

Grunnlagsdokument for utviklingen av den militære profesjonen

Dette dokumentet utgjør et teoretisk grunnlag for Forsvarets videre arbeid med en helhetlig utvikling av den militære profesjon. Grunnlaget er utarbeidet av en bredt sammensatt arbeidsgruppe fra Forsvaret, nedsatt av profesjon og kulturprosjektet i Forsvaret. Arbeidsgruppen ble ledet av Oberstløytnant Sebastian Bergstrøm.

Profesjon og kulturarbeidet overføres til linja i Forsvarsstaben (HR og kompetanse) 1.juli 2024. Arbeidsgruppens tydelige anbefalinger danner en god plattform for den videre utviklingen. Forslag til tiltak vil tas inn i virksomhetsplanprosessen for Forsvaret, og først da er de å anse som godkjent og iverksatt.

Forsvaret ønsker en åpenhetskultur. Vi deler derfor funn og mulige utviklingsområder på et visst modenhetsnivå, da det er viktig for en ærlig debatt om hvordan vi ønsker å ha det hos oss.

Elisabeth G. Michelsen/ Generalmajor
Per-Thomas Bøe/ Flaggmester

Command Team profesjon og kulturprosjektet 12.april 2023- 1.juli 2024

Innledning

Forsvarets samfunnsoppdrag er å ivareta Norges sikkerhet i fred, krise og krig. Den viktigste rollen er å forebygge og avskrekke konflikt med basis i en troverdig nasjonal forsvarsevne, NATOs kollektive forsvar og tett samvirke med allierte.¹ Det er et stort ansvar, som krever evne til å handle rett i komplekse, uoversiktlige og ofte farlige situasjoner. Forsvaret må derfor ha personell med en unik ekspertise, som har tillit i befolkningen og hos politikerne, og som, om nødvendig, er villige til å ofre livet for hverandre og for landet. Ekspertise, et monopol bygget på tillit til å løse spesifikke oppgaver på vegne av samfunnet, og et felles verdigrunnlag er blant de sentrale kjennetegnene på en profesjon. Å arbeide i Forsvaret må forstås som å arbeide i den militære profesjon. Å utvikle vår nasjonale forsvarsevne, handler derfor om å utvikle den militære profesjonen.

Forsvaret står i dag overfor utfordringer når det gjelder drift, forvaltning, utvikling og vekst. Norge skal investere betraktelig i Forsvaret framover, samtidig som Forsvaret gjennomgår og har gjennomgått flere store og radikale reformer. I tillegg har og vil Forsvaret gjennom tillitsreformen Forsvarssektoren 2024 (F24) fått større ansvar for forvaltningen av organisasjonen. Den sikkerhetspolitiske situasjonen er tilspisset, og trusselbildet endrer seg stadig. Samtidig som samfunnsendringer gjør at personellet som kommer inn til Forsvaret i dag er annerledes enn i tidligere tider. Dette er noen av de store og svært ulike utfordringer som Forsvaret må møte på en kompetent måte for å bevare og styrke den tilliten Forsvaret er avhengig av. Forslag til tiltak beskrevet i dette grunnlagsdokumentet vil bidra til å at Forsvaret løser disse utfordringene, og derav er posisjonert for utøvelse av samfunnsoppdraget også i framtiden.

Dette dokumentet utgjør et teoretisk grunnlag for Forsvarsstabens (FST) arbeid med en helhetlig utvikling av den militære profesjon.

Å ha samfunnsansvar og monopol på spesialiserte oppgaver som krever ekspertise er viktige kjennetegn ved en profesjon. Forståelse for hvordan Forsvaret skal utvikles, krever derfor forståelse for hva en profesjon er. Med utgangspunkt i profesjonsteori identifiserer dette dokumentet de sentrale dimensjoner som utvikling kan skje innenfor. Tiltakene skal sikre at Forsvaret blir en attraktiv arbeidsplass og har evnen til kontinuerlig forbedring av ekspertisen som trengs for å løse oppdragene.

Grunnlagsdokumentets oppbygning

Grunnlagsdokumentet gir en oversikt over tiltaksområder som vil bidra til en helhetlig utvikling av den militære profesjon. Dokumentet identifiserer også enkelte tiltak som utgangspunkt for det videre arbeidet. De overordnede målene er å:

- 1) Styrke tilliten internt i Forsvaret, og eksternt blant allierte, politiske ledere og befolkningen generelt;
- 2) Forankre og utvikle den unike ekspertisen til Forsvarets ansatte;

¹ Prop. 87 S (2023–2024) *Forsvarsløftet – for Norges trygghet – Langtidsplan for forsvarssektoren 2025–2036*. Forsvarsdepartementet

3) Utvikle en profesjonell militær kultur med militære profesjonsutøvere som har en sterk og etisk reflekterende profesjonsidentitet.

På bakgrunn av en analyse av eksisterende teori, praksis og allierte doktriner er det identifisert tre tiltaksområder (TO) som vil gi en helhetlig og langsiktig tilnærming til utviklingen av den militære profesjon:²

- Identitet og verdigrunnlag (TO1)
- Ekspertise (TO2)
- Ivaretagelse av profesjonen (TO3)

Om profesjonsbegrepet

Profesjonsbegrepet er omstridt. Profesjon defineres som «en bestemt type yrker som anvender sin ekspertise til å utføre samfunnsnyttige tjenester» ([profesjon – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)). I litteraturen pekes det ofte på en del kjennetegn. Noen sentrale er at profesjoner er politisk konstituerte yrker, som er gitt monopol på utførelsen av visse oppgaver, som har autonomi til å utøve skjønn i yrkesutøvelsen, som har et felles verdigrunnlag, og som er kvalifisert til utøvelsen av yrket gjennom en spesifikk og godkjent høyere utdanning. Å anvende profesjonsbegrepet i forsvarssammenheng representerer noen spesielle utfordringer. De mest sentrale diskuteres mer utførlig i kapittelet «Forståelse for den militære profesjon». Når det gjelder begrepet «den militære profesjon» er imidlertid noe av det vanskeligste å avgjøre hvem det omfatter.

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) 2007 introduserte begrepet «den militære profesjon» i en norsk kontekst. Dette medførte debatt, spesielt knyttet til spørsmålet om hvem som utgjør den militære profesjon, altså hvem som kan regnes som profesjonsutøvere i Forsvaret. Profesjonsteorien har identifisert en del kjennetegn på profesjoner. Noen av disse kjennetegnene er tydelige i Forsvaret, mens andre er mindre synlige.

De klassiske profesjonene omfatter yrkesgrupper som leger, prester og jurister. Felles for dem, er at alle profesjonsutøverne har en mer eller mindre lik, høyere utdanning ved en godkjent utdanningsinstitusjon som gir adgang til å praktisere i profesjonen. I forsvarssammenheng er det kun offiserer som får en tilsvarende profesjonsutdanning og gjennomgår kvalifisering på en slik måte.

I motsetning til leger, prester og jurister, utøver imidlertid ikke offiserer sin profesjon i møtet med individer, slik legen gjør i møte med pasienten, eller juristen i møte med klienten. Offiseren utøver sitt yrke sammen med annet personell. En lege arbeider gjerne med team bestående av andre profesjoner og yrkesgrupper og er ofte avhengig av teamet for å utføre sitt arbeid. Legen er likevel ikke avhengig av dette teamet på samme måte som offiseren er avhengig av spesialister, soldater og et helt samvirkesystem. De ulike ekspertiseområdene i den militære profesjon inngår i en mye tettere sammenheng enn i andre profesjoner. En lege

² Det er sentralt å understreke at dette er arbeidsgruppens identifiserte tiltaksområder, og at disse trenger en grundigere analyse og utvikling, før de fremmes for beslutning fra Forsvarets ledelse og implementering i Forsvarets organisasjon.

kan videre utøve sin profesjon alene, men en offiser kan ikke løse sitt oppdrag uten undergitte, sideordnede og overordnede. Det er en av grunnene til at det er mer hensiktsmessig å snakke om en militær profesjon og ikke en offisersprofesjon.

Forsvaret er en organisasjon, og det finnes profesjonsutøvere fra mange ulike profesjoner i organisasjonen, for eksempel leger, jurister, psykologer, prester og lærere. På samme måte som et sykehus har ulike personellgrupper og profesjoner som fyller forskjellige roller, trengs det også i Forsvaret forskjellige faggrupper for at organisasjonen skal fungere. Forsvaret kan derfor også, på samme måte som et sykehus, ses på som en organisasjon der ulike profesjoner samarbeider for å oppnå felles mål.

Et sykehus skal imidlertid behandle de pasientene som kommer som enkeltindivider. Forsvaret skal fungere samlet, koordinert og helhetlig for å beskytte landet mot eksterne trusler. Samfunnsoppdraget er med andre ord radikalt annerledes i sin natur for Forsvaret enn det er for et sykehus. Det er en annen grunn til at det er hensiktsmessig å snakke om en militær profesjon som et mer inkluderende begrep enn det som gjøres for andre profesjoner. De ulike personellgruppene er tettere knyttet til utførelsen av samfunnsoppdraget i Forsvaret.

Til slutt er ansvaret for å beskytte landet mot eksterne trusler gitt til Forsvaret og ikke til en bestemt personellkategori. I helseprofesjonene har hver profesjon til en viss grad sine egne juridiske og forvaltningsmessige rammer og sine egne oppgaver og ansvarsområder. Innenfor disse rammene kan profesjonen utøves i ulike organisatoriske rammer, for eksempel både privat og i statlige helseforetak. Forsvarets samfunnsoppdrag er på en annen måte knyttet til organisasjonen enn i de andre profesjonene.

Vernepliktige soldater har ikke mange av de tradisjonelle kjennetegnene på en profesjonsutøver. De har for eksempel kun grunnleggende soldatutdanning, ikke en høyere profesjonsutdanning, og de skal i svært begrenset grad utøve profesjonelt skjønn. En geværmann får ildåpningsbestemmelser og skal ikke selvstendig og fritt vurdere når det er hensiktsmessig å åpne ild. Samtidig inngår vernepliktige som en sentral del av den strukturen som skal gjøre at Forsvaret kan løse sitt samfunnsoppdrag, og de bør dele det samme verdigrunnet som andre personellkategorier.

Spesialistkorpset representerer sentrale deler av den ekspertisen som Forsvaret er avhengig av, men spesialister har ikke en høyere profesjonsutdanning, og de har heller ikke det samme ansvaret for å ta beslutninger i situasjoner preget av usikkerhet, som offiserene har. Samtidig er Forsvaret helt avhengig av den fagkompetansen og erfaringskompetansen spesialistene besitter. Enkelte forsvarsansatte, som leger, jurister og psykologer, vil identifisere seg med andre profesjoner enn den militære profesjon, men skal samtidig bidra med sin ekspertise for at Forsvaret skal fungere. De ulike aspektene ved det å være en profesjon, som diskuteres i dette dokumentet, treffer med andre ord de ulike personellkategoriene på en ulik måte.

De identifiserte tiltakene skal imidlertid utvikle hele Forsvaret, og omfatter dermed *alt* personell i Forsvaret, også sivile, som per i dag utgjør ca. 4500 ansatte og som også fyller en helt avgjørende rolle for at Forsvaret skal kunne løse sitt samfunnsoppdrag. Det er en pragmatisk tilnærming, som bare delvis har støtte i profesjonslitteraturen. Selv om de ulike dimensjonene og tiltakene kan ha ulik betydning og relevans for forskjellige grupper av

personell, er det likevel viktig å merke seg at Forsvarets egenart gjør det mer effektivt å løse sitt samfunnsoppdrag hvis alt personell har en sterk identitetsmessig tilknytning til Forsvarets oppdrag og en personlig forpliktelse basert på felles verdier. Sanitetssoldaten, flyteknikeren, artillerisersjanten, feltpresten, navigatøren, instruktøren, troppssjefen, den sivile stabsarbeideren og generalen har svært ulike roller, ansvar, myndighetsområder og utdannelser, men alle skal grunnleggende sett beskytte landet.

Forståelse for den militære profesjon

Dette grunnlagsdokumentets teoretiske grunnlag bygger på en idealtypisk beskrivelse av profesjoner (Molander & Terum, 2008). Den idealtypiske beskrivelsen skaper et teoretisk utgangspunkt for utviklingen av den militære profesjonen.

Profesjon som begrep er omstridt, og det finnes ingen omforent definisjon. En idealtypisk beskrivelse fungerer som et verktøy for å analysere og diskutere i hvor stor grad et yrke kan betraktes som en profesjon. Som verktøy viser teorien hvilke områder Forsvaret må utvikle for å bli bedre på de sentrale områdene for en profesjon.

En profesjon vil aldri framstå som den idealtypiske beskrivelsen av en profesjon, men vil i større eller mindre grad kjennetegnes av disse beskrivelsene. De idealtypiske beskrivelsene av en profesjon skaper imidlertid forståelse for hvordan Forsvaret kan jobbe målrettet for å utvikle seg som en profesjon.

Det første hovedtrekket for profesjoner handler om kjennetegn som beskriver profesjonens praksis. Dette er følgende kjennetegn;

- Profesjonsutøveren leverer tjenester til klienter for å løse et praktisk, endringsorientert problem.
- Profesjonsutøveren må gjøre skjønnsmessige vurderinger som ikke kan standardiseres for å finne riktig løsning.
- Profesjonsutøverens praksis er normativt regulert, som betyr at den er bundet til og evalueres av bestemte moralske, juridiske, epistemiske og pragmatiske krav.
- Profesjonell praksis skjer med et element av usikkerhet knyttet til resultatet av de valg profesjonsutøveren tar på bakgrunn av sitt profesjonelle og etiske skjønn.
- Profesjonsutøveren må påta seg et personlig ansvar for å utføre tjenesten på vegne av klienten.

Det andre hovedtrekket er at profesjoner er yrker som er organisert på en spesiell måte for å ivareta tildelte oppgaver. Her finner vi følgende kjennetegn;

- Profesjoner har monopol på adgangen til å utføre sine oppgaver, og de har autonomi når det gjelder hvordan oppgavene skal løses og hvordan utførelsen skal vurderes.
- Staten har tildelt profesjoner retten til å ivareta et bestemt samfunnsoppdrag på vegne av fellesskapet innenfor en avgrenset jurisdiksjon.
- Profesjoner er forpliktet til å tjene samfunnets interesser.

- Profesjoner er en yrkesgruppe bestående av en profesjonell sammenslutning som må opptre som en organisert gruppe.

Den militære profesjonen og Forsvaret

Den militære profesjonen er nær idealtypen når det gjelder organisering. Forsvaret har fått et samfunnsoppdrag som er til enhver tid beskrevet gjennom oppgaver gitt av sivile myndigheter og er definerende for hvorfor den militære profesjonen eksisterer. Forsvaret har et monopol på væpnet forsvar av norske interesser og en tydelig jurisdiksjon som setter rammene for hvilken ekspertise den militære profesjonen må utvikle og når den kan brukes.

Samfunnskontrakten innebærer et ansvar for å utføre oppgavene i tråd med samfunnets forventninger og verdier. Siden konsekvensene av militærmakt er så omfattende og påvirker langt flere enn Forsvaret selv, kreves det en dyp tillit mellom befolkningen, Forsvaret og dets ansatte. Tillitsforholdet er basert på at politikere og den norske befolkningen har tillit til at Forsvaret ivaretar sitt samfunnsoppdrag. Dette bygges gjennom effektiv bruk og forvaltning av militær ekspertise og en etisk god praksis.

Etikken, uttrykt i verdigrunnlaget, er prinsippene som regulerer profesjonens praksis. Et levende verdigrunnlag, som er fundert i og utvikler seg i tråd med samfunnets verdier, er en forutsetning for at Forsvaret skal oppfattes som moralsk legitimt. Som forvalter av voldsmonopolet, må Forsvarets personell i sin profesjonsutøvelse bryte med noen sentrale samfunnsnormer. Samfunnet forventer det av Forsvaret. Imidlertid kan utviklingen av den mentaliteten som kreves, gi utilsiktede utslag som bryter med den øvrige befolkningens normer for akseptabel atferd. Forsvaret må være svært bevisst denne problematikken, og verdigrunnlaget må bygges med en slik bevissthet. Mest sentralt for profesjonens verdigrunnlag er samtidig at det bidrar til å løse oppdrag og ivareta personellet.

Autonomi, som er et sentralt kjennetegn på profesjoner, handler om spillerommet for å selvstendig vurdere hvordan oppgaver skal løses på bakgrunn av profesjonens ekspertise. Forsvaret har slik autonomi for eksempel når det gjelder utviklingen av operativt planverk, når det gjelder hvordan avdelinger skal trene og øve, og autonomien som profesjon kommer blant annet til uttrykk ved at politikerne ber om fagmilitære råd til utformingen av forsvarspolitikken.

For den enkelt profesjonsutøver, er imidlertid autonomien annerledes enn i andre profesjoner. Forsvarets kommandostruktur er en tydelig begrensning for den enkelte profesjonsutøvers autonomi. Samtidig bygger Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, på prinsippet om autonomi for utøvelse av profesjonelt skjønn innenfor gitte rammer. Forsvaret som kompetanseorganisasjon for politisk ledelse, Forsvarets handlefrihet til å utforme og utvikle sin militære ekspertise, og Forsvarets grunnsyn på ledelse, bygger altså på det som i profesjonslitteraturen knyttes til profesjoners autonomi.

Som offentlig etat er Forsvaret også en byråkratisk organisasjon. Et byråkrati beskrives som en regelstyrt og strengt regulert organisasjon med et tydelig hierarki der hvert nivå blir kontrollert av nivået over. Tilsetting skjer på bakgrunn av kvalifikasjon, og stillinger og

funksjoner i organisasjonen er spesialiserte. Et byråkrati kjennetegnes videre av krav til skriftlig dokumentasjon og rapportering, samt av at interaksjon med den byråkratiske organisasjonen er upersonlig og rasjonell. NAV, som forvalter statens regelverk for velferdsytelser, er et godt eksempel på en byråkratisk organisasjon.

Forsvaret har også et tydelig hierarki, spesialisering i ulike roller og funksjoner og en lang rekke krav til saksbehandling, kontroll- og rapporteringsmekanismer, oppfølging og overholdelse av lovverk, og er slik sett også en tydelig byråkratisk organisasjon. Byråkratiet er skapt for å implementere politiske vedtak og sikre faglig kvalitet og rettssikkerhet i offentlig forvaltning, og Forsvaret må kunne forvalte offentlige ressurser etter prinsipper for god offentlig forvaltning.

I motsetning til i rene byråkratiske organisasjoner, har imidlertid Forsvaret, som andre profesjoner, fått et selvstendig ansvar og stor grad av autonomi til å avgjøre *hvordan* samfunnsoppdraget skal løses. Integreringen av politisk og militær ledelse innebærer riktignok enkelte eksterne politiske føringer for utførelsen av militærmakt, særlig på strategisk og til dels operasjonelt nivå. Det er likevel ikke noe den militære profesjonen er alene om. Blant annet må leger forholde seg til politikk som legger konkrete føringer på tilgang på behandling eller type behandling av pasienter. På den andre siden har Forsvaret likevel klare trekk som profesjon gjennom sin kontroll over egen utdanning og utvikling av militærekspertise.

Det avgjørende poenget er sammenhengen mellom autonomi og tillit, og at en indikator på svekket tillit i Forsvaret er hvor aktivt og inngående samfunnet, representert av staten, griper inn i militær virksomhet. Selv om politisk kontroll over militærmakten er avgjørende i et fungerende liberalt demokrati, vil for mye politisk kontroll over utførelsen svekke forsvarsevne i form av tregere beslutningsprosesser som gir lavere gjennomføringstempo og redusert effektivitet. For å slå en tenkende fiende, må Forsvaret ha rom til å operere på en uforutsigbar måte.

Det er derfor positivt at det signaliseres politisk vilje til å gi Forsvaret mer autonomi gjennom prosjektet F24. Det representerer et unikt mulighetsrom for Forsvaret til å utvikle den militære profesjonen og gjennom dette styrke sin forsvarsevne.

Tiltaksområde 1 – Identitet og verdigrunnlag

En egen og felles profesjonsidentitet er et grunnleggende trekk ved alle profesjoner. Denne felles identiteten skaper kollegialitet og samhørighet på tvers av ytre forskjeller. Identiteten knyttes videre til et felles verdigrunnlag og kommer til uttrykk i profesjonskulturen. Profesjonsidentitet er viktig i militære institusjoner fordi den utgjør en grunnleggende del av den moralske kampkraften.³

Ens identitet er forestillingen om hvem man er, og denne skapes i interaksjon med andre. Alle mennesker bærer med seg flere ulike identiteter. Man har for eksempel en nasjonal identitet,

³ jf AJP-01 3.24 – 3.28.

en kjønnsidentitet, identiteter knyttet til familieforhold (far/mor, sønn/datter, osv.) og identitet knyttet til yrke og utdanning. Ens individuelle identitet er slik sett mangefasettert og unik.

Som medlem i en gruppe har man også en kollektiv identitet, som formes innenfra ved at medlemmene selv ser seg som et fellesskap, og utenfra ved at gruppen kan differensieres fra andre på bakgrunn av kjennetegn og spesielt ved at gruppen omtales med egne begreper. «Soldat» og «forsvarsansatt» er slike begreper, og innad i Forsvaret finnes for eksempel «OR», «OF» og «sivile».

En profesjonsidentitet er den selvforståelsen og tilhørigheten som dannes i interaksjon med andre i profesjonen og med andre i rollen som profesjonsutøver. Man er med og skaper egen og andres identitet som aktør, og man formes gjennom møtet med andre aktører. Et viktig aspekt ved en militær organisasjon er hierarkiet som organiseres etter militære grader. Profesjonsutøvere i militær sammenheng er i mindre grad likeverdige kolleger enn i andre profesjoner. Maktasymmetri er noe som med nødvendighet karakteriserer den militære profesjon. Hvilken militær grad man har, og hvilken funksjon man har i organisasjonen, har betydning for hvordan man forstår seg selv og hvordan andre ser en. Et annet aspekt ved en militær organisasjon er organiseringen i avdelinger, og profesjonsutøvernes identitet er også sterkt knyttet til avdelingen.

Forestillinger om hvordan man kan og bør handle i disse ulike rollene er med og former profesjonsutøvernes identiteter. Disse forestillingene er en del av profesjonskulturen. Profesjonsidentitet i Forsvaret er slik sett mangefasettert og inneholder dimensjoner som er felles, og dimensjoner som er ulike. Identitet er videre både dynamisk og i stadig endring på den ene side, og noe som varer og binder sammen som noe stabilt på den andre side.

Sosialisering inn i profesjonen

Identiteter skapes gjennom sosialiseringprosesser. For en profesjon er utdanningen spesielt viktig for sosialiseringen, og i Forsvaret er for eksempel uniformen og distinksjoner sterke og viktige identitetsmarkører. Sterke, felles opplevelser er også svært viktige for formingen av identitet. Forsvaret har mange sterke sosialiseringprosesser som former hvordan profesjonsutøverne forstår seg selv og sine kolleger. Utdanning og trening som skjer gjennom utdanningssystemet er unikt. Livet i garnison og i felt skiller seg til dels radikalt fra livet i det sivile samfunn. Seremonier, sosiale arrangementer, utmerkelse og merkedager i Forsvaret er også svært viktige sosialiseringprosesser. Derfor er profesjonsidentiteten i Forsvaret ofte meget sterk.

En sterk profesjonsidentitet er både en styrke og en potensiell fare. Den kan bidra til tydelig personlig forpliktelse på profesjonens verdigrunnlag og samfunnsoppdrag, men den kan også gjøre det svært vanskelig å skape nødvendig endring, for eksempel i subkulturer og i etablerte praksiser. Utvikling av den militære profesjon vil derfor kreve at Forsvaret kartlegger og søker å styrke de positive og operativt nødvendige aspektene ved profesjonsidentiteten, samtidig som eventuelle negative aspekter ved profesjonsidentiteten adresseres og motvirkes.

Profesjonsidentitet, verdigrunnlaget og samfunnsoppdraget

Forsvarets verdigrunnlag, troskapsformaningen og «plakaten på veggen» er blant dokumentene som artikulere verdigrunnlaget og hva samfunnsoppdraget innebærer for vernepliktige og ansatte i Forsvaret. Forsvaret har svært mange medarbeidere som har sin profesjonsidentitet tett knyttet til verdiene og til samfunnsoppdraget. Det er avgjørende både for evnen til å beskytte landet og for å bevare legitimiteten og troverdigheten til Forsvaret. Å videreutvikle denne dimensjonen av den militære profesjon krever imidlertid et reflektert og bevisst arbeid på de sentrale sosialiseringarenaene.

Utkast til tiltak:

Tiltak 1.1:

Forsvarets prosjekt «Første møte med Forsvaret» styrkes og settes i rammen av arbeidet med å utvikle den militære profesjonen. Relevante aspekter i dette prosjektet integreres i all praksis for mottak av personell til Forsvaret. Den første tiden i Forsvaret er sentral for utvikling av en profesjonsidentitet og for sosialisering inn i profesjonskulturen. Prosjektorganisasjonen styrkes med fagekspertise, og prosjektet følges opp forskningsmessig med ressurser gitt til Forsvarets høyskole (FHS). Forskningen skal identifisere effektene av prosjektet og gi kunnskap til den videre utviklingen av dette arbeidet.

Tiltak 1.2:

FHS sitt pågående arbeid med helhetlig lederkompetanse inkluderes i som del av arbeidet med utviklingen av den militære profesjonen. Lederen er en rollemodell som profesjonsutøver og en viktig premissleverandør for hvordan kulturen i avdelingen utvikles. Kompetanse om kulturutvikling, profesjonsetikk og hvordan bygge sterk profesjonsidentitet inkluderes som en del av den helhetlige lederkompetansen i Forsvaret.

Tiltak 1.3:

Arbeidet med implementering av nytt verdigrunnlag integreres som del av arbeidet med utviklingen av den militære profesjonen. En styrket forståelse for den militære profesjonen blant ansatte og tjenestegjørende personell vil være avgjørende for hvordan dette verdigrunnlaget implementeres i Forsvarets organisasjon.

Profesjonsidentitet, profesjonskultur og uartikulerte verdier

I utviklingen av profesjonsidentitet er de uformelle så vel som de formelle sosialiseringarenaene i kulturen viktige. Forsvaret har lenge hatt et bevisst forhold til sitt uttalte og offisielle verdigrunnlag, men har i mindre grad kartlagt og reflektert over de verdiene som ligger i profesjonskulturen og i subkulturer i organisasjonen, men som ikke er uttrykt i Forsvarets verdigrunnlag. Disse verdiene kan både være i tråd med de normative, offisielle verdiene, men kan også være i konflikt med dem. Å bli bevisst sine grunnleggende antakelser, er videre viktig for en reflektert og god utvikling av profesjonen. Forsvaret vil derfor kartlegge de verdiene i profesjonskulturen som er uartikulert, analysere funnene i kartleggingen og iverksette nødvendige tiltak for å utvikle helheten i profesjonskulturen.

Tiltak 1.4:

Profesjonskulturen formes og kommer til uttrykk både i arbeidssammenheng og i sosiale sammenhenger. Medarbeiderundersøkelsen gir mye kunnskap om det første, men Forsvaret

vet mindre om hvilken rolle de mange sosiale arenaene spiller som bærer av profesjonens verdier og kultur. Forsvaret ser derfor for seg en arbeidsgruppe med interne og eksterne medlemmer for å kartlegge den delen av profesjonskulturen som kommer til uttrykk i sosiale sammenhenger. Kartleggingen skal gi grunnlag for en analyse av et eventuelt behov for tiltak innen utvikling av Forsvarets kultur. Arbeidet skal koordineres med øvrige tiltak innen kulturutvikling.

Tiltaksområde 2 – Ekspertise

I profesjonssammenheng er ekspertise knyttet både til den enkelte profesjonsutøver og, spesielt i Forsvaret, til organisasjonen som helhet. Den relevante ekspertisen er den som angår de oppgavene staten har gitt profesjonen monopol på å løse. Det blir stadig viktigere innen profesjonene å utvikle ekspertise og å formidle innsikter fra praksis og erfaring som kunnskap basert på vitenskapelige prinsipper.

Fundamentet for ekspertise har tre viktige elementer, som utvikles gjennom utdanning, erfaring og refleksjon.

- Vitenskapelig kunnskap: Profesjoner er bygget på et bredt fundament av vitenskapelig kunnskap fra ulike fagområder. Profesjonsutøvere er sjelden ledende innen forskningen på en spesifikk fagdisiplin.
- Praktiske ferdigheter: Profesjonsutøvelsen krever en rekke praktiske ferdigheter. En sykepleier må kunne sette sprøyter, mens skytter på stridsvogn må treffe målet.
- Bruk av skjønn: Profesjonsutøvere står overfor konkrete og ofte komplekse oppgaver som krever beslutninger i situasjoner der utfallet er usikkert. Bruk av skjønn i arbeidet og det ansvaret som følger med utøvelse av skjønn er et sentralt kjennetegn på profesjoner.

Derfor er ekspertise i profesjonell praksis basert på vitenskapelig kunnskap, en rekke spesifikke og generelle ferdigheter, samt evnen til å bruke skjønn, både faglig og etisk, i ulike situasjoner.

Som alle andre profesjoner skal den militære profesjon løse helt spesifikke oppgaver. I motsetning til alle andre profesjoner må Forsvaret forberede seg på den største oppgaven, krig, uten å kunne praktisere den. Det stiller helt spesielle krav og utfordringer til utviklingen av ekspertise.

Et sentralt kjennetegn for profesjoner er kvalifisering gjennom akkreditert høyere utdanning. I Forsvaret legges grunnlaget for ekspertisen gjennom hele utdanningssystemet, altså gjennom soldatutdanning (GSU), i våpenskolene og ved FHS. I tillegg gir alle avdelinger spesialutdanning og våpenspesifikke kurs for personellet sitt. Denne formen for utvikling av ekspertise representerer både en stor utfordring når det gjelder å sikre kvalitet, og en stor mulighet for kontinuerlig utvikling av organisasjonens ekspertise. Helheten av kurs og utdanning i Forsvaret må forstås som Forsvarets utdanningssystem. Utdanningssystemet er det mest sentrale området for utvikling av profesjonens ekspertise.

Refleksjon i praksis og refleksjon over praksis

En profesjonsutøver kan ofte ikke løse sine oppgaver gjennom teknisk rasjonalitet og regler, fordi oppgavene er komplekse, og hva som er løsningene er ofte uklart. Profesjonsutøveren må derfor også utvikle evner til å reflektere i praksisutøvelsen, som kan forstås som å utvikle evnene til å utøve godt skjønn, og til å reflektere over praksisutøvelsen, som handler om å kunne vurdere egen praksis og omsette erfaringer i ny kunnskap. I utdanningen må den teoretiske kunnskapen operasjonaliseres gjennom praksis, og man må reflektere over praksisen i lys av teoretisk kunnskap. Praksis spiller altså en helt sentral rolle når det gjelder å utvikle ekspertise.

Utvikling av ekspertisedimensjonen i profesjonen skjer på to arenaer: gjennom utdanning og i det daglige virket. Målet er å gi profesjonsutøveren de nødvendige forutsetningene for å kunne:

- reflektere i egen praksis, altså utvikle profesjonelt skjønn
- reflektere over egen praksis, altså utvikle ny kunnskap basert på praksiserfaringer

For å reflektere i praksis, altså for å kunne utøve godt skjønn, kreves et grunnlag av vitenskapelig og teoretisk kunnskap, et grunnlag av ferdigheter og erfaring fra praksis. For å reflektere over praksis kreves en teoretisk ramme å forstå praksis i, tid til refleksjon og en systematikk for å omsette refleksjon i kunnskap.

Ekspertise gjennom utdanning og daglig virke

Utdanning er inngangen til profesjonen. Utdanningen skal gi et teoretisk grunnlag for å forstå profesjonen, profesjonens oppgaver og hvordan oppgavene skal løses. Utdanningen skal også utvikle de nødvendige ferdighetene. Ferdigheter omfatter hele spennet fra rent motorisk ferdigheter (f.eks. skyting, ild og bevegelse, applisering av turniké osv.) til høyere mentale ferdigheter (f.eks. kritisk tenkning, analytiske egenskaper, etisk vurderingsevne osv.). Profesjonsutøverens evne til refleksjon i praksis og refleksjon over praksis utvikles i utdanningssammenheng ved at studenten eksponeres for reelle praksissituasjoner og får de nødvendige teoretiske rammene og analytiske verktøy for å reflektere over disse.

I sitt siste tilsyn ved FHS påpekte NOKUT at sammenhengen mellom teori og praksis i utdanningen var FHS sin «akilleshæl». For at profesjonsutøveren skal settes i stand til refleksjon i praksis og refleksjon over praksis, må praksisarenaer ha et tydelig teoretisk grunnlag og erfaringer må settes i en tydelig teoretisk ramme. Et slikt fokus på å skape forståelse for praksis og å gi rammer for å reflektere over praksis, må etableres i alle deler av utdanningssystemet.

Profesjonsutøveren bruker imidlertid det meste av sin karriere i daglig virke. I Forsvaret er store deler av det daglige virket organisert rundt trening og øving. Trening og øving er den primære arenaen for refleksjon i praksis og refleksjon over praksis for den militære profesjon. Sentralt for utvikling av ekspertise gjennom det daglige virket er derfor at profesjonsutøverne og organisasjonen kan utnytte arenaene for trening og øving til stadig forbedring av praksis. Forsvarets trenings- og øvingsarenaer skaper unike erfaringer, som organisasjonen må være i stand til å analysere, forstå og bruke som grunnlag for utvikling.

I helseprofesjonene brukes blant annet prinsippene for evidensbasert praksis for å utvikle profesjonenes praksis. Evidensbasert praksis er, overordnet sett, en systematisk tilnærming til refleksjon over praksis som baserer seg på vitenskapelige prinsipper. Evidensbasert praksis fordrer derfor en teoretisk forståelse for eksisterende praksis, verktøy for systematikk i refleksjon, og evne til å dokumentere ny kunnskap.

Den militære profesjonens ekspertise kan altså utvikles gjennom en militær evidensbasert praksis. For å lykkes med det, må utdanningssystemet sette profesjonsutøveren i stand til å forstå hva militær evidensbasert praksis innebærer, og prinsippene for militær evidensbasert praksis må integreres i all trening og øving.

Tiltak 2.1:

Forsvaret skal gjennom FHS sitt forsknings- og utviklingsarbeid ved kunnskapssenteret for militær profesjonsutdanning utvikle kunnskap om militær profesjonsutdanning og hvordan profesjonsutdanningen i Forsvaret skal skape profesjonsutøvere som kan kontinuerlig forbedre egen og organisasjonens profesjonspraksis.

Tiltak 2.2:

Forsvaret skal styrke samarbeidet mellom de ulike delene i utdanningssystemet og samarbeidet mellom fagmiljøer og avdelingene for å etablere militær evidensbasert praksis som basis for utvikling av profesjonens ekspertise.

Tiltak 2.3:

Forsvaret skal vurdere behovet for en revisjon av sitt Pedagogiske grunnsyn slik at dette grunnsynet styrker forståelsen for hvordan Forsvaret skal utvikle sin unike ekspertise.

Tiltaksområde 3 – Ivaretagelse av profesjonen

Forsvaret har et stort ansvar og forpliktelse overfor sitt samfunnsoppdrag og overfor sitt personell. En del av dette ansvaret omfatter ivaretagelsen av den militære profesjonen som treffer både Forsvaret som organisasjon og hvert enkelt medlem. Utdanning og utvikling av profesjonelle ansatte med en sterk profesjonsidentitet og riktig kompetanse, beskrevet i TO1 og TO3, er derfor den viktigste investeringen for å skape en robust og tilpasningsdyktig militær profesjon. Forsvaret må imidlertid også utvikle organisatoriske systemer som sikrer en systematisk og helhetlig ivaretagelse av profesjonen. For å få til dette må Forsvaret kontinuerlig skape, revidere og bruke systemer for selvregulering på organisasjonsnivå som legger til rette for og underbygger utdanning, utvikling og ivaretagelse av profesjonelle ansatte. Selvregulering skal her forstås som den enkelte forsvarsansattes og forsvarrets organisasjon sin evne til å handle i henhold til Forsvarets verdigrunnlag og de lover og reguleringer som gjelder. I praksis innebærer det en evne til å belønne den atferd som er ønskelig og til å reagere adekvat på den atferd som ikke er ønskelig. TO 1 adresserer de verdimeslige aspektene ved ivaretagelse av profesjonen, mens TO 3 adresserer de organisatoriske og strukturelle aspektene.

Ansvar for å ivareta profesjonen er størst hos lederne, da lederens handlinger i hverdagen og valg i planlegging setter rammene for den profesjonelle kulturen og profesjonens utvikling. Dette ansvaret øker derfor jo mer ansvarsfull stilling man har i Forsvaret.

På individnivå innebærer selvregulering evnen til å kontrollere egne tanker, følelser og handlinger. Denne evnen er avgjørende for å etterleve Forsvarets verdigrunnlag i krevende situasjoner. Individuell selvregulering tilegnes under profesjonsutdanningen og videreutvikles med oppfølging og praksis ute i avdeling. På gruppenivå innebærer selvregulering etableringen av felles normer og prosedyrer som fremmer samarbeid og måloppnåelse. Forsvarets lederutdanning og -utvikling må sørge for at lederne behersker og tar hensyn til utvikling av selvregulering på individ og gruppenivå i sitt lederskap. På organisasjonsnivå omfatter selvregulering oppretting og vedlikehold av retningslinjer og praksis som fremmer etisk skjønn og handlinger i overensstemmelse med organisasjonens regelverk og normer.

Et eksempel på organisatorisk selvregulering i andre profesjoner er systemer som Legeforeningen og Pressens faglige utvalg, som kan frata autorisasjon eller gi andre konsekvenser for profesjonsutøvere som bryter de etiske normene. Forsvaret utreder i dag systemer for å helhetlig og effektivt korrigere brudd på etiske normer og kritikkverdige forhold.

For å utvikle selvregulering på organisasjonsnivå må Forsvaret først sette en standard for hva det forventes og innebærer på individnivå å utvikle en sterk identitet og etterleve verdigrunnlaget. Standarden må ha tilhørende vurderingskriterier og svare på hvilke forventninger og krav Forsvaret har til ulike roller og stillinger. Kriteriene må være så objektive og målbare som mulig, og være tett knyttet til verdigrunnlaget, de operative kravene i stillingen og Forsvarets behov. Det må videre være en tett sammenheng mellom vurderingskriteriene og hva som vektlegges av kriterier for vurdering i seleksjon, utdanning, tjenesteuttalelser og ansettelser. Systemene for forfremmelser, karriereveier, priser, anerkjennelse og belønning må videre stimulere til og forsterke ønsket atferd på en konsekvent måte. Uten denne sammenhengen har ikke Forsvaret kontroll over hvilke verdier og hvilken atferd organisasjonskulturen faktisk fremmer. Det er spesielt viktig å fjerne klare forskjeller mellom hva som er uttalt som viktig og hva som vektlegges i virkeligheten, da en dissonans kan skape en sterkt demotiverende effekt for Forsvarets ansatte.

Tiltak 3.1:

Verifisere at Forsvarets utdannings-, kompetanse- og karrieresystem system vektlegger utvikling av og fremmer evnen til individuell selvregulering.

Tiltak 3.2:

Forsvaret skal videreutvikle sitt system for helhetlig tilnærming til seleksjon, utdanning, lederutvikling, vurdering og forfremmelser som stimulerer til og belønner etterlevelse av Forsvarets verdier og ivaretagelse av profesjonen på en konsekvent måte.

Tiltak 3.3:

Forsvaret skal utvikle en metode for atferdstrening som styrker evnen til etterlevelse av verdigrunnlaget.

Den helhetlige utviklingen av den militære profesjon må koordineres og tiltakene synkroniseres med andre sentrale prosesser i Forsvaret. Spesielt gjelder det oppfølgingen av Forsvarsdepartementets evaluering av ordning for militært tilsatte, utdanningsreformen ved Forsvarets høyskole, endringer i fag- og funksjonsutdanningen, endringer i lønns- og insentivsystemet, prosjekter knyttet til lederutvikling og prosjekter knyttet til rekruttering og soldatutdanning. I tillegg kan dette arbeidet nødvendiggjøre andre strukturelle endringer.