

# Simply the best?

Om kunnskap og ferdigheter blant  
norske, britiske og franske  
forvaltningsledere

## **Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet**

«Det er for det første en sikker forventning til sentraladministrasjonen at den skal være et redskap for regjeringens synsmåter, den skal være politisk lojal. Det er en like sikker forventning at den skal være upolitisk, ha et visst preg av partipolitisk nøytralitet, være et potensielt redskap for en hvilken som helst regjering som stortingets flertall vil tolerere.

Det er for det annet en sikker forventning til sentraladministrasjonen at de deler av den som representerer et bestemt fag, enten det gjelder jus eller ingeniørvitenskap, underordner sine synsmåter gjeldende politiske direktiver, lar faget tjene den politikk myndighetene har knesatt.

Det er en like sikker forventning at **de tjenestemenn som representerer et fag, fritt legger fram sine faglige synsmåter, hvor støtende de enn kan være for de politiske makthavere»**

(Knut Dahl Jacobsen 1960)

I denne spenningen mellom  
politikk og faglighet  
– hva *menes* med faglighet?

Kompetanse legitimerer innflytelse  
på politikkutforming

– *hva slags* kompetanse?

# Komparativt forskningsprosjekt

- Kvalitative intervjuer med 82 toppbyråkrater
- Fra underdirektør og oppover i
- finans- og kulturdepartementene i
- Norge, Frankrike og Storbritannia
- dokumenter og litteratur

# 1) Faglighet forstått som ekspertise/spesialistkompetanse

- Universitetsdisipliner:
  - I Finansdepartementet står f.eks. økonomifaget og jus sterkt, også statsvitenskap
    - Man må ha høyere grad
    - fra universitet eller vitenskapelig høyskole
    - gode karakterer
  - I Kulturdepartementet står f.eks. medievitenskap sterkt i medieavdelingen
    - Samsvar mellom temaet/verktøy i disiplinutdanning og i fagområdet man skal jobbe med

# 1) Faglighet forstått som ekspertise/spesialistkompetanse

- Universitetsdisipliner:
  - I Finansdepartementet står f.eks. økonomifaget og jusen sterkt, også statsvitenskap
  - I Kulturdepartementet står f.eks. medievitenskap sterkt i medieavdelingen
- Områdekunnskap:
  - I Kulturdepartementet vektla man kjennskap til sektoren, institusjonene og aktørene (f.eks. Norsk filmfond og Norsk filmutvikling nå slått sammen med Norsk Filminstitutt)



# 1) Faglighet forstått som ekspertise/spesialistkompetanse

- Universitetsdisipliner:
  - I Finansdepartementet står f.eks. økonomifaget og jusen sterkt, også statsvitenskap
  - I Kulturdepartementet står f.eks. medievitenskap sterkt i medieavdelingen
- Områdekunnskap:
  - I Kulturdepartementet vektla man kjennskap til sektoren, institusjonene og aktørene (f.eks. Norsk filmfond og Norsk filmutvikling nå slått sammen med Norsk Filminstitutt)
- Byråkrati som eget fag:
  - Budsjett- og etatsstyring

«På kultursiden syns jeg folk ofte er veldig interessert i tema (...) det er veldig mange som er interessert i film. Men det er mange andre ting vi gjør som har med den filmen å gjøre. Vi sitter ikke og ser på film, liksom!

Så det går mye på budsjettet og (...) du må ha jobba litt med det for å få den fingerfølelsen. Det tar litt tid før det sitter i fingrene og du vet hvordan det skal gjøres (...) sånn faglig sett er det det viktigste»

(Norge, Kultur, 6)

## 2) Faglighet som generalistkompetanse

«Jeg tror de som gjør det godt, er folk som er «*well rounded*» (...) som åpenbart er smarte og kan politikken, men som også kan kommunisere godt, komme overens med andre (...) som er gode til alt (...) Jeg tror det speiler det faktum at *Treasury* er en generalistinstitusjon heller enn en spesialistinstitusjon. (...) De vil ha noen som kan gjøre litt av alt»

(Storbritannia, Finans, 2).

«De [som rekrutterer til lederstillinger] ser sjelden etter genuint tekniske ferdigheter. Det er stillinger i *Treasury* som krever en hel del ekspertise, økonomisk ekspertise, eller det å være god på økonomiske modeller og slike ting. Men du trenger ikke å gjøre slikt på mitt [stillings]nivå. Du har folk til å gjøre det for deg. Og det er faktisk ikke en veldig god vei til å forfremmes inn i ledelsen, det å være veldig spesialisert på den måten. Det kan være en svakhet og en ulempe»

(Storbritannia, Finans, 1).

«Å klare å skrive korte notater. Å dekke helheten i en kompleks sak i et notat som er kort og enkelt nok for ministeren eller hans politiske stab. For å forenkle beslutningstakingen.

Jeg tror det tross alt ikke er så dumt å ha en generalistprofil, heller enn en for spesialisert profil, hvor man kunne komme til å gå for mye inn i detaljene, for å vite hvor det er man skal skjære gjennom. Det er en evne til å syntetisere og til å legge til rette for beslutningstaking»

(Frankrike, Finans, 3).

# Et rekrutteringssystem som fremelsker generalister

- Både franske og britiske toppbyråkrater rekrutteres inn i et eget ledelsessjikt som er sektoroverskridende (*senior civil service/haut fonctionnaire*):
  - i Frankrike har de egen byråkratudannelse
  - i Storbritannia er utdanningsinstitusjonen viktigere enn disiplinen
  - generelle opptaksprøver
  - Karrierene går på tvers av saksfelt og departementer

# Hvilke generelle ferdigheter?

- Skrive- og taleferdigheter  
(oversetterkompetanse)
- Tempo
- Intelligens
- Selvsikkerhet

# Retorikk/oversetterkompetanse

«Den biten hvor jeg bidrar mest – gitt at mange av de som jobber for meg er enten en slags profesjonelle, som statistikere, eller, for eksempel gode økonomer – er å forsikre meg om at de er i stand til å formidle de ideene klart nok til ministeren, som ikke har tid til eller lyst til å jobbe med å forsøke å forstå dårlig tekst.

Så jeg driver mye med det, egentlig»

(Storbritannia, Finans, 1).

«Informant: – [Man må kunne] teknikken, tross alt.

«Marte Mangset: – Og i deres tilfelle, hva er teknikken?

«Informant: Det er å være transparent og klar (...) Transparent i det skriftlige uttrykket. Det vil si, jo mer uklar du er, jo mindre vil folk lytte til deg. Jo mindre vil de lese deg. Og tanken er at man underbygger ideen, man argumenterer, men alltid på en enkel måte. Få argumenter, enkle, men som får tingene til å gå framover. Det er veldig viktig. Det jeg har konstatert, er at det er hele batterier av ting som skal gjøres, og folk er ute av stand til å velge. Politikerer må ta valg, men man må hjelpe dem å foreta disse valgene»

(Frankrike, Kultur, 4).



# Tempo

«Og det tredje punktet, som er knyttet til det med syntesen, det er hurtigheten. Og for å være rask, der også ... Jeg mener ikke at man skal behandle temaet overflatisk, vi forsøker ikke å behandle det overflatisk, men man må ikke sette seg fast i den tekniske ekspertisen. Man kan ikke gå så langt som man gjerne skulle ønske. Man må produsere ting ganske fort»

(Frankrike, Finans, 3).

# Intelligens

«Det er tre ting du må være god på, tenker jeg, og én er den problemløsningsevnen. Så jeg har mye av det, jeg har en ... du vet, jeg er intelligent. Jeg har veldig høy IQ. Jeg har en slik hjerne som får øye på kompliserte problemer og ser hvordan man kan løse dem»

(Storbritannia, Kultur, 1)

«Jeg mener ikke å være pretensiøs når jeg sier dette, men jeg synes virkelig at det er veldig imponerende hvor mye hjernemasse som finnes per kvadratcentimeter her i Finansdepartementet»

(Frankrike, Finans, 8)

# Selvsikkerhet

«Man måtte virkelig vise en viss energi, være veltilpass (*à l'aise*), litt selvsikker, men ikke for mye heller. Sånn. Her liker de folk som opptrer med letthet, som skjærer igjennom, som er veldig dynamiske»

(Frankrike, Finans, 12).

# Spesialistkompetanse ikke like viktig som det hevdes?

«Jeg har jo ikke den økonomidelen som alle andre her har. Men det skal sies at vi driver jo ikke med økonomi som sådan (...) vi driver med statens finanser, som er kort og godt statsbudsjettet. Og ... det er sjelden at vi kommer inn på vanskelige økonomiske problemstillinger. Som regel er det mer sånn opp i dagen hva som er god økonomi og dårlig økonomi. Og jeg har det minimum av forståelse for økonomi som gjør at man catcher det grunnleggende...

For eksempel for ethvert fornuftig menneske er det fornuftig at man *låner* ikke penger med mindre man *trenger* å låne penger. Fordi det koster penger å låne penger. Så da bruker man heller av formuen (...) Altså helt sånn enkle ting, det har jeg en ok forståelse av»

(Norge, Finans, 1)

# Retoriske ferdigheter

«Men du må kunne gi gode råd raskt, du må kunne formulere deg presist, skriftlig og muntlig»

(Norge, Finans, 20)

«Så er vi jo opptatt av at folk skal *skrive bra*. Vi ser på *karakteren i norsk fra videregående* faktisk, for det er det siste stedet hvor vi kan sammenligne alle»

(Norge, Finans, 2)

# Tempo

«Og så er det noe med å skulle kunne jobbe under press, og skulle kunne takle det å jobbe med korte frister. En del mennesker passer ikke personlighetsmessig til denne avdelinga fordi de liker å jobbe grundig med ting. Det får du ikke. (...) .... altså noen blir frustrert av å ha korte tidsfrister og aldri kan få gått i dybden i faget og sånn»

(Norge, Finans, 2)

# Intelligens

«Altså, de har ... *det analytiske nivået* som man må ha for å være en god departementsmedarbeider. De kan ... de har veldig ulike bakgrunner, og ... altså jeg er definitivt ikke den typen som må ha jurister, som må ha statsvitere, som må ha økonomer ... jeg mener man kan bruke hva som helst hvis en bare har det *tankenivået* en må ha»

(Norge, Kultur, 2)

«Man må jo være litt smart for å jobbe her. Og det handler ikke om at de tingene vi jobber med er så fryktelig vanskelige, men at de må håndteres kjapt og raskt og korrekt. Og da hjelper det å være litt smart»

(Norge, Finans, 1)

# Representerer betydningen av generalistkompetanse noe problem?

- Dersom det er fagligheten som legitimerer innflytelsen ledere i forvaltningen har på politikkutforming, på hvilken måte og i hvilken grad er denne generalistkunnskapen legitimerende?
- Er det kanskje ikke så mye et problem at man må være god på disse generalistferdighetene, men at betydningen av dem underkommuniseres?
- Problemet er kanskje ikke at denne formen for kompetanse ikke er legitim, men at vi ikke diskuterer *på hvilken måte* den eventuelt kan være legitim?