

Lederutvelgelse og etikkopplæring

Høsten 2010 har det pågått en viktig debatt i norsk media om språk og etikk i Forsvaret. Hvordan påvirker stridshandlinger i Afghanistan språkbruk og holdninger hos norske soldater, og deres evne til å gjennomføre militære oppdrag? Hvilket ansvar har militære ledere for å forstå og eventuelt korrigere slike språklige og verdimeslige uttrykk? Dette nummeret av *PACEM* handler om lederutvelgelse og etikkopplæring. Selv om valg av tema denne gangen ikke er direkte knyttet til den pågående debatten om språk og etikk i Forsvaret, finnes det likevel flere tilknytningspunkter.

At avdelinger i Forsvaret utvikler egne språklige og kulturelle uttrykk for å ivareta avdelingens identitet og holde stand mot en truende ytre fiende er ikke noe nytt og ukjent fenomen i norsk militær sammenheng. Dette ble allerede godt dokumentert og diskutert i Bård Mælands studie om norsk offisersmoral i Kosovo fra 2004. At norske soldater, også i Afghanistan, søker et språk for å skape mening og samhold i krig, burde derfor ikke overraske noen. Problematisk blir det likevel om slike kulturdannelser ikke blir gjort til gjenstand for kritikk og korreksjon utenfra, slik at det over tid kan utvikles holdninger og handlinger som ikke er i tråd med verken Forsvarets verdier eller oppdragets målsetting.

Major Dag Henriksens artikkel er i så måte både illustrerende og tankevekkende. Hans artikkel handler ikke om norske soldater i Afghanistan, slik man gjerne kunne forventet, men om hvordan og på hvilket grunnlag Luftforsvaret velger sine toppledere. Han spør hvorfor det nesten utelukkende er personell som enten er flygere eller navigatører som velges til toppstillinger i Luftforsvarets organisasjon. Han argumenterer for at det har utviklet seg en kultur for lederutvelgelse i forsvarsgrenen, der et overdrevent fokus på at militære ledere må ha flyoperativ bakgrunn, gjør at man ikke får tak i de beste lederne. Henriksen kritiserer denne institusjonaliserte tradisjonen, og drøfter hvorvidt dette er en gjennomtenkt og bærekraftig lederutvelgelse i møte med dagens militære utfordringer.

I møte med krig og brutalitet reises en rekke etiske problemstillinger som har konsekvenser for hvordan vi tenker om og arbeider med lederutvelgelse og etikkopplæring her hjemme. Et av disse går på hvorvidt det er mulig å lære soldater og offiserer god moral. Det er dette temaet Orlogskaptein Olav Kjellevold-Olsen

diskuterer i sin artikkel, som er en omskriving av hans prøveforelesning til doktorgraden ved Universitetet i Bergen. Kjellevold-Olsen tar nettopp utgangspunkt i den operative kontekst der soldater ofte utsettes for ekstreme påkjenninger, og undersøker hva som er moralens muligheter under slike forhold.

Diskusjonen om hvordan vi skaper moralsk robuste soldater har også sammenheng med hvordan vi tenker om etikkopplæringen i Forsvaret mer pedagogisk. Ingrid Nyhus som er pedagog i Feltprestkorpsset tar utgangspunkt i etikkprogrammet for vernepliktige og diskuterer hvordan dette bør videreutvikles. Hun argumenterer for at Feltprestkorpsset i utviklingen av dette programmet i for liten grad har forsøkt å gi soldatene et språklig og teoretisk fundament for etisk refleksjon. Nyhus peker også på betydningen av mer variasjon i undervisningsmetodene og en tilrettelegging som er sterkere tilpasset de vernepliktiges situasjon i Forsvaret.

Vi trykker i dette nummeret også en anmeldelse av filmen *Armadillo*, sett og anmeldt av feltprest major Reidar Kirkevold. Hans anmeldelse tegner på mange måter opp det operative feltet der etikken og den militære lederutdannelsen i ytterste forstand skal stå sin prøve.

Vi håper at disse ulike bidragene kan inspirere til fortsatt diskusjon og refleksjon om ledelse og etikk i Forsvaret. God lesning!

Tor Arne Berntsen

Lederutvelgelse i Luftforsvaret

Evner vi å få tak i de beste lederne?

AV DAG HENRIKSEN

Innledning

I juni 2009 kom en ung kadett inn på mitt kontor på Luftkrigsskolen. Han hadde fått i oppdrag sammen med to andre kadetter å holde et foredrag i Oslo Militære Samfund med tittelen ”Krav til fremtidens forsvar, sett fra unge offiserers ståsted”, og ønsket å diskutere temaet. En spennende samtale dreide blant annet inn på behovet for å få utfordringer i jobbsammenheng tilpasset egne ønsker og behov. Et sted i samtalen kom jeg til å nevne at med hans tjenestefelt (Force Protection) så kunne lederutfordringene på sikt bli noe begrenset med tanke på en karriere i Luftforsvaret. Han løftet hånden forsiktig – ”hva mener du med det?” Jeg henviste blant annet til at luftvingsjefene ved Luftforsvarets flystasjoner er forbeholdt flygere og navigatører (10-feltet) alene, at Generalinspektøren for Luftforsvaret aldri hadde vært noe annet enn jagerflyger, og nevnte som et kuriøst eksempel at min egen bransje, kontroll- og varsling, kun har produsert det noe begrensede antallet en – 1 – generalmajor i hele Luftforsvarets historie. Det ble stille noen sekunder, og et litt usikkert smil bredte seg – ”tuller du?”

Pr. i dag (høsten 2009) er det formelt nedfelt i Forsvaret/Luftforsvaret at sjefer for 132, 133, 134, 135, 137, 138 og 139 Luftving må være flyger eller navigatør. Generalmajor Stein Erik Nodeland, Generalinspektør i Luftforsvaret (GIL), har så langt i sin periode innstilt¹ 12 toppledere for opprykk i Luftforsva-

¹ En skal merke seg at jeg bruker ordet *innstilt*. GIL er ikke den som formelt avgjør hvem som får gruppe 1 stillinger – stillinger f.o.m. oberst og oppover. Forsvaret følger de formelle reglene i staten, hvor den best kvalifiserte ut i fra utdanning, erfaring og personlige egenskaper skal nå opp i konkurransen. Søknader på stillinger som oberster og brigaderer vil få en påtegning fra grenstab (GIL) med påfølgende saksbehandling og rangering i Forsvarsstaben/ Personellavdelingen. Den rangerte listen blir forelagt og behandlet i råd med eventuelle endringer som resultat. Den endelige innstillingen blir forelagt Forsvarssjefen via sjef forsvarsstab. For stillinger f.o.m. brigader vil forsvarssjefens forslag til innstilling videresendes til Forsvarsdepartementet, hvor Forsvarsministeren tar den endelige avgjørelsen. Det er imidlertid viktig å forstå at rangeringen fra GIL meget sjelden blir over-

ret – tre brigader og ni oberster. Alle brigaderene var fra 10-feltet, og syv av ni oberster var fra samme fagfelt. De to siste oberststillingene var en forvaltningsstilling, og stillingen som sjef for bakkeoperativt fagkontor ved Luftoperativt Inspektorat (LOI). Halvparten av de 12 var jagerpiloter. Stillingen som generalinspektør i Luftforsvaret har alltid vært bekledd av en jagerpilot.²

Sjefen for 131 luftving på Maagerø, oberstløytnant Tonje Skinnarland, sier det mange offiserer som har vært i kontakt med undertegnede har gitt uttrykk for: 'Jeg mener at nåværende GIL har vært en eksponent for å fokusere på 10-feltet, og har bidratt til å tette igjen de åpninger som forrige GIL, generalmajor (p) Tomas C. Archer, åpnet opp. Jeg mener tiden er overmoden for å diskutere lederutvelgelsen i Luftforsvaret'.³

Archer representerte nok en oppmykning av 10-feltets dominans innen del stillinger, men i praksis har det imidlertid vært meget begrenset forskjell på generalinspektørens fokus på 10-feltet som ledere for avdelinger med flyaktivitet (det vi i dag kaller luftvingsjefer) – en struktur for lederutvelgelse som har vedvart i hele luftforsvarets historie.⁴ I praksis gir det seg altså det utslag, eksempelvis, at drøyt 83 % av opprykk til topplederstillinger i Luftforsvaret, i de fem årene generalmajor Nodeland har sittet som generalinspektør for Luftforsvaret, har vært skjermet for 10-feltet alene.

prøvd. GIL har meget stor innflytelse på utnevnelser i egen organisasjon. Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

² E-mail fra Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P), 17 juli 2009. E-mail korrespondanse med generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL), generalmajor Stein Erik Nodeland, 27. august 2009: 'Ditt hovedpoeng er korrekt; vi har stilt krav til 10-felt som sjef luftving der hvor det er flyaktivitet'.

³ Intervju med oberstløytnant Tonje Skinnarland, 14. september 2009.

⁴ Tall fra Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P) og e-mail korrespondanse med generalmajor Espen Amundsen (tidligere Stabssjef i Luftforsvaret, tidligere sjef for Personell-, Økonomi- og Styringsstaben (PØS) i Forsvaret, nå sjef for Økonomi- og styringsavdeling i Forsvarsstaben) viser at tidligere generalinspektør Per-Oscar Jacobsen bidro til å innstille Svein Ivar Hansen som sjef på Rygge, og derved bidro til at – så vidt undertegnede vet – første offiser utenfor 10-feltet ble sjef for en flystasjon med operativ flyvirksomhet (en stilling som for øvrig ikke er direkte sammenlignbar med dagens stilling som luftvingsjef). Forrige generalinspektør Tomas C. Archer utnevnte kun personell fra 10-feltet i stillinger som luftvingsjefer, men åpnet mer opp i noen av de andre stillingene i Luftforsvaret. Foruten 10-feltet (flygere og navigatører), utnevnte Archer 5 oberster og 3 brigader fra 17-feltet (luftvernartilleriet), 5 oberster fra 18-feltet (kontroll- og varsling), 1 forvaltningsoffiser til brigader og 1 oberst med teknisk bakgrunn. Han bidro til å bryte en barriere ved at Lars Myraune og Tor Arnt Sandli ble sjef for CAOC 3. Han utnevnte Morten Haga Lunde, med bakgrunn som navigator, som sjef Luftoperativt Inspektorat (LOI), og han utnevnte Espen Amundsen som stabssjef – den første ikke-operative stabssjefen i Luftforsvarets historie (bakgrunn som forvaltningsoffiser). Dagens generalinspektør, Stein Nodeland, utnevnte brigader Tom Guttormsen som sjef for 138 Luftving, og derved en offiser uten jagerflybakgrunn (en navigator) på en luftving med jagerflyaktivitet, noe som kan sies å være en liten oppmykning, selv om Guttormsen tilhører 10-feltet. En kan argumentere for at de siste års nedtrekk i oberststillinger har påvirket den sittende generalinspektørs mulighet til å fortsette praksisen med å utnevne toppledere fra andre fagfelt. Poenget er likevel at med dagens struktur, vil et slikt nedtrekk ramme alle andre bransjer – og ikke 10-feltet i nevneverdig grad. E-mail fra Forsvarsstaben/ Personellavdelingen (FST/P), 17. juli 2009. E-mail korrespondanse med generalmajor Espen Amundsen, 7. oktober 2009.

Denne artikkelen setter fokus på nettopp denne institusjonaliserte tradisjonen vår våpengren har for å velge ledere fra 10-feltet, og drøfter hvorvidt dette er en gjennomtenkt, klok og bærekraftig seleksjon av ledere i vår forsvarsgren for å møte det 21ste århundrets utfordringer. Artikkelen stiller spørsmål om hvorvidt tiden er moden for å løse opp i de formelle strukturene som hindrer majoriteten av Luftforsvarets ansatte å søke på nær halvparten av topplederstillingene (oberst og brigader) i Luftforsvarets organisasjon, og i stedet åpne opp for en konkurranse som gjør at vi til enhver tid får ansatt den beste mann/kvinne i enhver stilling i Luftforsvaret. Den stiller videre spørsmål om hvorvidt det er et sykdomstegn ved vår organisasjon og lederutvelgelse at vi ikke har evnet å bekle stillingen som forsvarssjef på over 25 år. Dypest sett, setter artikkelen fokus på hvilken forståelse vi i Luftforsvaret legger i begrepet kompetanse, hvilke konsekvenser dette har for organisasjonen, og spør om vi egentlig har tatt en debatt om hvilken kompetanse vi som våpengren ønsker at våre toppledere skal ha for å møte dagens og fremtidens utfordringer?

Rekrutteringsprosessen

I dag rekrutteres altså majoriteten av toppledere i Luftforsvarets organisasjon blant flygere og navigatører – spesielt stillingene som luftvingsjefer og GIL. Denne bransjen (10-feltet) utgjør pr august 2009 under en tredjedel av alle yrkestilsatte i Luftforsvaret. Jagerflygere, som i særklasse har hatt størst tilgang på lederposisjoner, utgjør naturlig nok en enda lavere andel – ca 10 %, i følge Sjeften for Luftforsvarets Utdanningsinspektorat (LUI), brigader Øyvind K. Strandmann.⁵

Inngangsbilletten til den bransjen hvor den store majoritet av toppledere historisk sett rekrutteres fra, er Flyskolen. Selv om vi har flere eksempler på ledere i Luftforsvaret som har annen bakgrunn, er det rent metodisk flere potensielle feilkilder knyttet til å rekruttere majoriteten av fremtidens ledere basert på avgangskullene fra Flyskolen. Det er nærliggende å tenke at å rekruttere så mange ledere kun fra en liten del av Luftforsvaret i seg selv er uklokt, fordi det generelt er ønskelig å ha et så stort utvalg som mulig for derigjennom å kunne få en sunn konkurranse som bidrar til å generere de beste lederne. Det er følgelig verd å merke seg at den overveldende majoritet i Luftforsvarets organisasjon *aldri* har søkt flyskolen – uten at deres intellektuelle, relasjonelle, etiske, organi-

⁵ E-mail fra Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P), 17. juli 2009. Intervju med brigader Øyvind K. Strandmann, 25. august 2009.

satoriske eller lederskapsmessige kompetanse kan justeres opp eller ned av den grunn. Det er altså ingen metodisk-, empirisk- eller logisk sammenheng som gjør at ”de beste” er de som består flyskolen – det er mer presist å hevde at de som består flyskolen sannsynligvis er de som er best skikket til å fly eller være navigatører blant de som søkte flyskolen det aktuelle året. Mest eksplisitt i forhold til å påpeke problematikken rundt dette er kanskje sjefen for Luftforsvarets Utdanningsinspektorat (LUI), brigader Øyvind Kirsebom Strandman, som med glimt i øyet argumenterer: ’mange muslimske land har stagnasjon blant annet fordi de langt på vei kun evner å utnytte 50 % av sitt potensiale for vekst – ved at de i alt for liten grad evner å utnytte kvinnes ressurser i arbeidslivet. På samme måte evner Luftforsvaret kun å utnytte 10 % av sitt potensiale fordi de i for liten grad evner å utnytte ressursene til de som ikke er jagerflygere’.⁶

Det er på en måte en todelt utfordring her: (1) vi har en lederutvelgelsesprosess som gir et for snevert utvalg, og (2) hvilke forutsetninger hviler utvelgelsen av det snevre utvalget på? Flyskolen har naturlig nok fokusert på å plukke ut de som er best skikket til å fly – og i svært begrenset grad hatt som ambisjon å selekere gode ledere. Psykolog Ivar Hansen, som var involvert i seleksjon av flygere i perioden 1968-2003, sier: ’Vårt mandat var å lage prognoser og selekere mennesker opp mot det å fly – det var oppdraget. Vi laget også andre typer prognoser – deriblant lederprognoser – men disse var noenlunde de samme som for opptak for befalsskolen’.⁷ Fokuset lå altså på å fly – ikke ift å selekere lederemner. På spørsmål om han ut i fra sin profesjonelle erfaring anser det klokt å selekere kun fra ett fagmiljø, svarer Hansen: ’Vi var involvert i en viss oppmykning rundt dette på 90-tallet, og anbefalte Forsvaret å etablere en større rekrutteringsbase – det er klart det finnes mange gode lederemner også utenfor flygermiljøet’.⁸ Psykolog Trond Haug, som har drevet med seleksjon av jagerflygere i 10 år, påpeker: ’å si at vi kan predikere at flyelevene blir gode ledere er å dra det for langt’.⁹ Haug påpeker at det sentrale elementet en ser etter er *relasjonskompetanse* og at en er ’*et helt menneske*’. At en har varme, evner å være imøtekommende, evner å innrømme egne feil, evner å være tydelig, evner å gi uttrykk for hva en mener i dialog med andre og hva/hvordan en skal gjøre det for å i fellesskap komme i mål. Dette formes i hovedsak de første to tiårene i livet, og er følgelig langt på vei formet når en kommer inn i Forsvaret – og er natur-

⁶ Intervju med brigader Øyvind Kirsebom Strandman, 25. august 2009.

⁷ Intervju med psykolog Ivar Hansen, 15. august 2009.

⁸ Ibid.

⁹ Intervju med psykolog Trond Haug, 24. august 2009.

ligvis ikke bransjespesifikk. 'Det er klart jeg mener at personell fra alle bransjer derfor må evalueres for å finne de beste lederne', avslutter Haug.¹⁰

Denne profesjonelle vurderingen er *ett* viktig perspektiv inn i en viktig problematisering av lederutvelgelse i Luftforsvaret. Også fordi den støttes av mange sentrale aktører i Forsvaret med betydelig erfaring. Tidligere Forsvarssjef, general (p) Sigurd Frisvold, påpeker at 'det er så vidt jeg kan se ingen grunn til å tro at de en velger som 20-åring på flyskolen skal bli de beste lederne når de er 40 eller 50 – en ser mer av hvem som har gode lederegenskaper utover i karrieren'.¹¹ Sjefen for Forsvarets Stabsskole, brigader Geir Kjøsnes, argumenterer: 'lederutvelgelsesprosessen er ikke god nok slik den er i dag. En velger unge mennesker som på flyskolen ikke har et lederskapsfokus, og vi har få muligheter til å vurdere hvordan disse blir som toppledere 20 år senere. Vi er gode til å velge ut jagerflygere, kanskje best i verden – og vi kan jo ha flaks – men at slike mer eller mindre tilfeldigheter skal styre lederutvelgelsesprosessen blir helt feil'.¹²

Hvorfor har vi så en slik lederutvelgelse?

Historisk arv... og generalinspektørene

Denne artikkelen har ikke som ambisjon å forklare hvorfor vi *historisk sett* har hatt et institusjonalisert fokus på flygende personell/jagerflygeren som toppsjef i Luftforsvaret. Likevel er det vanskelig å skille dagens lederutvelgelse fra vår organisasjons arv, historie og røtter, så et innledende historisk riss blir nødvendig.

Mennesket synes over tid å ha vært grunnleggende fascinert over muligheten til å fly – både før og etter at denne muligheten ble reell. En fascinasjon som strekker seg langt ut over den militære dimensjonen av denne muligheten. En kan argumentere for at denne fascinasjonen er dypere og mer utbredt som rekrutteringsfaktor enn hva tilfellet er for alle andre bransjer i Forsvaret. Det synes ikke å ha vært en tilsvarende fascinasjon, barndomsdrøm og påtrykk over tid for å få muligheten til å bli sambandsoperatør eller kystartillerist, men å kunne fly ubesværet i den tredje dimensjon – luften – har gitt en persepsjon av fysisk frihet og kontroll over krefter som oppleves naturstridig for mange av oss. For mange har hovedmotivasjonen nettopp vært å få mulighet til å fly. En aktivitet som tradisjonelt har vært for de få. De selekterte. Persepsjonen av overmennesker. Som

¹⁰ Ibid.

¹¹ Intervju med general (p) Sigurd Frisvold, 3. juli 2009.

¹² Intervju med brigader Geir Kjøsnes, 7. august 2009.

skvadronssjefen ved 331- skvadronen, oberstløytnant Bård Reidar Solheim, påpeker med glimt i øyet: 'du ser ganske "fantastisk" ut der du suser forbi i stor hastighet – du blir ofte veldig synlig både i lufta og i forsamlinger som jager-flyger'.¹³

Den historiske arven er tung. Norske flyskvadroner tok store tap under 2. verdenskrig, men oppnådde også formidable resultater.¹⁴ Kombinasjonen av krigserfaring og nærmest legendariske resultater gjorde at etterkrigstidens luftforsvar ble dominert av jagerflygere. Som generalløytnant (p) Wilhelm Mohr påpeker: 'Jeg må jo si at dette med lederutvelgelse i Luftforsvaret er nok veldig preget av krigens erfaring. En må huske på at de fleste flygerne etter krigen hadde jo – som meg – flydd i krigen, og for oss var relasjonen til stasjonssjefen viktig. Og betingelsen for at vi følte det slik var jo at en kjente de operative betingelsene, så vi kunne alltid ta opp tema med ham dersom vi ønsket det. Og det er klart, det er vanskelig for oss som opplevde dette å slippe tak i dette behovet'.¹⁵ Innflytelsen var betydelig også utenfor Luftforsvaret, og det er neppe tilfeldig at Forsvarssjefen kom fra Luftforsvaret i perioden 1955-1963 – en form for innflytelse (en periode på åtte år) Luftforsvaret aldri har hatt siden.¹⁶ 'Det er klart 2. verdenskrig og vårt samarbeid med Royal Air Force spiller en vesentlig rolle, og at fokuset på flygerne ble naturlig. I de fleste land var det vanlig at piloter fikk dominere', sier generalmajor (p) Arnt Sandli.¹⁷ Nye generasjoner flygere kom inn i et mønster, et tankesett og en kultur som dyrket flygeren som operativ sjef og leder. Selv om tapene under 2. verdenskrig naturligvis sluttet da krigen var over, var likefullt 50- og 60-tallet preget av meget høy aktivitet og stygge ulykkesstatistikker. Etter hvert beveget en seg i større grad fra et flyvåpen til et luftforsvar, og gradvis kom de øvrige operative bransjer som vi kjenner i dag,

¹³ Intervju med oberstløytnant Bård Reidar Solheim, 26. august 2009.

¹⁴ I følge Wilhelm Mohr, utgjorde tapene under 2. verdenskrig følgende: 'Total losses amounted to 278 aircrew members, which of combating strength represents: 33 per cent of the pilots, 24 per cent of the navigators, 15 per cent of the wireless operators, 15 per cent of the air gunners and 13 per cent of the flight engineers. In addition some were wounded'. Dag Henriksen (2009) *Wilhelm Mohr. On World War II* (Trondheim, Tapir Akademiske Forlag), s. 31. Hva angår resultater, så skriver Vera Henriksen: 'Da årsregnskapet for 1943 skulle gjøres opp, viste det seg at av samtlige 69 skvadroner innen 11 Group lå 331 skvadron på topp når det gjaldt godkjente "claims" med 68 nedskutt, 15 trolig nedskutt og 42 skadet. De lå også på topp med færrest tap i forhold til fly skutt ned. 332 lå på en høyst respektabel sjetteplass (36 nedskutt, 10 ½ trolig nedskutt og 33 skadet). Og begge lå, takket være sine bakkemannskaper, på toppen når det gjaldt kampklare fly'. Vera Henriksen (1996) *Luftforsvarets Historie. Bind 2. Fem år i utlegd (juni 1940 – mai 1945)*, (Oslo, Aschehoug), s. 248.

¹⁵ Intervju med generalløytnant (p) Wilhelm Mohr, 18. september 2009.

¹⁶ Forsvaret.no (2005) *Norske Forsvarssjefer*. Kan lastes ned på <<http://74.125.77.132/search?q=cache:qYFYigtm-xgJ: www.mil.no/fst/forsvarssjefen/start/sjefrolle/+%22Forsvarssjefer%22+%22oversikt%22&cd=1&hl=no&ct=clnk&gl=no>> lastet ned august 2009.

¹⁷ Intervju med generalmajor (p) Tor Arnt Sandli, 28. juni 2009.

som kontroll- og varslig og luftvern, for som Wilhelm Mohr sier: 'En ting er jo flyoperasjoner, men en annen ting er jo forsvaret av flyplassen selv. Og det er klart, det har jo vært en utvikling som vi ikke kjente til. Vi hadde jo lett luftvern vi også, men de gikk sin egen vei – de tilhørte jo hæren og ikke oss'.¹⁸ Kultur og fokus lå imidlertid fortsatt på kampflyet som våpenplattform. Det var flygeren som i størst utstrekning tok risiko, og som følgelig best kunne ta operative beslutninger med (potensielt) de største konsekvensene. Kombinasjonen av dette har skapt en kultur hvor flygeren – spesielt jagerflygeren – opplever å være en del av et lite men selektert, skjermet, høyt prioritert og meget ressurssterkt miljø.

For en som har fulgt miljøet relativt tett i operativ sammenheng, så har jeg selv ofte latt meg imponere over kompetansen, dedikasjonen, viljen og evnen til å utføre komplekse taktiske operasjoner som ofte er preget av betydelig risiko – kanskje spesielt innen jagerflymiljøet. Ingen betviler den taktiske operative kompetansen til eksempelvis jagerflymiljøet – tvert i mot; det er avdelinger de aller fleste i Luftforsvarets organisasjon er stolte over. De er gode. Som sjefen for 138 Luftving, brigader Tom Guttormsen, påpeker: 'Jagerflymiljøet driver meget profesjonelt, og jagerflygere får mye erfaring og stort ansvar tidlig – jeg er kjempeimponert over mye av det de presterer. Det må vi ha med oss når vi diskuterer lederutvelgelse i Luftforsvaret'.¹⁹ Spørsmålene blir naturlig nok om kompetansen på *taktisk* nivå, som er meget betydelig, automatisk lar seg overføre til mer overordnede nivå som leder for større deler av *hele* organisasjonen?

Ett sentralt element i Luftforsvarets rekruttering av toppledere, er den strukturelle begrensningen som ligger i at Luftforsvaret har satt som "må-krav" at luftvingsjefene ved flystasjonene må være fra 10-feltet. Det sørger naturlig nok for en betydelig skjevhet i rekrutteringsgrunnlaget når 6 av 12 oberststillinger forbeholdes 10-feltet, og 2 av 4 brigaderstillinger likeså. Dette er *formelle* strukturer som ligger fast, mens de *uformelle* strukturene ift valg av toppledere kanskje er vel så sterke. Luftforsvarets eneste stilling med generalmajors grad, stillingen som generalinspektør, har alltid vært bekledd av en jagerflyger til tross for at stillingen er åpen for andre bransjer, og kan kanskje illustrere dette poenget.²⁰ En må altså skille mellom formelle og uformelle strukturer som til sammen bidrar til å forme Luftforsvarets lederutvelgelsesprosess.

¹⁸ Intervju med generaløyntant (p) Wilhelm Mohr, 18. september 2009.

¹⁹ Intervju med brigader Tom Guttormsen, 4. august 2009.

²⁰ E-mail fra Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P), 17. juli 2009. E-mail korrespondanse med generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL), generalmajor Stein Erik Nodeland, 27. august 2009: 'Ditt hovedpoeng er korrekt; vi har stilt krav til 10-felt som sjef luftving der hvor det er flyaktivitet'. Det har imidlertid vært umulig å få verifisert at 6 av 12 oberst-stillinger, og 2 av 4 brigader-stillinger er forbeholdt 10-feltet, selv om GILs kommentar over er et langt skritt i den retning. E-mail korrespondanse med oberstøyntant (m) Tom Sætereng, Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P), 4. september 2009. E-mail korrespondanse med oberstøyntant Rolf

Sentralt for lederutvelgelsen i Luftforsvaret generelt, og beslutningen om at kun luftoperative (10-feltet) kan søke stillingen som luftvingsjef på flystasjonene spesielt – er Luftforsvarets til enhver tid sittende generalinspektør. 'Det er klart at fokuset på 10-feltet og jagerflygere har veldig mye med GILs innstilling å gjøre', sier tidligere sjef for CAOC 3, generalmajor (p) Tor Arnt Sandli.²¹ Dette bekreftes av generalmajor Espen Amundsen, tidligere Stabssjef i Luftforsvaret, tidligere sjef for Personell-, Økonomi- og Styringsstaben (PØS) i Forsvaret, nå sjef for Økonomi- og styringsavdeling i Forsvarsstaben. Amundsen bekrefter at GIL har meget stor innflytelse på utnevnelser av oberster og brigaderer i Luftforsvarets organisasjon, og at dette i stor grad styres gjennom *premisser* lagt inn i stillingsbeskrivelsene. I praksis er det svært sjelden at GILs rangering ikke følges, selv om det formelt er en omfattende og kvalitetssikret prosess som til slutt presenteres forsvarssjef og eventuelt forsvarsminister.²² I praksis betyr dette at dersom GIL har *vilje* til å oppheve kravet om at luftvingsjefene *må* være fra 10-feltet, så ville dette være relativt enkelt å endre på.

Så hvorfor blir det så avgjørende at luftvingsjefene på flystasjoner i Luftforsvaret (pga formelle og uformelle strukturer) – og stilingen som generalinspektør (pga uformelle strukturer) – må være flygere eller navigatører? Siden stillingen som generalinspektør blir så sentral ift dette spørsmålet, kontaktet jeg de tre siste generalinspektørene for å få deres perspektiver på tema. Som vi skal se, har de tre generalinspektørene nokså ulike innfallsvinkler for å besvare dette spørsmålet.

Generalmajor (p) Per-Oscar Jacobsen påpeker at 'Det er nødvendig å prioritere de operative fagfeltene – ikke fordi de nødvendigvis er de beste eller fordi de har valgt de linjene, men pga den erfaringen de får gjennom tjenesten. Det er altså ikke nødvendigvis slik at det handler om personlige eller individuelle kvalifikasjoner (de ligger solid i bunnen for enhver vurdering, uansett tjenestefelt), men hvilke stillinger en har hatt, hvilken kompetanse en har ervervet og hvilken faglig integritet en derved besitter – og da blir det jo lett slik at det blir jagerflygere som blir luftvingsjefer og senere GIL. Når det gjelder 10-feltet og jagerflygere spesielt, så må en være klar over at det er mange formelle og uformelle diskusjoner på toppnivå mellom GIL, forsvarssjefen og ministeren – og der er det vanskelig å delta på en ordentlig måte dersom en ikke har jagerflybakgrunn. En er da i et forum hvor det ville vært negativt for Luftforsvaret om en ikke hadde

Gulestø, LST Personellavdeling, arbeidsgiverseksjonen, 7. september 2009. E-mail korrespondanse med oberstløytnant Ragnhild Bye, LST Personellavdeling, personellforvaltningsseksjonen, 10. september 2009.

²¹ Intervju med generalmajor (p) Tor Arnt Sandli, 28. juni 2009.

²² Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

hatt jagerflybakgrunn, og på detaljerte spørsmål måtte svart: ”vent litt, jeg må sjekke med stabssjefen min, eller en jagerflyger” – det ville vært en klar ulempe, hvor man på mange måter ville ha undergravet GIL’s autoritet og faglige integritet blant de øvrige militære og sivile toppsjefene’.²³

På spørsmål om ikke denne måten å rekruttere toppledere på har et islett av selvoppfyllende profeti eller sirkelargumentasjon, fordi en da må være luftvingsjef for å bli GIL, og jagerflyger for å bli luftvingsjef, svarer Jacobsen: ’Det nøkterne og objektive er hvilken bakgrunn kandidatene har når de blir oberster og om de har hatt de mest krevende jobbene, og så får man velge derfra – og da faller det nærmest ut av seg selv hvem det er som har vært heldig å ha hatt disse jobbene. Men hovedårsaken ligger altså i at når GIL skal snakke med forsvarssjef og minister, så er det en klar ulempe å ikke ha jagerflybakgrunn for å kunne opptre med 100% faglig tyngde. Selv forsvarssjefen [Diesen] sier jo at han heller vil ha en ekstra skvadron jagerfly enn en ny bataljon i hæren, så da blir det ekstra viktig at vi har toppkompetansen på jagerfly helt opp i toppen, så sånn er det jo bare. Det er jagerflygeren som er sjef for COMAO’n og blir skutt på. Den erfaringen får du ikke andre steder, og så enkelt og så vanskelig er det ift toppstillinger, og det er der jagerflygerne vil ha en fordel. Det er et lite luftforsvar, og jeg tror det vil være vanskelig å komme unna det’.²⁴

På spørsmål om det her vil være grunnlag for å skille mellom rene operative stillinger på FOH/CAOC og en luftvingsjef, hvor sistnevnte kanskje i mindre grad er involvert i operative minutt-til-minutt beslutninger og mer involvert i budsjettarbeid, virksomhetsstyring, personell & økonomi, og lede *alle* mennesker og avdelinger på en luftving, svarer Jacobsen: ’Jeg er for så vidt enig i det, og nå har skvadronsjefene blitt oberstløytnantstillinger og dermed operative sjefer, så jeg er ikke uenig i at det er en mye mer organisatorisk stilling, med virksomhetsstyring og budsjetter. Det vil derfor måtte bli gråsoner ift hvem en bør prioritere inn i slike stillinger, og derfor aksepterer jeg at det kan være personell fra andre operative bransjer som kan ha stillingen som luftvingsjef. Men vi er altså et lite luftforsvar, og når vi er så små så er det vanskelig å gi samme mulighet for alle til å avansere. Så selv om det blir en form for selvoppfyllende profeti, så er det altså slik at 10-feltet og jagerflygere har hatt en del jobber som gjør dem mer kvalifisert, og når du har mange av dem, så vil du nok ha noen sorte får, men også noen lysende stjerner som det kan bli vanskelig å konkurrere mot. Når det gjelder toppstillinger så er det jo mulighet for avansement for de øvrige

²³ Intervju med generalmajor (p) Per-Oscar Jacobsen, 30. juli 2009.

²⁴ Ibid.

bransjene innen de fellesstillingene som er tilgjengelig, selv om Luftforsvaret generelt har vært dårlige til å konkurrere seg inn der'.²⁵

Jeg spør så om – i den grad detaljerte spørsmål om jagerflyoperasjoner/ kapasiteter ofte diskuteres mellom minister, forsvarssjef og GIL – ikke den detaljerte kunnskapen om jagerflyoperasjoner vil oppleve en viss erosjon de 10-15 årene etter aktiv tjeneste ved skvadronen, slik at detaljerte spørsmål likevel kan være vanskelig å kommunisere direkte – og at diskusjoner på det nivå kanskje i større grad fokuserer på en bredere og mer helhetlig vurdering av hva luftmakt i stort kan bidra med. At det kanskje i mindre grad blir bransjevise kapasiteter som blir avgjørende, til fordel for mer komplekse diskusjoner om eksempelvis utfordringene i Afghanistan, hvordan luftmakten kan bidra i en helhetlig tilnærming til konflikten, for i gjennom denne type kompetanse kunne diskutere, argumentere og gi råd som GIL? 'Jeg er enig i at jagerflykompetansen blir lite relevant der, men dette hører jo i store grad mer hjemme på operativt hovedkvarternivå. Det har mao ikke den store relevansen ift hva Luftforsvaret kan bidra med, hva som er spydspissen, hva som er kjernevirksomheten osv – det har med jagerfly å gjøre, det er der fokuset må ligge – som forsvarssjefen sier, uten et jagerflyvåpen så kan en legge ned resten av Forsvaret, fordi da begynner resten å bli irrelevant på mange måter, i hvert fall i nasjonal sammenheng'.²⁶

Generalmajor (p) Jacobsens synspunkter er interessant sett fra flere perspektiver. For det første synes det å være en meget kraftfull redegjørelse for hva han dypest sett legger i begrepet kompetanse, hvilken tyngde denne kompetansen bør ha i vår seleksjonsprosess – og hvorfor. Det er jagerflyvirksomhet som er kjernevirksomheten i Luftforsvaret, topledere bør ha førstehånds kunnskap og erfaring med denne kjernevirksomheten, det er dette som etterspørres i samtaler med forsvarssjef og forsvarsminister – og som han konkluderer: 'så sann er det jo bare'.²⁷ Annen kompetanse blir underordnet dette spørsmål, og derved bare i begrenset grad relevant. Dernest er perspektivet interessant fordi generalmajor (p) Jacobsen målbærer synspunkter og holdninger i jagerflymiljøet som er relativt utbredt, selv om mange synes å ha et mer nyansert syn, og at miljøet slik sett er langt fra homogent.

Flere erfarne jagerflygere har formidlet sine meninger som et ledd i forarbeidet med denne artikkelen, men av ulike årsaker ikke ønsket å stå frem med navn. Etter samtaler med flere erfarne jagerflygere på kaptein-, major- og oberstløytnantnivå om de synspunktene som forfektet, så bekreftes det at slike oppfatning-

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

er er relativt godt utbredt i miljøet, og jeg velger derfor å gjengi disse til tross for at det rent metodisk er uheldig å referere til kilder som ikke er etterprøvbare.

Felles for disse synspunktene synes å være at jagerflyoperasjoner oppleves å være den i særklasse mest sentrale virksomheten Luftforsvaret bedriver. Andre systemer er derfor i utgangspunktet støttesystemer for jagerflyoperasjoner, og følgelig må en toppleder ha førstehånds kunnskap om- og erfaring med jagerflyoperasjoner. Uten denne type erfaring vil man ikke være troverdig som leder. Man blir en slags gallionsfigur som må delegere vekk de spørsmål som er av betydning. Flere gir uttrykk for at det oppleves som et problem i miljøet at luftvingsjefer og GIL ikke er *tilstrekkelig* operative, til tross for å ha vært jagerflygere. Det er lenge siden de var fullt ut faglig oppdaterte, og dette gir følgelig mindre troverdighet som leder. Dårlige GIL'er blir delvis forklart med for begrenset operativt fokus, som begrunnes i at det er for lenge siden en hadde detaljkompetansen på det å fly jagerfly. En burde, hevder noen, se mer i retning av amerikanernes system, hvor en mer jevnlig sendes tilbake til operative stillinger hvor en opprettholder utsjekker og derved får mulighet til å opprettholde tilstrekkelig operativ detaljkunnskap. Generalløytnant (p) Michael C. Short, som var NATOs luftkommandør i Kosovo-krigen (1999), trekkes frem av en som et godt eksempel på en god operativ leder, da denne blant annet fortsatt hadde sin autorisasjon for å fly F-15 mens krigen pågikk – en var operativt skikket for lederstillingen. Erfaring fra fellesoperasjoner eller stabsfunksjoner i internasjonale operasjoner er for så vidt interessant, men oppleves ikke spesielt relevant sett i forhold til det å ha operativ kompetanse og innsikt i det å fly jagerflyoperasjoner. Det ville også vært uheldig ovenfor allierte nasjoner, som på samme måte ville opplevd en sjef uten jagerflybakgrunn som en gallionsfigur uten tilstrekkelig erfaring og innsikt til *egentlig* å bli tatt på alvor. En innser at dette kanskje ikke er en hensiktsmessig bedriftskultur, men *det er nå slik det er* – internasjonalt vil en ikke ta en luftvingsjef eller GIL som ikke er jagerflyger på alvor. Dersom en åpner opp for andre fagfelt risikerer en at fagmiljøet og det operative fokus forvitrer. Den direkte linjen mellom jagerflymiljøet på taktisk nivå og GIL (som i dag er jagerflyger) vil brytes dersom en med annen fagbakgrunn får stillingen, og derved øker avstanden mellom fagmiljøet og GIL som allerede oppleves for stor fordi generalinspektørene ikke er tilstrekkelig operative. I spørsmål som flysikkerhet og en rekke operative spørsmål vil en ikke-flyger ha svært begrenset troverdighet, og potensielt skape mye støy i fagmiljøet. En kan akseptere en operativ/sikkerhetsmessig beslutning man er uenig i fra en som *har* flybakgrunn, men kommer tilsvarende beslutning fra en uten slik erfaring, vil det være en stor utfordring. Den autorisasjonsmyndighet for flyging som tilligger disse

stillingene trekkes i mindre grad frem, men kombinasjonen av alle disse faktorene gjør det uheldig, lite ønskelig eller direkte feil om andre bransjer beklrer stillingene. En er taktfull nok til å understreke at dette ikke handler om intelligens, lederevner eller nødvendigvis menneskematerialet – men basert på den *erfaring* en får som jagerflyger. Denne er såpass unik og faglig tung at det hjemler tilstrekkelig grunn til at jagerflygere også kan bli sjefer på luftvinger som primært driver med *annen* virksomhet – for eksempel helikoptervirksomhet, maritime patruljefly og flytransport – men ikke motsatt. Det ligger på en måte i Luftforsvarets og jagerflyoperasjonenes primærøppgave og natur at det må være slik. Igjen: 'sånn er det jo bare', som Jacobsen påpeker.

Dette synes å være hovedbegrunnelsene for at toppsjefer i Luftforsvaret bør være jagerflygere, i følge denne fløyen innen jagerflymiljøet. Det oppleves litt ugreit å argumentere for dette synet, og det er på en måte en kombinasjon av alle disse faktorene som i sum akkumulerer seg til konklusjonen – det *foles* ikke riktig å åpne opp for andre fagfelt. Det handler om troverdighet *innad* i jagerflymiljøet, og troverdighet *utad* ovenfor andre aktører i Forsvaret, dets politiske og militære ledere, og i internasjonale fora.

Det kanskje mest interessante i dette er persepsjonen av kompetanse. Det fremstår som en noe smal tilnærming til begrepet, hvor dybde og ikke bredde blir fremtredende. Det er i større grad operatørens fokus, og ikke den som har bredde og erfaring til å samle ressurser, tolke og forstå komplekse sammenhenger, og argumentere i forhold til helhet. Det synes å i langt sterkere grad å handle om fag – og ikke lederskap. Det er fagmannen som idealiseres, og i mindre grad lederen. Med andre ord, til tross for at generalløytnant (p) Short (Luftkommandøren i Kosovo, 1999) ville gjort det relativt godt på listen over de mest *inkompetente* strategiske luftmilitære ledere i nyere militær historie, så fremstår *fagmannen* som et forbilde. Ingen jeg har snakket med innen dette miljøet har trukket frem behovet for å lede Luftforsvaret som en *helhetlig organisasjon* som sammen skal levere produktet luftmakt i bred forstand.

At det mest sentrale luftmilitære bidrag Norge leverer internasjonalt (i Afghanistan) høsten 2009 er helikoptre (NAD) som kan evakuere sårede og bidra med begrenset nærstøtte/selvforsvar, kunne vært et eksempel på at vi må tenke bredt rundt leveransen luftmakt. Eller Orion-miljøet som deployerte til Italia for å delta på *Active Endeavour* høsten 2005 og høsten 2006, og som har fått en såpass formidabel sensor kapasitet at vi foreløpig ikke evner å utnytte hele det militære potensialet som ligger i plattformen. Eller det forhold at kontroll- og varslingstjenestens behov for å fornye sensorparken slik at vi i en nasjonalkontekst kan produsere et luftbilde som gjør at vi kan ta tidsriktige og gode operati-

ve/politiske beslutninger til beste for hele forsvaret/samfunnet, inntil nylig kun har fått begrenset fokus og prioritet, osv. Skal vi følge samme logikk som tidligere, så vil det være vanskelig for GIL å ha troverdighet som toppleder innen noen av disse fagfeltene. Dette fremstår som en relativt ubalansert persepsjon av hvilken kompetanse en toppleder må ha. Begrepet luftmakt synes i *stor grad* å relateres til jagerflyoperasjoner, og i *liten grad* preget av nødvendig *systemtenkning*. Som sjefen for 131 luftving på Maagerø, oberstløytnant Tonje Skinnarland, påpeker: 'Fra mitt ståsted går dette først og fremst på organisasjonens mulighet til å levere det produktet vi skal, nemlig luftmakt. En slik selektiv lederutvelgelse som vi har i dag skaper en kultur i Luftforsvaret, og et lederskap, som blir for snevert fordi en ikke evner i tilstrekkelig grad å ivareta og ha fokus på *hele* luftmaktsperspektivet. Luftforsvarets ofte *for* ensidige fokus på det som flyr – og spesielt jagerfly – har den konsekvens at vi for ofte får for dårlige beslutninger og for lite oppfølging av andre strukturelementer som er nødvendig for å få hele produktet luftmakt til å fungere som en helhet. Dette er min hovedbekymring. For å kunne levere et helhetlig produkt, er dette med andre ord en u hensiktsmessig måte å drive en organisasjon på.'²⁸

En skal merke seg at innen denne noe konservative fløyen innen jagerflymiljøet, så blir faktorer som variert bakgrunn, gode akademiske resultater, erfaring fra fellesoperasjoner, stabserfaring, evnen til å kommunisere/få gjennomslag, og lignende – i *svært* liten grad trukket frem som viktig. Dette er nokså diametralt motsatt av perspektivet til de som *har* toppledererfaring, og er i seg selv interessant. Dette er noe vår organisasjon bør ha et bevisst forhold til, dersom vi ønsker å endre lederutvelgelsesprosessen, rekruttering til fellesstillinger/forsvarssjef, osv.

Generalmajor (p) Jacobsen er eksplisitt i sitt syn på lederutvelgelsesprosessen: 'hovedårsaken ligger altså i at når GIL skal snakke med forsvarssjef og minister, så er det en klar ulempe å ikke ha jagerflybakgrunn for å kunne opptre med 100 % faglig tyngde'.²⁹ Jeg ba to av de siste forsvarssjefene om å lese igjennom Jacobsens kommentarer for så å kommentere hvorvidt de delte hans perspektiver – dette fordi Jacobsen ga uttrykk for at det nettopp var i dialogen med dem at dette ble sentralt:

'Jeg er helt uenig i dette', sier tidligere forsvarssjef Sverre Diesen. 'GIL må ha en solid forståelse for *hele* luftmaktsspektret, både teoretisk og praktisk, men det forutsetter selvfølgelig ikke at han er jagerflyger og har den spesifikke erfaringen. Det Jacobsen åpenbart ikke tenker på er at da kan ikke GIL samtidig

²⁸ Intervju med oberstløytnant Tonje Skinnarland, 14. september 2009.

²⁹ Intervju med generalmajor (p) Per-Oscar Jacobsen, 30. juli 2009.

mene noe om luftvern, fordi han ikke har luftvernbakgrunn. Eller at forsvarssjefer fra Hæren ikke kan mene noe kvalifisert om verken ubåter, jagerfly eller forholdet mellom dem etter som han ikke har erfaring fra noen av systemene. Hva er logikken her?', spør general (p) Diesen.³⁰

'Jeg stiller meg litt undrende til Jacobsens perspektiv', svarer general (p) Frisvold.³¹ 'I min tid var det ikke slik at ministeren diskuterte jagerflyoperasjoner i detalj med GIL – slike detaljer ble ivaretatt i forkant og på andre nivå. Det er klart man ikke velger en GIL som ikke har peiling på jagerflyoperasjoner, men jeg tror altså at andre bransjer kan tilegne seg slik kompetanse i tilstrekkelig grad. På dette nivået handler det mer om kompetanse i bred forstand - ikke et smalt operatørperspektiv. Jeg opplever dette som litt typisk for deler av flygermiljøet, og jeg har i grunnen lite til overs for et slikt smalt fagperspektiv. Utfordringen blir å få en solid plattform som topplerer, og en slik bredde fordrer en variert tjenestebakgrunn og erfaringsbrønn - og hvordan du som leder har egenskaper som får ansatte og avdelinger til å trekke i samme retning. Det må gjerne være en jagerflyger som bekler topplererstillingen i Luftforsvaret, men jeg tror det er på tide å åpne opp for andre bransjer, og tenke nytt og bredere ift begrepet kompetanse', sier general (p) Frisvold.³²

I motsetning til generalmajor (p) Jacobsen, synes etterfølgeren som generalinspektør for Luftforsvaret, generaløytnant (p) Tomas C. Archer, å dele mange av forsvarssjefenes innfallsvinkler. 'Jagerflygere blir jo opplært til at de er kremen av kremen i forsvarsgrenen. Som GIL besøkte jeg flyskolen en gang, og omtalte dem som "kremen av norsk ungdom". En tilstedeværende dultet borti meg og sa: "de er egentlig ikke det, vet du" – og det hadde jo vedkommende helt rett i. De er flinke til å fly, men den elitekulturen må vi komme oss litt bort fra – det er mange meget dyktige medarbeidere i Luftforsvaret som ikke har flydd jagerfly. Jeg tror altså det er galt å prioritere 10-feltet. Stillinger fra oberst og oppover bør være fristilte, hvor beste mann eller kvinne bør få jobben. Det er jo opptil flere forsvarssjefer som ikke har vært jagerflygere, så kanskje er det mulig for andre å lede Luftforsvaret også'.³³ For Archer er det likevel ett unntak – hovedflystasjonene ved Ørland og Bodø: 'Jeg mener luftvingsjefene på Ørland og Bodø bør være jagerflygere fordi disse er så tett knyttet opp mot jagerflyoperasjoner, og dette krever ideelt sett jagerflygere som sjefer', argumenterer Archer, og fortsetter: 'F-16 gir en meget god operativ erfaring som er nyttig å ta med seg

³⁰ E-mail korrespondanse med general Sverre Diesen, 11. september 2009.

³¹ Intervju med general (p) Sigurd Frisvold, 10. september 2009.

³² Ibid.

³³ Intervju med generaløytnant (p) Tomas Colin Archer, 3. juli 2009.

videre. En samarbeider med hele Forsvaret – spesialstyrker, hæren, maritime styrker, allierte styrker ... det gir nødvendig operativ bredde'.³⁴

Det er spennende at den forrige generalinspektøren i Luftforsvaret tenker så nyansert rundt lederutvelgelsesprosessen i våpengrenen. Det bør imidlertid legges til, som nevnt innledningsvis (side 2 og fotnote nr 4), at Archer *ikke* utnevnte andre enn 10-feltere til stillinger som luftvingsjefer på luftvinger med flyaktivitet, som er ett av hovedtemaene for denne artikkelen. Slik sett er det mindre samsvar mellom hans synspunkt i dag sett opp mot hans praksis som GIL, enn det uttalelsene gir uttrykk for. Følgelig ønsker Archer at selve indrefiletten i Luftforsvarets organisatoriske hierarki – sjefen for de stasjonene som har jagerflyaktivitet, Ørland og Bodø – forbeholdes jagerflygere, uten at han redegjør for hvorfor dette argumentet ikke gjelder andre flygere/avdelinger i Forsvaret. Det burde da kanskje vært naturlig at luftvingsjefen på Andøya formelt forbeholdes personell fra Orion-miljøet?

Spennvidden i hvordan jagerflymiljøet internt vurderer temaet for denne artikkelen kan kanskje eksemplifiseres gjennom perspektivene til Jacobsen og Archer. Hvem som best reflekterer hovedstrømningene i miljøet er imidlertid mer usikkert. Archers perspektiv om å løse opp i elitekulturen og jagerflymiljøets egen persepsjon av egen betydning er verd å merke seg i en videre diskusjon om hvilken kompetanse en toppleder i Luftforsvaret bør besitte, og er noe artikkelen vil komme tilbake til.

Sittende generalinspektør, generalmajor Stein Erik Nodeland, skjønner godt at spørsmålet rundt lederutvelgelse diskuteres: 'Det er et vanskelig tema med mange avveininger, og jeg skjønner jo at dette for mange medarbeidere ikke fremstår spesielt motiverende, så jeg vedgår gjerne at din hovedproblemstilling i utgangspunktet er litt vrien å håndtere. Det som har vært hovedbegrunnelsen for beslutningen om at luftvingsjefene må ha flyoperativ bakgrunn er først og fremst at dette har med flyvirksomhet å gjøre. Tidligere hadde vi jo et system hvor en hadde en gruppesjef med flyoperativ bakgrunn, og i det systemet var det jo ingen problemer knyttet til at stasjonssjefene hadde en annen operativ fagbakgrunn. Generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen med luftvern bakgrunn var stasjonssjef på Rygge, og de kunne ikke ha hatt en bedre sjef. Så gikk vi over til en ny struktur hvor vi etablerte luftvingene, og disse ble jo veldig spesialisert og rettet inn mot flyvirksomheten, hvor vi jo har flere stasjoner som bare har én flytype. Og i forhold til en slik vurdering, så mente jeg – beslutningene går for øvrig tilbake før jeg ble GIL også – så mente jeg at det burde være en 10-felter som satt i den stillingen. Jeg ønsket å være tydelig og ærlig på dette, og har fulgt opp dette i for-

³⁴ Ibid.

hold til valg av luftvingsjefer senere. Derfor blir tallene i denne artikkelen så vidt skjeve. Mitt ståsted er at en nok kan diskutere behovet for *generell kunnskap* sett opp mot den mer *spesielle fagkompetansen* som leder, og det er naturligvis mange måter å tenke rundt dette på, men jeg har en ganske klar oppfatning av at dette med flyging bør ha fokus, og at en sjef bør kunne ivareta dette perspektivet og følge opp det. Så det er hovedgrunnen til mitt ståsted. Dette går nok spesielt på flysikkerhet, autorisasjonsmyndighet og det å forstå virksomheten – det vi kaller ”supervision”. En må huske at flysikkerhetskulturen på skvadronen er en ganske unik, og utviklet over tid. Jeg mener at luftvingsjefen har en viktig rolle å spille ett nivå over – og spørsmålet blir egentlig: hvor mange nivåer skal en ha, og må det være luftvingsjefen som ivaretar det? Ønsker vi å åpne opp disse stillingene for flere enn 10-feltet, kan et alternativ være at en hele tiden veksler mellom at stabssjef og sjef måtte ha 10-felts bakgrunn for å ivareta ”supervision”. Slike løsninger kan vi innføre om vi vil. Men vi må da bli enige om at det er viktig, og så finne fornuftige måter å gjøre det på. Men jeg kjøper ikke helt at vi kan klare oss uten flygere ift dette tema. Jeg tror vi enda har en vei å gå før denne sikkerhetskulturen er etablert innen for eksempel bakkebasert luftvern, selv om vi jobber aktivt for at den skal gjennomsyre hele organisasjonen. Flybakgrunn er spesiell i så måte.

Samtidig berører dette spørsmålet om lederutvelgelse og flysikkerhet, og hvor grensene skal gå – er det greit om ikke-operative offiserer blir sjefer? Jeg diskuterte forleden med representanter fra K&V-bransjen hvilke kvalifikasjoner som var nødvendige for å inneha en luftoperativ lederstilling. Vi kom inn på dette med flysikkerhet og ”supervision”, og behovet for at en har erfaring til mer eller mindre intuitivt skjønne når farlige hendelser var i ferd med å oppstå. De argumenterte for at K&V absolutt hadde erfaring og kompetanse til å ivareta dette. Så spurte jeg dem om dette kunne vært ivaretatt av en med bakgrunn fra luftvern, og da ble de plutselig stille og langt mer usikre. Så hvor setter en på en mate grensen? Settes den på 10-feltet? 10-felt og K&V? De operative bransjer? Eller alle bransjer? Som sagt, jeg skjønner at det ikke er så veldig motiverende for mange i Luftforsvaret, og vi skal være forsiktige med å dra med oss holdninger som man føler har vært gyldige i mange år, men som kanskje egentlig ikke er det. Jeg har signalisert at jeg vil ha en gjennomgang med ledelsen i Luftforsvaret om dette tema. Vi må ha en diskusjon om hvilke stillinger og hvilke kvalifikasjoner som blir viktige i tiden foran oss. Og hvorvidt vi bør ha et forbehold om 10-felts bakgrunn i enkelte stillinger. Tiden går, ting utvikler seg og kanskje bør en se annerledes på enkelte ting – men vi må være sikre på at argumentene holder vann. Og det finnes andre løsninger. Jeg tror nok du har et poeng

i forhold til at karriereveien i Luftforsvaret blir litt smal – karriereløpet har til en viss grad blitt (1) skvadronssjef på jagerfly, (2) luftvingsjef på en av hovedflystasjonene og deretter (3) GIL. Tidligere så var jo karriereløpet skvadronssjef, gruppesjef, stasjonssjef og til slutt luftkommandør – og så stoppet det der. Det er liten tvil om at *det* blir for smalt. Det erkjenner jo alle. Så rent historisk er nok dette riktig. Og av same årsak så tror jeg nok ikke at det er tilfeldig at vi ikke har hatt en forsvarssjef på 25 år. Samtidig så har det skjedd endringer i Forsvaret. Vi har forstått at bredde blir viktig, og det er jo mange offiserer fra Luftforsvaret som har nådd opp i fellesstillinger. Og systemet ser jo hva som foregår. Når jeg var major/oberstløytnant ble det lagt vekt på fellesstillinger. I dag er det stillinger i internasjonale operasjoner som teller. Vi har flere 10-feltere i dag som har opparbeidet seg en god bredde, så utviklingen er utvilsomt på gang. Den ene forklaringen er jo at vi er involvert på en helt annen måte enn før, med betydelig erfaring fra internasjonale operasjoner som er en viktig del av virksomheten vår. Og jeg tror dette er med på å åpne øynene for mange. Vi har Luftkrigsskolen som har et helt annet perspektiv på dette nå enn for ti-femten år siden, så det er mange faktorer som er med på å påvirke dette. Så jeg synes jo absolutt det er riktig å diskutere hvorvidt det trenger å være en flyger som er GIL. Jeg er ikke så sikker på det, men det er klart, om du ikke har strukturer som leder inn mot GIL, så blir det jo litt ugreit – jeg ser den. Akkurat nå fikk de jo for øvrig en ny sjef i Danmark som ikke er flyger – han har annen operativ bakgrunn – så det er noe bevegelse her, det må vi erkjenne’.³⁵

’I forhold til dette med at GIL bør være operativ og fly, og at dette får fokus, det synes jeg blir veldig snevert. Men det er nå mitt synspunkt. Da har jeg følelsen av at det virkelig er *skvadronsperspektivet* som når frem. Jeg hadde jo en periode hvor jeg fløy litt for et par år siden, men det hadde nok mer en slags symboleffekt, for å være ute i organisasjonen og snakke med miljøet – men jeg tror ikke det er *det* som avgjør om jeg gjør en god jobb eller ikke. Tvert i mot, så er nok det *helt* andre ting’.³⁶

’Samtidig så er det viktig å være ærlig. Jeg opplever at vi ikke alltid har vært det. Vi har åpnet opp for noe formelt, men ikke reelt. Og vi må teste våre egne holdninger, for tiden går, og ting endrer seg. Men ærlighet går også andre veien. En dimensjon av dette knytter seg til historisk erfaring og perspektivene hos de som har opplevd krig. Jeg husker Wilhelm Mohr hadde et kraftig oppgjør rundt dette for mange år siden. Han fokuserte jo på fagbakgrunn og betydningen av ledere med denne type kompetanse. Så jeg tenker at dersom de mener *det*, så

³⁵ Intervju med generalmajor Stein Erik Nodeland, 22. september 2009.

³⁶ Ibid.

burde vi kanskje ta det inn i vurderingene våre. Er det likevel noe i historien som var riktig? Vi liker jo på en måte å kaste ting rundt litt hastig i dag, men kanskje er det noen historiske erfaringer som gjør at det kanskje ikke er så lurt? Jeg vet ikke helt selv, men tror det er lurt av og til å reflektere rundt dette. Er det slik at det en gjorde før faktisk er smart, eller er det bare slik at tiden har gått fra denne type tenkning?'.³⁷

'Så hvordan vil fremtiden bli? Jeg kunne tenkt meg, ideelt sett, at vi hadde et "startfelt" ut fra luftkrigsskolen med *alle* bransjene i Luftforsvaret, hvor vi sørget for at flygere og andre bransjer ville få mulighet for å tilegne seg tilstrekkelig breddekompetanse videre i karrieren. Vi ville derved hatt en sunn konkurranse hvor den beste ville nådd opp til slutt. Det blir med andre ord viktig at *alle* får den karrieremuligheten. Det ville vært idealsporet. Så må vi prøve å finne balansen nå, og i tiden fremover. Jeg har jo hatt jobben som GIL i fem år, og jeg merker at en endrer en del standpunkter i forhold med en del holdninger man hadde når en gikk inn i stillingen, og det er vel bare naturlig og kanskje sunt? Men jeg tror altså at vi er på vei i den retningen, så den artikkelen din passer nok tidsmessig i forhold til dette, og jeg har som sagt tenkt å gå videre med dette å vurdere *hva er det reelle her*. Så får vi se hvor vi ender i forhold til dette spørsmålet'.³⁸

Generalinspektør Nodeland er med andre ord åpen for en diskusjon om vi i dag har enhensiktsmessig lederutvelgelse i Luftforsvaret. Hans tanker om et felles "start-felt" etter Luftkrigsskolen er en spennende tanke, som er i tråd med det mer generelle utgangspunktet for denne artikkelen. Å ha luftoperativ bakgrunn er naturligvis en styrke for en søknad om å bli luftvingsjef eller GIL – men det er ikke den *eneste* kvalifikasjonsfaktoren. Vi må tenke mye bredere rundt begrepet kompetanse, og ta inn over oss de ulike aspektene ved utdanning, erfaringer, lederegenskaper og andre kompetanseaspekter som til sammen akkumulerer seg til de beste kandidatene. Operativ erfaring blir en viktig dimensjon når en setter kravene til en slik stilling, men samtidig må vi ta en mer grunnleggende diskusjon om hvilken kompetanse vi ser etter. Og det blir viktig å lage strukturer som gjør at alle har en *mulighet* til å kvalifisere seg – vi må *ønske* å etablere slike strukturer, fordi vi derved åpner opp for karrieremuligheter og en bredde i toppen som vil bidra til å utnytte organisasjonens iboende ressurser på en mye bedre måte. Er du dyktigst, så må det være et ønske fra organisasjonen at den legger til rette for at du kan bekle de stillinger og få den erfaring som gjør deg til den beste sjefen – uavhengig av opprinnelig bransjebakgrunn.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

I forlengelsen av dette; generalmajor (p) Jacobsen var tydelig på hva som er luftforsvarets kjerneaktivitet: '(...) hva som er spydspissen, hva som er kjernevirksomheten osv – det har med jagerfly å gjøre, det er der fokuset må ligge (...)'.³⁹ Dette synes å være i tråd med opplevelsen mange aktører innen jagerflymiljøet har. Kanskje dette synet er utbredt innen større deler av det flyoperative miljøet mer generelt – det har ikke denne artikkelen empirisk grunnlag for å si noe om. Generalinspektør Nodeland uttrykker seg mer generelt, og sier at 'det som har vært hovedbegrunnelsen for beslutningen om at luftvingjefene må ha flyoperativ bakgrunn er først og fremst at dette har med flyvirksomhet å gjøre', og at karriereveien for mange i Luftforsvaret historisk sett ofte har vært knyttet til flyvirksomhet (skvadronssjef, gruppesjef, stasjonssjef, luftkommandør).⁴⁰ En skal merke seg dette fokuset, som jeg opplever det er grunnlag for å problematisere og som det blir viktig for Luftforsvaret som organisasjon å diskutere. Er det et for smalt perspektiv å definere *jagerflyoperasjoner* eller *flyvirksomhet* som "Luftforsvarets kjerneaktivitet"? Å definere kjerneaktivitet er et helt sentralt strategisk valg for en organisasjon, og førende for svært mye av de viktigste valgene organisasjonen tar, og de strukturene som etableres. Dersom en fra en er ca 20 år får høre at en er "spydspissen", som Jacobsen synes å mene, og det absolutte origo i organisasjonens kjernevirksomhet – så vil det følgelig avstedkomme et perspektiv, en orientering og et syn på Luftforsvarets *totale leveranse* som en kan argumentere for blir skjevt. Et alternativ ville vært å sagt at Luftforsvarets kjernevirksomhet er knyttet til leveransen "luftmakt". Det er *luftmakt* Luftforsvaret skal produsere – og ikke flytimer. Det betyr at leveransen ivaretas i det ene øyeblikk av en Orion i Barentshavet, i neste øyeblikk er det helikopter i Afghanistan (NAD) som er den viktigste luftmaktsleveransen vi besørger i internasjonal tjeneste – eller det er å bidra til at allierte får bygget opp sin radarkjede ("Baltnet") og tilføre kompetanse slik at alliansens helhetsprodukt blir styrket – og derved også Norges egen sikkerhet. For dersom luftmakt er hovedleveransen, så endrer fokus og strukturer seg en del. Naturligvis er jagerflyoperasjoner i dag en *helt vesentlig* del av luftmaktsbegrepet, og naturligvis vil flytimeproduksjon være en sentral ingrediens i Luftforsvarets virksomhet – men ikke leveransen eller kjernevirksomheten vår. Dersom luftmakt er kjernevirksomheten, så blir sannsynligvis *systemtenkning* og *helhet* viktigere – slik begge de to siste forsvarssjefene understreker. Breddekompetanse og fellesoperasjons-erfaring, fordi dette bidrar til å øke systemforståelsen for det militære systemet utenfor Luftforsvaret. Utdanning, fordi systemforståelse strekker seg langt ut over rene militære

³⁹ Intervju med generalmajor (p) Per-Oscar Jacobsen, 30. juli 2009.

⁴⁰ Intervju med generalmajor Stein Erik Nodeland, 22. september 2009.

operasjoner, hvor dynamikken i internasjonale operasjoner fordrer innsikt i en rekke problemstillinger som livet på taktiske enheter i Luftforsvaret i meget begrenset grad bidrar til innsikt i.

En liten historisk anekdote i denne forbindelse: I Luftforsvarets ikke helt sentrale samarbeidspartner, *US Air Force*, var det bombeflygeren som dominerte de første to tiårene etter institusjonens tilblivelse. Strategisk bombing i en kjernefysisk kontekst, som en naturlig forlengelse etter oppfinnelsen av atombomben, bidro til at dette ble institusjonalisert: lederne var stort sett bombeflygere. Etter et par kriger (Korea og Vietnam) hvor bombeflyets rolle i en kjernefysisk kontekst fremstod med noe begrenset relevans, overtok jagerflygerne som institusjonens leder-rekrutteringsbase. I dag erkjenner *US Air Force* selv at organisering, utstyr, trening og tenkning i liten grad er tilpasset behovene en har for å håndtere den konfliktform som preger situasjonen i Irak og Afghanistan:

The US Air Force needs to reassess its capabilities across the spectrum of conflict and recognize the limitations resident within its current force construct towards irregular warfare (IW) (...) US Air Force doctrine and theatre command and control were designed to defeat conventional forces and field armies in major combat operations (MCO) (...) Simply put, the US Air Force has not developed a comprehensive strategy [that] directly addresses how the US Air Force should organize, train and equip, and employ forces in irregular warfare and counter-insurgency environments.⁴¹

US Air Force har i dag en tidligere transportflyger (spesialoperasjoner) som sjef – general Norton A. Schwartz. Kanskje kan en mulig oppsummering av/konklusjon på dette historiske risset være at US Air Force – som de fleste vestlige lands luftforsvar – har hatt for lite fokus på bredden i luftmaktsbegrepet, og i for liten grad har fokusert på institusjonell fleksibilitet for å håndtere variasjonen av utfordringer luftmakten blir en del av. At vi har tenkt for smalt rundt begrepet kompetanse? Kanskje var det mindre viktig om en var bombeflyger eller jagerflyger ... eller sogar luftvernartillerist ... men snarere tenkningen rundt helhet og hva luftmakten i bred forstand kan tilby?

Et annet poeng Nodeland bringer opp som en viktig begrunnelse for at luftvingsjefene pr i dag må ha luftoperativ bakgrunn, er knyttet til flysikkerhet og ”supervision”: ’jeg har en ganske klar oppfatning av at dette med flyging bør ha fokus, og at en sjef bør kunne ivareta dette perspektivet og følge opp det. Så det er hovedgrunnen til mitt ståsted. Dette går nok spesielt på flysikkerhet, autorisa-

⁴¹ United States Central Command Air Forces, ‘Balancing the Force: Improving Air Force Combat Capabilities and Theater Command and Control for Major Combat Operations and Irregular Warfare’ (Al Udeid Air Base, Qatar: Combined Air Operations Center, Strategy Division, United States Central Command Air Forces, White Paper, 5. December 2007), pp. 1-3. It should be noted that the white paper is a draft report, provided by the Director CAOC Strategy Division, Lieutenant Colonel William Pinter.

sjonsmyndighet og det å forstå virksomheten – det vi kaller ”supervision”.⁴² Det er bakgrunn som flyger og/eller navigator som blir ansett å gi en kompetanse (nærheten til- og innsikt i flyaktivitet) som er så unik og avgjørende at den ikke kan erverves eller ivaretas tilstrekkelig av andre. Spørsmålet blir jo – som Nodeland selv åpner for å diskutere – om dette er reelle, fornuftige og uoverkommelige argumenter/krav, hvis konklusjon er at det *må* være flygere i stillingene som luftvingsjef på flystasjonene.

En måte å problematisere et slikt argument på, er å se til andre organisasjoner som fokuserer på flysikkerhet og se om de støtter eller utfordrer Luftforsvarets argumentasjon for og syn på lederutvelgelse i et flysikkerhetsperspektiv. Det kunne derfor være av interesse å få innblikk i hvordan institusjoner innen *sivil* luftfart vurderer begrepet kompetanse, og om det er et like stort fokus på flybakgrunn for å kunne ivareta flysikkerhet på en god måte.

Å fly jagerflyoperasjoner i krig, utføre skarpe oppdrag med Orion i Barentshavet eller besørge taktisk transport av spesialstyrker med helikopter, er kvalitativt annerledes enn å fly (for eksempel) passasjertrafikk. Men selv om sivil luftfart ikke er direkte sammenlignbart med militær flyging, så skulle fokuset på flysikkerhet og flygende personells sentrale rolle i dette arbeidet ha en viss relevans. Jeg kontaktet derfor ledelsen i AVINOR og *Luftfartstilsynet* for å høre hvordan de vurderte dette temaet.⁴³

Konserndirektør for Sikkerhet i AVINOR, Signe Astrup Arnesen, har ikke flybakgrunn, men har vært forsker innen terrorisme og organisert kriminalitet på Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI), har en Cand.mag. i samfunnsvitenskap, og Politi-høgskolen – med påfølgende tjeneste fra Politiets sikkerhetstjeneste.⁴⁴ Knut Magne Skaar, direktør for Flysikring i AVINOR, har ikke vært flyger, men har bakgrunn som flygelder.⁴⁵ Konsernsjef i AVINOR, Sverre Quale, er utdannet sivilingeniør, og har aldri hatt flysertifikat. Han har betydelig leder- og sikkerhetsfaglig erfaring fra petroleums- og transportindustrien, og kun vært i sivil luftfart siden 2001. ”Jeg mener at verken flyger- eller flygelederbakgrunn er av-

⁴² Intervju med generalmajor Stein Erik Nodeland, 22. september 2009.

⁴³ Luftfartsverket ble i 2000 delt i to, hvor Luftfartstilsynet ble skilt ut som egen organisasjon. I 2003 ble så Luftfartsverket omgjort til et statseid aksjeselskap og endret navn til AVINOR AS. Luftfartstilsynet og AVINOR er dermed de to organisasjonene som er igjen av det som tidligere het Luftfartsverket, som hadde som formål å legge forholdene til rette for sikker, miljøvennlig og effektiv luftfart i alle deler av landet. AVINOR AS har ansvar for å planlegge, videreutvikle og drive et samlet lufthavnettet i Norge, mens Luftfartstilsynets oppgave er å forvisse seg om at aktørene i norsk sivil luftfart er i stand til å ivareta flysikkerheten på en tilstrekkelig måte. I tillegg skal Luftfartstilsynet overvåke hvordan flysikkerheten utvikler seg i forhold til angitte målsetninger. Lasset ned fra hjemmesidene til AVINOR AS (<http://www.avinor.no>) og Luftfartstilsynet (<http://www.luftfartstilsynet.no>).

⁴⁴ Signe Astrup Arnesen, e-mail korrespondanse 9. september 2009.

⁴⁵ Knut Magne Skaar, e-mail korrespondanse 9. september 2009.

gjørende for å inneha stillingen som konsernsjef i AVINOR, men det er viktig å ha toppledere med solid teknisk og/eller operativ utdanning/erfaring i bunn i denne bransjen. Frem til 2003 hadde over halvparten av øverste ledelse i Luftfartsverket/Avinor flygelederbakgrunn, mens i dag har kun én i ledergruppen slik bakgrunn. Det sier litt om utviklingen'.⁴⁶

Avdelingsdirektøren i Luftfartstilsynets fysikringsavdeling, Espen Slyngstad, synes fokuset på flygere er litt underlig: 'Jeg må si at det overrasker meg litt at noen som driver med fly kan hevde at en må være flyger for å arbeide med flysikkerhet, for da forstår du *flysikkerhet* som å *fly sikkert*. For oss er flysikkerhet noe som gjennomsyrer en hel organisasjon. En tekniker må tenke flysikkerhet, en kontrollør/flygeleder må tenke flysikkerhet, en pilot det samme – til og med den som jobber som renholder i en hangar må tenke flysikkerhet, i likhet med banemannskapene ... altså er flysikkerhet en *organisasjonsfaktor* i minst like stor grad som en *profesjonsfaktor*. Dette blir det helt vesentlig å poengtere. Og det er viktig at en fokuserer på en del sentrale kulturfaktorer som må prege *hele* Luftforsvaret i denne sammenheng. Å argumentere for at en må være flyger for å ivareta flysikkerhet som leder, eller at flysikkerhet hovedsakelig er noe som piloter driver med, tror jeg er en uheldig og ubalansert vinkling. En må som sjef stole på at de du leder er fagfolk. Du sitter ikke der for å konkurrere om detaljkunnskap. Du sitter der først og fremst for å sørge for at rutiner, materiell, kompetanse og oppfølging skal fungere optimalt i forhold til flysikkerhet. En Luftvingsjef skal på en måte være den som setter en slik flysikkerhetskultur og utnytter organisasjonens kompetanse, ressurser og muligheter. Jeg kan jo for øvrig nevne at vi i Luftfartstilsynet godkjenner alle flyplassjefer. Det kan jo være interessant å merke seg at det kun er på Forsvarets flyplasser at flyplassjefene er piloter. Så langt jeg vet, er det ingen av de øvrige flyplassene som har en pilot som sjef.' Espen Slyngstad har tjenestegjort Luftforsvaret, og har bakgrunn fra kontroll- og varslingsbransjen. Han var blant annet *Senior National Representative (SNR)* i *Geilenkirchen*, og tjenestegjorde som operativ sjef om bord på *AWACS (Tactical Director - TD)*. Han sier i en bisetning: 'Jeg hadde forøvrig autorisasjonsmyndighet for flyging når jeg var i *Geilenkirchen*, ble brukt som detasjementsjef og var sjef operasjoner under TACEVAL. Det var ikke noe krav om at en skulle være pilot for å ivareta disse oppgavene. Amerikanerne brukte også en TD som skvadronsjef i tiden jeg var i *Geilenkirchen*'.⁴⁷

Luftfartsdirektør Heine Richardsen stiller seg også undrende til fokuset på flygere: 'Jeg må si jeg opplever selve problemstillingen som litt underlig. Fly-

⁴⁶ Sverre Quale, e-mail korrespondanse 10. september 2009.

⁴⁷ Intervju med Espen Slyngstad, 17. september 2009.

sikkerhet handler ikke om enkeltaktører, men snarere om å få etablert en bedriftskultur som får alle til å forstå hvor viktig flysikkerhet er, og derigjennom bidra- og trekke i samme retning. Om jeg ser meg litt rundt i sivil luftfart, så er det ikke mange av mine kollegaer i Europa som har bakgrunn som flyger, og det er jo heller ikke noe tema eller en bakgrunn som er etterspurt for å bli Luftfartsdirektør. Dersom en tar mine nordiske kollegaer, så har jeg flyteknisk bakgrunn, min kollega i Finland har bakgrunn som flygeleder, min kollega på Island er professor i samfunnsvitenskap, og mine to kollegaer i henholdsvis Danmark og Sverige er jurister. Når det gjelder de sivile flyselskapene så er de som har ansvaret for flysikkerhet såkalte ”*accountable managers*”, og disse er godkjent av- og rapporterer til Luftfartsmyndighetene. Vedkommende som har denne stillingen i *Norwegian* er ikke pilot, heller ikke i *Widerøe*, og ikke i *SAS Konsernet* heller. Men i SAS/Norge har vi en med pilotbakgrunn frem til 1.oktober i år, da selskapet legges inn i SAS Konsernet ... som du skjønner, så er ikke dette et tema hos oss. Jeg legger mer vekt på lederegenskaper enn, skal vi si, mer detaljert faglig innsikt i det som inspektørene skal ha. Når det gjelder inspektørene innen Flyteknisk, Flyoperativt og ATM (*Air Traffic Management*) er disse regulert gjennom internasjonale reguleringer som stiller strenge krav til fagkompetanse og erfaring. Flysikkerheten ivaretas jo i linjen og blant de medarbeiderne som utøver dette yrket sitt til daglig. Rent lederskapsmessig blir jo utfordringen snarere å ha fokus på at de som utøver yrket i organisasjonen har riktig kompetanse, at de har riktige og kvalitetssikrede systemer å jobbe på/fra, gode rutiner og en oppfølging som gjør at de kan utøve sitt fagområde på en god og trygg måte. Det handler om å kunne bygge gode team, og gjøre hverandre gode. Så dette er jo en ren lederoppgave i de øverste ledd, og jeg tror ikke at piloter har noen spesielle egenskaper som skulle tilsi at de er bedre enn andre til å ivareta dette. Jagerflygere er på ingen måte diskvalifisert fra slike stillinger, men heller ikke en yrkesgruppe vi opplever skal ha noe fortrinn i så måte – flysikkerhet er basert på en solid organisasjon, ikke en person”.⁴⁸

Til tross for at fokuset på sikkerhet burde ha en rekke sammenlignbare aspekter, så er sivil luftfart kvalitativt annerledes enn militær flyging. Sammenlikningen er derfor bare ett av flere perspektiver på flysikkerhet/”supervision” som må vurderes. Luftvingene er en del av Forsvarets operative kommandokjede, og to spørsmål synes derfor å bli spesielt viktige: (1) hvor sentral er autorisasjonsmyndigheten/”supervision” egentlig for en luftvingsjef, (2) og hvor involvert er luftvingsjefen egentlig i operative beslutninger?

⁴⁸ Intervju med Heine Richardsen, 18. september 2009.

Kanskje spesielt egnet til å besvare dette er sjefen for 138 Luftving, brigader Tom Guttormsen, som *er* luftvingsjef på en hovedflystasjon med jagerflyaktivitet, men *ikke* har bakgrunn som flyger (men som navigatør). Guttormsen er tydelig på at luftvingene er en del av kommandolinjen, og derfor fordrer operativ bakgrunn, 'men en luftvingsjef fra kontroll- og varslingsbransjen eller en bataljonsjef fra luftvernartilleriet må naturligvis gjerne bli luftvingsjef på en flystasjon – det ser jeg ingen prinsipielle problemer med'. Guttormsen påpeker at for ham har det vært viktig at 338-skvadronen skal fokusere på operativ virksomhet, og at skvadronsjefen – i likhet med bataljonsjefen og sjefen for bakkeoperativ skvadron – skal få frihet til å være sjef på sitt nivå. Det viktige som luftvingsjef har vært å danne et team som besitter nødvendig kompetanse. Ift jagerflygere, så har det vært viktig å få inn denne kompetansen i teamet, naturlig nok, og hvor fokuset på flysikkerhet blir sentralt. 'Du vet, når en er luftvingsjef, så har en ikke anledning til å dykke ned å gi 100 % oppmerksomhet til alle rapporter, hendelser og øvingsplanlegging – det lar seg ikke gjøre. Luftvingsjefen må sørge for at arbeidet med flysikkerhet, og sikkerhet generelt, har et klart fokus og blir ivare tatt på en fullt ut dekkende og seriøs måte, og da er det nødvendig å ha dedikerte og kompetente mennesker som får tid og anledning til å ivareta og fokusere på dette'.⁴⁹ Her peker Guttormsen på en faktor som synes sentral: for å kvalifisere seg som luftvingsjef og generalinspektør, så fordrer det karrierevalg som medfører at den operative flygingen – om en skulle ha bakgrunn som flyger – vil være et tilbakelagt stadium for en god stund siden. En innehar ikke lengre den spisskompetansen som skal til, men har en mer generell forståelse for tematikken og utfordringene. Det vil være nødvendig å overlate dette til det operative fagmiljøet/operative flygere ved skvadronen – både fordi ens egen kompetanse likevel står i fare for å være foreldet, og fordi dette uansett ikke er et område hvor en som luftvingsjef har tid og mulighet til å fordype seg detaljert i. Brigader Kjosnes synes enig: 'Argumentet om at flysikkerhetsarbeid gjør det nødvendig å ha en flyger som toppsjef tror jeg ikke på. Det er et vikarierende motiv. Sannsynligvis er en likevel såpass lite oppdatert at en med fordel bør la yngre koster besørge det detaljerte arbeidet'.⁵⁰

Avdelingsdirektøren i Luftfartstilsynets flysikringsavdeling, Espen Slyngstad, har en litt annen vinkling: 'En skal være klar over at slik argumentasjon er vanlig for organisasjoner i endring. Når en skal omorganisere i helsevesenet, så kommer det røde flagget om at dette er uforsvarlig. Det kommer når du skal omorganisere innenfor ulike luftfartsorganisasjoner og selskap, hvor flysikkerhets-

⁴⁹ Intervju med brigader Tom Guttormsen, 4. august 2009.

⁵⁰ Intervju med brigader Geir Kjosnes, 7. august 2009.

argumentet er et effektivt virkemiddel, fordi det er vanskelig å imøtegå for ledelsen, da ingen ønsker å sette sikkerheten i fare. Som flyger har du igjennom seleksjon og tjenesteerfaring vist at du har egenskaper som vil være nyttige som operativ leder, men at flysikkerhet skal være argumentet for at flygere må være ledere av en luftving i Luftforsvaret forstår jeg rett og slett ikke'.⁵¹ Sjefen for 131 luftving, oberstløytnant Tonje Skinnarland, kommenterer samme forhold: 'Når jeg diskuterer dette blant folk, så er hovedargumentet som ofte benyttes at vi må forbeholde topplederstillingene – særlig på flybasene – til flygere pga flysikkerhet, såkalt "supervision" eller autorisasjonsmyndighet. Jeg stiller imidlertid spørsmål om hvorvidt dette egentlig er et skalkeskjul. Ja, jeg er enig i- og har full respekt for at "supervision" er en helt avgjørende faktor i den type arbeid vi bedriver, men vi må kunne diskutere *hvordan* dette skal ivaretas. Trenger det å være toppsjefen som har ansvaret for det, eller er det fullt mulig å etablere et regime som gjør det klinkende klart hvem som har "supervision"-ansvaret og som kan ivareta dette på en utmerket måte'.⁵²

På spørsmål om hva hverdagen består i som luftvingsjef for en hovedflystasjon, så opplever brigader Guttormsen at 'det blir mye personell, økonomi, virksomhetsstyring, budsjetttrunder og den kontinuerlige jobben med å få medarbeidere og avdelinger til å trekke i samme retning, men alltid med et overordnet fokus på de operative leveranser og det oppdraget jeg er pålagt'.⁵³ I denne forbindelse bør en merke seg at for eksempel jagerflyene Guttormsen er sjef for, har en formell kommandokjede via Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) og NATO, og at luftvingsjefenes innflytelse på operative beslutninger og disponering av ressursene kommandomessig er meget begrenset. En kan derfor argumentere for at de operative kravene til en luftvingsjef reduseres til fordel for de som sitter og tar *minutt-tilminutt* operative beslutninger om taktisk disponering av ressursene under skarpe oppdrag.

Hvilken kompetanse bør toppledere i Luftforsvaret ha?

De aller fleste jeg har snakket med er enige om at detaljkunnskap er svært viktig på taktisk nivå. Ingen er i tvil om at skvadronssjefen for en helikopterskvadron eller jagerflyskvadron må være henholdsvis helikopterflyger eller jagerflyger. Videre tør vel de fleste være enige i at behovet for detaljkunnskap er mindre relevant for stillingen som forsvarssjef. Den generelle trenden er at behovet for

⁵¹ Intervju med Espen Slyngstad, 17. september 2009.

⁵² Intervju med oberstløytnant Tonje Skinnarland, 14. september 2009.

⁵³ Intervju med brigader Tom Guttormsen, 4. august 2009.

detaljkunnskap avtar jo høyere man kommer. Til tross for at deler av jagerflymiljøet synes opptatt av at generalinspektøren bør inneha slik detaljkunnskap – så er det generelle bildet at også denne stillingen i større grad stiller andre krav enn detaljinnsikt om de ulike strukturelementene. Som tidligere forsvarssjef Diesen påpeker, så er det solid forståelse for *hele* luftmaktsspekteret som blir viktig. Dette er sannsynligvis årsaken til at stillingen som generalinspektør er formelt åpen for andre fagfelt enn 10-feltet, selv om ingen andre enn jagerflygere så langt har disponert stillingen. Med andre ord, så synes det litt ugreit for organisasjonen å definere hvor detaljkunnskapen blir mindre viktig til fordel for det større bildet, og her er det stillingen som luftvingsjef synes å havne i kryssild. Hvilken kompetanse blir viktig for en toppleder på en luftving?

Generalmajor Espen Amundsen sier han er grunnleggende uenig i at Luftforsvaret organiserer seg slik at ikke andre enn 10-feltet kan søke på disse stillingene: 'jeg er veldig opptatt av *kompetanse*, og det ville vært en langt bedre løsning dersom en hadde stilt krav til operativ bakgrunn, for deretter å ta en individuell vurdering av den enkeltes kompetanse for å få jobben – og ansatt den best kvalifiserte søkeren. Dette er noe jeg har vært tydelig på i samtaler med GIL og Sjef Forsvarsstab'.⁵⁴

Brigader Guttormsen er kanskje et godt eksempel på at kompetanse må vurderes bredt – og ikke utelukkende i forhold til hvorvidt man er flyger. Guttormsen er kanskje den med bredest internasjonal erfaring i Luftforsvaret i dag, med fellesoperasjons- og stabserfaring fra Libanon (1980-81), Bosnia (1994), Kosovo (2001), Irak (2005) og Afghanistan (2007).⁵⁵

Rent logisk blir poenget at dersom denne erfaringen og kompetansen bidrar til å gjøre navigatøren Guttormsen egnet til å være luftvingsjef for en luftving med jagerflyaktivitet⁵⁶ – som jeg ikke har hørt noen bestride, tvert i mot – hvorfor kan ikke andre fagfelt også evne å produsere gode hoder med tung og bred kompetanse som samlet sett gjør dem både egnet og ønskelige som luftvingsjefer? Eller som oberstløytnant Øivind Gunnerud, sjefen for 332-skvadronen påpeker: 'Dersom innsikt i- og erfaring fra jagerflyoperasjoner er viktig, så er det jo litt vanskelig å forstå at en som har vært jagerflykontrollør i årevis, jobbet på

⁵⁴ Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

⁵⁵ Brigader Guttormsen var Lagfører geværlag i NORBATT VI, UNIFIL, Libanon i 1980-81 (sersjant). Han var EK-offiser/Assisterende NORCONTICO, UNPROFOR, Bosnia i 1994 (kaptein/major). Han tjenestegjorde som Deputy Chief Plans (J5), KFOR HQ, Kosovo i 2001 (oberstløytnant). Videre var han Chief Training Operations, NTM-I i Irak i 2005 (oberst), og Deputy Chief, CJ5, ISAF HQ i Afghanistan i 2007 (oberst). E-mail korrespondanse med brigader Tom Guttormsen, 1. september 2009.

⁵⁶ Det bør nevnes at brigader Guttormsen har tjenestegjort som EK-systemoperatør på F-5B ved 336-skvadronen, og at dette nok ble vektlagt som en del av bredden i kompetansen. E-mail korrespondanse med brigader Tom Guttormsen, 1. september 2009.

AWACS og som Fighter Coordinator (FICO) på CAOC ikke skal kunne bli luftvingsjef fordi en ikke har jagerflykompetanse, dersom vi åpner for at en navigator på Orion kan bli det.⁵⁷

Når jeg formidler til Guttormsen at noen kilder opplever at det bør være en jagerflyger som er sjef for luftvingene på Ørland og Bodø – kan en mild latter høres i telefonen: 'Det er jo ikke slik at Ørland og Bodø er prinsipielt annerledes enn de andre luftvingene. Det var nok mange som var skeptiske til å ha en navigator som sjef for 138 luftving, men jeg føler på ingen måte at jeg mangler kompetanse eller at jeg ikke har støtte både lokalt og sentralt. Det handler mye om arv, dette, vet du. Mye har skjedd de siste 25 årene ift dette tema, men du skal ikke så langt tilbake i tid før det å ha en navigator som operasjonsgruppesjef på Andøya var en profesjonskamp – for ikke å snakke om jobben som stasjons-sjef'.⁵⁸

I forlengelsen av dette: opplever Forsvaret at Luftforsvaret har en hensiktsmessig lederutvelgelse? Forsvarssjefene burde ha et relativt godt overblikk over utvelgelsen av toppledere i Forsvaret, hvilken kompetanse de bør besitte – samt besitte en erfaring som gjør dem spesielt egnet til å kommentere blant annet Luftforsvarets praksis for å selektere toppledere. General (p) Sigurd Frisvold stiller seg undrende til hele prosessen: 'Luftforsvarets prioritering av ett fagfelt virker ikke særlig sunt. Det bør være åpne prosesser, hvor alle får mulighet til å søke på stillingene. Det er mulig at flygerne vil konkurrere seg til mange stillinger, men da har det vært en åpen prosess hvor alle har fått muligheten. Måten dette gjøres på nå synes å sløse med talenter og ressurser'.⁵⁹ Tidligere forsvarssjef, general (p) Arne Solli sier han 'lenge har satt spørsmålsteget med hvorfor flygerne skal prioriteres og hvorfor GIL må være pilot. At den mest kompetente mann og kvinne skal få jobben er naturligvis en klok tilnærming'.⁶⁰ 'Jeg tror dette har å gjøre med et relativt interessant utslag av organisasjonskultur, hvor man har dyrket flygere generelt – og kanskje jagerflygere spesielt – som forsvarsgrenens ypperste talenter. Men disse er jo selektert ut fra kriterier for nettopp å kunne fly, og ikke ut fra om de vil bli gode ledere for Luftforsvaret. Hvorvidt Luftforsvaret i dag har en klok lederutvelgelsesprosess er en betimelig og relevant problemstilling' – understreker tidligere forsvarssjef Sverre Diesen.⁶¹

⁵⁷ Intervju med oberstløytnant Øivind Gunnerud, 27. august 2009.

⁵⁸ Intervju med brigader Tom Guttormsen, 4. august 2009.

⁵⁹ Intervju med general (p) Sigurd Frisvold, 3. juli 2009.

⁶⁰ Intervju med general (p) Arne Solli, 28. juli 2009.

⁶¹ Intervju med general Sverre Diesen, 28. august 2009.

Spørsmålet om hvorvidt de topplederstillingene som var skjermet for 10-feltet bør åpnes for andre fagfelt, ble også stilt til skvadronsjefene ved landets jagerflyskvadroner: 'Det er klart det bør åpnes for alle operative fagfelt', svarer sjefen for 331-skvadronen og jagerflyger, oberstløytnant Bård Reidar Solheim. 'Det er på ingen måte en ulempe å være jagerflyger i en slik stilling, men jeg vil heller ha en god sjef med annen bakgrunn, enn en dårlig sjef med jagerflybakgrunn'.⁶² Sjefen for 338-skvadronen, oberstløytnant Hans Ole Sandnes, argumenterer på samme måte, og påpeker at 'det nok er en fordel generelt sett å ha vært flyger i en slik stilling, men andre former for kompetanse må naturligvis vurderes. Det synes naturlig at stillingene som luftvingsjef åpnes for andre operative bransjer. Jeg ønsker imidlertid å legge til at jeg *ikke* finner det naturlig å åpne stillingene for ikke-operative bransjer'.⁶³ Oberstløytnant Øivind Gunnerud, sjef 332-skvadronen, deler perspektivene, men presiserer noe mer: 'For meg vil det være et klart pre at luftvingsjefen har bakgrunn fra den kjernevirksomheten luftvingen bedriver – med andre ord at luftvingsjefen på Andøya har flyoperativ bakgrunn fra Orion, og at luftvingsjefen på Ørland har flyoperativ bakgrunn fra F-16. Dette er en klar fordel, men er ikke *avgjørende*. Selv har jeg hatt Svein Ivar Hansen som sjef påRygge, som kanskje er den beste sjef jeg har hatt, og han hadde bakgrunn som luftvernartillerist. Han evnet som sjef å lytte, forstå, engasjere, være kritisk og rette fokus på de riktige tingene. Til tross for ikke å ha jagerflybakgrunn, så fikk han fagpersonene som hadde denne kunnskapen til å fungere sammen som et *team*'.⁶⁴

Oberstløytnant Gunnerud peker på lederskap som en viktig faktor, og trekker frem generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen som et spennende eksempel. Dette understøttes av generalmajor Amundsen. Amundsen hevder at et av de sterkeste signalene i Forsvaret er i forhold til hvilke offiserer som gis opprykk, og hvem som ikke får det. Dette forsterkes gjennom uniformer med synlige distinksjoner og bransjemerker. 'Jeg opplever at vi er opptatt av vertikale karrierer, mer enn i mange andre organisasjoner. Det finnes ikke et sterkere signal for anseelse og stimulans. Det synes som om muligheten for offiserer fra de øvrige fagfeltene for å få denne type anseelse, i stor grad går gjennom å konkurrere seg til *fellesstillinger*. I denne prosessen har generalinspektørene generelt mindre innflytelse'.⁶⁵ Dette stemmer godt med utnevnelserne de siste 10 årene, hvor fordelingen av fellesstillinger ift fagfelt er langt mer nyanserte enn fordelingen i Luftforsva-

⁶² Intervju med oberstløytnant Bård Reidar Solheim, 26. august 2009.

⁶³ Intervju med oberstløytnant Hans Ole Sandnes, 26. juni 2009.

⁶⁴ Intervju med oberstløytnant Øivind Gunnerud, 27. august 2009.

⁶⁵ Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

rets organisasjon – og da spesielt ift luftvingene.⁶⁶ Generalmajor Amundsen sier det for mange oppleves som om deres mulighet til å gjøre karriere ligger utenfor Luftforsvarets organisasjon, spesielt der hvor GIL bare er én av flere som gir innspill og andre fastsetter kvalifikasjonskravene i stillingsbeskrivelsen. I likhet med GIL, skvadronssjefen for 332-skvadronen, og en rekke andre aktører, så trekker også generalmajor Amundsen frem tidligere sjef Forsvarsstab, general-løytnant (p) Svein Ivar Hansen, som et eksempel på en svært kompetent offiser som nådde opp til tross for å ha en annen bakgrunn enn 10-feltet – men gjorde dette i hovedsak via nettopp fellesstillinger.⁶⁷

Jeg velger å synliggjøre historien til Svein Ivar Hansen i denne artikkelen av to hovedårsaker: (1) Svein Ivar Hansen er én av kun fire offiserer fra Luftforsvaret som de siste 10 år har fått opprykk til generalløytnant – og den eneste som *ikke* har vært jagerpilot (de tre andre var Tomas C. Archer, Trond Moltzau og Einar Smedsvik)⁶⁸, (2) fordi den så grunnleggende synes å illustrere problematikken denne artikkelen tar opp.

Historien om Svein Ivar Hansen

Svein Ivar Hansen hadde i følge flere uavhengige kilder gjort en strålende karriere frem til han ble oberstløytnant, og kommenterer selv prosessen videre: 'Frem til jeg ble oberstløytnant så hadde jeg følelsen av at lederutvelgelse var en ryddig prosess på lik linje med andre forsvarsgrener. Da en begynte å søke på nivå 1 stillinger [oberst og høyere] ble dette mer lukket og selektivt – en veldig intern prosess, og den fikk jeg aldri noe godt tak på. Det var en spesiell, lite inkluderende og lite god prosess. Min opplevelse var at 10-feltene ble kraftig prioritert'.⁶⁹ Etter å ha søkt flere stillinger som oberst uten å få tilslag, ble han av sin sjef [fra Hæren] bedt om å søke jobben som sjef for daværende Transport- og Forsyningsavdelingen. Dette stilte luftforsvarsstaben seg noe negativ til fordi de hadde lagt en annen kabal for hvilke oberst-stillinger de ønsket å ha folk fra egne rekker inn i. Hansen søkte, og fikk jobben like fullt. 'Så ble det på slutten av 90-tallet åpnet for at ikke-flygere kunne søke jobben som Stasjonssjef på Rygge. Jeg valgte å søke, og fordi jeg allerede var brigader og hadde den bredde jeg hadde, så "fanget bordet", i prinsippet. De kunne ikke komme utenom meg, så jeg fikk stillingen, men jeg hadde nok en følelse av at de ikke var så særlig lyst-

⁶⁶ E-mail fra Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P), 17. juli 2009.

⁶⁷ Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

⁶⁸ E-mail fra Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P), 17. juli 2009.

⁶⁹ Intervju med generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen, 26. august 2009.

ne på å få meg inn i jobben'.⁷⁰ At dette ikke medførte akklamasjon i 10-feltets rekker bekreftes av daværende GIL, generalmajor (p) Per-Oscar Jacobsen: 'Slik jeg opplevde det var nok ikke prosessen helt slik Hansen beskriver/oplever den, men han har nok rett i at det var mange som ikke var enig i utnevningen – og det er klart jeg fikk jo mye pepper for det internt, men jeg mente det var riktig'.⁷¹

Etter kun ett år i jobben, ble Hansen kontaktet av GIL, som hadde fått en forespørsel fra daværende Forsvarssjef, general Sigurd Frisvold, som ønsket at Hansen skulle forespørres om å bli ny sjef for Sentralstaben. 'Forsvarssjef Sigurd Frisvold ønsket nok meg i denne stillingen, men dette passet ikke GIL, fordi han nok hadde lagt en kabal hvor andre var påtenkt i nettopp denne stillingen. De hadde lagt en kabal med bare 10-feltere. For å si det forsiktig, så ble det en diskusjon med GIL som ikke ønsket at jeg skulle si ja til stillingen med den begrunnelsen at jeg hadde vært for kort tid i stillingen på Rygge. Så vidt jeg vet ble jeg heller ikke innstilt til stillingen fra GIL's side'.⁷² Senere ble Hansen generalløytnant og Sjef for Forsvarsstaben, og han nyter svært stor respekt for den jobben han gjorde både som stasjonssjef på Rygge, Sjef for Sentralstaben og Sjef for Forsvarsstaben.⁷³ Som generalmajor Amundsen påpeker: 'Hansen var rett og slett veldig dyktig, og derfor ble han lagt merke til og valgt i sentrale stillinger'.⁷⁴ Tidligere Forsvarssjef Sigurd Frisvold er tydelig på at Hansen ville vært en svært velegnet kandidat som Forsvarssjef, men opplevde at Hansen fikk liten eller ingen støtte fra Luftforsvarets ledelse.⁷⁵ Hansen er selv klokkeklar i sin vurdering, og sier litt lattermild: 'jeg nådde opp mer på *tross* av, enn på *grunn* av, at Luftforsvaret ønsket meg i lederposisjoner. Det var fordi personell fra andre våpengrener så mitt potensiale som leder i fellesstillinger som gjorde at jeg nådde opp. Jeg føler meg *egentlig* ikke som en fra Luftforsvaret. Ingen sentrale aktører i Luftforsvaret bidro til min karriere etter at jeg ble oberstløytnant'.⁷⁶

Hansen blir med andre ord rost opp i skyene for sin jobb som sjef Forsvarsstab – men var *ikke* prioritert av Luftforsvaret. Han ville *ikke* kunnet bli luftvingsjef i Luftforsvaret i dag – men flere har sagt rett ut at han var den beste stasjonssjefen de har hatt og var et utmerket emne som Forsvarssjef. Her ligger

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Intervju med generalmajor (p) Per-Oscar Jacobsen, 30. juli 2009.

⁷² Intervju med generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen, 26. august 2009.

⁷³ Intervju med general (p) Sigurd Frisvold, 3. juli og 10. september 2009. Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009. Intervju med brigader Øyvind K. Strandman, 25. august 2009. Intervju med generalmajor Per Oscar Jacobsen, 30. juli 2009.

⁷⁴ Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

⁷⁵ Intervju med general (p) Sigurd Frisvold, 3. juli 2009.

⁷⁶ Intervju med generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen, 26. august 2009.

kanskje noe av kjernen i problematikken. Luftforsvaret må *ønske* å få frem de mest kompetente lederne. Det holder ikke at de *formelle* strukturene evt løses opp (åpner luftvingsjefstillingene) dersom de *uformelle* strukturene opprettholder mønstrene. Det må ikke lages strukturer hvor luftvingsjefene må være flygere og GIL bør ha vært luftvingsjef – en må *ønske* å lage strukturer hvor de *beste* når opp. Ganske enkelt fordi Luftforsvaret er best tjent med det.

Fremtidens toppler, og behovet for bredere kompetanse

Et viktig spørsmål i denne artikkelen blir hvorvidt dagens lederutvelgelsesprosess ivaretar fremtidens krav til kompetanse på best mulig måte. Forsvaret opererer i dag i et stridsmiljø i Afghanistan som mange hevder er langt mer sammensatt enn det tradisjonelle militære scenarioet Norge kjenner fra den kalde krigen. Det setter større krav til helhetstenkning og det å se militærmaktens natur og *anvendelsespotensiale* i en bredere sammenheng. Hvordan kan eksempelvis anvendelsen av alle luftmaktens ulike kapasiteter best påvirke situasjonen i Afghanistan, som representerer et særdeles komplekst scenario som luftmaktsteoretikere i svært begrenset grad har studert de siste 30 - 40 år. Spørsmålet er om ikke en slik utvikling bidrar til å redusere vektleggingen av bransjebakgrunn til fordel for internasjonal erfaring, fellesstabserfaring, utdanning og et langt bredere spekter av kompetanse. Mange vil argumentere for at det i et slikt perspektiv blir mindre interessant hvorvidt du tidligere har skutt med kanon, jobbet på AWACS eller flydd F-16 – men snarere din evne til å tenke helhet, evne til å sette seg inn i og forstå dynamikken i komplekse scenario og evne å kommunisere dette til underordnede- og overordnede aktører.

’Jeg er overbevist om at så er tilfelle – fremtidens kompetansekrav bidrar til å smuldre opp bransjetilhørigheten ytterligere’, sier sjefen for Luftforsvarets utdanningsinspektorat (LUI), brigader Øyvind K. Strandman.⁷⁷ ’Jeg tror du har helt rett i at moderne krig setter nye krav. Den kalde krigen var en tilstand – i dag er det en profesjon. Det er langt viktigere med profesjonskunnskap i dag, enn profesjonsbakgrunn. Dette er spesielt viktig i dag – bla fordi vi har problemer med å kommunisere luftmaktens rasjonale og potensiale i for eksempel Afghanistan, eller andre militære konflikter med stort potensiale for skadelig/dødelig effekt på sivile’, sier sjefen for Operasjonsavdelingen i Forsvarsstaben, generalmajor Morten H. Lunde.⁷⁸ ’Det er store endringer siden den kalde krigen. Moderne konflikter stiller store krav til kulturforståelse og konsekvensa-

⁷⁷ Intervju med brigader Øyvind K. Strandman, 25. august 2009.

⁷⁸ Intervju med generalmajor Morten H. Lunde, 19. august 2009.

analyse av militær maktanvendelse på en helt annen måte enn tidligere. At erfaringer fra internasjonale operasjoner, som for eksempel i Afghanistan, er nødvendig er jeg ikke i tvil om – da holder det ikke kun med flybakgrunn', argumenterer sjefen for 138 luftving, brigader Tom Guttormsen.⁷⁹ 'Etter hvert så er det kompetanse som blir styrende for hvilke jobber du får. Militæroperasjoner blir mer komplekse, og det blir stadig viktigere å forstå helhet og sammenhenger', forklarer tidligere GIL, Tomas C. Archer.⁸⁰ 'Jeg tror det er riktig at det er andre krav til topplederne i dag – det synes åpenbart. Det er lettere å finne slike ledere blant folk med bred bakgrunn, og følgelig redusert betydning av bransjebakgrunn. Dette forholdet er viktigere nå enn før, og vil sannsynligvis bli viktigere fremover', sier sjefen for Forsvarets Stabsskole, brigader Geir Kjosnes.⁸¹ 'Jeg tror du har helt rett i at dagens/fremtidens konflikter blir mer komplekse og at bransjebakgrunn derfor blir mindre relevant. En må velge seg bort fra snevre flyoperative kriterier, og se mer på offiserens både operative og, skal vi si, utdanningsmessige resultater – og se på hva vedkommende har bidratt med og prestert i tidligere stab- og fellesoperative stillinger. Dette blir en helt nødvendig utvikling', argumenterer tidligere forsvarssjef Sverre Diesen.⁸²

Da så mange trakk frem situasjonen i Afghanistan som et eksempel på hvordan behovet for kompetanse endrer seg, tok jeg kontakt med generalløytnant Freek Meulman som var luftkommandør (DCOM Air) i Afghanistan 2007-08. Årsaken til at jeg kontaktet Meulman hadde ytterligere tre årsaker: (1) Meulman har bakgrunn som luftvernartillerist, har følgelig ingen førstehånds erfaring som jagerflyger, men satt altså som luftkommandør for jagerflyoperasjoner i krig – et perspektiv ingen norske offiserer har erfaring med. (2) Et viktig poeng for artikkelen er at vi må *ønske* å lage strukturer som *bidrar* til å løfte frem de beste, og jeg ønsket derfor å høre hans erfaringer som luftvernartillerist og toppsjef fra en våpengren dominert av jagerflygere, og hvordan han har erfart disse strukturene. (3) Meulman er i dag viseforsvarssjef (*Vice Chief of Defence*) i Nederland, og burde følgelig kunne ha et relativt godt perspektiv på lederutvelgelse i Nederland – det er interessant å få innblikk i hvordan en av Luftforsvarets aller nærmeste samarbeidspartnere opplever dette tema.

På spørsmål om han anser jagerflyoperasjoner som kjernekompetanse og flygere – spesielt jagerflygere – som bedre egnet som toppledere i Luftforsvaret,

⁷⁹ Intervju med brigader Tom Guttormsen, 4. august 2009.

⁸⁰ Intervju med generalløytnant (p) Tomas C. Archer, 3. juli 2009.

⁸¹ Intervju med brigader Geir Kjosnes, 7. august 2009.

⁸² Intervju med general Sverre Diesen, 28. august 2009.

poengterer generalløytnant Meulman⁸³ at det er viktige nyanser knyttet til et slikt spørsmål: 'Partly, this depends on operational levels of command and functions. The commander of a fighter squadron should be a fighter pilot, while the Chief of the Air Staff might not. It is also my opinion that if two candidates for a top job have exactly the same background and credentials, but one is a fighter pilot and the other from another branch – we should choose the fighter pilot. Now, that being said, in general the main focus should be on getting the right man/woman that have the right set of competences for the job. The focus should of course *not* be on branch background, but on intellect, competences, and experience – the candidate's qualifications. Surely I prefer quality over branch background'.⁸⁴ På spørsmål om dette temaet har vært diskutert i Nederland, svarer Meulman at dette ikke er en bred og åpen debatt: 'The debate, at least during my tenure as Deputy Chief of the Air Staff, was run internally in a small forum on assignments and related promotions'.⁸⁵

Jeg ønsket å vite om han personlig hadde opplevd problemer, utfordringer eller hadde direkte negative erfaringer knyttet til å være topplerer, med bransjebakgrunn fra bakkebasert luftvern, i en flyverdominert organisasjon. Jeg hørte latter i andre enden av røret, og han sa: 'well, yes I have, but I will not give any details in this interview. On a more general level, I have experienced a few negative attitudes. In one of my former international positions, my boss was a fighter pilot. I held a position normally held by fighter pilots, and I think that my boss had the opinion that without such a background, I was not fully qualified for the job. It took a couple of months to overcome this perception. Gradually he understood that the staff and I managed the job very well, and gradually we ended up having a very good working relationship. The point of telling you this is that sometimes there are structures that need to be challenged. Evidently, you need to be knowledgeable, experienced, competent and have all the necessary intellectual abilities, but to maintain that you have to be a former fighter pilot to qualify for the top jobs is not always advisable. Choosing the best man/woman for the job should always be the guiding principle'.⁸⁶

⁸³ Generalløytnant Freek Meulman påpeker at hans svar og refleksjoner i denne artikkelen er hans egne, og representerer ikke på noen måte det nederlandske forsvarrets offisielle syn. Generalløytnant Meulman har operativ bakgrunn fra bakkebasert luftvern, og har hatt en rekke topplerstillinger nasjonalt og internasjonalt. Han har vært *Deputy Chief of the Air Staff* i det nederlandske luftforsvaret, *Deputy Commander* på CAOC 2, og *Deputy Commander Air (DCOM Air)* i ISAF – som i praksis betydde at han var luftkommandør i ISAF i perioden 2007-2008. Han er i dag *Vice Chief of Defence* i det nederlandske forsvarret. Intervju med generalløytnant Freek Meulman, 4. september 2009.

⁸⁴ Intervju med generalløytnant Freek Meulman, 4. september 2009.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

Meulman peker på noe av den institusjonaliserte holdningen og delvis arrogansen som tidvis kommer til overflaten i enkelte fagmiljøer. Og at synet på hvilken kompetanse som etterspørres fremstår smalt. Vi kan vel rimeligvis anta at nederlenderne har latt generalløytnant Meulman bli *Vice Chief of Defence* fordi han er dyktig. Når han påpeker at det eksisterer strukturer i organisasjonen som bør/må utfordres, så er det nettopp et hovedanliggende for denne artikkelen – vi må lage strukturer som *ønsker* å få frem dyktige ledere som Meulman.

Veien videre

Luftforsvarets lederutvelgelsesprosess og tilsynelatende noe smale institusjonaliserte perspektiv på kompetanse får også andre implikasjoner, som denne artikkelen bare kort ønsker å belyse. Luftforsvaret har ikke hatt en forsvarssjef på 25 år – siden general Sven Hauge gikk av i 1984.⁸⁷ Forklaringene på hvorfor Luftforsvaret ikke har hatt en Forsvarssjef siden begynnelsen på 80-tallet er sammensatt, komplisert og krever langt mer plass enn denne artikkelen tillater. Men mange peker på Luftforsvarets lederutvelgelsesprosess og lederkultur som to gjensidig påvirkende faktorer som spiller en vesentlig rolle i så måte – og det blir derfor av interesse for denne artikkelen å gjengi det mange opplever som en uhensiktsmessighet i måten vi i dag selekterer lederne våre.

'Erfaringene er at flygerne går fra flyger, NK skvadron, skvadronsjef og deretter luftvingsjef. Utfordringen for mange er at de mangler breddekompetanse fra fellesstab som FOHK/FOH, FD, FST eller liknende før de blir luftvingsjef. Når perioden som luftvingsjef er over, så anses de ofte for å være for smale kompetansemessig for fellesoperative stillinger – spesielt i konkurranse med offiserer fra Hæren', sier stabssjefen på 135 luftving, og tidligere Senior Stabsoffiser Personell (SSO P) i Luftforsvarsstaben (LST), oberstløytnant Tove Møller Henriksen.⁸⁸ 'Jeg er ikke i tvil om at det ikke er en tilfeldighet at Luftforsvaret ikke har hatt en forsvarssjef på 25 år – vi har prioriteringer og en struktur som gjør at vi *for* ofte blir *for* smale', påpeker brigader Strandmann.⁸⁹ 'Det er ikke tilfeldig at vi ikke har hatt en forsvarssjef på 25 år. Vi har tradisjonelt vært for opptatt av oss selv, og har stort sett vært fornøyd med å styre vår egen lille teig/flystasjon – vi har som forsvarsgren tradisjonelt hatt for lite fokus på å til-

⁸⁷ Forsvaret.no (2005) *Norske Forsvarssjefer*. Kan lastes ned på <<http://74.125.77.132/search?q=cache:qYFYigtm-xgJ:www.mil.no/fst/forsvarssjefen/start/sjefsrolle/+%22Forsvarssjefer%22+%22oversikt%22&cd=1&hl=no&ct=clnk&gl=no>> lastet ned august 2009.

⁸⁸ Intervju med oberstløytnant Tove Møller Henriksen, 29. juni 2009.

⁸⁹ Intervju med brigader Øyvind K. Strandman, 25. august 2009.

egne oss fellesoperasjonstjeneste på stabsoffisersnivå', hevder generalmajor Lunde.⁹⁰ Brigader Guttormsen deler perspektivene: 'Vi blir for snevre, og dette har vært utfordringen vår i mange år. Vi må tenke mer langsiktig, siden vi ikke synes å plukke ut de potensielt beste lederne på et tilstrekkelig tidlig tidspunkt. Vi må bli mer bevisst dette, plukke ut lederemnene allerede på kaptein/majorsnivå fra de ulike bransjer – og så gi dem muligheten til personlig lederutvikling gjennom riktig tjenesteerfaring og utdanning for å nå opp i konkurransen 10-15 år senere'.⁹¹ General (p) Arne Solli nyanserer bildet, og sier det er sammensatt hvorfor Luftforsvaret ikke har hatt en forsvarssjef på en god stund, og påpeker at det nok ligger noen strukturelle forhold som kan forklare dette – men også at tilfeldighetene har spilt en rolle. Både Bøthun og Archer kunne blitt forsvarssjefer, argumenterer Solli.⁹² Dette støttes av generaløyntant (p) Svein Ivar Hansen, som sier at 'Archer ville nok ha blitt forsvarssjef om han hadde valgt å sitte på FOHK ut perioden'.⁹³ Jeg tror ikke det er tilfeldighet', sier generaløyntant (p) Archer, og sier: 'Jeg tror det har noe med lederutvelgelsen å gjøre. Det er noe *introvert* over måten Luftforsvaret driver lederutvikling og måten vi er så opptatt av karriere internt i Luftforsvaret. Det viser seg at når vi bryter ut av den interne karrieredimensjonen, så blir vi for smale. Hæren er mye flinkere enn oss til å tenke bredde og få frem de beste lederne'.⁹⁴ Tidligere forsvarssjef Sverre Diesen tror heller ikke det er en tilfeldighet: 'Luftforsvaret må basere seg mer på bredere stabsmessig kompetanse og prestasjoner i fellesstab. Det er nok noen tilfeldigheter her også, for dette handler om den aktuelle statsråds preferanser, kandidatens gripbarhet på det aktuelle tidspunkt osv. Men samtidig har Luftforsvaret selektert sine toppledere med betydelig fokus på flygere, og disse har ofte vært fascinert og motivert av fly og flyging i mye større grad enn hva offiserer fra andre våpengrener har vært ift sine primærvåpen. De har hatt et ønske om å fly og være ledere i det miljøet, og har ofte forsømt den type bakgrunn fra fellesstillinger som ville gjort dem til mer aktuelle kandidater – de blir for smale kompetansemessig, rett og slett. En burde nok kanskje ha vektlagt et bredere rekrutteringsgrunnlag'.⁹⁵ General (p) Sigurd Frisvold er eksplisitt: 'Jeg tror ikke det er tilfeldig – en har ikke drevet en systematisk lederutvikling eller sluppet opp slik

⁹⁰ Intervju med generalmajor Morten H. Lunde, 19. august 2009.

⁹¹ Intervju med brigader Tom Guttormsen, 4. august 2009.

⁹² Intervju med general (p) Arne Solli, 28. juli 2009.

⁹³ Intervju med generaløyntant (p) Svein Ivar Hansen, 26. august 2009.

⁹⁴ Intervju med generaløyntant (p) Tomas C. Archer, 3. juli 2009.

⁹⁵ Intervju med general Sverre Diesen, 28. august 2009.

at hele Luftforsvaret får mulighet til å søke toppstillinger. Dermed risikerer en at en ikke får tak i de beste'.⁹⁶

Hvorfor blir det så slik? 'Luftforsvaret har *desideret* vært den forsvarsgrenen som har vært mest opptatt av bransjetilhørighet, og da spesielt jagerflygere og 10-feltet – og også den *minst* fleksible. GIL har alltid vært jagerflyger. Det synes erfaringsmessig som om det er vanskelig å endre denne strukturen', argumenterer generalmajor Amundsen.⁹⁷ Brigader Strandmann, som har sittet i ledergruppen til 3 forskjellige generalinspektører de siste ni årene, hevder at 'dette diskuteres ikke tilstrekkelig i Luftforsvarets ledergruppe. Dels fordi vi som ikke er flygere er for feige til å diskutere dette direkte – hovedsakelig fordi vi som *ikke* er flygere vet at vi langt på vei er avhengige av de som *er* flygere for å få en karriere. Det oppleves som et *for* følsomt tema'.⁹⁸

'Jeg opplever i høyeste grad at dagens lederutvelgelse er lite motiverende for mange', sier oberstløytnant Skinnarland. 'Jeg ser du har intervjuet mange ledere innen ulike tjenestefelt, men ikke så mange fra andre bransjer som kunne vært potensielle ledere, men som faktisk har sluttet. Det ville vært interessant å undersøke det nærmere. Det *jeg* kan uttale meg om er mine egne tanker rundt dette. Jeg har aldri vurdert å slutte, men har sagt til mange i uformelle diskusjoner at dersom det var noe som ville få meg til å slutte, så er det nettopp dette at vi i Luftforsvaret – en organisasjon som jeg har tro på og som har en viktig samfunnsmessig/militær leveranse – har en ukultur innen lederutvelgelse som jeg er usikker på om jeg kan være med på. Det er en uheldig kulturell greie som nedvurderer andre fagfelt. Vi har over tid hatt en veldig ubalansert ledergruppe i Luftforsvaret pga vår lederutvelgelsesprosess, med de konsekvenser dette har ift å ta ansvar for- og ha fokus og drivkraft i *hele* spekteret av leveransen luftmakt. Gjennom å omgi seg med aktører som tenker noenlunde likt, så bidrar en til å sementere denne type holdninger og i alt for liten grad bidrar/stimulerer til å *ønske* en diskusjon rundt temaet'.⁹⁹ Generalmajor (p) Tor Arnt Sandli er bekymret for virkningene av dagens struktur: 'Det viktigste er kanskje at denne strukturen synes å skrelle av en rekke mennesker som skjønner at de ikke vil nå opp uansett hvor mye de jobber og hvor flinke de er, og det er det verste – at mange

⁹⁶ Intervju med general (p) Sigurd Frisvold, 3. juli 2009.

⁹⁷ Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

⁹⁸ Intervju med brigader Øyvind K. Strandman, 25. august 2009.

⁹⁹ Intervju med oberstløytnant Tonje Skinnarland, 14. september 2009. Jeg har spurt om Luftforsvarets Personellavdeling eller PØS har studier eller dokumentasjon om hvorvidt – og eventuelt hvorfor – mange slutter midt i karrieren (30–45 år), men dette forefinnes ikke så langt de vet. Intervju med Tidligere Sjøf PØS, generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009. Intervju med tidligere Senior Stabsoffiser Personell (SSO P) i Luftforsvarsstaben (LST), oberstløytnant Tove Møller Henriksen, 29. juni 2009.

av de beste ikke ser seg tjent med å fortsette, og det taper Luftforsvaret på. Det er i grunnen en tragedie. Folk tør jo ikke å diskutere dette – takhøyden rundt et slikt tema er nok ikke så overveldende romslig, er jeg redd'.¹⁰⁰ 'Jeg er klar over at dette med luftvingsjefene er problematisk, men jeg er sikker på at vi kommer dit at alle får mulighet til å konkurrere reelt om toppstillinger i Luftforsvaret/Forsvaret. Vi må bare sørge for at det skjer på en sikker og god måte med tanke på stillinger innad i Luftforsvaret og at vi, som jeg tidligere har påpekt, evner å få de riktige offiserene inn i fellesstillinger fra majors grad og oppover', påpeker generalmajor Lunde.¹⁰¹ Generalmajor Amundsen er ikke like sikker: 'Vi trenger en sterk og utradisjonell GIL på dette området. Jeg tror generelt det er mer sannsynlig å overstyre GIL, enn å forvente at dette endres på initiativ fra en generalinspektør med jagerflybakgrunn'.¹⁰² 'Dagens prioritering av 10-feltet gjør noe med offiserer i Luftforsvaret. Jeg er overbevist om at mange slutter fordi de opplever å ikke ha en reell mulighet til å bli toppledere', sier brigader Strandmann.¹⁰³ 'Dette er nok en sterkt medvirkende årsak til at mange har hoppet av en karriere i Luftforsvaret', sier generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen.¹⁰⁴ 'Jeg tror altså at den beste mann og kvinne bør få jobben uavhengig av bransjebakgrunn. Jeg tror dessverre at mange slutter i Luftforsvaret fordi de opplever at de ikke har tilstrekkelige muligheter til å nå opp som topplerer, og det er klart – det er uheldig for Luftforsvaret', sier tidligere generalinspektør Tomas C. Archer.¹⁰⁵

Kanskje er det symptomatisk for dagens lederutvelgelsesprosess at *fagkompetansen* får en så dominerende rolle når strukturene for lederutvelgelsesprosess skal legges. Ikke en *bred* fagkompetanse som relateres til Luftforsvarets ulike strukturelementer, men spesielt flykompetanse og jagerflyoperasjoner. Luftforsvaret har blitt beskyldt for å være operatører i større grad enn ledere, og kanskje er det mer i slike synspunkter enn vi liker å ta inn over oss? Vi har sett at Psykolog Trond Haug vektlegger *relasjonskompetanse* som det klart viktigste i utøvelsen av *lederskap*, og vi har sett skvadronsjef Øivind Gunnerud si at den klart beste sjefen han har hatt var Svein Ivar Hansen på Rygge fordi han evnet å lytte, forstå, engasjere, være kritisk og rette fokus på de riktige tingene – han fikk fagpersonene som hadde fagkunnskapen til å fungere sammen som et *team*. Hansen

¹⁰⁰ Intervju med generalmajor (p) Tor Arnt Sandli, 28. juni 2009.

¹⁰¹ Intervju med generalmajor Morten H. Lunde, 19. august 2009.

¹⁰² Intervju med generalmajor Espen Amundsen, 25. august 2009.

¹⁰³ Intervju med brigader Øyvind K. Strandman, 25. august 2009.

¹⁰⁴ Intervju med generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen, 26. august 2009.

¹⁰⁵ Intervju med generalløytnant (p) Tomas C. Archer, 3. juli 2009.

sier selv: 'Da jeg kom til Rygge, så var de vant med at det var en jagerflyger som var sjef, og sjefen var nok svært fjern for de fleste. Det jeg gjorde, var å dra rundt å snakke med folk hele dagen. Det virket det som de satte voldsomt pris på. En skal på ingen måte skjære alle 10-feltere over en kam, men dette virket uvant for folk på stasjonen – det var ganske enkelt et betydelig behov for lederskap der ute'.¹⁰⁶ Dette bildet bekreftes av brigader Øyvind K. Strandman, som opplevde at den måten Svein Ivar Hansen ledet på var unik i luftforsvarssammenheng på stasjonssjefnivå – og han fikk meget gode resultater.¹⁰⁷ Svein Ivar var en meget god sjef, 'og blant annet gikk flyproduksjonen markant opp på Rygge med ham som stasjonssjef', kommenterer generalmajor (p) Tor Arnt Sandli.¹⁰⁸

Kanskje kunne vi med fordel vektlagt *lederskap* og *relasjonskompetanse* i sterkere grad, når vi berører det spekter av kompetanse som en toppleder bør besitte? 'Dette er litt symptomatisk for Luftforsvaret', sier lederen for Mentorprogrammet i Luftforsvaret, førstelektor Christian Moldjord. Vi mangler diskusjonen om hvilken kompetanse våre ledere bør ha med dagens utfordringer? 'Det er stort fokus på "riktig" fagkompetanse, og langt mindre fokus på relasjonskompetanse og ledertalent i lederstillinger. Fagkompetansen er jo likevel i organisasjonen, mens lederskapet handler om å utnytte kompetansen. Organisasjonen kan hente store gevinster ift dette tema'.¹⁰⁹ Moldjord påpeker at slik han opplever organisasjonen, så er dens største utfordring å få nettopp relasjonskompetansen inn i lederskapet: Det er en utfordring, som leder, å forstå hvilke mekanismer en setter i gang hos andre når en tar vanskelige og upopulære beslutninger. Når vi så møter motstand har vi kanskje, i tillegg, ikke nok tåleevne ift egne reaksjoner og følelser og så blir vi ubevisst irrasjonelle i valg, atferd og særskilt kommunikasjon. 'Jeg er usikker på om vi i tilstrekkelig grad tar inn over oss hvilke lederutfordringer vi står ovenfor i Luftforsvaret i dag, hva angår belastningen på personell på grunn av internasjonal tjeneste og operative krav, valg av kampflybase med mer. Det er jo når ting blir vanskelig vi trenger godt lederskap – og da er kunnskap og innsikt om relasjoner og menneskelige reaksjoner muligens det viktigste verktøyet en leder kan ha. Men, dette slutter vi å fokusere på etter krigsskole. På stabskolen er det i dag ingen ting som ivaretar denne kompetansen. Luftforsvarets lederprogrammer er unntak, men omfavner få. Det synes

¹⁰⁶ Intervju med generaløyntant (p) Svein Ivar Hansen, 26. august 2009.

¹⁰⁷ Intervju med brigader Øyvind K. Strandman, 25. august 2009.

¹⁰⁸ Intervju med generalmajor (p) Tor Arnt Sandli, 28. juni 2009

¹⁰⁹ Intervju med førstelektor Christian Moldjord, 1. september 2009.

da mer fornuftig å finne ledertalentene i organisasjonen, de som har disse egenkapene, enn å fokusere på en spesifikk bransjebakgrunn.¹¹⁰

Det synes som om det er begrenset enighet om Luftforsvarets *må-krav* om bakgrunn fra 10-feltet for å bli luftvingsjef på luftvinger med flyaktivitet, selv innen jagerflymiljøet, og det bør kanskje den sittende ledelse ta som et viktig innspill ift sine vurderinger rundt dette? Dagens struktur fremstår i dag til dels som en anakronisme – noe som er tidsstridig, og som tilhører fortiden. Det er på tide å redusere bransjebakgrunnens betydning for valg av topledere, og tenke bredere rundt begrepet kompetanse.

Jagerflyoperasjoner er en svært viktig komponent i den luftmakt Luftforsvaret totalt sett har potensiale for å projisere. Dette handler ikke om å redusere jagerflyvåpenets naturlige betydning som aktør i begrepet luftmakt. Jagerflymiljøet har et enormt dyktig fagmiljø på taktisk nivå – et fagmiljø det er svært viktig å beholde. Å ha vært jagerflyger vil være et naturlig *pre* i en lederutvelgelsesprosess, og de beste lederne innen dette miljøet vil naturligvis fortsatt konkurrere seg til toppstillinger i Luftforsvaret. Som oberstløytnant Skinnarland poengterer: 'Jeg mener tiden er overmoden for å diskutere dette temaet. Jeg skjønner ikke helt hvorfor en skal være engstelig for at de beste lederne innen jagerflyvåpenet ikke skal kunne nå opp i konkurransen og bli sjefer likevel – for det er jeg overbevist om at de kommer de til å gjøre. Det handler om å legge forholdene til rette for at de skal få den erfaring og ballast som skal til for å være helhetstenkende topledere. Og så vil det komme en og annen ikke-flyger inn fra siden som konkurrerer seg til toppstillinger på lik linje med jagerflygerne'.¹¹¹ Nodeland synes å betegne hovedutfordringen som 'generell kunnskap sett opp mot den mer spesielle fagkompetansen som leder', men dette fremstår ikke i dag som den største utfordringen.

Utfordringen i dag synes å være at de som har definisjonsmakt definerer *jagerflyoperasjoner* som *fagkompetansen* i bestemt form entall. Hvorvidt du har fagkompetanse eller er generalist avhenger med andre ord om du har flydd jagerfly. Dette bestrides av en rekke aktører – deriblant de to siste forsvarssjefene – som snarere peker på at fagkompetanse er en del av *alle* strukturelementene. Det er *hele* luftmaktsspekteret som må vektlegges – ikke bare jagerfly. Det fremstår jo, som general Diesen påpeker, rent logisk som et noe marginalt perspektiv å argumentere for at GIL er irrelevant i dag fordi han ikke har fagbakgrunn som helikopterflyger, all den tid vi har gitt det skarpeste oppdraget Luftforsvaret bidrar med internasjonalt høsten 2009 til helikoptermiljøet? Utfordringen synes jo

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Intervju med oberstløytnant Tonje Skinnarland, 14. september 2009.

ikke å være at vi fokuserer for *lite* på fagkompetanse – det er jo å snu Luftforsvarets utfordring på hodet.

Sommeren 2009 bestod Luftforsvarets ledergruppe av 50 % jagerflygere og 50 % med bakgrunn fra bakkebasert luftvern – det indikerer kanskje noe av bredden i perspektivet vårt på begrepet luftmakt?¹¹² Som en liten kuriositet: jeg tror heller ikke det er en tilfeldighet at flygeren Svein Duvsete, når han skulle skrive luftforsvarets historie etter 2. verdenskrig (bind 3), fokuserte på fly og flyging. Luftvernartilleriet fikk noen få sider, og historien til et helt operativt tjenestefelt – kontroll & varsling – ble ganske enkelt glemt eller bevisst utelatt. Vi er i en organisasjon som tilsynelatende har problemer med å skille et flyvåpen fra et luftforsvar, og fly fra begrepet luftmakt.

Om vi definerer kjernekompetansen vår til å produsere *luftmakt* i bred forstand, så får begrepene fagkompetanse og generalist en annen betydning; kanskje det sogar er ønskelig med noen som vet litt mer om maritime patruljefly og helikoptervirksomhet i ledergruppen? Hvem representerer kvinne-perspektivet? Virksomhetsstyring er noe vi må være profesjonelle på – ikke som en litt irriterende nødvendighet knyttet til produksjon av operativ evne. Og hvem er *egentlig* komfortabel når vi diskuterer vår organisasjons kompetanse og luftmaktens evne til å skape *militær og politisk effekt* i kompliserte internasjonale scenario? Har vi nok kompetanse på det? I dag utdanner vi kadetter ved Luftkrigsskolen, hvor majoriteten avslutter sitt treårige militære *Bachelorstudium* i 20-årene. Deretter er det i utgangspunktet bare stabsskolen igjen før en beveger seg opp mot oberst og gruppe 1 stillinger – en stabsskole som i liten grad underviser i bruken av luftmakt, og knapt nok noe i faget lederskap. Har vi tenkt grundig nok på hvilken kompetanse vi som institusjon ønsker å tilføre våre toppledere, og strukturert vårt utdanningsløp deretter?

Denne artikkelen har vist at mange sentrale aktører i og utenfor Luftforsvaret mener vi ikke har en hensiktsmessig lederutvelgelse i Luftforsvaret i dag, og at ett virkemiddel for å justere denne strukturen er å åpne alle stillingene for konkurranse basert på en individuell vurdering av kandidatenes samlede kompetanse. Det fremgår også som en tilnærmet unison oppfatning at det er et sykdomstegn for Luftforsvarets lederutvelgelsesprosess og karrierestruktur at vi ikke har hatt en forsvarssjef på over 25 år – vi blir kompetansemessig for smale i konkurranse med andre aktører, kanskje spesielt i forhold til Hæren. Videre

¹¹² Luftforsvarets ledergruppe sommeren 2009 bestod av 3 jagerflygere: (Nodeland (GIL), Klever (LOI) og Kampenes (LST/ARS)) – og 3 med bakgrunn fra bakkebasert luftvern: (Strandmann (LUKS), Gustavson (stabs-sjef) og Bjerknes (LST/AIS)). Høsten 2009 overtok brigader Atle Bastiansen – med bakgrunn fra kontroll og varslingsbransjen – som midlertidig stabssjef i Luftforsvaret, og ledergruppen ble utvidet slik at oberst Trond Kotte kom inn med forvaltningsbakgrunn. Det har mao blitt en bedring i den bransjemessige sammensetningen i ledergruppen.

fremgår det relativt tydelig at Luftforsvaret som organisasjon ikke har tatt en grunnleggende og systematisk diskusjon om hvilken kompetanse vi som våpen- gren ønsker at våre topledere skal ha for å møte dagens og fremtidens utfordringer. Lederskap og relasjonskompetanse trekkes i liten grad frem som en viktig del av kompetansebegrepet. Konservative krefter innen jagerflymiljøet er relativt tydelig på at fagkompetanse innen jagerflyoperasjoner er den kompetanse som er av betydning for å bekle en toplederstilling, mens andre aktører – også innenfor jagerflymiljøet – toner dette fokuset ned, og gir uttrykk for at systemforståelse og fokuset på luftmakt som leveranse blir viktigst. Det synes som om det er et misforhold mellom deler av organisasjonens forventninger til den kompetanse en topleder bør besitte (fagkompetanse), og det perspektiv majoriteten av topplederne gir uttrykk for. Sistnevnte synes å ha en relativt samstemt oppfatning av at fremtidens krav til toplederen i mindre grad vil orientere seg omkring fagkompetanse, og i større grad om en bredere og mer sammensatt kompetanse for å møte de krav de mener fremtiden vil bringe. Hvilke krav til kompetanse fremtiden vil bringe er langt mer uklart – men det er kanskje på tide at vi tar den diskusjonen?

Det har ikke vært mulig for undertegnede å få tak i undersøkelser eller annen dokumentasjon som kan si noe om hvor mange som slutter i Luftforsvaret i dag fordi de i for liten grad opplever å ha en reell mulighet til å få toplederstillinger. Det synes imidlertid å være en relativt unison oppfatning blant de toplederne som er intervjuet i denne artikkelen at dette dessverre er for mange, og at dette er en uheldig konsekvens for Luftforsvaret som organisasjon. Ved å åpne opp for konkurranse og etablere strukturer som *ønsker* å få tak i de beste toplederne, så vil en sende et tydelig signal til *alle* arbeidstakere i Luftforsvaret om at dette er en organisasjon som *ønsker* å ta vare på talentene.

I en slik organisasjon kunne jeg si til neste kadett som kommer inn på mitt kontor og skal foredra om *"Krav til fremtidens forsvar, sett fra unge offiserers ståsted"* at det er *du* og *dine evner og valg* som bestemmer hvilken karriere du får i Luftforsvaret og Forsvaret.

Intervju:

Generalmajor Espen Amundsen. Sjef for Forsvarsstabens økonomi- og styringsavdeling. Tidligere stabssjef i Luftforsvaret, og tidligere sjef for Personell-, Økonomi- og Styringsstaben (PØS). *Intervju, 25. august 2009. E-mail korrespondanse 7. oktober 2009.*

Generaløytnant (p) Thomas Colin Archer. Tidligere Sjef for Fellesoperativt Hovedkvarter (FOHK), og generalinspektør for Luftforsvaret (GIL). *Intervju, 3. juli 2009.*

Signe Astrup Arnesen. Konsernsjef Sikkerhet i AVINOR. *E-mail korrespondanse, 9. september 2009.*

General Sverre Diesen. Forsvarssjef. *Intervju, 28. august 2009. E-mail korrespondanse, 11. september 2009.*

General (p) Sigurd Frisvold. Tidligere Forsvarssjef. *Intervju, 3. juli 2009. E-mail korrespondanse, 10. september 2009.*

Oberstløytnant Øivind Gunnerud. Skvadronssjef 332-skvadronen, Bodø. *Intervju, 27. august 2009.*

Brigader Tom Guttormsen. Sjef for 138-Luftving, Ørland. *Intervju, 4. august 2009. E-mail korrespondanse 1. september 2009.*

Psykolog Ivar Hansen. Tidligere ansatt som sjefspsykolog i Forsvaret, bla med ca 35 års erfaring med seleksjon av flyelever på flyskoleopptak. *Intervju, 15. august 2009.*

Generalløytnant (p) Svein Ivar Hansen. Tidligere Stabssjef i Forsvarsstaben, sjef for Forsvarets Fellesstab og stasjonssjef på Rygge Flystasjon. *Intervju, 26. august 2009.*

Psykolog Trond Haug. Ansatt som psykolog i Forsvaret, bla med fokus på seleksjon av flyelever på flyskoleopptak. *Intervju, 24. august 2009.*

Generalmajor (p) Per-Oscar Jacobsen. Tidligere sjef for CAOC 3 og generalinspektør for Luftforsvaret (GIL). *Intervju, 30. juli 2009.*

Brigader Geir Kjønsnes. Sjef for Forsvarets Stabsskolen og tidligere sjef for Luftkrigsskolen. *Intervju, 7. august 2009.*

Generalmajor Morten Haga Lunde. Sjef for Operasjonsavdelingen i Forsvarsstaben. *Intervju, 19. august 2009.*

Lieutenant General Freek Meulman. Former Deputy Chief of the Air Staff of the Dutch Air Force, Deputy Commander CAOC 2, Former Deputy Commander Air (DCOM Air) in ISAF, Afghanistan, and currently the Vice Chief of Defence of the Netherlands Defence Forces. *Interview, 4. September 2009.*

Generalløytnant (p) Wilhelm Mohr, Tidligere sjef for Luftforsvaret, og skvadronssjef for 332-skvadronen under 2. verdenskrig. *Intervju, 8. september 2009.*

Førstelektor Christian Moldjord. Leder for Luftforsvarets Mentorprogram. *Intervju, 1. september 2009.*

Oberstløytnant Tove Henriksen Møller. Stabssjef på 135-luftving, Gardermoen, og tidligere Senior Stabsoffiser Personell (SSO P) i Luftforsvarsstaben (LST). *Intervju, 29. juni 2009.*

Generalmajor Stein Erik Nodeland. Generalinspektør for Luftforsvaret. *Intervju, 22. september 2009.*

Sverre Quale. Konsernsjef i AVINOR. *E-mail korrespondanse, 10. september 2009.*

Heine Richardsen. Luftfartsdirektør i Luftfartstilsynet. *Intervju, 18. september 2009.*

Generalmajor (p) Tor Arnt Sandli. Tidligere sjef for CAOC 3 og Forsvarets Stabsskole. *Intervju, 28. juni 2009.*

Oberstløytnant Hans Ole Sandnes. Skvadronssjef 338-skvadronen, Ørland. *Intervju, 26. juni 2009.*

Knut Magne Skaar. Direktør flysikring i AVINOR. *E-mail korrespondanse, 9. september 2001.*

Lederutvelgelse i Luftforsvaret. Evner vi å få tak i de beste lederne?

Oberstløytnant Tonje Skinnarland. Luftvingsjef 131 Luftving. *Intervju, 14. september 2009.*

Espen Slyngstad. Avdelingsdirektør i Luftfartstilsynets Flysikringsavdeling. *Intervju, 17. september 2009.*

General (p) Arne Solli. Tidligere Forsvarssjef. *Intervju, 28. juli 2009.*

Oberstløytnant Bård Reidar Solheim. Skvadronssjef 331-skvadronen, Bodø. *Intervju, 26. august 2009.*

Brigader Øyvind Kirsebom Strandman. Sjef for Luftforsvarets Utdanningsinspektorat (LUI). *Intervju, 25. august 2009.*

Major Dag Henriksen er foreleser ved Avdeling for Luftmakt og Teknologi ved Luftkrigsskolen i Trondheim. Henriksen har en Ph.D. fra University of Glasgow, og har blant annet gitt ut bøkene NATO's Gamble. Combining Diplomacy and Airpower in the Kosovo Crisis 1998-1999 (2007) og Wilhelm Mohr. On World War II (2009). Henriksen har tjenestegjort i Baltikum (Operation Baltic Accession, 2005) og Afghanistan (ISAF HQ, Kabul, 2007).

The challenge of acquiring moral leaders, a question of training and/or selection?*

AV OLAV KJELLEVOLD OLSEN

I do not understand what I do. For what I want to do I do not do, but what I hate I do.
(Pauls letter to the Romans, 7, 15)

The importance of ethically oriented operational leadership has long been recognized as a pre requirement for operational success in military (Department of the Army, 2006; The Norwegian Defence Staff, 2007) as well as corporate life (Bennis, 2007). To the inspiration for some and the annoyance of others, a flag officer seldom misses the chance to emphasize the importance of morals and moral character when addressing cadets or a public audience on the matter of his/her own “gold standard” of military leadership. Likewise, the list of politicians that lift the moral banner high when addressing the issue of military operations is long. This indicates that morals matter, one way or another. However, one thing is to recognize and explicate the relevance of moral operational leadership, another is to understand how we can actually acquire such leadership in a combat organization. A multitude of so-called moral scandals in corporate and military contexts the last decade (e.g., ENRON, Abu Grahib) remind us that the gap between espoused moral values and leadership practices “in the real world” may be quite wide. In other words, it seems to take more than public speeches and values on pieces of paper. So, what does it actually take? Where should we go?

* The present manuscript is an edited version of a trial lecture which was part of the defence of my PhD thesis in psychology at the University of Bergen, 21 of may 2010. The text has been altered in order to make it (hopefully) a little more accessible as reading text. One of the “sacrifices” has been to kill a couple of darlings, among them a more thorough task analysis and theoretical elaborations. I would like to thank Anne-Linda Løhre, Dag Diserud and Hege Skilleås for their attempts to rescue my English.

Three possible pathways in the acquiring of moral leadership

In the research literature an interesting discussion is related to the question of whether morals (and moral leadership) is actually possible to learn. At the one end we find writers like Steven Pinker (2008) who claim that moral behaviour is the result of genetically predetermined instincts developed through evolutionary mechanisms, making the acquiring of moral leadership a matter of recruitment and selection (e.g., “get hold of those who has it”). At the other end, we find writers like Lawrence Kohlberg (Rest, Narvaez, Bebeau, & Thoma, 1999) and a social constructivist approach who find moral competence the result of social experience, making the acquiring of moral leadership a matter of education and practice (e.g., “create challenging education and training”). A compromise between these dichotomous pathways finds the acquiring of moral leadership a combination of traits and training. Accordingly, it is possible that some traits are pre-requirements for moral development. For example, it could be expected that moral leadership in so called “in extremis” military contexts (i.e., eminent physical danger, life or death situations; Kolditz & Brazil, 2005), requires leaders that are robust and resilient, often attributed to genetic dispositions, in order to be able to focus on other parties needs and to learn from such demanding experiences. In the following, I will utilize this combination-model in my quest for moral leadership. But where do we start? What should we target?

Context and person: Multi-level targeting

From social psychology we learn that a group may change the behaviour of an individual quite significantly. A person that is highly morally instilled may be “seduced” into evil doing by a group, sometimes even without noticing. For example, as the passivity of bystanders in a public crowd, witnessing transgressions like rape without helping (i.e., the “genovese syndrome”; Darley & Latané, 1968). We also know that persons may change their behaviour when they go to work. Not only as a result of direct conformity to “in-group” influences, but as a response to the organizational culture (Schein, 2004). Some even claim that if we tell where we work, we reveal who and how we are at the same time, suggesting that organizational culture shapes our behaviour. In other words, our surroundings, both as group influence and organizational culture may have an impact on our ability to integrate moral concerns into our leadership, and hence should be targeted in a process of acquiring moral leadership in a combat organization.

Furthermore, one level “down the stairs” of analysis, empirical research also shows us great individual variation in behaviour and competence among people

facing the same situations. Some people are able to figure out difficult moral dilemmas and implement them in a timely fashion, even during pressure, while others make significant self-serving choices at the expense of others. Such variation in behaviour has been linked to individual variation like cognitive moral development, ego-strength, intelligence, level of empathy and moral motivation, even when controlling for contextual influences (Aquino & Reed, 2002; Kohlberg, 1984; Rest, et al., 1999). Therefore, such individual characteristics should also be targeted in the process of acquiring moral leadership alongside contextual elements and training requirements, as illustrated in figure 1 (below).

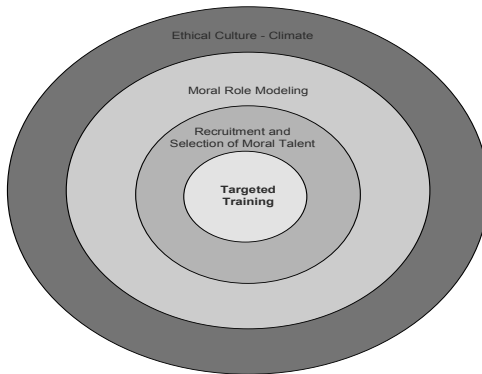


Figure 1: Focus in the process of acquiring moral leadership

(Notably, given the extreme consequences often related to moral transgressions in military operational contexts (Krulak, 1999); the lack of empirical research on moral leadership in military operational contexts is striking. For example, little research has investigated antecedents of successful moral leadership in a naturalistic military setting. Therefore, in the following presentation, I will have to utilize evidence partially based on studies in civilian contexts and apply it to the military context).

What is it all about? A definition of moral leadership

Before we start attacking the targets identified above, a further definition of our overarching aim, moral leadership, is required. In a famous answer to Meno, Socrates states that: *“I have no idea what virtue really is, so how can I then answer if virtue can be taught?”* (Kohlberg, 1981, p. 39). This answer indicates that the definition of moral leadership is a crucial first step in the effort of developing training and selection strategies for moral leadership. Morals may broadly

be defined as a practice that is in line with ethical ideas of what is judged good and right (Rhode, 2006). Within the field of moral leadership, morals and ethics are usually utilized interchangeably. According to Yukl (2010), moral leadership is lacking of a clear and unified definition, making assessment and subsequently development and selection a difficult task. For example, some define it as consistency between espoused values and behavior. However, a problem here is that these values may not be ethically oriented. You can be an honest and consistent abusive bully, and still score high on moral leadership according to this definition.

A more ethically oriented approach, in line with Mendonca and Kanungo (2007), view moral leadership as leadership practices in line with morally justifiable principles and values. Following Rest and co-workers, (1999), such moral principles include the principles of *justice* as well as *care* for people. This may meet Brown & Treviño's (2006, p. 596) definition of ethical leadership as: "*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making*". This means that moral leadership presupposes more than just a moral person. A moral leader must also display and enhance moral values in the day to day leadership, so that it affects the moral orientation and practice of followers as well. This makes it a difficult task, which is illustrated in the two following examples.

Moral imperatives facing leadership realities – two examples of failures

In april 2004 the public was made aware of atrocities and torture of Iraqi detainees in the Abu Grahیب prison in Baghdad. This moral scandal led to several investigations conducted by US Army and other authorities. One of the conclusions in the so called Taguba report (2004) was that these atrocities were clearly the result of lack of moral leadership among commanding officers at various levels of the organisation. In particular the commanding officer of the prison, Brigadier General Janis Kerpinski, who was later demoted from General to Colonel as a result of her lack of leadership. But; why did she fail as a moral leader in a situation that desperately called for just such leadership? Some have pointed at her lack of experience, others that she was too weak, lacking robustness to stand up against intelligence people that conducted the interrogations, others claim that she was not sufficiently visible, lacking practical leadership skills, lacking the ability to create a moral culture. However, a relevant question in our investigation may be: what were the causes of her leadership failures? Was it lack of training? Or, maybe, lack of robustness rooted in her personality traits?

The second situation comes from personal experience some years back (Olsen, 2005). As responsible for the cadets' moral leadership training at the Norwegian Naval Academy, the chaplain and myself felt we had conducted a very good educational year. We were very pleased with ourselves - and the cadets. The results from the theory exams were generally impressive, showing a well developed ability to reflect maturely upon moral dilemmas related to operational leadership. However, during a demanding 14 days' combat simulation exercise concluding the training- and education program that year, we experienced that several of the candidates who had proven to be very mature in their theoretical moral reasoning (A-candidates), nevertheless, committed a series of moral transgressions as leaders in realistic combat situations. They committed these moral errors, not because they did not know better, but because they could not apply what they knew in a complex setting under pressure.

After the exercise, in a state of disillusion, one question troubled us: How can we help them to actually put what they know into their moral practice, even during pressure? It became obvious to us that it takes more than classroom discussions on moral dilemmas and ethical models on just war. Our response to these challenges was to include much more targeted practical training on moral leadership, in realistic field-exercises and in simulators. This change led to a "face validity" significant improvement in the officers' ability to face moral challenges in the heat of the moment. Why this effect occurred, I will try to explain later in the lecture.

But first, let us start at "the top" and discuss how and why culture, or alternatively the moral climate, may represent a relevant factor in the acquiring of moral leadership.

Moral culture – framing moral behaviour

According to Treviño, Butterfield, and McCabe (1998), an organization's ethical context or ethical infrastructure may influence moral leadership. For example, the ethical context of an organization has been found to positively influence managers' moral decision making intentions, as well as the reluctance to lie (Ross & Robertson, 2000). Most of the research in this field has emphasized what is referred to as *ethical climate* (Victor & Cullen, 1988) or *ethical culture*. Both refer to characteristics of the organization that do, or do not, support ethics-related attitudes and behaviours. Treviño and Nelson, (2007) operationalized ethical culture as formal and informal behavioral control systems, such as (1) leadership, (2) reward systems, (3) codes and policies, and (4) ethical norms, that can support either ethical or unethical behaviour in an organization. Interest-

ingly, their studies showed that leadership and a reward system that support moral behaviour combined with a code support for such behaviour had large preventive effect on unethical behaviour. These findings are further supported by Ashkanasy, Windsor, & Treviño (2006), who found that transactional mechanisms like rewards and punishments had a clear impact on ethical behaviour among the members of the organizations.

But why does an ethical climate or culture stimulate the acquisition of moral leadership? Brown and Treviño (2006) found that a strong ethical climate influences leaders and members of the organization through social learning mechanisms. An organization with a strong moral climate may provide more role-models of moral leadership - and through formal policies and informal norms reinforce ethical leadership. In such environments, leaders “learn” that ethical leadership is desirable. This may also imply that leaders who are oriented towards destructive leadership will leave the organization, because of the misfit between their own preferences and the climate and culture they are exposed to.

Where, then, is the link to selection vs. training? According to Brown & Treviño (2006), the evidence demonstrates that a moral climate stimulates the development of moral leadership, probably through social learning. In other words; they find the enhancement of moral leadership a result of social influence and training. However, we could speculate that the demonstrated positive link between a moral climate and moral leadership, at least partially, can be attributed to self-selection mechanisms. Thus, it is possible that a strong moral culture in itself attracts already skilled moral leaders, making the demonstrated link between moral climate and moral leadership an artefact of selection as well as learning. Nevertheless, one pattern seems to emerge from this: Moral culture stimulates moral leaders, which again attract others to emulate them as moral role models. In other words: it takes moral role-models to acquire moral leadership, and moral role-models are brought “into life” by a morals-oriented culture.

The contagious process of moral role modelling

In an interesting 2009 study of 904 employees and 195 managers across 195 departments, Mayer and co-workers (2009) found that the moral leadership of top management colours the moral practices at all levels of the organization. Top leaders’ moral leadership was found to “trickle down” into the middle management, which again affected both positive and negative outcomes among followers “on the shop floor”. For example, a negative relationship was found between top leaders’ moral leadership and followers’ level of *group deviance*; defined as voluntary behaviours of members of a work group that violate norms of the

group and threatens the well-being of the work group (Robinson & Bennett, 1995). Conversely, a positive relationship was established between the top leaders' moral orientation and the followers' commitment to the organization (i.e., organizational citizenship behaviour). In other words, a top leader's moral leadership colours a sub leader's moral orientation – which again influences the morals and efforts among followers further down the hierarchy.

Following Mayer et al. (2009) as well as Brown, Treviño and Harrison (2005), this cascading of moral impulses, this so called “trickle down” effect, works through a combination of social learning (Bandura, 1986) and social exchange mechanisms. Social learning theory, originating from Bandura, finds that we learn by witnessing and then striving to emulate the values and behaviour of models that we deem credible and attractive. Here, it is worth noting that individuals learn not only by direct experience, but also by observing others, and how they are being treated. Hence, Mayer, et al. (2009) emphasize that leaders influence their followers first and foremost by virtue of their position, as legitimate models of behaviour to followers. Leaders' behaviours are observed by subordinates and serve as cues for appropriate moral behaviour. Conversely, unethical leaders are likely to have followers that engage in unethical behaviours.

Another source of influence and learning is related to how the leader rewards moral behaviour and/or punishes unethical practices. When followers learn that over time, moral behaviour is valued and rewarded, and immoral behaviour is punished, they are more likely to engage in, or refrain from such behaviour, as demonstrated in an intriguing study by Brown, Treviño, and Harrison (2005). From this, it follows that the acquisition of moral leadership presupposes moral leadership being “passed on” to new emerging leaders through moral role modelling and moral transactions.

This further underscores the claim that moral leadership can be stimulated through social influence. In other words, it is learnable. But, can we all learn to lead morally - in a military operational context– under pressure? Will all conform and adapt into a moral leadership through social influences, or is it the case that such learning requires some individual dispositions or traits?

Individual moral traits – building blocks in the acquisition of moral leadership

The term *trait* refers to a variety of stable individual attributes, including aspects of personality, temperament, needs, motives, and values (Yukl, 2010). A series of relatively stable traits has been related to successful leadership in general. Already in the early period of leadership research, traits like assertiveness, dominance, stress tolerance and persistency were linked to successful leadership

(Stogdill, 1948, 1974). However, no explicit moral skills were identified in this early research. Accordingly, morals was not seen as a characteristic of effective leaders, and subsequently not something that organizations should look for in selection or focus on in their training and development. Nevertheless, it is worth nothing that studies of military operational leadership seem to confirm the relevance of traits. For example, Johnsen and co-workers, (2009) found that the trait *hardiness*, consisting of the subscales control, challenge, and commitment, predicted transformational leadership in a sample of military officers.

However, back to our task at hand: how can trait research assist us in acquiring moral leaders?

One approach is to identify traits that correlate positively and negatively with moral leadership, in order to support a controlled and good selection process. Yukl (2010) claims that most of the individual traits that are found to be related to effective leadership in contemporary research, are related to moral leadership as well. One way of interpreting this view is that general leadership requirements have a moral basis. Even though few studies have directly studied explicit moral leadership and traits, there are some indirect findings. For example, Rubin, Muntz and Brommer (2006) found the Big 5 personality trait *agreeableness* (i.e., an altruistic, trusting, kind and cooperative person) strongly related to transformational leadership and particularly the facet *Idealized influence*, which is the dimension that is comprised of explicit ethical content. According to Pidemont (1998) these personality dimensions have been found to have very good test retest stability, and therefore relevant in selection. However, it is rare to find studies in which traits explain more than 20 % of the variance in leader behaviour. This indicates that quite a lot of leadership competency “is left open” to learning.

More so, Lombardo and McCauley (1988) found that *integrity*, defined as a relatively stable trait, characterized leaders that were successful, while derailing leaders were found significantly lower on integrity, and more likely to betray a trust or to break a promise in order to advance their career at the expense of others. Another disposition usually presented as stable, is a leader’s *power motivation*. Howard and Bray (1988) claim that most studies show a positive relationship between need for power and advancement into higher levels of management. However, McClelland distinguished between individuals who use power for self-aggrandizement, so-called personalised power, and individuals with a desire to utilize power to the benefit of others (i.e., socialized power). Howell & Avolio (1992) found that these distinctions in power motivation could help distinguish between unethical charismatic leaders and more ethically oriented ones.

More so, a somewhat related trait can be defined as *Machiavellianism* (i.e., the use of guile, deceit, and opportunism in interpersonal relations), a characteristic of people motivated to manipulate others in order to reach own goals. These tendencies are clearly in opposition to moral leadership and have been shown to predict immoral behaviour like willingness to bribe and willingness to lie for self-serving purposes (Ross & Robertson, 2000).

It is also worth noting that Bettencourt et al, (2006) find *trait hostility*, including high *trait anger*, combined with low agreeableness as predicting aggression towards followers, and abusive supervision in general. Bettencourt also shows that some traits are activated into behaviour only when conditions change, like trait anger in the face of provocation. In other words, negative behaviour related to the trait is not visible until a situation contains a provocation. Therefore, in a military setting, it is important to understand how certain traits influence behaviour and reactions during pressure like “life and death” situations, and not based on peace time requirements alone.

In sum this very sporadic review indicates that the identification of positive and negative traits can be an important challenge in the acquisition of moral leadership. But, how can we obtain these leaders of moral disposition and “moral traits”? According to Brown & Treviño (2006) such a challenge faces an organization with two specific tasks: (1) Attract candidates that have a moral orientation and disposition. (2) Select them into leader positions.

Recruitment – attracting the moral talent into the organisation

According to Cable & Judge (1996), individuals are attracted to, and selected into organizations on the basis of perceived person – organization values fit. In terms of moral leadership, this may implicate that individuals with strong moral values and characteristics will actively look for organizations with strong ethical cultures for the purpose of being selected by them. This means that the organization should signal their emphasis on moral leadership during the recruiting process. In this case, an explicit moral self-presentation is important. To be noted: this may also remind us why the illustration on the front page of the Norwegian Naval Academy recruitment brochure in the mid 90’s was somewhat misplaced, given that it consisted of a copy of a 100 kr note. Here, the message was clear. Join the Navy, we pay you to go to school here. Indeed an interesting value message from the Navy.

Selecting the moral talent

One thing is to attract moral talent; another is to actually pick the right persons. Johnsen and Pallesen at the University of Bergen distinguish between two somewhat different approaches in choosing the right candidates for a leader position; labelled *negative* or *positive* selection. In negative selection the main objective is to select away in order to avoid individuals with a negative disposition to enter the position. In negative selection, actively testing for immoral traits and tendencies will be an important part of the selection focus. Given the relatively stronger negative impacts of immoral leadership compared to the positive impacts of a morally oriented one (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001), the quality of such a selection process is of paramount importance. In this way, false positive choices implicating a misjudgement of moral character may be avoided. Here, a tool kit of assessment tests and procedures needs to be developed explicitly to support a nuanced negative selection-process, as well as aiding the organization in identifying desirable traits in a parallel positive selection.

A strong side of the selection into the Norwegian Military Schools, as I see it, is their combination of psychological testing, interviewing, as well as practical exercises, both team based and individual, over several weeks. This enables a broad spectre of observations of the candidates. However, to my knowledge, no exercises are specially developed to activate moral dispositions, like integrity, fairness or trait anger. This may be something to focus on in the future.

It is also worth noticing that no explicit and targeted selection at the basis of moral leadership, and dispositions for such leadership, is conducted in internal promotion processes for higher positions in the Norwegian Armed Forces. Given the demonstrated importance of moral role modelling, and the huge impact that leaders in higher positions have (or may have) on a large portion of the organization's moral orientation, a thorough moral scrutiny of these candidates would be a wise practice in order to "acquire moral leadership".

In other words; ethical climate, moral role modelling, recruitment and selection may contribute to moral leadership. But what about critical "in extremis" situations, for example during combat, where civilians unexpectedly and suddenly obstruct your line of fire, providing an opportunity for insurgents to reorganize if you stop firing? It may be that moral leadership in such situations require more than role modelling and moral dispositions. Leadership during such conditions may also require task and contexts specific training. However, the evidence based literature on how to train moral leadership in such critical situa-

tions is sparse. Nevertheless, as a starting point, we could claim that a key challenge in moral leadership training is to stimulate those skills, attitudes, behaviours, emotions, etc, that are activated when a leader actually performs moral leadership - “there and then” - in a critical situation. In other words, we need to focus our training in the right direction.

What is “working” when we act morally? (What should we stimulate?)

Jonathan Haidt (2001) claims, in line with a so called social intuitionist approach, that in a naturalistic setting, moral behaviour, and subsequently, moral leadership is the result of intuitive processes driven by emotions, and not explicit moral reasoning involving the production of moral arguments. If Haidt is right, (and growing evidence is pointing in his direction), training should stimulate moral intuitive decision making and action, and not just theoretical classroom reflections on moral dilemmas. Haidt actually claims that such moral knowledge is irrelevant in split second decisions, serving only as after-rationalization, explaining moral errors after an act has been conducted.

This may explain why the academically competent cadets I described for you in the introduction failed “in the moment of truth” – i.e. when they faced a “real” moral challenge. Their well developed moral reasoning capabilities could not support them, because other “competencies” were required.

How can we develop moral intuition?

Few studies, if any, have investigated how moral intuition or gut feeling can be stimulated. But insights from the literature on naturalistic decision making may shed light on how to develop this practice-oriented intuition. Klein (1998) found, seemingly in line with Haidt, that experienced operational leaders, including fire fighters and military officers, when faced with a critical situation, made most decisions unconsciously and intuitively on gut feeling without explicit analysis of the problem. Hence, following Klein, these decisions were mostly made implicitly as the result of pattern recognition, and not as a product of an explicit analysis of the situation.

Accordingly, development of moral decision making and behaviour should provide leaders with mental patterns that enable them to recognise important moral cues in a situation, automatically and intuitively. To obtain such “intuitive” action, Klein (1998) suggested realistic and practical training as a fruitful avenue.

In an interesting study by Laberg and co-workers (2000), the learning effect of practical and situation-specific training on individuals’ ability to cope with

stressful and challenging situations was documented. They found that four to five hours realistic pre-training two weeks before participation in an 18 hours POW exercise which involved capture, hard mental and physical pressure and interrogations, strongly improved performance compared to a control group that only received theoretical preparation on coping techniques, etc. The officers that had practical training disclosed much less information to the enemy forces than those officers that had no practical training in advance, and were assessed to cope far better in the situation. This can also be seen as moral leadership, given that exposure of vital information to the enemy may lead to drastic consequences for many. One possible explanation of this positive training effect may be that the pre-training created mental patterns that enabled better pattern recognition and intuitive adjustment to the situation the next time they encountered a POW situation.

Notably, a similar tendency can be found in training of *situational awareness* (SA; i.e., the ability to perceive a situation accurately), and performance under pressure. For example, Saus et al., (2006) conducted an intervention aiming at improving police officers ability to react correctly and shoot well in hostile situations, in order to protect themselves as well as potential victims (in other words, a moral component related to failure). The results showed that three repetitions of a realistic exercise in a shooting simulator improved the officers ability to handle such situations significantly, compared to a control group which had not received such training. These simulator situations were all complex and encompassed both innocent victims and legitimate targets combined with time- and evaluation pressure. In addition to the situation itself, this training-intervention included freeze techniques and instructors challenging the officers' situational assessment through reflective questioning. Notably, as in the POW example above, we find that the utilization of repeated training sequences and freeze techniques improve performance, probably as the result of increased pattern recognition capacity.

In sum; this points at practical and realistic training as an important gateway to the development of morals and moral leadership. As a curiosity of sorts, this seems to support the Aristotle's claim that virtue is the result of practice and repetition, more than academically oriented moral reasoning. It is also noteworthy that Yukl (2010) finds that a series of studies shows that leadership in general is better learned from experience than from formal training programs.

Meanwhile, we ought to bear in mind that experience and training do not necessarily equal learning. According to a study of officers in the US Army by Mumford and co-workers (2000), the learning effect of leadership training is

The challenge of acquiring moral leaders, a question of training and/or selection?

dependant on (1) the degree of challenge, (2) the variety of tasks, and (3) the quality of feedback given the leaders. It is also worth noticing Avolio and Luthan's (2006) claims based on a review of 200 leadership intervention studies that far too many untested assumptions prevail in the leadership development arena, and few can make a claim that they have a scientifically based method that will enhance leader development. When it comes to moral leadership, this is probably even truer.

The challenge of acquiring moral leaders- a matter of selection and/or training?

In relation to leadership in general, my point would be in line with Avolio and Luthans, (2006) that it takes a combination of both selection and training in order to acquire moral leaders. Some evidence may be provided for this assumption. Firstly, a series of studies relates stable traits to effective leadership as well as immoral leadership behaviour. In other words traits do matter. Further more, three studies from our research group in operational psychology at the University of Bergen may provide some further insights on the relationship between selection and training in the enhancement of leadership.

In the first study, Saus (ongoing/personal communication, 15 may 2010) found that a resilient personality type (i.e., trait) predicted the quality of situational awareness (SA) in a sample of police officers dealing with a complex situation. In a related study, Saus and co-workers (2006) showed that the SA was highly sensitive to training interventions as well. This indicates that the ability to interpret an operational context accurately, which has been found to be a vital element also in the production of moral behavior (Rest, et al., 1999) may be due to a combination of both personality traits and training.

But what about the interaction effect between traits and training?

Could it be that the effect of training presupposes certain traits, in order to be effective? Interestingly, Johnsen and co-workers (2009) found that the level of *hardiness* predicted how much officers benefited from stressful training interventions in terms of improved transformational- and transactional leadership. Both these leadership styles have been portrayed as encompassing a relatively strong moral leadership component (Bass & Steidlmeier, 1999). Hence, there is at least partial empirical evidence that the acquiring of moral leadership presupposes a good interplay between selection, for example by providing candidates of high hardiness, and realistic training.

To conclude, as illustrated in figure 1 at page 3; I have now identified four interrelated factors: 1) moral culture/climate, 2) moral role-modeling, 3) moral

traits and selection, and 4) targeted training, that I believe, in sum, may explain how we should focus our efforts in order to meet the challenges of acquiring moral leadership.

References

- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440.
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Treviño, L. K. (2006). Bad apples in bad barrels revisited: Personal factors and organizational rewards as determinants of managerial ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly*, 16, 449-474.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader. Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Bettencourt, B. A., Talley, B., Benjamin, A. J., & Valentine, J. (2006). Personality and Aggressive Behavior Under Provoking and Neutral Conditions: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin* 132(5), 751-777.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 596-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job-choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 297-311.
- Darley, J. M., & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377-383.
- Department of the Army. (2006). *Field Manual 6-22. Army Leadership. Competent, Confident, and Agile*. Washington, DC.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(814-834).
- Howard, A., & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54.

The challenge of acquiring moral leaders, a question of training and/or selection?

Johnsen, B. H., Eid, J., Pallesen, S., Bartone, P., & Nissestad, O. A. (2009). Predicting Transformational Leadership in Naval Cadets: Effects of Personality Hardiness and Training. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(9), 2213-2235.

Klein, G. (1998). *Sources of Power*. London: The MIT Press.

Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development. Essays on Moral Development (Vol. 1)*. New York, NY: Harper & Row.

Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages. Essays on Moral Development (Vol. 2)*. San Francisco: Harper & Row.

Kolditz, T. A., & Brazil, D. M. (2005). Authentic leadership in in extremis settings: a concept for extraordinary leaders in exceptional situations. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development* (pp. 345-357). Oxford, UK: Elsevier.

Krulak, C. C. (1999). The strategic corporal: Leadership in the three block war. *Marines Magazine*(1).

Laberg, J. C., Eid, J., Johnsen, B. H., Eriksen, B. S., & Zachariassen, K. K. (2000). Coping with interrogations. In C. McCann & R. Pigeau (Eds.), *The Human in Command. Exploring the Modern Military Experience*. New York: Kluwer Academic.

Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988). *The dynamics of management derailment*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. []. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1-13.

Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (2007). *Ethical leadership*. New York: Open University Press.

Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly, 11*, 87-114.

Olsen, O. K. (2005). Mellom svik og moral- den vanskelege danninga. *Pacem, 8*(2).

Piedmont, R. L. (1998). *The Revised NEO Personality Inventory. Clinical and Research Applications*. New York: Plenum Press.

Pinker, S. (2008, 13 jan 2008). The moral instinct. *The New York Times*.

Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M. J., & Thoma, S. J. (1999). *Postconventional moral thinking. A Neo-Kohlbergian approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Rhode, D. L. (2006). Introduction: Where is the leadership in moral leadership? In D. L. Rhode (Ed.), *Moral Leadership. The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy* (pp. 1-53). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-572.

Ross, W. T., & Robertson, D. C. (2000). Lying: The impact of decision context. *Business Ethics Quarterly, 10*, 409-440.

Rubin, R. S., Munz, D. C., & Brommer, W. H. (2006). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal, 48*, 845-858.

- Saus, E. R., Johnsen, B. H., Andersen, R., Riisem, P. K., & Eid, J. (2006). The effects of brief situational awareness training in a shoot not shoot police simulator. *Journal of Military Psychology, 18*(3), 3-21.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3 ed.): Wiley Publ.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Taguba, A. M. (2004). *Article 15-6 Investigation of the 800th military police brigade*.
- The Norwegian Defence Staff. (2007). *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*. Oslo: The Norwegian Defence Staff.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. M. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*, 447-476.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (4 ed.). New York: Wiley.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*, 101-125.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearsons.

Olav Kjellevold Olsen (f. 1968). Orlogskaptein og lærer i lederskap ved Sjøkrigsskolen. Militær utdanning fra Luftforsvarets befalsskole, Sjøkrigsskolen og Forsvarets russiskutdanning. Hovedfag i teologi. Disputerte for doktorgraden i psykologi ved Universitetet i Bergen mai 2010 med avhandlingen: "Are good leaders moral leaders? The relationship between effective military operational leadership and morals."

Etikkundervisning for vernepliktige - mellom teori og praksis

AV INGRID NYHUS

Kurset ”Etikk og militærmakt” er obligatorisk for alle som gjennomfører første-gangstjenesten. Den obligatoriske deltakelsen gir Forsvaret en gylden anledning til å diskutere etiske spørsmål og formidle verdier til unge soldater som møter en militær virkelighet for første gang.

Gjennom mediene har vi den siste tiden blitt presentert for norske soldater som kanskje – eller kanskje ikke – har trådt over en grense for hva som er moralsk akseptabel oppførsel. Debatten om norske soldaters opptreden i Afghanistan minner oss om at etikkundervisningen i Forsvaret er aktuell og viktig. Det jobbes stadig med å forbedre og videreutvikle etikkundervisningen, og de siste årene har kurset vært gjennom store endringer. Kurset har fått status som høgskolefag, slik at de vernepliktige gis mulighet til å tilegne seg fem studiepoeng i faget.

I denne artikkelen skal jeg drøfte hvordan kurset kan utvikles videre mot et tosidig mål: Hvordan utvikle et kurs som tilfredsstiller akademiske høgskolekrav uten å miste muligheten for å trene etisk bevissthet hos den enkelte soldat gjennom refleksjon og debatt? Denne problemstillingen skal jeg belyse ved først å ta et historisk tilbakeblikk på etikkundervisningen. Deretter skal jeg diskutere hvordan kurset kan utvikles videre med tanke på innhold, undervisningsmetoder og tilpasning til deltakernes forutsetninger.

Historisk tilbakeblikk

Etikkundervisning for vernepliktige har lange tradisjoner i Forsvaret. Grunnlaget for dagens etikkundervisning var ”Prestens time” som bestod av klasseromsun-

dervisning der feltpresten holdt foredrag om allmenntiske temaer med teologiske referanser (Hagesæter 2010). I disse timene doserte feltpresten for de vernepliktige som passive tilhørere (Lunde 2002). Senere kom Tros- og verdiprogrammet (TVP), et undervisningsopplegg der det ble lagt opp til mer aktiv deltagelse fra soldatene og der den teologiske forankringen ble mer avdempet (Hagesæter 2010).

Feltprestekorpset utviklet i 2005 et nytt undervisningsprogram, respekt, ansvar, mot (RAM). RAM tok i større grad enn tidligere utgangspunkt i de vernepliktiges hverdag og la vekt på å få de vernepliktige aktivisert gjennom bruk av case og ulike innspill. Programmet fikk bred politisk støtte og ble godt mottatt i organisasjonen. RAM hadde et klarere profesjonsetisk siktepunkt enn TVP og tok opp etiske spørsmål av mer militærfaglig betydning.

Målsettingen med RAM var å tilby et etikkprogram som skulle virke på holdningsskapende og ikke bare tilføre kunnskap (Mæland m.fl. 2005). Gjennom case og innspill skulle undervisningsprogrammet motivere til refleksjon og diskusjon om utøvelsen av den militære profesjonen (Hagesæter 2010).

RAM består av følgende leksjoner: Jeg i møte med Forsvaret, Når moralen settes på prøve, Maktanvendelse og konflikthåndtering, Møte med det fremmede, Døden som speil på livet, Robust moral. Leksjonene brukes fortsatt og hver leksjon består av en dobbelttime. I tillegg er det kommet til en sjuende leksjon i etisk argumentasjon.

I 2008 fikk de vernepliktige mulighet til å tilegne seg fem studiepoeng i etikk (Lunde 2010). Med studiepoengsreformen ble fagmyndigheten for etikkundervisningen flyttet fra Feltprestekorpset til Forsvarets høyskole, mens den praktiske gjennomføringen av undervisningen ble værende hos feltprestene. Da kurset fikk status som høyskolekurs, oppstod behovet for sterkere teoretisk forankring. Det ble utviklet en ny pensumbok *Etikk og militærmakt* (Lunde og Matlary 2009). Det var med denne reformen at den sjuende leksjonen i etisk teori og metode ble lagt til, men ellers ble det gjort få endringer i undervisningen. Feltprestene baserte fortsatt undervisningen på forelesningsrekken RAM.

Kursets innhold

I dag består kurset ”Etikk og militærmakt” av forelesningsrekken RAM og pensumboka *Etikk og militærmakt*. Boka består av akademiske og teoritunge artikler som tar opp et bredt spekter av temaer. Her er blant annet stoff om innrykksreaksjoner, om retterferdig krig-tradisjonen og en analyse av begrepet makt slik det blant annet er brukt hos Weber, Foucault og Habermas. Boka har mye inter-

essant å by på for en skolert leser, men den representerer en sterk kontrast til leksjonene i kurset. En viktig utfordring for kurset, er derfor å lage et mer enhetlig opplegg med bedre sammenheng mellom undervisning og pensumbok.

Jeg har snakket med feltprester og observert undervisningen ved ulike avdelinger. Mitt inntrykk er at undervisningen blir godt mottatt. RAM skaper åpenbart engasjement og debatt i klasserommet. Men det er imidlertid et gjennomgående trekk ved tilbakemeldingene fra feltprestene at diskusjonene og refleksjonene ikke forankres i pensum. Dilemmaene blir ikke diskutert ut fra et etisk utgangspunkt, og diskusjonene ender fort opp i synsing og vage standpunkter.

Casene og innspillene som blir brukt i RAM, starter som oftest med allmenne problemstillinger og har derfor ikke en så tydelig militæretisk forankring. Som et eksempel vil jeg trekke fram leksjon 2: ”Når moralen settes på prøve”. Denne leksjonen begynner med en case om økonomisk underslag der en tillitsvalgt tar penger fra en innsamlingsaksjon for å hjelpe broren sin. Kursdeltakerne skal diskutere og ta stilling til hvordan de skal forholde seg til dette underslaget. Eksempelet i leksjon 2 er greit nok, og det kan sikkert skape refleksjon og diskusjon. Jeg tror likevel at vernepliktige vil oppleve det mer aktuelt og utfordrende å ta for seg dilemmaer med tydeligere tilknytning til militær virkelighet. Unge mennesker som akkurat har kommet i militæret med alt hva det innebærer, har behov for å diskutere alt det utfordrende, provoserende og vanskelige som militærmakten har å by på. Det er nettopp dette behovet kurset bør gripe fatt i.

For at de vernepliktige skal oppleve at kurset tilbyr dem noe mer enn en refleksjon over stort og smått i livet, tror jeg casene og innspillene i større grad må ta utgangspunkt i avdelingen og den militærfaglige konteksten. Når Forsvaret profesjonaliseres, er det naturlig at også etikkundervisningen for de vernepliktige får en tydeligere profesjonsetisk forankring.

I videreutviklingen av kurset vil det være nødvendig med en grunnlagsdebatt om hvilke emner kurset skal inneholde. Det er ikke gitt hvilke temaer som faller innenfor faget militæretikk. Etter å ha blitt kjent med kurset, både pensum og undervisning, sitter jeg igjen med et inntrykk av at det er uklart hva Forsvaret ønsker at soldatene skal lære. Med en tydeligere profilering av kurset unngår vi at faget omhandler litt om alt og på den måten mister en etikkfaglige identitet.

Kursets metodikk

Så langt har jeg villet vise at leksjonene og pensum bør samsvare mer med hverandre. Det har å gjøre med kursets innhold. Men hva med undervisningsmetode-

ne? RAM har basert seg på induktiv metode, en metode der man går fra del til helhet, fra det konkrete til det abstrakte, fra empiri til teori. Eksempler fra kurset er at man ser film og diskuterer situasjoner som filmen presenterer. Det gir soldaten mulighet til å beskrive og sette ord på egne erfaringer fra verneplikten – og til å diskutere tenkte situasjoner som er konkrete og nær soldatenes virkelighet.

Induktiv metode innebærer at empirien skal løftes til teori. Det kan føre til at soldaten får et mer aktivt forhold til etikken, og at det skapes større forståelse og bedre innsikt i dilemmaene som presenteres. Det blir et *subjekt – subjekt*-syn på læring der den vernepliktige blir delaktig i sin egen læreprosess, versus et *subjekt – objekt*-syn på læring. Forhåpentligvis vil dette gi økt engasjement og motivasjon for faget.

Det er mye positivt ved den induktive tilnærmingen som RAM legger opp til. Ideelt sett kan en slik tilnærming føre til at soldaten løfter sine refleksjoner opp på et høyere teoretisk nivå. Men fungerer undervisningen etter intensjonene? Mitt inntrykk er at soldatene presenteres for altfor mange innspill i løpet av en dobbeltime. Kan det være slik at det blir for mye fokus om case, slik at man ikke rekker å fordype seg i de temaene som kurset tar opp? Spørsmålet blir da både om soldaten når fram til en økt refleksjon – og om det igjen fører til ønsket læringsutbytte.

Jeg mener vi bør fortsette å basere mye av undervisningen på den induktive metoden. Men vi bør videreutvikle konseptet og gjøre det mer gjennomarbeidet ved å koble det til målene for hele kurset. Som jeg har presisert tidligere, bør kurset få en sterkere forankring til teorifeltet. Den induktive metoden trenger ikke å begrense seg til de aktivitetene som er blitt brukt i RAM. Andre aktiviteter enn film og gruppediskusjoner kan være vel så egnet til å få fram etiske dilemmaer fra hverdagen til de vernepliktige – og kan samtidig være egnet til å engasjere enda mer.

Slik jeg ser det, vil etikkundervisningen være tjent med å kombinere teori med praktisk trening. Et mål må være å flytte deler av undervisningen ut i felt. Dersom de vernepliktige i større grad får trene på case og etiske dilemmaer i virkelighetsnære operasjoner, vil læringsutbyttet bli større. Feltpresten blir da en veileder som kan være med og drøfte de valgene som ble gjort. Etikkteorien blir koblet til praksis og vil forhåpentligvis oppleves som mer relevant. Ved å bringe deler av etikkundervisningen ut i felt får den vernepliktige erfart hvordan det er å skulle ta stilling til moralske dilemmaer i pressede situasjoner. De vil oppleve hvordan valg endrer seg og påvirkes av fysiske påkjenninger i et samspill med andre.

I følge sosiokulturell læringsteori utvikles bevisstheten i aktiv samhandling (Dysthe 2002). Det sosiokulturelle læringssynet står sterkt i pedagogikken generelt og vil være spesielt viktig i en organisasjon som Forsvaret. Dette fordi Forsvarets holdninger og verdier i stor grad er med på å påvirke enkeltindividets verdigrunnlag, og fordi spenningen mellom individ og kollektiv er under kontinuerlig press i Forsvaret. I dagens RAM fokuserer og fremhever man den enkeltes verdi- og normgrunnlag. I større grad enn tidligere bør refleksjonen starte i det kollektive. Man må se samhandlingens betydning for de vernepliktige og skjønne hvordan samspillet former og preger den enkeltes verdi- og normgrunnlag.

Å formidle etikk er noe som handler om relasjonen mellom mennesker og som angår oss alle – i alt vi holder på med, også i språket vi bruker i avdelingene og hvordan vi omtaler våre medsoldater. For å skape en bevissthet rundt dette, kan en løsning være å gi feltprestene en større anledning til å utforme undervisningen selv. Kurset er i dag sentralstyrt, og innhold og metodikk er fastlagt på forhånd. Feltpresten har likevel en mulighet til å tilpasse casene og innspillene til lokal kultur og kontekst. Tilbakemeldingene er at dette i liten grad blir gjort og at de aller fleste feltprester kjører kurset uendret. Svakheten ved det er at kurset blir lite kontekstualisert og ikke tar utgangspunkt i soldatenes situasjon. Styrken ved et slikt standardisert opplegg er at det er enkelt å følge, og at de vil sikre at det undervises i teoriene og perspektivene som reflekteres av fagplanen.

I videreutviklingen av et nytt kurs er forslaget mitt å få til en større lokal utforming. Feltpresten tar utgangspunkt i målsetningene for kurset, men har i større grad enn tidligere ansvaret for å forme innholdet i undervisningen selv. Et alternativ til et ferdiglaget og sentralstyrt kurs er at feltprestene går sammen grenvis og lager undervisningsopplegg som passer til den enkelte forsvarsgren og de enkelte tjenestekategoriene med veiledning fra fagavdelingen i Feltprest-korpset.

Feltpresten kan da koble etisk teori til reelle problemstillinger og praktiske dilemmaer som soldatene møter i hverdagen. På den måten tar kurset både soldatene og feltprestene på alvor og man unngår at de vernepliktige presenteres for oppkonstruerte case. Casene vil i større grad gi mulighet for gjenkjennelse og identifisering. Et slikt undervisningsopplegg gir også mulighet for å bruke annet militærfaglig personell i undervisningen. Hagesæther (2010) argumenterer for at forelesere med militærfaglig bakgrunn vil virke mer motiverende og fungere bedre som formidlere av militæretikk enn feltprester som ikke har vært i felt.

Hvordan treffe målgruppa?

De vernepliktige er ikke en ensartet gruppe, noen har videregående, noen har utdanning utover videregående, noen har ingen av delene. Hvordan skal vi møte en slik sammensatt gruppe? Alle må ta kurset som en obligatorisk del av første-gangstjenesten, men ikke alle har ambisjoner om å ta eksamen som gir dem studiepoeng. Det er en utfordring å finne et nivå på kurset som kan favne begge disse gruppene. På den ene siden må det være et visst faglig nivå på undervisningen slik at de som ønsker å ta eksamen, får et grunnlag for det. På den andre siden må ikke kurset bli så teoretisk at det oppleves som irrelevant og uinteressant av deltakerne.

Deltakerne er soldater, ikke studenter. De avtjener verneplikt og har ikke søkt seg til et spesielt studium med alt hva det innebærer av forventninger, motivasjon og ønske om å lykkes. Dette er noe som kursholderne bør ta hensyn til og la det få konsekvenser for det kurset som tilbys. Man kan kanskje "tvinges gjennom" en tremilsmarsj, men kan man "tvinges gjennom" etisk refleksjon og tilegnelse av teoretisk kunnskap? Det er derfor viktig at kurset tar høyde for målgruppas ulike forutsetninger og interesser.

Etter å ha gjennomført kurset, har den enkelte mulighet til å ta eksamen. Eksamen er skriftlig og vurderes til bestått / ikke bestått. En slik evaluering sier lite om utbyttet den vernepliktige har hatt av undervisningen. Det er mange sider ved undervisningen som ikke blir fanget opp gjennom en slik vurdering, for eksempel de holdningsdannende aspektene ved faget.

Sammenheng mellom undervisning og eksamen er et grunnleggende prinsipp i praktisk pedagogikk. At det er samsvar mellom læringsprosessen og evalueringsformen er noe som bør etterstrebes. Slik RAM kurset er i dag, så er det et språk mellom undervisningens innhold og hva som vurderes til eksamen. Mens det affektive aspektet er tydelig til stede i undervisningsopplegget, er det kognitive læringsmål de vernepliktige blir testet i ved eksamen.

Dette kan illustreres ved at man først skal sitte i klasserommet med mer eller mindre fremmede medsoldater og en ukjent feltprest – og diskutere og legge for dagen hva slags minne du vil at dine nærmeste pårørende skal ha om deg etter at du har gått bort (leksjon 5). Deretter kommer du til eksamen og skal besvare: "Diskuter det å ta liv ut i fra nytteetikk og pliktetikk". Problemstillingen er her kanskje satt litt på spissen, men slik jeg ser det viser den samtidig noe om dagens situasjon, og den forteller at noe bør gjøres for å videreutvikle kursopplegget.

Avslutning

At et kurs i Etikk og militærmakt må formidles på en slik måte at etikken ikke blir noe teknisk-teoretisk, vil de fleste være enige i. Etikken handler jo dypest sett om forholdet til våre medmennesker og er derfor et fagfelt som bør knyttes an til praksis. I bestrebelsen på å nå fram til kursdeltakerne, tas det ofte for gitt at undervisningen bør utfordre den enkelte. På den måten skapes det en reaksjon og grunnlag for refleksjon. Jeg tror imidlertid at etikken også bør bekrefte gruppas holdninger og verdier, gjennom en sosiokulturell tilnærming.

I videreutviklingen av kurset må vi sørge for at etikkteorien blir et redskap til å diskutere reelle problemstillinger og dilemmaer for de vernepliktige. Men med dagens hendelser i Afghanistan må etikkundervisningen gå et skritt lenger enn det å legge til rette for debatt og refleksjon. Forsvaret må tørre å formidle en etikk som viser vei. Det må være tydelig at det er visse forventninger til språk og holdninger som blir brukt – og andre igjen som ikke er akseptable.

Et kurs på seks dobbelttimer gir ingen garanti for riktige handlinger og høyverdige moralske begrunnelser i enhver situasjon. Arbeidet med holdninger og moralsk forsvarlig atferd må det jobbes med kontinuerlig. I et hierarkisk system som Forsvaret er det kanskje først og fremst et ledelsesproblem når dårlige holdninger får lov til å utvikle seg. Befalet har stor makt og myndighet over den kulturen som oppstår i en avdeling. Etikkundervisningen for de vernepliktige må derfor legge grunnlaget for etikkundervisningen på befal- og krigsskolenivå.

Med en tydeligere profilering av kursets innhold, mer variasjon i undervisningsmetodene og en tilnærming som tilpasser seg soldatens premisser, kan dette kurset bli en viktig del av verneplikten. De vernepliktige som i dag møter opp i Forsvaret og får utdelt sine nye uniformer, har på forhånd møtt krig og krigshendelser gjennom mediene. Det vil være fint dersom disse menneskene erfarer at der de kan stiller relevante og kritiske spørsmål spørsmål og er med på å formidle en retning i de mange utfordringene som den enkelte møter. Lykkes vi med det, tror jeg det i seg selv kan bidra til å gjøre verneplikten meningsfull.

Litteratur

Dysthe, Olga (red.) (2002) *Dialog, samspel og læring*. Abstrakt forlag, Oslo.

Fagplan "Etikk og militærmakt".

Hagesæther, Alf Petter (2010) *Makt og Etikk. Norsk militær profesjonsetisk diskurs 1959-2009*. Misjonshøgskolens forlag, Stavanger.

Lunde Nils Terje (2002) "Instruksjon – interaksjon eller identifikasjon? Hvordan undervise og formidle etikk ved Forsvarets skoler?" Foredrag ved krigsskolens etikkaften 27. februar 2002.

Lunde Nils Terje (2010) ”Studiepoengreformene og etikkopplæringen i Forsvaret: Undervisningsopplegg og pensum.” I *Pacem* 13:1 s. 127-132.

Lunde, Nils Terje og Janne Haaland Matlary (red.) (2009) *Etikk og militærmakt*. Gyldendal akademisk. Oslo.

Mæland, Berntsen og Ofrim (2005) ”Introduksjon til RAM – tenkning, pedagogikk og teknikk.”

Rammeplan for etikkundervisningen 2005.

Ingrid Nyhus er ansatt som pedagogisk rådgiver i Feltprestkorpset og har arbeidssted på Forsvarets høgskole. Hun har en master i pedagogikk fra UIO og har tidligere jobbet i Barne - og ungdomspsykiatrien.

Armadillo

AV REIDAR KIRKEVOLD

Det er nå mer enn ni år siden det islamistisk anrettede terroranslaget mot World Trade Center i New York 9/11 2001 fant sted. Krigen mot terror har gått sin gang i Irak og Afghanistan. De politiske og militære konsekvensene har vært like uforutsigbare som de har vært betydelige.

Tilstander vi tidligere forbandt med helt andre forhold enn våre egne har nå blitt til realiteter vi må regne med. 9/11 har fått sine oppfølgere på europeisk grunn. Vi minnes med gru hendelsene med terrorangrepet på lokaltogene i Madrid 11. mars 2004 og anslagene mot undergrunnsbanen og en buss i London 7. juli 2007, bare for å nevne et par av de ekstreme uttrykkene terrorrealiteten har gitt seg i vår egen verdensdel.

I tillegg til den stort anrettede volden som har til hensikt å skape allmenn frykt, er det også terrorhandlinger som sikter skarpere og mer tilsiktet mot enkeltmål. Den kulturpolitiske diskusjonen om forholdet mellom den vestlige og den islamske verden har nådd oss med forsterket kraft. Diskusjonene florerer med sterke emosjoner som avstedkommer tilstander med vold og drap.

Vi har vår egen militære samtidshistorie. Norske kvinner og menn trer inn i uniform for å tjenestegjøre under de internasjonale operasjonene i Afghanistan. Soldater kommer preget tilbake etter oppholdet i Afghanistan. Og noen kommer hjem i kiste med fjernsynsoverført direktesending fra Gardermoen flystasjon.

Det er ikke lenger en situasjon av uoverstigelig distanse. Det er våre egne som står mitt oppe i kamphandlinger med de fatale konsekvenser den slags forhold bringer med seg. Den naturlige reaksjon med behov for å forstå, forklare og analysere har meldt seg med all sin legitimitet.

Armadillo som ganske nylig er satt opp på norske kinoer henter sin beretning fra den danske militærleieren med samme navn i den utsatte Helmand-provinsen i den sørlige Afghanistan.

Vi følger noen unge danske soldater som ganske uforberedt møter en virkelighet fjern fra hva de er vant til i sitt trygge og velkjente Danmark. Her er ingen lettkleddes strippepiker som forlyster utreiseklare soldater under privatfester, men

kvinner kledd til det ugjenkjennelig i burka distansert fra enhver normal kommunikasjonsmulighet. Og her er samtaler og temaer med et helt annet alvor enn det som til vanlig fyller rom hvor unge menn med stridsutrustning beveger seg.

Den danske filmskaperen Janus Metz har i sin dokumentarfilm gitt en sober og nøktern beskrivelse av danske soldaters livsforhold under tjeneste i Afghanistan. Filmen gir et nært og realistisk bilde av hvordan det er å være soldat ute i felt preget av usikkerhet og fare.

Etter å ha sett filmen sitter jeg igjen med et inntrykk av at *Armadillo* formidler en stemning med en grå og trett undertone, slik soldaten har det etter døgnet belastet med tung utrustning, lite søvn og en stadig usikkerhet hengende over seg. Regissøren har på dette vis klart å hente opp noe som oppleves genuint og sannferdig, og som gir det melankolske bakteppet situasjonen er preget av.

I diskusjonene som har fulgt i kjølevannet av filmen, først og fremst i Danmark, men også her til lands, er det blitt vist til en episode hvor soldatene blir trukket frem som kyniske og uansvarlige i sin soldatgjerning. Det handler om skuddsalver ned i noen diker etter en kamphandling mellom de danske styrkene og Taliban, og det har dreiet seg om henvisninger til samtaleform soldatene imellom etter en skuddveksling med motstanderne.

Det er åpenbart at den rå og robuste væremåte som her presenteres av de danske soldatene ikke ligger innenfor den opptreden vi ønsker av soldater i slike situasjoner. Allikevel vil jeg si at det ikke først og fremst er følelseskulde og etisk uansvarlighet som trer frem i bildet av filmen.

For å bedømme det aktuelle forholdet, tror jeg det er nødvendig å hensette seg til den virkelighet og situasjon soldatene vitterlig befinner seg i før man presenterer en knusende dom over soldatenes valg og væremåte. Stor fare for eget liv, den dertil hørende redsel, sinne og utmattelse gjør at soldatopptredenen vil kunne fremtre på en annen måte enn den strengt tatt helst ønskelige.

De danske soldatene i *Armadillo* er vanlige soldater fra ulike strøk og egne i Danmark. Den akademiske tilnærming er ikke deres, de er ganske alminnelige soldater som etter beste evne forsøker å reflektere etisk i en krevende virkelighetsramme. Her er ingen sosiopater kledd i uniform som kommer til syne, men emosjonelt troverdige unge mennesker som trer frem på kinolerretet.

Religion og kulturperspektivet møter soldatene med full tyngde i kontrasten mellom det ganske sekulære danske samfunn og det tradisjonalistiske afghanske. Spørsmål man knapt nok blir forventet å skulle avgi svar på hjemme i Danmark under henvisning til privatlivets fred, blir i den afghanske sammenheng presentert med forventninger om tydelige svar.

Igjen synes de danske soldatene å turnere de nye utfordringer hvor avveininger og klarhet balanseres på en måte som tjener styrken og den enkelte.

I det hele tatt er det en opplevelse at Janus Metz har møtt de danske soldater preget av en nødvendig respekt, og det er en imponerende evne til å gjengi situasjoner og skjebner som her presenteres.

Reidar A. Kirkevold (f. 1955). Edv. Griegs vei 5, 1410 Kolbotn. Major/stasjonsprest Gardermoen flystasjon. Deltakelse i flere utenlandsoperasjoner: Skipsprest, KV Andenes, Golfkrigen 1991. Bataljonsprest, UNPROFOR, Makedonia 1994. Detasjementsprest, KFOR, Kosovo 2001. Han har tidligere vært sjømannsprest i Ny York og Hamburg.

