
“The good, the bad or the ugly?”

Ei undersøking om betydninga av å oppleve seg som moralsk god i militære operasjonar – og implikasjonar for operativt lederskap

Olav Kjellevold Olsen, Universitetet i Bergen

Samandrag

Denne artikkelen ser på betydninga av at operativt personell opplever seg som moralsk gode i utføringa av krevjande oppdrag og operasjonar. Ei slik positiv moralsk sjølvoppleving kan stå under sterkt press i militære operasjonar fordi feilhandlingar og moralske overtramp skjer i relativt stort omfang, og fordi det etiske grunnlaget for operasjonane gjerne vert sterkt kritisert i den offentlege debatten. Artikkelen framheld at personell som opplever å ta del i noko umoralsk vil være sårbare for meiningstap, svekka motivasjon, stress og redusert mental og fysisk helse. Forhold som igjen verkar negativt inn på operativ yteevne. Motsett vil ei positiv moralsk sjølvoppleving kunne styrke både robustheit, motivasjon og yting. Studien peikar på evolusjonsteoretiske mekanismar som forklaring på desse samanhengane. Studien foreslår avslutningsvis dei fire leiingsstrategiane (1) moralsk fortolkingsstøtte, (2) moralsk rollemotivering, (3) tilgjengingsstøtte, og (4) reduksjon av moralsk sjølvgodheit som relevante tilnærmingar for å stimulere den moralske sjølvopplevinga. Fleire aktuelle problemstillingar for vidare forskning vert også peika på.

Då den nederlandske regjeringa la ned forbod mot tyrkisk valkamp i landet i mars 2017, utbraut ein rasande President Recep Erdogan: «Nederland og nederlenderne, vi kjenner dem fra Srebrenica-massakren. Vi vet hvor ødelagt deres moral, deres karakter er på grunn av de 8.000 bosnierne som ble massakrert» (Rbnett, 2017). Her rammar Erdogan med presisjon eit sårbart punkt - nemleg nederlendarane si moralske sjølvoppleving, og rippa brutalt opp i det som er kalla eit nasjonalt traume (NRK, 2011). Dette traumet er knytt til situasjonen der Serbiske militære uhindra tok seg inn i eit friområde verna av Nederlandske FN styrkar og myrda omlag 8000 bosniske gutar og menn (Wikipedia, 2017a). I ettertid vart FN styrken intenst kritisert for moralsk feigskap, og i djup bitterheit gjekk mellom anna mødrene til dei drepte til søksmål mot FN og Nederland for ikkje å ha gjort meir. Desse skuldingane og erfaringane sette og sterke spor i dei nederlandske soldatane. «Srebrenica is our scar,» uttalte oberst Ludy De Vos, som tjenestegjorde i FN-enklaven for den fell. «We cannot get rid of it, but we can try to live with it.» (ft.com, 2017). Særleg var skuldingane om medansvar for sjølve massakren tunge å bære. Soldaten Wim Dijkema, som etter hendinga mista fleire medsoldatar i sjølv-mord, oppsummerer det slik: «Jeg mistet troen på menneskeheten i Srebrenica. Alle mine verdier i livet forsvant der» (NRK.no, 2011).

Desse erfaringane viser klart at ei oppleving av å bli moralsk krenka har kraft i seg til å vekke både konflikt og hat, medan ei oppleving av å svikte moralsk kan bli innsteget til mental sjukdom, meiningstap og avspora liv. Opplevinga av moral synest med andre ord å være tett knytt til intense og vedvarande følelsar, både retta mot egen person, til dømes i form av sjølvforakt og depresjon, - og mot andre i form av samspeleoppøysande haldningar som hemngjerrighet og mistillit. I denne artikkelen vil eg med basis i moralpsykologien studere slike reaksjonar, og då særleg korleis ei oppleving av egen moral kan påverke egen væremåte og motivasjon. Eg vil og forsøke å belyse i kva grad, og på kva måte, operativt leiarskap bør og kan stimulere ei moralsk sjølvoppleving i mannskap som er involvert i ein operasjon.

Tidlegare forskning på moralsk sjølvoppleving og leiarskap

Eit søk i forskningsdatabasar viser at dette temaet er lite studert. Til dømes gir eit søk med google scholar kun 25 treff på søkeordet «self-perceived morality», medan «moral incentives», som er knytt til eit behov for å oppleve seg sjølv som moralsk (e.g., Levitt og Dubner, 2005) gir 5220 treff. Søk på «moral incentives and leadership» gir imidlertid kun eit treff, medan korkje «self perceived morality and leadership», eller «self perceived morality and military cooperation» får treff. Til samanlikning gir «leadership» åleine ikkje mindre enn

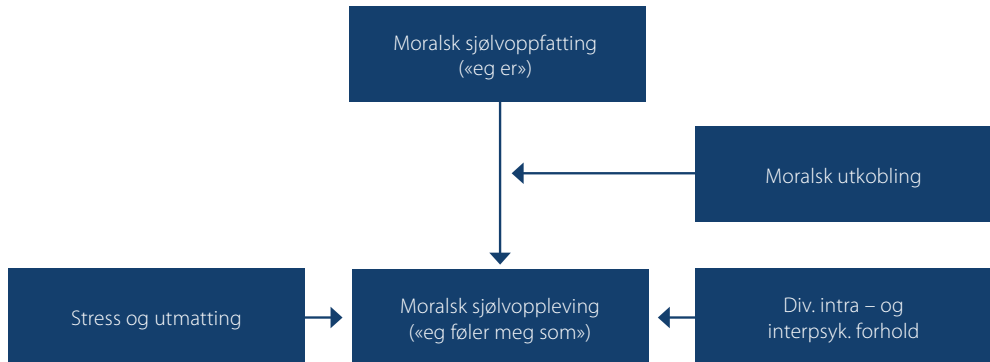
3.870.000» referansar. Me merker oss også at søk på norsk for «moralisk selvpøplevelse» kjem opp utan treff, medan «moralisk selvpøpfattelse» gir fire treff. Ser me på «selvpøplevelse» i seg sjølv, er dette noko meir studert, med 808 referansar, medan «selvpøpfattelse» gir 1040. Ingen studiar har imidlertid sett moralisk sjølvoppleving eller oppfatting i relasjon til leiarskap. Dette betyr at ut over det å undersøke denne relasjonen teoretisk, vil eit mål for inneværande studie være å peike på aktuelle forskningstema, og slik sett inspirere til meir forskning på moralen sin aktualitet i utøvinga av operativt leiarskap.

Moral og det moralske domenet

I følgje Tenbrunsel og Smith-Crowe (2008) lid dei fleste sosial-vitskapelege studiar av moral av uklare avgrensingar av omgrepet, slik at det vert uklart kva fenomen som faktisk vert drøfta. Me bør med andre ord innleie vår teoretiske studie med ei klargjering av sentrale omgrep. *Moral* handlar i grovt om det som vert sett som rett og godt – anten det gjeld i form av intensjonar, handlingar, eller konsekvensane av desse (e.g., Olsen, 2010). I følgje Turiel (1983), representerer moral også eit distinkt atferdsdomene, definert som atferd som (1) ikkje er relativ og tilpassa rådande kulturelle normer; (2) ikkje diktert av makteliten i samfunnet; (3) der overtreding vert vurdert som galt i alle samfunn, og (4) der overtredingar blir vurderte som meir alvorlige feilsteg enn tilfellet er ved sosiale konvensjonar. Psykologien har på si side mangla ei slik differensiering, og tradisjonelt sett likskapsteikn mellom moral og sosiale konvensjonar (e.g., Rest & Narvaez, 1994). Ei tilnærminga som er kritisert og korriger, slik at ein no i større grad vektar objektive kriterier også her – som til dømes rettferd og omsorg (e.g., Gilligan, 1982; Kohlberg, 1981). Innan organisasjonspsykologien er det imidlertid den enkelte si *oppleving* av om ein intensjon, handling eller konsekvens er moralsk som oftest vert studert - og sjeldnare i kva grad atferden korresponderer med moralske normer (e.g., Olsen, Myrseth, Eidhamar & Hystad, 2012). Det er med andre ord persepsjonen som vert vekta. Ei oppside med dette fokuset er at persepsjonen og den enkelte si fortolking i stor grad seier noko om korleis handlinga påverkar den enkelte. Anten det er som handlande subjekt, som observatør eller den som blir ramma av handlinga. Dette vert og det moralske perspektivet i denne studien, og då særleg i form av oppleving av eigen moral.

Kva er ei moralisk sjølv-oppleving – og korleis påverkar denne atferd?

For å forstå omgrepet «oppleving», kan ein kontrast til omgrepet «oppfatning» være nyttig. Omgrepa kan framstå relativt synonyme, men representerer likevel viktige nyansar. Ei *oppfatning* synes særleg å rette seg



Figur 1. Forholdet mellom moralsk sjølvoppfatning og sjølvoppleving

mot ei bevisst, kunnskapsbasert og reflektert fortolking, gjerne fristilt frå meir kjenslemessige forhold (e.g., Språkrådet, 2017). Noko som gjer ei oppfatning relativt stabil over tid. Ei *sjølv-oppfatning* kan då sjåast som ein person si tenking og fortolking av seg sjølv som person (e.g., Store Norske Leksikon, 2017a). Dette ligg tett på omgrepet “sjølv-konsept”, definert av Baumeister (1999, s. 29) som: “*The individual’s belief about himself or herself, including the person’s attributes and who and what the self is*”. Ei *moralsk sjølvoppfatning* handlar då om kor stor del av sjølv-konseptet som er knytt til det å være ein moralsk person (e.g., Aquino & Reed, 2002). Til skilnad, rommar ei *oppleving* ei subjektiv erfaring som er tettare knytt til ein emosjonell tilstand (e.g., Store Norske Leksikon, 2017b). Her handlar det med andre ord i større grad om korleis det vert *følt*, sjølv om også dette omgrepet synes å romme ein tankemessig komponent som overlappar i nokon grad med *oppfatning*. Slik sett vil ei *oppleving* være meir dynamisk og flyktig i sin natur. Noko som betyr at *opplevinga* vil være meir sensitiv i forhold til situasjonspåverknader. Av dette følgjer det at ei *sjølv-oppleving* kan betraktast som ein meir kjensleladda og temporær tilstand, og ei *moralsk sjølvoppleving* då ein følelse av å være meir eller mindre moralsk i ein bestemt situasjon.

Desse to omgrepa står imidlertid i tett relasjon til kvarandre – som illustrert i figur 1 over. Me kan tenke oss at ei sterkt moralsk prega sjølvoppfatning vil føre til sterkare emosjonell aktivering og ubehag i situasjonar som rommar umoralsk atferd (e.g., Aquino & Reed, 2002). Slik sett vil den moralske sjølvopplevinga til personell med ei sterk moralsk sjølvoppfatning være meir sårbar i møte med umoral - gjerne i form av sterk skam og skuldaktivering. Følelsar som igjen kan aktivere sjølvregulering - gjerne i form av endring i egen atferd eller forsøk på å endre situasjonen ein står i, slik at det igjen oppstår ein balanse mellom moralsk sjølvoppfatning og *oppleving* (e.g., Aquino & Reed,

2002). Fleire forhold vil imidlertid kunne moderere samanhengen mellom oppfatning og *oppleving*. Til dømes moralske utkoblingsmekanismar, som bruk av uklare ansvarsforhold, eufemismar eller fordelaktige samanlikningar (Bandura, 1999). Det er også tenkeleg at korrelasjonen mellom den moralske oppfatninga og *opplevinga* i seg sjølv er relativt moderat. Andre forhold både *i* og *utanfor* den enkelte vil kunne påverke den kjensleladda moralske *opplevinga* (e.g., Ohly, 2011) – sjølv med ei stabil sjølvoppfatning. Til dømes viser fleire studiar at søvnmangel, som varierer frå dag til dag, dempar den enkelte sin moralske sensitivitet – og følgjeleg *oppleving* – i konkrete situasjonar (Olsen, Eid & Pallesen, 2010).

Samspelet mellom det meir stabile og dynamiske er altså interessant- og for vidare forskning. Hovudfokuset her er imidlertid den moralske sjølvopplevinga, og då særleg korleis *opplevinga* kan påverke forhold av betydning for operativ yting. Men før me studerer denne samanhengen meir inngående, kan det være nyttig og spørje om denne *opplevinga* er sårbar i skarpe operative situasjonar, og slik sett ein tilstand som vil krevje særleg merksemd.

Den moralske sjølvopplevinga - ein utfordra tilstand i militære operasjonar?

Fleire anekdotiske og historiske beskrivingar peikar på at soldatar utfører eller blir eksponerte for umoralske handlingar i ei kampsona, som igjen utfordrar deira moralske sjølvoppleving (e.g., Shay, 1995). To relativt nylege amerikanske studiar gir oss konkrete data på omfanget av denne moralske utfordringa, med utgangspunkt i operasjonane i Irak og Afghanistan. Her framkjem det mellom anna at 32 % av soldatane ser seg direkte ansvarlege for å ha drepe ein motstandar i kamp (Hoge et al., 2004; MHAT-V, 2008) . Erfaringar som ofte vert opplevde som moralsk ambivalente og vanskeleg å leve med (e.g., Grossman, 1995). Studiane

syner vidare at 20 % av soldatane rekna seg ansvarlege for drap av sivile. 31 % av soldatane innrømma og at dei hadde fornødra sivile på ulikt vis under operasjonane, medan 5 % og hadde deltekte aktivt i mishandling. Slike tal syner oss kor krevjande det er å demme opp for eigen vondskap i kamp, og dermed og ei positiv moralsk sjølvoppleving. Dette vert understreka av at 60% og hadde sett sære og sjuke kvinner og barn som dei ikkje hadde fått gje nødvendig hjelp, medan 27 % hadde opplevd å stå i moralsk krevjande situasjonar utan å vite korleis dei skulle handtere dei. I ei tilsvarande undersøking publisert i 2017 innrømmer 10.8% av veteranane å ha utført handlingar som bryt med egne moralske standardar, og som dei skulle ønske sto ugjorte i etterkant. 25,5 % av dei stridande hadde og opplevd sterkt ubehag ved å observere andre sine umoralske handlingar (Wisco et al., 2017). Noko som viser at sjølv “uskuldige” vitne vert ramma – og truleg også utfordra i forhold til si moralske sjølvoppleving.

Det er her verd å merke seg at til tross for aktiv deltaking i krevjande militære operasjonar i mange tiår er inga tilsvarande kartlegging gjennomført blant norske styrkar. Eit unntak er intervju-undersøkinga til Bård Meland av Norske soldatar i Kosovo (2004), som viser til fleire dømer på moralsk sett problematisk praksis i den norske styrken. Denne studien vart imidlertid sterkt kritisert for å rapportere nettopp dette (e.g., Mood, 2005). Noko som igjen understrekar relevansen av fleire slike studiar – og i norsk samanheng. Slik forskingsfeltet står no er me nærmast kunnskapslause om aktuell moralsk praksis og oppleving blant norske soldatar i internasjonale kampoperasjonar. Noko som både kan føre til undervurdering av kompleksiteten i dette spørsmålet, og lite kunnskap om kva som faktisk påverkar den moralske sjølvopplevinga.

Med dette som bakteppe vert spørsmålet vidare: har ei svekka moralsk sjølvoppleving betydning for soldatane si yting i operasjonar. Korleis verkar den moralske sjølvopplevinga? Eit svar er at den aktiverer *moralsk stress*, som kan gå ut over evne og vilje til å jobbe.

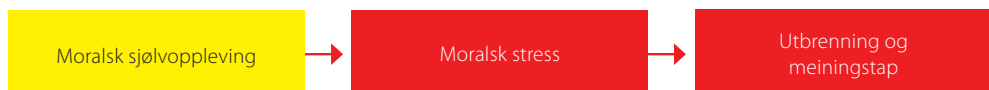
Moralsk stress ved svekka moralsk sjølvoppleving

Stress er ein fysisk og mental reaksjon på risiko og fare. Eit signal om at noko truande eller viktig står på spel i situasjonen. Dei siste 25 åra har me sett ei auka interesse for stress og smerte knytt til situasjonar der ein anten føler seg pressa til å gå på akkord med sitt moralske samvit,

som til dømes nederlandske soldatar i Srebrenica, eller føl sitt moralske samvit i strid med organisasjonen sine reglar og normer (Hyllengren et al., 2016). I litteraturen er dette stresset knytt opp til så varierte erfaringar som å reise frå barn og familie ut i risikofylte operasjonar, holde tilbake nødvendig helikopter støtte på grunn av nedskytingsrisiko, eller som politi å gi ei stor bot til ei fortvila og fattig aleinemor (Hyllengren et al., 2016).

Eit slikt moralsk stress kan også påverke menneske si evne og vilje til å yte og samhandle i krevjande operasjonar – som skissert i figur 2 under. Altså deira motivasjon. Til dømes syner ein studie av svenske naudhjelparar i internasjonal innsats at opplevinga av å ikkje strekke til moralsk sett var tett knytt til ei sterk oppleving av menings- og maktesløyse – kombinert med negative emosjonar som frustrasjon og raseri (Nilsson et al., 2011). Tilsvarande fann DeTienne (et al., 2012) i ein studie i amerikanske finansinstitusjonar at moralsk stress tærte på kreftene i form av utmatting og svekka jobbtrivnad blant dei tilsette. Ein tilstand som igjen bidrog til at dei også ønska seg bort frå jobben. Frå denne studien merker me oss og at sjølv då forskerane kontrollerte for stressorar som lav leiar – og kollegastøtte, rollekonflikt, mangel på autonomi, konfliktnivå i familielivet, etc, så sto moralsk stress framleis fram som ein betydeleg forklaringsvariabel i forhold til utmatting, lav trivsel og ønske om å slutte. Dette tydar igjen på at den moralske sjølvopplevinga, som er utfordra ved moralsk stress, representerer eit særleg verdifullt og sårbart område i eit menneske sitt liv. Viktige ting står altså her på spel. Dette indikerer og at operativt samspel og yteevne vil være sårbar ved moralsk stress. Forhold som ansvarsvilje, pliktfølelse og initiativ, som er sentrale element i godt operativt samspel (e.g., Olsen & Espevik, 2009), kan fort bli svekka om mennesken opplever å handle på tvers av egne moralske normer. Den moralske sjølvopplevinga blir slik sett eit viktig siktepunkt for eit godt operativt leiarskap.

Det er og verd å merke seg at svært få studiar har sett på moralsk stress blant norsk personell i operative yrker (eit unntak er ein svensk studie av Hyllengren et al., 2016, som inkluderer nokre norske kadettdata). Aktuelle områder for komande studiar kan difor være både å undersøke omfanget av moralsk stress blant norsk operativt personell, og følgjene av denne aktiveringa – gjerne i forhold til jobbprestasjonar og engasjement. Avdekking av individuelle og kontekstuelle forhold som predikerar moralsk stress vil og være relevant her – ikkje minst fordi moralsk stress i mange tilfelle kan føre til mental sjukdom.



Figur 2. Samanhengen mellom moralsk sjølvoppleving og moralsk stress

Moralsk skade ved svekka moralsk sjølvoppleving

I følge Litz (et al., 2009) utgjør ei oppleving av egen umoral ein helseisiklo på linje med post traumatisk stress lidning (PTSD). Symptom som markant unnvikelseatferd, angst, tankeljør, mareritt, og svak sosial fungering, knytt til dramatiske utfall som sjølv-mord og ulike typar avhengigheit, som alkoholisme og narkomani, viser seg å følgje i kjølvatnet av ei svekka moralsk sjølvoppleving (Litz et al., 2009). Til tross for symptomlikskap, er det i følge Frankfurt og Frazier (2016) eit fundamentalt skilje mellom *moralsk skade* og PTSD. Moralsk skade følgjer som oftast av ei oppleving av å sjølv ha bidrege til moralske overtredingar (i.e., transgressive acts), til skilnad frå PTSD, der den traumatiske erfaringa gjerne er knytt til ei form for offerrolle. Utfordringa ved moralsk skade kan med andre ord vere å komme til rette med ei oppleving av egen vondskap, utan å gå til grunne (Litz et al., 2009).

Flere militære studiar synest å støtter påstanden om at moralske overtredingar aukar faren for mental sjukdom. Til dømes viser ein studie av Vietnam veteranar at deltaking i overgrep auka faren for kronisk PTSD (e.g., Beckham, Feldman, & Kirby, 1998), betydeleg ut over verknaden av generell kampeksponering. Andre viser og at det å drepe, som for mange representerer ei moralsk ambivalent handling (e.g., Grossmann, 1995), er ein sterkare prediktor av PTSD enn anna kamperfaring. Til dømes fann MacNair (2002) at veteranar som har drepe, men elles hatt lav grad av kampeksponering, like vel er sjukare i form av PTSD symptom enn dei som har blitt utsett for høg kampeksponering, utan å drepe. Det er her og verd å merke seg at dei som aktivt utfører ei handling synes meir sårbar for utvikling av mental sjukdom enn dei som har ei meir passiv vitnerolle (Fontana, Rosenheck, & Brett, 1992).

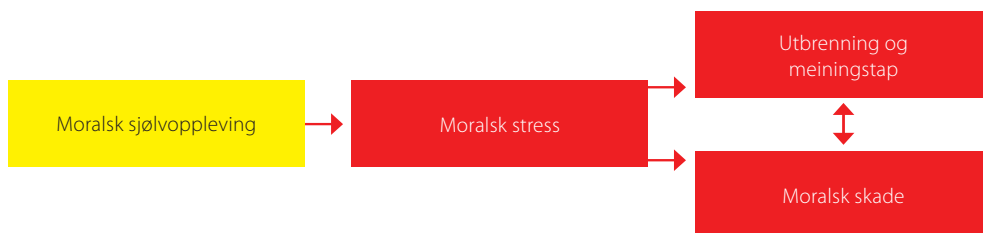
Den moralske sjølvopplevinga kan med andre ord føre soldatar ut i alvorleg sjukdom. I dette lyset er det urovekkande at ingen har studert omfanget av moralsk skade i norske utval. Ikkje ein gong den svært grundige og omfattande veteranstudien utført på Libanon-veteranar i regi av Forsvarets sanitet (2016) har inkludert dette perspektivet. Ei forklaring på dette kan vere at

fenomenet er ukjent, ei anna at ein tenker at norske soldatar ikkje strevar med moralske anfektningar. Uansett ligg det her eit viktig tema for komande studiar på norske veteranar, både for å forstå tilstanden betre, men også for å bevisstgjere seg omfanget av problemet, og tilby betre ivaretaking og behandling i etterkant av operasjonane.

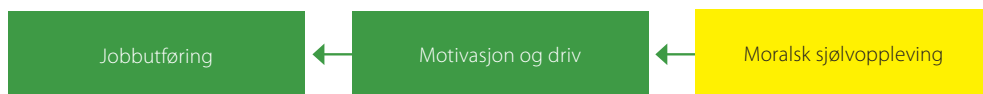
Moralsk sjølvoppleving som insentiv og motivasjonskjelde

Ei svekka oppleving av moral kan altså skape både moralsk stress og sjukdom. Ein kan imidlertid og sjå den moralske sjølvopplevinga som noko positivt, eksempelvis som kjelde til motivasjon og proaktiv moralsk atferd. Eit døme på dette finn me i følgjande opprop, stila til den Israelske statsministeren Ariel Sharon frå ei gruppe spesialsoldatar hausten 2003: *”Vi vil ikke lenger korrumpere menneskeheten i oss selv ved å gjennomføre oppgavene til en okkupasjonshær. Tidligere trodde vi på at vi førte en rettferdig kamp, men i dag har vi nådd grensen der vi undertrykker et annet folk. Vi vil ikke lenger krysse den grensen..Vi vil ikke lenger korrumpere vår moralske karakter i et undertrykkelsesoppdrag”* (Servu, 2012).

I følge Levitt og Dubner (2005) kan ein slik dramatisk reaksjon forståast ut frå insentivteori. Eit insentiv kan enkelt beskrivast som noko som stimulerer til bestemte former for atferd (Wikipedia, 2017b), gjerne knytt opp til behovsteori. Følgjele vil ein vere mest motivert til å velje den atferda som i størst grad bidreg til realisering av dei behova som vert opplevd som viktigast. Levitt, som sjølv er økonom, identifiserer her tre hovudkategoriar insentiv. Det eine handlar om økonomi – og materielle verdier. Det andre om sosial tilknytning, medan det tredje handlar om å oppleve seg sjølv som moralsk. Alle desse insentiva synes å stimulere motivasjon og engasjement i eit menneske. Både tilhøyring og økonomisk gevinst har med andre ord kraft til å bevege. Likefullt er det i følge Levitt opplevinga av å føle seg moralsk god som generelt sett representerer den sterkaste motivasjonskjelde. Noko som kan forklare kvifor dei israelske elitesoldatane, ofte kalla nasjonens stoltheit, nekta krigsinnsats, og var villige til både å utsette seg for sosial fordømming, og økonomisk ulempe – for å sleppe krigsinnsats. Nektinga styrka deira moralske sjølvoppleving.



Figur 3. Samanhengen mellom moralsk sjølvoppleving og moralsk skade.



Figur 4. Samanhengen mellom positiv moralsk sjølvoppleving og yting.

Denne mekanismen er og vist eksperimentelt. Til dømes underøkte Titmuss (1987) ei hypotese om at innføring av lønn ville stimulere fleire til å gi blod til blodbankar. Eksperimentet viste imidlertid at dei som fekk betalt faktisk gav mindre blod enn dei som vart «avspiste» kun med takksemnd. Ein bi-effekt av studien vart og at fleire av dei alt etablerte blodgjevarane slutta å gi då dei vart betalte (Levitt og Dubner, 2005). Levitt og Dubner (2005) ser denne atferden som eit resultat av uheldig ombyting av insentiv. Eit moralsk insentiv, som det å kunne hjelpe folk i nød vart her redusert til ein amoralsk økonomisk transaksjon. Ei handling som stimulerte den moralske sjølvopplevinga vart altså endra til ein økonomisk transaksjon. Studiane viser med andre ord ei fundamental menneskeleg behov: Me treng å oppleve oss sjølve som moralsk gode. Eit behov som igjen styrer våre prioriteringar og vår atferd.

Me merker oss her at til tross for at mange studiar ser på motivasjon blant soldatar og militære, har ingen til no studert kvantitativt samanhengen mellom den moralske sjølvopplevinga og viktige variabelar som til dømes kampmotivasjon, tillit og yting. Dette til tross for at moral og den moralske opplevinga både er viktig og vanskeleg i desse settingane. I staden synes eit fleirtal av aktuelle motivasjonsstudiar å lene seg til teorien om sjølvbestemming (i.e., self determination theory; e.g., Gagne & Deci, 2005) som teoretisk rammeverk. Denne teorien ignorerer moral som eit basalt menneskelege behov. Noko som igjen betyr at motivasjonsstudiar med moralsk insentiv og moralsk sjølvoppleving som perspektiv vil representere eit svært relevant bidrag til motivasjonslitteraturen.

Kvifor er den moralske sjølvopplevinga så sentral?

Døma over viser oss altså at den moralske sjølvopplevinga er både viktig og vanskeleg – også i militære operasjonar. Noko som bør stimulerast i den enkelte. Men før me ser på korleis me gjennom leiarskap og samspeil kan bidra til dette, bør me dvele litt med spørsmålet om *kvifor* moral og den moralske sjølvopplevinga generelt sett synes å ha ein slik sterk verknad på folk. Kva står her på spel - og kvifor virkar moral slik? Eit innsteg til ei slik undersøking er å gripe fast i ei klassisk, men stadig aktuell problemstilling - nemleg spørsmålet om menneske har ein distinkt moralsk sansemodalitet – og i så fall, kva funksjon denne skal tene?

Ein moralsk sans som gjer oss særleg merksame på moralske forhold?

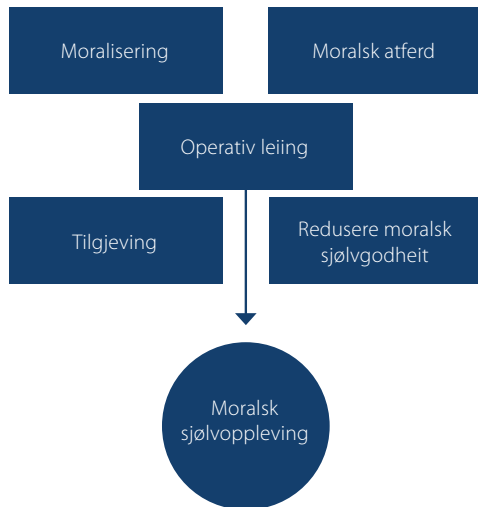
Harman (1977, s.7) kjem med følgjande eksempel: “*If you round a corner and see a group of young hoodlums pour gasoline on a cat and ignite it, you do not need to conclude that what they are doing is wrong; you do not need to figure anything out; you can see it is wrong*”. Med dette eksempelet argumenterer han i tråd med Hutchinson (1724) for at menneske er utrusta med ein distinkt moralsk sans. Ein del av sanseapparatet som er innretta mot å skilje godt frå vondt, for å hurtig kunne vurdere om ei handling er ei krenking av moralske normer eller ikkje. Dette er ei evne til differensiering som viser seg alt frå tidleg barndom (e.g., Wilson, 1993). I følgje Smetana og Turiel (2006) vil til dømes ein fireåring automatisk kunne vurdere både det å gå i barnehagen i pyjamas – og det å slå ei lita jente utan grunn, som galt. Men på spørsmål om det er greitt, dersom ein lærar gir tillating til begge deler, vil dei fleste barna intuitivt fastholde slaget som ei krenking. Studiar av fyrsteintrykk viser og at mennesket svært hurtig dannar seg eit inntrykk av andre sin moralske karakter. Til dømes fann Willis og Todorov (2006) at moralrelaterte evalueringar, basert på ansiktsuttrykk, vart gjort på 100 millisekund – og at desse viste seg å samsvare med evalueringar og gjort utan slikt tidspress. Menneske synes med andre ord «forhåndsprogrammerte» til å fokusere på moral - og hurtig vurdere moralske kvalitetar i andre.

Ei slik moralsk orientering viser seg i måten me reagerer på moralske erfaringar, og då særleg negative erfaringar. I møte med umoral reagerer menneske sterkare følelsemessig, og prosesserer erfaringa grundigare tankemessig, og over lengre tid, samanlikna med positive opplevingar (e.g., Beumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). Samtidig viser det seg også at vårt følelsemessige engasjement aukar betydeleg når eit forhold endrar karakter frå eit generelt sosialt spørsmål til å bli oppfatta som eit moralsk forhold (e.g., Rozin, Markwith & Stoen, 1997). Eksempelvis ville eit observert tjuveri av ein mobiltelefon i ein militærleir truleg vekke betydeleg meir harme og negative evalueringar, over lengre tid, enn om ein soldat hadde blitt sett sleike ein tallerk i messa.

Det synes altså som me har ein særleg perseptuell sensitivitet knytt til moral, tett knytt til emosjonell aktivering. Det høyrer med til dette bildet at ein slik moralsk indignasjon og sinne ikkje berre synes aktivert når me sjølve vert utsett for noko vondt, men at den gjerne vert aktivert også i nøytrale observatørar (Turillo

et al., 2002). Sinnet blir retta mot handlinga det er å tre øve moralske normer, og ikkje som følgje av eit personlege tap i situasjonen. Det kan med andre ord synast som ein automatisert moralsk sans verkar i oss – som del av sosial persepsjon og orientering.

Handlar moral om evolusjon og «survival of the fittest»?
Årsakene til dette kan mellom anna søkast via eit evolusjonsteoretisk perspektiv (e.g., Folger, Cropanzano & Goldman, 2005; Pinker, 2002; Hauser, 2006). Her vert moral sett som ei genetisk og biologisk fundert orientering – som instrumentelt sett utgjer ein føresetnad for sosialt samarbeide, overleving og reproduksjon. Til dømes vil ein hevde at manglande evne til hurtig gjenkjenning av andre si atferd som umoralsk vil kunne føre til at ein sjølv vert offer for slik handling, før ein får sett seg til motverge (Pinker, 2002). Moral vert og sett som ein føresetnad for tillitsskaping, og dermed og basis for forpliktande samarbeide og fellesskap mellom menneske (e.g., Rand, Greene & Nowak, 2012; Rawls, 1971). Dette vert igjen nytta som argumentasjon for kvifor moralsk integritet og altruisme vert sett som attraktive eigenskapar hos potensielle partnerar. Eigenskapar som skaper tiltrekking - og då eigenskapar som aukar sjansen for vidareføring av egne genar, inkludert moralske genar. Slik sett vert moralen eit viktig element i «survival of the fittest» (Hauser, 2006).



Figur 5.
Fire kloke leiargrep for stimulering av moralsk sjølvoppleving.

Leiarskap som stimulerer den moralske sjølvopplevinga – fire strategiar

Me finn altså fleire studiar og perspektiv som på ulikt vis syner at vår moralske sjølvoppleving har stor innverknad på korleis me både tenker, føler og handlar. Samstundes synes den moralske sjølvopplevinga å representere ein sårbar tilstand i ein pressa operativ setting. Dette betyr igjen at evne til å stimulere den moralske sjølvopplevinga representerer ei sentral utfordring – både for eit fellesskap, og ikkje minst for ein leiar. Eg vil i det følgjande stoppe opp med fire strategiar for leiarskap som kan bidra til dette. Det handlar som skissert i figur 5 under om: (1) moralisering, sett som evne til å fortolke og kommunisere erfaringar i eit moralsk perspektiv, (2) stimulering av moralsk praksis, (3) ivaretaking og støtte til heling av moralsk skade, og sist, (4) avdekking av moralsk blindskap og sjølvbedrag.

Strategi 1: Moralisering – Å skape eit moralsk perspektiv
Moralisering kan beskrivast som ein psykologisk tilstand som kan slåast av og på, nærmast som ein brytar-mekanisme, der ei påkobling fører til ei distinkt moralsk aktivering og tenkesett (Rozin et al., 1997; Pinker, 2008). Moralisering representerer med andre ord ei konvertering - frå å sjå og oppleve ei sak eller erfaring som noko verdinøytralt, til å framstå i eit nytt lys, i form av eit moralsk spørsmål. Eit skifte som fører til ei styrka stimulering av den moralske sjølvopplevinga (om god), og ei betydeleg sterkare emosjonell aktivering og sterkare eigarskap til det aktuelle spørsmålet.

Rozin (et al., 1997) studerte mellom anna denne mekanismen i eit utval vegetarianar, og fann at dei som hovudsakeleg såg dette som eit sunnheitsspørsmål var betydeleg mindre engasjerte i temaet enn dei som opplevde dette som eit moralsk spørsmål. Praksisen med å ikkje ete kjøt var med andre ord lik for begge gruppene, men grunnjjevinga og engasjementet varierte stort mellom dei. I følgje Pinker (2008) representerer slik moralisering ei sentral oppgåve i (politisk-) leiarskap, der utfordringa er å definere og formidle ei sak som eit spørsmål om moral, eller eventuelt bidra til å konvertere eit moralsk spørsmål om til eit verdinøytralt spørsmål (som til dømes abort, homoseksualitet og skilsmisse) – avhengig av eigeninteresse. Eit døme på dette er røyking, som tidlegare vart sett som ei personleg sak, men som ved auka kunnskap om passiv røyking, skifta «status» til eit moralsk spørsmål, som igjen har ført til at røykjarar både er utfrysste og stigmatiserte, samtidig som talet på røykjarar og helseskader har gått ned.

Slik moralisering kan og representere ei viktig oppgåve i operativt leiarskap. Til dømes kan ein tenke seg at ein offiser som opplever eit søke- og redningsoppdrag under den pågåande flyktingaksjonen i Middelhavet som ei amoralsk og regulær arbeidsoppgåve, vil ha liten stimulering av den moralske sjølvopplevinga i søket etter

eksempelvis kriminelle, medan ein som opplever dette som eit moralsk spørsmål, i større grad vil få stimulert denne opplevinga – med ulikskap i engasjement og jobbutføring som mogleg følge. I slike situasjonar vil leiaren si evne til å fortolke og formidle eit slikt oppdrag og erfaring i eit moralsk perspektiv kunne stimulere til det Pinker (2008) kallar ein «*moralization switch*». Dette representerer det kognitive og følelsesmessige skifte, der innstillinga til oppdraget dreiar frå eit konvensjonelt til eit moralsk anleggjande. Ei slik dreining vil imidlertid vere krevjande å oppnå i mange situasjonar, ikkje minst fordi dei fleste oppdrag som krev voldsom motstand møter dels sterk kritikk og motstand i samfunnsdebatten, slik ein tidlegare har erfart mellom anna i forhold til norske soldatar i Afghanistan og på Balkan. Ein motstand som fort kan skape ei oppleving av å bidra til noko umoralsk blant dei som står i striden, og følgejeleg fare for svekka moralsk sjølvoppleving og motivasjon.

For at ein skal lukkast med ein «*moralization switch*», vil truleg kommunikasjon spele ei nøkkelrolle. Her kan ein tenke seg at open kommunikasjon, med rom for kritikk og motstemmer er av betydning (Waalder, 2011) - både for å stimulere ei oppleving av prosedyre- og informasjonsrettferd (Olsen et al., 2012), men også for å redusere ei oppleving av propaganda og einsidigheit som vekker skepsis og frustrasjon meir enn aksept. Kompleksiteten i dei moralske spørsmåla knytt til operativ verksemd fordrar og at samtalen rommar ulike perspektiv og held eit høgt refleksjonsnivå, for ikkje å falle igjennom i møte med meir gjennomtenkt og vel artikulert kritikk (Olsen, 2012). Ein bør her og merke seg at den moralske sjølvopplevinga truleg varierer over tid for den enkelte. Den held seg ikkje stabil gjennom ein operasjon. Derfor bør og den etiske bevisstheita holdast levande gjennom ein stadig pågåande samtale og refleksjon - under heile operasjonen, frå dag til dag, og ikkje berre som ledd i førebuingane. Dette betyr i følgje Olsen (2012) at militære leiarar bør dyrke den etiske refleksjonen og samtalen som ein integrert del av leiarskapen sin. Ingen studiar har imidlertid eksplisitt sett på kva forhold som bidreg til ein slik «*moralization switch*» i operasjonar – og heller ikkje verknadene av dette. Her er det med andre ord rom for spanande studiar.

Spørsmålet om kva kompetanse ein operativ leidar bør inneha for å kunne stimulere ein slik moraliseringsprosess – er også relevant her. Ingen studiar har til no sett eksplisitt på dette, sjølv om nokre studiar viser oss at offiserar med moden moralsk rettferdstenking synes å fungere betre i rolla som leiar enn andre (e.g., Olsen, 2010). Me kan imidlertid tenke oss at dette føreset eit høgt moralsk refleksjonsnivå og eit korresponderande språk som har forklaringskraft i møte med dei aktuelle problemstillingane. Slik sett blir undervisning i etikk og etisk tenking ein viktig del av operativ leiarutdanning. Det etiske språket og perspektivet vil kunne bidra til å bygge og oppretthalde opplevinga av å være moralsk sett god – også i møte med det vonde. Eit upresist og

grovkorna etisk språk vil her fort kunne komme til kort og bidra til frustrasjon og sarkasme meir enn positiv moralsk sjølvoppleving og motivasjon.

Strategi 2: «Moralsk smitte» - Gjennom leiaren sitt moralske føredøme

Evne til å stimulere moralisering - gjennom språk og samtale, kan altså representere ei viktig operativ leiaroppgåve. Me kan imidlertid tenke oss at språk og samtale mistar si kraft om ikkje atferden korresponderer med den moralske diskursen (e.g., Walumbwa, et al., 2008). Dette betyr igjen at ei viktig oppgåve i operativ leiing vil være å stimulere moralsk atferd i avdelinga – særleg under press. Her spelar truleg leiaren si evne til sjølv å utøve moralsk atferd ei sentral rolle (Gini, 1998; Brown & Treviño, 2006) – ikkje minst for å stimulere til ei positiv moralsk sjølvoppleving blant menneskapet. Dette kan skje på minst to måtar: (1) ved at menneskapet identifiserer seg med leiaren si atferd – og føreheld seg til denne som si eiga, og (2) ved at leiaren sitt moralske føredøme stimulerer menneskapaen si eiga moralske atferd.

I følgje det fyrste punktet (1) kan altså menneskapet oppleve og forholde seg til leiaren sin atferd som sin eigen. Leiaren sine handlingar vert med andre ord ikkje oppfatta som noko som han eller ho aleine utfører og står ansvarleg for, men noko som er felles – som *våre* handlingar. Dette sjølv om det er leiaren aleine som utgjer det handlande subjektet i situasjonen. Dette kan skje gjennom ein identifiseringsprosess – der det enkelte menneskapsmedlem, i større eller mindre grad, definerer seg sjølv i lys av sin relasjon med leiaren (e.g., Kark & Shamir, 2002). Menneskapaen observerer med andre ord leiaren sin atferd, som ein aktiv fortolkar, og opplever seg som del av dei avgjerlene og handlingane som vert utført. Dette betyr at den moralske sjølvopplevinga ikkje berre vert styrka av eigen atferd, men og av det leiaren gjer. I følgje Jones (1991) er ein slik påverknad særleg sentral i situasjonar med *høg moralsk intensitet*. Graden av moralsk intensitet kan då bestemast ut frå (1) kor alvorlege konsekvensar som er knytt til dei aktuelle handlingsalternativa, (2) styrken på etiske normer i situasjonen, (3) sannsynligheten for alvorlege følgjer, og (4) kor tidsmessig akutt situasjonen framstår. I følgje Olsen (2010) vil moralsk sviakt frå leiaren i slike intense situasjonar ha ein særleg negativ verknad på menneskapaen sin tillit til leiaren, og truleg også deira moralske sjølvoppleving. Dette vert understøtta av fleire studiar som viser ein samanheng mellom leiaren sin moralske integritet under press og evne til å inspirere og lede andre (e.g., Bass & Steidlmeier, 1999; Olsen, 2010). Det er imidlertid få, om nokon, som har sett på korleis og i kva grad leiaren sin moralske handlemåte påverkar menneskapaen si moralske sjølvoppleving – og i så fall – kvifor slik påverknad skjer. Dette ville derfor være eit relevant studie.

I følgje det andre punktet (2) kan leiaren si moralsk atferd også ha ein atferdsmessig «*smitteeffekt*» på

mannskapet. Aristoteles (i Gini, 1998, s. 29) peikar på dette når han slår fast at: *“the spirit of morality... is awakened in the individual only through the witness and conduct of a moral person”*. Moralsk rollemodellering som dette verkar i følge Brown & Treviño (2006) gjennom sosiale læringsmekanisamar. Dette innbefattar psykologiske prosessar som observasjonslæring, imitering og identifisering, knytt opp til observasjon av leiaren sine handlingar og konsekvensane av desse (Bandura, 1986). Brown og Treviño (2006) legg her særleg vekt på at effektiv moralsk rollemodellering føreset at leiaren blir oppfatta som ein attraktiv modell (i.e., «model attractiveness»). Fleire studiar indikerer at slik tiltrekking er knytt til leiaren si evne til moralsk integritet, forstått som balanse mellom moralske intensjonar og atferd – også under press (e.g., Brown & Treviño, 2014; Olsen, 2010). Ei sentral utfordring vert då som leiar å gjere slik atferd observerbar, slik at det vert mogleg for mannskapet å faktisk observere og etterlikne. Etisk leiarskap fordrar med andre ord at den moralske praksisen vert synleg - og i det offentlege rom. Det er her verd å merke seg at særleg atferd som fører til belønning, eller eventuelt straff, vert lagt merke til i ei gruppe (Brown & Treviño, 2006). Dette betyr igjen at leiaren kan stimulere moralsk utvikling ved synleg å løfte moralsk god atferd, eller motsett, sanksjonere moralske overtramp. Dette vil igjen og kunne bidra til å stimulere eit godt *etisk klima* i avdelinga. Slike klima oppstår når bestemte former for moralsk tenking og atferd blir forventa normer i ei gruppe (Cullen, Parboteeah & Victor, 2003). Det er imidlertid få om nokon studiar som har studert moralske klima i ei norsk operativ setting, og heller ikkje kva forhold som fremmer utviklinga av eit slikt klima. Like eins er spørsmål knytt til effektiv rollemodellering, og då særleg kva type moralsk atferd som best stimulerer slik sosial læring, lite studert.

Strategi 3: Tilgjeving – ein veg tilbake frå moralsk skade og ei god moralsk sjølvoppleving?

Som beskrive tidlegare i artikkelen opplever mange både stress og sjukdom som følge av ei svekka moralsk sjølvoppleving. I den aktuelle forskingslitteraturen finn me difor eit stadig aukande fokus på terapeutiske grep som kan hjelpe den enkelte tilbake til ei god moralsk sjølvoppleving. I forhold til leiarskap er det frå denne litteraturen verd å merke seg at evne til å tilgje seg sjølv, definert som *«...acknowledging the event, accepting responsibility for it, experiencing the negative emotions associated with it, devoting sufficient energy to heal, and committing to living differently in the future»* (Litz et al., 2009, s 700), står fram som eit viktig grep på vegen tilbake frå moralsk skade. Ein prosess som kan vera krevjande, sidan moralsk skade ofte er tett knytt til ei oppleving av å ha gjort noko moralsk forkasteleg, med ein tilstand av skuld- og skamkjensle og eit behov for å

holde ting skjult som ein vanleg reaksjon. Dette fører fort til svært lav grad av openheit, sosial tilbaketrekking og dermed og lav sosial støtte. I ein slik situasjon kan leiaren spele ei viktig rolle.

I følge Hall & Fincham (2008) vert slik krevjande tilgjeving enklare om den som er skada først opplever å bli tilgjeven av andre. Dette er derfor ein mekanisme operative leidarar bør vera merksame på, som ledd i ivaretaking av eige personell. Anten som den som aktivt tilgjev – eller ein som organiserer ein prosess som bidreg til ei slik avslutning. Dette fordrar igjen god kjennskap til eige mannskap, og nær oppfølging i etterkant av eit oppdrag og operasjon. Leiarjobben er med andre ord ikkje avslutta når operasjonen er avslutta (Olsen & Espevik, 2009). Slik oppfølging er imidlertid ikkje ei sjølvfølge. Ein amerikanske veteranstudie viser til dømes at 25,5 % av dei militære veteranane opplevde seg svikta av sine egne i etterkant av ei deployering (Wisco et al., 2017, s. 342).

Dette peikar også på fleire relevante forskings-spørsmål. Til dømes har ingen studiar til no sett på leiaren si rolle i tilhjelningsprosessen etter moralsk skade – og korleis leiaren kan stimulere til ivaretaking av moralsk skada mannskap etter ein operasjon. Her kan ein til dømes tenke seg at den etablerte relasjonskvaliteten mellom mannskapen og ledarane i operasjonen, gjerne målt innanfor ramma av «leader – member exchange theory» (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995), kan vera eit viktig fundament for ein nær og god oppfølgingsprosess.

Strategi 4: Bidra til ei slitesterk moralsk sjølvoppleving – staggning av moralsk sjølvgodheit

Eit viktig forskingsfunn frå moralpsykologien er at me menneske har ein ibuande tendens til å overvurdere vår eigen moralske kapasitet og undervurdere andre (e.g., Efron, 2014). Døme på dette er studiar som viser at me tenker oss sjølv som meir truande til å donere blod enn andre (Goethals, 1986), eller tilby setet vårt til ei gravid kvinne på bussen (Goethals, Messick, & Allison, 1991). Samspelsstudiar viser og at me gjerne ser oss sjølv som meir tilbøyelege til å samarbeide og stagge egoistiske behov, til fordel for fellesskapet, enn det me ser hos andre (Epley and Dunning, 2000). Me ser med andre ord fort oss sjølv som meir moralske enn det me ser våre medmenneske. Denne illusjonen om eigen moral kan ha ei oppside i forhold til å stimulere ei moralske sjølvoppleving. Den aukar sjansen for at den moralske sjølvopplevinga er god – sjølv i situasjonar der den burde vore svekka. Ei slik overvurdering av eigen moral kan imidlertid føre med seg alvorlege nedsider. Den aukar sjansen for at me ikkje ser vår eigen umoral – i situasjonen, med manglande sjølvregulering og justering som følge. Eit av fleire problem med dette er at denne midlertidige moralske blindskapen fort kan gå over – gjerne etter at operasjonen er avslutta. Då kan

sjølvransakinga slå ned på brutalt vis – og spørsmålet «kva har eg gjort!!» - melde seg med tyngde. Noko som aukar faren for ei sterkt svekka moralsk sjølvoppleving, skade, skam og skuld på sikt. Me står med andre ord i fare for å bygge vår moralske sjølvoppleving i ein pressa situasjon på «sandgrunn», om moralsk sjølvgodheit får styre. Ei leiारoppgåve vil då være å sette eit kritisk motlys mot grunnlaget for den moralske sjølvopplevinga, slik at denne er «levedyktig» - også på sikt.

Eit grep her kan være å undervise mennesket om denne faren for moralsk overvurdering. Gjennom eksplisitt kunnskap vil ein ha verktøy til å oppdage forholdet både i seg sjølv - og i andre. Dette er imidlertid tema som i liten grad inngår i undervisningsopplegg i operativ samanheng, og i så måte eit område til forbetring. Leiaren har her og ei viktig rolle i forhold til å gi og stimulere realitetsorienterende kritikk. Ein ting er å legge merke til motparten sin mangel på moral, men vel så sentralt er det å erkjenne eigen moralske begrensing. Dette kan stimulerast gjennom aktiv monitorering og direkte feedback til eige personell, men og ved å hente inn utanforståande kritikkarar som har særlege forutsetnader til å legge merke til forhold ein sjølv fort ser seg blind på. For eksempel ein feltprest.

Parallelt med ei oppdemming mot moralsk sjølvgodheit, bør eit godt moralsk leiarskap også ha eit våkent blick på *moralsk blindskap* i form av utkoblingsmekanismar (i.e., «moral disengagement»; Bandura, 1999) – både for å unngå umoralsk atferd i situasjonen, og moralsk skade på sikt. Dette er implisitte kognitive prosessar der ein «overbeviser» seg sjølv om at moralske standarder ikkje er relevante i den aktuelle situasjonen. Dette skjer gjennom ei kognitiv restrukturering, der umoralsk atferd vert redefinert som moralsk akseptabel, utan at handlemåten vert endra. Dette skjer igjen via ei rekke mekanisar, som til dømes fordelaktig samanlikning, der eigen atferd blir kontrastert med betydeleg verre alternativ, eller dehumanisering av motparten (Bandura, 1999). Fleire studiar viser at slike kognitive forblindingsmekanismar virkar forråande. Dette vert til dømes illustrert eksperimentelt av Aquino, Reed, Thau, og Freeman (2007), der høg grad av moralsk utkopling førte til større støtte for umoralsk gjengjelding mot terroristane bak 9/11 i New York, og

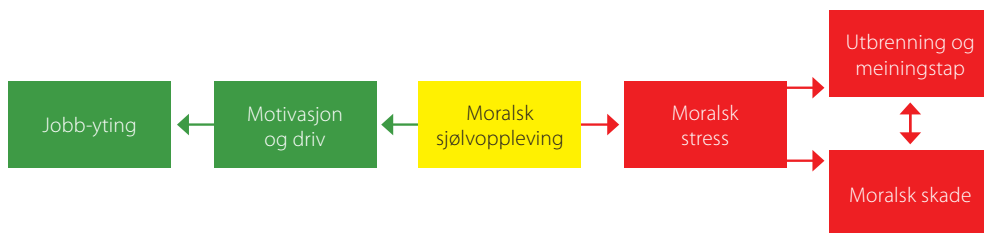
positiv vurdering av torturen utført av amerikanske soldatar i Abu Grahیب fengselet i Irak i 2003. Ein skal og merke seg at i situasjonar der ein opplever at viktige personlege interesser står på spel (som ofte vil være tilfellet i kritiske operative situasjonar), vil tendensen til slik moralsk utkobling auke (Kish-Gephart, Detert, Trevino, Baker, & Martin, 2014).

I litteraturen er det lite kunnskap om korleis eit aktivt leiarskap kan bidra til oppdemming av slike moralske utkoblingsmekanismar. Me veit og lite om kva utkoblingsmekanismar som gjer seg mest gjeldande i pressa operative situasjonar. Både internasjonalt – og i norsk samanheng. Dette er følgeleg eit viktig område å studere vidare. Nokre studiar kan imidlertid gi styrefart her. Til dømes finn Kish-Gephart (et al., 2014) at «priming» i form av ei påminning om kva skade våre handlingar kan ha for andre, reduserer slik utkobling. Videre finn Chugh, Kernb, Zhu og Lee (2014) at stimulering av tryggleik og trygg tilknytning både reduserer den enkelte sin grad av trussel-konstruksjon i situasjonen - og reduserer moralsk utkobling og umoralsk atferd. Dette indikerer at eit operativt leiarskap som både evner å levandegjere konsekvensar, og som evner å trygge mennesket, vil stimulere den moralske standarden i ei gruppe – og slik sett også ei moralsk sjølvoppleving med god slitestykke.

Oppsummering – den moralske sjølvopplevinga i militære operasjonar

Denne studien undersøker relevansen av den moralske sjølvopplevinga for mennesket i ein pressa operativ kontekst – anten som kjelde til motivasjon og vekst, eller sjukdom og avsporing - som illustrert i figur 6 under. Studien viser at denne dynamiske og kjensleleada sjølvopplevinga er lite studert i ein leiarskapskontekst.

Studien finn at den moralske sjølvopplevinga er sårbar i operasjonar – og kan om svekka virke negativt inn på mennesket sin mentale tilstand i form av stress og «moralsk skade». Noko som verkar negativt inn på evne og vilje til å løyse eit oppdrag. Om styrka, kan den moralske sjølvopplevinga imidlertid representere ei sentral kjelde til motivasjon og jobb-yting. Med dette



Figur 6. To motsette utfall av den moralske sjølvopplevinga i operasjonar.

som basis, har me foreslått fire strategiar som leiarar kan nytte for å bidra til å stimulere denne sjølvopplevinga – og samtidig peika på ulike tematikkar for komande studiar, med ei overordna målsetting om å bidra til meir relevant teori om forholdet mellom operativ leiarskap og moral. Studien viser oss med andre ord at den moralske sjølvopplevinga er både viktig og vanskeleg – men at den kan stimulerast gjennom klokt leiarskap og samspel.

Litteratur

- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440.
- Aquino, K., Reed, A., Thau, S., & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 385-392.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5, 323-370.
- Baumeister, R. F. (Ed.) (1999). *The self in social psychology*. Philadelphia, PA: Psychology Press (Taylor & Francis).
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, s.193 – 209.
- Beckham, J. C., Feldman, M. E., & Kirby, A. C. (1998). Atrocities exposure in Vietnam combat veterans with chronic posttraumatic stress disorder: Relationship to combat exposure, symptom severity, guilt, and interpersonal violence. *Journal of Traumatic Stress*, 11, s. 777-785.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 596-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *J Business Ethics*, 122, s. 587-598.
- Chugh, D., Kernb, M. C., Zhu, Z. & Lee, S. (2014). Withstanding moral disengagement: Attachment security as an ethical intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, s. 88-93.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *J Business Ethics*, 46, 2, s. 127-141.
- DeTienne, K.B., Agle, B. R., Phillips, J.C., Ingerson, M. (2012). The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. *J Business Ethics*, 110, s. 377-391.
- Efron, D. (2014). Making mountains of morality from molehills of virtue: Threat causes people to overestimate their moral credentials. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40, s. 972- 985
- Epley, N., and Dunning, D. (2000). Feeling “holier than thou”: Are self-serving assessments produced by errors in self- or in social prediction? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 861-875.
- Folger, R., Cropanzano, R. & Goldman, B. (2005): What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (eds), *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Ass, Mahwah, NJ.
- Fontana, A., Rosenheck, R., & Brett, E. (1992). War zone traumas and posttraumatic stress disorder symptomatology. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 180, 748-755.
- Forsvarets sanitet (2016). *Unifil-undersøkelsen 2016. En etterundersøkelse av norsk militært personell som tjenestegjorde i Libanon i årene 1978-1998*. Lasta ned 18 desember frå: <https://forsvaret.no/fakta/undersokelser-og-rapporter/unifil-2016>
- Frankfurt, S. & Frazier, P. (2016). A review of research on moral injury in combat veterans. *Military Psychology*, 28, s. 318-330.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organizational Behavior*, 26, s. 331-362.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27-45). Westport, CT: Quorum Books.
- Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000). A fine is a price, *Journal of Legal Studies*, 29, 1, pp. 1-17.
- Goethals, G.R. (1986). Fabricating and ignoring social reality: Self-serving estimates of consensus. In J.M. Olson, C.P. Herrmann, and M.P. Zanna (Eds.), *Relative deprivation and social comparison. The Ontario Symposium* (Vol. 4, pp. 135-157). Hillsdale N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Goethals, G.R., Messick, D.W., and Allison, S.T. (1991). The uniqueness bias: Studies of constructive social comparison. In J.M. Suls and T.A. Wills (Eds.), *Social comparison. Contemporary theory and research* (pp. 149-173). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership quarterly*, 6, 219-247.

- Grossman, D. (1977). *On killing. The psychological cost of learning to kill in war and society*. New York: Back bay books.
- Hall, J. H., & Fincham, F. D. (2008). The temporal course of self-forgiveness. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27, 174–202.
- Harman, G. (1977). *The Nature of Morality: An Introduction to Ethics*. New York: Oxford University Press
- Hauser, M. (2006). *Moral minds. The nature of right and wrong*. New York: HarperCollins.
- Hoge, C.W., Castro, C. A., Messer, S. C., McGurk, D., Cotting, D. I., & Koffman, R. L. (2004). Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems, and barriers to care. *The New England Journal of Medicine*, 351, 13–22.
- Hutcheson, Francis. 1728. Illustrations upon the moral sense. I L. A. Selby-Bigge (ed), *British moralists*, 1964, s. 403-418. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Hyllengren P, Nilsson S, Ohlsson, A., Kallenberg, K., Waaler, G. & Larsson, G. (2016). Contextual factors affecting moral stress: a study of military and police officers, *International Journal of Public Leadership*, 12, s. 275 – 288.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Kark, R. & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of Management Proceedings*, august 2002, Doi: 10.5465/APBPP.2002.7517557
- Kish-Gephart, J., Detert, J., Trevino, L. K., Baker, V., & Martin, S. (2014). Situational moral disengagement: Can the Effects of Self-Interest be Mitigated? *J Bus Ethics*, 125, s. 267–285.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development. Essays on moral development* (Vol. 1). New York, NY: Harper & Row.
- Levitt, S. D. & Dubner, S. J. (2005). *Freakonomics. A rouge economist explores the hidden side of everything*. NY, William Morrow
- Litz, B. T., Stein, N., Delaney, E., Lebowitz, L., Nash, W. P., Silva, C. & Maguen, S. (2009). Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review*, 29, s. 695–706.
- MacNair, R. M. (2002). Perpetration-induced traumatic stress in combat veterans. *Peace and Conflict. Journal of Peace Psychology*, 8, 63–72.
- MHAT – V (Mental Health Advisory Team) (2008). *Operation Iraqi Freedom 06- 08: Iraq; Operation Enduring Freedom 8: Afghanistan*. (Nedlasta 19 desember frå: http://www.armymedicine.army.mil/reports/mhat/mhat_v/mhat-v.cfm)
- Mood, R. (2005). Skadeskutt idealisme – respons. *Pacem*, lasta ned 18 desember 2018 frå: <http://pacem.no/2005/skadeskutt-idealisme-respons/>
- Mæland, Bård (2004). *Skadeskutt idealisme: Norsk offiseremoral i Kosovo*, Bergen: Eide.
- Nilsson, S., Sjöberg, M., Kallenberg, K. & Larsson, G. (2011). Moral Stress in International Humanitarian Aid and Rescue Operations: A Grounded Theory Study, *Ethics & Behavior*, 21:1, 49-68,
- Ohly, S, Sonntag, S., Niessen, C. & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research. An Introduction and Some Practical Recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9, s. 79-93.
- Olsen, O.K. (2010). *Are good leaders moral leaders? The relationship between effective military operational leadership and morals*. PhD avhandling i psykologi ved universitetet i Bergen
- Olsen, O.K. (2012). Etisk legitimering – fundamentalt i troverdig operativt ledarskap. *Pacem*, 15,1, s. 5 – 10.
- Olsen, O. K. & Espevik, R. (red) (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt ledarskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen.
- Olsen, O. K., Eid, J., Larsson, G. (2010) Leadership and ethical justice behavior in a high moral intensity operational context. *Military Psychology*, 22, 137–156
- Olsen, O. K., Eid, J. & Pallesen, S. (2010). The impact of partial sleep deprivation on moral reasoning in military officers. *Sleep*, 33, 1086 – 1090.
- Olsen, O.K., Myrseth, H., Eidhamar, A & Hystad, S. (2012). Psychometric properties of a four-component Norwegian organizational justice scale. *Psychological Reports*, 110, s. 571-588.
- Pinker, S. (2002). *The blank slate: The modern denial of human nature*. New York: Viking Press.
- Pinker, S. (2008). The moral instinct, *The New York Times magazine*, 13. Jan., Nedlasta 15 desember 2018 frå: <http://www.nytimes.com/2008/01/13/magazine/13Psychology-t.html>
- Rand, D.G., Greene, J.D. & Nowak, M.A. (2012). Spontaneous giving and calculated greed. *Nature*, 489, s. 427 – 430.
- Rest, J., & Narvaez, D. (1994). *Moral development in the professions. Psychology and applied ethics*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shay, J. (1995). *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character*. New York: Simon & Schuster.
- Smetana, J. & Turiel, E. (2006). Moral development in adolescence. I Adams, E. & Berzonsky, M. (ed), *Blackwell handbook of adolescence*. NJ:Wiley
- Nilsson, S., Sjöberg, M., Kallenberg, K. & Larsson, G. (2011). Moral Stress in International Humanitarian Aid and Rescue Operations: A Grounded Theory Study, *Ethics & Behavior*, 21, s. 49-68.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Rozin, P, Markwith, M. & Stoess, C. (1997). Moralization and becoming a vegetarian: The transformation of preferences into values and the recruitment of disgust, *Psychological science*, 8, s. 67 – 73.
- Tenbrunsel, A. & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2, s 545-607.
- Titmuss, R. M. (1987): *The Philosophy of welfare: Selected writings*, London: Allan & Unwin. Nettressurser
- Turiel, E. (1983). *The Development of Social Knowledge: Morality and Convention*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turillo, C.J., Folger, R., Lavelle, J.J., Umphress, E., & Gee, J. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational behavior and human decision processes*, 89, s. 839 – 865.
- Waaler, Gudmund (2011). Det flerstemte – en hjørnestein i klokt lederskap. *Pacem* 14, 2, s. 9-20.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Willis, J., & Todorov, A. (2006). First Impressions Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science*, 17(7), 592-598.
- Wilson, J. Q. (1993). *The moral sense*. New York: Free Press
- Wisco, B., Marx, B.P., May, C.L., Martini, B., Krystal, M.D., Southwick, S. M. & Pietrzak, R. H. (2017). Moral injury in U.S. combat veterans: Results from the national health and resilience in veterans study. *Depress Anxiety*, 34, s. 340–347.
- Store Norske Leksikon (2017b). *Opplevelse*. Lasta ned 15 desember frå : <https://snl.no/opplevelse>.
- Wikipedia (2017a): https://no.wikipedia.org/wiki/Srebrenica-massakren#cite_note-88 (nedlasta 18 desember 2017)
- Wikipedia (2017b). *Insentiv*. Nedlasta 18 desember frå: <https://no.wikipedia.org/wiki/Insentiv>

Nettressursar

- Ft.com (2017): <https://www.ft.com/content/93a5c67a-26d2-11e5-9c4e-a775d2b173ca> (nedlasta 18 desember 2017)
- NRK (2011): <https://www.nrk.no/urix/srebrenica-merket-en-hel-nasjon-1.7661077> (nedlasta 18 desember 2017)
- Rbnett (2017): <http://www.rbnett.no/ntb/utenriks/2017/03/14/Erdogan-trekker-Srebrenica-inn-i-Nederland-strid-14443925.ece> (nedlasta 18 desember 2017)
- Seruv (2012). Lasta ned 18 desember 2018 frå: http://www.seruv.org.il/english/news_item.asp?msgid=85 .
- Språkrådet (2017). Oppfatning. Bokmålsordboka\ Nynorskordboka. Lasta ned 15 desember frå: <http://ordbok.uib.no/oppfatning>
- Store Norske Leksikon (2017a). *Identitet*. Lasta ned 15 desember frå : <https://snl.no/identitet>