deg noe du tror er en slags sånn idealmodell eller rollemodell, fordi du tror at det er det Forsvaret vil ha. Og derav tror jeg at mange da etter hvert velger å slutte i Forsvaret. (Topplerer).

Denne topplereren påpeker at en grunn til at offiserer i Forsvaret kanskje ikke «er seg selv», er fordi det råder en ide eller et ideal om hva som er den ideelle personligheten en skal være. Topplereren påpeker at en slik smal tankegang av personlighet kan føre til at folk velger å slutte i Forsvaret. Dette er et eksempel på en kritisk refleksjon over kulturtrekk i seleksjonsprosessen, en form for refleksjon som er viktig å etterspørre som utgangspunkt for endring.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi vist hvordan offiserene i denne studien beskriver søke- og seleksjonsprosessen. Topplererne vi intervjuet trakk frem hvordan søkeprosessene var preget av grundig arbeid. I arbeid med å avgjøre personlig egnethet for stillingene, benyttet enkelte seg av egne psykologer under intervjuene. I tillegg til å få en form for ekstern vurdering av psykologene, ble stillingsintervjuene trukket frem som en måte å vurdere kandidatens motivasjon og villighet for arbeidet. Blant søkerne til gruppe 1-stillinger var det mindre koherens knyttet til oppfatninger om søke- og seleksjonsprosesser. Noen søkere oppfattet søkeprosessen som god, men problematiserte hvordan det å kjenne mange av topplererne som var involvert i rekruttering, kunne føre til at en ble «fanget av historikken». Om søkeprosessen ble det blant annet pekt på hvordan intervjuer opplevdes lite relevant utover å avdekke kandidatens motivasjon, og at intervjuene med fordel kunne utføres eksternt og som en eventuell arbeidsprøve. Om den endelige seleksjonen mente enkelte at kandidater ble selektert på bakgrunn av hva man har gjort tidligere, snarere enn potensialet for jobben man skal gjøre. Dette ble forklart med at utvelgelsen av kandidater kunne skyldes at noen skulle «videre oppover» og dermed trengte graden. Som det er blitt diskutert i kapittel 3, er det for mange offiserer nødvendig med høy rotasjon for å bygge den bredden i erfaring og kompetanse som

er nødvendig for å nå gruppe 1-stillinger. En slik form for rotasjon er heller ikke uvanlig i andre yrker (Seabrooke & Tsingou, 2021). Søkerne trakk også frem mulige utfordringer med oberstlistene, slik vi beskrev i forrige kapittel. Enkelte hevdet at listene kunne bidra til at seleksjonen ble basert utfra hvem som stod øverst på listene, fremfor hvem som egnet seg best til de spesifikke stillingene. Samtidig mente andre at det ikke var noen automatikk i listene og det å bli selektert. Selv om en kanskje hadde gjort alt «rett», betød ikke dette at en ville bli valgt.

Videre så vi på hvordan offiserene stilte seg ulikt til om en i det hele tatt kan søke stillinger dersom man ikke er blitt oppfordret til å gjøre det. Flere mente at det ikke lenger ble operert med en slik kultur, og at man i dag kunne søke de jobbene man ønsket. Likevel ble det sett på som en fordel at noen anbefalte deg til å søke. Andre mente at det ikke var noe poeng å søke i det hele tatt dersom man ikke ble pekt på. I intervjuene med offiserene ble det ofte sagt fraser som «jeg fikk en telefon», «så ble jeg oppfordret til å søke». På spørsmål om hva som gjorde at noen kandidater ble selektert fremfor andre, pekte offiserene blant annet på tjenesteuttalelser og personlighet.

Tjenesteuttalelsene ble sett som viktige i å bedømme en kandidats erfaring og hvordan vedkommende var å jobbe med. Enkelte problematiserte tjenesteuttalelsene ved at dette ikke er subjektive vurderinger, samt at mange får gode uttalelser – hva skiller så kandidatene fra hverandre? Et utsagn som også gikk igjen, var det «å bli sett». Dette ble gjerne satt i sammenheng med en utadvendt personlighet, ved at de bygde et sosialt nettverk. Samtidig kan dette begrunnes i det vi har vært inne på tidligere med viktigheten av relasjoner til andre folk og gjennom sosiale nettverk. En rekke internasjonale studier viser nettopp hvordan seleksjon til toppstillinger ikke bare omhandler vurdering av utdanningsfaglig kompetanse, men også er basert på rekrutteres idealer og stereotypier om hvem som kulturelt passer til stillinger (Rivera, 2012; Ingram & Allen, 2019).

I de forrige kapitlene har vi vist hvordan ulike verktøy og tester benyttes i seleksjon og rekrutteringsprosesser nettopp for å få tak i «riktig kompetanse» og «riktige type» mennesker. Det er litt variasjon i hvor mangfoldige toppledere og søkere mener gruppen av offiserer er eller bør være. Men hvordan forstås egentlig begrepet mangfold og kompetansemangfold? Det handler det siste kapittelet om.

Kapittel 6: (Be)grep om kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse

Dersom man er opptatt av mangfold som en positiv kraft, sier Umblijs et.al (2022) at man må undersøke hvilke oppfatninger og forestillinger som ansatte i en organisasjon har om mangfold. Hva forstår egentlig militære toppledere med begrepet kompetansemangfold? Gjennom aktiv informantintervjuing (Andersen, 2006), stilte vi direkte spørsmål til informantene i denne studien om begrepet kompetansemangfold. For å få frem spenninger, uenigheter og variasjon rundt begrepet, tok vi utgangspunkt i politiske dokumenter om kompetansemangfold i Forsvaret, som for eksempel Svendsen-rapporten (Svendsen mfl. 2020), og ba dem kommentere. Slik kompetansemangfold diskuteres i dette kapittelet er det med utgangspunkt i slik informantene i studien forstår begrepet og ikke hva det normativt og politisk sett bør betyr.

Det er spesielt tre aspekter eller forståelser av kompetansemangfold som er tydelig i datamaterialet og som vi organiserer kapittelet ut fra: 1) kompetansemangfold som mangfold i utdanning og kunnskap, 2) kompetansemangfold som kompetanse og folk fra ulike sektorer og 3) kompetansemangfold som kjønn.

Kompetansemangfold som mangfold i utdanning og kunnskap

Et argument i Svendsen-rapporten er at Forsvarets kompetanse kan styrkes gjennom samarbeid med sivil sektor og gjennom å trekke inn flere typer av fagpersonell i toppledelsen. For eksempel foreslår utvalget at forsvarssjefens ledergruppe bør inkludere en sivil teknolog, en HR-ansvarlig og en økonom. Videre kritiserer Svendsen rapporten manglende mangfold i Forsvarets militære toppledelse med referanse til det «interne» utdanningssystemet:

(...) mangel på mangfold i kompetanse i ledersjiktet gjør at Forsvaret i mindre grad har forutsetninger for å øke innovasjonstakten og utnytte det betydelige potensialet som ligger i eksisterende og ny teknologi (...) behovet for mangfold er særlig viktig når ambisjonene som settes for Forsvaret krever kompetanse og erfaring det ikke utdannes til gjennom Forsvarets høyskole eller våpenskolene i Forsvaret (Svendsen mfl. 2020, s. 34).

Kompetansemangfold viser her til et mangfold av ulike stillingstyper og yrkesgrupper, gjerne utenfor Forsvarssektoren. Dette er altså en litt ulik oppfatning enn den offiserene i denne studien har av kompetansemangfold, som et mangfold av ulike kunnskapsformer innad i en yrkesgruppe eller profesjon. I diskusjoner med flere av topplerne i vår studie, var flere sterkt uenige i Svendsen-

rapportens kritikk om manglende kompetansemangfold i ledersjiktet. Dette reflekteres også i de to foregående kapitlene. En toppleder oppsummerer det slik:

*Selv om vi har gått befalsskole, krigsskole, stabsskole, så betyr jo ikke det at vi ikke har et kompetansemangfold. For det første så har vi forskjellig utdanning og veldig mange har veldig mye sivil utdanning, vi har jo et enormt kompetansemangfold (...). Så derfor så mener jeg at noen av disse her rapportene da, det blir sånn feilslutning på at vi ikke har kompetansemangfold. Ekstremt mange tar jo også etterutdanning utenfor Forsvaret, vi har jo bømter og spann av kandidater som tar masterutdanning, som får videregående offisersutdanningen med bakgrunn i en sivil master med en påbygning som er denne plan-modulen, og som får da, det samme som vi kaller stabsskolen eller videregående offisersutdanning. Sånn at jeg forstår ikke den diskusjonen om kompetansemangfold.
(Toppleder)*

Flere delte en slik oppfatning og mente det var misvisende av Svendsen-rapporten å gi inntrykk av at topplederne var veldig like. Som vi allerede har vist i kapittel 3, mener mange at karriereløpet mot en militær toppleder posisjon er mangfoldig, innebærer praksis, teori, sivil erfaring og akademisk utdanning. Mangfoldet i kompetanse, slik topplederen uttrykte det ovenfor, refererer til en slik forståelse av mangfoldet av kunnskapsformer, praksiser og grader man går gjennom for å komme i posisjon til en toppstilling. Men noen toppledere var til dels enige i Svendsen-rapportens kritikk om at toppledere er for like når det gjelder utdanningsbakgrunn. En sier det slik:

Offiserer er jo en relativt homogen masse, vi er jo selektert på faste kriterier, vi er utdannet på en fabrikk og gått et løp, sånn at det å få større mangfold i form av annen kompetanse er en utfordring...(...) En svakhet ved den type hierarki vi har er at du må ha gått alle gradene for å nå mot toppen (...) sånn at de som sitter med besluttende myndighet på høyere nivå, de er jo veldig erfarne, men kanskje tidvis (..) ikke så oppdatert på ny teknologi (Toppleder)

Flere peker på en rekke spenninger mellom mangfold og likhet, oppsummert av disse topplederne:

Det første vi gjør når vi kommer inn i militæret er jo å prøve å kle av de og få alle sammen like, uniform, av en grunn. Så hva er vitsen med å rekruttere mangfold når vi bruker masse tid på å fjerne mangfoldet med en gang de kommer inn? Det er sånne paradokser dette her, ikke sant (Toppleder)

En annen sier:

Vi produserer jo i hovedsak all kompetansen selv (..) for å ta inn folk så må man ha dem gjennom en sånn trakt (Toppleder).

Mens det første utsagnet viser til utdanningsløpet for militære toppledere som *åpner opp* for et kompetansemangfold gjennom tilegnelse av ulike typer kunnskapsformer, erfaringer og mobilitet mellom sivil og militær sektor, så peker de siste utsagnene på det homogene ved Forsvaret som hierarkisk organisasjon («fabrikk») som *begrenser mangfoldet*. Videre kan det siste utsagnet også tolkes som at offiserene ikke bare er like i form av samme utdanningsbakgrunn, men at de er en «homogen masse» i betydningen sosialisert inn en bestemt hierarkisk og «lukket» kultur. Svendsen-rapportens kritikk av manglende kompetansemangfold ble i stor grad oppfattet av våre informanter som en trussel mot offiserprofesjonens grenser. En toppler oppsummerer det slik:

Svendsen-rapporten kom før Ukraina» og det er grenser for hvor mangfoldig kompetanse kan være. En sykepleier (som tar årsstudium) kan for eksempel ikke stenge luftrommet (Toppler)

Etter år med krig i Ukraina og oppblussingen i Midtøsten, var offiserene vi snakket med tydelige på hvilken kompetanse de som skal på toppen i Forsvaret bør inneha og at operativ INTOPS erfaring er helt avgjørende for å kunne løse oppdraget. Dette var også en hovedkritikk mot deler av Svendsen-utvalgets konklusjoner; at de ikke skjønnte hvorfor vi har et Forsvar (se for eksempel Høiback, 2023). Dette mente flere at Svendsen-utvalget (Svendsen mfl., 2020) ikke hadde tatt innover seg. En annen offiser sier:

De skjønnte ikke helt hva – noen skjønner ikke helt hva Forsvaret har som oppdrag. Det er ikke bare å få inn mangfold. (Toppler) Et poeng som flere reiser, er at det ikke er manglende kompetansemangfold, men mangel på ansatte. En toppler sier:

Vi har en problematisk ressursituasjon – vi har ikke nok folk, vi planla for evig fred. vi trenger mer folk, mer eksperter (Toppler).

Dette utsagnet er et eksempel på hvordan det politiske idealet om kompetansemangfold oppfattes av noen toppledere som tilslørende for andre problemer, som mangel på personell. Det viser også at flere av offiserene i denne studien med lignende oppfatning, har en annen situasjonsforståelse enn at det er for lite kompetansemangfold. Det som imidlertid alle er enige i er at militære ledere må ha sin utdanning fra Forsvaret. Slik en toppler oppsummerer der:

Vi kan fremstå som veldig like, men vi har et mangfold av kompetanser. En ting som er sikkert, er imidlertid at en del oppgaver ikke lar seg styre av sivile eksperter. (Toppler)

En annen leder understreker dette poenget ved å vise til hvordan kompetansebehovet endrer seg når verdenssituasjonen endrer seg. Hen sier:

Så jeg synes jo at Svendsen-utvalgets rapport var kanskje veldig orientert mot at det var fred i landet, og det er det jo heldigvis, som oftest, men vi må passe på at strukturen når det blir krig, også settes i stand (Toppleder).

En slik oppfatning var delt av feler og det kan synes som om offiserene har en annen situasjonsforståelse når det gjelder kompetansemangfold i toppledelsen, og hva som trengs av kompetanse gitt dagens situasjon, enn det som uttrykkes gjennom politiske mangfoldsstrategier.

Kompetansemangfold som kompetanse og folk fra ulike sektorer

Offiserene i denne studien skilte gjerne mellom kompetansemangfold på lavere nivå i Forsvaret som organisasjon, og kompetansemangfold i den militære toppledelsen. Det var en delt oppfatning om at kompetansemangfold for Forsvaret som helhet var nødvendig på et lavere nivå blant fagspecialistene. Eksempler som ble trukket frem var kompetanse til å håndtere informasjon og kommunikasjonsteknologi (IKT) og analysekompetanse til å håndtere store informasjonsmengder. I mange tilfeller var det helt nødvendig å leie inn spesialisert teknisk kompetanse, som for eksempel elektro, mekanikk osv. En toppleder formulerte det slik:

(...) når det gjelder teknisk kompetanse, så ser vi det at vi vil ikke klare å rekruttere, utdanne og beholde så mange teknikere som vi trenger i vår forsvarsgren³ for alle disse nye systemene våre. Så vi er helt avhengig av å få inn sivil kompetanse i form av sivile firmaer som kan levere det samme og skru på skruene, også i internasjonale firmaer, fordi vi har ikke så mye av det på nasjonale hender. (Toppleder)

Flere delte en slik oppfatning at det var uproblematisk å hente inn kompetanse utenfra til lavere nivå i organisasjonen, som eksempelet over viser. Når det gjaldt gruppe 1-stillinger, stilte de seg annerledes. En offiser som søker seg til gruppe 1 sier:

Kompetansemangfold i forhold til, kall det gruppe 1-topplederstillinger er jeg litt mer usikker på hvordan man har tenkt å få til. (Som søker) representerer jeg nok ikke noe veldig innovativt og nytt, på lik linje med ganske mange andre som står på lista, (...) på gitte stillinger som krever en annen fagkompetanse enn det jeg bærer med meg, sånn åpenbart

³ Forsvarsgren er anonymisert i tilfeller der det er mulig å koble gren med identitet til informant.

innenfor HR, økonomi, tung forvaltning, logistikk-kompetanse kan du jo finne andre steder i det sivile, og der er jeg litt usikker på hvor fremoverlent man er på det. (Søker)

På den ene siden uttrykker søkeren her en bevissthet om at det sannsynligvis er andre som kan komme fra det sivile, som har mye kompetanse som kan være relevant i en lederstilling, samtidig som hen «godtar» at hen faktisk kan søke en topplederstilling fordi hen har gjort de riktige tingene gjennom systemet. En annen toppleder reflekterer over mulighetene til å trekke inn personer som kommer fra det sivile, til en gruppe 1 stilling og hvordan hen ville stilt seg til en kandidat med en rik sivil utdanning og erfaring, som søker en militær toppstilling:

(...) vi kan få inn flere på gruppe 1-nivå, da, som kommer fra sivilt, mens det er jo kjempekontroversielt, hvis det skulle komme inn en og bli oberst uten å ha hele rekka under og utkonkurrere noen av de som har vært lojale i 30 år, men det tenker jeg hadde gått an. (Toppleder)

Lojalitet til organisasjonen understrekes som en verdi som verdsettes høyt og over fagkompetanse som kommer «utenfra», men samtidig noe som topplederen stiller et lite spørsmålstegn ved. Som topplederen over sier, er det svært kontroversielt å la en fra det sivile konkurrere mot de som har vært i Forsvaret i flerfoldige år. Denne topplederen mener det er mulig, men noe som vil møte motstand ettersom karriereveiene i Forsvaret har en form for innebygd logikk som er basert på intern kompetanse og kunnskapstilegnelse. Men mange mener at denne kunnskapen er mangfoldig. En toppleder understreker hva som skiller toppledere og offiserer i Forsvaret fra eventuelle ledere som skulle komme in «sideveis» fra det sivile.

(..) jeg tror at til syvende og sist så er kompetansemangfold, det er veldig, veldig bra, men det må også settes i forhold til at du skal gjøre den ytre, venstre delen av jobben din, da, med våpen i hånd, og da er det helt spesiell kompetanse som kreves til det. (...) Men jeg tror det er mulig å koble på en veldig god måte (...) Vi er helt avhengig av at det er flere veier til Rom, også for å rekruttere, ikke sant, (...) det er klart at det jo ikke slik at du på det året på Krigsskolen får den samme kompetansen for de som har tre år på Krigsskolen, men du har med deg en annen kompetanse som gjør at summen så har du en annen type kompetanse som da betyr at Forsvaret får tilgang på noe de ellers ikke vil få tilgang på. (Toppleder)

Ved å hente inn sivil kompetanse, vil Forsvaret kunne få kompetanse de ellers ikke ville fått, sier denne topplederen. Samtidig kan ikke en slik offisersutdanning sammenlignes med de som har gått det vanlige løpet. Disse vil ikke ha den riktige og viktige kompetansen som kreves for å kunne fungere operativt. Denne bekymringen er det mange som deler når det er snakk om å hente kompetanse fra det sivile, også søkere til gruppe 1:

Jeg har troa på mangfold, men på riktig måte, den har jo blitt, altså, den mangfoldskompetansen har blitt sånn at vi ansetter folk som tar grunnleggende offiserspåbygg, et års offisersutdanning, og har en hvilken som helst bachelor med seg. Og, det mener jeg er helt feilslått, fordi en offiser – det er jo ikke der vi skal ha mangfold, tenker jeg, de skal jo bli militære spesialister og skal på en måte lede krigen i ytterste konsekvens, da, mens jeg vil jo veldig gjerne ha den med bachelor med hva som helst fag som spesialist. (Søker)

Som denne offiseren, var flere kritiske til at de med sivil bachelor, og kun ett år på krigsskolen, kunne ende opp som ledere. Det var større åpenhet til å benytte denne kompetansen i spesialistretninger i Forsvaret. Tidligere i rapporten har vi argumentert for at det finnes mer mangfold «innad» i kompetansen og ekspertisen som kreves til en gruppe 1 stilling, enn først antatt.

Offiserenes diskusjon om kompetansemangfold aktualiserer en diskusjon om hvilken type kunnskap om kompetanse militære ledere skal ha. Heltberg & Madsen (2020) argument om at utfallet av den militære lederens beslutninger kan være kritisk og livsviktig, og lederen må ha evne til å tilpasse seg stridsmiljøet (Heltberg & Madsen, 2020), er i så måte i tråd med denne topplerens forståelse. Som flere av offiserene i denne studien mener, er det viktig at de som skal lede krig har lederkompetanse og kompetansemangfold, men fra Forsvarssektoren.

Kompetansemangfold som mangfold i kjønns sammensetning

Flere av våre informanter startet umiddelbart å snakke om kjønn når de skulle utdype hvordan de forsto kompetansemangfold, selv om ikke kjønn var et eksplisitt tema i intervjuene. Flere refererte til det å få flere kvinner inn i Forsvaret som en strategi en mangfoldsstrategi. En offiser sier:

(...) forsvarssjefen er jo tydelig på at vi skal ha flere kvinner inn, vi skal ha mer mangfold, sånn at en del ledere blir nok pushet til å velge noen andre enn de kanskje selv ville ha valgt, fordi det skal være mer mangfold, da. (søker, offiser).

Den samme informant forteller om et ambivalent forhold til kvotering⁴, der hen anser det som viktig for å holde på kvinner i Forsvaret:

Ja, jeg har blitt litt sånn at, hvis det er det som må til, da, så – jeg var veldig imot det før, men jeg ser jo at, når det er så få kvinner som begynner, hvis vi skal klare å beholde de og flere

⁴ Kjønnbalanse og kvotering i Forsvaret er nevnt som et seleksjonsmoment i "Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater: Vedlegg A – Instruks om utvelgelse til høyere militære stillinger".

kvinner slutter (...) Hvis vi da skal klare å ha ledere som er damer, så må man gi dem noe fortinn, mener jeg da (Toppleder)

I lys av et kjønnsperspektiv på kompetanse (Solheim, 2002) vil man her kunne tolke en slik forståelse til at militære toppledere i hovedsak er menn med tilhørende maskulin kompetanse, og at kvinnelige ledere vil bringe inn en annen type kompetanse. Flere støtter opp under en slik forståelse av kompetansemangfold som noe som kan oppnås gjennom moderat kjønnskvotering. En annen sier:

Moderat kjønnskvotering [er] et viktig og riktig virkemiddel, selv om mange kvinner sterkt misliker åpenbart denne opplevelsen av at, «ja, men du er jo kvotert inn», men da må man huske at hele premisset er at de fyller kvalifikasjonskravene. (...) vi har et veldig bevisst forhold til ønske og målsetting om økt mangfold, og da må vi være villig til å ta i bruk virkemidler som nettopp bidrar til økt mangfold (Toppleder)

Topplederen peker på at det altså er snakk om moderat kjønnskvotering, det vil si at kvalifikasjonskravene skal være på plass og en kvinne vil ikke kunne kvoteres foran en søker som er bedre kvalifisert enn kvinnen. Samtidig er det en fare ved at kvinner blir stigmatisert og fortalt at de er «kvotert inn» til jobben de skal gjøre. Diskusjonen om moderat kjønnskvotering medførte i vår studie ofte til diskusjoner om forholdet mellom kjønn og kompetanse, spesielt med referanse til fysiske krav i stillinger. En toppleder formulerer det slik:

Så er det en del stillinger i Forsvaret som har noen fysiske forutsetninger, fordi det er, altså, yrket vårt er operativt, vi skal i krig. Så sier folk, «ja, ja, men vi skal jo sitte bak en dataskjerm», men det er ikke så enkelt. Det er fysiske krav, så kan man diskutere til man blir grønn og blå om det skal være de samme fysiske kravene for kvinner og menn for å komme inn, og oppsiden med å ha like krav er at du slipper å få diskusjonene om at du ikke er god nok. Nedsiden med det, at hvis du er i konkurranse med andre er jo det at da vil alltid, altså, 90 prosent av guttene vil jo da klare kravene mens kanskje 10 prosent av jentene gjør det. (Toppleder)

Denne topplederen trekker frem et kjent dilemma der mangfold - i betydning kjønnsmangfold som også handler om kompetanse – står i en spenning til ekspertise og topp kvalifikasjoner. Ved å ha ulike krav for kvinner og menn, og dermed anta et større mangfold, vil det kunne føre til at en ikke anses som god nok for jobben som skal gjøres. Kanskje er en heller ikke god nok. På den andre siden, kan det føre til at en ikke får noen kvinner som klarer kravene, og dermed blir det en veldig homogen masse. Den samme diskusjonen kan en ta om fysiske krav generelt. Kan en åpne opp for mildere fysiske krav til de som skal utføre «stillesittende» arbeid? Kan en eventuelt åpne opp for mennesker med funksjonsnedsettelse? Svaret på dette havner igjen i spenningsfeltet mellom ønsket om mangfold og kravet om ekspertise. Slik sier en av de intervjuede det:

Jeg føler at mangfoldet har blitt, ja, vi har kommet et stykke, men det er også en floskel, at det er politisk korrekt å snakke om mangfold, da, uten at du nødvendigvis har satt deg inn i hva du egentlig – for, i mitt hode så handler det om at du ønsker en arbeidsplass, levere det du skal levere. (...) På hvilken måte forsvarer vi landet best? Da er jo det kanskje – da kan du ikke si at da er det mangfold som er det viktigste, da må du finne ut i hvilken grad vil mangfold bidra til at vi forsvarer landet vårt bedre? Ikke bare at vi skal ha mangfold fordi at det er politisk korrekt å ha mangfold. Skal vi ha kvinner fordi at det betyr at vi kan forsvare landet vårt bedre eller skal vi ha kvinner fordi at det er likestilling? (Søker)

Diskusjonene rundt kjønn og kompetanse reflekterer en rekke spenninger mellom kompetansemangfold og ekspertise som ikke bare er språklige. Solheim (2002) argumenterer for at kompetanse i betydningen alle slags ferdigheter, kunnskap og kvalifikasjoner som knyttes til bestemte personer og som anses som relevante i en konkret arbeidssituasjon, er det viktigste grunnlaget for kjønnsmessig kategorisering og hierarkisering i arbeidslivet (Solheim, 2002, s. 117). Et hovedpoeng er at den kjønnsmessige arbeidsdelingen formidles gjennom et kompetansebegrep der det man må kunne i et arbeid ikke bare handler om ytre ferdigheter og kvalifikasjoner, men også om internaliserte væremåter, om personlighet og kulturell matching.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi tatt for oss tre oppfatninger eller begrep om kompetansemangfold: mangfold i utdanning og kunnskap, mangfold i kompetanse og folk fra ulike sektorer og mangfold i kjønn. Selv om vi har vist hvordan flere av offiserene har relativt like utdanningsbakgrunner med befalsskole, krigsskole og stabsskole, betyr ikke dette at det ikke eksisterer et mangfold i kompetanse og kunnskap. Kompetansemangfold er i en slik forståelse et mangfold av kunnskapsformer, praksiser og grader som man går gjennom får å komme i posisjon til en topplederstilling. Andre beskrev derimot utdannelsen og løpet som en «fabrikk» der en må ha gått alle gradene for å nå toppen. Dette er kanskje en av årsakene til at flere av offiserene stilte seg skeptiske til å hente kandidater fra det sivile til militære topplederstillinger, ettersom det bryter med den tradisjonelle hierarkiske veien til topps. Når det gjaldt mer fagspesialisert kompetanse, som teknisk kompetanse, behandle og analysere informasjon og kommunikasjonsteknologi (IKT), var offiserene mer positive. Dette ble begrunnet i at disse områdene var vanskelige å få rekruttert nok internt. Den største utfordringen til å hente inn sivil kompetanse var mangelen på operativ kompetanse: «En sykepleier kan ikke stenge luftrommet». Militære toppledere skal i ytterste konsekvens lede en krig, og den praktiske kompetansen og erfaringen er derfor avgjørende.

Kapittel 7: Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å belyse hva som muliggjør og hemmer kompetansemangfold i Forsvarets øverste ledelse. De fire foregående kapitlene viser at det er ulike forståelser og oppfatninger om hvilken kompetanse som kvalifiserer til gruppe 1-stillinger, hva som kjennetegner rekrutteringsprosessen og hvordan begrepet kompetansemangfold forstås. Vi argumenterer for at den interne organiseringen av kompetanse i Forsvaret både åpner opp for og hindrer utvikling av kompetansemangfold i gruppe 1. Videre foreslår vi at forswarets arbeid med kompetansemangfold bør styrkes. Dette innebærer for det første en bevissthet om betingelsene for kompetanseutvikling i Forsvaret som et hierarkisk system og som et internt arbeidsmarked. For det andre, innebærer det en tydeliggjøring av hvordan ulike kunnskap og kompetanseformer er integrert og hvordan kjernekompetanse, som operativ erfaring eller kontekstspesifikk erfaring tilegnes, utvikles og begrunnes som en kunnskapsform. For det tredje bør Forsvaret kommunisere tydelig ikke bare utad, men også internt, hvilken forståelse av kompetansemangfold de har, og hvorfor det er viktig. Som vi ser i kapittel 6, er det ikke en klar oppfatning blant gruppe 1 offiserer om hva kompetansemangfold innebærer.

I dette kapittelet vil vi videre diskutere hvordan funnene i denne rapporten kan bidra til å styrke forståelse av hva kompetansemangfold kan bety i den militære toppledelsen. Vi starter med å kritisk oppsummere og diskutere funnene i lys av studiens problemstillinger og teoretiske perspektiver. Vi avslutter med å diskutere kompetansemangfold som en form for ekspertise og kompetanseutvikling. Gjennom eksempel på hvordan det kanskje finnes mer kompetansemangfold internt i den militære toppledelsen enn antatt i politiske utredninger og forskning, argumenterer vi for at profesjonsperspektivet kan avdekke en større grad av heterogenitet innad i Forsvarets toppledelse.

Kunnskap- og kompetanseformer i offiserers karrierevei mot topplederstillinger

Hvilke kunnskap- og kompetanseformer oppfatter offiserene i denne studien som sentrale i sin karrierevei mot en militær toppleder stilling, gruppe 1? Offiserene i vår studie har fulgt samme utdanningsløp fra førstegangstjenesten, videre til befalsskole, krigsskole og stabsskole. De er med andre ord utdannet gjennom Forsvarets eget utdanningssystem. Vi kan anta at kunnskapen de har tilegnet seg om militær toppledelse i utdanningen er den samme, men vi har ikke grunnlag for å si at de har lik kunnskap. Vi i finner at det er mye mer enn selve utdanningen som offiserene oppfatter

som kvalifiserende kompetanse til toppledelse; å ha deltatt i internasjonale operasjoner, å ha «vært i skyttergrav» og «å ha vært i Oslo». Ut fra et profesjonsperspektiv kan vi si at det er kompetansemangfold i denne betydningen som kvalifiserer til topplederstillinger; kunnskapsbase som består av det man i profesjonsforskningen betegner som at-kunnskap (teoretisk kunnskap) og hvordan-kunnskap (praktisk kunnskap eller ferdighetskunnskap) (Ryle, 1963). Selv om mye forskning peker på at gruppe 1 offiserene er en homogen og lite mangfoldig gruppe når det gjelder kompetanse, så stemmer ikke dette overens med offiserenes egen forståelse. Dess høyere opp du er i hierarkiet, dess bredere kompetanse og mer mangfoldig kompetansebakgrunn har du. Spenningen mellom smal og bred kompetansebakgrunn blir ofte referert til, der det påpekes at for smal bakgrunn begrenser mulighetene for opprykk til gruppe 1 stilling.

I informantenes beskrivelser av egen karrierevei mot en topplederstilling, tillegges kontekstspesifikk kunnskap gjennom tjeneste og operasjoner stor oppmerksomhet som kompetanse. Samtidig er det noe uenighet i hva som menes med kontekstspesifikk kompetanse. Skal det å ha jobbet med logistikk i internasjonale operasjoner telle likt som det å «ha tatt grop»? Offiserenes vektlegging av den praktiske og kontekstspesifikke kunnskapen understreker et sentralt analytisk poeng fra profesjonsforskningen om at praktisk kunnskap spiller en langt større rolle i profesjonsutøvelse enn tidligere teori om profesjoner har antatt. I hvilken grad dette får konsekvenser for hvordan militære toppledere i fremtiden skal rekrutteres, er et spørsmål Forsvaret må ta stilling til. Praktisk eller erfaringsbasert kunnskap toppledere i Forsvaret til å handle raskt og under press. Et annet spørsmål er også hvordan man bruker erfaringsbasert kunnskap, hvordan den reproduseres og kritisk evalueres (for eksempel gjennom de-briefing).

Kompetansemangfold i rekrutteringsprosesser til gruppe 1-stillinger

Hvilke spenninger som omhandler militær kompetanse, kommer til uttrykk i søke- og rekrutteringsprosesser til militære topplederstillinger? Et viktig funn i materialet som belyser dette spørsmålet er betydningen av at søkeren er kjent eller ukjent, lik eller ulik, gruppe 1 som hen søker seg inn i. Søkerne til en topplederstilling er i forkant av den formelle stillingsprosessen valgt ut til å stå på en liste over aktuelle kandidater. Disse er vurdert som spesielt god kvalifiserte for en topplederstilling. Denne praksisen er også understreket i tidligere forskning (Stokke & Lauritzen, 2014). Som regel er kandidatene kjent for topplederne, som ofte er med i rekrutteringsprosessen.

Dette betyr gjerne at topplederne også kjenner til kandidatens arbeidskompetanse, faglige dyktighet, men også personlige væremåte og stil. Flere av informantene diskutere dette forholdet mellom å være kjent eller ukjent med søkeren, og både søkere og toppledere påpeker fordelene av å bli oppfordret til å søke en stilling. Det er spesielt søkerens personlighet, evne til å bli sett og kompetanse som er vurdert i forkant av intervju og ansettelse, som løftes frem som avgjørende. Vurdering av søkerens kompetanse utover formelle kvalifikasjoner, synes å være basert på toppledernes kjennskap til søkerne i tidligere stillinger, det vil si søkerens arbeidsplasskompetanse. Det er viktig å påpeke at her er det noe uenighet. Noen søkere og toppledere mener at det å «bli pekt på» er utdatert og at man nå kan søke de stillingene man er interessert i.

I praksis viser det seg likevel at rekrutteringsprosessen er en asymmetrisk prosess, der søkerens bruk av mentorer og sponsorer som kan snakke søkeren frem, bidrar til at hen blir sett. Disse «verktøyene» er en betingelse for nettopp at prosessen er dynamisk (Ozturk etl al.2019).

Vektleggingen av innflytelsesrike nettverk som avgjørende for å komme seg oppover, er kanskje med å bekrefte tidligere forskning som hevder at offiserer og politi ikke oppfatter seg som teoretiske funderte profesjoner (Brante, Johnson, Olafsson & Svensson, 2015). Mens kompetansen til toppledere og søkere gjerne kan beskrives som mangfoldig, så viser rekrutteringsprosessen snarere hvordan mangfold i kompetanser, væremåter og personlighet reguleres og begrenses, eller dyrkes frem, gjennom ulike verktøy som personlighetstester, sponsorer og mentorer. Dette belyser kanskje et sentralt trekk ved den militære toppledelsens kompetansekultur; den er ikke bare sammensatt av offiserer som både har praktisk og teoretisk kunnskap, men kunnskapen er også fordelt og rangert.

Oppfatninger om seleksjon til toppstillinger

Hvilke oppfatninger har gruppe 1 offiserer og søkere til gruppe 1-stillinger av seleksjon? Topplederne oppfatter seleksjonen som en transparent prosess gjennom at det er strenge krav for utlysning, innstilling og rangering. De trekker også frem bruk av psykolog og psykologiske tester for å opprettholde nøytralitet i utvelgelsesprosessen. Søkerne oppfatter hovedsakelig søke- og utvelgelsesprosessen som god og transparent, men peker på problemer med de to prosessene. Under søkeprosessen problematiserer søkerne at de som regel kjenner topplederne som er med i intervjugruppa, samt at intervjuer ikke er en ideell måte å finne den beste kandidaten på. Om seleksjonsprosessen, opplever enkelte at kandidater blir valgt fordi de «trenger graden» på vei oppover, og at enkelte grener ble favorisert. Noen mener også at personlighet er en dimensjon som kan favorisere utadvendte, eller det flere omtaler som ekstroverte mennesker. Dette synliggjør at

ikke bare utdanningsfaglig kompetanse vurderes i seleksjon til toppstillinger, men også en rekke andre forhold som gjerne er basert på de som rekrutterer sine idealer og stereotyper om hvem som passer stillingen (Rivera, 2012; Alho, 2020). I lys av perspektiver på kultur, makt og Forsvaret som internt arbeidsmarked, viser funnene en rekke interessante spenninger mellom topledere og søkere til toplederstillinger. For det første synes hierarkier av kompetanseformer å reproduseres gjennom militære toplederepreferanser og idealer om hva en militær topleder må kunne. Dette er selvfølgelig også basert på topledereerfaring av hva som er viktig, for eksempel å ta raske beslutninger, håndtere personalkonflikter, være mobil og ha overblikk over organisasjonen. Søkere kan synes denne type seleksjon kan være urettferdig. Samtidig er det en viss enighet om hierarkiet, gitt jobbstigen og håp om forfremmelse, øker arbeidsgivers kontroll og søkerens motivasjon (Althaus & Kalleberg, 1981).

Oppfatninger og forståelse av kompetansemangfold

Hvilke oppfatninger har gruppe 1 offiserer og søkere til gruppe 1-stillinger, om kompetansemangfold? Det var hovedsakelig tre fortellinger som ble trukket frem når vi spurte om kompetansemangfold; kompetanse i betydningen utdanning og kunnskap, kompetanse (og folk) fra ulike sektorer og kjønn. Vi ser med andre ord hvordan mangfoldsdimensjonen som omhandler kunnskap og ferdigheter griper inn i andre dimensjoner som demografiske karakteristikk og personlighet og adferdstrekk (jfr. Milliken & Martin, 1996). Denne måten som mangfoldsdimensjonen om kunnskap og kompetanse griper inn i andre mangfoldsdimensjoner som handler om folk og deres personlighet, viser hvordan dette begrepet kan tilsløre strukturell ulikhet (jfr. Wettrheim & Hagatuyn 2015). For eksempel viser offiserenes oppfatninger av seleksjonsprosessen hvordan det snakkes mer om hvem folk er enn hva de kan, noe som i seg selv bidrar til å redusere kompetansemangfoldet.

Forskning på mangfold i arbeidslivet viser at utfordringene ikke synes å være konkurrerende oppfatninger om hva mangfold innebærer, men snarere å omgjøre idealer til gjeldende praksis (Dobbin & Kalev, 2011). Et viktig poeng når det gjelder oppfatninger om kompetansemangfold er at offiserene synes å ha en annen situasjonsforståelse enn det politikere og andre har om hvorfor mangfold er viktig. Som når noen informanter sier at de ikke trenger mer mangfold, men flere ansatte med samme kompetanse.

Diskusjonen om kompetansemangfold slik den kommer til uttrykk blant toplederne i dette kapittelet, kan slik sett være et uttrykk for spørsmål om endringer i offiserenes rolle: skal profesjonen

ha en stram politisk styring eller større autonomi? Er det offiserene som skal definere hva som er den nødvendige kompetansen og mangfoldet i dette, eller er det staten og politikken som bør styre Forsvaret i retning av kompetansemangfold. I et slikt spenningsforhold står forhandlinger om autonomi og ekspertise sentralt (Abbott, 1988, s.66). Samtidig viser vårt materiale også spenninger innad i offiserprofesjonen knyttet til den hierarkiske rangeringen av kompetanseformer. Slike spenninger forstår vi som et uttrykk for maktasymmetrien som offiserkulturen kjennetegnes ved.

Kompetansemangfold som ekspertise og kompetanseutvikling

Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi diskutere kompetansemangfold som ekspertise og kompetanseutvikling. Forskning om mangfold i arbeidslivet ser ofte på mangfold som en kilde til problemer (Adler & Aycan, 2018) eller som noe det er mangel på (Svendsen mfl. 2020).

Implementering av politiske mangfoldsidealer i arbeidslivet utfordrer forestillinger om hva som binder fellesskap sammen og innebærer institusjonelle endringer (Fuglerud & Eriksen, 2007; Rogstad & Solbrække, 2012). Når offiserene i den militære toppledelse, gruppe-1, ikke har en enhetlig forståelse av kompetansemangfold, og det ikke synes å være en tydelig artikulert konflikt om hva kompetansemangfold bør være, kan dette forklare manglende endring. Det å løfte frem spenninger innad i offiserkulturen og ulike oppfatninger, kan bidra til utvikling, men også til bedre kulturell integrasjon. Den forsvarspolitiske strategien om økt kompetansemangfold i Forsvarets øverste toppledelse, oppleves av informantene som å bringe inn ekspertise og kompetanse utenfra forsvarssektoren, samt som en politisk styring av offiserenes profesjonelle autonomi. Flere av offiserene på sin side, beskriver sin kompetanse som mangfoldig, selv om den er tilegnet gjennom Forsvarets utdanningsløp. Deres ekspertise forstås som kontekst- og tidsspesifikk, og tilegnes innad i organisasjonen. Dette er i tråd med slik Carr (2010) definerer ekspertise, som relasjonelt og hierarkisk og kontekstuel.

Vi vil avslutningsvis argumentere for at i lys av perspektiver på kunnskap og mangfold, er det mulig å utvikle mangfoldstenkningen i Forsvaret som organisasjon og offiserene som profesjon, ved å se på kompetansemangfoldet som en ressurs og et potensial, snarere enn et problem (Umblijs et al. (2022). Gitt militære lederes oppdrag, er offiserene kritisk til for eksempel ledere uten operativ erfaring. Det var samtidig en rekke spenninger i oppfatninger om hvilke type aktiviteter og kompetanser som kunne telle som «operative». Slike spenninger viser til uenigheter innad i profesjonskulturen som nettopp er velegnet å ta tak i for å utvikle strategier for mangfoldstenkning i Forsvarets toppledelse. (se tekstboks for eksempel)

Oppsummering

I dette kapitlet har vi løftet frem analyser og forståelser av kompetansemangfold i Forsvarets toppledelse gruppe 1. Vi har diskutert hovedfunnene i denne avhandlingen i lys av analytiske begrep om kunnskap og kompetanse, kultur og mangfold. Oppfatningene som kommer til syne om mangfold handler om ulike former for klassifikasjon og rangering av kunnskap og kompetanse, personligheter og til en viss grad kjønn. Begrepet kompetansemangfold slik det brukes politisk, kan i så måte virke tilslørende for de sammenfildrede forståelser av mangfold som kommer til uttrykk i vårt materiale. Vi vil spesielt understreke betydningen av å arbeide med hvordan kompetansemangfold skal forstås internt, hvordan det skal implementeres og i hvilken grad det innebærer organisatoriske endringer.

Kompetansemangfold kan utvikles igjennom kompetanse og kunnskap som allerede er tilgjengelig blant offiserene, med en tydeligere refleksjon og oppmerksomhet på hva som kjennetegner mangfoldet av kunnskapsformer. Vi mener det er et stort behov for denne type refleksjoner, som igjen er viktig for å ta gode beslutninger basert på kjernekompetanse. Se tekstboks over, for eksempel.

Tekstboks 1: Operativ kompetanse som eksempel på utvikling av kompetansemangfold

I kapittel 3 viser vi hvordan beskrivelser våre informanter ga av utdanningsløp og hva som kvalifiserte til hvilke stillinger. Posisjoner og navn på stillinger og steder, og strategier for å komme seg oppover i «karrierestigen» ble i større grad løftet frem, snarere enn kunnskapsinnholdet. Kompetansen som krevdes til en stilling ble ofte beskrevet av informantene med referanse til praktisk arbeidserfaring (for eksempel fra HR, PR, INTOPS) og akademiske grader (master, bachelor). En generell tendens med bruk av forkortelser (HR, PR, INTOPS) ved benevnelse av arbeid eller kunnskapsområder, er at de «lever sitt eget liv» med en forståelse som tas for gitt. Navngiving er en godt innarbeidet epistemologisk strategi i profesjoner og organisasjoner som ikke er så lett å komme utenom. Men ofte blir et begrep som HR eller INTOPS bare navn på arbeidsoppgaver som blir satt til å forklare en mengde forhold (eks. noe som på tikkes av for videre karriere) uten at arbeidsoppgavene selv blir forklart (se Bateson 1972).

Operativ kompetanse er fremhevet i denne rapporten som en gjennomgående erfaring og ferdighet tilegnet over tid, som både blir vektlagt i opprykk til gruppe 1, og generelt som en aktiv ferdighet man trenger i Forsvaret. En offiser begrunnet betydningen av operativ erfaring i karriereløpet som at det var dette de er 'ment til å gjøre'. Den operative erfaringen er kanskje også det som knytter Forsvarets personell sammen på tvers av ulike grader, som en erfaring de fleste kjenner til. Å bygge operativ erfaring til et ekspertnivå, krever forflytning i både innland og utland. Man er operativ når man seiler langs kysten i Norge og løser daglige oppdra eller luftovervåkning. Men mellom informantene i denne studien er det ulike stemmer om hva som bør legges i begrepet 'operativ' og det rommer en type rangering av ulike former for praktisk militær erfaring. Spesielt offiserer som søker seg til topplerstillinger diskuterer om operativ erfaring utelukkende er å ha hatt 'camo i ansiktet' (kamouflasje i ansiktet) eller 'hatt grop' (sittet i skyttergrav) eller om operativ erfaring også kan inkludere å jobbe med logistikk (for eksempel på en militærstasjon), administrasjon, eller sanitet.. På denne måten bringes det inn et litt større mangfold i offisergruppens erfaringsbakgrunner, som fører til en diskusjon om et kompetansehierarki når det gjelder hva som er den «riktige» operative erfaringen.

Et relevant spørsmål å stille i lys av profesjonsteoretisk blikk, er om operativ erfaring kan beskrives som en ekspertise og hvilke konsekvenser et slikt blikk kan ha for å forstå operativ erfaring som kompetansemangfold. Ekspertise, slik vi har definert det i denne studien, forstås som kunnskap i handling og praktisk erfaring tilegnet over tid. Som understreket av Carr er ekspertise alltid relasjonell, hierarkisk og ideologisk, fordi den innebærer et hierarki av verdier som blir gitt autoritet (Carr 2010, s. 27). Operativ erfaring, som en type førstehåndserfaring (Gilje, 2017) blir gitt autoritet som den øverste form for militær ekspertise. Operativ erfaring er ikke inngående forklart og definert av offiserene i denne studien. Slik vi forstår det er dette primært en praktisk kunnskapsform som tilegnes og utvikles gjennom gjentatte deltagelser i operasjoner.

I denne studien synes operativ kompetanse, og hvordan det forstås, å være selve omdreiningspunktet i en diskusjon om hva militær ekspertise bør være. Men er operativ erfaring en praktisk kunnskapsform? Hawley (2003) argumenterer for at både kunnskap (teoretisk kunnskap) og hvordan-kunnskap (praktisk ferdighetskunnskap) må formuleres og begrunnes for å kalles kunnskap. Hun hevder at hvordan-kunnskap eller ferdighetskunnskap kan forstås som en suksessfull handling pluss en begrunnelse (Hawley 2003, s.19). På bakgrunn av et slikt resonnement er det gode grunner til å inkludere flere former for ferdigheter (som logistikk, administrasjon, sanitet eller andre former for samhandling for eksempel med lokalbefolkning) i et begrep om operativ kunnskap. Med andre ord bør operativ kunnskap inkludere flere erfaringer i en fredsbevarende eller krigsoperasjon, enn akkurat det som foregår ved fronten; som en samlet praktisk kunnskap om eventuelt gjør en militær operasjon vellykket. Slik kunnskap må også kvalitetssikres, ettersom beslutninger som tas (for eksempel å angripe), kan være basert på stereotyper og forståelser av situasjonen som ikke nødvendigvis er riktig (Kahneman & Klein, 2009). Hvordan dette gjøres, er også en del av arbeidet med kompetanseutvikling.

Kapittel 8: Konklusjon og anbefalinger

Oppdragsgiver for denne rapporten ønsket å få mer kunnskap om hva som fremmer og hemmer kompetansemangfold i Forsvarets øverste ledelse, gruppe 1. Vi har undersøkt dette kvalitativt ved å intervjuere offiserer som både søker seg til gruppe 1 (søkere) og som er i gruppe 1 (militære toppledere), med utgangspunkt i deres erfaring med rekrutteringsprosessen til militære topplederstillinger. En vellykket implementering av forsvarspolitiske idealer om kompetansemangfold i Forsvarets militære toppledelse krever en tydelig kompetansestrategi. Mer spesifikt at Forsvarets toppledere bør diskutere hva de forstår med kompetansemangfold, hvilke kompetanser som skal utgjøre mangfoldet, i hvilken grad de synes det er relevant og viktig i militært lederarbeid, og at de begrunner på hvilken måte kompetansemangfold skal tillegges vekt i ansettelsesprosesser. Vi vil konkludere med å løfte frem tre oppfatninger av kompetansemangfold som reflekteres i materialet og som vi kort introduserte i innledningskapittelet. Videre vil vi peke på ulike implikasjoner av de ulike fortellingene.

Den første oppfatningen er at offiserenes kunnskapsbase er mangfoldig, og at militære toppleres ekspertise nettopp kjennetegnes av kompetansemangfold. I kapittel 3 viser vi hvordan offiserene i denne studien beskriver sitt utdanningsløp, med vekt på mangfold i form av stillinger, skoler, arbeidssteder og arbeidserfaringer. I lys av profesjonsperspektivet på kunnskap, er det rimelig å si at offiserenes profesjonskunnskap er mangfoldig.

Den andre oppfatningen er at militære topplerne kjennetegnes av lite kompetansemangfold gitt de omfattende seleksjonsprosessene deres karrierevei innebærer. Kompetansemangfold begrenses gjennom rekrutteringsprosessen, for eksempel gjennom bruk av psykologiske tester, mentorer og sponsorer, samt oberstlister. Dette er aktiviteter i rekrutteringsprosessen som produserer bestemte forståelser av kompetanse og som er selektive på ulike måter. Denne oppfatningen er tydelig i deler av materialet, der manglende kompetansemangfold forklares med manglende kompetanseutveksling mellom militær og sivil sektor.

Den tredje oppfatningen er at kompetansemangfold som begrep er uklart, det kan være hensiktsmessig eller mindre hensiktsmessig. Det råder mange ulike forståelser av hva som ligger i begrepet kompetansemangfold – det kan oppfattes som at man må ha flere ansatte med ulik kompetanse i toppledelsen, at man må ha flere ansatte, at man må få inn eksperter i toppledelsen fra sivil sektor eller at man må øke kjønns mangfoldet i gruppe-1. Som antydnet i innledningen, viser

forskning at dersom man er opptatt av mangfold som noe positivt i bedrifter og organisasjoner, må man synliggjøre i bedriften hvordan mangfold legitimeres og hvilken tilnærming ledelsen har til mangfold blant sine ansatte (Umblis et.al. 2022).

Vi vil nå kort konkludere med hvilke implikasjoner de ulike mangfolds fortellingene kan ha for Forsvaret.

1. Gitt den første oppfatningen, må det tydeliggjøres hvordan profesjonskunnskap og kompetanse er mangfoldig, og hvor godt de ulike kunnskapsformene er integrert for å skape et mest mulig effektivt Forsvar. Her bør Forsvaret arbeide med å løfte frem kunnskap som produseres i utdanningen og se den i forhold til kompetansen offiserene tilegnes seg på jobben. En bevissthet rundt de ulike kunnskapsformene kan bidra til en ny tenkning om kompetansemangfold. Hvilken kompetanse stoler man mest på og hvorfor? Hvilke strukturelle betingelser (hierarki, tidsdimensjon og steds spesifikk kunnskap) begrenser mangfoldet av kompetanser? Spesielt må det tydeliggjøres hvilken kompetanse operativ kompetanse er (for eksempel håndtere usikkerhet, farer og analytisk tenkning). Og hvilke svakheter (som heuristikker og stereotyper) og styrker denne type kompetanse har. Betydningen av operativ kompetanse sier kanskje noe viktig om militære toppleres arbeid, det er mye som står på spill, ofte må man ta raske beslutninger med store konsekvenser. Spørsmålet er hvordan vi bruker erfaringsbasert kunnskap, hvordan den reproduseres og kritisk evalueres.
2. Gitt den andre oppfatningen, er det viktig at Forsvarets topplerere diskuterer de ulike seleksjonsmekanismene og hvordan rekrutteringsprosessen kan gjøres mindre avhengig av sosiale nettverk og relasjoner til kjente kolleger. Hvordan kan kompetanse og utdanning få større betydning i denne prosessen?
3. Gitt den tredje oppfatningen, er det først og fremst viktig med en tydeliggjøring av hva Forsvaret mener med kompetansemangfold og på hvilken måte kompetansemangfold kan støttes uten at man er villig til å gjøre endringer i organisasjonen med tanke på organiseringen av kompetanse i grader og stillinger. Et sentralt spørsmål for Forsvarets gruppe 1 er en bevissthet og diskusjon om man skal samarbeide med sivil sektor og hvilke forståelser militære ledere har om sivil kompetanse i Forsvaret. Idealer om kompetansemangfold kan også tilsløre interne uenigheter og spenninger innad i

offiserkulturen, og ta for gitt den hierarkiske dimensjonen som er en betingelse for hvordan kompetanse er organisert i Forsvaret.

Vi oppfordrer Forsvaret til å utvikle en kompetansestrategi for gruppe-1 offiserene basert på innspill og erfaringer fra både militære og sivile stillinger i Forsvaret. Det må tydeliggjøres at arbeid med kompetansemangfold innebærer å se muligheter og begrensninger i allerede eksisterende kompetansestruktur og rekrutteringspraksis. Det innebærer også praktisk arbeid med å tydeliggjøre hva som skal være militære toppleres kunnskapsgrunnlag og hvordan akademisk kunnskap og annen «ekstern» kompetanse kan integreres.

Det er tydelig at slik rekrutteringsprosessene fungerer nå, er basert på en rekke seleksjonsmekanismer som ikke bare handler om kompetanse, men også om andre mangfoldsdimensjoner som personlighet og kjønn. Hvordan kan kompetanse vektlegges mer i rekrutteringsprosessen og ivareta noe av kompetansemangfoldet som søkere til gruppe 1-stillinger opplever at de har før de kommer til intervju?

Vi tenker også det er viktig å arbeide strategisk med forståelse av hvilke kompetansestrategier som allerede eksisterer, og på hvilken måte bruk av ulike seleksjonsverktøy som personlighetstester, mentorer og sponsorer, lister brukes og hvordan de reproduseres spesifikke måter å tenke om kompetanse på. Hvilke oppfatninger militære topplerere har om deres egen ekspertise, har betydning for hvordan søkere blir rangert. Det vil være interessant å utvikle mer forskning på Forsvaret som mangfoldig arbeidsplass og som arbeidsmarked, spesielt med vekt på hvordan sivile og militære stillinger, fag og generalister, inngår i en kompleks kompetansestruktur.

Referanser

- Abbott, A. (1988) *The System of professions*. The University of Chicago Press
- Abbott, A. (2010) Varieties of Ignorance. *American Sociologist*. 41:174-189
- Adler, N.J. & Aycan, Z. (2018) Cross-Cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 5.307-33
- Aalberg, A. L., Holen, S.M., Kognsvik, T. & Wahl, A.M.(2024) Does it the same as we would? How trust in automated shipboard systems relates to seafarers' professional identity. *Safety Science*. 172 (2024)
- Ahlo, R. (2020) 'You need to know someone who knows someone': International students Job Search Experiences. *Nordic Journal of Working Life Studies*.10(2).
- Althausen, R. P. & Kalleberg, A. (1981) Firms, occupations and the structure of labour markets: a conceptual analysis. I: Berg, I. (red.) *Sociological Perspectives on Labour Markets*. Academic Press.
- Andersen, S.S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 3, 272–298.
- Antonsen, S. (2009) Safety culture and the issue of power. *Safety Science* 47(2009), 183-191
- Barth, F. (2002). An anthropology of knowledge, *Current Anthropology*. 43(1), 1-18
- Bateson, G. (1972). *Steps to An Ecology of mind*. Ballentine Books.
- Benner, P. (1984) *From novice to expert: excellence and power in clinical nursing practice*. Addison-Wesley
- Brenna, L. R. & Solheim, M.C. W. (2018) Hvordan lede mangfold? *Praktisk økonomi & finans*. 34 (3), 186-195.
- Brante, T. Johansson, E. Olafsson, G. & Svensson, L.G. (2015) *Professionerna i kunnskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner*. Liber
- Bråten, M. (2007) *Bruk av sivil og militær kompetanse i Forsvarets logistikkorganisasjon*. Fafo-rapport.
- Boe, Ol. & Bang, H. (2017) The Big 12: The Most Important Character Strengths for Military Officers, *Athens Journal of Social Sciences*, 4(2), 161-174
- Boon, J. & van der Klink, M. (2002) Competencies: the triumph of a fuzzy concept, Academy of Human Resource Development Annual Conference, Honolulu, HA, 27 February – 3 March, in: *Proceedings*, Vol.1, pp. 327 – 334.
- Carr, E.S. (2010). Enactment of Expertise. *Annual Review of Anthropology*. 39,17-32.
- Caforio, G. (2018). Military Officer Education. In: Caforio, G., Nuciari, M. (eds) *Handbook of the Sociology of the Military*. Handbooks of Sociology and Social Research. Springer, Cham.
- Carvahlo, T. (2012) Managerialism and professional strategies: a case from nurses in Portugal. *Journal of Health Organization and Management*.26(4), 524-54.
- Desmond, M. (2006) Becoming a firefighter. *Ethnography*. 7(4), 387-421.
- Dobbin, F.S.K. & Kalev, A. (2011) 'You Can't Always Get What You Need'. Organizational Determinants of Diversity Programs, *American Sociological Review* 76:386.
- Fauske, M.F. (2023) *Hvordan påvirker automatisering av arbeidsoppgaver kompetansebehovet i Forsvaret?* FFI rapport. Forsvarets Forskningsinstitutt
- Filstad, C. & Karp, T. (2021). Police leadership as professional practice. *Policing and Society*, 31(2), 767-783

- Flint, S.W., Cadek, M., Codreanu, S.C., Ivic, V., Zomer, C. & Gomoiu, A. (2016) Obesity Discrimination in the Recruitment Process: "You're Not Hired!", *Front. Psychol.* Vol.7, May 2016
- Forsvaret (2014). Forsvarets årsrapport. Forsvaret.
- Forsvaret (2016). Skikk og bruk. Veiledning 2016. Forsvaret.
- Forsvaret (2022) Forsvarets årsrapport. Lastet ned 12.03.24.
[MicrosoftWord\(U\) Forsvarets Arsrapport 2022 0505 SHR.docx](#)
- Forsvaret (2023) Handlingsplan for økt likestilling og mangfold.
[Handlingsplan likestilling og mangfold.pdf \(forsvaret.no\)](#)
- Forsvaret.no: Begreper og definisjoner i HR, Vedlegg A til Bestemmelse for HR i Forsvaret.
<https://regelverk.forsvaret.no/filerresult?attachmentId=22623733>
- Forsvaret.no: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Forsvarsdepartementet (2024). Sluttrapport. Evaluering av ordningen for militært tilsatte. Lastet ned 23.04.24.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge*. University of Chicago Press.
- Fuglerud, Ø. & Eriksen, T.H. (2007). *Grenser for kultur?* Pax.
- Furrevik, G. A. (2022). Forsvaret har fått sin egen personlighetstest. *Forsvarets forum*.
<https://www.forsvaretsforum.no/forstegangstjeneste-innenriks-personell/forsvaret-har-fatt-sin-egen-personlighetstest/276651>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures. Selected essay*. Basic books.
- Gilje, N. (2017). Profesjonskunnskapens elementære former, i Mausethagen, S. & Smeby, J.C. (2017) (red.) *Kvalifisering til profesjonell yrkesutøvelse*. Universitetsforlaget.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I: Molander & Terum (red.), *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.
- Gundhus, H. (2012) Experience or Knowledge? Perspectives on New Knowledge Regimes and Control of Police Professionalism. *Policing: A Journal of Policy and Practice*
- Halvorsen, A. (2023). På vei mot toppen. Stabsskolesjefens perspektiver på utvikling av fremtidige militære topledere. I Johansen & Arnulf (red.) *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis*. Universitetsforlaget. 313-328.
- Hawley, K. (2003) Success and Knowledge-How. *American Philosophical Quarterly*, 40(1), 19-31.
- Hedlund, J., Forsythe, G. , Horvath, J., Williams, J., Snook, S., & Sternberg,R. (2003) Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders, *The Leadership Quarterly*,14(2). 117-140.
- Heltberg,T. & Madsen, K.B. (2020) Militær ledelse: Kunst, håndværk eller videnskap?
Samfunnslederskab i Skandinavi. 35(1), 4-31.
- Hjortmo, H. (2023). Militær lederskapsutvikling for økt operativ evne, i Johansen. & Arnulf. (red.) (2023). *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis*. Universitetsforlaget. 101-131.
- Hosar, H. (2014) Offiserane. I: Slagstad & Messel. (red.) *Profesjonshistorier*. Pax. 381-411.
- Huntington, S. (1957) *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Belknap Press.
- Høiback, R. (2023). Språkbruk som skjønnhetskonkurranse? I Johansen. & Arnulf. (red.) (2023). *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis*. Universitetsforlaget. 154-166.
- Ihlebak, H.M. (2018). Blood, Sweat, and Tears: Making Sense of Senses in Expert Nursing. *Ethos*, 46:

- 477-497.
- Ingram, N. & Allen, K. (2019). 'Talent-spotting' or 'social magic'? Inequality, cultural sorting and constructions of the ideal graduate in elite professions. *The Sociological Review*.67(3), 723-740.
- Kalleberg, R. (1991). Kenning-tradisjonen i norsk ledelse. *Nytt Norsk Tidsskrift* 3/1991.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the Corporation*. Basic Books.
- Knudsen, H., Olesen, K., Bojesen, A. & Gleerup, J. (2014) Ledelse og velfærdsprofesjoner: på vej mod flertydig ledelse på de borgernære velfærdsområder. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. (16), 5-10.
- Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk. 10 opl.
- Lauritzen, Y. & Stokke, M. (2014). De få utvalgte. Veien til høyere militære stillinger. *Rapport*. Østlandsforskning. 04/2014.
- Leseth, A. & Solbrække, K. (2011). *Profesjon, kjønn, etnisitet*. Cappelen Akademisk.
- Liebling, A., Price, D., & Shefer, G. (2010). *The Prison Officer* (2nd ed.). Willan.
<https://doi.org/10.4324/9780203832998>
- Levi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago University Press.
- Lovdata (2024) Statens personalhåndbok.
https://lovdata.no/dokument/SPH/sph2024/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1. Lastet ned 080224.
- Mangset, M. (2024) Hva slags data får vi av intervjuer? Hvordan gripe praksis, taus kunnskap og mer enn forskjonnede selvrepresentasjoner med intervjuer. I: Mangset, Ihlebæk, Nordberg & Leseth (red.). *Tett på profesjon, arbeid og politikk*. Cappelen Damm Akademisk. 47-68.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press
- McCrae, R. R., Costa, P. T., and Martin, T. A. (2005). The NEO-PI-3: a more readable revised NEO personality inventory. *J. Pers. Assess.* 84, 261–270. doi: 10.1207/s15327752jpa8403_05
- Midtbøen, A. (2013). The invisible second generation. Statistical Discrimination and Immigrant stereotypes in employment processes in Norway. *Journal of Ethnic and migration Studies*. 40(10), 1657-1675.
- Midtlyng, G. (2022). Safety rules in a Norwegian high-security prison: The impact of social interaction between prisoners and officers, *Safety Science*, Vol. 149.
- Milgrom, P.R. & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management* (Vol.7). Prentice-Hall.
- Milliken, F. J. & Martins, L.L. (1996) Searching for common threads: Understanding the Multiple Effect of Diversity in Organizational Groups, *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Molander, A. & Terum, L.I. (2008). *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.
- Moxnes, R. A. & Moren, J.A. (2018) Utdanningsreformen: Økonomisk gevinst eller operativ effekt? En kvalitativ studie av implementeringen av utdanningsreformen i Forsvaret, *Masteroppgave*. Handelshøgskolen, Universitetet i Tromsø
- Orupabo, J. (2016) *Kvinnejobber, mannsjobber og innvandrersjobber*. Cappelen Akademisk.
- Öztürk, A., Varoglu, M. A. & Varoglu, D. (2017). A Critical Review of Implicit Leadership Theory on the Validity of Organizational Actor-National Culture Fitness. *International Journal of Organizational Leadership*. 6(2017),456-469.
- Parsons, T., & Platt, G. M. (1973) *The American university*. Harvard University Press.
- Reger, M.A., Etherage, J.R., Reger, G.M. & Gahm, G.A. (2008) Civilian Psychologists in an Army Culture: The Ethical Challenge of Cultural Competence. *Military Psychology*, 20:1, 21-35.
- Regjeringen. (2024). [Forsvar - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no) (lastet ned 0204024)

- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Unipax.
- Rones, N., Strand, K.R., Fauske, M.F. & Bjerke, T.A. (2020) En kartlegging av studier på personell i forsvarssektoren publisert i perioden 1990-2018. FFI Rapport. Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Ryle, G. (1963). *The Concept of Mind*. Penguin Books.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Basic Books
- Scholte, B. (1984). Comment on the thick and the thin: on the interpretive theoretical program of Clifford Geertz, *Current Anthropology* 25, 261-270.
- Seabrooke, L. & Tsingou, E. (2021) Revolving doors in international financial governance. *Global Networks*, 21: 294-319.
- Solheim, J. (2002) Kjønn, kompetanse og hegemonisk makt. I: Ellingsæter & Solheim. (red). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Makt- og demokratiutredningen. 1998-2003. Cappelen Akademisk. 110-140
- Sopra Steria (2023). *Erfaringer etter innføringen av Ordning for militært tilsatte: Et selvstendig kunnskapsgrunnlag om virksomhets- og individspesifikke opplevelser og erfaringer med Ordning for militært tilsatte*. Forsvarsdepartementet.
- Steder, F.B., Hellum, N. & Skutlaberg, K. (2009). Forskning på årskull fra sesjon og framover: kjønn, ledelse og rekruttering i Forsvaret. *FFI rapport*. Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Svarstad, P. (2023). *Veileder i HR-del 1. Utdanning i Forsvaret*. Forsvarets personell- og vernepliktsenter.
- Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Mathisen, K. O., og Warncke, M. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi. Veier mot et høyteknologisk forsvar*. Forsvarsdepartementet.
- Sørensen, A.S., Høystad, O.M., Bjurström, E & Vike, H. (2006). *Nye kulturstudier*. Scandinavian Academic Press
- Umblijs, J., Drange, I. & Orupabo, J. (2022). Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter. *ISF Rapport 2022*. Institutt for Samfunnsforskning.
- Valle, R., Bjørnsrud, H. & Lillejord, S. (2023) Skoleledernes plass i profesjonsfellesskapet – innenfor eller utenfor? *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*. 107(4), 295-397.
- Westrheim, K. & Hagatun, K. (2015) Hva betyr «kompetanse for mangfold» i utdanningsystemet? Et kritisk perspektiv på mangfoldsdiskursen. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*. 99(3-4), 168-180.
- Winnæss, P. & Helland, H. (2014). Politistudentene: Hvem er de og hvorfor vil de bli politi? *Nordisk Politiforskning*. 1(2).93-123.
- Young, M. D. (1958). *The rise of the meritocracy, 1870-2033: The new elite of our social revolution*. Random House.

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Informasjon om prosjektet: *Kompetansemangfold og seleksjon til Forsvarets toppledelse (gruppe 1)*?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan krav om kompetansemangfold og krav til ekspertise kommer til uttrykk i rekruttering til topplederstillinger i Forsvaret. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er et oppdrag fra Forsvarets forskningsinstitutt og forsvarsdepartementet. Formålet er å undersøke hva som fremmer og hemmer opprykk til gruppe 1, hvordan kompetansemangfold kan ivaretas i toppledelsen og dine erfaringer med disse prosessene.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Senter for profesjonsstudier, OsloMet er ansvarlig for prosjektet. Professor Anne Leseth (OsloMet).

Medarbeider stipendiat Marit Halvorsen

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er gjort i samarbeid med Forsvarets forskningsinstitutt og Forsvarsstaben. Vi ønsker å intervju dere som har erfaring med rekruttering, søking og arbeid i gruppe 1.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjerne intervju deg gjennom å stille en del åpne spørsmål om dine erfaringer, arbeidserfaringer og opplevelse av mangfolds kompetanse og ekspertise i gruppe 1. Intervjuet tar ca 1 time og du kan når som helst trekke deg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Anonymiserte data vil analyseres og brukes i en endelig rapport og i en artikkel. Vi er ikke opptatt av personsensitive opplysninger. Din deltagelse vil ikke påvirke din stilling i Forsvaret.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- OsloMet, Senter for Profesjonsstudier, er behandlingsansvarlig institusjon. Prosjektleder vil lagre data i lukket skap og med kodenøkkel adskilt.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data», lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.01.24 når rapport er ferdig. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Navn, alder og personidentifiserende tegn vil fjernes og byttes om på. Anonymiserte opplysninger kan gjenbrukes til for eksempel forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Senter for profesjonsstudier har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Annele@oslomet.no
- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.
- Forskningsnemda, aubengtson@mil.no

Med vennlig hilsen

Anne Leseth

Sign.

Prosjektansvarlig

(Professor)

-----Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguider

Intervjuguide topledere

1. Bakgrunn (kort om deg selv, jobb,)
2. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?
3. Karrierehistorie
4. Fra ungdomstid – inspirasjon
5. Hva har du gjort, utdanning, stillinger
6. Veien inn i Forsvaret – når, hvor, hvordan, hvorfor
7. Årsaker til at du har vært mange år i organisasjonen?
8. Utfordringer? Beskrive en vanskelig situasjon/oppgave
9. Formelle og uformelle nettverk- betydning ved ansettelse og avansement? Seleksjonsmetoder til søknadsprosesser?
10. Beordringssystem, tjenesteuttalelser og påtegning fra nærmeste sjef når man søker nye stillinger – erfaringer med dette?
11. Kompetanse og ferdigheter
12. Synspunkter på trusselbilde, teknologiske ferdigheter, ekspertise utenfra, operativ kompetanse?
13. Synspunkter på rotasjon i stillinger? Hvordan har ledere selv opplevd overgangen mellom stillinger? Opplever man at man bygger og akkumulerer spesifikk kompetanse fra stilling til stilling eller må man «begynne på nytt» i den nye stillingen?
14. Oppfatninger om kompetanse mangfold, ledelsesideal, ekspertise
15. Hva er en god toppleder?
16. Rolle – arbeidsoppgaver, konkretisere, hvordan du oppfattes av andre
17. Livet utenfor jobben.
18. Spørsmål til oss?

Intervjuguide søkere

1. Bakgrunn (kort om deg selv og jobb)
2. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag nå?
3. Karrierehistorie
4. Rolle – arbeidsoppgaver, konkretisere, hvordan du oppfattes av andre
5. Fra ungdomstid – inspirasjon
6. Hva har du gjort, utdanning, stillinger
7. Veien inn i Forsvaret – når, hvor, hvordan, hvorfor
8. Årsaker til at du har vært mange år i organisasjonen?
9. Utfordringer? Beskrive en vanskelig situasjon/oppgave
10. Type karriere du ønsker – vertikal versus horisontal – motivasjon?
11. Beskrive hvordan du går frem for å søke deg til en høyere stilling
12. Kompetanse og ferdigheter – hva er viktig å kunne?
13. Synspunkter på hvilke kompetanser man trenger, teknologiske ferdigheter, ekspertise utenfra, operativ kompetanse?
14. Oppfatninger om kompetanse mangfold, ledelsesideal, ekspertise
15. Formelle og uformelle nettverk – har du noen erfaring hvordan dette har betydning for deg eller andre?
16. Beordringssystem, tjenesteuttalelser og påtegning fra nærmeste sjef når man søker nye stillinger – erfaringer med dette?
17. livet utenfor jobben
18. spørsmål til oss?

Vedlegg 3: Oppdragsbeskrivelse (?)

Vedlegg 4: godkjenning fra NSD og nemda (?)