



FORSVARET
Krigsskolen



Fortjener du å bli offiser?
Om offisersyrkets seleksjonskoder



KRIGSSKOLEN

KS FAGRAPPORT

1/2011

Fortjener du å bli offiser?

Om offisersyrkets seleksjonskoder

Svein-Tore Kristiansen
Krigsskolen

**KRIGSSKOLEN**

Tittel Fortjener du å bli offiser? – Om offisersyrkets seleksjonskoder	Antall sider 20	Dato 22.12.2011
Title Do you deserve the officer title? – On the army's selection codes	ISBN 978-82-93091-06-6 (trykt) 978-82-93091-07-3 (pdf)	ISSN
Forfatter Svein Tore Kristiansen	Faglig ansvarlig Svein Tore Kristiansen	Dekan Reidar Skaug
Oppdragsgiver Krigsskolen		
<p>Sammendrag: Denne rapporten oppsummerer evalueringen av Forsvarets opptak og seleksjon (FOS) sommeren 2011. Rapporten bygger på deltakende observasjon og intervjuer av utvelgere og kandidater i forbindelse med seleksjonsprosessene som pågikk under feltukedelen av FOS. Rapporten diskuterer hvordan de underliggende seleksjonsmekanismene som relateres til den enkelte utvelgers grunnleggende antakelser og bruksteorier, gir sterke føringer for hvem som selekteres til utdanning i Forsvaret. Det er yrkeskodeksen og den enkeltes profesjonsidentitet som i praksis tillegges vekt, ikke nødvendigvis organisasjonens uttalte formelle lederegenskaper og verdier. Med et slikt utgangspunkt er faren stor for at seleksjon blir en reproduksjon av offiserer og dermed et hinder for økt mangfold og økt kvinneandel i Forsvaret. Rapporten argumenterer for nødvendigheten av at Hæren og Forsvaret etablerer et sterkere fagmiljø innenfor området seleksjon. Økt kompetanse skaper vilkår for å stille de spørsmålene som i dag ikke stilles, og som medfører at forbedringer går betydelig langsommere enn nødvendig. Manglende kompetanse om seleksjon kan være en medvirkende årsak til at Forsvaret ikke gjenspeiler den politiske målsetningen om økt kvinneandel.</p>		
<p>Summary: This report builds on data gathered during a one week fieldwork evaluating the Defence Forces' selection of candidates to the Army officer training schools. The data point towards the need to explore the underlying personal assumptions and preferences inherent in the profession that seem to impact and be a part of the selection process. The fit between candidates and formal organizational requirements becomes more of a consequence of selectors' personal preferences rather than the formal criteria laid down by the Armed Forces. The report concludes that selection of officer candidates tend to build on the prevailing tacit and hidden assumptions inherent in the profession rather than on outlined leadership traits and organizational values. Candidates, whose values most closely match the army culture, are inclined to be selected compared to those not able to adapt to the informal norms of a warrior. In conclusion the report argues that in order to ensure a diverse officer corp, the Army needs to develop a group of professional, experienced and highly skilled officers dedicated to the selection task. The lack of knowledge about selection mechanisms may form a major obstacle to obtain the goal of significantly increasing the recruitment of female officers.</p>		
<p>Stikkord: rekruttering og utvelgelse, militær profesjonsidentitet, sosialisering, læring i arbeid, militær profesjonskultur</p>		
<p>Keywords: Socialization, officer selection, professional identity, army culture</p>		

Fortjener du å bli offiser?

Om offisersyrkets seleksjonskoder

Svein-Tore Kristiansen
Krigsskolen

1.0	Introduksjon	4
2.0	Bruksteorier, uttrykte teorier og kulturen som seleksjonsmekanisme	6
3.0	Utvelgerenes arbeid.....	11
4.0	Seleksjon og behovet for reflekterende praktikere.....	14
4.1	Seleksjonskultur og profesjonsidentitet	15
5.0	Noen av aspirantenes erfaringer fra FOS	18
6.0	Konklusjon	18
	Litteratur:.....	20

1.0 Introduksjon

Denne rapporten sammenfatter resultatene fra observasjoner gjort i forbindelse med Forsvarets opptak og seleksjon sommeren 2011. Undersøkelsen som er gjennomført i forbindelse med feltdelen av Forsvarets opptak og seleksjon (FOS), vurderer utvelgerkompetanse, betingelser for å utvikle slik kompetanse og hvordan kandidatene erfarer seleksjonsprosessen som skjer i forbindelse med gjennomføring av feltuka. Feltuka er ei uke som blir gjennomført etter en innledende seleksjonsprosess der kandidatene gjennomfører grunnleggende fysiske prøver, intervjuer og gjennomgår en legesjekk. Kandidatene som går videre fra den første uka til feltuka, får tittel aspirant. Spørsmålet rapporten tar opp, er hvordan vi kan forstå Hærens seleksjonsmekanismer og betingelser for at organisasjonen kan forbedre egen kompetanse innenfor fagområdet seleksjon. Vi må derfor stille spørsmål om hvilken kunnskap og profesjonsforståelse Hærens seleksjonsprosess i praksis hviler på.

Denne rapporten favner følgelig ikke alle aspekter ved feltuka og representerer naturlig nok ikke bredden i kandidatenes og utvelgernes erfaringer. Rapporten diskuterer heller ikke i stor grad alt det gode arbeidet som ble gjort i kompani B (KpB) og den åpenheten utvelgerne viste for å diskutere og reflektere over andre perspektiver enn sine egne. Det gode samarbeidet mellom offiserene som er fundamentet i den militære profesjonen, er heller ikke et tema i rapporten. Det er innledningsvis viktig å påpeke dette da de som gjennomførte FOS på vegne av Hæren, er ressurspersoner som fortjener en honnør for sin innsats.

Formålet med undersøkelsen har imidlertid vært å få frem hvordan Hæren utvikler egen kompetanse innenfor fagområdet seleksjon, og hvilken kunnskap utvelgernes praksis bygger på. Vi forutsetter at kompetanse og bevissthet om seleksjon og utvelgelsesmekanismer er et av mange viktige virkemidler for å realisere økt kvinneandel i Forsvaret. Det innebærer at vi erkjenner at seleksjon er et fagområde på linje med andre fagområder.

Materialet som dette notatet bygger på, er basert på samtaler med samtlige kvinnelige aspiranter i KpB. I tillegg har jeg fulgt en kvinnelig kandidat og laget hun var del av, gjennom hele feltuka. Det er også gjennomført samtaler med 20 mannlige aspiranter. Det viktigste har allikevel vært samtalene med utvelgerne i KpB. Disse samtalene har mer tatt form som uformelle dialoger enn strukturerte intervjuer. Spørsmål er generert som følge av de historiene informantene har valgt å fortelle, og ikke av standardspørsmål som skulle besvares. Samtalene har i all vesentlighet handlet om å kartlegge utvelgernes kompetanse og deres forståelse av oppgaven som utvelger. Det har allikevel vært viktig å diskutere temaer som 1) hva den enkelte utvelger vektlegger i sitt arbeid, og 2) om betingelser for å lære underveis. En sentral del av disse samtalene har vært å få tak i det man kan kalle for de underliggende verdier og normer som styrer den enkeltes persepsjon og forståelse av hva som konstituerer viktige militære lederegenskaper, og hvordan den enkelte kandidats holdninger og adferd samsvarer med disse egenskapene. Til sammen baserer det empiriske grunnlaget seg på samtaler med aspiranter samt deltakende observasjon av og samtaler med utvelgere i KpB (Hæren) og samtaler med utvelgere og ledere av seleksjon i Sjøforsvaret. Rapporten bygger også på deltakelse i møter som er gjennomført av KpB og i Sjøforsvaret. Temaet i denne rapporten handler både om sosialiseringsmekanismer, om "seleksjonskoder"¹ og om samspill for å utvikle kunnskap om seleksjonsprosessene på feltuka.

Seleksjonsprosessen er profesjonens egen arena for utvelgelse av fremtidige medarbeidere og ledere. I motsetning til i mange andre profesjoner er det i Forsvaret slik at profesjonens egne

¹ Seleksjonskoden referer her til hva kandidatene egentlig erfarer som viktige verdier og handlingsmønstre som ikke nødvendigvis er i samsvar med hva som formidles som viktige egenskaper og verdier.

medarbeidere definerer kriterier og standarder for opptak til virksomhetens utdanning. Hva det betyr å bli del av offiserskorpset, og hvilke egenskaper man da bør inneha, er definert av korpset selv. Så kan man i en slik sammenheng stille spørsmål ved om seleksjon av Hærens ledere bygger på sosialiseringmekanismer relatert til "likes og dislikes", og der de som raskest kopierer sentrale deler av profesjonens kodeks, er de som velges ut, eller om seleksjonen i praksis bygger på sentrale lederegenskaper gitt i FFOD, Hærens kjerneverdier og retningslinjer for opptak til Hærens befalsskole (HBS). Seleksjon som er basert på utvelgerens følelse av match, kan bygge på mer eller mindre underforståtte antakelser i profesjonen om hva som skal til for å tre inn i yrket. Kriteriene for seleksjon av fremtidige kollegaer kan derfor i like stor grad handle om å finne adferdsmønstre som gjenspeiler kodene som eksisterer i profesjonen, som de formelle retningslinjene man er satt til å følge i utvelgesesøymed. Problemstillingen er da om man står i fare for å velge ut de som raskest kopierer profesjonens koder, det vil si den adferden som er førende for offiserenes egen selvforståelse, og som gjenspeiler sentrale trekk ved profesjonens identitet. På den måten kan utvelgelse til Forsvarets utdanning bli en reproduserende mekanisme som bidrar til opprettholdelse av de grunnleggende mønstrene i profesjonen og i offiserenes selvforståelse. Dette er ikke noe nytt innenfor seleksjonsfeltet da vi vet at:

Rather than focusing on job-related criteria, selection appears to be based on such socially based criteria as "personal chemistry," values, and personality traits and, possibly, on how closely recruits' preferences match organizational values (Chatman 1991 s. 451).

Dersom seleksjon skal bygge på formelle kriterier, fordrer det en større grad en bevissthet om hvordan de uttalte militære egenskapene kan tematiseres gjennom praktiske øvelser, og hvordan de kommer til uttrykk i omgang med ulike oppgaver. Den siste tilnærmingen krever betydelig mer kompetanse innenfor feltet seleksjon enn den første, som i vesentlig grad kan finne et rasjonale i magefølelser.

En tradisjonell antakelse for utvelgelse til offisersyrket er at det krever sterke, robuste og tydelige ledere (Hærens utdannings- og treningsprogram). Konsekvensen har vært at man selekterer fysisk topp utrustet ungdom som gjerne er ekstroverte og som fremviser dominante adferdstrekk. I utgangspunktet er ikke det urimelig, da de tross alt skal bli lagførere og lede soldater på bakken i krig. På den andre siden kan det tenkes at ledelse foregår innenfor rammen av en gruppe høykompetente medarbeidere der den enkelte kan ha mer kompetanse innenfor eget fagområde enn lederen. Om vi ser dette på bakgrunn av det å skulle lede mannskaper i krig og krigslignende situasjoner, kan en utvelgelse basert på sosial og fysisk dominans kanskje føre til at vi velger ledere som i praksis blir kontraproduktive, da situasjoner som er uklare, i stor grad også stiller krav til andre egenskaper enn initiativ og handlekraft (Rones og Fasting 2011). Det kan på en slik bakgrunn være rimelig å hevde at seleksjon av lagførere krever erfarne utvelgere, og der erfaring fra jobber som troppssjef og kompanisjef nok gir et bedre bakteppe og en helhetsforståelse for valg av medarbeidere enn erfaringer fra lagsnivå.

Den militære profesjon er i endring. Profesjonalisering, innføring av ny teknologi, oppdragsbasert ledelse og det faktum at lagførere både skal vinne "the hearts and minds" til lokalbefolkningen og samtidig føre krig er faktorer som i stor grad har innflytelse på utforming av ledes rolle i Hæren. Innføring av profesjonelle soldater kan bety et krav om at lagførerens viktigste jobb er å gjøre soldatene i stand til å lede seg selv, akkurat som troppssjefens viktigste jobb er å gjøre lagføreren i stand til å lede seg selv. Innenfor feltet seleksjon kan dette stille krav om at utvelgeren forstår utviklingstrekkene i profesjonen og dermed de egenskapene som kreves av fremtidens offiserer. Hvordan kan man se et potensial for myndiggjøring, og hvordan kan man observere og forstå ungdom med et potensial for å

lede et mangfold? Hvordan kommer slike potensial til uttrykk, er et eksempel på spørsmål som bør drøftes når det gjelder sammenhengen mellom profesjonens utvikling og seleksjon. Ledelse som det å være inkluderende, spørrende og usikker kan på bakgrunn av slike refleksjoner fremstå som like viktige egenskaper som kravene til handlekraft, beslutningsstyrke og initiativ. Spørsmålet er ikke om det ene er mer riktig enn det andre, for det er situasjonsbestemt, men i en seleksjonssammenheng bør vi etterspørre underliggende antakelser som medvirker til at utvelger eventuelt vektlegger det ene fremfor det andre. Vi må spørre om utvelgere er seg bevisste de underliggende antakelsene som styrer utvelgelse og som skaper og påvirker den enkeltes forståelse av hva som er ”riktig”, ”relevant” og ”effektiv” lederadferd.

Vi er alle bærere av idealbilder, også når det kommer til lederen. Dette idealet kan bygge på erfaring med konkrete rollemodeller, eller idealbildet kan være en konsekvens av normer og verdier den enkelte utvelger har internalisert og gjort til sine egne. Utvelgere er også bærere av profesjonskoder som influerer på hvordan nye medarbeidere velges ut, samtidig som denne kodeksen kan gjøre de samme utvelgere blinde for et utviklingspotensial. Så kan det sies at det kan være rimelig vanskelig å forstå et potensial dersom det ikke vises i synlig adferd. Det kan på den ene siden sies at identifisering av potensial krever at aspirantene står frem og synliggjør egne praktiske og relasjonelle ferdigheter. Det er i seg selv en lederferdighet. På den andre siden skal utvelgeren legge til rette for situasjoner slik at alle får vist seg frem. En erfaren utvelger påpeker dette: ”*Når du er på FOS handler det egentlig om å vise hvem du er og gi litt gass*” (utvelger). En utvelger kan ikke vurdere en aspirants potensial på annen bakgrunn enn det han/hun observerer og hører. I seleksjonsøyemed er det imidlertid rimelig å stille spørsmål ved hvordan utvelger kan gis kompetanse til å tilrettelegge for og forstå hvordan han/hun kan bruke ulike situasjoner til å synliggjøre så mange sider av den enkelte aspirant som mulig.

Et annet aspekt ved oppgaven som utvelger er betydningen av å være seg bevisst politiske styringssignaler knyttet til eksempelvis økt balanse mellom kjønnene, mangfold og etnisitet. Om det er slik at Hæren ikke tidligere har klart å selektere inn flere kvinner, gir dette signaler om at dette bør bli et ”mentalt” og kompetansemessig innsatsområde. Det nytter ikke da å kjøpe inn et tilstrekkelig antall støvler i størrelse 36 og håpe at flere kvinner kommer gjennom, eller å finjustere opplegget fra i fjor i håp om at det skaper mer mangfold og større balanse mellom kjønnene. Mangfold og kjønn betyr her ikke nødvendigvis det samme. Kjønn kan relateres til et strukturperspektiv på mangfold (etnisitet, kjønn, geografi og lignende), mens en annen forståelse av mangfold innebærer at vi som mennesker tenker og forholder oss ulikt til samme situasjon. Velger man ut den som passer best til kodeksen, fremmer man neppe et mangfold. Legger man til rette for fysiske tester som selekterer ut kvinner, oppnås neppe målsetningen om økt kvinneandel.

2.0 Bruksteorier, uttrykte teorier og kulturen som seleksjonsmekanisme

Hva menes egentlig med verdier når vi diskuterer dem i relasjon til hvordan den enkelte profesjonsutøver løser en praktisk oppgave? Tenker vi på de uttrykte og formelle verdiene, som plakaten på veggen, offiserskodeksen, eller mener vi de implisitte normene og verdiene for hva det vil si å jobbe her hos oss, og som gjerne uttrykkes i den enkeltes adferd (Argyris og Schön 1996). Vi snakker om to former for teorier: de uttalte *teoriene* og *bruksteoriene* (Argyris og Schön 1996). Den uttrykte teorien forteller noe om hvordan vi oppfatter verden, og hvilke verdier vi tror vår atferd er basert på. Disse teoriene kan komme frem når organisasjonsmedlemmer diskuterer hvordan organisasjonen fungerer, hva som er standarder for godt utført arbeid, hva som ikke tillates osv. I seleksjonssammenheng kan dette illustreres

gjennom Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) der oppdragsbasert ledelse er beskrevet som en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit som baseres på at:

- myndighet desentraliseres så langt som mulig og forsvarlig
- alle sjefer tildeler de ressursene til sine underordnede som trengs for å løse oppdrag
- de underordnede så langt som mulig skal få mulighet til selv å bestemme hvordan oppdraget skal gjennomføres
- det legges vekt på kontinuerlig trening i å ta ansvar og utvikle dømmekraft

I heftet *Mål og retningslinjer for lederutviklingen ved Hærens befalsskoler* er det trukket fram egenskaper som skal være sentrale ved uttak til befalsutdanning i Hæren.

Gjennom vurdering av kandidatene gjort av avdelingens befal og inntrykk ervervet ved intervju med offiserer eller psykologer skal det utarbeides en skriftlig uttalelse med basis i aspirantenes:

- evne til å skape tillit
- omsorgsevne
- evne til å håndtere usikkerhet
- evne til å ta selvstendige og gode beslutninger
- evne til å utøve initiativ

Aspirantene skal få karakterer iht disse egenskapene, og karakterene benyttes i arbeidet med å rangere aspirantene for opptak til befalsutdanningen. I tillegg til disse verdifulle egenskapene og dermed teorier for hva som skal tillegges vekt, skal også utvelgere representere kjerneverdiene knyttet til respekt, ansvar og mot. Innenfor et rasjonalitetsteoretisk paradigme kan det hevdes at det er slike uttrykte begreper som ligger til grunn for den enkeltes operasjonalisering av hva aspirantene måles ut fra. Kjerneverdier, sentrale lederegenskaper og operasjonalisering av oppdragsbasert ledelse er alle uttrykte teorier man kan tenke seg at utvelgere referer til for å forklare sine valg og handlinger. Hvis en utvelger blir spurt om hva som tillegges vekt i seleksjonen, vil han/hun kanskje svare med utgangspunkt i disse teoriene da det er dem man kanskje er fortrolig med og som man på en enkel måte kan formidle til andre.

FOS kan på den ene siden sees på som en arena for utvelgelse av de som rasktest tilpasser seg profesjonens koder. Denne formen for tilpasning kan handle om den enkeltes evne til å ta opp i seg profesjonens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang 2011). Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kan sees på som tre ulike aspekter ved profesjonens kulturelle plattform og som medlemmene gjennom sine handlinger viser at de tror på og legger vekt på. Disse levde verdiene og normene kan sees i sammenheng med det Argyris og Schön (1996) kaller *bruksteorier* som viser til det som egentlig styrer våre handlinger. Bruksteoriene er det som gjør at vi tilskriver egenskaper til personer og situasjoner for å skape mening for oss selv. Bruksteorier er de vi bruker og lener oss til uten at vi nødvendigvis er bevisst at de ligger til grunn og faktisk styrer vår adferd i en gitt situasjon. Bruksteorien, eller praksisteorien som den gjerne kalles, er basert på verdier, erfaringer og overført teori- og praksisbasert kunnskap og som resulterer i en personlig utforming av yrkesrollen (Lauvås og Handal 2000). Disse teoriene henter næring fra personlige erfaringer, hva vi tror virker, teorier vi som individer tillegger vekt, og de gjenspeiler den enkeltes livsverden i betydning av alle de faktorene som påvirker oss gjennom det faktum at vi kommer fra ulike steder og lever ulike liv.

Når HBS gjennomførte kurs for feltdelen, ble blant annet de fem egenskapene: tillit, omsorgsevne, evne til å håndtere usikkerhet, evne til å ta selvstendige og gode beslutninger samt initiativ vektlagt. Samtidig som disse egenskapene ble gjengitt, ble de sterkt relatert til

behovet for å selektere aspiranter som fikk laget med seg, og dermed til den underforståtte betydningen av å selektere handlekraftige ledere. Dette budskapet ble så illustrert gjennom en film ”I am the Champion” fra idrettsverdenen. Filmen hadde sterke innslag av et språk og lederadferd malt i krigerens farger.

Profesjonaliseringen fordrer handlekraftige ledere som tar initiativ og som robuste. Vi må alltid spørre oss hva vi utdanner for. Vi utdanner krigere som blant annet rekrutteres til Afghanistan. Vi klarer ikke helt å få til Sjøforsvarets modell da det i Hæren er en annen kulturell forståelse. I Hæren er det litt slik jeg vil du skal, det er trening og drill (Sjef HBS)

Dette utsagnet illustrerer noen av de underliggende bruksteoriene som virker styrende inn på profesjonens seleksjon av egne medarbeidere. ”Boostingen” av utvelgerkorpset i form av filmen ”I am the champion” medvirker til ytterligere å understreke de underliggende normene og verdiene som ligger til grunn for offiserenes selvforståelse og profesjonsidentitet. Det ville være ganske merkelig om ikke disse verdiene og normene også virker inn på utvelgernes praksis og virkelighetsoppfatning. For å eksemplifisere hva jeg mener, gjengis her enkelte bruddstykker fra filmen:

”I will conquer what has not been conquered..defeat will not be in my creed....weakness will not be in my heart...I will look to my comrades, to those who have brought me into this world...I will gladly go into the field of battle..I will reach my field of battle by any means at my disposal...and when I get there I will arrive violently..I will rip the heart from my enemy and leave it bleeding on the ground because he cannot stop me..I do not understand when things go wrong..I only understand victory...” (You Tube I am the champion).

Denne motivasjonen kan forstås på bakgrunn av at HBS utdanner lagførere som skal være i stand til å lede erfarne grenaderer i kamp. Afghanistan og en fremtid med tilsvarende skarpe oppdrag gjør nok sitt til at slike uttrykksformer finner frem og får en forankring i korpsets selvforståelse. Det som engang ble betraktet som en hypotese, at Norge skulle være i krig, er nå en realitet – subjektive antakelser om krig er gjennom historier og personlige erfaringer manifestert i nye forståelser av hva som kreves av dem som skal tjenestegjøre i operative avdelinger. Over tid og gjennom stadig flere historier vil slike krav fremstå som en objektiv realitet som møter den enkelte som en gitt størrelse som blant annet bestemmer måter å være på, og hva som nærmest er unntatt kritikk (Berger og Luckmann 1976). Av den grunn kan det hevdes at filmen ”I am the Champion” ikke bare er en motivasjonsfilm for utvelgerkorpset. I like stor grad kan filmen leses som et kulturuttrykk. Den fremstår som en eksemplifisering og understrekning av en kollektiv og gjenkjennbar bruksteori som ligger i bunnen av offiserenes selvforståelse, og som i sin form fremmer en ensporet profesjonsidentitet som sier noe om de egenskapene som vektlegges i forbindelse med seleksjon. Spørsmålet er imidlertid om aspirantene blir bedre kjent med hvordan ledere tenker i Hæren, og hvordan Hæren er som arbeidsplass dersom seleksjon baseres på en slik profesjonsidentitet. Kanskje de heller får en forsterkning av egne fordommer om hva et yrke i Hæren innebærer. Som en aspirant hevdet: ”jeg har sett mange krigsfilmer så jeg hadde en formening om hva jeg gikk til og hva som blir forventet av meg” (aspirant).

Profesjonens implisitte standarder og selvforståelse forteller noe om hvordan en profesjonsutøver skal oppføre seg i forskjellige situasjoner, det handler om skrevne og uskrevne normer som styrer hva som tillegges verdi. Når slike normer og verdier uttrykkes i den enkeltes adferd, språklig som kroppslig, kan det hevdes at de er blitt *internaliserte*. Den enkelte kan da oppfattes som en legitim deltaker i profesjonens fellesskap (Wenger 1998). I

forbindelse med FOS kan det neppe sies at aspirantene har internalisert Hærens normer og verdier. Det som imidlertid kan antas, er at de sosiale påvirkningsprosessene den enkelte utsettes for, og som den enkelte aspirant til en viss grad selekteres på bakgrunn av, stiller krav om mental føyelighet og til en viss grad identifisering med profesjonens koder og normer (Bang 2011). Føyelighet betyr at den enkelte aksepterer påvirkningen fra Forsvaret og at han/hun ved å tilpasse seg kodene håper å bli tatt opp på en utdanning. Når en aspirant kommer inn i Forsvaret, vil det naturlig nok settes i gang en sosialiseringssprosess der han/hun søker å tilpasse seg slik man tror at organisasjonen forventer at en skal oppføre seg og løse oppgaver. For utvelgerens vedkommende kan man hevde at profesjonens normer er internalisert. Normene påvirker den enkelte utvelgers observasjoner og fortolkninger av aspirantene og i hvilken grad kandidatens verdier er i samsvar med profesjonens verdier, om deres adferd samsvarer med det som forventes og som uttrykkes i profesjonens "code of conduct", om deres fysikk er i samsvar med de antatte kravene som stilles til en offiser osv. Caldwell, Chatman, og O'Reilly (1990) påpeker at i de tilfellene der medlemmer mente at egen organisasjon hadde en sterk sosialiseringssprosess, var deres egne verdier i overensstemmelse med organisasjonens verdier. Dermed kan det hevdes at seleksjon ikke bare handler om å finne overensstemmelse mellom mennesker og de formelle kravene for deltakelse i profesjonen, men at seleksjon i like stor grad kan handle om det å "matche" utvelgerens normer og verdier med verdiene hos den som banker på porten. Med andre ord, måten seleksjon foregår på, forstått som de egenskapene den enkelte utvelger vektlegger ut fra en personlig forståelse av yrkeskodeksen, kan si noe om de tause aspektene ved profesjonskulturen som den nyankomne må tilpasses for å bli oppfattet som en legitim deltaker i profesjonen. Problemet oppstår imidlertid når en seleksjonsprosess som bygger på nedarvede forestillinger og en implisitt yrkeskodeks, blir et hinder for å rekruttere et mangfold til Hæren. Vi vet fra tidligere at det i Forsvaret eksisterer en noe uniform og smal mal for hva det vil si å være offiser, en mal som ikke nødvendigvis spiller sammen med målet om å selektere for å utvikle en mangfoldig organisasjon (Kristiansen 2010). Spørsmålet om hvilke egenskaper som tillegges verdi i en seleksjonsprosess, blir av den grunn ikke et entydig fenomen som gjenspeiles i "plakaten på veggen". Politikere, toppledelse, mellomledelse og lavere ledere og sivilsamfunnet for øvrig vil alle kunne representere og presentere ulike oppfatninger av hva som bør tillegges verdi når den militære profesjon selekterer fremtidige lederkandidater. Mange av utvelgere kommer fra ulike våpengrener, og med utgangspunkt i eget våpen har de ulike erfaringer og forestillinger om hva som er viktige lederegenskaper. Dette perspektivet gjenspeiles også i hvilke egenskaper utvelgerne vektlegger, og som illustreres med følgende utsagn:

Det vi ser etter, er liksom en helhet og det er ikke bare det ene som vektlegges. Vi har en følelse av hvem som passer hvor, og hvilke egenskaper de har som gjør at de passer inn. Seleksjon er vanskelig da jeg liksom må gå ut av meg selv og se det hele i fugleperspektiv. Det er ikke lett å velge noen som ikke er lik meg selv da (utvelger).

Jeg har jobbet i ambulanse og jeg vet at når man jobber 3–4 tett sammen så kreves det noe annet enn dersom man skal lede et fotlag. I fotlag er det litt mer sånn følg meg. Husker vi fikk en leder med manøverbakgrunn og det fungerte overhodet ikke. Slik kan man ikke tenke dersom man selekterer til en ambulanse. Det vil aldri fungere. Der må man tilpasse seg hverandre og samarbeide på en helt annen måte enn det som trengs i et fotlag (utvelger).

Jeg ser etter en som er tålmodig og som søker støtte. Du vet vi skal rydde minefelt og det krever noen spesielle egenskaper (utvelger).

I min avdeling vet jeg hva det kreves å bære tungt i bratte bakker. Du må være fysisk skikket til å lede en slik avdeling og det er selve utgangspunktet for hva jeg ser etter (utvelger).

Jeg ser etter de som gjør seg fortjent til å bli offiser (utvelger).

Utsagnene kan illustrere hvordan den enkelte utvelger er bærer av en praksisteori som reflekterer verdier, normer og den virkelighetsforståelsen den enkelte vektlegger i arbeidet med å velge ut aspiranter til utdanning i Hæren. Utvelgere fra ulike avdelinger med ulike erfaringer vektlegger naturlig nok ulike egenskaper. Det kan også bety at de har ulike måter å kontekstualisere de egenskapene på som er uttalt som styrende for seleksjonsprosessen. Konsekvensen er at ulike "cases" har ulik betydning for den enkelte utvelger, og hva de ser etter, varierer. Det interessante er at vi i utsagnene i liten grad finner spor av de fem sentrale begrepene i verdiene som er nedfelt i FFOD, og heller ikke finner vi begrepene respekt, ansvar og mot som særlig fremtredende når utvelgere blir bedt om å reflektere over hva de egentlig vektlegger. Dette betyr ikke at de ikke forholder seg aktivt til de egenskapene som er utmeislet i styrende dokumenter. Poenget er bare at slike egenskaper lett kan bli noe man bruker når man skal forklare observert lederadferd eller rasjonalisere en profesjonell vurdering i etterkant. Om det er slik at ulike medarbeidere legger ulike ting i samme begrep, er det ikke usannsynlig at de også definerer et begrep som potensial forskjellig. Som en sa: *du forstår et potensial når du ser det...* (utvelger), et utsagn som i seg selv reflekterer et osean av erfaringer og forståelsesformer som den enkelte aspirants adferd fortolkes innenfor.

Basert på ovennevnte blir spørsmålet hvordan den kompetansen som ligger til grunn for utvelgelse, kan bli best mulig i samsvar med organisasjonens verdier og reflektere konkrete målsetninger som eksempelvis økt rekruttering av kvinner til Forsvaret. I dette ligger at seleksjon på ett eller annet vis alltid vil være farget av den enkeltes praksisteori og internaliserte verdier som bevisst eller ubevisst henter næring fra profesjonens yrkesfelleskap. Det kan av den grunn være nødvendig at de som settes til jobben med å velge ut aspiranter, bør stimuleres til å undersøke og diskutere hvilke antakelser og normer som styrer deres vurderinger av aspiranter, og ikke minst hvor disse forestillingene springer ut fra. Den kunnskap slike refleksjoner bidrar til å utvikle, skaper muligheter til å forandre den enkeltes praksis slik at den enten blir mer i tråd med de teorier og verdier Forsvaret legger til grunn, eller at slike refleksjoner gir et forsterket og mer bevisst grunnlag til å fortsette som før. Poenget er at man så langt som mulig bør tilstrebe samsvar mellom de uttrykte verdiene, forstått som de egenskapene man er satt til å vurdere kandidater og aspiranter ut fra, og de vurderingene utvelgerne legger til grunn når de velger ut medarbeidere i praksis.

Refleksjon over praksis gjør det mulig å stille spørsmål ved om rammene for arbeidet skaper vilkår for å selektere iht. Hæren og Forsvares verdigrunnlag og etter de utrykte lederegenskapene. For det andre kan slik refleksjon bidra til å skape en felles plattform for hva som er uakseptabel adferd og hvordan gråsoner kan håndteres ut fra skjønn. Uakseptabel adferd, er ikke alltid noe som gir seg selv. Det er mange gråsoner der det som skjer, for noen kan virke uakseptabelt, mens andre vil hevde at den samme adferden er innenfor akseptable rammer. Følgende situasjon kan illustrere et slikt eksempel.

I forbindelse med avslutningen på nattmarsjen settes et lag til å drive våpengymnastikk. Gruppen stilles i ring og blir bedt om å holde våpenet mellom hendene. Ei jente på laget får beskjed om at hun slipper våpengymnastikk slik som guttene. Hun får imidlertid utdelt en liten trepinne som hun skal bruke i stedet for sitt våpen.

Spørsmålet er om dette er akseptabelt eller ikke. Noen vil hevde at dette er med på ytterligere å stigmatisere den som allerede er i mindretall. Faren er at slik stigmatisering da er med på å forsterke stereotype bilder av jenter som fysisk svake, som ikke klarer å bære sitt våpen, og som får helt andre betingelser enn guttene. På den andre siden kan det å gi jenta en pinne bli oppfattet som en rimelig tillem্পning til hennes fysiske forutsetninger. Hva som er riktig og galt, er ikke umiddelbart helt gitt, og beslutningen som tas der og da vil uansett gjenspeile utvelgerens evne til å vurdere ulike aspekter i forhold til hverandre. Spørsmålet er imidlertid om HSB gir utvelgerne tilstrekkelige muligheter til å utvikle skjønn om hvordan eksempelvis ulike tilnæringer til bruk av fysiske virkemidler kan ha en langt større betydning og konsekvenser enn det man i utgangspunktet hadde trodd. Muligheter for deltakelse i refleksjon over slike dilemmaer kan fungere som en motvekt til reproduksjon av innlærte vaner og forestillinger og kan medvirke til ønsket om å profilere Hæren som en attraktiv arbeidsplass for kvinner. Det er gjennom refleksjon over praksis og over forholdet mellom uttalte teorier og det den enkelte gjør at ny kunnskap og et felles verdsett kan etableres blant dem som settes til å velge ut medarbeidere til Forsvarets skoler. Vi snakker ikke her om refleksjon som det å skape en justering av praksis, men som et virkemiddel for å etablere et kompetansemiljø som bygger på et felles sett av verdier og normer for seleksjonsarbeidet.

3.0 Utvelgerenes arbeid

Selv om FOS har en viss utskiftning av utvelgere, synes det som om mange går igjen fra år til år. Dette er en styrke når det gjelder opprettholdelse av kontinuitet, men kan samtidig være en svakhet ved at seleksjon blir en reprise fra i fjor. Det har for Hærens del vært vanskelig å få erfarne yrkesoffiserer til å bekle rollen som utvelger. Den formelle forklaringen på dette er i hovedsak at denne aktiviteten er lagt til fellesferien, og at høy rotasjon blant yrkesoffiserer medvirker til at de ikke er lett tilgjengelige. Det synes med andre ord vanskelig å etablere et erfarent korps av utvelgere bestående av yrkesoffiserer i Hæren. De som i dag bekler rollen som utvelger, jobber på befalsskolen og er således en del av det samme fagmiljøet aspirantene selekteres til. I tillegg har de fleste av utvelgerne, med enkelte unntak, relativt lang fartstid som ledere fra operative stillinger som lagførere (nestkommanderende ved tropp og enkelte troppssjefer). Utvelgerne er i hovedsak erfarne avdelingsbefal og innslag av enkelte yrkesoffiserer.

Under feltdelen av FOS deles befalet i to grupper: en utvelgergruppe og det jeg kaller en "linjegruppe" som gjenspeiler den militære linjeorganisasjonen med troppssjefer og en kompanisjef. Linjeorganisasjonen gjenspeiler at aspirantene er organisert i lag innenfor rammen av tropper. Det er fire tropper i KpB. Hver tropp ledes av en relativt erfaren troppssjef. I starten på feltuka er man i mindre grad omforent om hvordan man skal skille mellom rollene til "linjegruppen" og utvelgere. Hvem som skal følge opp hva, og gi tilbakemelding på hvilke forhold må finne sin avklaring i felt. Skal utvelger "straffe" laget dersom det kommer for sent til oppstilling om morgenen eller er det troppssjefens oppgave, er spørsmål som blant annet må finne en avklaring. Det etableres en enighet om at når utvelgeraktivitetene er over, så overtar troppssjefen og styrer aspirantene til neste morgen. Selv om utvelgerkorpsset i Hæren er preget av en viss kontinuitet, må feltorganisasjonen med rolleavklaring og prosedyrer osv. mer eller mindre etableres for hver gang.

Om vi sammenligner Hæren med Sjøforsvarets organisasjon, består den siste av erfarne og eldre yrkesoffiserer. Sjøforsvaret har etablert en gruppe medarbeidere som årlig jobber sammen i forbindelse med FOS. De gjennomgår opplæring og selekteres til oppgaven. De som er nye, følges av en erfaren offiser. Gjennom dublering får man også kunnskap om den

nye passer inn eller ikke. *I fjor var det en som fikk beskjed om at han ikke passet til oppgaven som utvelger (utvelger Sjøforsvaret). Det å rekruttere erfarne offiserer til jobben som utvelgerer ved FOS er ikke noe problem i Sjøforsvaret. Det er tvert om populært. Sjøforsvaret har over noe tid etablert et relativt stabilt fagmiljø innenfor seleksjon og jeg opplever at det har en viss status å være utvelger (utvelger Sjøforsvaret).*

Et annet forhold er relatert til hvordan man trekker ut lærdom og utvikler kompetanse underveis i seleksjonsprosessen. I Hæren bor utvelgerne ute med avdelingen, mens Sjøforsvarets medarbeidere er innkvartert på Evjemoen. Vi erfarer at dette lille grepet skaper to ulike forutsetninger for å utvikle kompetanse underveis, kvalitetsforbedre seleksjonsprosessen og er i Hæren et hinder for å etablere en lærende seleksjonsorganisasjon. I Hæren gjennomføres et daglig kompanisjefsmøte etter endt tjeneste. Dette møtet finner sted om kvelden rundt kl. 2200. Her deltar kompaniledelse, troppssjefer, utvelgere og representant fra HST/P. På disse møtene drøftes administrative forhold relatert til etterforsyning, logistikk til neste dags aktiviteter, fordeling av ressurser og enkelte seleksjonsfaglige spørsmål knyttet til mer eller mindre oppdukkende situasjoner og behov. Slike situasjoner var eksempelvis behovet for dublering av en sersjant, avklaring av transportbehov ved skader, om lagene skal rangere hverandre osv. Den formelle arenaen som var etablert, gav imidlertid mindre rom for faglig refleksjon over praksis og bruk av ulike "caser" til ulike formål. Selv om erfaringsgrunnlaget blant utvelgerne i Hæren ikke er sammenlignbart med utvelgerne i Sjøforsvaret, skapes det i Hæren heller ikke formelle arenaer for kunnskapsutvikling og erfaringsdeling mens aktiviteten pågår. Mye av de faglige samtalene og erfaringsdelingen som skjer i Hæren, foregår i form av uformelle samtaler der gode poenger og praksis ikke nødvendigvis tilkommer andre enn den som deltar i samtalen. Noen finner sammen og blir enige om hva som er god praksis. Behovet for faglige diskusjoner eksemplifiseres av følgende utsagn: *Hvorfor har vi ikke en faglig gjennomgang av casene? Nye får kunnskap av de med erfaring, men det er fortsatt mange caser jeg ikke forstår (utvelger).* En annen problemstilling er at manglende arena for felles faglige samtaler gjør det vanskelig å tematisere betingelser for at seleksjonsprosessen skal få en så høy kvalitet som mulig. I stedet blir det vanene og den enkeltes implisitte bruksteori som gir føringer for utvikling av innholdet og rammene for seleksjonsarbeidet. Eksempler på spørsmål som ikke tematiseres innenfor en seleksjonsfaglig ramme, men som fremstår som en objektiv realitet er: hvorfor utvelgerne skal sove ute, hvorfor skal aspirantene få utdelt våpen, hvorfor skal man prioritere gjennomføring av caser på bekostning av debrief, hvorfor får aspirantene lite mat, hvorfor deles ikke kriterier for hva aspirantene måles etter, ut i lagene, hvorfor har man valgt å spre jentene på ulike lag osv.

Feltuka i FOS er en relativ kort periode der kandidatene skal lære den enkelte å kjenne så godt som mulig. Kvaliteten på dette arbeidet og tiden til rådighet er to vesentlige faktorer som henger sammen, og som er et kriterium for suksess. Mange påpeker at en uke i felt er for kort tid for å velge ut de beste. Et vesentlig spørsmål er i så henseende hvorfor man da ikke på et prinsipielt grunnlag drøfter aktiviteter som ikke er relatert til kjernen av oppdraget. Om vi ser på utdeling av våpen, så er dette noe som krever mye tid både til opplæring og gjennomføring av skytebanetjeneste. *I tillegg er det rimelig å tro at det å bære våpen tar mye mental energi fra aspirantene (utvelger).* Rasjonale for utdeling av våpen ble forklart ved at det å bære våpen er det som kjennetegner profesjonen, og at det virker motiverende på aspirantene. En faglig begrunnelse for å bruke tid på våpentrening i forbindelse med seleksjon ble i liten grad tematisert. Det ble tatt for gitt at det har en eller annen begrunnelse. På den andre siden er mye av seleksjonsarbeidet også endret. *I 2008 var det mye mer jalla. Vi som velger ut gikk rundt i full utrustning og vi var mye mer detaljstyrt. I dag er det tross alt mer fokus på kvalitetstid (utvelger).* Spørsmålet er fortsatt om tidsbruken kan bli mer effektiv ved at man på forhånd har et mer faglig avklart og begrunnet forhold til de aktivitetene som gjennomføres.

Utvelgerne til Hæren sover ute, er i seng ved midnatt og følger reveljen kl. 6. *Vi sover ute og får i realiteten lite søvn da vi eksempelvis ikke får utdelt myggnetting. Dette gjør oss litt trette* (utvelger). En annen utvelger beskriver denne praksisen slik: *du vet det er slik i Hæren at når du er på ØUA, sover du ute. Du er liksom på øvelse* (utvelger). I Sjøforsvaret er det en bevisst tenkning om at utvelgerkorpset må være uthvilt dersom de skal kunne drive en kvalitativt god seleksjon gjennom en hel uke. Utvelgerne bor i leiren. Dette medfører at utvelgerne i Sjøforsvaret har gode fasiliteter, og, ikke minst, alle er lokalisert under samme tak. Det er enklere å samle medarbeidere og fordele oppgaver når de bor under samme tak. Vi erfarer blant annet hvordan det å bo sammen, med tilgang til møterom, felles bespising og felles oppholdsrom, skaper vesentlig bedre betingelser for erfaringsdeling og det å lære av hverandre kontra i Hæren der utvelgerne er spredt i skogen. Møtene til Sjøforsvaret blir annerledes og får et innhold som i betydelig grad er preget av seleksjonsfaglige spørsmål og diskusjoner av underliggende verdier og begrunnelser for hvorfor man gjør som man gjør. I Sjøforsvaret finner vi en kontinuerlig diskusjon relatert til selve håndverket seleksjon, og vi erfarer konturene av et seleksjonsmiljø med evne til læring og fornyelse. Det sosiale samspillet og ”bondingen” i Sjøforsvaret finner også andre former enn i Hæren.

I forbindelse med et av de første kompanisjefsmøtene på Evjemoen oppstår en diskusjon om behovet for å ta hull på det utvelgerne benevner som den ”rosa idyllen” som rår i lagene. Den rosa idyllen er en metafor for at kandidatene ikke gir hverandre åpne og direkte tilbakemeldinger. Flere av utvelgerne tar til orde for å starte med en åpen rangering i lagene, i betydning av at medlemmene i lagene skal rangere hverandre. Selv om svært mange er enige i en slik tilnærming, blir man enige om å la det ligge til senere da man er redd for: *at rangeringen vil skje ut fra ”apekattkriterier”* (stabsoffiser). Når jeg i etterkant sjekker blant utvelgerne hvorfor det ikke ble en åpen rangering slik flere ønsket, blir det hevdet at: *nei det kunne vi gjort.. dersom de skal bli ledere i Hæren må de tåle det* (utvelger). Så kan man ut fra et seleksjonsfaglig perspektiv stille spørsmål ved hvorfor en slik problemstilling reises så tidlig i seleksjonsprosessen. Historien er at det under tidligere gjennomføring av FOS er foretatt en slik rangering tidlig i feltuka. Denne rangeringen har ikke vokst frem gjennom en naturlig prosess i feltperioden, men har vært initiert av utvelgere. I forbindelse med denne diskusjonen var det ingen som reflekterte over at en intern og åpen rangering så tidlig kunne bidra til å skremme kandidater til å slutte, ødelegge motivasjonen for enkelte, bidra til splittelse av lag, ødelegge stemningen osv. Jeg spurte noen aspiranter om hva de mente. En aspirant uttrykker følgende: *åpen rangering nå er vanskelig og teit da det blir urettferdig uansett. Vi rangerer hverandre ulikt og det synliggjør problemet at vi heller ikke vet hva man ser etter* (aspirant). Om vi ser på Sjøforsvaret, var en slik tilnærming ut fra en fellesfaglig og reflektert begrunnelse på dette tidspunktet ikke et tema. Det var her etablert en kollektiv forståelse blant utvelgerne om betydningen av å fokusere på det positive: *på lagbygging og på det å få ut det beste av den enkelte* (utvelger). I Hæren var ikke denne tilnærmingen til seleksjon like avklart og uttalt. Konsekvensen av denne tilnærmingen ble at den enkelte utvelger i stor grad stod fritt i hvordan man ønsket å drive lagene og skille de antatt sterke fra de antatt svakeste. Konsekvensen er en relativ divergerende seleksjonspraksis og forståelse av oppgaven. Det betyr at den enkelte utvelger i større grad er styrt av egne rollemodeller og bruksteori enn de verdiene som uttrykkes i styrende dokumenter. Eksemplet med at man valgte å fordele jentene i lagene, er et eksempel på hvordan det man tror og mener virker, faktisk ikke er i samsvar verken med sentral ”policy” eller faglige begrunnelser. Årsaken til at man fordelte jentene, ble forklart med at det var en kvinne som hadde opplevd at dette hadde fungert for henne. *Vi mangler en fellesgreie slik at vi kan forstå hva vi skal gjøre og være oppmerksomme på* (utvelger). Midt i feltuka spurte jeg en aspirant hvordan han hadde erfart de siste dagene: *Jeg har lært utrolig mye bra her om disiplin og struktur og ansvar. Kjenner meg selv bedre nå. Psykologisk er det beintøft, lange marsjer med utstyr, utvelgerne kjefter og*

gir straff (aspirant). Kjeft og straff var to forhold som tidlig ble tatt opp og som ev. skulle være troppssjefens rolle.

4.0 Seleksjon og behovet for reflekterende praktikere

Utvelgerne i Hæren måtte følge logistikken i "caseløypene". De fikk mindre frihet til å velge "case" ut fra egne behov. Utvelgernes rolle ble i stor grad å notere ned hva som faktisk skjedde på det enkelte "case" og sørge for flyt mellom aktivitetene. Aktiviteten ble gjennomført før man satte i marsj til neste aktivitet. I mindre grad ble det gjennomført debrief som del av aktiviteten.

I forbindelse med bygging av sandsekkstilling skulle aspirantene organisere arbeidet selv samtidig som de ble stresset til å fylle sekker og bygge stillinger så raskt som mulig. Hva får utvelgerne egentlig ut av en slik øvelse, og hva lærer aspirantene egentlig om organisering og ledelse når det ikke gjennomføres debrief som del av en slik aktivitet.

Denne aktiviteten kan brukes til å illustrere evne til planlegging, arbeidsorganisering og samarbeid. De fleste utvelgerne vurderte imidlertid denne aktiviteten som utelukkende noe som dreier seg om fysisk kapasitet. Mange rapporterte at de dessuten fikk lite ut av den. Utfordringen er at debriefene, i den grad det ble gjennomført, i mindre grad fikk frem refleksjoner over organisering og oppgaveløsning. På den andre siden observeres det utvelgere i Hæren som gjennomfører svært gode debrifer basert på aspirantenes egne erfaringer. Utfordringen er at denne ferdigheten blant utvelgerne er for varierende. Lagene gjennomførte aktiviteter, men på grunn av manglete debrief fikk man i mindre grad tak i informasjon relatert til den enkelte aspirants evne til å reflektere over oppgaveløsning, organisering og hvem som tok hvilken rolle i laget. *Et case som sandsekkøvelsen favoriserer egentlig de sterke med stå-på-vilje* (utvelger). Når det gjelder seleksjon, kan det dermed stilles spørsmål ved hvilke egenskaper som i praksis vektlegges og som det selekteres ut fra. Det som tillegges verdi, kan, satt på spissen, bli en form for aktivisme forstått som den enkeltes evne til å demonstrere initiativ og handlekraft når aktiviteter gjennomføres (Rones og Fasting 2011). Hæren har behov for dem som evner å reflektere over praksis og derigjennom skape grunnlag for ny og kanskje bedre praksis. Dette var et forhold som ikke ble berørt av HBS eller tatt opp som en prinsippdebatt i felt. Det kan stilles et stort spørsmål ved om Hæren har tatt inn over seg at oppdragsbasert ledelse også skal gjenspeiles i seleksjonsprosessene.

I Sjøforsvaret står utvelgerne betydelig friere i valg av aktiviteter. Det som imidlertid er den store forskjellen sammenlignet med Hæren, synes å handle om hvordan utvelgerne i Sjøforsvaret vektlegger refleksjon over erfaring fra aktivitetene, og hvordan disse refleksjonene brukes i utvelgelsesprosessene. Debriefene i Sjøforsvaret styres i større grad av aspirantene. Utvelger stiller gjerne oppklarende spørsmål og "dytter" debatten, men styrer ikke innholdet i hva som er viktig å få frem. Utvelgernes rolle er mer samstemt i Sjøforsvaret enn tilfellet synes å være i Hæren.

Vi ser dermed konturene av to ulike tilnærminger til seleksjon av aspiranter. Sjøforsvaret bygger ikke bare på ideen om FOD og oppdragsbasert ledelse, men i tillegg har de etablert en felles faglitterær plattform knyttet til team og teambasert ledelse. Dette gir utvelgerkorpset et fellesfaglig språk for utvelgelse og en felles forståelse for de verdiene utvelgelsen av aspiranter bygger på. I det siste ligger ikke den uttalte kunnskapen som kan refereres iht.

FFOD, men heller en form for praksisteori som gjenspeiler seg i hvordan seleksjonen tar form i praksis, og i hvordan utvelgerne diskuterer egen praksis seg i mellom.

Ved et tilfelle observeres det hvordan en utvelger i Sjøforsvaret gjennomfører en debrief med utgangspunkt i tema dialektikk. Aspirantene diskuterte hvordan ganske ulike perspektiver og argumenter kan finne sammen. Bakgrunnen for debatten var en oppgave de hadde drøftet tidligere relatert til kvinner i Forsvaret.

På spørsmål begrunnet utvelgeren dette med at offisersdannelsen også handler om det å føre en diskusjon og undersøke andres synspunkter. Et annet moment er at: *dersom man som leder skulle få med seg andre, er det av vesentlig betydning at man er i stand til å integrere et vidt spekter av argumenter. Seleksjon kan dermed også gjenspeile aspirantenes evne til å skape enighet* (utvelger Sjøforsvaret). Det at man bevisst evner å bringe slike temaer inn på banen, formidler ikke bare noe om egen våpengren, men gir et signal om en helhetlig tilnærming til det å være leder. I tillegg: *Det er like viktig at aspirantene får kunnskap og et innblikk i vår organisasjon som at vi skal få kunnskap om den enkelte* (utvelger Sjøforsvaret). Som det her sies, er det ikke uvesentlig at aspirantene også blir nysgjerrige på Forsvaret. Derfor bør så mange sider som mulig ved profesjonen gjenspeiles på FOS. *Aspirantene skal jo tross alt også velge oss* (utvelger Sjøforsvaret). Etter to dager på FOS sier ei jente: *jeg er usikker på om Hæren er et sted for meg når jeg ser hvor hardt det er der. Er ikke helt sikker på om jeg vil dette lenger* (aspirant).

4.1 Seleksjonskultur og profesjonsidentitet

I Hæren finner vi ikke, med unntak av FFOD, en fellesfaglig litteratur som utgangspunkt for den enkeltes praksis og forståelse. Utgangspunktet for Hæren var å prege aspirantene så raskt som mulig slik at de tilpasset seg den militære koden². Når HBS informerer, uttrykkes det klart at: *vi ønsker ikke noen med pølsefingre selv om de er smarte. HBS er en håndverksskole* (HBS). Det er på den ene siden opplagt at de som gjennomfører HBS, skal løse oppgaver der den enkeltes legitimitet handler om det å beherske selve håndverket. På den andre siden er det også slik at evnen til å lære raskt skaper bedre håndverkere. Poenget er at noe av det som kommuniseres, har en undertone av at de aspirantene som gjenspeiler korpsets verdikodeks, er dem man ser etter. Det er de som har føyet seg til den underliggende koden og som uttrykker ”riktige” verdier og holdninger. I samtaler med aspiranter som hadde deltatt på feltuka i fem dager, fremkom følgende egenskaper som sentrale for en militær leder. Utsagnene kan illustrere hvordan den korte tiden på FOS har skapt en prosess der aspirantenes uttalte verdier i overraskende grad er i overensstemmelse med de lederegenskaper som tillegges verdi, og som stemmer overens med Hærens kodeks. På spørsmål hva som vektlegges som de viktigste egenskapene, beskrives følgende:

Ta grep og hjelp til, motiverende, gi klare beskjeder, ta initiativ, ta gode og raske beslutninger, (da sipper laget å rive teltet og bygge det opp på nytt), når man går på rekke at man klarer å gå foran og snakke med de som sliter (aspirant).

Når du skal ha en gruppe gjennom noe som er hardt og tøft må du kunne motivere (aspirant).

² Uttalt av stabsoffiser i starten på FOS Kjevik.

Når man ser noen gjør noe annerledes er det viktig at lagfører stoler på seg selv og dersom flere medlemmer har ulik mening må man kunne skjære gjennom og ta en beslutning (aspirant).

Kulturen i forsvaret er bra den bygger på respekt og tillit... respekt for overordnede og det skaper sunne verdier (aspirant).

Forsvaret stiller høye krav til deg og det er mye orden i det som skjer. Det er ikke mye tilfeldigheter og alle har en jobb de skal gjøre. Fysisk er det hardt og slik må det være... du skal trenes opp til å gjøre en hard jobb (aspirant)

Blir mer robust av å være her blir hardere. Det er tøft å gå uten mat og søvn. Er blitt mer strukturert og pliktoppfyllende (aspirant).

Fysisk skikkethet fremstår som den fremste forutsetningen og en tydelig uttalt norm for hva som forventes av en kandidat til HBS. En forutsetning som veies såpass tungt at selv om en aspirant utviser godt lederskap og god evne til refleksjon, men ikke holder mål på det fysiske, vil man mest sannsynligvis ikke passere nåløyet. Spørsmålet er om de fysiske aktivitetene i like stor grad siler bort aktuelle aspiranter som det siler bort uaktuelle aspiranter.

Det legges mye vekt på fysisk utholdenhet og styrke. Det er spesielt vanskelig å henge med da sekken ikke er skapt for min kropp (kvinnelig aspirant).

Det er det fysiske som gjør at jeg underveis har lyst til å gi meg..viste det skulle bli tøft..men ikke at det skulle bli så hardt..kombinasjon av psykisk og fysisk press (aspirant).

For å komme inn må du være viljesterk, det er det viktigste. For meg har dette gått på vilje og motivasjon. For jenter kreves det mer vilje. Det føles kjipt at noen tar sekken min og at jeg ikke klarer det selv (aspirant).

Intervjuene indikerer at aspirantene etter kort tid har veldig klare ideer om hva som kjennetegner de egenskapene, holdningene og ferdighetene som er forventet av en militær leder. Dette synes å være egenskaper som aspirantene tilpasser seg etter litt over en uke etter første møte med Forsvaret og Hæren. På mange måter gjenspeiler nevnte egenskaper det som kan beskrives som del av Hærens identitet og selve kjernen i offiserenes selvforståelse. I et notat utformet ved Krigsskolen fremlegges følgende syn på offisersyrket og hva det innebærer med tanke på krav som stilles til offiserene som leder i krig. Dette oppslaget tas med da det synliggjør aspekter ved den underliggende kodeksen som stilleteiende fester seg, og som kommer til uttrykk i de egenskaper profesjonen fremdyrker, og som man ubevisst vektlegger når nye medarbeidere plukkes ut. Denne kodeksen er langt på vei en innramming av en type profesjonsidentitet som i stor grad gjenspeiler krigerens kodeks. Faren er når den ikke tematiseres.

Evnen til å føre krig og utkjempe trefninger eller slag anses å være offiserens ekspertområde. Den enkelte offisers evne og vilje til å slåss og føre soldater og militære avdelinger i krig er således selve bærebjelken i *generell offiserskompetanse*. Viljen til å opprettholde oppdraget selv om situasjonen er vanskelig, synes håpløs, avdelingen er sliten, redd osv. er avgjørende for å oppnå suksess i strid. I strid tvinges mennesker til å handle under betingelser som medfører livsfare. Beslutninger må som oftest fattes hurtig, og mange av dem vil kunne ha konsekvenser for liv og død. Den militære sjefen må søke å nå sine mål og påføre motstanderen skade og tap samtidig som man beskytter sine egne styrker. Dette skjer i et miljø som er preget av frykt og stress. Offiseren vil ofte oppleve å stå alene med ansvaret for å ta viktige og vanskelige beslutninger i slike situasjoner. Viljen til å ta dette ansvaret i situasjoner preget av usikkerhet og på et utilstrekkelig grunnlag, evnen til å kunne stå alene og være besluttsom der andre tviler eller ikke vil, er definerende for offisersrollen. Offiseren må kunne

være hardfør både mtp. å tvinge seg selv og sine mannskaper fram mot målet, samtidig som han eller hun også kan utholde stridsmiljøets prøvelser. Dette krever viljestyrke. Viljestyrke er en mental evne, som fordrer selvdisciplin og indre ansvarsfølelse. Offiseren må finne kraften til å fatte beslutninger og drive disse igjennom i seg selv. Offiseren vil ikke gi opp. Han eller hun har en indre forpliktelse til å ta sin tørn og ikke gi seg. Kort sagt – gå foran som et eksempel til etterfølgelse. Det er empirisk grunnlag for å fastslå at militære operasjoner først og fremst vinnes og tapes i menneskers sinn. Viljen til å holde ut, holde fast ved sine mål og en ubendig vilje til å vinne, er derfor et avgjørende karaktertrekk for offiserer. Offiseren må ha evnen til å håndtere det uforutsette og mentalt ikke gi opp. Det handler om å holde ut, stå løpet ut, og ikke gi opp eller velge enklere løsninger eller snarveier. Det handler om å beholde troen, motivasjon og energi i forhold til målet, selv i motbakker og med hindringer i veien. Selvtillit er en vesentlig del av dette. Selvtillit bygger på mental og fysisk robusthet til å tåle motgang, motbør og motarbeidelser, samt evnen til å reise seg etter tilbakeslag og nederlag.

Notat³ Krigsskolen ved oblt. Svend Arne Hokstad (2011).

Så langt har denne rapporten vist ulike eksempler på at det innenfor det militære profesjonsfelleskap eksisterer en form for kollektiv selvforståelse og profesjonsidentitet knyttet til bestemte egenskaper, verdier, holdninger og kunnskaper assosiert med krigerens yrkesutøvelse. Det kan hevdes at offiserene bruker begrepene: strukturert, handlekraftig, beslutningssterk, tydelig, viljesterk, fysisk sterk og robust når offiserenes egenskaper skal beskrives. Disse begrepene utgjør plattformen i offiserenes profesjonelle selvforståelse og fremstår som rettesnorer for den militære lederskikkelsen. På den andre siden finner vi det åpne, flytende, relasjonelle, empatiske, uryddige, spørrende, ubestemmelige, det fysiske veike, det feige og ydmyke. De siste kategoriene er langt fra krigerens kodeks og de signaliserer kaos og oppløsning av profesjonens identitet (Douglas 1966).

Den norske hærens oppdrag har siden konflikten i Bosnia blitt mer skarpe. Denne endringen i oppdrag og kontekst har ført til at norske offiserer og Hæren som institusjon har måtte tilpasse seg andre forhold enn de som var fremtredende under den kalde krigen. Operasjonsmiljøet er blitt mer uforutsigbart og mer krevende. Ikke overraskende har denne endringen ført til diskusjoner av fundamentale spørsmål om hvordan offiserenes profesjonsidentitet kan forstås, og hva det betyr å være en offiser i den norske hær? Betrakter offiserene Hæren som en profesjon eller som et byråkrati, hvordan forstår offiserene Hærens oppdrag, definerer offiserene sin rolle som kriger, nasjonsbygger eller fredsbevarer osv. Når offiseren spør seg selv "hvem er jeg", vil svaret både være farget av den tiden de lever i og de oppgavene de er satt til å løse (Forsythe et al. 2005). En som har jobbet mye med fredsbevarende operasjoner vil kunne forstå seg selv og sin misjon som offiser forskjellig sammenlignet med hvordan en som har utkjempet krig, vil reflektere over sin rolle som offiser. I den norske hæren med tradisjon både fra fredsbevaring, nasjonsbygging og fredsopprettende operasjoner blir spørsmålet hva som bygger profesjonens selvforståelse. Det kan være nødvendig å minne seg på at selv lagførere både skal vinne en krig og samtidig vinne tilliten til dem som bor i det området der man tar liv og ødelegger. Problemet med sterk profesjonsidentitet er når den reproducerer normative antakelser om ledelse av mennesker i krig som i sin form bidrar til en kultur som motvirker realisering av politiske mål om økt kvinneandel. Det er ikke en urimelig betraktning at den kollektive selvforståelsen og identitetsbyggingen i Forsvaret lettere finner grobunn i krigens pathos enn i oppdrag relatert til sivilt–militært samarbeid og nasjonsbygging. Spørsmålet er i hvor stor grad dagens seleksjon i praksis bygger på en forståelse av offiseren som kriger. Det oppstår i så fall et gap mellom krigerens tradisjonelle maskuline verdier og de feminine verdiene som jenter i større grad er bærere av, og som

³ Sitat fra notat som er et innspill i en debatt om offisersidentitet ved Krigsskolen. Hokstad drøfter i notatet også andre perspektiver enn krigeridentitet.

relateres til omsorg, medmenneskelige forbindelser og livskvalitet (Hofstede 1993). Hærens handlinger må også gjenspeile politisk vilje, og når hæroffiseren utelukkende finner en identitetsbase i krigerens forståelse av profesjonen, blir det lett kontraproduktivt (Snider et al. 2005). Flere eldre utvelgere på FOS tok opp denne problemstillingen, men da relatert til at: *Vi skal ikke forme dem, men finne ut hvem de er. Det skal ikke være slik at vi skal utvikle jegersoldater på FOS* (utvelger).

5.0 Noen av aspirantenes erfaringer fra FOS

Aspirantene melder generelt at FOS har vært en positiv opplevelse. Den enkelte er blitt behandlet skikkelig og som en sa: *"uansett om jeg kommer inn eller ikke så har dette vært svært utviklende og lærerikt"*. Aspirantenes selvrapportering tyder på at FOS for mange kan betraktes som en "dannelsesreise". På spørsmål kommer det unisont fra flere lag at det er forskjell på den som reiste hjemmefra, og den som kommer hjem, med tanke på egenskaper som tålmodighet, pliktfølelse, selvstendighet, det å tåle motgang, disiplin, orden, bevissthet på egne sterke og svake sider osv. Det er videre et inntrykk at jentene blir inkludert i det enkelte lag og at lagene støtter jentene. *Jenta er flink til å motivere andre, flink til å passe på tiden og hun bærer jo mye mer enn oss andre. Det er positivt at hun er på laget ..hun hjelper oss å holde orden..*(aspirant). Selv om de fleste jenter sier at det er helt i orden å være alene jente på laget, viser det seg også at jenter opplever at det gir mer støtte å være to jenter i laget. Selv om det er vanskelig å rangere de ulike ferdighetene og personlige egenskapene i et potensial, er kravet til fysisk oppegåendehet nær relatert til ideer om hva det vil si å være en dyktig militær leder. God fysisk form er et ufravikelig krav. Dette gjenspeiles i seleksjonen hvor kravene til fysisk skikkethet er nærmest absolutte. *Det er tøft å være jente på FOS, det er bra og tøft. Vil si til mine venninner at de må tenke seg om før de søker opptak og om man tåler å ta et nederlag. Jeg har kjent smaken av nederlaget og vet det kan gå begge veier. FOS er tøffere fysisk enn det jeg trodde det skulle være og det er tøft psykisk å skulle presse seg videre* (aspirant). Vi bør ha i mente at de fysiske seleksjonskravene er sosialt konstruert og kan justeres. Dette er også tilfelle med hvordan det fysiske domenet tar form i forbindelse feltdelen på FOS. Utvelgernes personlige standarder for fysisk skikkethet og bruk av fysisk aktivitet som et verktøy for å skille ut aspiranter er et problem dersom man ønsker økt rekruttering av kvinner til Hæren. Kvinnelige aspiranter som kommer rett fra videregående skole, slutter fordi de rett og slett ikke har forutsetninger for å klare de harde belastningene det medfører å bære og løpe med tung sekk og militær utrustning fra dag to (Kristiansen 2010). I forbindelse med FOS ble det observert flere jenter som fikk fysiske problemer med belastningen dette medførte. HSB har imidlertid gjort bevisste forsøk på å roe ned det fysiske og useriøse aktiviteter, og man er blitt betydelig mer bevisste på målsettingen om å rekruttere flere jenter.

6.0 Konklusjon

Til tross for det som her er påpekt som et manglende fagmiljø innenfor seleksjon i Hæren, er det langt fra sikkert at resultatet av FOS ville blitt noe annerledes om dagens organisering var endret. Utvelgerne og de som beklede roller i linje arrangementet i KpB, gjorde en god jobb. Det å velge ut dem som gjenspeiler koden i profesjonen, som den enkelte utvelger kjenner igjen, kan i seg selv være et kvalitetssikringsverktøy som siler inn de best egnede. Dersom man derimot ønsker å videreutvikle seleksjon i Hæren, kreves det en økt bevissthet om å satse på seleksjon som et eget fagområde.

Hæren mangler et fagmiljø innenfor seleksjon. Seleksjonsmiljøet er for fragmentert, og faglig er det for varierende. Det bygger i dag i for stor grad på erfarne løytnanter og fenriker fra ulike avdelinger med ulik forståelse for seleksjon. Konsekvensen av et noe dårlig koordinert og fragmentert fagmiljø er manglende kompetanseheving av utvelgere, og at det i mindre grad eksisterer en felles forståelse og en verdibasert tilnærming til seleksjonsarbeidet. I hvilken grad Hæren jobber bevisst med å utvikle seleksjon som et verdibasert aktivitet knyttet til oppdragsbasert ledelse, er et åpent spørsmål.

Et annet spørsmål er om seleksjon blir en repetisjon av fjorårets aktiviteter og dermed en sosialisering inn i yrket basert på profesjonens selvforståelse av hva som kreves av krigere i Afghanistan. Fokuset på handlekraft og beslutningsstyrke gjenspeiles i vektleggingen av oppgaveløsning på bekostning av tid til refleksjon over oppgaveløsningen. Potensial blir lett forstått som fysisk potensial. Utvelgere bekrefter inntrykket av at de fysiske egenskapene og utholdenhet er det som: *gjør en fortjent til å bli offiser* (utvelger). Det bør i den forbindelse stilles spørsmål ved i hvilken grad seleksjonsprosessen fremmer eller hemmer utviklingen av et mangfold i Hæren.

Hæren bør revurdere bruken av fysisk aktivitet i feltuka. De jentene som søkte seg til FOS, syntes å ha en formening om hva de gikk til, men de aller fleste mente at det var hardere enn forventet. Hærens tilnærming stiller store krav til fysisk utholdenhet og styrke. Spørsmålet er om opptaket i sin nåværende form med vektleggingen av fysisk, medfører at jentene i praksis må yte langt mer enn sine mannlige med-aspiranter? Et robust fagmiljø vil kunne gi et reflektert svar på et slikt spørsmål og utvikle en omforent praksis og forståelse for denne problemstillingen.

Hæren kan vurdere en delt seleksjon mellom manøver- og støtteavdelinger. Man vil da kunne tone ned det fysiske aspektet for dem som ønsker en utdanning ved en støtteavdeling. Dette vil kunne styrke kvinneandelen da det gir et rasjonale for å tone ned det fysiske ved opptak og seleksjon.

Til slutt bør man i større grad ha øye for at seleksjon er en toveis prosess. Kandidatene er ofte i en situasjon der Forsvaret representerer en av mange andre mulige utdanningsveier. De skal også gis muligheten til å velge Hæren fremfor andre. Da må man også fremme Hæren som kunnskapsorganisasjon og en arbeidsplass som byr på en rekke andre utfordringer enn det å løpe med sekken på. Teknologien har gjort Hæren mekanisert eller.....?

Litteratur:

Argyris, C. and Schön, D. (1996): *Organizational Learning II*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bang, H. (2011): Organisasjonskultur. Universitetsforlaget. Oslo

Catman, J.A. (1991): Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36. Pp: 459–484

Douglas, M. (1966): Purity and Danger. An analysis of the Concepts of Pollution and Taboo. Routledge and Keagan. London

Forsythe, G.B. Snooke, S., Lewis, P. and Bartone, P.T. (2005): Professional Identity Development for the 21st Century Army Officers. Pp: 189–210. In Snider, D.M. and Matthews, L.J. (eds.) (2005): *The Future of the Army Profession*. The McGraw-Hill Companies.

Hofstede, G. (1993): Kulturer og organisasjoner. Bedriftsøkonomenes Forlag. Oslo

Hokstad, S.A. (2011): Notat til Krigsskolens strategiprosess. Krigsskolen. Oslo

Kristiansen, S-T (2010): Ikke en av gutta. Rapport nr 4. Krigsskolen. Oslo.

Lauvås og Handal (2000): Veiledning og praktisk yrkesteori. Cappelen Akademiske forlag, Oslo

O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. and Caldwell, D.F (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. Vol 36. No. 3. Pp: 487–516

Rones, N og Fasting, K. (2011): Hva skjer i felt(t)? Rapportserie Norges idrettshøgskole. Forsvarets institutt. 01/2011. Oslo

Snider, D.M. and Mathewa, L.J. (eds.)(2005): The Future of the Army Profession. The McGraw-Hill Companies

Snider et.al (2005): The Multiple Identities of the Professional Army Officer. Pp: 139–174. In Snider, D.M. and Matthews, L.J. (eds.) (2005): *The Future of the Army Profession*. The McGraw-Hill Companies

Wenger, E. (1998): Communities of Practice; Learning, Meaning and Identity. Cambridge University Press

ISBN
978-82-93091-06-6 (trykt)
978-82-93091-07-3 (pdf)