

# Krigsskolens Program for Lederutvikling

*- og kravene til stressmestring for ledere i strid*

**Kadett Fidje, Daniel Skundberg**



**KRIGSSKOLEN**

Bacheloroppgave i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høsten 2011

## Forord

I løpet av min relativt korte fartstid i Forsvaret, har jeg begynt å interessere meg mer og mer for stress og stressmestring. Mye av grunnen til dette er at jeg tidligere har drevet med forskjellige aktiviteter som innebærer et visst stressnivå og at jeg tidvis har kjent adrenalinet strømme gjennom blodårene. Før min tid i Forsvaret hadde jeg en tilnærming til dette som var basert på ”sunt bondevett”. Jeg så på det som en normal reaksjon på spennende aktiviteter og ofret ikke nevneverdig tankekapasitet til å reflektere rundt hva som faktisk skjer i kroppen, hvorfor det skjer og hvilke følger dette har for mine prestasjoner.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg fått muligheten til å tilegne meg vitenskapelig kunnskap rundt dette temaet som er av personlig interesse, samtidig som det vil kunne være et lite bidrag til min og andres videre profesjonsutøvelse. Den militære profesjonen har tradisjon for, og vil trolig fortsette å være, nært knyttet til forskjellige situasjoner med høy eller noe grad av stress. Dette er derfor et sentralt tema som etter min mening fortjener en plass på dagsordenen.

I prosessen med å utarbeide denne oppgaven vil jeg rette en stor takk til veileder Torill Holth som har vist et oppriktig engasjement og gitt meg inspirasjon i arbeidet. Videre vil jeg også fremheve at jeg setter stor pris på de som har tatt seg tid til å diskutere mine meninger og oppfatninger om oppgavens tema.

Linderud, Oslo. 07.12.2011

Daniel Skundberg Fidje

Krigsskolen, 3.avd

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN.....	5
1.2 PROBLEMSTILLING .....	5
1.3 AVGRENSNING.....	6
1.4 BEGREPER OG DEFINISJONER .....	6
<b>2. METODE.....</b>	<b>9</b>
2.1 VALG AV METODE .....	9
2.2 METODEBESKRIVELSE .....	9
2.3 METODE- OG KILDEKRITIKK .....	10
2.4 EGEN FORFORSTÅELSE .....	11
<b>3. TEORI.....</b>	<b>12</b>
3.1 LEDERSKAP I STRID .....	12
3.2 STRESS OG STRESSMESTRING.....	13
3.2.1 <i>Stress</i> .....	13
3.2.2 <i>Frykt og angst</i> .....	14
3.2.3 <i>Stressmestring</i> .....	15
3.2.4 <i>The Unified Model of Stress and Performance</i> .....	16
3.2.5 <i>Positive Psychology</i> .....	18
3.3 KRIGSSKOLENS PROGRAM FOR LEDERUTVIKLING (PLU) .....	19
3.3.1 <i>Stridskurs</i> .....	19
3.3.2 <i>Fallskjermhoppkurs</i> .....	20
3.3.3 <i>Lederutviklingssamlinger (LU)</i> .....	20

---

<b>4.</b>	<b>INTERVJU OG INNHENTEDE DATA</b> .....	<b>22</b>
4.1	ANALYSE AV INTERVJU.....	22
4.1.1	<i>Lederskap i strid</i> .....	22
4.1.2	<i>Stress og stressmestring</i> .....	23
4.1.3	<i>Etter striden</i> .....	24
4.2	OPPSUMMERING.....	24
<b>5.</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>26</b>
5.1	LEDERSKAP I STRID.....	27
5.2	STRESS OG STRESSMESTRING.....	28
5.2.1	<i>Drill / overløring</i> .....	28
5.2.2	<i>Visualisering</i> .....	29
5.2.3	<i>Breath Control</i> .....	30
5.2.4	<i>Forholdet mellom puls og yteevne</i> .....	31
5.3	ETTER STRIDEN.....	31
<b>6.</b>	<b>OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>33</b>
6.1	OPPSUMMERING.....	33
6.2	KONKLUSJON.....	33
6.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	34
	<b>KILDELISTE</b> .....	<b>35</b>
<b>7.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>37</b>
7.1	VEDLEGG A INTERVJUGUIDE.....	38
7.2	VEDLEGG B INTERVJUOBJEKT 1.....	40
7.3	VEDLEGG C INTERVJUOBJEKT 2.....	41
7.4	VEDLEGG D INTERVJUOBJEKT 3.....	42

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Krigsskolens Program for Lederutvikling (PLU) ble i 2009 konkretisert til et dokument hvor programmet i sin helhet beskrives. F.o.m 1. Januar 2010 ble dette gjort gjeldende som retningsgivende for den militære profesjonsutdanningen ved Krigsskolen. (Krigsskolen, 2009:27). Dette nye programmet for lederutvikling ble utviklet på bakgrunn av at Krigsskolen i 2005 gikk fra den gamle 2-årige KS1 modellen til 3-årig bachelorutdanning, men også fordi kravene som stilles til ledere i Forsvaret er i endring i takt med utviklingen i dagens konflikter (Ibid). Mange operative offiserer i forsvaret i dag har etter hvert opparbeidet seg mye kamperfaring i disse konfliktene og det er ikke lenger slik at strid bare er noe man leser om i beretninger fra andre verdenskrig. Dette gjelder også for mange av kadettene som starter ved Krigsskolen. Det er ingen urealistisk tanke at man vil kunne stå på bakken i Afghanistan eller i et annet operasjonsområde kun ett år etter uteksaminering, og det er av den grunn viktig at PLU er utformet slik at det forbereder kadettene på dette. PLU dekker et bredt spekter av forskjellige områder innenfor ledelse generelt og ledelse i strid, men noe som står svært sentralt og vektlegges i stor grad er stress og stressmestring. Gjennom erfaringer fra offiserer som selv har ledet i strid er det grunn til å anta at man vil kunne finne frem til hva som fremheves som viktige egenskaper og ferdigheter innenfor stressmestring. Kombinert med vitenskapelig teori innenfor temaet vil man trolig kunne se tendenser til om PLU former de kommende offiserene i den norske hæren i riktig retning. Denne oppgaven vil derfor se på om Krigsskolens Program for Lederutvikling tilfredsstiller de kravene som stilles til stressmestring for ledere i strid.

## 1.2 Problemstilling

**Tilfredsstiller Krigsskolens Program for Lederutvikling, sett i sammenheng med stridskurs og fallskjermhoppkurs, de kravene som stilles til stressmestring for ledere i strid?**

PLU innebefatter 14 lederutviklingssamlinger (LU). I problemstillingen til denne oppgaven har jeg valgt å inkludere stridskurs og fallskjermhoppkurs siden det er øvelser som er direkte rettet inn mot oppgavens tema, samt at de danner grunnlaget for lederutviklingssamlingene om det samme temaet.

### 1.3 Avgrensning

Jeg vil i denne oppgaven begrense meg til å inkludere kun to av de totalt 14 LU-samlingene. Dette vil da være Krigsskolens stridskurs og fallskjermhoppkurs med tilhørende LU-samlinger. Dette er bare to av mange øvelser og kurs ved skolen, men det er disse jeg ser som mest relevant opp mot oppgavens tema. Oppgaven vil heller ikke ta for seg de øvrige elementene i utdanningen som sosiale arrangementer, forelesninger og andre aktiviteter som bidrar både direkte og indirekte til lederutvikling av den enkelte kadett. Videre vil jeg heller ikke fokusere på de kontinuerlige stressfaktorene for soldater som er deployert i utlandet, men holde meg til de akutte stressfaktorene som er forbundet med strid. Samtidig vil oppgaven fokusere mot tropp og kompaninivå og således ikke ta for seg bataljon og høyere nivåer. Oppgaven vil kun i korte trekk ta for seg forebygging og behandling av senskader siden dette er et svært omfattende tema som oppgavens omfang ikke tillater.

### 1.4 Begreper og definisjoner

Hensikten med dette delkapittelet er å gjøre rede for begreper og definisjoner som vil være sentrale for oppgaven.

**Strid:**

”0402. Strid er en kamp mellom mennesker hvor hensikten er å påtvinge en eller flere parter sin egen vilje.” (Forsvarets stabsskole, 2007:67). Dette er strid slik det er definert i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD). FFOD er et fagmilitært dokument som er underordnet politiske styringsdokumenter, men som er overordnet og styrende for Forsvaret som organisasjon (Ibid:3, 7ff). Denne definisjonen av strid vil være lagt til grunn i oppgaven. For å konkretisere det ytterligere vil jeg forholde meg til strid i form av direkte stridskontakt hvor det nyttes kinetisk makt fra begge parter.

---

**Lederskap i strid:**

Strid er en av de mest ekstreme situasjonene mennesket kan befinne seg i. Lederskap i denne konteksten betegnes derfor som ”in extremis leadership”, som er:

Giving purpose, motivation, and direction when there is eminent physical danger, and where followers believe that leader behavior will influence their physical well being or survival. (Matthews I:Hancock & Szalma, 2008:165)

**Stress og stressmestring:**

Følgende definisjoner av stress og stressmestring vil være lagt til grunn i oppgaven, og en grundigere redegjørelse vil komme senere:

Stress is any circumstance that threaten or are perceived to threaten one’s well-being and that thereby tax one’s coping abilities. (Weiten I: Boe, 2006:8)

Følgende definisjon av stressmestring vil være lagt til grunn:

[...]den enkelte operatørs tilbøyelighet til å løse vanskelige problemer på bestemte måter. (Eid, 2006:112)

**Krigsskolens Program for Lederutvikling (PLU):**

Dette programmet består av lederutviklingssamlinger (LU), samt at kadettene skriver lederutviklingsplaner i løpet av tiden ved skolen som til slutt munner ut i en lederskapsfilosofi ved uteksaminering (Krigsskolen, 2009:32). I denne oppgaven vil begrepet PLU innebefatte stridskurs og fallskjermhoppekurs med tilhørende LU-samlinger, samt teoriundervisning som er direkte rettet mot disse to kursene.

**Stridskurs:**

Dette kurset er utformet på en slik måte at kadettene først får en teoretisk tilnærming til stress og stressmestring, for deretter å gå over til en praktisk feltøvelse hvor de får erfaring med dette i praksis.

**Fallskjermhoppekurs:**

Kurset er utformet etter samme modell som stridskurset, med en teoretisk tilnærming som innledning til en praksisarena. Det praktiske kurset avsluttes med fallskjermhopping fra

---

Hercules C-130 på Rena. Den praktiske delen av kurset gjennomføres av FSK/HJK og hensikten er å: ”[...]gi den enkelte kadett mulighet til å reflektere over egen individuell mestring i forbindelse med fallskjermhoppekurset.” (Ibid:46)



## 2. Metode

I dette kapittelet vil jeg innledningsvis gå inn på hvilken metode jeg har valgt for å besvare problemstillingen i denne oppgaven, for deretter å beskrive denne metoden mer inngående. Avslutningsvis vil jeg presisere styrker og svakheter ved de kildene jeg har benyttet meg av.

### 2.1 Valg av metode

For å besvare problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ tilnærming gjennom dokumentanalyse samt intervju med tre erfarne offiserer. Dette er fordi jeg ønsker å finne ut hvordan PLU tilnærmer seg fenomenet stressmestring for ledere i strid og om dette samsvarer med den faktiske opplevelsen hos de som har opplevd dette fenomenet. Undersøkelsens mål blir da å finne frem til den subjektive oppfattelsen hos respondentene, noe som gjør at en kvalitativ tilnærming egner seg for dette formålet.

### 2.2 Metodebeskrivelse

Innledningsvis startet jeg med et bredt søk rundt ledelse i strid og stressmestring generelt for så å lese meg opp på relevante artikler og tekster vedrørende emnet. Etter dette så jeg behovet for å innhente ferske erfaringer fra norske offiserer som nylig har vært ute i internasjonale operasjoner. Det mulige utvalget på dette området er stort med tanke på den hurtige rotasjonen ute i internasjonale operasjoner de siste årene. Jeg valgte ut tre intervjuobjekter på grunnlag av at jeg på forhånd visste at de satt med erfaring, samt at det skulle være enklest mulig å gjennomføre intervjuene rent praktisk. Dette refereres ofte til som skjønnsmessig utvalg (Jacobsen, 2005:293). Jeg valgte også å sende spørsmålene til intervjuobjektene i forkant av intervjuene, slik at de kunne gjøre seg noen tanker rundt temaet på forhånd. Videre anså jeg et semi-strukturert åpent og individuelt intervju som mest hensiktsmessig, siden jeg intervjuet kun tre offiserer og var ute etter hvilke tanker og meninger intervjuobjektene hadde rundt det fenomenet jeg undersøkte (Ibid:142ff). En individuell intervjuform ble valgt siden det var vesentlig om intervjuobjektene hadde forskjellige oppfatninger. Dette ville trolig ikke kommet like tydelig frem dersom jeg hadde

valgt et gruppeintervju. Det ble også gjennomført et testintervju på en medkadett for å avklare eventuelle uklarheter i intervjuguiden, og samtidig verifisere at den semi-strukturerte formen passet for formålet.

Øvrig datainnsamling har bestått i dokumentanalyse av relevant faglitteratur (Johannessen, 2005:345). Dette er da innenfor temaene stressmestring og ledelse, men også PLU i seg selv. Det var viktig å sette seg godt inn i programmet og andre undervisningsplaner for å få helhetsoversikt og danne grunnlaget for drøftingen opp mot teorien og intervjuobjektene erfaringer.

## 2.3 Metode- og kildekritikk

Undersøkelsen i denne oppgaven har en svakhet ved at antall respondenter er begrenset til tre. Dette gjør at jeg ikke er i stand til å generalisere på bakgrunn av deres uttalelser alene siden dette bare vil indikere en tendens. Videre er det også en utfordring at intervjuet fordrer refleksjon rundt eget lederskap og prestasjoner fra intervjuobjektene side. Dette kan føre til at de overvurderer seg selv for å fremstå som dyktigere og mer kompetente enn hva de faktisk er. Siden intervjuguiden ble sendt ut på forhånd kan det også tenkes at de vil forsøke å konstruere svar som er ønskelig sett fra et faglig ståsted. På den annen side vil de ikke tjene noe på dette med tanke på at undersøkelsen er anonym og at deres meninger og utsagn ikke vil kunne spores tilbake i ettertid.

Dokumentene som er benyttet som kilder i denne oppgaven er i hovedsak vitenskapelige artikler og dokumenter samt overordnede dokumenter utgitt av Forsvaret. Men det er også benyttet personlige beretninger som er basert på enkeltindividers erfaringer. Personlige beretninger kan ikke tillegges like stor vekt som vitenskapelige artikler og dokumenter og blir således sidestilt med intervjuobjektene erfaringer. I tillegg er øvingsordre, studiehandbok og PLU benyttet. Disse er forfattet og utgitt av Krigsskolen, og jeg velger derfor å anse det som en forutsetning at disse følges og etterleves i praksis.

---

## 2.4 Egen forforståelse

”Alle mennesker møter verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten[...].” (Johannessen, 2010:38). Dette er nødvendig for at vi skal forstå virkeligheten, men samtidig påvirker det hvordan observasjoner selekteres, vektlegges og tolkes (Ibid:ff). I denne oppgaven har jeg vært bevisst min egen forforståelse i stor grad. I skrivende stund er jeg selv en del av PLU og har derfor en personlig oppfatning og mening om dette programmet. Dette har jeg vært inneforstått med at kan påvirke meg i min tolkning av data. Mine egne erfaringer innenfor stress og stressmestring vil også kunne virke inn på min objektivitet i forhold til intervjuobjektene. Samtidig vil min oppmerksomhet som forsker være selektiv i forhold til hva jeg velger å bruke og ikke bruke av innhentede data (Ibid). Problemstillingen i denne oppgaven er eksplorerende og har i utgangspunktet dannet grunnlaget for en undersøkende tilnærming som reduserer påvirkningen av min forforståelse. Mine subjektive oppfatninger og personlige meninger har jeg samtidig forsøkt å kompensere for gjennom å benytte direkte sitater fra intervjuobjektene og knytte deres erfaringer opp mot allerede eksisterende teori på området.

## 3. Teori

I dette kapittelet vil jeg innledningsvis gjøre rede for Forsvarets ledelsesfilosofi og knytte dette opp mot lederskap i strid. Deretter vil jeg redegjøre for teorier rundt stress og stressmestring for så avslutningsvis fremstille hvordan PLU er utformet for å utdanne innenfor disse temaene.

### 3.1 Lederskap i strid

0619. Lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot et felles mål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen. Troverdig lederskap omfatter verdier, kunnskaper og ferdigheter og utøves gjennom handling. Kravet til ledere innenfor den militære profesjonen kan sammenfattes med være-vite-handle. (Forsvarets stabsskole, 2007:162)

Dette er slik FFOD definerer lederskap innenfor den militære profesjonen. Oppdragsbasert ledelse er forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi (Forsvarets stabsskole, 2007:163), og legger på denne måten overordnede retningslinjer for hvordan Forsvaret ønsker at militært lederskap skal utføres. Grunntanken i oppdragsbasert ledelse er at "[...]sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås." (Ibid). Som militær sjef er man avhengig av å kunne benytte seg av hele spekteret av lederskap, fra det svært styrende til det mer demokratiske, men man skal i hovedsak utøve oppdragsbasert ledelse. Rasjonale for dette er at det fremmer muligheten for å ta initiativ på alle nivåer, noe som gir robusthet til å takle de utfordringer man kan møte i strid. (Ibid).

Lederskap i strid har interessert mennesker og kanskje spesielt forskere i århundrer. Det er skrevet tusener av sider om emnet og det skrives fortsatt, men hva er det egentlig som er så spesielt med dette? Både sivile og militære som har en lederposisjon kan sies å være spesielt utsatt for stress sammenlignet med de som jobber i organisasjonen forøvrig (Larsen, 1996:74). En logisk forklaring på dette er at de er ansvarlig for en eventuell stressituasjon, samtidig som de også er forpliktet til å gjøre noe med den (Ibid). Noe av det som utgjør et markant skille mellom sivil og militært lederskap er risikoen som er direkte forbundet med den militære profesjonen og som samtidig kan sies å være årsaken til mye av stresset.

”0615. Den militære profesjonen er alene om at dens medlemmer kan beordre andre og selv

---

beordres til å risikere og å ta liv.” (Forsvarets stabsskole, 2007:161). Her påpekes det som i ytterste konsekvens kan være oppdraget til enhver offiser eller soldat, og det er i strid at profesjonsutøvelsen presses til det ytterste. I ytterste konsekvens kan man si at lederskap i strid handler om å forvalte liv og død. Dette gjør det til noe særegent og spesielt, og stiller samtidig svært høye krav til lederskapet hos offiserene som bærer ansvaret.

Kaptein Sverre Bratland skrev i 1954 en avhandling om sine erfaringer som troppssjef i en britisk bataljon under Andre verdenskrig. Denne avhandlingen høstet stor anerkjennelse i det norske Forsvaret og gir et godt bilde av hvilke lederskapsutfordringer man kan bli stilt overfor i strid. I skildringen av de utfordringene han møtte, påpeker han de psykiske påkjenningene som den desidert største belastningen. Disse kom som en følge av frykt og angst. Frykten var forbundet med det å bli drept eller dødelig såret, mens angsten relaterte seg til å få mange sårede soldater eller miste kontrollen over troppen. (Bratland, 1954)

## 3.2 Stress og stressmestring

”[...]all species on our planet are the long-term and on-going product of stress.” (Hancock I:Hancock & Szalma, 2008:2). Med dette mener forfatteren at det er de sterkeste som overlever, eller i denne sammenhengen: de som tåler og overlever stresset. Stress har vært en del av menneskets natur helt siden vår opprinnelse, men den formaliserte forskningen innenfor dette området er bare 150 år gammel (Ibid). Allikevel er det noen teorier som står sentralt innenfor temaet. I dette kapitlet vil jeg gjøre en grundigere redegjørelse for noen av disse teoriene innenfor stress og stressmestring, samt knytte det opp mot en militær kontekst.

### 3.2.1 Stress

Ordet stress kommer fra det engelske ordet ”*stress*” som betyr belastning eller påkjenning (Eid, 2006:40). Opplevelsen av stress kommer av at det er en ”[...]uoverensstemmelse mellom egne mestringsforutsetninger og belastningsfaktorer.” (Ibid). Det er med andre ord ubalanse mellom den belastningen man påføres og hva man er i stand til å tåle. Dette gir grunnlag for den tidligere nevnte definisjonen av stress som er: ”[...]any circumstance that threaten or are perceived to threaten one’s well-being and that thereby tax one’s coping abilities.” (Weiten I:Boe, 2006:8). De påvirkningene som forårsaker stress kalles stressorer (Larsen, 1996:13). Stressorene som fremprovoserer stress kan være enten fysiske, sosiale

---

eller mentale (Boe, 2006:8). Det er allikevel ikke slik at to mennesker som plasseres i samme situasjon, eksponert for de samme stressorene, nødvendigvis vil reagere likt. Dette har sin forklaring i at det er det enkelte individs subjektive oppfatning av situasjonen som avgjør hvilken reaksjon man får (Eid, 2006:41). Noen personer vil derfor kunne fungere bedre enn andre i stressende situasjoner. I tillegg til denne subjektive oppfatningen, er det et vesentlig poeng at stresstoleranse også er trenbart. Boken "Sharpening the Warrior's Edge" av Bruce K. Siddle er dedikert til dette emnet. Han beskriver inngående, med fokus på mennesker som driver med maktutøvelse, hvordan man målrettet kan trene mennesker til å takle stress (2006). Dette vil jeg komme tilbake til under delkapittelet om stressmestring.

### 3.2.2 Frykt og angst

Frykt og angst er begreper som i dagligtale brukes om hverandre og tillegges i hovedsak den samme meningen. Dette er ikke helt riktig, for det er nemlig en vesensforskjell på frykt og angst. Frykt kan sies å være forbundet med en konkret hendelse. Dersom man opplever at man ikke har kontroll over en hendelse, kan man bli innhentet av frykt (Eriksson, 1993:99). Frykt er å anse som en beredskap og beskyttelsesreaksjon som er med på å sikre vår overlevelse (Ibid). Videre er frykt en "[...]svært kroppslig opplevelse som kommer som en meget rask reaksjon på noe som oppfattes som en fare." (FSAN, 2009:302). Hvordan vi opplever frykt og hvilke handlinger vi utfører for å kompensere for denne frykten er svært individuelt. Forsvarets sanitet hevder at dette er et resultat av hvilken personlighet vi har og hvilket treningsnivå vi er på. (Ibid). Frykt er altså en kroppslig forsvarsmekanisme som slår inn som en umiddelbar reaksjon på en fare vi står overfor.

Angst, derimot, er ikke en akutt reaksjon på samme måte som frykt. Geert Hofstede hevder at angst er en psykologisk tilstand som innebærer at vi blir urolig og bekymret i forhold til hva som kan komme til å skje (Hofstede, 1997:114). Angst kan videre sies å være: "[...]en urealistisk frykt som fører til psykologisk spenning fulgt av atferdssymptomer på unngåelse eller flukt." (Larsen, 1996:140). Et eksempel på angst kan trekkes frem på bakgrunn av en amerikansk studie. Mange amerikanere kan tenkes å ha angst for å fly. Denne angsten har trolig sin begrunnelse i redselen for å dø dersom flyet faller ned, mens studien viser at det i realiteten kun er 1:11000000 sannsynlighet for at en gjennomsnittlig amerikaner vil dø i flykrasj (Ropeik, 2006). Frykt er altså en reaksjon på en umiddelbar fare man står overfor,

---

f.eks at man blir skutt mot som soldat, mens angst er en psykologisk tilstand som ofte ikke er forankret i realisme.

### 3.2.3 Stressmestring

Stressmestring er menneskers evne til å takle de reaksjonene som forårsakes av påvirkningen fra stressorer. Opplevelsen av stress er basert på en subjektiv oppfatning hos det enkelte individ og på lik linje med at vi opplever situasjoner forskjellig har vi også forskjellige strategier for stressmestring. Disse omtales ofte som mestringsstrategier. (Eid, 2006:40, 110ff). Ifølge boken operativ psykologi, er det tre forskjellige mestringsstrategier. Disse er: Oppgaveorientert mestring, emosjonsorientert mestring og unngående mestring (Ibid: 113). Dette handler kort fortalt om hvilken tilnærming man har til den situasjonen man står overfor. Dersom man er oppgaveorientert vil man undersøke problemet man står overfor og lage en plan for å løse det. En person som er emosjonsorientert vil slippe følelsene sine løs, se positivt på problemet og i tillegg kanskje bringe det religiøse aspektet inn i det. En unngående mestringsstrategi preges av fornektelse ovenfor det som har skjedd, avvente situasjonen og unngå å tenke på det. Hvilken mestringsstrategi man velger avhenger av forhold ved det enkelte individ som personlighetstrekk, robusthet og optimisme. (Ibid). Men med de ovennevnte strategiene tatt i betraktning, er det åpenbart noen strategier som fungerer bedre innenfor den militære profesjonen enn andre.

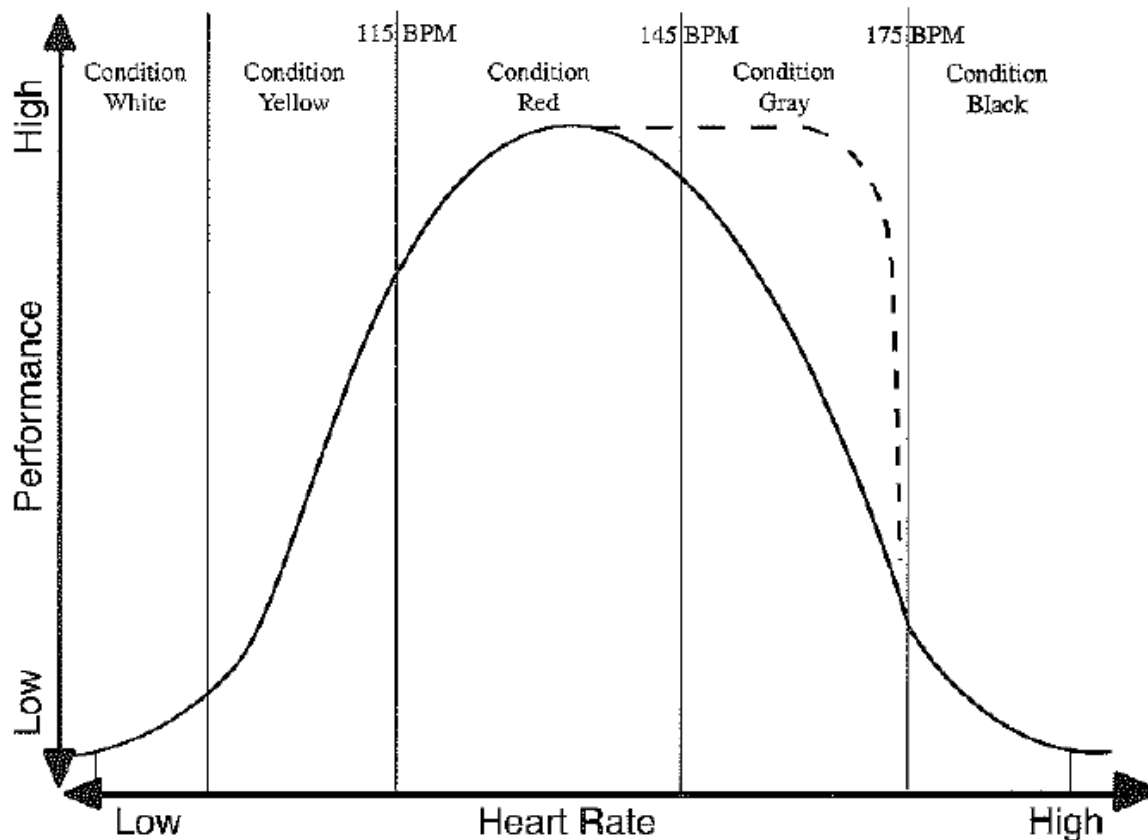
Som tidligere nevnt, har Bruce K. Siddle dedikert en hel bok til temaet stressmestring. Han mener at dette i aller høyeste grad er trenbart og at treningen må rettes in mot fire mål:

1. To increase a student's confidence in a skill at a subconscious level quickly.
2. To increase a student's situational confidence through stimulus response training exercises.
3. To use visualization principles to mentally prepare the student for the potential threat stimulus and the correct response.
4. To train students how to use breath control to slow down the heart rate when anxiety arises. (Siddle, 2006:95)

Mennesker har i utgangspunktet forskjellige mestringsstrategier basert på individuelle forhold, men det er også mulig gjennom målrettet trening å gjøre folk bedre rustet til å møte de kravene den militære profesjonen i ytterste konsekvens stiller.

### 3.2.4 The Unified Model of Stress and Performance

## Unified Model of Stress and Performance



Denne modellen er en sammenfatning av "The inverted-U model" og Bruce K. Siddle's data på forholdet mellom puls og yteevne (Grossman, 2004). For å forstå denne modellen, er det nødvendig med innsikt i de fysiologiske endringene som skjer i menneskekroppen når man utsettes for stress. Når man jogger vil man enkelt kunne oppnå en puls på 180 slag/min, og dette er ikke noe spesielt i seg selv. Det som er spesielt, er at man vil kunne oppnå den samme pulsen, eller høyere, uten å ha anstrengt seg fysisk. Dette fenomenet kan sees i sammenheng med frykten som tidligere i oppgaven er omtalt som en kroppslig forsvarsmekanisme. Når vi befinner oss i en stressende situasjon vil kroppen iverksette produksjon av adrenalin, som igjen fører til fysiologiske endringer.



---

The adrenal hormones increase blood supply to the extremities, thus increasing an individual's strength potential. This explains why gross motor skills, such as powerlifting, can be performed optimally under high levels of stress. However, an increase in adrenal hormones will also interfere with fine motor skills and accuracy during event performance. (Siddle, 1995:47)

Denne produksjonen av adrenalin vil også føre til blant annet økt puls, hurtigere pustefrekvens og spenning av muskler (Boe, 2006:14). Det hele er en fysiologisk forsvarsmekanisme som iverksettes for at man skal settes i best mulig stand til å takle det problemet eller den utfordringen man står ovenfor.

I modellen til Grossman kan vi se puls nivået på x-aksen, mens y-aksen angir yteevne. Her siktes det til yteevne innenfor komplekse motoriske handlinger, visuell og kognitiv reaksjonstid. Når det gjelder denne modellen er det viktig å understreke at pulsøkningen må være forårsaket av adrenalinproduksjon i kroppen, og ikke som en følge av fysisk anstrengelse. Grossman mener at man vil oppnå optimal yteevne i "condition red" som er mellom 115-145 slag/min. I "condition white" er man på det laveste nivået av beredskap, mens i "condition yellow" begynner man å oppnå et nivå som gjør en psykologisk klar for kamp. Grossman presiserer også at "Condition white and yellow" ikke nødvendigvis kan assosieres med puls og at det handler mer om det psykologiske, altså om man er mentalt klar for kamp eller ikke. Vi ser da at den optimale sonen er "condition red", men hva skjer hvis man beveger seg forbi denne? I "condition gray" vil et normalt menneske, uten trening i stressmestring, få vesentlig nedsatt yteevne. Dersom man har trening innenfor stressmestring vil man i teorien kunne fungere optimalt også i "condition gray" som er helt opp til 175 slag/min. Dersom man beveger seg inn i "condition black" hevder Grossman at man vil oppleve et fullstendig sammenbrudd i både mental og fysisk yteevne. (Grossman, 2004:30-39)

Dette aspektet innenfor stressmestring gjør det mulig å trekke paralleller til lederskap i strid. Opplevelsen av stress fører til fysiologiske endringer i kroppen som blant annet påvirker vår visuelle og kognitive reaksjonstid. Dette vil igjen kunne få konsekvenser for lederskapet i strid.

### 3.2.5 Positive Psychology

”Positive psychology” relaterer seg til lederskap og stressmestring ved at det er et tankesett som skiller seg fra hva vi tradisjonelt er vant med. Konseptet “Positive psychology” ble utviklet i tidsrommet 2005-2007 som et motsvar på ”Negative psychology”. Sistnevnte handler kort fortalt om at man fokuserer på de negative virkningene av å bli utsatt for stressende belastninger som å være i strid. ”In short, a reactive approach focused on treating ”ill” behavior was stressed.” (Matthews I:Hancock & Szalma, 2008:163). ”Positive psychology” derimot, fokuserer ikke på de negative konsekvensene eller belastningene. ”[...]an important feature that sets positive psychology apart from previous approaches is its emphasis on building a *science* of human strengths, virtues, and excellence.” (Ibid). Det handler med andre ord om å fokusere på styrker ved mennesket som fremmer helse, motstandsdyktighet og robusthet i møte med stressende påkjenninger, fremfor de negative konsekvensene slike påkjenninger i verste fall kan føre til. (Ibid:164)

For å forklare dette konseptet vil jeg sette det i en militær kontekst som aktualiserer det innenfor lederskap og stressmestring. Tidligere i oppgaven ble det markert et skille mellom sivilt og militært lederskap. ”Positive psychology”, når det relateres til lederskap, kan sees i sammenheng med militært lederskap i ekstreme situasjoner som strid. Dette går ofte under betegnelsen ”in extremis leadership” som er:

Giving purpose, motivation, and direction when there is eminent physical danger, and where followers believe that leader behavior will influence their physical well being or survival. (Matthews I:Hancock & Szalma, 2008:165)

“Positive psychology”, sett i sammenheng med lederskap i ekstreme situasjoner, handler om å fokusere på positive egenskaper og atferd som resulterer i effektivt lederskap. Det er altså ikke formålstjenelig å fokusere på personlige svakheter som kan føre til det motsatte. (Ibid). Det er heller ikke slik at store psykiske belastninger nødvendigvis vil føre til ineffektivt lederskap og eventuelle senskader i ettertid. De fleste vil faktisk komme hjem etter å ha deltatt i strid uten å være psykisk skadet, selv om noen vil kunne være det (FSAN, 2009:304). ”Positive psychology” skiller seg således fra mye av den tradisjonelle tankegangen om at påkjenninger i strid er nettopp det, en påkjenning. Skal man tro dette konseptet, er det også mulig å se på disse påkjenningene som grunnlag for utvikling og ikke bare noe som bryter en ned. (Matthews I:Hancock & Szalma, 2008:165)

---

### 3.3 Krigsskolens Program for Lederutvikling (PLU)

Dette programmet består av lederutviklingssamlinger (LU), samt at kadettene skriver lederutviklingsplaner i løpet av tiden ved skolen som til slutt munner ut i en lederskapsfilosofi ved uteksaminering (Krigsskolen, 2009:32). I tillegg til dette kommer forskjellige øvelser og andre aktiviteter som også må sees på som en del av lederutviklingen, men som ikke er en del av PLU. Den overordnede hensikten med dette programmet er å ”[...]presentere hvordan Krigsskolen systematisk skal tilrettelegge for at kadettene utvikler seg som ledere og som fullverdige medlemmer av den militære profesjonen.” (Ibid:29). Gjennom dette skal kadettene utvikle blant annet selvinnsikt, mestringstro og selvtillit for å kunne fungere som ledere i et bredt spekter av situasjoner innenfor profesjonen (Ibid). Innenfor temaene stress og stressmestring legges det opp til teoretisk undervisning som skal danne grunnlaget for praksisarenaen. Dette gjengis i emneplan for ledelsesfaget ved Krigsskolen:

Etter forelesningene skal kadettene ha en (teoretisk) forståelse for hvordan de kan reagere på stress og ekstreme påkjenninger, og de skal utvikle mestringsstrategier for å forsøke å redusere effekten av påkjenningene. Disse mestringsstrategiene benyttes i løpet av fallskjermhoppkurset og stridskurset. (Krigsskolen, 2009:103)

Påfølgende hensikt og mål for stridskurs og fallskjermhoppkurs er hentet fra Krigsskolens studiehåndbok og de respektive øvingsordrene. Øvingsordrene er ment å gjenspeile de kravene Krigsskolen stiller gjennom både studiehåndbok og PLU.

#### 3.3.1 Stridskurs

Hensikten med dette kurset er å ”[...]øke kadettens stressmestringsevne.” (Krigsskolen, 2011:18). Videre skal det også danne grunnlag for: ”[...]å kunne reflektere over egne og andres fysiske og psykiske reaksjoner på stress og grunnlag for utvikling av hensiktsmessige mestringsstrategier.” (Ibid). Målet med kurset er at: ”Kadettene skal kjenne til og være bevisst sine egne fysiske og mentale begrensninger i ekstreme situasjoner.” (Ibid). Videre er det også et mål om: ”[...]å gi kadettene mulighet til å forsere sine mentale og fysiske barrierer, slik at de etter endt kurs har en styrket evne til å fungere som ledere og soldater i reelle operasjoner.” (Krigsskolen, 2011b:2). Det beskrives også at:

Gjennom stridskurset skal kadettene få kjennskap til hvordan fysiske og psykiske belastninger over tid virker inn på egen og andres adferd, herunder oppdragsløsning, stridsdyktighet, situasjonsforståelse, beslutningstaking og kommunikasjon. De skal få kjennskap til hvordan belastningene virker inn på egen og andres lederadferd, og de skal utvikle og prøve ut mestringsstrategier for å redusere effekten av disse belastningene. (Krigsskolen, 2011b:2)

Omsatt til praksis, betyr dette at kadettene utfordres til mestring innenfor fire dimensjoner: den fysiske, mentale, individuelle og sosiale dimensjonen (Ibid:2ff).

### **3.3.2 Fallskjermhoppekurs**

Dette kurset har fokus på mestring hos den enkelte kadett, samt effekten av overlæring og drill (HJK I:Boe, 2006b). Hensikten med kurset er:

[...]å øke kadettene mestringssevne. Modulen skal danne grunnlag for å kunne reflektere over egne og andres fysiske og psykiske reaksjoner på stress og grunnlag for utvikling av hensiktsmessige mestringsstrategier. Egne og andres erfaringer skal gi grunnlag for at kadettene som ledere skal ha kjennskap til reaksjoner på stress og ulike aspekter ved stressmestring. Kadettene skal kjenne til og være bevisst sine egne fysiske og mentale begrensninger i ekstreme situasjoner. (Krigsskolen, 2010:2)

Her får kadettene spesielt oppleve i praksis hvordan hormonindusert pulsaktivering av nervesystemet som følge av stress, usikkerhet og redsel påvirker kroppen (Krigsskolen, 2006b). Gjennom kurset blir kadettene utsatt for prøvelser som primært fordrer mestring på det individuelle plan, i motsetning til stridskurset som fokuserer mer på mestring i et lederperspektiv.

### **3.3.3 Lederutviklingssamlinger (LU)**

Målsetningen med LU-samlingene er å danne en link mellom det faglige på den ene siden, og ferdigheter og erfaringer kadettene tilegner seg gjennom praksisarenaer på den andre. Noen av LU-samlingene er derfor rettet inn mot spesifikke kurs og øvelser for å danne grunnlag for refleksjon rundt de erfaringer og ferdigheter man har tilegnet seg. (Krigsskolen, 2009:33). Stridskurset og fallskjermhoppekurset har hver sin LU-samling med tilhørende hensikt, mål og slutttilstand:

**LU-samling 4 – Mestring av akutt stress (fallskjermhoppekurset):**

Hensikten med LU-samlingen er å gi den enkelte kadett mulighet til å reflektere over egen individuell mestring i forbindelse med fallskjermhoppkurset.[....]. Målet er at kadettene skal bli mer oppmerksomme på og ha bedre innsikt i egne og andres mestringsstrategier. Slutttilstanden er nådd når kadettene har økt innsikt i egne og andres mestringsstrategier samt har forståelse av at mennesker opplever og reagerer ulikt på stress. (Krigsskolen, 2009:47)

#### **LU-samling 5 – Mestring i strid (stridskurset):**

Hensikten med samlingen er å tydeliggjøre læringsmomenter fra stridskurset for å skape grunnlag for personlig utvikling og økt personlig robusthet. Målet med samlingen er at kadettene skal kunne reflektere over sine egne prestasjoner under stridskurset, og gjennom dette identifisere sin egen evne til å fungere som leder under ekstreme påkjenninger.[....]. Slutttilstanden er nådd når kadettens robusthet er økt, og når de har fått økt innsikt i egen og andres evne til å mestre stress og ekstreme påkjenninger. (Krigsskolen, 2009:48)

## 4. Intervju og innhentede data

I arbeidet med denne oppgaven har jeg intervjuet tre erfarne offiserer som selv har ledet på enten tropp eller kompanivå i strid. Intervjuobjektene har erfaringer fra Telemark Bataljon og Forsvarets Spesialkommando, og er i hovedsak basert på hendelser i Afghanistan etter invasjonen i 2001.

### 4.1 Analyse av intervju

Intervjuene har hatt til hensikt å avdekke deres erfaringer innenfor lederskap i strid, stress, stressmestring og til slutt hvordan man best kan forhindre og forebygge senskader. I denne analysen vil jeg sammenfatte deres erfaringer innenfor de tre respektive emnene. Fullstendig intervjuguide kan studeres under vedlegg A, samt at intervjuobjektene svar i stikkordsform finnes i vedlegg B, C og D.

#### 4.1.1 Lederskap i strid

På spørsmålet om lederskap i strid kontra lederskap her hjemme i Norge, fremhever intervjuobjektene at det skiller seg ved konsekvensene, alvoret eller det ansvaret man har. De mener at lederskapet i utgangspunktet er likt, og at det i seg selv blir en bekreftelse på at man trener riktig her hjemme, men at man som leder kjenner mer på presset relatert til konsekvensene av en eventuelt dårlig beslutning i strid. Jeg tolker dem til å være tilnærmet enige på dette punktet, siden risiko ligger implisitt som en avgjørende faktor i svarene til samtlige. Konsekvens, alvor og ansvar er alle uttrykksmåter som peker i retning av at dette dreier seg om risikoen forbundet med strid. Vi kan derfor si at lederskapet i prinsippet er likt og utøves på samme måte både her hjemme og strid, men forskjellen ligger i lederens subjektive oppfattelse av risiko og hvordan dette påvirker han eller henne mentalt i strid.

Når det gjelder essensielle egenskaper for en god leder i strid var svarene mer varierte, men det var også likheter. Tillit viste seg å være en faktor som alle tre verdsatte høyt, selv om ikke alle tre sier det eksplisitt. Det ene intervjuobjektet pakker det inn i rammen av å drive intensjonsbasert ledelse i praksis, noe som forutsetter tillit, og den andre i det å skape et team som sammen tar beslutninger. Med å skape et team som sammen tar beslutninger mener

---

intervjuobjektet at man må skape enhetsfølelse og sørge for at alle får tro på oppdraget. Evnen til å skape tillit er altså en sentral egenskap for ledere i strid. Videre nevnes også tekniske ting som ferdigheter av det ene intervjuobjektet og det å bruke og utnytte hele organisasjonen med de midlene den besitter, av en annen. Dette kan tolkes i retning av at de verdsetter fagkompetanse. Samtidig trekker også to av intervjuobjektene frem at noe av det viktigste er å være et medmenneske og kunne vise omsorg for de man har med seg i striden. Det kan se ut som tillit er en vesentlig egenskap mens det er individuelle forskjeller når det kommer til de øvrige egenskapene som verdsettes for en god leder i strid.

#### **4.1.2 Stress og stressmestring**

På spørsmålet om mentale påkjenninger og stressmestring for ledere i strid mener det ene intervjuobjektet at han aldri har sett på dette som et stort problem, mens de to andre mener dette er en vesentlig utfordring. Intervjuobjektet som aldri har sett på det som et stort problem sier blant annet: ”Jeg har følt at jeg har hatt overskudd hver gang.” (Intervjuobjekt 1). Dette begrunner han med tekniske ferdigheter, ”mindset” og erfaringsnivået til de han jobber sammen med. Den ene av de to som sier det er en utfordring, mener at Forsvaret har iverksatt forberedende tiltak som gjør oss i stand til å takle det. Den andre mener at Forsvaret er ”langt fra i mål”, men at det har vært en positiv utvikling de siste årene når det gjelder forberedelser før deployering til operasjonene i utlandet. Dette kan tyde på at det er store individuelle forskjeller i forhold til hvordan man oppfatter og evner å takle stress, samt forskjeller i forberedelsene og treningen i forkant. Her er det vanskelig å si hva som er av betydning, siden det er mange ulike variabler som spiller inn.

Når det gjelder å forberede seg selv og avdelingen på mentale påkjenninger, mener to av intervjuobjektene at visualisering er et essensielt virkemiddel. Dette støttes ikke av det siste intervjuobjektet. Videre blir begrepene mentale forberedelser, mental vaksinerings og det å etablere et felles ”mindset” nyttet av de forskjellige intervjuobjektene, men de ser ikke ut til å ha en felles oppfatning om hva som er viktig i forberedelsene. Det kan virke som det er stor variasjon i hvilke virkemidler som nyttes og hva som faktisk fungerer under forberedelsene. Dette kan tyde på at det er forskjell i hvordan de ulike avdelingene forbereder seg samtidig som det er avhengig av hvilket fokus man selv har som sjef, basert på blant annet personlige preferanser.

I forholdet mellom lederen og de undergitte og hva som er spesielt viktig i dette forholdet for at avdelingen skal takle stress i strid, er det heller ingen felles oppfatning av hva som er essensielt. Men for øvrig fremheves det at man må trene på stress og bli kjent med seg selv og de man jobber sammen med. Dette kan tolkes i retning av at man gjennom trening, og ved å bli kjent med dem man jobber sammen med, opparbeider seg en felles kultur og blir bevisst på hvordan folk reagerer.

Av personlige virkemidler for å takle stress i strid er det å roe seg selv ned, skaffe seg situasjonsbevissthet og deretter gjøre noe med den stressende situasjonen man står ovenfor, en fellesnevner for alle tre intervjuobjektene. Videre fremheves dette med å trene på stress for å bli bevisst sine egne reaksjoner frem som et viktig aspekt. Man må være bevisst på hvordan man selv reagerer slik at man kan kontre seg selv på dette når man kjenner at den samme følelsen returnerer. Det å evne og roe seg selv ned basert på tidligere erfaring med stress, ser altså ut til å være en felles oppfatning av gode virkemidler for stressmestring.

### **4.1.3 Etter striden**

For å forhindre og forebygge senskader er det en felles oppfatning at åpenhet og det å faktisk kunne snakke om vanskelige hendelser er viktig. To av intervjuobjektene trekker frem emosjonell og teknisk debrief som viktige verktøy for å behandle inntrykkene man sitter igjen med i etterkant. Dette omtales ikke med de samme termene av det tredje intervjuobjektet, men kan tolkes i samme retning siden han bruker uttrykket: ”Snakke om ting slik at folk forsoner seg mer med det og tenker at greit sånn er det bare.” Det fremkommer altså fra intervjuobjektene at det er en felles oppfatning om at åpenhet og rom for å snakke om de vanskelige tingene er essensielt.

## **4.2 Oppsummering**

Lederskap i strid kontra i fredstid her hjemme i Norge skiller ifølge intervjuobjektene seg i hovedsak ved konsekvensene, alvoret og ansvarsfølelsen. Essensielle egenskaper for en god leder i strid er tillit, men utover dette kan det se ut som om det er individuelt hva man ser på som viktig. Videre er det store individuelle forskjeller på hvordan man oppfatter stress samt hvilke forberedelser som gjøres i forkant. I forberedelsene til mentale påkjenninger er det store variasjoner i hvilke virkemidler som nyttes, men visualisering fremheves av to av



---

intervjuobjektene. Forholdet mellom lederen og de undergitte må preges av at man kjenner hverandre godt gjennom trening, har en felles kultur eller ”mindset” og er bevisst på hvordan folk reagerer. Når det kommer til personlige virkemidler for å takle stress i strid er det gjennomgående at man må kjenne seg selv i forkant, for så å kunne roe seg selv ned på bakgrunn av erfaring med egne reaksjoner. Avslutningsvis ser åpenhet ut til å være et universelt virkemiddel for både å forebygge og forhindre senskader gjennom å kunne snakke om de vanskelige hendelsene.

## 5. Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte likheter og divergens mellom teori, intervjuobjektene erfaringer og PLU. Innledningsvis vil jeg fremstille dette i en tabell for å synliggjøre likhetene og forskjellene som vil være grunnlaget for drøftingen. Deretter vil jeg drøfte hvert av temaene sekvensielt.

	TEORI	INTERVJU	PLU
LEDERSKAP I STRID	<p>”In extremis leadership”</p> <p>Positive psychology</p>	<p>Lederskapet er likt</p> <p>”Positivt syn” på strid</p>	<p>Stridskurs</p> <p>Vektlegges ikke</p>
STRESS OG STRESSMESTRING	<p>Skills at subconscious level</p> <p>Visualisering</p> <p>Breath control</p> <p>Forholdet mellom puls og yteevne</p>	<p>Ferdigheter og reflekstrening</p> <p>Visualisering</p> <p>Breath control</p> <p>“Stresspuls”</p>	<p>Drill (fallskjermhoppkurs)</p> <p>Vektlegges i liten grad</p> <p>Breath control</p> <p>Innføring ifm. fallskjermhoppkurs</p>
ETTER STRIDEN	Debriefing	Debriefing	AAR, Debriefing

---

## 5.1 Lederskap i strid

Lederskap i strid ansees som ”in extremis leadership” på grunnlag av det faktum at lederskapet utøves i ekstreme situasjoner. Spørsmålet man da kan stille seg, er om dette er trenbart i fredstid og om det er mulig å simulere situasjoner som gir et overførbart erfaringsutbytte?

Krigsskolens måte å tilnærme seg dette gjennom PLU er teoriundervisning, stridskurset og LU-samlinger. Med denne metoden tas det sikte på å skape situasjoner som ligger så tett opp til strid som det er mulig å komme i fredstid og samtidig sette kadettene i stand til å reflektere rundt det. De sikkerhetsmessige begrensningene man er pålagt i fredstid fører åpenbart til at man aldri vil kunne komme helt i tråd med virkeligheten. Det ville medført for stor grad av risiko og er derfor en begrensning man er nødt til å leve med. På den annen side legger Krigsskolen gjennom stridskurset forholdene til rette for at kadettene under fysiske og psykiske belastninger skal få kjennskap til hvordan de selv og andre fungerer i forhold til ”[...]oppdragsløsning, stridsdyktighet, situasjonsforståelse, beslutningstaking og kommunikasjon.” (Krigsskolen, 2011b). Store deler av dette faller inn under kategorien taktikk. Det er grunn til å anta at man vil kunne konstruere svært virkelighetsnære taktiske scenarioer som simulerer det man faktisk vil møte i strid. Bratland hevder også i sin avhandling at han under andre verdenskrig aldri kom opp i taktiske situasjoner som tilsvarte den vanskelighetsgrad han under trening hadde opplevd (Bratland, 1954). Det kommer også frem av intervjuobjektene erfaringer at lederskap i strid kontra lederskap hjemme i Norge i utgangspunktet er likt. Det er forskjell i lederens subjektive oppfattelse av risiko, men selve lederskapet er det samme. Sett opp imot trening kan man derfor si at utøvelsen av lederskap på stridsmessige øvelser i Norge i fredstid vil ha overføringsverdi til lederskap i strid. Man vil kunne dra nytte av å bli bevisstgjort hvordan man selv fungerer som leder i stressende situasjoner, spesielt innenfor taktiske scenarioer som tilsvarer det man vil kunne møte i strid.

Et annet aspekt ved lederskap i strid er konseptet ”Positive psychology”. Gjennom intervjuene til denne oppgaven er det min oppfatning at intervjuobjektene har et positivt syn på de stressbelastningene de har blitt utsatt for. Med dette menes at de oppfattes som konstruktive i forhold til de erfaringene de har tilegnet seg og at dette også har gjenspeilet seg i deres lederskap i strid. Intervjuene har ikke kartlagt om konseptet er kjent blant intervjuobjektene, men de kan tolkes i retning av å dele mye av det samme synet som

”Positive psychology”. Krigsskolen fastsetter gjennom metoden for stridskurset at: ”Stridskurset skal gi kadettene en følelse av å ha lyktes, og gjennom dette bidra til en positiv mestringstro.” (Krigsskolen, 2011b). Det er iøynefallende at dette samsvarer i stor grad med ”[...]positive traits and behaviors that result in effective leadership.” (Matthews I:Hancock & Szalma, 2008:165), som er vesentlig i ”Positive psychology”. På den annen side er ikke teorien rundt dette konseptet en del av Krigsskolens utdanning innenfor stress og stressmestring. Teorien i PLU omfatter generelt stress og stressmestring, men ikke ”Positive psychology” i seg selv. Det kan derfor se ut til at det er en divergens mellom den teorien som legger grunnlaget for stridskurset og hva man ønsker å oppnå under og med selve kurset. Konseptet ”Positive psychology” og den måten offiserer som har ledet i strid tenker ser altså ut til å samsvare, men dette vektlegges ikke i teoridelen av PLU. På bakgrunn av dette er det grunn til å anta at konseptet vil kunne være et relevant bidrag i undervisningen som legger grunnlaget for Krigsskolens stressmestringsarenaer.

## 5.2 Stress og stressmestring

Bruce K. Siddle hevder, som nevnt i teorikapitlet, at trening innenfor stressmestring må rettes inn mot fire mål. Jeg vil her ta for meg tre av disse målene, siden de har direkte forbindelse med PLU og de erfaringene som fremheves av intervjuobjektene.

### 5.2.1 Drill / overlæring

Det første målet er: ”1. To increase a student’s confidence in a skill at a subconscious level quickly.” (Siddle, 2006:95). Med dette menes å øke studentens(kadettens) selvtillit i forhold til ferdigheter på et underbevisst nivå. Ifølge Siddle vil dette igjen føre til at man får økt selvtillit i forhold til de utfordringene man står ovenfor, siden man har overskudd og en følelse av at man mestrer de grunnleggende ferdighetene. Når man sammenlikner dette målbildet innenfor stressmestring med hva PLU legger til rette for, er det en helt klar likhet.

Fallskjermhopperkurset har fokus på ”[...]mestring for den enkelte og effekten av overlæring/drill.” (HJK I:Boe, 2006b). Dette skal videre øke evnen til stressmestring og danne grunnlaget for å kunne løse militære oppdrag under vanskelige forhold (Ibid). Vi ser her at dette er i tråd med det første målet som Siddle mener at treningen skal rettes inn mot. Fallskjermhopperkurset gir på en god måte innsikt i hvilken effekt overlæring og drill har på

---

stressmestring og kadettene blir utfordret i den individuelle dimensjonen, i situasjoner de færreste har vært utsatt for tidligere.

På den annen side så er det ingen av intervjuobjektene som nevner drill eller overlæring spesifikt som et middel for å trene på stressmestring. Begrunnelsen for dette kan være at de tar det for gitt som en del av soldathverdagen og at de derfor ikke knytter denne typen aktiviteter direkte inn mot stressmestring. To av intervjuobjektene nevner allikevel at de verdsetter ferdigheter hos soldatene og at dette er viktig i strid. Det ene intervjuobjektet sier blant annet noe som går rett inn i kjernen av det Siddle snakker om: ”Viktig at folk innehar ferdigheter sånn at de har mentalt overskudd til å gjøre de rette tinga[...].” (Intervjuobjekt 1). Det andre intervjuobjektet snakker om reflekstrening: ”Dette her med reflekstrening[...]. Du har altså gjort dette her tusenvis av ganger i alle mulige scenarioer, med og uten stress.” (Intervjuobjekt 2). Disse utsagnene kan trolig forklares gjennom Dreyfus og Dreyfus sin modell for ferdighetstilegnelse. I denne modellen er det et vesentlig poeng at de som er eksperter innenfor et tema, ofte ikke vil bruke vitenskapelig terminologi for å forklare situasjoner eller hendelser innenfor sitt fagfelt. De vil ha store problemer med å begrunne sine valg basert på regler og mønster som de benytter seg av, og snarere snakke ”rett fra levra” basert på personlig erfaring. (Dreyfus & Dreyfus I:Kvale, 2004:52ff)

Det er i stor grad samsvar mellom teorien og PLU, og i noe grad intervjuobjektene erfaringer. Dette kan tyde på at måten kadettene blir utfordret på gjennom fallskjermhoppekurset, kan gi et utbytte i strid.

### **5.2.2 Visualisering**

Det tredje målet til Siddle er: ”To use visualization principles to mentally prepare the student for the potential threat stimulus and the correct response.” (Siddle, 2006:95). Med dette mener han å bruke visualisering som et virkemiddel for å kunne handle riktig i stressende situasjoner.

To av intervjuobjektene fremhevet visualisering som et effektivt virkemiddel for å forberede seg på det man kunne møte. Den ene ser på visualisering primært som et virkemiddel for å forberede seg på de sterke synsinntrykkene man vil kunne møte og det å ta livet av et annet menneske (Intervjuobjekt 2). Den andre fremhever i tillegg viktigheten av å visualisere hvordan hendelsesforløpet kan utspille seg i strid (Intervjuobjekt 3). På den annen side

nevnes ikke dette av det tredje intervjuobjektet og det kan således tenkes at det er andre teknikker som også fungerer godt for å oppnå den samme effekten.

PLU har ikke visualisering som en spesifikk del av utdanningen. Dette gjelder både teorien som undervises i forkant, samt de praktiske øvelsene. Det kan være at dette er et bevisst valg for at kadettene selv får finne frem til teknikker som kan fungere like bra. Allikevel er det bemerkelsesverdig at dette ikke introduseres på bakgrunn av at det fremheves av intervjuobjektene og i teorien. I så måte kunne en introduksjon til dette bevisstgjort kadettene på visualisering som et nyttig virkemiddel som kan være fordelaktig både under utdanning i egen avdeling og til personlig bruk.

### **5.2.3 Breath Control**

Det fjerde og siste målet Siddle vil rette treningen inn mot er: "[...]how to use breath control to slow down the heart rate when anxiety arises." (Siddle, 2006:95). Dette kan sees i sammenheng med "Unified model of stress and performance". Når påvirkninger fra stressorer fører en inn i "condition gray" eller "black" er man avhengig av å komme seg ut av denne tilstanden, i dette tilfellet ned i puls, for å kunne fungere i strid. Her blir evnen til å kontrollere pusten et effektivt virkemiddel.

Gjennom intervjuene kom det frem av kun det ene intervjuobjektet at dette er et virkemiddel han bevisst bruker i strid (Intervjuobjekt 2). På den annen side er det å roe seg selv ned, skaffe seg situasjonsbevissthet og deretter gjøre noe med det en fellesnevner for alle tre. Her er det flere mulige tolkninger av det "å roe seg selv ned". Det kan være at de to intervjuobjektene som ikke nevner dette spesifikt, faktisk bruker pustkontroll ubevisst som et virkemiddel for å roe seg selv ned. Det kan også være at man ikke trenger å fokusere spesifikt på denne teknikken dersom man har lang erfaring med stressende situasjoner, er i god fysisk form og kjenner seg selv og sine egne reaksjoner godt. Sistnevnte kan virke trolig ettersom utsagnene fra intervjuobjektene selv er "Jeg kjenner meg selv godt etter mange år med forskjellige aktiviteter innenfor stressmestring" (Intervjuobjekt 1) og "bare slapp av [N.N], det er en normal reaksjon" (Intervjuobjekt 3).

PLU har pustkontroll som en del av teoriundervisningen før fallskjermhoppekurset. Her forklares og demonstreres teknikken, og den knyttes også opp mot modellen om forholdet mellom puls og yteevne. På denne måten bevisstgjøres kadettene på de fysiologiske

---

endringene som følger av hormonindusert pulsøkning og lærer samtidig dette som en teknikk for å kontre det.

### 5.2.4 Forholdet mellom puls og yteevne

Hvordan hormonindusert pulsaktivering påvirker mennesket fysiologisk og hvilken sammenheng dette har med yteevne (Grossman, 2004), er elementært innenfor stress og stressmestring. Gjennom trening på stress og ved å utsettes for stressende situasjoner er det grunn til å anta at enhver soldat, uten forkunnskaper, vil kunne oppfatte endringer i kroppen. Dersom man i tillegg undervises i hva som faktisk skjer i kroppen og hvordan dette henger sammen har man et bedre grunnlag for å forstå det, reflektere rundt det og samtidig motarbeide det.

Det kommer frem av intervjuobjektene at de kjenner seg selv og sine fysiologiske reaksjoner godt gjennom lang erfaring med stress. Det er et svært godt utgangspunkt for å kunne takle stress, men det er i tillegg viktig at man har forståelse for hvorfor ting skjer.

Intervjuobjektene nevner uttrykk som "[...]økt stresspust" (Intervjuobjekt 2) og "[...]bli gira og få adrenalin" (Intervjuobjekt 1). Det intervjuobjektene gir uttrykk for her, er direkte inn i kjernen av hva Grossman forsøker å forklare gjennom "Unified model of stress and performance". Denne modellen kan således si å gå rett inn i kjernen til mye av det som angår stress.

PLU har inkludert denne modellen i teoriundervisningen før fallskjermhoppekurset. Den gir kadettene et teoretisk grunnlag for å forstå de fysiologiske reaksjonene de aller fleste kan antas å oppleve i løpet av fallskjermhoppekurset. Denne modellen er også relevant opp mot stridskurset hvor kadettene i enkelte situasjoner trolig vil kunne oppleve hormonindusert pulsaktivering.

## 5.3 Etter striden

Både forebygging og behandling av senskader, er viktige temaer som krever sin plass på dagsordenen. Det er faktisk slik at de faktorene som setter en avdeling i stand til å løse oppdrag, er de samme som minsker faren for psykiske skader (FSAN, 2009:306). Det er enhver militær sjefs ansvar å sørge for at avdelingen er i stand til å løse sine oppdrag,

samtidig som han skal ta vare på sine menn (Forsvarets overkommando/Hærstaben, 1974:31). I denne forstand er det også sjefens ansvar å benytte seg av virkemidler som danner grunnlaget for unngåelse av senskader.

Gjennom intervjuene kom det frem fra samtlige at det å ha stor grad av åpenhet i avdelinga og kunne snakke sammen om de vanskelige tingene, er viktig. Intervjuobjekt 1 og 2 brukte termene emosjonell og teknisk debrief når de omtalte virkemidler de som sjef bruker for å ta vare på disse tingene. De samme termene ble ikke benyttet av intervjuobjekt 3, men han tolkes til å benytte seg av liknende virkemidler.

Hvordan tilnærmer PLU seg dette temaet? PLU trekker dette inn som et aspekt i teoriundervisningen. Her blir kadettene presentert for teori rundt senskader, samtidig som de også blir introdusert for debriefing som metode for å forebygge og forhindre senskader. På den annen side er det ingen praktisk trening på den emosjonelle delen av det. ”After action review” introduseres tidlig i utdanningen og skal danne grunnlaget for at kadettene ser på en åpen og trygg avdelingskultur som et godt utgangspunkt (Krigsskolen, 2009:42ff). Her fokuseres det mest på det tekniske, men det er heller ikke grunnlag for en emosjonell debrief dersom man ikke har opplevd situasjoner som gjør dette relevant. På bakgrunn av dette kan man si at PLU introduserer debriefing og presiserer viktigheten av å ha en åpen kultur, noe som danner grunnlaget for at kadettene kan bruke dette som et verktøy senere i tjeneste ved avdeling. På denne måten er det samsvar mellom PLU og teorien, samtidig som det fremheves som viktig av intervjuobjektene.



## 6. Oppsummering og konklusjon

### 6.1 Oppsummering

Denne oppgaven har undersøkt hvordan PLU gir mulighet for utvikling av kadettene ved Krigsskolen innenfor stress og stressmestring, og sett på om dette samsvarer med erfaringene fra offiserer som har ledet i strid i dagens konflikter. Offiserenes erfaringer har blitt sett i sammenheng med allerede eksisterende teori innenfor stress og stressmestring og linket opp mot PLU. På denne måten har det vært mulig å se en tendens til om PLU ivaretar de kravene som stilles og eventuelt hva som ikke vektlegges i stor nok grad.

### 6.2 Konklusjon

Pustkontroll, drill og reflekstrening, forholdet mellom puls og yteevne og debriefing er gjensidige fokusområder i PLU, teorien og hos de erfarne offiserene. Dette tyder på at disse fokusområdene i stor grad er relevante i forhold til hva som kan gi et utbytte i strid. På den annen side er det en åpenbar divergens i forhold til visualisering og ”Positive psychology”. Dette fremheves som viktig både i teorien og av de erfarne offiserene, men er ikke et fokusområde i PLU. Visualisering ansees som et viktig virkemiddel, og det kan tyde på at dette er noe en Krigsskoleutdannet offiser burde ha kjennskap til og kunne dele kunnskap om videre i sin yrkeskarriere. ”Positive psychology” er også et interessant perspektiv på hvordan man gjennom positiv tenkning kan oppnå gode resultater som leder. Dette perspektivet kan være relevant å inkludere i PLU for å gi et mer nyansert bilde på hvordan man kan tilnærme seg stressende situasjoner.

Krigsskolens Program for Lederutvikling tilfredsstillende altså i stor grad de kravene som stilles til stressmestring for ledere i strid. Allikevel er visualisering som virkemiddel og ”Positive psychology” som konsept, noe som burde vurderes som en del av dette programmet.

### 6.3 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har et begrenset antall intervjuobjekter som medfører at det ikke blir mulig å generalisere ut fra deres erfaringer alene. Til videre forskning innenfor dette området vil det være interessant å gjøre en større kvalitativ studie med flere intervjuobjekter. Alternativt kan det også gjennomføres en kvantitativ studie som også vil gi større innsikt i de faktiske forhold ved lederskap i strid. En slik studie ville gjort det mulig å se på norske offiserers erfaringer mer isolert, uten at studien må støttes i så stor grad på allerede eksisterende teori.

---

## Kildeliste

- Boe, Ole (2006). *Factors affecting combat efficiency in stressful conditions*. Oslo: Krigsskolen
- Boe, Ole (2006b). KS internt notat – Mestring fallskjermkurs. Oslo: Krigsskolen
- Bratland, Sverre (1954). *Avhandling i militær psykologi*. Sverige: Kungliga Krigshögskolan
- Eid, Jarle & Johnsen, Bjørn Helge (2006). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Eriksson, Bo (1993). *Ledarskap i svåra situationer*. Stockholm: Chefen för armén
- Forsvarets overkommando/Hærstaben (1974). *Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvaret
- Forsvarets stabsskole (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine 2007*. Oslo: Forsvarsstaben
- FSAN (2009). *Lærebok i sanitetsfagtjeneste*. Zoom grafisk
- Grossman, Dave (2004). *On Combat. The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*. United States of America: PPCT Research Publications
- Hancock, Peter A. & Szalma, James L. (2008). *Performance under stress. – (Human factors in defence)*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited
- Hofstede, Geert (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill Companies
- Intervjuobjekt 1 (Intervjuet 08.11.2011). Linderud, Oslo
- Intervjuobjekt 2 (Intervjuet 08.11.2011). Linderud, Oslo
- Intervjuobjekt 3 (Intervjuet 14.11.2011). Linderud, Oslo
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, Asbjørn & Tuft, Per Arne & Kristoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kvale, Steinar & Nielsen, Klaus (red.) (2004). *Mesterlære – Læring som sosial praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Krigsskolen v/ansvarlig redaktør Oberstløytnant Warø, Håkon (2008). *Fra godt sagt til godt gjort – Lederutvikling og lederutdanning i praksis*. Oslo: Krigsskolen
- Krigsskolen v/ansvarlig redaktør Oberstløytnant Warø, Håkon (2009). *Lederutvikling i Hæren – Krigsskolens program for lederutvikling. Emneplan for ledelsesfaget ved Krigsskolen*. Oslo: Krigsskolen

- Krigsskolen (2010). *Øvingsordre – mestring fallskjermhopp 2010*. Oslo: Krigsskolen
- Krigsskolen (2011). *Studiehåndbok 2011-2012 Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen
- Krigsskolen (2011b). *Øvingsordre stridskurs 2011*. Oslo: Krigsskolen
- Larsen, Rolf-Petter (1996). *Stress og mestring av stress*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ropeik, David (2006). URL: <http://www.pbs.org/wgbh/nova/space/how-risky-is-flying.html>. Hentet den 20.11.2011 kl. 19:00
- Siddle, Bruce K. (2006). *Sharpening the Warrior's Edge*. Belleville: PPCT Research Publications

**Litteratur lest men ikke referert til i oppgaven:**

- Arnesen, Oddmund Bothner (2009). *Oppdragsbasert ledelse – Forståelsen av begrepet ansvar*. Linderud, Oslo: Krigsskolen
- Boe, Ole (2007). *Betraktninger om krig og ledelse*. Linderud, Oslo: Krigsskolen
- Bratland, Sverre. *En troppsjefs problemer i krig*. Oslo: Hurtigtrykk A/S
- Hancock, P.A & Szalma, J.L I: Hancock, Peter A. & Szalma, James L. (2008). *Stress and Performance*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited
- Harris, Wayne C. & Ross, Karol G. & Hancock, P.A I: Hancock, Peter A. & Szalma, James L. (2008). *Changes in Soldier's Information processing Capability under Stress*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited
- Leshan, Lawrence (1992). *The psychology of war: comprehending its mystique and its madness*. United States of America: The Noble Press
- Solli, Bjørn-Erik (2009). *Utvelgelse av krigere – Militære ledere som håndterer stridens stressende faktorer*. Linderud, Oslo: Krigsskolen

## 7. Vedlegg

Vedlegg A **Intervjuguide**

Vedlegg B **Intervjuobjekt 1**

Vedlegg C **Intervjuobjekt 2**

Vedlegg D **Intervjuobjekt 3**

## 7.1 Vedlegg A Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Fakta om undersøkelsen

Mitt navn er Daniel Fidje. Jeg går i 3.avd ved Krigsskolen og arbeider med en bacheloroppgave som omhandler Krigsskolens Program for Lederutvikling (PLU). Det jeg vil finne ut er om dette programmet, sett i sammenheng med stridskurs og fallskjermhoppkurs, tilfredsstillende de kravene som stilles til stressmestring for ledere i strid. Formålet med dette intervjuet er å få belyst dine personlige erfaringer rundt ledelse i strid på tropp/kompaninivå for å få et perspektiv på hva som oppleves som krav til ledere i dagens operasjoner. Det vil bli benyttet diktafon under intervjuet. Opptaket vil bli slettet når bearbeidelsen av dataene er gjennomført.

Samtykker du til bruk av anonyme sitater fra dette intervjuet i oppgaven?

Ja \_\_\_\_\_

Nei \_\_\_\_\_

Underskrift / dato:

#### Om informanten

Navn:

Kort om militær utdanning og tjenesteerfaring:

Nåværende stilling:

#### Ledelse i strid

1. Opplever du ledelse i strid som forskjellig fra ledelse ved egen avdeling her hjemme i Norge? I så fall hvordan?
2. Du har selv opplevd å miste en soldat i egen avdeling. Hvordan opplevdes dette for deg som leder og hva mener du kan gjøres for å bli best mulig forberedt på dette på forhånd?
3. Hvordan forbereder man seg på å ta liv, og hvordan kan man forberede de under seg på dette på forhånd?

- 
4. Dersom du måtte peke på tre ting du mener er essensielt for en god leder i strid, hva ville dette vært? Hvorfor?

### **Stressmestring**

1. Bratland beskriver i sin avhandling etter andre verdenskrig at hans største svakhet i strid var det mentale. Hvilke refleksjoner har du rundt stressmestring og mentale påkjenninger som leder i strid?
2. Hvordan mener du man best kan forberede seg selv og sin avdeling på dette på forhånd?
3. I forholdet mellom deg som leder og de du leder; er det noe du vil fremheve som spesielt viktig for at avdelingen skal takle stress i strid?
4. Har du selv noen virkemidler du bevisst bruker for å takle stress i strid?

### **Etter striden**

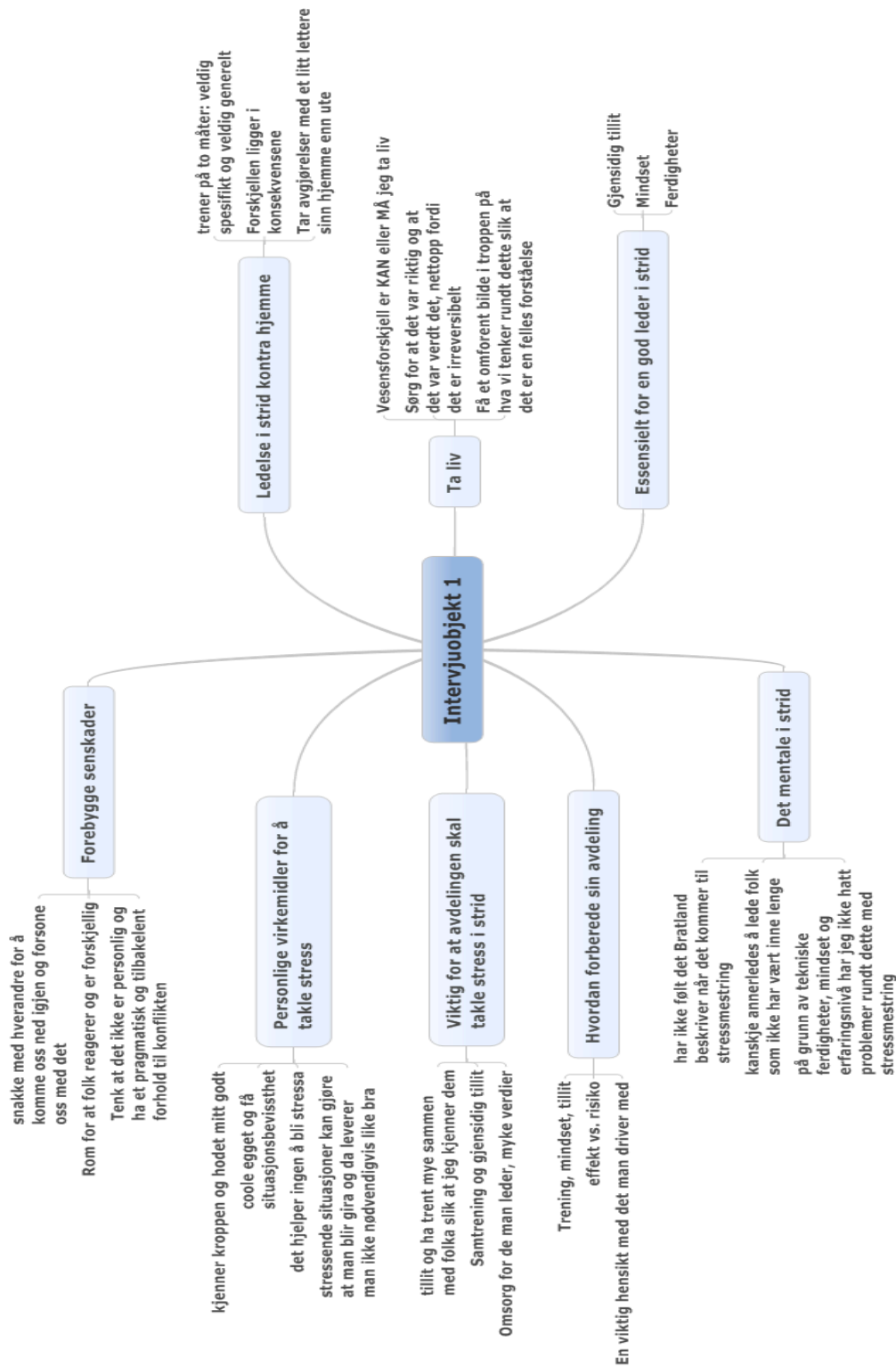
- Et kjent virkemiddel for å forhindre/forebygge senskader er dette med åpenhet. Hvilke virkemidler mener du er viktig både i forkant og i etterkant av stridskontakt for å forebygge og forhindre senskader?

### **Avslutning:**

- Er det noe du vil kommentere eller tilføye utover det vi har snakket om?

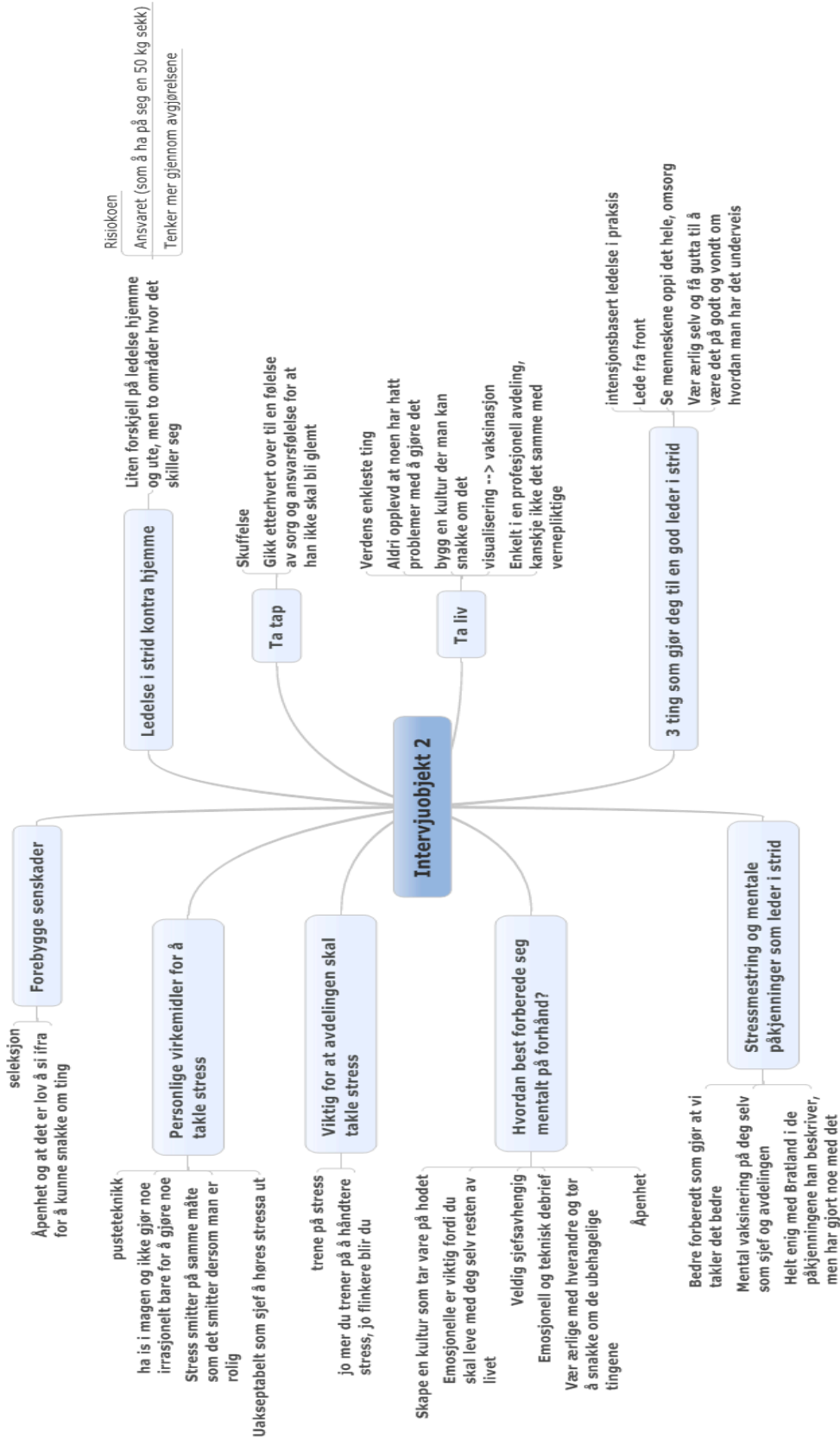
Takker for lånet av din tid

## 7.2 Vedlegg B Intervjuobjekt 1





## 7.3 Vedlegg C Intervjuobjekt 2



## 7.4 Vedlegg D Intervjuobjekt 3

