



MONOGRAPHIC SERIES  
VOLUME 5, ISSUE 2 - 2020

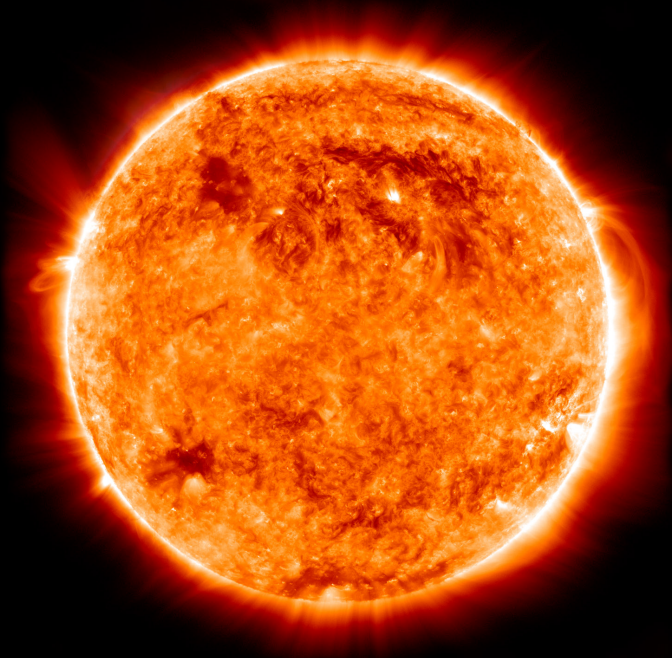
THE NORWEGIAN DEFENCE UNIVERSITY COLLEGE  
THE ROYAL NORWEGIAN NAVAL ACADEMY

NECESSE



# NECESSE

Koronafronten





### **FHS/SKSK ARBEIDSMOTTO**

Forsvarets høgscole / Sjøkrigsskolen,  
en sentral- Kadett, elev og student fokusert skole - i FHS systemet.  
Kompetent, fremtidsrettet, og relevant - for den militære profesjon.  
En skole med mangfold blant ansatte og elever,  
der akademia og maritim operasjonskunst går hånd i hånd - uadskillelig.  
Uadskillelig - og fullt koblet til fellesoperative og allierte doktriner.

Necesse kommer i flere utgivelser hvert år. Skriftserien har en fagredaktør for hver utgivelse, samt en ansvarlig hovedredaktør. Necesse publiserer artikler som belyser problemstillinger relevante for operativ virksomhet. Under hovedoverskriften sjømilitær profesjonskompetanse har vi en tverrfaglig tilnærming med fem sjømilitære fagfelt: militær logistikk, maritime operasjoner, maritim militær teknologi, sjømilitært lederskap og militær navigasjon. Alle synspunkter i denne publikasjon står for forfatterens egen regning. Hel eller delvis gjengivelse av innholdet kan bare skje med forfatterens samtykke.

Necesse publiserer populærvitenskapelige artikler, som har som mål å formidle allerede publiserte vitenskapelige arbeider i et mer tilgjengelig format sammenlignet med originalarbeidene, samt vitenskapelige artikler som bidrar med ny og tidligere upublisert kunnskap.

Necesse er godkjent som et tverrfaglig vitenskapelig tidsskrift på Nivå 1 i publiseringsystemet. Retningslinjer som du må benytte hvis du ønsker å få publisert en faglig eller en vitenskapelig artikkel i Necesse er tilgjengelig på [fhs.brage.unit.no](https://fhs.brage.unit.no) – Forsvarets høyskole. En vitenskapelig artikkel vil bli gjenstand for en dobbel, blindet fagfelle vurderingsprosess før den blir vurdert for utgivelse. Andre typer artikler som ikke skal vurderes opp mot nivå 1 kriteriene vil bli vurdert og (eventuelt) godtatt av respektive fagredaktører. Necesse har et open access format, der denne og tidligere utgaver kan hentes på [fhs.brage.unit.no](https://fhs.brage.unit.no) – Forsvarets høyskole. Her vil også alle vitenskapelige artikler være søkbare og lagt ut i PDF format.

*Roar Espevik*

*Hovedredaktør Necesse*

2020 © Sjøkrigsskolen  
PB 5 Haakonsværn, 5886 BERGEN

ISSN: 2464-353X  
ISBN: 978-82-93550-25-9 (elektronisk utgave)

Tittel: Necesse  
The Norwegian Defence University College  
The Royal Norwegian Naval Academy  
Monographic series  
Volume 5, Issue 2 - 2020  
Undertittel: Koronafronten

Hovedredaktør: Roar Espevik  
Fagredaktør: Roar Espevik  
Digital og redaksjonell støtte: Kari Jensen, Therese Klingstedt og Hege Skilleås  
Omslag og layout: Katrine Austgulen, HOS Grafisk  
Foto fremside: NASA  
Foto bakside: [www.scotlandnow.dailyrecord.co.uk](http://www.scotlandnow.dailyrecord.co.uk)

# NECESSE

## Koronafrenten

**THE NORWEGIAN DEFENCE UNIVERSITY COLLEGE**  
THE ROYAL NORWEGIAN NAVAL ACADEMY

MONOGRAPHIC SERIES  
VOLUME 5, ISSUE 2 - 2020



# Andre utgivelser i skriftserien

Vol. 1	Issue 1	2016	Militær navigasjon – effektiv og troverdig
	Issue 2	2016	Realfag og teknologi for marineoffiseren
	Issue 3	2016	Mer for mindre
	Issue 4	2016	Endring = ledelse + verdsetting
Vol. 2	Issue 1	2017	Militær navigasjon – dagens teknologi for morgendagens krigføring
	Issue 2	2017	Sjømakt og sjømilitær utdanning
	Issue 3	2017	Realfag og teknologi for marineoffiseren
Vol. 3	Issue 1	2018	God når det gjelder? Søken etter nye svar på gamle spørsmål
	Issue 2	2018	Militær navigasjon – teknologi og operative team
Vol. 4	Issue 1	2019	Militær navigasjon – navigatøren i fokus
Vol. 5	Issue 1	2020	Sjømilitær utvikling i Russland og Kina. Grunnlag for bekymring?

# Innhold

- 8-10 Forord  
*Fagredaktør, Roar Espevik*
- 12-19 Forfattere
- 20-34 Hva kan vi lære av andre som har vært isolert under ekstreme situasjoner?  
- *De individuelle konsekvensene av Covid-19-tiltakene*  
*Bjørn Helge Johnsen, Guttorm Brattebø, Andreas E. Nordstrand, Roar Espevik og Jarle Eid*
- 35-52 "Bedre etter snar enn føre var" - tanker om helseberedskap  
*Jan Sommerfelt-Pettersen og Guttorm Brattebø*
- 53-65 Ivaretagelse av psykisk helse i rekruttskolen for norske soldater i førstegangstjeneste under Covid-19 pandemien  
*Jon Fauskanger Bjåstad, Sverre Sanden, Morten Wiig Bjorland, Morten Tvedt, Arnold Myrvang, Hans Jakob Bøe og Tore Tveitstul*
- 66-69 Verdenen vi ikke forlot  
- *Overgangen fra KNM Statsraad Lehmkuhl til «Korona-Norge»*  
*Vilde Hagen Espedal*
- 70-81 Korona - Ledelse i liminalsonen  
*Stein Hatlem Forsdahl*
- 82-92 Moralsk stress og moralsk skade på korona-fronten i Norge  
*Olav Kjellevold Olsen*
- 93-102 Koronakarantene, kloster og kaserne  
- *Kjedsomhetens anatomi i pandemiens tid*  
*Paul Otto Brunstad*



- 103-107 Mental koronamestring  
*Stein Hatlem Forsdahl*
- 108-116 Why the Norwegian Naval Academy teaches John Boyd's conflict theory  
*Tommy Krabberød, Damien O'Connell, Chester W. Richards, Endre Sjøvold, Stein Hatlem Forsdahl, Jostein Mattingsdal & Roar Espevik*
- 117-128 Waiting for the host to start this meeting...  
- *Psykologisk trygghet i digitalt teamarbeid*  
*Bård Fyhn*
- 129-144 Epidemimatematikk  
*Harald Totland*
- 145-156 Gjennomføringen av emnet «Militær Navigasjon 2» i koronatid  
*Henning Sulen*
- 157-176 Håndtering av Koronapandemien: Erfaringer fra Saniteten i Sjøforsvaret  
*Sverre Sanden, Ulrik Hansen, Jon Helge Vasbø, Bente Langedal og Cathrine Finvåg*
- 177-185 Koronahåndtering ved Forsvarets høyskole  
*Henning-A. Frantzen*

# Forord

Koronafronten

Korona-pandemien rammet mange land hardt. Alvoret ble tydelig for oss når våre myndigheter, for første gang siden andre verdenskrig, iverksatte tiltak som berørte oss alle sterkt. Arbeidsforholdene til mange ble endret totalt og over natten. Bedrifter måtte midlertidig legge ned, mange ble permitterte med store negative økonomiske følger, og i flere bedrifter og offentlige etater ble arbeidshverdagen lagt helt om. De som hadde ansvaret i samfunnets kritiske funksjoner, og derfor i nærkontakt med mange potensielle smittebærere, måtte konstant være oppmerksom på smittefaren. Jeg tror ikke den som sitter i kassen på din lokale matbutikk tenkte på denne muligheten i februar 2020. Mange opplevde at deres normale fritidsaktiviteter ble umulige å gjennomføre, samtidig som kontakt med familie og venner ble radikalt forskjellig og for mange redusert til et minimum. Informasjon om pandemien var tilgjengelig på alle plattformer og til alle døgnets tider, noe som gjorde det vanskelig å få pause fra de skremmende nyhetene.

Pandemien berørte oss derfor på mange plan. De fleste disipliner innen den akademiske sfære og praktikere spesielt innenfor kritiske samfunnsområder vil med stor sannsynlighet kunne ha tanker og kunnskap som kan øke vår forståelse av hva, hvorfor og hvordan pandemien påvirket våre liv. Jeg utfordret derfor både akademikere og praktikere til å drøfte hvordan pandemien påvirket det norske samfunn, enten det omhandlet hva, hvordan eller hvorfor eller tidsperspektivet, før under eller etter. For eksempel: Hvordan var vi forberedt, hvorfor ble det slik, og hva må vi gjøre nå? Tanken har vært, mens det skjer å forstå og få frem viten som kan hjelpe oss alle til å mestre. Artikkelforfattere som svarte på utfordringen har stått fritt så lenge teksten berørte konsekvensene av Korona-pandemien, og hva som basert på sikker viten, er lurt å gjøre. Samtlige 30 forfattere er biografisk beskrevet og fremstilles alfabetisk i et eget avsnitt.

Vi presenterer her 14 artikler i den rekkefølge de ble sendt til redaktøren. Rekkefølgen forteller i seg selv en historie om hva som var viktig, når fra Norge ble stengt ned 12 mars.

Var vi forberedt?

Første artikkel tar for seg konsekvensene på individnivå, basert på det vi vet om isolasjon i ekstreme situasjoner og tiltak alle kan gjøre for å mestre dette. I den påfølgende artikkelen drøftes relevante rammebetingelser, planer, systemer og kvalitetssikringssystemer i et forsøk på å forklare hvorfor vi i Norge ikke var

helt forberedt på pandemien. Tanker omkring årsaksforklaringer er viktige for å komme fra å bare indentifisere lærdommer, til virkelig læring. Pandemien reiste også en del konkrete problemstillinger som f. eks. hvordan ta imot og vare på 900 rekrutter. Forsvarets tiltak for å ivareta smittevern under rekruttskolen i april 2020 ville, sammenlignet med vanlig rekruttskole, legge ytterligere begrensninger på rekruttene bevegelsesfrihet og deres muligheter for sosial kontakt. Denne artikkelen drøfter aktuelle tiltak under disse spesielle omstendighetene.

Hva kan vi lære?

En kadett ved Sjøkrigsskolen er opptatt av en leders omstillingsevne og tar oss gjennom hvordan årets kadettkull traff Koronaen, først i USA og så Norge. Begge deler fra en beskyttet tilværelse ombord på Statsraad Lehmkühl. Her kan vi følge hva hun mener å ha lært og hvordan denne erfaringen kan bidra til å bli en bedre leder. Mange forstår ledelse som overganger fra en tilstand til en annen og på samme tokt diskuterer militær skipssjef alle de valg og ledelsesutfordringer han og lederteamet måtte gjennom i dette som kan beskrives som et Norge i miniatyr. Neste forfatter tok utgangspunkt i at Korona-pandemien snudde et stabilt norsk arbeidsliv opp ned på kort tid. Han påpeker at mange opplevde å ikke få gjort jobben sin skikkelig og dermed kunne streve med en følelse av stadig å svikte de som trengte dem. Artikkelforfatteren diskuterer hvordan det er å måtte håndtere avstand mellom det som må gjøres og det vi føler er riktig. Her får vi viktig kunnskap om hvorfor en slik tilstand blir krevende og hvilke tiltak og strategier som kan bidra til mestring.

Vi begynner å åpne opp

Syvende artikkel skrives i en situasjon hvor samfunnet gjenåpnes gradvis. Forfatteren stiller seg spørsmålet om det var mulig å forberede seg på hva vi har opplevd. Han undrer seg om det finnes en pedagogikk for det uforutsette, og om det er en god måte å håndtere karantenelev og isolering. Nestemann prøver å gi en tilnærming til isolasjon eller hvordan jobbe med et kaotisk indre. Artikkelen presenterer fem enkle teknikker for å mestre egne tanker. Teknikkene er hentet fra klassisk buddhistisk psykologi, med støtte i moderne stressforskning, og kan benyttes av hvem som helst i en vanlig hverdag. Sjøkrigsskolens ledelsesmiljø og nære samarbeidspartnere både nasjonalt og internasjonalt diskuterer deretter en sentral og kjær lederskaps teoretiker, oOda loopens far, John Boyd sine teser hvis vi tenker på Covid 19 som en motstander i en krig.

Konsekvenser

Når alt skal skje foran skjerm gjør det noe med hvordan vi samhandler. Tilsvarende har vi blitt presentert for mye Koronastatistikk og det er krevende å tenke at læring skal kunne skje uten fysisk kontakt. En forfatter diskuterer kommunikasjon, fysisk avstand og privatsonen når han problematiserer hvordan digitale flater kan påvirke psykologiske trygghet i team. Koronapandemien har gitt interessen for statistikk og diagrammer et nytt oppsving hos mennesker over hele verden. Neste artikkel tar for seg forskjellige aspekter ved smittespredning, slik som sammenhen-

gen mellom antall smittede pr. smittebærer (reproduksjonstall, smittetall), smitte-topp og flokkimmunitet. Sistemann utdanner militære navigatører og måtte hånd-tere et skifte fra klasserom, simulator og praktisk seilas til kun fjernundervisning foran skjerm. Artikkelen diskuterer de pedagogiske utfordringene og valg.

Hva har skjedd og hva gjør vi fremover?

Koronapandemien har fått store samfunnsmessige konsekvenser i Norge og i verden. Sjøforsvarets utfordringer skiller seg fra andre organisasjoners utfordrin-ger, grunnet karakteristika ved maritime militære operasjoner og kravet om opp-rettholdelse av operativ evne. Saniteten i Sjøforsvaret har hatt en sentral rolle i Sjøforsvarets håndtering av pandemisituasjonen. Artikkelen presenterer erfaringer fra sanitetsrådgivernes perspektiv, og søker å koble noen av disse erfaringene opp mot kjente psykologiske fenomener. Dette er også meget aktuelt for andre type rådgivere (eksperter) og kan gi viktig kunnskap når neste krise kommer. Avslut-ningsartikkelen er skrevet av rektor ved Forsvarets Høgskole. Han diskutere sine og ledergruppens viktigste valg under pandemien og gir et unikt bilde av hvordan en stor utdanningsinstitusjon måtte agere for å ivareta undervisningsoppdraget i en helt ny og ekstrem situasjon. Han prøver også å tenke fremover på hvilke varige endringer han ser for seg når alt vender tilbake til normalen.

*Roar Espevik*

*Hoved- og fagredaktører Necessé, Koronafronten*



# Forfattere

---



Morten Wiig Bjorland

Morten Wiig Bjorland er spesialist i klinisk arbeidspsykologi og jobber i Forsvarets sanitet (FSAN) ved Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS), hvor han utfører forebyggende, diagnostisk, behandlende og rådgivende psykologisk virksomhet, herunder lederstøtte og stressmestring. Bjorland er også ansatt i Helse Stavanger HF som fengselspsykolog, og i Solid Psykologkompetanse AS hvor han tilbyr arbeidspsykologiske tjenester i arbeidskonflikter, og vanskelige personalsaker.

---



Jon Fauskanger Bjåstad

Major Jon Fauskanger Bjåstad er spesialist i klinisk psykologi og har doktorgrad i klinisk psykologi. Han jobber i Forsvarets sanitet (FSAN) ved Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS). Bjåstad jobber med psykologisk virksomhet for vernepliktige, fast ansatte og veteraner i Forsvaret, og rutineoppfølging av militært personell i internasjonale operasjoner. Han jobber også som psykologspesialist ved Klinikk psykisk helsevern for barn, unge og rusavhengige, Helse Stavanger HF.

---



Guttorm Brattebø

Spesialist i anesthesiologi og intensivmedisin og har bakgrunn som leder for de prehospitaltjenestene i Helse Bergen i mer enn 15 år før han overtok som leder for Nasjonalt kompetansesenter for helsetjenestens kommunikasjonsberedskap (KoKom). Han er også professor i traumatologi ved Universitetet i Bergen og styreleder for Stiftelsen BEST - Bedre & systematisk teamtrening.

---



Paul Otto Brunstad

Paul Otto Brunstad arbeider som professor ved pedagogikkseksjonen ved NLA Høgskolen i Bergen. Han har i flere år arbeidet med etikk og ledelse både ved Sjøkrigsskolen i Bergen og Luftkrigsskolen i Trondheim. Han har blant annet gitt ut bøkene *Klokt lederskap mellom dyder og dødsynder* (2009) og *Enduring Military Boredom. From 1750 to the Present* (2009) sammen med Bård Mæland, *Beslutningsvegring – et ledelsesproblem* (2017) og medredaktør for boken *Eksistens og pedagogikk. En samtale om pedagogikkens oppgave* (2015).



Hans Jakob Bøe

Hans Jakob Bøe er psykolog/ Ph.D i krisepsykologi. Han jobber i Forsvarets sanitet (FSAN) ved Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS), som leder for forskergruppen. Han har bred klinisk erfaring fra St.Olavs hospital, Vestre Viken HF, privatpraksis og Forsvaret. Bøe har forskerutdanning fra NTNU og Fulbrightstipend ved Boston University (2010). Faglige interesser er psykoterapi, stress, affektregulering, ledelsespsykologi. Han forsker på forholdet mellom personlighet, mestring, psykisk helse og personlig vekst etter alvorlige hendelser.



Jarle Eid

Dr. psychol., professor, i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Institutt for Samfunnspsykologi, UiB og leder for Senter for krisepsykologi. Han har tidligere vært ansatt ved Sjøkrigsskolen og Forsvarets Sanitet. Faglige interesser og forskningsområder er operativ psykologi, ledelsespsykologi og teamutvikling. Studier av stress og mestring etter kritiske hendelser og ulykker, organisasjons- og ledelsespsykologi.



Vilde Hagen Espedal

Vilde Hagen Espedal er første års kadett på sjøkrigsskolen. Fra tidligere har hun ingen militær erfaring, men har tatt et årstudium i pedagogikk. Gjennom årene har hun dessuten jobbet mye med tankesett og egenutvikling, da hun har vært aktiv kampsportsutøver og trener i mange år. Nå venter resten av den 3,5 års utdanningen innen militær ledelse og marineingeniør elektro.



Roar Espevik

Hovedlærer lederskap og forskningsleder ved Sjøkrigsskolen og har vært Instituttleder på institutt for Samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen. Han har militær utdanningsbakgrunn fra Sjøkrigsskolen og operativ teneste på ubåt, samt etterutdanning i økonomi, pedagogikk og psykologi (PhD fra Universitetet i Bergen). Han har publisert arbeid innanfor operativt samarbeid, lederskap og trening, søvn-deprivasjon, team og teamutvikling, psykologisk robusthet.



Cathrine Finvåg

Cathrine Finvåg er utdannet cand.med fra Universitetet i Tromsø, og jobber i Saniteten i Sjøforsvaret som lege i 1.Fregattskvadron.



Stein Hatlem Forsdahl

Stein Hatlem Forsdahl er førstelektor ved FHS – Sjøkrigsskolen. Han ble uteksaminert fra Sjøkrigsskolen 1990 (KS2-1993). Har "Master of Technology and Management" fra NHH, NTNU og MIT Boston. Tjenestegjort i flere år på ubåt som våpenteknisk offiser og Sjøkrigsskolen som lederutvikler. Han har flere år som leder i Telenor. Stein leder kysteskadrens lederutviklingsprogram (KELU) og har undervist i ledelse på Norges Handelshøyskole. Stein er også foredragsholder internt i Forsvaret og eksternt mot samfunnet, primært i ledelsesrelaterte emner.



Henning-A. Frantzen

Generalmajor Henning-A. Frantzen er sjef og rektor for Forsvarets høyskole. Han fullførte sin mastergrad i War Studies i 1997 og sin ph.d. i 2003. Begge ved King's College i London. Frantzen har i tillegg militær utdanning fra Krigsskolen, Stabsskolen og FHS sjefskurs. I sin karriere har han en rekke erfaringer, blant annet som sjef Sanitetsbataljonen og fra internasjonale operasjoner i Bosnia og Afghanistan. Frantzen har også vært nestleder i Forsvarsdepartementets avdeling for sikkerhetspolitikk og operasjoner, samt nestleder i avdeling for kompetanse og fellesjuridiske tjenester. I den sistnevnte hadde han en sentral rolle i utformingen av både militærordningen for militært tilsatte, omstruktureringen av all høyere utdanning i Forsvaret og innføring av allmenn verneplikt.

---





Bård Fyhn

PhD stipendiat på Institutt for strategi og ledelse ved NHH Norges Handelshøyskole, der han forsker på psykologisk trygghet i team. Bård har militær utdanning fra Befalsskolen for Sjøforsvaret og Sjøkrigsskolen, og en mastergrad i økonomi og administrasjon fra NHH. Han har blant annet tjenestegjort på fregatt og i internasjonal operasjon, samt flere år som lederutvikler ved Sjøkrigsskolen. Han underviser i masterkurset «Ledelse og lederpsykologi» ved NHH.



Ulrik Hansen

Kapteinløytnant Ulrik Hansen er utdannet veterinær ved Norges Veterinærhøgskole og jobber som Marineveterinær i Saniteten i Sjøforsvaret. Han har tilleggstudning i statistikk og har drevet med forskning innenfor toksikologi ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. I sitt daglige virke i Sjøforsvaret jobber han med vann- og mattrygghet, hygiene og smittevern.



Bjørn Helge Johnsen

Dr. psychol., professor i personlighetspsykologi ved Institutt for Samfunnspsykologi, UiB og pensjonert orlogskaptein i Saniteten i Sjøforsvaret. Faglige interesser og forskningsområder er personlighetspsykologi, operativ psykologi og militær psykologi. Han har ledet en rekke prosjekter med fokus på relasjonen mellom personlighetsmessige, fysiologiske og mentale karakteristika ved mestring av kritiske situasjoner.



Tommy Krabberød

Kommandørkaptein Tommy Krabberød er seksjonssjef for Sjømakt og sjømilitært lederskap ved Forsvarets høgskole/Sjøkrigsskolen. Han er uteksaminert fra Sjøkrigsskolen 1995 og tjenestegjorde på fregatt. Han har jobbet flere år ved Sjøkrigsskolen som lederutvikler og lærer i lederskap. Han disputerte for doktorgrad i 2015 med avhandlingen «Organizing for naval operations: Implementing mission command on board the Nansen-class frigates».

---



Bente Langedal

Bente Langedal jobber som fungerende avdelingslege Marinen. Tidligere jobbet som fastlege og fullfører spesialisering i allmennmedisin. Under pandemien hovedsaklig jobbet i NSSMEDCELL.



Jostein Mattingsdal

Jostein Mattingsdal er orlogskaptein i Sjøforsvaret og jobber som lærer lederskap ved Forsvarets høyskole/Sjøkrigsskolen. Han har lang erfaring fra Marinejegerkommandoen, inkludert patruljetjeneste, stabstjeneste og ledererfaring i flere internasjonale operasjoner. Han innehar både norske, amerikanske og afghanske stridsdekorasjoner. Hans militære utdanning består blant annet av Sjøkrigsskolen, master fra Forsvarets høyskole, pashto-språkkurs fra Forsvarets etterretningsskole, og Independent duty corpsman sertifisering fra JFK Special Warfare Center and School.



Arnold Hugo Myrvang

Arnold Hugo Myrvang er psykologspesialist i klinisk voksenalderpsykologi og jobber i Forsvarets sanitet (FSAN) ved Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS), som teamleder i Nord-Norge. Han har lang erfaring med ivaretagelse av militære mannskaper etter krise/katastrofe både nasjonalt og i internasjonale operasjoner. Myrvang jobber også i bistilling som avdelingspsykolog i sengepost ved Distriktpsikiatrisk Senter Midt-Troms.



Andreas Espetvedt Nordstrand

Ph.D. Orlogskaptein og psykolog ved Institutt for Militærpsykiatri og Stressmestring, Forsvarets Sanitet. Førsteamanuensis II ved Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet (NTNU).

Faglige interesser og forskningsområder er traumatisk stress, posttraumatisk vekst, bevitnings-traumer, moral injury og håndtering av akutte stressreaksjoner. Leder for tiden et samarbeidsprosjekt med Walter Reed Army Institute of Research (WRAIR) for å utvikle strategier for «Frontline» stresshåndtering (iCover) for Norske soldater.

---



Damien O'Connell

Damien O'Connell is a facilitator and designer of decision games, military historian, and frequent consultant with the US Marine Corps. From 2010-2016, he worked as a fellow for the Case Method Project at Marine Corps University. He has facilitated decision games at the Royal Norwegian Naval Academy, the Swedish Defence University, the Finnish National Defence University, the Baltic Defense College, the US Naval Academy, the FBI National Academy, and elsewhere. He earned a Bachelor of Arts in History at the University of Arizona.



Olav Kjellevoid Olsen

Olav Kjellevoid Olsen jobber som Førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Han har militær utdanningsbakgrunn og 26 års tjeneste bak seg i Forsvaret. Av sivil utdanningsbakgrunn har han hovedfag i teologi og PhD i psykologi fra Universitetet i Bergen. Forskningsinteresser er særlig operativ ledelse og samhandling under press, og han har siste årene publisert en rekke studier i internasjonale journaler.



Chester W. Richards

Chet Richards was an associate of the late US Air Force Colonel John Boyd, collaborating on several of his presentations. He is the author of *Certain to Win*, applying Boyd's ideas to business, and three books on national security policy. He is a retired US Air Force colonel and holds a Ph.D in mathematics.



Sverre Sanden

Orlogskaptein Sverre Sanden er spesialist i allmenn- og samfunnspsykologi, og jobber som marinepsykolog i Sjøforsvaret. Sanden har bred erfaring med rutineoppfølging av militært personell i internasjonale operasjoner, og med ivaretagelse av militært personell etter kriser og uønskede hendelser. Han har deltatt i forskningsprosjekter innen operativ psykologi, og har betydelig erfaring med testing og seleksjon av personell til operative spesialavdelinger.



Endre Sjøvold

Endre Sjøvold er professor ved IØT/NTNU og leder prosjektet Operativ ledelse. Han har arbeidet med team på alle nivå i Europa og Asia, samt forsvaret. På 1980-tallet var han tett knyttet til R.F. Bales forskergruppe ved Harvard og har fortsatt et utbredt internasjonalt samarbeid. Endre har doktorgrad i organisasjonspsykologi.



Jan Sommerfelt-Pettersen

Spesialist i samfunnsmedisin og spesialrådgiver ved Norsk senter for maritim og dykkemedisin, Yrkesmedisinsk avdeling, Haukeland universitetssykehus. Han er kontreadmiral og har vært sjef for Saniteten i Sjøforsvaret, medisinsk rådgiver for Forsvarets Operative Hovedkvarter, leder for NATOs ekspertgruppe i navalmedisin, sjef for Forsvaret Sanitet og nestleder i Helseberedskapsrådet.



Henning Sulen

Orlogskaptein Henning Sulen er seksjonsleder Undervisning ved Sjøforsvarets Kompetansesenter i Navigasjon. Sjøtjeneste på undervannsbåt, skolefartøy og fregatt med 2 deployeringer til STANAVFORLANT. Utdannet ved Sjøkrigsskolen, og tok i 2014/15 "Master of Science in Positioning and Navigation Technologies at The University of Nottingham, UK". Underviser i navigasjonsfagene og Militær Praktisk Navigasjon med fokus på å gjennomføre rutinene, teknikkene og metodene på en enkel og rasjonell måte.



Harald Totland

Harald Totland arbeider som førsteamanuensis ved Avdeling for sjømilitær teknologi, Forsvarets høyskole / Sjøkrigsskolen, og førsteamanuensis II i havteknologi ved Institutt for fysikk og teknologi, Universitetet i Bergen. Han har hovedfag innen matematisk fysikk fra Universitetet i Freiburg, Tyskland, og doktorgrad innen nanofysikk fra Universitetet i Oslo.

---



Morten Tvedt

Morten Tvedt er spesialist i klinisk psykologi og jobber i Forsvarets sanitet (FSAN) ved Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS), som teamleder i Trøndelag. Han har bakgrunn fra operativ militær tjeneste som befal i TMBN og KFOR1, og de siste 10 år som kliniker ved IMPS kombinert med sivil jobb innenfor arbeidsrettet rehabilitering.



Tore Tveitstul

Tore Tveitstul er Forsvarets overlege i psykiatri og sjef Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS) i Forsvarets sanitet (FSAN).



Jon Helge Vasbø

Kommandørkaptein Jon Helge Vasbø er stabslege i Saniteten i Sjøforsvaret. Han har jobbet som lege i Sjøforsvaret siden 2008 med deler av tiden i spesialisering som ortoped ved Haukeland universitetssykehus. Han har fartstid på alt fra ubåt til skoleskip og i tillegg til utdannelsen som lege er han halvstudert sivilingeniør i teknisk fysikk. Under Covid-19 pandemien har han ledet det medisinskfaglige arbeidet i Sjøforsvaret.

---

*De individuelle konsekvensene av Covid-19-tiltakene:*

# Hva kan vi lære av andre som har vært isolert under ekstreme situasjoner?

Bjørn Helge Johnsen<sup>1</sup>, Guttorm Brattebø<sup>2</sup>, Andreas E. Nordstrand<sup>3</sup>,  
Roar Espevik<sup>4</sup> og Jarle Eid<sup>5</sup>

---

## Sammendrag

Som et resultat av Covid-19 pandemien har myndighetene iverksatt en rekke dyptgripende tiltak for å slå ned smitten. Tiltakene har hatt stor innflytelse på den daglige virksomheten til borgerne. Konsekvensene av tiltakene har resultert i øket belastning og store krav til tilpasning. Hensikten med dette arbeidet er å presentere relevant forskning og spesielt fra fagfeltet Operativ Psykologi. Dette gjøres for å bidra til kunnskap om psykologiske konsekvenser av et radikalt endret miljø, samt å tilføre kunnskap om hvordan en skal tilpasse seg den nye situasjonen. Det foreliggende arbeidet tar spesielt for seg vekst som følge av kriser, og konsekvenser samt tiltak på individ-, arbeids- og den sosiale arena.

*Nøkkelord: Pandemi, Operativ Psykologi, Belastning, Isolasjon, Stressmestring*

---

<sup>1</sup> Universitet i Bergen, Institutt for Samfunnspsykologi

<sup>2</sup> Haukeland Universitetssykehus, Kirurgisk Serviceklinikk og KoKom

<sup>3</sup> Forsvarets Sanitet og Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet

<sup>4</sup> Forsvarets Høgskole-Sjøkrigsskolen og Universitetet i Bergen, Senter for Krisepsykologi

<sup>5</sup> Universitetet i Bergen, Senter for Krisepsykologi

Adresser all korrespondanse til: Bjørn Helge Johnsen, Institutt for Samfunnspsykologi, UiB, Christies gt. 12, 5015 Bergen. E-post: [bjorn.johnsen@uib.no](mailto:bjorn.johnsen@uib.no)

Korona-pandemien som nå rammer oss, har fått enorme samfunnsmessige konsekvenser. For første gang siden andre verdenskrig har offentlige myndigheter iverksatt tiltak i en skala som er svært begrensende for borgerne. Ikke bare har myndighetene kommet med inngripende anbefalinger og pålegg, vi opplever en for oss meget fjern virkelighet når kriselover som hører krigen til er vedtatt. Slike tiltak skaper en ny og annerledes hverdag.

Hva skjer rundt oss? Belastninger og konsekvenser

Tiltakene som er innført har endret arbeidsforholdene til svært mange. Bedrifter har midlertidig måtte legge ned sin virksomhet, mange er permitterte med negative økonomiske følger og for flere bedrifter og innen offentlige etater har ansatte måtte endre hvordan de skal arbeide. Mange opplever at deres normale fritidssysler ikke lenger lar seg gjennomføre samtidig som kontakt med familie, venner og kunder er endret radikalt og for mange til et minimum. Informasjon om pandemien er tilgjengelig på alle plattformer og til alle døgnets tider, noe som gjør det vanskelig å få en pause fra de dårlige nyhetene. For de som har ansvaret i samfunnets kritiske funksjoner og derfor er i nærkontakt med mange, vil de konstant være oppmerksom på smittefare og konsekvenser av denne. For mange forsterkes opplevelsen av begrensingen av at tiltakene er pålagt av andre og flere må for eksempel beordres hjem fra hyttene sine. Smittefare og tiltakene rundt denne påvirker oss dermed på individ-arenaen, arbeidsarenaen og den sosiale arenaen. Det er ikke unaturlig å tenke seg at dette vil kunne skape, frykt, usikkerhet, redsel, sinne, maktesløshet, oppgitthet og tristhet.

Psykologiske effekter av smittereduserende tiltak

Det alvorlige situasjonsbildet som er beskrevet vil åpenbart påvirke oss alle på en negativ måte. Til tross for dette ser man i krisetider ofte også positive effekter. Endringer i grunnleggende forestillinger som følge av truende hendelser, kaller man innen traume-forskning for Posttraumatisk Vekst. Mye tyder på at posttraumatisk vekst er betraktelig mer vanlig enn posttraumatiske stressplager etter truende hendelser (Joseph & Linley, 2005; Marshall et al., 2015; Nordstrand et al., 2017). Dette er et mulig lyspunkt i den vanskelige situasjonen folk i Norge nå er oppe i.

Posttraumatisk Vekst. Vi har alle en del grunnleggende antagelser som vi bygger livene våre på. Grovt sett kan vi dele slike grunnleggende antagelser inn i forestillinger vi har om oss selv, forestillinger vi har om andre, og forestillinger vi har om verden (Janoff-Bulman, 2010; Schuler & Boals, 2016). Mange av oss som lever et godt liv i et beskyttet land vil kanskje ha en del grunnleggende antagelser om at «det skjer ikke katastrofer i Norge». Når nå Norge havner i en krisesituasjon kan det være at flere får brutt sine antagelser om at «noe slikt vil aldri skje i Norge». Er dette utelukkende negativt? Når vi nå ser at, jo, også Norge kan bli rammet av en krisesituasjon, er en konsekvens at mange vil justere sine grunnleggende antagelser om hvilken risiko vi faktisk har for å bli rammet av f.eks. en pandemi (Tedeschi & Calhoun, 2004; Joseph & Linley, 2005). En økt bevissthet og endrede antagelser om hva slags risiko også vi nordmenn må forholde oss til vil kunne øke vilje og beredskap til å takle fremtidige trusler, og dermed gjøre oss tryggere (Joseph & Linley, 2005).

Likeledes er det først i en krise vi finner ut både hva vi selv er gode for, og hva vi kan forvente av andre mennesker. De utfordringene folk nå blir satt i, og dugnadsånden som i dag preger Norge kan føre til at mange justerer sine grunnleggende antagelser både om seg selv og om sine medborgere (Joseph & Linley, 2005). Kanskje man hadde en overdreven negativ forestilling om hva man selv ville takle? Kanskje man hadde overdrevent negative forestillinger om hvordan andre ville opptre? Når man får personlige erfaringer med både å takle en krise, og at andre bidrar til fellesskapet i en vanskelig tid vil slike negative grunnleggende antagelser fort falle, og man konstruerer kanskje nye og mer adaptive og positive antagelser.

Meningsdannelse. Under dagens pandemi er det iverksatt inngripende tiltak som har en kostnad for mange. Dette rammer ulike grupper på forskjellige måter. Helsearbeidere vil være utsatt for en økt smitterisiko, folk kan miste jobbene sine og de fleste opplever innskrenkninger i livet sitt som kan redusere livskvalitet. Dette vil for mange utfordre eksisterende forestillinger om hvordan livet skal være, og bidra til økt en stressbelastning. En viktig buffer i en slik situasjon er å ha en bevissthet rundt meningsinnholdet eller nytte-effekten av de negative konsekvensene man opplever. Studier viser at den opplevde stressbelastningen knyttet til, selv svært vanskelige og belastende situasjoner, er mindre hvis en opplever at det man gjør har et viktig formål (Folkman & Moskowitz, 2000; Britt & Bliese, 2003; Britt, Adler, Bliese, & Moore, 2013). Svært ofte handler dette om å være tydelig på at alle «bitene» i maskineriet oppfatter og anerkjenner sin egen rolle i det man prøver å oppnå. For personell som står i «front» på f.eks et akuttmottak og redder liv kan det ofte være lett å finne mening i arbeidsoppgavene sine. For andre er det mindre «synlige» at deres «offer» også bidrar. Et godt eksempel på dette er folk som står i fare for å miste jobben sin på grunn av smittevernstiltak. Disse mennesker opplever en stor personlig belastning på vegne av fellesskapet, og det er viktig at dette sees og anerkjennes både av personene selv og andre i samfunnet.

Til tross for positive effekter av alvorlige hendelser vil kriser ofte gjøre oss sårbare og man kan oppleve negative forhold. Noen av disse effektene er beskrevet i Figur 1.

#### Konsekvenser på individ-arena

Frykt. En vanlig reaksjon på alvorlige hendelser er en følelse av frykt. Denne frykten kan være mer eller mindre rasjonelle og føre med seg flere reaksjoner som påvirker dagliglivet. Korona-epidemien fører naturlig til smittefrykt. Denne innebærer frykt for en usynlig trussel ofte med diffuse symptomer innledningsvis. Frykt for det ukjente eller usynlige innebærer en øket følelse av kontrolltap (Carleton, 2016) ved at det oppleves som vanskelig eller nesten umulig å beskytte seg. Frykt kan også bygge på en reell fare for å miste jobben. I en situasjon med både fare for en usynlig trussel (smitte) og for tap av jobb (og inntekt) er det ikke unaturlig å oppleve at følelsene svinger, og at man bruker mye tid på negative tanker og grublerier. Da det er «kort vei» mellom frykt og sinne, kan mange bli overrasket over egne reaksjoner. Irritasjon, eller «kort lunte», kan beskrive slike reaksjoner, noe som igjen kan få negative følger for samværet med viktige personer i livet. Irritabilitet kan også være rettet mot perifere grupper. Nylig var det innslag i pressen der joggere som gruppe ble beskrevet med en lite positiv vinkling.



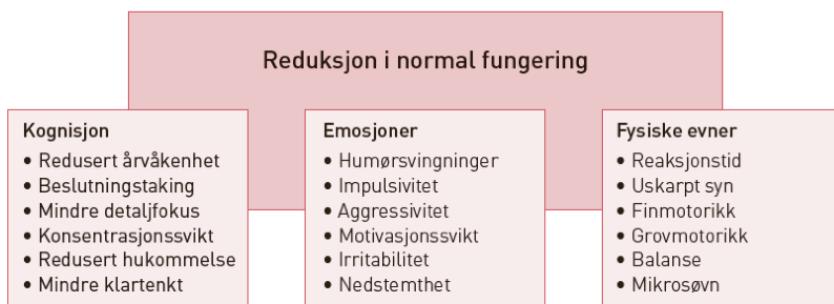
Informasjon er ofte et hjelpemiddel for å dempe slik angst og uro, men det er et dilemma at overskrifter i pressen også kan øke belastningen på individer ved en fokusering på det ukontrollerbare i situasjonen.

**Stress.** Stress forstås som en situasjon der kravene utfordrer våre mestringsressurser (Lazarus & Folkman, 1984). Slike situasjoner kan være brå, intensive og kortvarige, eller de kan forbli uløste og representere langvarig belastning. Typiske reaksjoner på stress ser en ofte i en eller flere av de tre responssystemene mennesket har (fysiologisk, mentalt og atferd). Kroppslige symptomer som høyt blodtrykk og høy produksjon av stresshormoner, eller mentale reaksjoner som nedsatt oppmerksomhet, rigid problemløsning og negative tanker og følelser, er alle vanlige tegn på stress. Det er også atferd som unngåelse (flukt), tiltak for å gjenvinne kontroll (kamp) eller hjelpeløshet/håpløshet (fryserespons).

### Konsekvenser på arbeidsarenaen

**Utmattelse.** Stor jobbrelatert belastning, selv i den normale hverdag, er assosiert med øket sykefravær, redusert arbeidskapasitet, utbrenthet, engstelse, depresjon, redusert søvnkvalitet, og nesten-ulykker. Internasjonale undersøkelser har vist at for noen yrkesgruppe vil ordinær drift på arbeidsplassen resultere i at mellom 24 – 34 % av arbeidstagerne står i fare for å bli utbrent på grunn av arbeidsrelatert stress (Cieslak, Shoji, Douglas, Melville, Luszczynska & Benight, 2014). En overveldende majoritet ønsker seg mer psyko-sosial støtte på arbeidsplassen sin. Under dagens korona-pandemi må man forvente at disse tallene øker. Utbrenthet karakteriserer ved en ekstrem følelse av å være energiløs, både mentalt og fysisk. Andre kognitive symptomer er konsentrasjonsproblemer og redusert initiativ. Eksempler på fysiske symptomer er kvalme, svimmelhet, magesmerter, hodepine og hjertebank.

I dagens krisesituasjon har enkelte grupper innen arbeidslivet status som kritisk personell. Dette betyr at de er viktige for at samfunnet skal fungere, men innebærer også at de kan bli utsatt for øket arbeidsbelastning og mulig ekstreme arbeidsforhold som følge av denne situasjonen.



Figur1. Konsekvenser av yrkesrelatert utmattelse. Figuren er hentet fra boken «Operativ psykologi 2: Anvendte aspekter»

Figuren på forrige side (Figur 1) viser hvilke utfall yrkesrelatert utmattelse kan lede til. Med de alvorlige konsekvensene en ser er det svært viktig å holde de negative stress-relaterte konsekvenser blant ansatte på et minimum. For mange er arbeidsplassen en viktig del av vårt sosiale liv, men for de aller fleste har man også en arena utenfor arbeidsplassen der sosialt samspill er påvirket at smitteverntiltakene som er iverksatt.

Effekter på den sosial arena

Myndighetenes sterke anbefalinger og påbud har gitt store sosiale konsekvenser. Isolasjon og sosial distanse begrenser muligheter for å ivareta nære relasjoner overfor familie, venner og kolleger. I tillegg er det vanskeligere å gjennomføre dagligdage gjøremål og arbeidsoppgaver. Det er mye som tyder på at påførte begrensinger fra andre (som myndighetene) lettere skaper negative reaksjoner hos oss sammenlignet med selv-påførte begrensinger, noe som kan resultere i frustrasjon og motstand mot slike tiltak.

Manglende stimulering og isolasjon. En rekke studier har generert kunnskap om konsekvenser av adskillelse fra sitt vannte miljø. Mange av erfaringene kommer fra studier av ekstrem form for isolasjon som ubåtmanskaper, ekspedisjoner, romfart og militære operasjoner (Eid, Johnsen, Saus, & Risberg, 2004; Johnsen, Bartone, Sandvik, Gjeldnes, Morken, Hystad & Stornæs, 2013; Bartone, Roland, Bartone, Krueger, Sciarretta, & Johnsen, 2019; Bartone, Krueger, Roland, Sciarretta, Bartone & Johnsen, 2017; Bartone, 2019). Det er likevel grunn til å anta at samme menneskelige mekanismer vil gjøre seg gjeldende ved isolasjon for å hindre smitte.

Savn. Med isolasjon så ligger det i sakens natur at en er separert fra omgivelsene, noe som innebærer at sosiale ressurser ikke er tilgjengelig i samme grad som under normale omstendigheter. Isolasjonsstudiene rapporterer spesielt savn av nære familiemedlemmer (Bartone, et al., 2019; Bartone, 2019). Under isolasjon som ledd i smitteverntiltak, vil den aller nærmeste familie ofte være tilgjengelig. Til tross for dette vil mange oppleve savn av den «utvidede» familie, som søndagsmiddager hos bestemor og lignende. Videre vil mange kunne savne sin vennekrets og de aktiviteter man vanligvis gjør sammen. Savn av kolleger vil også være relevant, og følelse av å være glemt av kolleger og venner er rapportert i isolasjonsstudier. En stor del av vår identitet er knyttet opp til rollen vi har i yrkeslivet, og følelsen av å ikke være viktig kan for mange medføre bekymringer. Konsekvensen av langvarig savn vil ofte gi de samme stress-symptomer som nevnt tidligere.

Manglende stimulering - Kjedsomhet. En opplevelse av manglende stimulering som kan komme av restriksjonen kan gi opphav til kjedsomhet. En rekke studier har rapportert en sammenheng mellom langvarig kjedsomhet og negative, ofte emosjonelle, reaksjoner for individet (Game, 2006; McCormick, Funderburk, Lee & Hale-Fought, 2005; Darden & Marks, 1999). Innen organisasjonspsykologien er dette påvist og tiltak som «job-enrichment» programmer har som hensikt å øke variasjon og utnyttelse av de ansattes ulike evner, ved målrettet planlegging av arbeidsoppgaver (Hackman & Oldham, 1980) Kjedsomhet kjennetegnes av en opplevd lavere aktivering av organismen, kombinert med endring i tidsopplevelse (alt tar lengre tid), oppmerksomhetsproblemer og minsket interesse for oppgaver, med passivitet som konsekvens. Passivitet som resultat av kjedsomhet, samt at

kjedsomhet i seg selv kan føre til frustrasjon og sinne, noe som kan være kilde til konflikter i nære relasjoner.

Mangel på struktur. Ved å befinne seg i samme miljø til enhver tid er det ikke uvanlig at strukturen i hverdagen begynner å vaskes ut eller rakne. Det er ikke lenger noe klart skille mellom arbeid, hjem og fritid. Under slike omstendigheter har rutiner en tendens til å forvitne fordi det er få signaler i omgivelsene som minner en på aktiviteter som skal gjennomføres. Man sitter lenge oppe om natten, sover litt for lenge om morgenen og utsetter arbeidsoppgaver inntil videre. I tillegg kan man valse rundt i slåbrok døgnet rundt uten at det gjør noe fordi man ikke skal utenfor døren og få eller ingen ventes på besøk. Mangel på struktur kan påvirke selv-følelsen og den mentale tilstanden hos de som opplever dette (Sheeran & McCarthy, 1992).

Hvorfor er det viktig med informasjon om reaksjoner?

Kunnskap om typiske reaksjoner vil kunne bidra til tidlig gjenkjennelse og man kan iverksette korrigerende tiltak. Ved å komme tidlig i inngripen med reaksjoner vil en øke effekten av tiltakene, men for å kunne iverksette forebyggende aktiviteter må en kjenne til både reaksjoner og anbefalte tiltak.

Et annet forhold er normalisering. Ved å bli utsatt for belastning over tid vil mange lære nye sider ved seg selv. Man får åpnet «blind-spots». Slike overraskende sider kan for noen resultere i bekymring. På den annen side kan kunnskap om vanlige og dermed normale reaksjoner på belastningen man er utsatt for, dempe bekymringer. Det er også viktig å kjenne til de tiltak som har dokumentert effekt, men det forhindrer selvfølgelig ikke at man kan gjennomføre tiltak som man selv finner passende i sin gitte situasjon.

Hva kan man så gjøre?

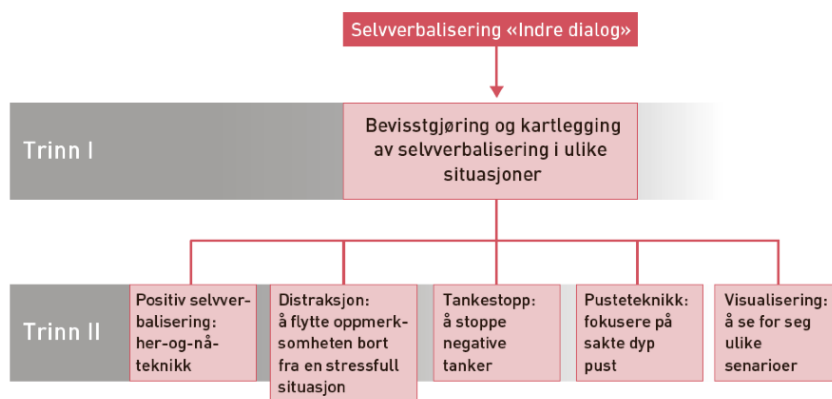
#### *Individuell arena*

Det finnes en rekke spesifikke stressmestringsteknikker. Grunnlaget for de aller fleste av disse er en indre dialog med seg selv, der «selvsnakket» styrer det man skal gjøre og oppleve. Dette blir også kalt selvinstruksjoner. Under vises eksempler på slik individuelle stressmestringsteknikker. Figur 2 er hentet fra boken «Operativ psykologi 2: Anvendte aspekter» og viser en oversikt over individuelle stressmestringsteknikker.

Positivt selvsnakk: Enkelte har uttrykt at «*Det er ikke hvordan man har det, men hvordan man tar det, som gjelder!*». Et slikt utsagn kan med rette oppleves som arrogant og med liten forståelse for menneskesinnet. Samtidig har utsagnet en kjerne av sannhet ved seg da selvsnakk, altså den indre samtalen, påvirker både opplevelsen og prestasjoner i en belastende tilværelse (Brown, O'Keefe, Sanders & Baker, 1986).

Teknikken er hentet fra prestasjonspsykologien og den benyttes ofte av sportsutøvere (Hatzigeorgiadis, Zourbanos, Mpoumpaki & Theodorakis, 2009). Ved bruk av denne teknikken bør man unngå å snakke til seg selv om målet. Man skal fokusere på hva som skal skje i umiddelbar fremtid, men en skal ikke benytte selvinstruksjoner fokusert på det som skal unngås. Dette drar fokus vekk fra det som skal gjennomføres. Derfor er det viktig at formen på slike selvinstruksjoner

er rettet mot hva det er ønskelig å oppleve eller hvilke ting man skal gjøre. Få, men personlige selv-verbaliseringer anbefales. Teknikken kan også kalles «neste steg-prosedyren». En fokuserer på neste steg i prosedyren eller neste viktige element for å mestre en situasjon. En slik mestring kan også være å «holde ut» i situasjoner der en opplever sterk utmattelse. Slike «et-steg-om-gangen-verbaliseringer» har vist seg effektive innen en rekke ulike sportsgrener, øket utholdenhet under krevende øvelser i forsvaret, samt øke motivasjon for å holde ut i ekstremt belastende seleksjonskurs i politi og forsvar. Bruken av selv-instruksjoner for å motivere for redusert belastning er også beskrevet i gjennomføring av ekstreme prestasjoner som polarekspedisjoner (Gjeldnes, 2006). I situasjoner som innebærer isolasjon, savn og kjedsomhet, kan selv-instruksjoner bidra til å skape øket meningsfullhet og struktur i tilværelsen. Opplevelsen av meningsfullhet i en vanskelig situasjon, er en utrolig viktig buffer og dermed også effektiv for å redusere belastning. For enkelte kan selv-instruksjoner som fokuserer på en altruistisk tilnærming til omgivelsene ved at en utsetter seg for isolasjon og karantene for å hindre lidelser hos andre, være nyttig. En selv-instruksjon som går på at belastningen en utsettes for ved isolasjon og karantene som hindrer smittespredning, kan være «Jeg tar en kule for kollegene mine. De ville gjort det samme for meg». Meningsfullhet som skapes gjennom selv-instruksjoner og verbaliseringer som er «private» (ikke styrt av andres forventning) er ofte de mest virksomme. Dersom den indre samtalen derimot flyttes mot det en ønsker å unngå (negative selv-instruksjoner) flyttes fokus også mot dette, og personen kan påvirkes i en destruktiv retning (Langer, Janis & Wolfer, 1975).



Figur 2 viser en oversikt over vanlige individuelle stressmestringsteknikker. Figuren er hentet fra «Operativ psykologi 2: Anvendte aspekter»

Distraksjons- /Ankringsteknikker. Ankringsteknikker er et annet stressmestringstøytøy som fungerer godt i en situasjon hvor man føler seg overveldet av stress. Den passer best under en akutt, kortvarig og intens belastning, og er mindre passende ved langvarig stress. Til tross for dette kan det også under langvarig eksponering for lavintensitets-belastning være avgrensede perioder der denne typen av verktøy kan passe. Det finnes mange ulike distraksjonsteknikker, men felles for

alle er at det benyttes selvinstruksjoner for å bevisst rette oppmerksomheten mot nøytrale fysiske stimuli for å «tvinge» oppmerksomhetsfokuset over til noe som ikke er truende (Traeger, 2013; Kohl et al., 2013). Distraksjon som mestringsteknikk har tre funksjoner; selvbevaring, selvbeskyttelse og selv-gjenoppbygging (Kleiber, Hutchinson & Williams, 2002; Shimazu & Schaufeli, 2007).

En selvinstruksjon om aktiviteter som krever oppmerksomhet, som å skrive handleliste eller annen planlegging, kan nyttes.

Avspenningsøvelser/pusteteknikker. Etter at teknikken er lært vil avspenningsøvelser og pusteteknikker også kunne styres av selv-instruksjoner. En forteller seg selv hvilke muskelgrupper som skal avspennes eller hvordan pusting skal foregå. Jacobsons (1938; Pawlow & Jones, 2005) progressive avspenning er en mye benyttet teknikk som setter søkelys på å lære seg forskjellen på en spent og en avslappet muskel, for så lære seg en rutine for avspenning av de enkelte muskelgruppene i kroppen. Skriftlige instruksjoner, lydopptak og videoer er tilgjengelig på internett. Anvendt avspenning (Öst, 1987) innebærer at man lærer seg avslapning i muskelgrupper som ikke benyttes til ulike aktiviteter. Fasene i denne tilnærmingen er: progressiv avspenning, hurtig avspenning, automatisk avspenning til ordene «slapp av» og differensiell avspenning. Den siste fasen innebærer trening i å utføre oppgaver samtidig som en slapper av i muskelgrupper.

Realistisk risikovurdering. Ved vurdering av trussel er det feller man kan havne i. En av fellene er optimisme-fellen som er en form for benekting av reell og åpenbar risiko. «Smitte skjer ikke meg» vil kunne være en tanke man kjenner seg igjen i. På den andre siden vil enkelte kunne være overbevist om at de vil få smitten med tragiske utfall – «Murphy's lov - Det skjer alltid meg!». Begge fellene kan skape ubehagelige konsekvenser. En bør derfor finne en balanse mellom disse to ekstremene, der en aksepterer risiko, men likevel ikke overdriver denne. En bør strebe etter en realistisk risikovurdering som bygger på fakta og ikke rykter eller hva tilfeldige andre hevder. Denne tilnærmingen innebærer at en må søke verifisert fakta, ofte fra offisielle kanaler, og rette seg etter disse. Samtidig må en være klar over at en situasjon er dynamisk og utvikler seg hele tiden, og at anbefalinger er gjort basert på kunnskap fra tidligere epidemier. Dette gjør at råd og anbefalinger vil endres i takt med ny kunnskap og endret situasjon. Slike forhold bør ikke resultere i manglende tillit til myndigheter, men en realistisk forståelse av situasjonen.

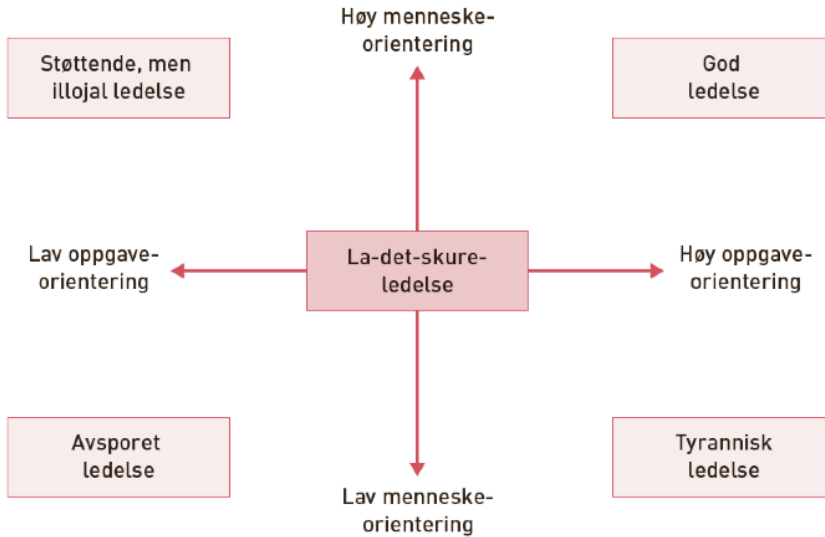
Etablering av struktur. Det er trygghet i rutiner. Dersom struktur og rutiner mangler, eller forvitrer over tid, bør disse (re)etableres (Sheeran & McCarthy, 1992). For personer med hjemmekontor bør arbeidsdagen starte til normal tid. Det samme gjelder måltider, trening og andre rutiner selv om gjennomføringen må tilpasses. Søvnhygiene blir spesielt viktig når stimulering blir redusert for eksempel gjennom isolasjon og karantene. Gode huskereglene er å gå til sengs til faste tider, begrense aktivitet i sengen til søvn (og sex), ikke trene i timene like før søvn, og hindre tilførsel av blått lys fra PC og nettbrett etter en har gått til sengs. Videre bør man stå opp til vante tider på morgenen.

Gjennomføring av et prosjekt, altså en oppgave du har ønsket å starte med (eller har startet, men ikke fullført) kan bidra til å skape struktur og innebære en aktivitet som er av interesse. Det bidrar til å minske opplevelsen av kjedsomhet og øker involvering og oppmerksomhet i hverdagen. Således kan det være godt å føle hvordan tiden står stille når man fordyper seg i modelljernbanen eller språkkurset.

## Arbeidsarena

Arbeidsmiljøet er en av de viktigste faktorene i prediksjon av opplevelsen av belastning og utmattelse. Betydningen av denne arenaen kan ikke overdrives og dermed blir tiltak rettet mot opplevelsen av arbeidet og arbeidskollegaer svært viktig for å hindre eller redusere negative effekter av belastning (Hystad, 2019). Under pandemien blir enkelte yrkesgrupper karakterisert som samfunnskritiske. Disse gruppene skal holde samfunnet i gang og er derfor utsatt for merbelastning ved øket arbeidsmengde og smittetrussel. Grupper som er involvert i matkjeden fra produksjon, innkjøp, til varen er hos forbruker, ansatte som har ansvar for folkehelsen (hygiene/avfallshåndtering/helsepersonell) og krisehåndteringsetater som politi og forsvar er noen eksempler på slike samfunnskritiske roller. En øket belastning for gruppene setter disse i en sårbar situasjon for yrkesrelatert utmattelse. En fokusering på jobberelaterte tiltak blir ekstremt viktig. Det er et arbeidsgiver/ledelsesansvar å etablere et etter forholdene godt arbeidsmiljø.

Ledelse. Ledelses-begrepet kan beskrives på en rekke måter, men i sin mest grunnleggende form innebærer det en aksept av at ledelse er å skape resultat gjennom og sammen med medarbeiderne. Dette innebærer at en bør tilstrebe en fleksibel stil i tilnærmingen til sine medarbeidere. Ledelse krever også en evne til tilpasning overfor ulike personligheter, i varierende situasjoner, med sprikende behov. En slik grunnholdning inkluderer stimulering av tillit, omsorg og måloppnåelse (Fiksenbaum, Marjanovic, Greenglass & Coffey, 2007; Johnsen, 2019). Tydelighet, forutsigbarhet, tillit, omsorg, kontroll og måloppnåelse er alle elementer i to dimensjoner av ledelse, menneskeorientering og oppgaveorientering (se figur 3 som er hentet fra boken Operativ Psykologi 2: Anvendte aspekter). Et slagord innen psykologien er at «Bad is stronger than good». Derfor blir motsatsen til god ledelse, destruktiv eller tyrannisk ledelse, svært viktig å unngå (Nielsen, 2019). Dette gjelder spesielt for organisasjoner som er under alvorlig belastning. Einarsen, Skogstad og Aasland (2015) har beskrevet en helhetlig modell for ledelse innen de to dimensjonene der høy grad av menneske-orientering og samtidig høy grad av fokus på måloppnåelse representerer gode ledere. Destruktive ledere innebærer derimot høyt fokus på måloppnåelse og liten grad av menneskelig orientering. Som benevnelsen tilsier, resulterer dette i en ødeleggelse av arbeidsmiljø og dermed øket lidelse for medarbeiderne. Slik ledelse resulterer ofte i høy frekvens av sykemelding, høy turn-over og lav produksjon, noe som vil være ekstremt skadelig i en situasjon der enheten er satt under høyt press. Illojal ledelse innebærer at lederen ikke har målfokus. Produksjon og avdelingens ytelse blir mindre viktig og lederen fremstår som illojal overfor eiere eller formålet med arbeidsplassen. Avsporet ledelse kjennetegnes av lav oppgaveorientering og samtidig lav menneskeorientering. Dette er ledere som ikke bryr seg hverken om formålet med arbeidsplassen eller arbeidstagerne. Det sier seg selv at en slik ledelsesform er u hensiktsmessig. «La det skure-ledelse» innebærer en ufokusert ledelsesstil. Man har ingen tydelig ledelsesfilosofi, noe som resulterer i usikkerhet blant medarbeiderne. Ansatte vil gjerne ha en forutsigbar ledelse, noe som ikke kjennetegner denne typen ledelsesstil. Ledelse innebærer også stimulering til øket meningsfullhet i arbeidet. Meningsfullhet kan påvirkes ved stadig å presisere betydningen av arbeidet som utføres for andre, gjengi medieoppslag eller ros fra ledelse og andre som viser at medarbeiderne blir sett og at de settes pris på av samfunnet.



Figur 3 viser en helhetlig modell for ledelse (Einarsen, 2015; Hentet fra boken «Operativ psykologi 2: Anvendte aspekter»)«Operativ psykologi 2: Anvendte aspekter»

Arbeidsgrupper/team - Felles mentale modeller. Nesten all virksomhet i yrkeslivet foregår som en form for teamarbeid. Teamprosesser er ansett som en fremmede faktor på teamets produksjon og en hemmende faktor på teamets opplevde belastning. Godt teamarbeid tjener derfor to goder. En tilnærming med god støtte i litteraturen kalles Felles Mentale Modeller (FMM; Salas, Sims & Burke, 2005).

Med et team mener vi to eller flere personer som jobber på en koordinert måte mot et felles mål. En mental modell innebærer en beskrivelse av situasjonen, forklaring på årsakssammenhenger, og en antagelse om fremtidig status. Ved Felles Mentale modeller har teamet en felles beskrivelse, forståelse og forventning av situasjonen/arbeidsoppgavene. Team med utviklede felles mentale modeller for virksomheten, presterer bedre og trives bedre (Espevik, Johnsen & Eid, 2006; 2011a; 2011b). Mestring og følelsen av å lykkes med sine oppgaver er en grunnleggende forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Team med felles oppfatning og forståelse av teamets medlemmer (hverandre), utstyr, oppgaver og prosedyrer, kjennetegnes av gode teamprosesser (Johnsen, Espevik & Villanger, 2019). Prosessen som omfatter *team lederskap* innebærer å skape tydelig retning og struktur i teamet (koordinering). Gode team følger med på hverandre, hvor de er i forhold til målet, om belastningen er for stor, og viser også til en vilje og evne til å følge med på andre teammedlemmers jobb. Teamet må ha akseptert en norm for at slik *gjensidig monitorering* er positivt for måloppnåelsen, og ikke negativ kontroll. Et åpent og tillitsfullt klima er derfor avgjørende for å hindre at slik monitorering blir oppfattet som utidig kontroll. En vilje til å ta over arbeidsoppgaver fra overbelastede teammedlemmer, uten at det foreligger eksplisitte krav (uoppfordret), kalles *støtteamferd*. Team der medlemmene setter teamets behov foran egne viser god *team orientering*.

Denne teamorienteringen innebærer et dyptfølt ønske om å jobbe med andre, samt en grunnholdning til at samordning og utnyttelse av andres innspill ofte forbedrer teamets prestasjoner utover individuelle preferanser. Sentralt i prosessen *tilpasningsdyktighet* er identifisering og forståelse av endringer internt i teamet og opp mot målet for oppdraget, samt ønske om å utvikle en plan for å møte disse. Disse fem teamprosessen kjennetegner velfungerende team og er direkte relatert til mestring av belastende situasjoner. Også innen arbeidsgrupper vil fenomenet «Bad is stronger than good» kunne påvirke trivsel og produksjon. Negative samhandlingsmønstre som overdreven dominans, overdreven ydmykhet, ikke-deltagende, eller konfliktskapende adferd vil kunne ha en betydelig destruktiv innvirkning på teamet og på hva det vil tåle.

Samhold/sosial støtte. Samhold er et fenomen som har vist seg å påvirke arbeidstageres opplevde livskvalitet, og kan også fungere som en buffer ved belastning. Samhold innebærer et ønske om ivaretagelse av kolleger og regnes som en sosial integreringsprosess i arbeidsmiljøet (Siebold, 2007). Et slikt ønske om ivaretagelse og sosial støtte er et uttrykk for et emosjonelt bånd mellom kollegaer. Felles opplevelser av samme trussel og belastning foster et felleskap som knytter sterke emosjonelle bånd. Når dette vises i atferd (sosial støtte) øker det personers evne til å motstå trusler og foster høyere grad av livskvalitet, og reduserer dermed risikoen for negative psykiske plager. Studier av samhold har en bakgrunn innen militærpsykologien og etter andre verdenskrig ble denne faktoren trukket frem som en av grunnene til at tyske styrker mot slutten av krigen kjempet ekstremt hardt til tross for massiv lidelse. Kampene fortsatte til tross for at ledelsen av avdelingen var satt ut av spill. En av årsakene til at det sterke samhold utviklet seg var harde påkjenninger som blir opplevd sammen, noe som foster felleskap. Lignende kan se etter ulykker i forsvaret, der ekstreme hendelser knytter personer sammen.

#### *Tiltak på den sosiale arena*

Som nevnt er samhandling på den sosial arena sterkt påvirket av pandemien. Sosial distansering, karantene, isolering og begrensinger i antall personer man kan møte samtidig er pålagte restriksjoner. Håndtering av slike stressorer vil i stor grad være karakterisert av praktiske løsninger. Imidlertid er det noen generelle psykologiske fenomen som er relevant på den sosiale arena. Måten man til vanlig møter utfordringer i hverdagen blir også benyttet i møte med kriser. Ulike tilnærminger har vist seg å skille mellom de som opplever stor grad av stressreaksjoner og de som tilpasser seg den endrede situasjonen.

Proaktiv holdning. Å inneha en proaktiv tilnærming til utfordringen med sosiale begrensninger er en fordel. En slik tilnærming har mye til felles med det som kalles oppgave-orientert mestringsstil, som innebærer en generell stil der man møter vanskeligheter med å forsøke å løse kjernen i problemet (Eid, Johnsen & Thayer, 1999; 2001). Dette i kontrast til en unnvikende (vent-å-se) tilnærming. En rekke studier har vist at personer med en oppgaveorientert mestringsstil tilpasser seg bedre (Johnsen, Laberg & Eid, 1998) og viser mindre symptomer i møte med kriser, sammenlignet med de som har en mer unnvikende mestringsstil (Eid, Johnsen & Thayer, 1999; 2001). Den tredje stilen er emosjonell mestring. Dette er også en positiv mestringsstil der en utnytter sosialt nettverk i tillegg til religiøs overbevisning. Ved å aktivt søke og vedlikeholde kontakt med sitt sosialnettverk



gjennom de kanalene man har tilgjengelig viser en proaktiv holdning som vil være med på å redusere de negative konsekvensene av isolasjon.

Kontroll. Ofte streber mennesker etter kontroll over forhold det er umulig å påvirke. Man kan ikke få noen garanti for å unngå smitte under pandemien. Det er derfor viktig å skille mellom forhold som man kan kontrollere og der en må akseptere at en ikke har kontroll. Ved å ta kontroll over forhold man kan påvirke og vite med seg selv (ved å benytte selvinstruksjon) at en har gjort det man kan og bør (forberedt seg og familien så godt det er mulig for å følge råd, anbefalinger og krav), så kan dette virke beroligende på en selv og omgivelsene å redusere sjansene for konflikt.

Håndtering av konflikt. Pandemien har som naturlig konsekvens at man tilbringer mer tid sammen med andre i samme husstand. Å leve tett på andre, uten den normale og vanlige mulighet for avlastning gjennom vante interesser eller hobbyer, kan skape konflikter. Detaljer og ubetydeligheter kan forfølges, forstørres og forlenges. Tekstboksen beskriver noen forhold (selvinstruksjoner) en kan vurdere ved konflikter og opphetede diskusjoner (se også Sandvik, 2019).

For å hindre at opphetede diskusjoner utvikler seg bør en være bevisst følgende:

Er dette viktig for meg?

Dersom nei:

- Ikke bli revet med («smil og vink»)

Dersom ja:

- La motparten prate ferdig.
- Lytt og prøv å forstå hva som blir sagt? Det samme kan du kreve når du snakker.
- Vis at du lytter og prøver å forstå (gjenta noe av det motparten sier, oppsummering med egne ord)
- Ikke hopp til konklusjoner – still åpne spørsmål
- Ikke bruk personkarakteristika, men atferdsbeskrivelser
- Ikke påstå noe om den andre som person (motparten har fasit), bruk heller din forståelse/reaksjon i diskusjonen (du har fasit)

Felles prosjekt. På samme måte som på den individuelle arena kan et felles prosjekt skape interesse øke involvering og positiv samhandling, i tillegg til å redusere kjedsomhet. Prosjektet bør omfatte interessen til flere i husstanden og kan fungere som en distraksjonsteknikk på den sosial arena.

## Konklusjon

Pandemien har satt det norske samfunn under betydelig press med konsekvenser for individet på den sosiale og jobbrelaterte arena. Til tross for at tiltakene som er iverksatt medfører belastning har kriser ofte en positiv effekt ved seg. Øket samhold, meningsfullhet og personlig vekst er hyppig observert etter krevende tilstander. Til tross for disse positive effektene vil mange oppleve ubehag. Ved tidlig å kjenne igjen stressreaksjoner kan en benytte virksomme verktøy. Dette arbeidet er ment å gi litt påfyll til verktøyskrinet. Realistisk vurdering av trussel er viktig og selv om det er krevende tider så har vi både ressurser, fungerende samfunnsstrukturer, samt et oversiktlig samfunn som er avgjørende under slike tilstander.

## Referanser

- Bartone, P.T. (2019). Isolasjon i operasjonelle miljøer. I: B.H. Johnsen og J. Eid (Red). *Operativ Psykologi 2: Anvendte Aspekter*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Bartone, P.T., Krueger, G.P, Roland, R.R. Sciarretta, A.A., Barone, J.V. & Johnsen, B.H. Johnsen (2017). Individual differences in adaptability for long duration space exploration missions. *NASA Technical report, NASA/TM-2016-219288*.
- Bartone, P. T., Roland, R. R., Bartone, J. V., Krueger, G. P., Sciarretta, A. A., & Johnsen, B.H. (2019). Human adaptability for deep space exploration mission: An exploratory study. *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 15, Article 5. DOI: 10.7771/2327-2937.1124.
- Brown, J.M., O'Keefe, J., Sanders, S.H. & Baker, B. (1986). Developmental Changes in Children's Cognition to Stressful and Painful Situations, *Journal of Pediatric Psychology*, Volume 11, September, 343–357.
- Bryan P. McCormick, J. Funderburk, A., Lee, Y. & Hale-Fought, M. (2005). Activity Characteristics and Emotional Experience: Predicting Boredom and Anxiety in the Daily Life of Community Mental Health Clients. *Journal of Leisure Research*, 37, 236-253. DOI: 10.1080/00222216.2005.11950052
- Carleton, R.N. (2016) Fear of the unknown: One fear to rule them all? *Journal of Anxiety Disorders*, 41, 5–21
- Cieslak, R., Shoji, K., Douglas, A., Melville, E., Luszczynska, A., & Benight, C. C. (2014). A meta-analysis of the relationship between job burnout and secondary traumatic stress among workers with indirect exposure to trauma. *Psychological Services*, 11, 75.
- Darden, D. K., & Marks, A. H. (1999). Boredom: A socially disvalued emotion. *Sociological Spectrum*, 19, 13-25.
- Eid, J., Johnsen, B.H., Saus, E.R. & Risberg, J. (2004). Stress and coping in a week-long disabled submarine exercise. *Aviation, Space & Environmental Medicine*, 75, 616–621.
- Eid, J., Johnsen, B.H. & Thayer, J.F. (1999). Measuring post-traumatic stress symptoms: A psychometric evaluation of symptom- and coping questionnaires based on a Norwegian sample. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40, 101 – 108.
- Eid, J., Johnsen, B.H., & Thayer, J. (2001). Posttraumatic stress reactions after shipwreck. *Personality and individual differences*, 30, 21-33.

- Einarsen, S., Skogstad, A. og Aasland, M.S. (2015). Destruktiv ledelse: Årsaker, konsekvenser og tiltak. I: S. Einarsen og A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (2. utg., s. 207–227). Bergen: Fagbokforlaget.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2006). Shared Mental Models and Operational Effectiveness; Effects on performance and team processes in a submarine attack team. *Military Psychology*, 18 (suppl.), 23-36.
- Espevik, R., Johnsen, B. H. & Eid, J., (2011a). Communication and performance in co located and distributed teams: An issue of shared mental models of team members. *Journal of Military Psychology*, 23, 616-638.
- Espevik, R., Johnsen, B. H. & Eid, J. (2011b). Outcomes of shared mental models of team members in cross training and high intensity simulations. *Journal of Engineering and decision making*, 5, 352-377.
- Fiksenbaum, L., Marjanovic, Z., Greenglass, E. R., & Coffey, S. (2007). Emotional exhaustion and state anger in nurses who worked during the SARS outbreak: The role of perceived threat and organizational support. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 89-103.
- Game, A.M. (2006). Workplace boredom coping: health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36, 701-721. DOI:10.1108/00483480710774007
- Gjeldens, R. (2006). På nåde over Antarktisk. Hell, Rune Gjeldnes AS. ISBN-10: 82-995661.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hatzigeorgiadis, A., Zourbanos, N., Mpoumpaki, S., & Theodorakis, Y. (2009). Mechanisms underlying the self-talk–performance relationship: The effects of motivational self-talk on self-confidence and anxiety. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 186-192.
- Hystad, S. (2019). Yrkesrelatert utmattelse. I: B.H. Johnsen og J. Eid (Red). *Operativ Psykologi 2: Anvendte Aspekter*, Bergen: Fagbokforlaget .
- Jacobson, E. (1938). *Progressive relaxation*. Chicago: University of Chicago Press
- Johnsen, B.H., Bartone,P.T., Sandvik, A.M., Gjeldnes, R., Morken, A. M., Hystad, S.W. & Stornaes, A.V.(2013).Psychological hardiness predicts success in a Norwegian armed forces border patrol selection course. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 368– 375. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12046>
- Janoff-Bulman, R. 2010. *Shattered assumptions*. New York: Simon and Schuster.
- Johnsen og J. Eid (Red.). *Operativ Psykologi II–Anvendte aspekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, B.H., Espevik, R. & Villanger, R (2019). Implementering av teamevaluering i operativ avdeling: En case-studie av «Bottom-up» organisasjonsutvikling. *Necesse*, 4, 161-178.
- Johnsen, B.H., Laberg, J.C., & Eid, J. (1998). Coping strategies and mental health-problems in a military unit. *Military Medicine*, 163, 599-602.
- Joseph, S., & Linley, P. A. (2005). Positive adjustment to threatening events: An organismic valuing theory of growth through adversity. *Review of General Psychology*, 9, 262-280.
- Kleiber, D. A., Hutchinson, S. L., & Williams, R. (2002). Leisure as a resource in transcending negative life events: Self-protection, self-restoration, and personal transformation. *Leisure Sciences*, 24, 219–235.

- Langer, E.J., Janis, I.L., og Wolfer, J.A. (1975). Reduction of stress in surgical patients. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 155-165.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York; Springer. ISBN: 780826141910
- Marshall, E. M., Frazier, P., Frankfurt, S., & Kuijer, R. G. (2015). Trajectories of posttraumatic growth and depreciation after two major earthquakes. *Psychological trauma: theory, research, practice, and policy*, 7(2), 112.
- Nielsen, M.B. (2019). Destruktiv ledelse i en operativ kontekst. I: B.H. Johnsen og J. Eid (Red). *Operativ Psykologi 2: Anvendte Aspekter*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Nordstrand, A. E., Hjemdal, O., Holen, A., Reichelt, J. G., & Bøe, H. J. (2017). Measuring psychological change after trauma: Psychometric properties of a new bi-directional scale. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 9(6), 696.
- Salas, E., Sims, D. & Bruke, C.S. (2005). Is there a big five in teamwork. *Small Group Research*, 36,555-599.
- Sandvik, A.M. (2019). Konflikthåndtering – Med oppdragsløsning i fokus. I: B.H. Johnsen og J. Eid (Red). *Operativ Psykologi 2: Anvendte Aspekter*, Bergen: Fagbokforlaget
- Sheeran, P & McCarthy, E. (1992) Social Structure, Self-Conception and Well-Being: An Examination of Four Models with Unemployed People. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 117-133.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2007). Does distraction facilitate problem-focused coping with job stress? A 1 year longitudinal study. *Journal of Behavioral Medicine*, 30, 423–434.
- Schuler, E. R., & Boals, A. (2016). Shattering world assumptions: A prospective view of the impact of adverse events on world assumptions. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 8, 259.
- Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces & Society*, 33, 286–295.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1-18.
- Öst, L.G. (1987). Applied relaxation: description of a coping technique and review of controlled studies. *Behaviour Research and Therapy*, 25,397-409.

---

# “Bedre etter snar enn føre var” – tanker om helseberedskap

Jan Sommerfelt-Pettersen<sup>1</sup> og Guttorm Brattebø<sup>2</sup>

---

## 1 Sammendrag

Covid-19 pandemien er krevende for helsetjenesten i Norge. Vår helseberedskap utfordres og mye tyder på at vi kunne vært vesentlig bedre forberedt. Under en pågående krise er det lite hensiktsmessig å lete etter hvem som har skylden i dette. Hvorfor vi har endt her er imidlertid et godt og interessant spørsmål. Kan vi forstå hvorfor vi har en situasjon som vi ganske sikkert kan si «ingen ville ha»? På tross av at vi er i en «varslet krise» er det viktig å forstå beveggrunnene. Artikkelen drøfter relevante rammebetingelser, planer, systemer og kvalitetssikringssystemer i et forsøk på å forklare hvorfor vi endte her. Tanker omkring årsaksforklaringer er viktige for å komme fra å bare indentifisere lærdommer, til virkelig lærte lærdommer.

---

<sup>1</sup> Norsk Senter for maritim- og dykkemedisin, Yrkesmedisinsk avdeling, Haukeland universitetssykehus. Korrespondanse til [jan@sommerfelt-pettersen.no](mailto:jan@sommerfelt-pettersen.no)

<sup>2</sup> Nasjonalt kompetansesenter for helsetjenestens kommunikasjons beredskap (KoKom), Kirurgisk Serviceklinikk, Haukeland Universitetssykehus og Klinisk Institutt 1, Universitetet i Bergen.

## 2 Innledning

Vi lever alle i en krevende tid preget av store forandringer og stor usikkerhet forårsaket av pandemien med covid-19. Selvpålagte begrensinger, myndighetspålagt fysisk isolasjon og arbeidsgiverpålagt hjemmekontor beskriver ett par av sidene ved livet i en pandemi. Alle endringene gir god tid til refleksjon over livet og ikke minst over landets helseberedskap.

*«Norge burde visst at dette var noe som kunne inntreffe i dette århundret. Nå må vi jobbe med å bygge beredskapslagre og styrke oss for framtida»*

sa Jonar Gahr Støre nylig.<sup>3</sup> Han målbærer et synspunkt som «alle» vil være enige i. Støre henviser til «Norge» eller «det store vi». På en måte har han helt rett - vi er alle i samme båt.

Når en båt havarerer, setter vi ned en havarikommisjon. Dagens system med havarikommisjoner er inspirert av ideene som ligger bak flyhavarikommisjonen.<sup>4</sup> Formålet med en havarikommisjon er å avdekke hvorfor det skjedde og å komme med forslag til hvordan lignende hendelser kan unngås i fremtiden. Men man skal ikke utmåle skyld eller straff, kun peke på medvirkende årsaker. Tidligere hadde vi sjøforklaringen, som var en rettsinstans, hvor fokus i større grad var på hvem som hadde skyld.<sup>5</sup>

Det er åpenbart av Norge ikke var spesielt godt forberedt på denne pandemien. Den 26. februar fikk vi det første bekreftede smittetilfelle av covid-19 i Norge. En uke senere var det klart at vi hadde stor mangel på smittevernustyr og helseminister Bent Høie ba norsk industri om å «trø til».<sup>6</sup>

Vi er ikke opptatt av hvem som har skylden, men vil prøve å forstå hvorfor vi endte her.

## 3 Det enkleste først

Beredskap er å være forberedt til innsats for å møte uventede kritiske situasjoner. Beredskap er vanligst benyttet om militære og sivile tiltak for å sette samfunnet i stand til å møte et væpnet angrep eller en trussel om et slikt.<sup>7</sup> Beredskap bygger på erfaringer fra tidligere hendelser og utarbeidelse av beredskapsplaner er et sentralt verktøy. Beredskap koster og må prioriteres mot andre utgifter i perioder hvor kritiske situasjoner kan synes langt unna.

Smittevernustyr er enkelt og billig sammenlignet med respiratorer, infrastruktur som intensivavdelinger og leger og sykepleier som er spesialister på intensivmedisin.

---

<sup>3</sup> Suvatne, SS. 2020-04-03. Vi burde visst dette kunne skje, Dagbladet <https://www.dagbladet.no/nyheter/vi-burde-visst-dette-kunne-skje/72324538> Anvendt: 2020-04-04.

<sup>4</sup> Statens havarikommisjon for transport [https://snl.no/Statens\\_havarikommisjon\\_for\\_transport](https://snl.no/Statens_havarikommisjon_for_transport) Anvendt: 2020-04-05.

<sup>5</sup> Sjøforklaring. <https://no.wikipedia.org/wiki/Sj%C3%B8forklaring> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>6</sup> Johnsen, AB. 2020-03-03. Stor mangel på smittevernustyr – ber norsk industri trø til, E24. <https://e24.no/naeringsliv/i/GGmamq/stor-mangel-paa-smittevernustyr-ber-norsk-industri-troe-til> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>7</sup> Beredskap. <https://snl.no/beredskap> Anvendt: 2020-04-05.

Spørsmålet blir da hvor mye slikt utstyr vi bør ha på lager og hvorledes vi bør organisere etterforsyningen?

I begynnelsen av mars uttalte helsedirektør Bjørn Guldvog at vi ikke hadde nok smittevernutstyr.<sup>8</sup> Hvor mye smittevernutstyr vi har på lager er ikke kjent da myndighetene ikke ønsker å gå ut med tall. Begrunnelsen er at det både kan skape usikkerhet og svekke vår forhandlingsposisjon i et vanskelig internasjonalt marked.<sup>9</sup> Det siste er innlysende. Det første er sterke indikasjoner på at lagrene ikke var tilstrekkelige.

I pandemiplanen var behovet for smittevernutstyr erkjent - *«I enhver helsetjeneste, ... skal personalet ha tilgang på beskyttelsesutstyr»*<sup>10</sup> - og det er utstyr de ansatte har krav på.<sup>11</sup>

I komedien *Andria*<sup>12</sup> av den romerske dikteren Terents møter vi det velkjente ordtaket «enhver er seg selv nærmest».<sup>13</sup> Terents gjorde her en allmenmenneskelig observasjon og at man - spesielt midt oppe i kriser - er seg selv nærmest, burde ikke overraske noen. EU innførte eksportforbud for smittevernutstyr for å ivareta egne behov og egen befolkning.<sup>14</sup> Etter innsats fra norske myndigheter ble vi unntatt fra forbudet og forsyninger som stod fast på Svinesund fikk kjøre videre til Norge.<sup>15</sup> President Trump nedla et eksportforbud for respiratorer, hansker og annet smittevernutstyr fra USA.<sup>16</sup> Polen stoppet eksport av håndsprit til Norge.<sup>17</sup> Og vi i Norge har vedtatt en forskrift som hjemler forbud mot eksport.<sup>18</sup>

Denne korte oppsummeringen av «seg selv nærmest» hendelser kunne vært meget lang, men poenget er at forsyningsproblemer i kriser ikke burde komme som en overraskelse på beredskapsplanleggere.

---

<sup>8</sup> Skjetne, OL. 2020-03-04 *Helsedirektøren innrømmer. Norge har ikke nok utstyr til smittevern.* VG. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/MRb1lm/helsedirektoren-innrømmer-norge-har-ikke-nok-utstyr-til-smittevern> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>9</sup> Næss, OHB.2020-03-24. *Vil ikke si hvor mye smittevernutstyr Norge har - derfor er tallene hemmelige.* NRK. [https://www.nrk.no/norge/smittevernutstyr-i-norge\\_-derfor-er-tallene-hemmelige-1.14958045](https://www.nrk.no/norge/smittevernutstyr-i-norge_-derfor-er-tallene-hemmelige-1.14958045) Anvendt: 2020-04-05.

<sup>10</sup> HOD. 2019. *Nasjonal beredskapsplan mot utbrudd av alvorlige smittsomme sykdommer; 27.*

<sup>11</sup> Se §6-7 i FOR-2011-12-06-1357 *Forskrift om utførelse av arbeid, bruk av arbeidsutstyr og tilhørende tekniske krav hvor arbeidsgiver krav til å stille utstyr til arbeidstager.* [https://en.wikipedia.org/wiki/Andria\\_\(comedy\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Andria_(comedy)) Anvendt: 2020-04-05.

<sup>12</sup> [https://snl.no/Enhver\\_er\\_seg\\_selv\\_n%C3%A6rmest](https://snl.no/Enhver_er_seg_selv_n%C3%A6rmest) Anvendt: 2020-04-04.

<sup>14</sup> Anon. 2020-03-15. *EU begrenser eksport av medisinsk utstyr.* ABCNyheter. <https://www.abcnyheter.no/helse-og-livsstil/helse/2020/03/15/195657446/eu-begrenser-eksport-av-medisinsk-utstyr>. Anvendt: 2020-04-05.

<sup>15</sup> *Regjeringen.*2020-03-19. *Pressemelding. EU kan eksportere smittevernutstyr til Norge.* <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/smittevernutstyr/id2694268/>

<sup>16</sup> <https://www.dagbladet.no/studio/siste-nytt-om-coronaviruset/606?post=30689> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>17</sup> Engebretsen, LN. 2020-03-25. *Polen beslaglegger norsk håndsprit.* NRK. <https://www.nrk.no/osloogviken/polen-beslaglegger-handsprit-til-norge-1.14953916> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>18</sup> FOR-2020-03-06-239 *Forskrift om tiltak for å sikre forsyningen av legemidler, medisinsk utstyr og personlig verneutstyr som følge av utbruddet av koronaviruset.*

#### 4 Erfaringer fra tidligere epidemier

Den 11. juni 2009 erklærte Verdens helseorganisasjon (WHO) at svineinfluensaen som herjet var en pandemi.<sup>19</sup> I evalueringen etter svineinfluensaepidemien for elleve år siden skrev Oslo Universitetssykehus om mangel på smittevernutstyr og anbefalte større lagre.<sup>20</sup>

*“På bakgrunn av pandemiens forløp i andre land ble det utarbeidet prognoser, planscenarioer og bakgrunnsrapporter for den videre utviklingen, noe som medførte at det gjennom nasjonalt vedtak ble anskaffet 393 nye respiratorer, 1 500 sprøytetumper og 32 dialysemaskiner for intensivbehandling av pasienter. I tillegg ble det også utover sommeren og høsten 2009, basert på innmeldte behov, innkjøpt en del medisinsk forbruksmateriell som behandlingsutstyr (sprøyter og spisser til vaksine) og verneutstyr (masker, drakter, munnbind mm). Gjennom apotekene ble ytterligere 11 millioner munnbind kjøpt inn tiltenkt som egenbeskyttelse i hjem der det var syke/smittede.”*<sup>21</sup>

Ebola-epidemien kom aldri til Norge, men vi vant våre erfaringer. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) presenterte utfordringer med «å skaffe nok smittevernutstyr i en situasjon hvor man konkurrer med andre innkjøpere over hele verden» som et læringspunkt og mente at det er «ønskelig at helseforetakene har tilstrekkelig med lagret smittevernutstyr for et realistisk scenario med utbrudd av ebola.»<sup>22</sup>

Erfaringen er at lagrene ikke bare må anskaffes, men også sirkuleres da Helse-direktoratet i 2014 satt med «et stort lager av munnbind som gikk i oppløsning».<sup>23</sup> Lagrene må også være av tilstrekkelig størrelse. «Helsedirektoratet ser i dagens situasjon at etterlevelse av å ha tilstrekkelig lagre ikke har vært høyt nok på dagsorden.»<sup>24</sup>

#### 5 Legemidler

Beskyttelsesutstyr er i begrenset grad omtalt i faglitteraturen og i erfaringsrapporter fra tidligere hendelser. La oss derfor se på et annet viktig område som prinsipielt ligner både i behov og ansvar, men er enda mer kritisk gitt erkjente forsyningsproblemer i fred og uten pandemier, nemlig legemidler.

Legemiddelberedskapen har endret seg vesentlig i løpet av de siste 20 årene.<sup>25</sup> Tidligere hadde vi store lagre spredt utover landet tilgjengelig for krig, krise og større

---

<sup>19</sup> <https://www.fhi.no/sv/influensa/influensapandemier/om-svineinfluensa-ah1n1-pandemien-i/> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>20</sup> Næss, OHB. 2020-03-23. Helsetopper ble advart i 2009 om utstyrsmangel ved en ny pandemi. NRK <https://www.nrk.no/norge/helsetopper-ble-advart-i-2009-om-utstyrsmangel-ved-en-ny-pandemi-1.14954409>. Anvendt: 2020-04-05.

<sup>21</sup> DSB. 2010. Ny influensa A (H1N1) 2009. Gjennomgang av erfaringene i Norge; 171.

<sup>22</sup> DSB. 2015. Erfaringsgjennomgang av norsk ebolahåndtering; 28.

<sup>23</sup> Næss, op cit.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Gundersen, PT. 2018.



hendelser.<sup>26</sup> I tillegg hadde vi for eksempel planer for å legge om produksjonen i enkelte meierier til å lage infusjonsvæsker.<sup>27</sup> I dag er risikobildet annerledes, legemiddelvirksomhet internasjonalsert og lagrene for lengst borte.

I 2011 fikk Helsedirektoratet i oppdrag å gjennomgå den nasjonale legemiddelberedskapen. Rapporten *Nasjonal legemiddelberedskap – strategi og plan* kom i 2012.<sup>28</sup> Planen anbefalte at «det nasjonale lageret av legemidler ble avviklet» og at «Helsedirektoratets sentrale beredskapslagre ble avviklet». Planen påpekte at det enkelte sykehus «selv må ivareta beredskap for legemidler til akutte hendelser» og at Sykehusinnkjøp HF hadde «ingen beredskapsforpliktelser.»<sup>29</sup>

I 2018 gjorde DSB en analyse av legemiddelsituasjonen i Norge. De konkluderte med at legemiddelforsyning var sårbar fordi vi er «helt avhengige av import», at «virkestoffprodusentene er konsentrert til noen få land» og at «vi har et begrenset lagerhold».<sup>30</sup> DSB trekker legemiddelforsyningen frem som ett spesielt område i sin rapport *Analysen av krisescenarioer i 2019*.<sup>31</sup> Både helsedirektøren<sup>32</sup> og divisjonsdirektør kvalitet og forløp<sup>33</sup> var bekymret over legemiddelforsyningen og DSB-direktør Cecilie Daae, sa i 2018 at «*legemiddelberedskapen må på plass*».<sup>34</sup>

## 6 «Just-in-time»

Legemiddelforsyningen er imidlertid basert på det samme prinsippet som all annen kommersiell virksomhet. I Tromsø juni 1940 opprettet regjeringen et Medisinaldepot som fungerte i Storbritannia under krigen.<sup>35</sup> Etter krigen fikk vi et grossistmonopol på legemidler i Norge. Norsk Medisinaldepot (NMD) ble etablert ved lov i 1953.<sup>36</sup> NMD hadde flere lagre i landet. I tillegg fantes det flere lagre i Forsvaret med legemidler og sanitetsutstyr. Disse ble nedlagt i 2005.<sup>37</sup>

NMD ble delprivatisert i 1998 og solgt til et utenlandsk selskap i 2001. Beredskapslagrene ble nedlagt, både de sivile, og de militære. Vår EØS-avtale fra 1994 har av flere blitt utpekt som årsaken til vår manglende legemiddelberedskap.<sup>38</sup> EØS-avtalen inneholder unntak for nasjonal beredskap, men setter forbud mot et grossistmonopol. Legemiddelberedskap er det intet forbud mot.

---

<sup>26</sup> Mauritzen, 2001; 250. Sørli, 2006; 188.

<sup>27</sup> Andrew, E. 2014. *Legemiddelberedskap i moderne tider*. Norsk Farmaceutisk Tidsskrift, 4; 10.

<sup>28</sup> HDIR. 2012. *Nasjonal legemiddelberedskap – Strategi og plan (IS–1993)*.

<sup>29</sup> *Ibid.*; 28.

<sup>30</sup> DSB. 2018. *Risikoanalyse av legemiddelmangel*.

<sup>31</sup> DSB. 2019. *Analysen av krisescenarioer*.

<sup>32</sup> Helsedirektør Bjørn Guldvog, Hell, foredrag den 11. oktober 2017.

<sup>33</sup> Johan Torgersen, Kongsvinger, foredrag den 24. august 2017.

<sup>34</sup> Samfunnsikkerhetskonferansen, Oslo, foredrag den 6. februar 2018.

<sup>35</sup> *Eposter fra farmasøyt og farmahistoriker Gunvor Betzy Solheim, 2016-01-05, 2016-01-06, 2016-01-07.*

<sup>36</sup> LOV 1953-02-27-1 Lov om Norsk Medisinaldepot.

<sup>37</sup> Melien, 2016; 394.

<sup>38</sup> Vermes, T. 2020-03-20. *Før EØS hadde vi statlig Medisinaldepot. Nå har vi medisinmangel*. ABCNyheter. <https://www.abcnyheter.no/nyheter/politikk/2020/03/20/195660017/for-eos-hadde-vi-statlig-medisinaldepot-na-har-vi-medisinmangel> Anvendt: 2020-04-05.

I dag er legemiddelforsyningen basert på prinsippet om "just-in-time" som betyr at man ikke skal ha særlig lager, men at forsyningene er på vei kontinuerlig. Begrunnelsen er at lagerhold representerer en kostnad som kan unngås. Grossistene, apotekene, sykehusene og institusjonene har kun lagre tilsvarende noen få ukers forbruk. Helsedirektoratet oppsummerer effekten av «just-in-time» prinsippet slik i 2019: «Mangel på buffer gjennom alle ledd i forsyningskjeden gjør at spesielt et land som Norge, som er et lite marked, befinner seg i en utsatt posisjon dersom det oppstår en mangel, enten årsaken er forsyningssvikt eller etterspørselssjokk.»<sup>39</sup>

## 7 Mål- og resultatstyring

En annen utvikling som mange peker på som årsaken til at vi ikke har det slik vi hadde i gamle dager er mål- og resultatstyring (MRS) og New Public Management (NPM). MRS er nedfelt i økonomiregelverket<sup>40</sup> som et grunnleggende styringsprinsipp i staten. Metodisk handler MRS om å sette mål, følge opp om målene nås, og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll. MRS flytter fokus fra innsatsfaktorene til oppmerksomhet på effektene. NPM har likhetstrekk, men er mer opptatt av effektiviteten i offentlig virksomhet. Denne styringsformen tar i bruk en rekke virkemidler som organisering i resultatenheter, internprising, bruk av stykkprisfinansiering, incentivordninger og belønningssystemer, konkurranseutsetting og privatisering.<sup>41</sup>

Hverken MRS eller NPM kan forklare hvorfor vi har mangel på smittevernutstyr eller legemidler. Det vi mangler er beredskapsmål å styre etter og måle resultater av.

## 8 Anderledeslandet Finland

Verdens Helseorganisasjon er sterkt bekymret for en global kronisk mangel på beskyttelsesutstyr.<sup>42</sup> Global legemiddelforsyningen er likeledes en bekymring. Mange andre områder innen samfunnssikkerhet er også egnet for å bekymre oss. En mulig løsning på flere av beredskapsutfordringene er nasjonale beredskapslagre av kritisk utstyr.

De fleste land har gjort som Norge og bygget ned sine totalforsvarssystemer etter avslutningen av den kalde krigen. Som en sideeffekt har de fleste land også fjernet sine beredskapslagre. Denne internasjonale trenden ble fulgt av de fleste, men det finnes i alle fall ett annerledesland.

---

<sup>39</sup> HDIR. 2019. *Nasjonal legemiddelberedskap. Vurderinger og anbefalinger. Rapport IS-2837; 20-21.*

<sup>40</sup> *Regelverket for økonomistyring i staten, også omtalt som økonomiregelverket, er en felles instruks for departementene og de underliggende virksomhetene i statsforvaltningen.* <https://dfo.no/fagomrader/%C3%B8konomiregelverket> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>41</sup> <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring> Anvendt: 2020-05-04.

<sup>42</sup> Anon. 2020-03-27. *WHO sterkt bekymret for kronisk mangel på beskyttelsesutstyr, E24.* <https://e24.no/internasjonal-oekonomi/i/MR8xqR/who-sterkt-bekymret-for-kronisk-mangel-paa-beskyttelsesutstyr> Anvendt: 2020-04-05.

Finland har ikke gjort som Sverige, Norge og Danmark. De har ikke utviklet sitt store mobiliseringsforsvar. Og av samme grunn har de ikke redusert sitt totalforsvar.<sup>43</sup> Finland har store lagre av legemidler som inneholder reserver for mer enn et halvt års forbruk. Finnene har også fortsatt lagre av mel, mens vi nedla våre kornlagre i 2003.<sup>44</sup>

Avisen Vårt Land påpeker helt korrekt at «Finland har bygd opp kriselager. Norge har bygd ned».<sup>45</sup> Avisen forklarer vårt manglende kriselager med EØS-avtalen, men da kan man jo lure på hvorfor Finland, som jo er EU-medlem, ikke har nedlagt sine kriselagre? Forklaringen må vi lete etter andre steder enn i EU og EØS-avtalen.

Hva er totalforsvar? Totalforsvaret, fellesbetegnelse for det militære forsvaret og den sivile beredskapen. Totalforsvaret vektlegger like mye Forsvarets støtte til det sivile samfunn i en krisesituasjon som samfunnets støtte til Forsvaret.

*Store norske leksikon*

## 9 Flere viktige prinsipper

Regjeringens beredskapsarbeid og krisehåndtering bygger på fire grunnleggende prinsipper:<sup>46</sup>

- Ansvarsprinsippet. Den organisasjon som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, har også ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området.
- Likhetsprinsippet. Den organisasjon man opererer med under kriser, skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.
- Nærhetsprinsippet. Kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulig nivå.
- Samvirkeprinsippet. Myndigheter, virksomheter og etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

<sup>43</sup> Försörjningsberedskapscentralen (FBC) är en institution inom arbets- och näringsministeriets förvaltningsområde som har i uppgift att planera och operativt genomföra upprätthållandet och utvecklingen av landets beredskap. Se mer informasjon <https://www.se.nesa.fi/>

<sup>44</sup> Norge hadde kornlagre for ett års forbruk frem til 1995 og fra 2003 ble disse helt fjernet (Felleskjøpet. 2019. Beredskapslagring av korn i Norge. Notat).

<sup>45</sup> Bjåen, BK. 2020-03-24. Finland har bygd opp kriselager. Norge har bygd ned. Vårt land. <https://www.vl.no/nyhet/finland-har-bygd-opp-kriselager-norge-har-bygd-ned-1.1687268> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>46</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnsikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/> Anvendt: 2020-04-05.

La oss se litt mer på utviklingen av disse fire prinsippene for bedre å forstå konsekvensene av deres anvendelse.

Helseberedskapsloven av 2000<sup>47</sup> innført et prinsipp om at den enkelte virksomhet hadde ansvar, også i krig og kriser. Det ble også bestemt at tilsynsmyndigheten skulle føre tilsyn med dette ansvaret.<sup>48</sup> Loven understreker også at den enkelte virksomhet selv hadde planansvaret.<sup>49</sup> Senere fikk ansvarsprinsippet følge av likhets og nærhetsprinsippet i stortingsmeldingen om samfunnssikkerhet.<sup>50</sup> De tre beredskapsprinsippene ble utvidet med et fjerde prinsipp, samvirke, etter terrorhandlingen 22 juli 2011.<sup>51</sup>

Innføringen av beredskapsprinsippene innebærer en vesentlig og viktig systemendring. Fra å ha en rekke institusjoner som hadde beredskap som hoved- eller tilleggsoppgave ble beredskapsansvaret ved innføringen av ansvarsprinsippet alminneliggjort. «Alle» fikk ansvar for beredskap. Hensikten var nok å styrke beredskap gjennom ansvarliggjøring av virksomheter og institusjoner, men ble det slik hensikten var, eller ble ansvaret så fordelt utover i så små områder at det i realiteten ble pulverisert?

De forskjellige beredskapsprinsippene er ikke helt likeverdige. Ansvarsprinsippet er overordnet de «de tre øvrige prinsippene for krisehåndtering i Norge, nemlig nærhets-, likhets- og samvirkeprinsippet» ifølge jusprofessor Eivind Smith.<sup>52</sup>

Likhetsprinsippet er dog et sentralt prinsipp i vår beredskap.<sup>53</sup> Likhetsprinsippet må ses i sammenheng med den norske statsskikken som kalles sektorprinsippet. I Norge<sup>54</sup> har den enkelte statsråd det konstitusjonelle ansvaret innen sin sektor. Prinsippet medfører at det er likhet i sektoransvar mellom normal drift og i en krisesituasjon. Dette ansvaret «omfatter ikke bare det vi i Norge kjenner som 'departementet', men også lavere organer i vedkommende forvaltningssektor».<sup>55</sup> Helsetjenesten i Norge er organisert i nivåer. Etter at helseforetakene ble innført

---

<sup>47</sup> LOV 2000-06-23-56 Lov om helsemessig og sosial beredskap.

<sup>48</sup> "§ 2-1. Ansvarsprinsippet. Den som har ansvaret for en tjeneste, har også ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for den utøvende tjeneste, herunder finansiering, under krig og ved kriser og katastrofer i fredstid, med mindre noe annet er bestemt i eller i medhold av lov. Tilsvarende skal den som fører tilsyn med en virksomhet, også føre tilsyn med virksomhetens beredskap."

<sup>49</sup> "§ 2-2. Planlegging og krav til beredskapsforberedelser og beredskapsarbeid. Kommuner, fylkeskommuner, regionale helseforetak og staten plikter å utarbeide en beredskapsplan for de helse- og sosialtjenester de skal sørge for et tilbud av eller er ansvarlige for. Beredskapsplanen skal også omfatte tjenester som etter lov eller avtale tilbys av private virksomheter som en del av de respektive tjenester. Det skal også i nødvendig utstrekning utarbeides delplaner for aktuelle institusjoner og tjenesteområder."

<sup>50</sup> St. meld. nr. 17. (2001-2002). Samfunnssikkerhet; 4.

<sup>51</sup> Meld. St. 29 (2011-2012) Samfunnssikkerhet; 39.

<sup>52</sup> NOU 2016-19; 30 og NOU 2012-14; 70 iflg Norheim-Martinsen, 2019; 139.

<sup>53</sup> Johannesen, DTS. 2008. Likhetsprinsippet- en rasjonalisert myte. Universitetet i Stavanger, Masteroppgave.

<sup>54</sup> I Sverige har ikke statsrådene samme ansvar, men det er statsministeren som har et helhetlig ansvaret.

<sup>55</sup> Smith, 2015; 260.

som modell for spesialisthelsetjenesten i 2002<sup>56</sup> har disse nivåene bestått at departement og direktoratet, regionale og lokale helseforetak og kommuner. Det er ingen kommandolinjer mellom disse nivåene. I 2012 ble samhandlingsreformen medført for å få spesialisthelsetjenestens helseforetak og primærhelsetjenestens kommuner til å samhandle med målsettingen om at

*«Alle pasienter skal motta helhetlige og sammenhengende helse- og omsorgstjenester av god kvalitet uavhengig av hvor i landet de bor og hvem som yter tjenestene».*<sup>57</sup>

Nivåprinsippet har sine utfordringer. Nedleggelse av de regionale helseforetakene har blitt diskutert siden de ble opprettet.

Nærhetsprinsippet er i spill når vi ser offentlig uenighet mellom sentrale helsemyndigheter og kommuner angående karantebestemmelser. Uenigheten gir ikke inntrykk av at befolkningen møtes av en «helhetlig» helsetjeneste.

Kommunenes forpliktelse til å «sørge for at personer som oppholder seg i kommunen, tilbys nødvendige helse- og omsorgstjenester»<sup>58</sup> og dagens hytteforbud, underbygger ikke målsettingen om «sammenhengende» helsetjenesten.



Figur 1 Hvit dame er den tradisjonelle marsipankaken fra Bergen. Foto <https://passionforbaking.com/>

Hvis vi oppsummerer noen av disse viktige prinsippene kan det forklares som en kake (figur 1). Kaken er delt i kakestykker som representerer sektorprinsippet (og kakestykkene forblir uforandret også i kriser i henhold til likhetsprinsippet). Kaken

<sup>56</sup> Ot. prp. nr. 66 (2000–2001) Om lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven). LOV-2001-06-15-93 Lov om helseforetak m.m.

<sup>57</sup> Meld. St. 7 (2019–2020). Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023; 26.

<sup>58</sup> LOV-2011-06-24-30 Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven).

har flere lag, adskilt av fyll, som representerer nivåene i helsetjenesten og nærhetsprinsippet. Oppå kaken finner vi et tynt lag med glasur som representerer ansvarsprinsippet. Spissformulert kan vi si at uten samvirkeprinsippet hadde vi sannsynligvis ikke hatt noen kake i det hele tatt.

## 10 Dagens beredkapsorganisering

Under overskriften «Dagens beredkapsorganisering» gjennomgår Helsedirektoratet i 2019 de mest sentrale aktørene og lister opp følgende:

«De mest sentrale aktørene er

- *Helse- og omsorgsdepartementet: Har det nasjonale ansvaret for helseberedskapen, og derfor også legemiddelberedskapen.*
- *Helsedirektoratet: Skal koordinere forsyningsikkerhet av legemidler med andre aktører.*
- *Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB): Jobber med forebygging, tiltak og krisehåndtering på samfunnsnivå. DSB skal også koordinere utviklingen av totalforsvaret.*
- *Nasjonalt folkehelseinstitutt (FHI): Ansvar for vaksineforsyning og -beredskap, gir anbefalinger om lagerhold av antidoter i norske sykehus.*
- *Statens legemiddelverk: Ivaretar forsyningsikkerhet av legemidler i normalsituasjoner.*
- *Regionale helseforetak og helseforetak: Ansvar for beredskapssikring av legemidler til spesialisthelsetjenesten.*
- *Sykehusinnkjøp HF, divisjon legemidler: Innhenter tilbud på alle legemidler som anvendes i helseforetakene.*
- *Nasjonalt senter for legemiddelmangel og legemiddelberedskap i spesialisthelsetjenesten (Mangelsenteret): Overvåker forsynings situasjonen og kartlegger omfang av problemer og mangelsituasjoner i spesialisthelsetjenesten.*
- *Fylkesmannen: Har et regionalt samordningsansvar innen samfunnsikkerhetsarbeid.*
- *Kommunene: Skal utarbeide beredkapsplaner for de helse- og omsorgstjenestene de er ansvarlige for.*
- *Produsenter og grossister: Produsenter har meldeplikt om avbrudd i forsyningen av legemidler, grossistene oppfordres til det samme. Grossistene har ansvar for beredkapslagring i henhold til grossistforskriften.*
- *Apotek: Har i henhold til apotekloven leveringsplikt for forhandlingspliktige varer, men ingen beredkapsplikt.*
- *Serviceproduksjon (SPAS): Ivaretar produksjon av legemidler med liten kommersiell interesse.*
- *Forsvarssektoren: Avhengig av sivil helsetjeneste for sikker legemiddelforsyning.*
- *Befolkningen: Som en del av totalforsvaret bør hver enkelt innbygger selv ha en viss beholdning av egne legemidler hvis noe uforutsett skulle skje.»<sup>59</sup>*

---

<sup>59</sup> HDIR. 2019. Nasjonal legemiddelberedskap. Vurderinger og anbefalinger. Rapport IS-2837; 27.

De «mest sentrale» aktørene utgjør 15 kulepunkt. Noen vil sikkert mene at «jo flere kokker, dess mer søl». Andre vil mene at det med så mange aktører i «beredskapsorganisasjonen» kan vi forvente mye beredskap tilgjengelig.

## 11 Helseberedskapsrådet

Den 13. januar 1940 ble Landsrådet for sykehus- og sanitetsberedskap oppnevnt med medisinaldirektør Karl Evang som sjef.<sup>60</sup>

*«Rådet fikk i oppgave å utarbeide en plan for hvorledes landets leger, farmasøyter, sykepleiere, annet medisinalpersonell, sykehus, sanitetsutstyr og materiell bør fordeles og utnyttes i tilfelle av krig. Både militære og sivile hensyn skulle tas.»<sup>61</sup>*

Landsrådets store og rettidige arbeide medførte at helsemessig gikk det 61 dager lange felttoget i Norge i 1940 ganske bra.

Etter krigen ble rådet gjenopprettet<sup>62</sup> og hadde en sentral rolle i oppbyggingen av landets totalforsvar. Totalforsvaret- i hele sin bredde - ble utbygget basert på anbefalingene fra Forsvarskommisjonen av 1946. En rekke lover ble vedtatt for å hjemle beredskapstiltakene som ble ansett som nødvendige.<sup>63</sup> Den viktigste loven for helsetjenesten var helseberedskapsloven av 1955.<sup>64</sup> Som en følge av Warszawapakten<sup>65</sup> og Sovjetunionens<sup>66</sup> oppløsning i 1991, ble den kalde krigens hovedfokus på sivil støtte til forsvaret gradvis endret til et stadig større fokus på sivil beredskap og Forsvarets støtte til det sivile samfunn.<sup>67</sup> St. meld. nr. 24 (1992-1993) pekte på at det sivile beredskap var preget av uklar ansvarsfordeling og utilstrekkelig samordning.<sup>68</sup> I 2004 fikk helseberedskapsrådet nytt mandat

*«å sette sivil og militær side i stand til å løse viktige oppgaver knyttet til sivil-militær planlegging og samhandling under kriser i fred og krig».<sup>69</sup>*

I den fredelige perioden etter den kalde krigen var det en sterkt synkende interesse for både militær og sivil beredskap. Forsvaret ble nedbygget og bevilgningene redusert.<sup>70</sup> Vi brukte mer og mer penger på helse, men ikke på helseberedskap.

---

<sup>60</sup> Medlemmer var sjefen for Hærens Sanitet, sjefen for Marinens Sanitet, formannen i det sivile luftverns sanitetsutvalg og formannen i Administrerende sykehuslægers forening.

<sup>61</sup> SHD. 1997. Helsemessig og sosial beredskap – forslag til lov. Utredning fra en prosjektgruppe; 267.

<sup>62</sup> Beredskapsrådet for landets helsestell ble opprettet ved Kongelig resolusjon av 1948-10-15.

<sup>63</sup> LOV 1949-03-31-3 Lov om bygging og sikring av drivstoffanlegg. LOV 1950-12-15-7 Lov om særlige rådgjerder under krig, krigsfare og liknende. LOV 1951-06-29-19 Lov om militære rekvisisjoner. LOV 1952-12-19-2 Lov om adgang til rekvisisjon av skip m.v. under krig eller krise. LOV 1956-12-14-7 Lov om forsynings og beredskapstiltak.

<sup>64</sup> LOV 1955-12-02-02 Lov om helsemessig beredskap.

<sup>65</sup> <https://no.wikipedia.org/wiki/Warszawapakten> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>66</sup> <https://no.wikipedia.org/wiki/Sovjetunionen> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>67</sup> St. meld. Nr. 24 (1992-1993) Det fremtidige sivile beredskap.

<sup>68</sup> Ot. prp. nr. 89. (1998-1999). Om lov om helsemessig og sosial beredskap.

<sup>69</sup> Helseberedskapsrådets mandat vedtatt ved kongelig resolusjon av 19. november 2004.

<sup>70</sup> Sommerfelt-Pettersen, J. 2017. Hvordan bør Forsvarets sanitet utvikle seg. Vyer for fremtiden.

Epidemiene med Severe acute respiratory syndrome (SARS) i 2003, Svineinfluensaen i 2009 og Middle East respiratory syndrome (MERS) i 2012 kom og gikk uten at det ble noe vesentlige endringer i helseberedskapen.

Behovet for forandring ble etter hvert påtagelig

*«Det er nødvendig med en revitalisering og modernisering av samvirke mellom helsevesenet og Forsvaret for å sikre både Forsvaret og det sivile samfunn tilstrekkelig faglig forsvarlig sanitets og helsetjenester i dimensjonen fra fred, via krise og katastrofe til krig.»<sup>71</sup>*

– Nå har vi fylt kornsiloene våre med studenter og ikke med korn. Dagens totalforsvar er noe annet enn det gamle.

*Redaktør av boken «Det nye totalforsvaret», Per M. Norheim-Martinsen*

I 2016 ble sammensetningen av helseberedskapsrådet endret, og de regionale helseforetakene ble representert i rådet. Inkludering av sykehuseierne i rådet viste seg å være svært nyttig. I tillegg ble lederen for fylkesmennenes arbeidsutvalg invitert for å sikre større nærhet til primærhelsetjenesten. Beredskapsdirektøren i politiet ble invitert for å sikre bedre samvirke med politiet som i krise og katastrofesituasjoner, og ikke minst ved uklare eller såkalte «hybride» hendelser, har en helt sentral rolle for helseberedskapen.

En rekke problemstillinger ble identifisert og mange arbeidsgrupper ble nedsatt for å se på disse og komme med forslag til nødvendige endringer:

- Ledelse og kommunikasjon mellom sivil og militær side i helseberedskapen.<sup>72 73</sup>
- Logistikk, herunder ledelse, materiellsamarbeid og merkantilt samarbeid.<sup>74</sup>
- Disponering av helsepersonell. Et nytt system ble iverksatt for å sikre hensiktsmessig disponering mellom helse og Forsvar.<sup>75</sup>
- Blodberedskap.<sup>76</sup>
- Helhetlig medisinsk evakuerings- og behandlingskonsept mellom Forsvaret og sivil helsetjeneste.

---

<sup>71</sup> Sommerfelt-Pettersen, J. 2015-01-28. Skisse for sivilt-militært samvirke innen helse. Forsvarets Sanitet, Notat.

<sup>72</sup> Helseberedskapsrådet. 2016-11-16. Sluttrapport sivilmilitær ledelse helseberedskap.

<sup>73</sup> de Vries, JBR. 2017. Samordning av helseberedskap mellom Forsvaret og helsesektoren i totalforsvaret. Høgskolen i Hedmark, Elverum, Masteroppgave.

<sup>74</sup> Birkemo, GA. 2016. Responsive forsyningskjeder og sivilmilitært samarbeid. FFI Rapport 16-01408.

<sup>75</sup> Helseberedskapsrådet. 2016-12-08. Rapport fra arbeidsgruppe Styrkedisponering av helsepersonell.

<sup>76</sup> Helseberedskapsrådet. 2019-11-20. Rapport Arbeidsgruppe for blodberedskap.



I den store nasjonale helseøvelsen som ble arrangert samtidig med den store NATO-øvelsen Trident Juncture i 2018, ble mange av disse nye initiativene øvet og evaluert.<sup>77</sup>

«Gjennom en vurdering av dagens legemiddelberedskap i Norge ble det avdekket flere svakheter»<sup>78</sup> ved

- Beredskapsorganisering - «Mange aktører med forskjellig ansvar for legemiddelberedskap i Norge gjør landskapet uoversiktlig»<sup>79</sup>
- Beredskapsforsyning - «De nasjonale beredskapslagrene som skal sikre at vi har legemidler på norsk jord er hovedsakelig konsentrert på det sentrale Østlandet, og har også mangelfullt innhold»<sup>80</sup>
- Beredskapsrutiner - «Rutinene for samarbeid mellom forsvarssektoren og den sivile helsetjenesten er uklare»<sup>81</sup>

I forhold til de svært mange gode tiltakspunkter som er listet i Helsedirektoratets Overordnede risiko- og sårbarhetsvurderinger for nasjonal beredskap i helse- og omsorgssektoren fra 2019 kom covid-19-epidemien litt for tidlig.

12 Var det noen som gjorde anskrik?

I 2002 ble Sosial- og helsedirektoratet<sup>82</sup> opprettet ved at Statens helsetilsyn ble delt. Helsetilsynet ble videreført med rene tilsynsoppgaver med underlagte fylkesleger. Fylkeslegene ble i 2003 innlemmet i Fylkesmannsembetene og fra 2012 er det Fylkesmannen som også ivaretar helsetilsyn lokalt underlagt Statens Helsetilsyn i Oslo. Helsetilsynet ivaretar sentralt og lokalt tilsyn i forhold til Smittevernloven<sup>83</sup> Helseberedskapsloven.<sup>84</sup>

Moderne tilsyn er risikobasert ved at tilsynet prioriterer sine ressurser der risiko er ansett å være spesielt høy. Videre er tilsyn i stor grad basert på prinsippet om systemrevisjon.<sup>85</sup>

Tilsynsmyndighetens oppgave er å redusere og håndtere samfunnsmessig risiko og skape større grad av trygghet.<sup>86</sup> Vi er overbevist om at tilsynsmyndigheten gjentatte ganger har påpekt hvilken beredskap vi har hatt både når det gjelder smittevernstyr og legemidler.

---

<sup>77</sup> HDIR. 2019. Prosjektrapport for Nasjonal helseøvelse 2018.

<sup>78</sup> HDIR. 2019. Overordnede risiko- og sårbarhetsvurderinger for nasjonal beredskap i helse- og omsorgssektoren; 15.

<sup>79</sup> *Ibid.*

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> Fra 2008 Helsedirektoratet da sosialoppgavene ble overført til Arbeids- og velferdsdirektoratet.

<sup>83</sup> §7-10 a i LOV-1994-08-05-55 Lov om vern mot smittsomme sykdommer.

<sup>84</sup> §2-1 i LOV 2000-06-23-56 Lov om helsemessig og sosial beredskap.

<sup>85</sup> Statens helsetilsyn. 2018. Veileder for tilsyn utført som systemrevisjon

<sup>86</sup> Lindøe, 2012; 191.

Hvorfor har vi da store mangler på mange nivåer i helsetjenesten? Er det systemet som ligger til grunn for tilsynet. Er det metodikken som anvendes? Er det måleparameterne som er valgt? Eller er det at tilsynsrapportene ikke blir tilstrekkelig tatt hensyn til?

### 13 Egenberedskap

Høsten 2017<sup>87</sup> sendte myndighetene ut brosjyren «Du er en del av Norges beredskap»<sup>88</sup> til alle norske husstander (figur 2). Samtidig ble det gjennomført en kampanje i landets medier. Brosjyren forteller hva du bør ha i huset dersom viktige samfunnsfunksjoner blir slått ut på grunn av en krise eller krig. DSB ba husstandene planlegge med å være selvforsynt i minst tre døgn.<sup>89</sup>

Initiativet fra DSB er interessant på mange måter. Samfunnssikkerhet kommer i fokus, hele befolkningen blir engasjert i tiltaket og sist, men ikke minst viktig, beredskapen blir<sup>90</sup> kvantifisert. Du skal kunne klare deg i tre dager!

Direktoratet har fastsatt ett måltall. Hvis man leter etter måltall for legemiddelberedskap, smittevernustyrberedskap, legemiddelberedskap eller de fleste andre viktige områder, er det ikke lett å finne måltall.



Figur 2 Foto Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap

<sup>87</sup> I 2018 sendt svenskene ut en tilsvarende brosjyre fra Myndigheten för samhällsskydd och beredskap selv om den svenske varianten fokuserte vesentlig mer på krig var kravet til egenforsyning klart.

<sup>88</sup> [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/egenberedskap/dsb\\_beredskap\\_brosjyre\\_original.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/egenberedskap/dsb_beredskap_brosjyre_original.pdf) Anvendt: 2020-04-05.

<sup>89</sup> <https://www.sikkerhverdag.no/din-beredskap/hendelser-og-kriser/beredskap-i-hjemmet/> Anvendt: 2020-04-05.

<sup>90</sup> Snoen, JA. 2019-03-22. Vil økonomien redde Trump? Minerva. <https://www.minervanett.no/donald-trump-presidentvalget-2020/vil-okonomien-redde-trump/189220> Anvendt: 2020-04-05.

En av forklaringene på at velgerne ikke forlater president Trump, er at det går bra med økonomien. Denne forklaringen blir ofte sammenfattet i uttrykket «It's the economy stupid».<sup>91</sup> En politiker kan gjøre mye dumt, men er økonomien bra «trumfer» det alt.

Beslutninger om å kutte i utgiftene beredskap gir rask realisering av økonomiske ressurser som kan omdisponeres til høyere prioriterte mål i dag. Er dette den egentlige forklaringen på at vi har kommet opp i den uheldige situasjonen vi nå står midt oppe i?

Blant økonomer kalles dette fenomenet «inkonsistente intertemporale preferanser» som betyr at økonomiske beslutninger som har effekt nær i tid verdsettes høyere enn økonomiske beslutninger som har effekt lengre frem i tid.<sup>92</sup> Denne teorien kan forklare uheldige beslutninger om å spare på utgiftene til beredskap nå, og derved svekke beredskapen en gang i fremtiden når den trengs.<sup>93</sup>

Det er ikke vanskelig å se at valgperiodenes lengde på fire år kan påvirke politikernes beslutningstaking og at beslutninger som har effekter etter neste valg lett blir verdsatt lavere. Hverken faglige eksperter eller ledere i forvaltningen har tilsvarende kortsiktige rammebetingelser.

Gjennomgangen av helseberedskapen med vektlegging av to områder, smittevernustyr og legemidler, analysen av de prinsipper vi har lagt til grunn for vår planlegging på området samt de rammer som er nedfelt i lover og forskrifter og gjennomgangen av kvalitetssikringen gjennom tilsyn, viser noe viktig om forholdet mellom eksperter, forvaltning og politikere.

Fageksperter og forvaltningen har i rapport etter rapport påpekt mangler og beskrevet svakheter i helseberedskapen. Det mangler heller ikke på utredninger og dokumenter. Selv om advarslene er formulert akademisk eller i passende departementale vendinger er de fortsatt mer enn klare nok for de som kan lese slike dokumenter.

Gjennomgangen av tilstanden og bakgrunnen for vår nåværende helseberedskap viser at det er politikernes beslutninger som er avgjørende.

Artikkelens tittel er et spill på ordtaket «Bedre føre var enn etter snar».<sup>94</sup> Siden vi ikke har valgt «føre var» fordi «Norge burde visst», som Støre uttrykte det, må vi satse på «etter snar». En annen måte å beskrive det på er at løsningsmetoden blir «ad hoc planlegging». Han som holder på med ombygging av en ortopedisk avdeling til en corona avdeling i disse tider formulerte det slik:

«Vi skal i hvert fall være så forberedt vi kan, så satser vi på at det er godt nok.»<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/It%27s\\_the\\_economy,\\_stupid](https://en.wikipedia.org/wiki/It%27s_the_economy,_stupid) Anvendt: 2020-04-04.

<sup>92</sup> Strotz, R.H. 1956. *Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization*. *The Review of Economic Studies*. 23, 3; 165-180.

<sup>93</sup> von Böhm-Bawerk, ER. 1891. *The positive theory of capital*. London, Macmillan; 253-ff.

<sup>94</sup> På engelsk er ideen ofte uttrykt som «better safe than sorry», «an ounce of prevention is worth a pound of cure» eller «if you fail to prepare, you prepare to fail».

<sup>95</sup> Intensivsykepleier Gunnar Grømer, assisterende avdelingsleder og prosjektleder, Oslo Universitetssykehus som holder på å bygge om ortopedisk avdeling til en corona-avdeling. TV2 Nyhetskanalen, Nyhetene 2020-04-05 KI 0134.

## 15 Sluttrefleksjon

Avslutningsvis vil vi påpeke at de fleste land har gjort de samme typer valg som vi har gjort i Norge, mens Finland har valgt helt annerledes. Forskjellen bør studeres nærmere, men en hypotese kan være følgende.

Hvorfor Finland har gjort et annet valg er sannsynligvis å finne i forskjellen på våre lands historie. Vi vil våge påstanden om at Finlands vinterkrig mot Sovjetunionen i 1939, har gitt finnene et annets syn på fremtidig beredskap enn det vi har. Vi hadde tidligere et uttrykk her i landet som het «aldri mer 9 april». Dette var et uttrykk som alle forstod.

Spør en ungdom i morgen om hva det «aldri mer 9 april» betyr og i det forundrede blikk du sannsynligvis vil møte, kan du se årsaken til hvorfor vi ikke lenger har den beredskapen vi hadde.

... men det er ikke ungdommens skyld.

## 16 Forfatterne

Jan Sommerfelt-Pettersen er spesialist i samfunnsmedisin og er spesialrådgiver ved Norsk senter for maritim og dykkemedisin, Yrkesmedisinsk avdeling, Haukeland universitetssykehus. Han er kontreadmiral og har vært sjef for Saniteten i Sjøforsvaret, medisinsk rådgiver for Forsvarets Operative Hovedkvarter, leder for NATOs ekspertgruppe i navalmedisin, sjef for Forsvaret Sanitet og nestleder i Helseberedskapsrådet.

Guttorm Brattebø er spesialist i anesthesiologi og intensivmedisin og har bakgrunn som leder for de prehospitaltjenestene i Helse Bergen i mer enn 15 år før han overtok som leder for Nasjonalt kompetansesenter for helsetjenestens kommunikasjonsberedskap (KoKom). Han er også professor i traumatologi ved Universitetet i Bergen og styreleder for Stiftelsen BEST - Bedre & systematisk teamtrening.

## 17 Referanser

- Andrew, E. 2014. Legemiddelberedskap i moderne tider. Norsk Farmaceutisk Tidsskrift, 4; 10.
- Birkemo, GA. 2016. Responsive forsyningskjeder og sivilmilitært samarbeid. FFI Rapport 16-01408
- de Vries, JBR. 2017. Samordning av helseberedskap mellom Forsvaret og helsesektoren i totalforsvaret. Høgskolen i Hedmark, Elverum, Masteroppgave.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. 2010. Ny influensa A (H1N1) 2009. Gjennomgang av erfaringene i Norge.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. 2015. Erfaringsgjennomgang av norsk ebolahåndtering.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. 2018. Risikoanalyse av legemiddelmangel.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. 2019. Analyser av krisescenarioer.

- Felleskjøpet. 2019. Beredskapslagring av korn i Norge. Notat
- FOR 2011-12-06-1357 Forskrift om utførelse av arbeid, bruk av arbeidsutstyr og tilhørende tekniske krav.
- Gundersen, PT. 2018. Organisering av legemiddelberedskap i totalforsvaret. Forsvarets Høgskole, Masteroppgave.
- Helsedirektoratet. 2012. Nasjonal legemiddelberedskap – Strategi og plan. Rapport IS-1993.
- Helsedirektoratet. 2019. Nasjonal legemiddelberedskap. Vurderinger og anbefalinger. Rapport IS-2837
- Helsedirektoratet. 2019. Overordnede risiko- og sårbarhetsvurderinger for nasjonal beredskap i helse- og omsorgssektoren.
- Helsedirektoratet. 2019. Prosjektrapport for Nasjonal helseøvelse 2018.
- Helseberedskapsrådet. 2016-11-16 Sluttrapport sivilmilitær ledelse helseberedskap
- Helseberedskapsrådet. 2016-12-08 Rapport fra arbeidsgruppe Styrkedisponering av helsepersonell.
- Helseberedskapsrådet. 2019-11-20. Rapport Arbeidsgruppe for blodberedskap.
- HOD. 2014. Nasjonal beredskapsplan for pandemisk influensa
- Jacobsen, EH. 2013. Helsemessig og sosial beredskap i sykehus – ivaretar dagens beredskap morgendagens utfordringer. Universitetet i Stavanger, Masteroppgave
- Johannesen, DTS. 2008. Likhetsprinsippet- en rasjonalisert myte. Universitetet i Stavanger, Masteroppgave.
- Lindøe, PH. Et al. 2012. Risiko og tilsyn. Oslo, Universitetsforlaget.
- LOV 1949-03-31-3 Lov om bygging og sikring av drivstoffanlegg.
- LOV 1950-12-15-7 Lov om særlige rådgjerder under krig, krigsfare og liknende.
- LOV 1951-06-29-19 Lov om militære rekvisisjoner.
- LOV 1952-12-19-2 Lov om adgang til rekvisisjon av skip m.v. under krig eller krise.
- LOV 1953-02-27-1 Lov om norsk Medisinaldepot.
- LOV 1955-12-02-02 Lov om helsemessig beredskap.
- LOV 1956-12-14-7 Lov om forsynings og beredskapstiltak.
- LOV 1994-08-05-55 Lov om vern mot smittsomme sykdommer.
- LOV 2000-06-23-56 Lov om helsemessig og sosial beredskap.
- LOV 2001-06-15-93 Lov om helseforetak m.m.
- LOV 2011-06-24-30 Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)
- Mauritzen, T. 2001. "...å verne befolkningens liv og helse..." En historie om helsemessig og sosial beredskap. Oslo, Sosial- og helsedepartementet.
- Meld. St. 7 (2019–2020). Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023;
- Melien, TJ. 2016. Forsvarets Sanitet - Helse for stridsevne 1941-2016. Oslo, Dreyers forlag.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskapSB. 2018. Om krisen eller kriget kommer
- Nordheim-Pedersen, PM. Redaktør. 2019. Det nye totalforsvaret. Oslo, Gyldendal.
- NOU 2006-06. Når sikkerheten er viktigst. Beskyttelse av landets kritiske infrastrukturer og kritiske samfunnsfunksjoner. Oslo, Justis- og

- beredskapsdepartementet.
- NOU 2012-14. Rapport fra 22. juli-kommisjonen. Oslo, Statsministerens kontor.
  - NOU 2016-19. Samhandling for sikkerhet. Beskyttelse av grunnleggende samfunnsfunksjoner i en omskiftelig tid. Oslo, Forsvarsdepartementet.
  - Ot. prp. nr. 66 (2000–2001). Om lov om helseforetak m.m.
  - Ot. prp. nr. 89. (1998-1999). Om lov om helsemessig og sosial beredskap.
  - Sosial- og helsedirektoratet. 1997. Helsemessig og sosial beredskap – forslag til lov. Utredning fra en prosjektgruppe.
  - Smith, E. 2015. Ministerstyre – et hinder for samordning? Nytt Norsk Tidsskrift. 32, 3; 259-267.
  - Sommerfelt-Pettersen, J. 2015-01-28. Skisse for sivilt-militært samvirke innen helse. Forsvarets Sanitet, Notat.
  - Sommerfelt-Pettersen, J. 2017. Hvordan bør Forsvarets sanitet utvikle seg. Vyer for fremtiden. Michael. 14; 21-35.
  - Sørli, S. Et al. 2006. Hele folket i forsvar - totalforsvaret i Norge frem til 1970. Oslo, Unipub forlag AS.
  - St. meld. nr. 24 (1992-1993). Det fremtidige sivile beredskap.
  - Statens helsetilsyn. 2018. Veileder for tilsyn utført som systemrevisjon
  - Strotz, RH. 1956. Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization. The Review of Economic Studies. 23, 3; 165-180.
  - von Böhm-Bawerk, ER. 1891. The positive theory of capital. London, Macmillan.

---

# Ivaretagelse av psykisk helse i rekruttskolen for norske soldater i førstegangstjeneste under Covid-19 pandemien

Jon Fauskanger Bjåstad<sup>1,2</sup>, Sverre Sanden<sup>3</sup>, Morten Wiig Bjorland<sup>1</sup>, Morten Tvedt<sup>1</sup>  
Arnold Myrvang<sup>1</sup>, Hans Jakob Bøe<sup>1</sup> og Tore Tveitstul<sup>1</sup>

---

## Sammendrag

Som resultat av Covid-19 pandemien har myndighetene innført inngripende restriksjoner i det norske samfunnet. Samtidig er det bestemt at Forsvaret skal gjennomføre rekruttskole som planlagt, med enkelte tilpasninger. Tiltakene som planlegges gjennomført for å ivareta smittevern under rekruttskole i april 2020 vil, sammenlignet med vanlig rekruttskole, legge ytterligere begrensninger på rekruttenes bevegelsesfrihet og deres muligheter for sosial kontakt. I tillegg risikerer en rekke soldater å bli plassert i karantene og/eller isolasjon under rekruttperioden, noe som vil medføre ytterligere restriksjoner på bevegelse og sosial kontakt.

Rekruttskolen er i seg selv en stor omstilling for unge mennesker, og det er ikke urimelig å anta at begrensninger innført for å ivareta smittevern vil medføre ytterligere psykisk belastning for rekruttene. Forsvaret har et ansvar for å ivareta psykisk helse for sine mannskaper på best mulig måte. I tillegg er det i Forsvarets interesse å få flest mulig vernepliktige mannskaper gjennom rekruttskolen, av hensyn til styrkeproduksjon og for å ivareta operativ evne. Med dette som bakgrunn vurderes det som hensiktsmessig å innføre en rekke midlertidige organisatoriske og individuelle tiltak som kan bidra til å ivareta og fremme psykisk helse hos rekrutter i denne perioden. Denne artikkelen drøfter aktuelle tiltak under disse spesielle omstendighetene.

*Nøkkelord: Covid-19, pandemi, førstegangstjeneste, karantene, isolasjon, psykisk helse*

---

<sup>1</sup> Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS), Forsvarets sanitet (FSAN).

<sup>2</sup> Klinikk psykisk helsevern for barn, unge og rusavhengige, Helse Stavanger HF

<sup>3</sup> Saniteten i Sjøforsvaret

## Introduksjon

Covid-19 pandemien har medført at norske myndigheter fra mars 2020 har innført en rekke smittevernstiltak som involverer restriksjoner på hvor mange mennesker som har lov til å samles, og begrensninger i fysisk avstand til andre personer utenfor familien (Folkehelseinstituttet, 2020). Samtidig har det blitt besluttet at inntaket av vernepliktige til rekruttskolen skal gå som planlagt med tilpasninger. Tilpasningene innebærer at flere hygiene- og smittevernstiltak iverksettes, som blant annet medfører at de vernepliktige må forbli i leirene under hele rekruttskolen for å forhindre eventuell smitte til og fra lokalsamfunnet rundt leir. Rekruttene vil også være inndelt i mindre grupper enn vanlig, og man vil holde ulike tropper og ulike avdelinger adskilt for å forebygge smitte mellom grupper. Det vil bli innkalt ca. 900 rekrutter som skal til KNM Harald Haarfagre i Stavanger og 300 til Terningmoen leir i Elverum, og samtlige rekrutter skal gjennom omfattende koronatesting som gjennomføres av Forsvarets sanitet (Kringstad, 2020). Rekrutter som får nyutviklede luftveissymptomer skal settes i karantene og rekrutter med påvist covid-19 sykdom vil bli isolert (Forsvaret, 2020).

Førstegangstjenesten vil for mange unge være første gang man er borte over lengre tid fra sine nære relasjoner. Rekruttskolen innebærer en betydelig omstilling til nye normer og regler, og nye mennesker. Rekruttene må forholde seg til en ny hierarkisk struktur, nye forventninger og krav og fysiske anstrengelser. Dette er stresspåvirkninger som ofte gir seg utslag i forbigående psykiske symptomer som innen militær sammenheng ofte beskrives som «innrykksreaksjoner». Det er ikke uvanlig å oppleve stressrelaterte vansker i forbindelse med en slik omskiftning i livssituasjon, spesielt under rekruttskolen. For mange vil det å få reise hjem på permisjon i rekruttperioden være både forventet og etterlengtet, og tilpasningene som nå gjøres under Covid-19 pandemien vil følgelig være mer inngripende i rekruttens autonomi enn ved normal førstegangstjeneste. I tillegg vil mulig karantene/isolasjon under rekruttperioden medføre ytterligere restriksjoner for soldatene der tiltak bør gjøres for å ivareta psykisk helse (Bjåstad, m.fl., 2020; Johnsen, Brattebø, Nordstrand, Espevik, & Eid, 2020). Dette utgjør en mulig risiko for økt grad av «innrykksreaksjoner», og potensiell utvikling av tilpasningsforstyrrelser hos enkelte rekrutter.

Situasjonen er ikke bare utfordrende for de vernepliktige som skal gjennom rekruttskolen, men også for organisasjonen som skal stå for gjennomføringen. Det er overveiende sannsynlig at personellet ved rekruttskolene vil stå overfor en rekke utfordringer og dilemma innen ledelse, intern kommunikasjon og logistikk. Hensynet til smittevern vil hele tiden måtte veies opp mot praktisk gjennomføring av planlagte aktiviteter. Hvilke føringer som er gjeldende og hvordan de skal etterleves kommer trolig til å bli gjenstand for en rekke spørsmål fra lavere befal som skal stå for den praktiske gjennomføringen. Det samme gjelder spørsmål rundt praktisk gjennomføring av aktiviteter og oppdukkende situasjoner hvor ulike tropper, som skal holdes adskilt, har behov for de samme fasilitetene eller utstyret. Rengjøring vil måtte gjøres hyppig, prosedyrer for hygiene må være meget tydelige. De færreste av de ansatte på rekruttskolene har tidligere kompetanse på smittevern, og oppdukkende spørsmål vil derfor trolig rutes til de som er medisinsk ansvarlige, som kan komme til å bli overveldet av mengden henvendelser og spørsmål som



dukker opp. Oppfølging av rekrutter i karantene og syke rekrutter som legges på isolat kommer trolig til å kreve mye av de tilgjengelige sanitetsressursene. Drift av et karantene- og isolasjonsregime vil stille krav til logistikk, kommunikasjon, og velferd. Dersom rekrutter i karantene skal få mulighet til å forlate sitt karantenerom, må man sikre at de ikke kommer i kontakt med andre grupper, for eksempel rekruttene på naborommet, eller at det ikke overføres indirekte smitte via for eksempel dørhåndtak. De praktiske sidene ved et slikt regime vil kunne bli krevende for organisasjonen, og man vil hele tiden måtte veie praktiske hensyn opp mot hensynet til smittevern.

Oppsummert kan man si at det vil være spesielt for både rekruttene og fast ansatte å gjennomføre rekruttskolen i en periode med den pågående pandemien. Rekruttene vil kunne havne i karantene og/eller isolasjon, noe som vil kunne oppleves som psykisk belastende. Det vil også være utfordrende for organisasjonen å drifte rekruttskolen under en pågående pandemi, og god ivaretagelse av rekruttene vil kreve justeringer og tiltak fra organisasjonens side.

Denne artikkelen vil drøfte hva som kan være aktuelle tiltak for å ivareta psykisk helse hos norske soldater som gjennomfører rekruttskolen under Covid-19 pandemien, og organisasjonsmessige tiltak som kan bidra til bedre fungering og drift av rekruttskolen i den samme perioden.

## Pandemier og psykisk helse

En pandemi er en sykdom som rammer svært mange mennesker og brer seg ut over et meget stort geografisk område, som flere verdensdeler, og benyttes av WHO for å karakterisere verdensomspennende spredning av en ny sykdom (Store Norske Leksikon, 2020). I pandemier ser man en opphopning av sosiale belastninger som for eksempel at man løper en personlig helserisiko eller at helsen til familiemedlemmer står på spill. Andre belastninger kan være adskillelse fra venner og familie, endring i rutiner, sosial isolasjon grunnet karantene, mangel på deltakelse i viktige sosiale strukturer (for eksempel daglig tjeneste/jobb/skole) og mulig tap av inntekt eller arbeid (Taylor, 2019). Forskning på psykiske helseplager i den generelle befolkningen under epidemier viser en høy forekomst av stress-symptomer, angst og depresjon (Eien & Ringen, 2020). Under pandemier er bruk av karantene eller isolasjon aktuelt hos personer som innehar viktige samfunnsfunksjoner, og er i risiko for å bli smittet eller er bekreftet smittet (Helsenorge, 2020). *Karantene* innebærer tiltak som har til hensikt å begrense kontakten mellom personer som kan tenkes å være rammet av en smittsom sykdom og andre mennesker (Store norske leksikon, 2020). *Isolering* innebærer smitteverntiltak som avskjærer individer fra omgivelsene for å begrense kontakt mellom personer med påvist smitte eller sykdom og andre mennesker (Store norske leksikon, 2020). Isolering er et mer omfattende og inngripende tiltak enn karantene.

## Konsekvenser av å være i karantene og isolasjon

I en ny oversiktsartikkel (Brooks et al., 2020) av de psykologiske konsekvensene av å være i karantene, så kom forskerne frem til at de vanligste rapporterte negative psykologiske effektene inkluderte stress-symptomer, og en følelse av forvirring

og sinne. Belastende faktorer under karantenetiden kan være lang karantenetid, frykt for egen helse eller familiemedlemmers helse, frustrasjon og kjedsomhet grunnet fravær av sosial kontakt, manglende tilgang på nødvendige ressurser (mat, vann, klær, etc.), samt å få motstridende eller for lite relevant informasjon. Forskerne konkluderte med at der karantene er nødvendig bør det ikke være lengre karantenetid enn hva som er påkrevd, det bør gis en klar begrunnelse for karantenen. Det ble også fremhevet viktigheten med å gi instruksjoner for hvordan karantene skal opprettholdes, at det gis mulighet for sosial kontakt og at det må sørges for at personen har tilgang til nødvendige forsyninger (mat, vann, klær, etc.). Det er imidlertid viktig å presisere at det er få studier som har sett på psykologiske effekter av å være i karantene, og at de fleste studiene som inngikk i oversiktsartikkelen ikke hadde kontrollgrupper, noe som gjør at man ikke har et godt sammenligningsgrunnlag. I oversiktsartikkelen ble 24 studier inkludert, og av disse var det bare fem studier som sammenlignet psykologiske konsekvenser hos personer i karantene med personer som ikke var i karantene (Brooks et al., 2020). De fleste av disse studiene som inkluderte en kontrollgruppe var på en populasjon som ikke kan sammenlignes med gruppen som vil gjennomføre rekruttskolen. Vi vet derfor lite om hva som kan være forventede reaksjoner for denne aldersgruppen fra tidligere forskning. En av studiene så på effekten av å være i karantene på en populasjon studenter der 176 studenter var i karantene og 243 studenter ikke var i karantene (Wang, et al., 2011), og er en studie som kan ligne på rekruttpopulasjonen aldersmessig. Studien fant ikke at det var noen forskjeller på de to gruppene på de psykologiske utfallsmålene. De som blir selektert til førstegangstjeneste er heller ikke et representativt utvalg av befolkningen, men har blitt selektert basert på blant annet fysiske og psykiske egenskaper gjennom sesjon. I lys av at det har blitt forsket lite på denne populasjonens funksjon under karantene, og at det er en selektert gruppe har man ikke mye tidligere kunnskap å basere forventningen av psykisk helsefunksjon under rekruttskolen på under Covid-19 pandemien.

Samtidig har man i Forsvaret mye erfaring med begrensninger i bevegelsesfrihet og hvordan man hensiktsmessig kan forvalte sin «ventetid», blant annet fra internasjonale operasjoner. Det vil være hensiktsmessig å jobbe aktivt med tiltak som aktiviserer og bryter ensformigheten, finne mening, ha struktur, og å tilrettelegge for gode helsevaner for å opprettholde en operativ evne i slike situasjoner. I den militære konteksten er «brakkesyke» et kjent begrep, og brukes ofte til å beskrive negative psykiske reaksjoner som kan oppstå når en person eller gruppe personer er isolert eller lukket inne i mindre rom, med lite å gjøre over en lengre periode. Under slike forhold kan noen utvikle høy grad av irritasjon og rastløshet. Noen kan miste tiltakslust og energi (Andrews, Anvik & Solstad, 2014). Man kan miste struktur i hverdagen og få en mindre opplevelse av mening. Samtidig vil også noen ikke oppleve nevneverdige negative psykologiske reaksjoner under slike forhold.

#### Tiltak under rekruttskolen

I følgende tekst vil vi drøfte aktuelle tiltak for å ivareta psykisk helse hos norske soldater som gjennomfører rekruttskolen under Covid-19 pandemien. Vi deler tiltakene inn i to målgrupper: 1) forslag til tiltak for alle rekrutter og 2) forslag til spesifikke tiltak for rekrutter som blir satt i karantene/isolasjon. Videre vil vi

komme inn på forslag til tiltak organisasjonen kan iverksette for å ivareta rekruttene og samtidig drifte rekruttskolen på en god måte.

Forslag til tiltak for alle rekrutter under rekruttskolen

#### *Normalisering av bekymringer*

Det vil være forventet at en del av rekruttene har en økt grad av bekymring for smittefare på grunn av Covid-19 pandemien og smittevernstiltakene som er satt i kraft i samfunnet forøvrig.

Et viktig prinsipp i ivaretagelse av eget personell handler om å skape trygghet og dempe uro (Eid & Johnsen, 2018). Å oppleve redsel for måten man selv reagerer på kan bidra til å forsterke reaksjonen. Vår hjerne er laget for å beskytte oss, og derfor fokuserer hjernen på potensielle trusler. Vi kan oppleve en tendens til å overdrive sannsynligheten for at noe farlig skjer og samtidig undervurdere egen mestring. Det er selvfølgelig mulig at man kan få et dårlig utfall (slik som at man blir smittet og syk) og det er viktig å anerkjenne disse bekymringene. Men for at bekymringene ikke skal ta overhånd er det viktig å normalisere dette og å sørge for at rekruttene får god informasjon og oppfølging under rekruttperioden. Det bør også normaliseres at å ikke ha reaksjoner også er normalt, slik at man ikke skaper forventning til at man bør ha reaksjoner. Videre kan man på individnivå ha nytte av å vite om stressmestringsteknikker som kan anvendes ved behov (f.eks., Berge, 2014; Dyregrov, 2020; Johnsen, Brattebø, Nordstrand, Espevik, & Eid, 2020). Siden alle rekruttene har begrenset bevegelsesfrihet og ikke får reise hjem på permisjon i rekruttperioden kan formidling av kunnskap om generelle stressmestringsteknikker være en god forebyggingsstrategi.

#### *Forholde seg til fakta*

Det kan være viktig å oppfordre rekruttene til å begrense eksponeringen de har til nyheter. Det finnes en rekke kilder i nyhetsbildet og gjennom sosiale medier. Man kan bruke mye tid på å skaffe seg oppdateringer og for å sikre at man har rett informasjon. Bruk av sosiale medier som nyhetskilde kan gi høyere angstfølelse enn bruk av tradisjonelle medier (Weir, 2020). Mange nyhetssider/sosiale medier profitterer på sensasjonelle saker som gir dem økte inntekter gjennom annonsering. Man bør derfor oppfordre soldaten til å være kritisk til hvor de får informasjon (gjelder spesielt for sosiale medier), og oppfordre til bruk av kilder som Folkehelseinstituttet ([www.fhi.no](http://www.fhi.no)), Helsenorge ([www.helsenorge.no](http://www.helsenorge.no)) eller større nyhetskanaler som NRK. Hvis det er viktige oppdateringer vil man vanligvis høre om dem fort allikevel (Shepard, 2020) men å være for påskrudd på nyhetsbildet kan skape stress.

Militære foresatte må også tilstrebe å gi god informasjon under rekruttskolen om tiltakene som er iverksatt og hvilke faglige premisser som ligger bak. Dette fordrer god kommunikasjon mellom medisinsk ansvarlige og militære foresatte.

#### *Rutiner, aktivisering og struktur*

Viktigheten av rutiner, aktivisering og struktur er noe befal og yrkessoldater er kjent med fra internasjonale operasjoner. Det kan under slike operasjoner være lengre venteperioder i områder hvor man av sikkerhetsmessige grunner ikke kan

bevege seg fritt. Erfaringer man har gjort seg under slike oppdrag kan komme til nytte i tenking rundt tiltak for rekruttene som nå må forholde seg til å være åtte uker i leir uten å få permisjoner. Det kan være ekstra viktig å tenke velferdstiltak under en slik rekruttskole, og sørge for at det finnes gode og varierte velferdstilbud, også i helgene siden mulighet for hjemreise ikke er tilstede. Det er nyttig å opprettholde et skille mellom opplevelsen av helg og hverdager. Dette kan man gjøre ved å ha ekstra velferdstiltak i helgene, og velferden kan hjelpe til her med aktuelle tiltak som kan gjøres innenfor rammene av hygienetiltak som må etterleves. I en situasjon der velferden er stengt på grunn av smittefare så kan velferden lage alternative velferdstiltak. Dette kan eksempelvis være å anbefale online spill som soldater kan spille med hverandre på mobil, gjøre klar «velferdspakker» med bøker og annet.

#### *Ekstra fokus på utvikling av gruppesamhold og meningsdannelse*

En viktig forebyggende faktor for «innrykksreaksjoner» er utviklingen av gruppesamhold og etablering av nye nære relasjoner. Om smitteverntiltakene gjennom sosial distansering og redusert mulighet til å samvirke i større grupper, bør det legges ekstra vekt på tiltak som kan styrke gruppesamholdet på lags og troppsnivå. Dette kan gjøres kreativt og tilpasset ulike begrensninger, men det vil være sentralt å fokusere på tilstedeværende ledelse, tilrettelegging for gruppeaktiviteter som fasiliterer gruppedannelse, og det vil kunne være nyttig å øke fokuset på makker-tjeneste, og kameratstøtte. Det vil si at man sørger for at rekruttene alltid er del av et par som har ekstra ansvar for å ivareta hverandre. I tillegg vil det være viktig å jobbe for meningsdannelse hos soldatene, som innebærer at det blir tydelig for dem at deres tjeneste er viktig for landets forsvarsevne, og at de gjennomfører rekruttskole under strenge tiltak også er noe de gjør for å sikre god operativ evne.

#### *Infrastruktur for sosial kontakt og mulighet for alenetid*

Å legge til rette for stabilt og gratis Wi-Fi i leiren vil kunne være et nyttig tiltak. Siden rekruttene ikke kan reise hjem under rekruttskolen vil dette være nyttig for alle for å sikre god mulighet for kontakt med nære relasjoner. Derfor vil infrastrukturen for dette være viktig å ha på plass før rekruttskolen begynner slik at det er enkelt å pleie sosiale relasjoner via telefon, nettbrett eller datamaskin. I tillegg, når så mange er samlet på ett sted og ikke får reise ut av leir i en to måneders periode, bør det tilrettelegges for muligheter for alenetid. Vi er som mennesker forskjellige når det gjelder behov for sosialisering versus alenetid, og muligheten for begge deler bør være tilstede for at hver enkelt kan finne en god balanse på fritiden mellom disse to. Det bør derfor være steder man kan ha mulighet til alenetid i leir.

Forslag til spesifikke tiltak for rekrutter som blir satt i karantene/isolasjon.

#### *Normalisering*

Når man er i en stressende situasjon er det vanlig at noen reagerer på dette. Slike psykiske reaksjoner kan sees som normale måter å reagere på når man befinner seg i en unormal situasjon (Reichelt, 2016). Det er viktig å formidle at det er normalt å oppleve forbigående psykiske reaksjoner mens man er i karantene, og det også er normalt å ikke kjenne på særlige reaksjoner. Å formidle begge deler kan være hensiktsmessig for at personer ikke skal bli unødvendig bekymret over egne

reaksjoner. Det har av Forsvarets sanitet blitt utarbeidet et eget informasjonsskriv til soldater som er i karantene/isolasjon under Covid-19 som beskriver dette i tillegg til forslag til stressmestringsteknikker (Bjåstad, m.fl., 2020a). Det er også utarbeidet en veileder for militær ledelse som har som hensikt å hjelpe militær foresatt å støtte soldater i karantene/isolasjon (Bjåstad, m.fl., 2020b).

#### *Forholde seg til fakta*

Når man er i karantene/isolasjon vil det være en mye større anledning for rekrutten å kunne sjekke nyheter/sosiale medier enn når man er i ordinær tjeneste. En oppfordring til å begrense seg til å sjekke nyhetene 1-2 ganger om dagen, og til å ha god «skjermhygiene» ved at man tar gode pauser fra skjermtid underveis er å anbefale. Å begrense seg til å sjekke nyheter og å skru av «automatiske nyhetsoppdateringer»/varslinger på smarttelefonen kan også være et tiltak som bidrar til at man ikke er for «påskrudd» og rastløs. Ulike personer vil ha ulike behov for informasjon, og det anbefales å finne en «gylden middelvei» der man ikke er for påskrudd eller for avskrudd.

#### *Holde rutiner*

Selv om man ikke følger samme rutiner som de andre i rekruttperioden, så bør man etterstrebe en daglig rutine hvor man gjennomfører måltidene på samme tidspunkter og har faste gjøremål. Man bør også ha krav til at brakkene skal være ryddige og innbydende, da dette også anses som helsefremmende under langvarig karantene/isolasjon. Det er spesielt viktig å opprettholde et skille mellom opplevelsen av helg og hverdager. Velferden kan hjelpe til her med aktuelle tiltak som kan gjøres innenfor rammene av hygienetiltak som må etterleves. Et konkret tiltak kan være å gjøre kurs tilgjengelige online slik at soldaten får lære nye ferdigheter under tiden de er i karantene. Videre må man sørge for at soldatene opprettholder personlig hygiene til faste tider (inkludert morgen- og kveldsstell).

#### *Synlig ledelse som fremmer tilhørighet og gir tilstrekkelig informasjon*

Soldatens militære leder bør være synlig for soldaten som er i karantene/isolasjon, og jevnlige møter bør gjennomføres. Det er viktig å få gitt soldaten informasjon, men også å være nysgjerrig på hvordan soldaten har det. Slike møter gir en opplevelse av fast struktur for soldaten og bør holdes på faste tidspunkt (f.eks. en morgenbrief og kveldsbrief). Dersom det ikke er mulig å møtes fysisk, må andre møteformer vurderes. Soldatens militære leder bør også gjøre tiltak som fremmer følelsen av tilhørighet. Å være i karantene kan medføre at soldaten får mindre følelse av tilhørighet til sin tropp. Tilhørighet er viktig og har sammen med sosial støtte vist seg å ha betydning for både mental og fysisk helse (Saus & Sjøberg, 2018). Derfor vil det være hensiktsmessig å gjøre tiltak som fremmer tilhørighet til troppen, som f.eks. at troppen sender hilsen til de i karantene/isolasjon og at den som er i karantene/isolasjon får være med på gjøremål som troppen gjør (eks. felles quiz som kan gjøres online, lese på teori som de andre også må lese på, etc.). Videre vil det være viktig at de som er medisinsk ansvarlig for karantene/isolasjon monitorerer hvordan det går helsemessig med de som befinner seg i karantene/isolasjon, da smittevernstiltakene kan gjøre at det ikke er militær foresatt som fysisk ser dem men en sykepleier eller annet helsepersonell. I forbindelse med å

sjekke somatisk status vil det av helsepersonellet også være nyttig å spørre hvordan de har det psykisk, og sørge for at de er informert om at det er mulig å få samtale med psykolog etter behov. Militært foresatte eller de som er helsepersonell tilstede på kaserner for isolasjon/karantene bør også følge med på gruppedynamikken som utfolder seg. Sosialpsykologien har indikert at grupper av mennesker som isoleres fra omverdenen kan gjennomgå en rekke prosesser og utvikle egne normer som skiller seg fra hva som er akseptabelt ellers i samfunnet (Haney, Banks & Zimbardo, 1973), og det er ikke utenkelig at grupper av rekrutter på et isolat over tid vil kunne utvikle noe uønsket sosial dynamikk (mobbing, trakassering, utestenging, etc.) som kan oppleves belastende for den enkelte. Kombinert med lite bevegelsesfrihet, og manglende mulighet til å flykte fra situasjonen, kan dette trolig oppleves som en meget vanskelig situasjon for den enkelte. For de som havner i isolat, så vil de ikke ha restriksjoner på å være i kontakt med andre som er i isolat siden alle har påvist Covid-19 smitte, og disse kan da velge å være på fellesrom med de andre eller på eget rom. Å tematisere hva som er gode regler og normer for å være på fellesrom er noe som kan tematiseres med rekruttene.

#### *Å sette seg mål*

Et godt hjelpemiddel til å få en god struktur, vil være å oppfordre soldatene til å sette seg mål i perioden man er i karantene/isolasjon. Dette kan brytes ned til dagens mål, ukens mål, og et generelt mål (eller prosjekt) for karanteneperioden. Målet bør være oppnåelig innen tidsrammen man setter seg. Her kan soldaten for eksempel sette seg mål innen egen kompetanseheving, ferdighetstrening, eller fysisk trening. Videre kan det være lurt å lage seg en ukeplan for karanteneperioden. Aktiviteter vil være med på å lage en struktur i hverdag og helg. Ved å sette planlagte aktiviteter inn i en ukeplan kan man øke sannsynligheten for at de blir gjennomført.

#### *Mening med tjenesten*

Man bør legge til rette for meningsfulle aktiviteter gjennom dagen. Militært foresatte bør være synlige og tydelig kommunisere viktigheten av karantene og isolasjon, for på denne måten å skape mening med isoleringen i seg selv. De foresatte bør minne soldatene på hvilken viktig oppgave de utfører med å være i karantene. Det kan formidles to viktige grunner til karantenen: 1) Forhindre smittespredning, - og derved også bidra til å forebygge at sårbare grupper (for eksempel eldre) blir smittet, og 2) Karantenen har også en viktig forsvarsmessig operativ betydning. Man kan formidle at «når du blir operativ om 14 dager, så er målet at du skal være i god fysisk og psykisk form til å gjøre en viktig jobb for Forsvaret». For noen soldater kan også en slik situasjon medføre at soldaten ser at han/hun mestrer, selv i kriser, og at man kan få positive endringer i grunnleggende negative forestillinger rundt egne evner i slike situasjoner (Johnsen, Brattebø, Nordstrand, Espevik, & Eid, 2020). Militært foresatte bør ha hyppig kontakt med soldatene, slik at de føler seg «sett» og at man viser at oppdraget deres i karantene/isolasjon har stor betydning. I tillegg kan man gi den som er i karantene/isolasjon oppgaven med å fokusere på et meningsfullt prosjekt, som for eksempel: innlæring av militære ferdigheter (drill), lese fag som man tenker ta opp igjen på skole, eller å bruke tiden på å lære noe nytt som man ikke har kunnet prioritere tidligere.

### *God søvnhygiene*

For å forebygge søvnforstyrrelse hos de som er i karantene/isolasjon så må man legge til rette for at soldatene ikke snur døgnet, men har faste tider de står opp og legger seg. Derfor bør rekruttskolen strukturere hverdagen og leggetider for de som er i karantene/isolasjon. For å ivareta god søvnhygiene bør man oppfordre rekruttene til å unngå å sove på dagtid og legge til rette for at soldatene blir eksponert for tilstrekkelig dagslys (Walker, 2018). Det bør heller ikke være for varmt i rommet når man skal sove og temperatur bør ikke overstige 20 grader. Ved utvikling av søvnvansker som insomni finnes det selvhjelpsprogrammer via internett som kan vurderes (Nordmo, 2019). Variert og sunn mat, god væskebalanse og et moderat koffeininntak vil også kunne bidra til et normalt søvnmønster.

### *Aktivisering*

Fysisk trening kan lindre symptomer ved psykiske plager og er et godt tiltak for å forebygge depressivitet, angst og søvnforstyrrelser. Man bør legge til rette for at alle er i daglig fysisk aktivitet. Idrettskontoret bør ha en aktiv rolle og kan anmodes om å utarbeide en idrettskampanje knyttet til å være i karantene som involverer styrkeøvelser man kan gjøre uten bruk av vekter (bruk av egen kroppsvekt). Man kan legge til rette for premier når ukentlige mål i en karanteneperiode er oppnådd. Det kan vurderes å lage en kompani-/troppskonkurranse som de i karantene også kan delta i. Idrettskontoret bør også kunne være behjelpelig med å lage individuelle treningsplaner/-program som tar utgangspunkt i den enkelte soldats mål. Personer i isolasjon som ikke har mulighet til å få trent ute, bør få tilgang på et alternativt treningsopplegg som ivaretar deres behov (for eksempel trening på rommet eller i trapper).

### *Sosialisering under karantene/isolasjon*

Bruk av sosiale medier som videosamtaler, telefonsamtaler og meldinger er nyttige verktøy for den som er i karantene/isolasjon. Sosial støtte hjelper mot stress og sosial kontakt med andre kan derfor med fordel legges inn i en dagsplan for å sikre at man etterlever dette. En fast samtale med noen man står nær kan være hensiktsmessig. Man må imidlertid være oppmerksom på at soldatene også har behov for «alenetid». Er man i karantene på et rom sammen med flere andre kan det være lurt å tematisere dette. Det kan oppstå gnisninger og uoverensstemmelser mellom personer som er sammen i karantene og man bør derfor tenke på hvordan dette kan forebygges.

Rekruttene er nye for hverandre, og de har nok sjelden fått etablert så mange nye relasjoner på kort tid som når de kom inn til rekruttskolen. De som har havnet i karantene/isolasjon har derfor med stor sannsynlighet nettopp fått etablert noe som brytes, fordi de settes i karantene/isolat. I en slik situasjon kan man anta at savnet etter de hjemme vil forsterkes kraftig. Ved å sitte isolert vil de ikke få vært med på den tilknytningen som foregår mellom de andre i laget eller troppen. Det bør derfor vurderes tiltak for å trygge dem på at det lar seg gjøre å komme seg inn i «gjengen» senere. Man risikerer at rekrutten får en følelse av at hun/han nå er forhindret i å delta i en tjeneste som hun/han i utgangspunktet var motivert for. Man bør derfor tenke på tiltak for å holde motivasjonen oppe. Soldaten vet at hun/han mister verdifull utdanning mens isoleringen pågår og dette kan skape

stress og usikkerhet. Derfor er det hensiktsmessig at avdelingen lager alternative opplæringsopplegg (eks. videoleksjoner av ferdigheter som de skal øve på) som soldaten kan få et læringsutbytte av selv om de ikke kan være med resten av troppen/laget på leksjonene.

#### *Vurdering og ivaretagelse av psykiske vansker*

For vernepliktige som utvikler psykiske vansker ut over de forventede reaksjonene på å være i karantene/isolasjon, er det mulig for dem å komme i kontakt med militærpsykolog eller -psykiater gjennom et av Forsvarets regionale stressmestringsteam, om de har ønske om det. De vernepliktige kan oppnå kontakt ved å henvende seg til sykestuen i leir. Kontakten går som regel via en lege. Psykiske plager kan arte seg på mange måter. Det kan være hensiktsmessig å søke hjelp om ens væremåte endres vesentlig. Mulige symptomer kan være hyppig gråt, tilbaketrekning og mimikkfattig ansiktsuttrykk. Eller at soldaten gir uttrykk for vedvarende sinne, angstproblemer (eks. overaktivering med hyperventilering, høy grad av bekymring), eller frustrasjon over egne emosjonelle reaksjoner. Mennesker er komplekse og når noen sliter psykisk har det sjelden bare en bestemt årsak. Selv om man er i en utfordrende situasjon under karantene/isolasjon kan det være andre livshendelser som likevel plager soldaten mer. Derfor er det en god ide at befalet spør hvordan soldaten har det, hvis befalet får en «magefølelse» på at soldaten har det vanskelig. Det er aldri feil å være interessert i et annet menneske og spørre om den andre har det bra eller trenger hjelp. Kanskje er det summen av alle utfordringene som gjør at soldaten begynner å få det vanskelig. Kanskje bærer soldaten på urettmessig skyldfølelse på grunn av en misforståelse? Her er det mange muligheter, og nøkkelen til å finne ut av dette, ligger ofte i å snakke sammen. Det er et lederansvar å kjenne sine soldater og ivareta disse, og det innebærer at man har fokus på soldatens funksjon og formidling av henvisningsrutiner hvis soldaten trenger helsehjelp.

#### Forslag til organisasjonsmessige justeringer/tiltak

En rekke av tiltakene foreslått ovenfor vil kreve noe ekstra fra organisasjonen som skal drifte rekruttskolen og ivareta rekruttene ve og vel. Aktivisering av rekrutter i karantene gjennom konkurranser, tilrettelagt fysisk trening, produksjon og gjennomføring av tilrettelagte kurs, eller daglige informasjonsoppdateringer fra befal vil kreve en ekstra innsats fra ansatte som allerede i utgangspunktet har nok å gjøre. Det blir derfor meget viktig at organisasjonen forbereder seg, planlegger gjennomføring av smitteverntiltak og ivaretagelse av rekrutter i karantene og isolasjon, og gjør nødvendige justeringer i egen organisasjon.

#### *Opplæring i smittevern*

Alle ansatte som skal være i pasientkontakt med rekrutter, bør gis grunnleggende opplæring i basale smittevernsrutiner i forkant av innrykket. Dette bør omfatte innføring i håndvask, korrekt rengjøring av overflater og når dette skal gjøres, samt korrekt bruk av smittevernutstyr. Økt kunnskap om smittevern i henhold til FHI sine retningslinjer vil være et forebyggende tiltak både for alle ansattes egen helse, som også kan bidra til mindre intern smitte i leir.



### *Informasjon til ansatte*

Alle ansatte må informeres om hvilke utfordringer og problemstillinger organisasjonen står overfor, og hvordan ledelsen ser for seg å løse disse. Særlige forventninger til egne ansatte i denne situasjonen må tydeliggjøres (for eksempel det at man forventer at befal har et ekstra øye til rekrutter som settes i karantene). Dersom man har identifisert spesifikke oppgaver som må utføres for å forberede organisasjonen (for eksempel utbedring av Wi-Fi dekning på kaserner som vil bli brukt som karantenerom) så må ansvar for disse oppgavene fordeles, og hele organisasjonen bør informeres om hvilke oppgaver som utføres. Alle ansatte må informeres grundig om hvilke smittevernstiltak som skal iverksettes på organisasjonsnivå for å begrense smittespredning i leir, hvilke prinsipper man skal jobbe etter, og hvilke roller og funksjoner som opprettes i organisasjonen for å håndtere utfordringene. Videre må ansatte ha en klar forståelse av hvilke tiltak som skal iverksettes dersom en rekrutt utvikler luftveissymptomer, og hva som vil skje dersom en rekrutt får påvist Covid-19. Tydelige føringer på slike problemstillinger vil trolig føre til mindre usikkerhet hos ansatte, færre oppdukkende spørsmål, og kan trolig bidra til mindre smittespredning internt dersom en rekrutt skulle utvikle symptomer. Felles informasjon og avklaringer av spørsmål er en viktig del av det å skape felles mentale modeller i et team eller i en organisasjon, noe som er en forutsetning for godt samarbeid (Salas, Sims & Burke, 2005). Det bør adresseres om de ansatte har spørsmål eller bekymring rundt egen eksponering for smitte, frykt for sykdom, eller muligheten for at ansatte selv kan komme til å spre smitte fra leir til egen familie. Ansattes spørsmål rundt mulige tiltak for å motvirke smitteoverføring til egen familie bør adresseres av helsepersonell.

### *Tydelig ruting av spørsmål*

Det må gjøres tydelig for ansatte hvor spørsmål angående smittevern skal rutes og hvem som skal besvare disse. Erfaring har vist at dersom denne oppgaven ikke er tydelig plassert, vil ansatte med spørsmål kontakte den de selv måtte finne det fornuftig å spørre, hvilket kan være akuttmedisinsk nødtelefon, legevakt, venner eller slektninger med helsefaglig utdanning, eller andre som ikke har noen forutsetning for å gi gode svar på et spesifikt spørsmål om smittevern knyttet til drift av en rekruttskole. I tillegg til at man risikerer at ansatte får ulike svar når de spør ulike kilder, vil slike henvendelser skape unødvendig støy for de instanser som mottar spørsmålet. Samtidig som det gjøres tydelig for ansatte hvor de skal henvende seg, må det gjøres tydelig hvem i organisasjonen som skal besvare slike henvendelser. Dette bør, særlig i en tidlig fase, være en dedikert rolle som i stor grad er fritatt fra andre arbeidsoppgaver.

### *Koordinatorfunksjon for drift av karantenetilbud/isolasjon*

Et organisatorisk grep som kan vurderes er å utnevne en militært ansatt til å være karantene/isolasjons-koordinator. Denne offiseren kan da ha som arbeidsoppgave å være bindeledd mellom rekruttene militære leder og rekruttene, samt koordinere bidrag til rekruttene ivaretagelse (fra instanser som f.eks. sykestue, velferd, ledelse i leir, idrettskontoret, messe, o.l.). En slik koordinatorfunksjon kan gjøre informasjonsflyten lettere for de forskjellige instansene ved at informasjon formidles til koordinatoren, som igjen har faste møter med de militære lederne til mannskapene som er i karantene/isolasjon.

## Konklusjon

Smittevernstiltakene som gjøres under rekruttskolen i forbindelse med Covid-19 vil legge ytterligere begrensninger på bevegelsesfriheten til rekruttene sammenlignet med vanlig rekruttskole. I tillegg vil en rekke soldater måtte være forberedt på å bli plassert i karantene/isolasjon under rekruttperioden. Det er derfor hensiktsmessig å gjennomføre en rekke organisatoriske og individuelle tiltak som kan fremme psykisk helse hos rekrutter i denne perioden, samt å stille helsehjelp til rådighet for de som måtte ha behov for dette.

Artikkelforfatterne ønsker å takke følgende personer i forbindelse med artikkelskrivningen: Bård Greve og Erik Salvador ved IMPS/FSAN. Thomas Waldow som er smittervernsansvarlig lege på KNM Harald Haarfagre under aprilinrykket 2020, Asbjørn Hiim som er avdelingslege ved KNM Harald Haarfagre og sykepleier Oddbjørn Nessa ved KNM Harald Haarfagre.

## Referanser

- Andrews, T., Anvik, C., & Solstad, M. (2014). *Mens de venter – hverdagsliv i asylmottak*. NF-rapport 1/2014. Hentet fra: <https://www.udi.no/statistikk-og-analyse/forsknings-og-utviklingsrapporter/mens-de-venter-2014/>
- Berge, T. (2014). *Tankens kraft: en kognitiv tilnærming*. Hentet fra: <https://www.kognitiv.no/wp-content/uploads/2014/11/Tankens-kraft.pdf>
- Bjåstad, J. F., Bjorland, M. W., Greve, B., Tvedt, M., Myrvang, A., Salvador, E., og Tveitstul, T. (2020a). *Informasjonsskriv til soldater som er i karantene eller isolasjon under Covid-19 pandemien*. Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS), Forsvarets sanitet (FSAN). Hentet fra: <https://forsvaret.no/ansatt/corona/psykisk-helse-og-korona>
- Bjåstad, J. F., Bjorland, M. W., Greve, B., Tvedt, M., Myrvang, A., Salvador, E., og Tveitstul, T. (2020b). *Veileder til ivaretagelse av psykisk helse hos soldater som er i karantene eller isolasjon under Covid-19 pandemien*. Institutt for militærpsykiatri og stressmestring (IMPS), Forsvarets sanitet (FSAN). Hentet fra: <https://forsvaret.no/ansatt/corona/psykisk-helse-og-korona>
- Brooks, S., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wesseley, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *Lancet*, 395, 912-20.
- Dyregrov, A. (2020). *How to cope with quarantine/isolation*. Hentet fra: [www.krisepsykologi.no/how-to-cope-with-quarantine-isolation/](http://www.krisepsykologi.no/how-to-cope-with-quarantine-isolation/)
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2018). Ivaretagelse av operativt personell. I: Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen (Red.) *Operativ psykologi*, 3. utgave. s. 306-330, Bergen: Fagbokforlaget.
- Eien, E. N., & Ringen, P. A. (2020). Litteraturgjennomgang ved Covid-19: Psykiske helseplager og psykologisk-psykiatriske tiltak ved alvorlige epidemier. Oslo Universitetssykehus: Forsknings- og innovasjonsavdelingen, Klinikken psykisk helse og avhengighet.
- Folkehelseinstituttet (2020). *Veileder: Nytt koronavirus (coronavirus) – fakta, råd og tiltak*. Hentet fra: <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/>
- Forsvaret (2020). *Inntaket av vernepliktige går som planlagt – med tilpasninger*.

- Hentet fra: <https://forsvaret.no/aktuelt/innrykk-april-og-korona>
- Haney, C., Banks, C., & Zimbardo, P. (1973). Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison. *International Journal of Criminology and Penology*, 1, 69-97.
  - Helsenorge (2020). Hentet fra: <https://helsenorge.no/koronavirus/karantene-og-isolasjon>
  - Johnsen, B. H., Bratlebø, G., Nordstrand, A. E., Espevik, R., & Eid, J. (2020). De individuelle konsekvensene av Covid-19-tiltakene: Hva kan vi lære av andre som har vært isolert under ekstreme situasjoner? *NECESSE*, 5, 10-24.
  - Kringstad, K. (2020). Forsvaret skal koronateste 1200 rekrutter. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/omfattende-koronatesting-av-1200-rekrutter-som-er-pa-vei-til-madla-leir-og-terningmoen-leir-1.14982143>
  - Nordmo, M. (2019). Selvhjelp for søvnvansker. Hentet fra: <https://www.kognitiv.no/psykisk-helse/ulike-lidelser/sovnproblemer/videoasert-selvhjelp-ved-sovnproblemer/>
  - Reichelt, J. G. (2016). *Håndbok i militærpsykiatri*. Bergen: Fagbokforlaget.
  - Salas, E., Sims, D.E., & Burke, C.S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork?. *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
  - Saus, E.-R., & Sjöberg, P. (2018). Motivasjon. I: Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen (Red.) *Operativ psykologi*, 3. utgave. s. 118-133, Bergen: Fagbokforlaget.
  - Shepard, M. (2020). *Controlling coronavirus anxiety: how you can take charge of fear in the midst of the COVID-19 crisis*. Hentet fra: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/erasing-stigma/202003/controlling-coronavirus-anxiety>
  - Store norske leksikon (2020). *Isolering*. Hentet fra: <https://sml.snl.no/isolering>
  - Store norske leksikon (2020). *Karantene*. Hentet fra: [https://snl.no/karantene\\_-\\_smitte](https://snl.no/karantene_-_smitte)
  - Store Norske Leksikon (2020). *Pandemi*. Hentet fra: [www.sml.snl.no/pandemi](http://www.sml.snl.no/pandemi)
  - Taylor, S. (2019). *The psychology of pandemics, preparing for the next global outbreak of infectious disease*. Newcastle upon Tyne, Cambridge Scholars Publishing.
  - Walker, M. (2017). *Why we sleep*. New York: Scribner
  - Wang, Y., Xu, B., Zhao, G., Cao, R., He, X., & Fu, S. (2011). Is quarantine related to immediate negative psychological consequences during the 2009 H1N1 epidemic? *Gen Hosp Psychiatry*, 33, 75-77.
  - Weir, K. (2020). American Psychological Association: Seven crucial research findings that can help people deal with COVID-19. Hentet fra: <https://www.apa.org/news/apa/2020/03/covid-19-research-findings>

---

# Verdenen vi ikke forlot

## *Overgangen fra KNM Statsraad Lehmkuhl til «Korona-Norge»*

Vilde Hagen Espedal

---

### Bakgrunn

Vi var 64 kadetter, sivilt og militært mannskap som seilte tur retur USA på 11 uker. Hensikten var å gi grunnleggende forståelse for den sjømilitære profesjon, og utvikle oss som ledere. I løpet av toktet ble vi skjermet fra vår normale hverdag hjemme og hadde til tider ingen kontakt med omverden. Uvitende for oss var store deler av verden rammet av et SARS-virus kalt Covid-19, som spredde seg i voldsom fart.

Forsvarssjefen vektlegger i *Forsvarets grunnsyn på ledelse* at virkeligheten er vanskelig å forutsi og forstå. Han påpeker hvordan det uventede er det ventede, og nevner begrepet *omstillingsevne* som vesentlig dersom noe uforutsett skulle oppstå. Vi har som kommende ledere hatt mye ledelsesteori i løpet av det første året på Sjøkrigsskolen. Ombord har vi fått mulighetene til å praktisere hva teorien vektlegger som god ledelse. Til tross for dette var det ingen av oss som trodde vi ville oppleve sannheten om den uforutsigbare verden i så stor grad. *Covid-19* krevde en omstilling verden ikke har forberedt seg på. En omstilling som ville påvirke vår hjemkomst etter 11 uker på sjøen.

---

Reisen vi la ut på 21. januar 2020, hadde forskjellige delelementer for å maksimere vår fremgang og utvikling. Blant annet skulle vi begrense kontakten hjemmefra, og ble fratatt SIM-kortene våre. Vi fikk sende én mail i uken, og jevnlig ble det lagt ut nyheter som bidro til en viss forståelse av verden utenfor. I starten kom det så smått frem nyheter om en forkjølelseslignende sykdom som vokste frem enkelte steder i verden. Her ble det imidlertid lagt vekt på at den var forkjølelseslignende, og alvorlighetsgraden var lav. Da vi bega oss ut på Sør-Atlanteren mistet vi satellittdekningen, og vi gikk fra én mail i uken til ingen. Over en periode på omtrent 4 uker, hadde vi ingen kontakt med de hjemme. Heller ikke nyheter kom frem til vårt lukkede miljø, og vi var uvitende om hva som foregikk i andre enden av det *endeløse havet*. Samfunnet var på vei inn i en krise, mens vår største bekymring var om vi ville klare alle seil-manøvrere til en kommende nivåkontroll.

Alvoret hjemme utartet seg mens hverdagen ombord gikk som vanlig. Det var som vi levde i to parallelle virkeligheter. Begge gikk fremover, men begge var fullstendig forskjellig fra hverandre. Ingen hadde fullstendig oversikt over hva som foregikk i den andres virkelighet, og det var ikke før vi nærmet oss USA at vi fikk et reelt inntrykk av omfanget utenfor KNM Statsraad Lehmkuhl. Sommeridyllen vi hadde vendt oss til over Sør-Atlanteren endret seg brått til usikkerhet. Jeg husker da den nye skipssjefen, sammen med resten av den militære staben, tok en samling med oss kadetter for å forklare oss situasjonen før vår første frihelg på 6 uker. Den nye skipssjefen hadde kommet fra Norge, og hadde sett hva som var i ferd med å skje. Samfunnet han beskrev korresponderte ikke med vårt virkelighetsbilde hjemmefra.

Forvirringen om sykdommen var enorm, da den gikk fra å være en forkjølelse til å være det norske samfunnets største bekymring. Enda mer forvirrende var det når amerikanerne hadde et langt mer avslappet forhold til det enn nordmenn hjemme. Vi ble fortalt at det trolig handlet om enorme mørketall, og at vi skulle innrette oss føringer hjemmefra. Før landlov fikk vi utdelt håndsprit sammen med en innføring om smittespredning. Planlagte arrangementer, som mottakelse for utenlandske gjester ble avlyst. Dette var et representasjonsoppdrag for hele det internasjonale, offisielle miljøet i Washington med rundt 250 gjester.

Bare fra vi gikk i land i USA, til vi var tilbake ombord 4 dager senere hadde situasjonen endret seg drastisk. De allerede begrensede planene våre ble enda mer begrenset og vi endte i fullstendig lock-down noen dager før avreise. Usikkerheten spredde seg ytterligere da noen av oss kjente på forkjølelssymptomer. Situasjonen var på mange måter uforståelig og uvirkelig. Jeg husker fortvilelsen og engstelsen hjemmefra da jeg ringte og fortalte om nedstengingen av skipet og isolasjonen av enkelte av mannskapet. De som hadde vært med på den gradvise utviklingen av virusspredningen hadde en annen forståelse av hvordan viruset kunne utarte seg. Vi, som hadde vært isolert fra omverden over så lang tid, ante ikke konsekvensene dersom prøvesvarene skulle komme tilbake positivt.

Heldigvis var prøvene negative, og vi kunne forlate havn og sette kursen nordover. Ingen av oss visste hva vi kom hjem til, men alle virket å være klare for en siste innsats ombord. Under hjemreisen grublet vi ofte og mye på ulike spørsmål; *Fikk vi legge til kai i det hele tatt? Måtte vi sone karantenetid ombord før vi fikk reise hjem?*

*Hvordan ville den kjente innseilingen bli?* Innseilingen hadde mange gledet seg til, og så for seg en stor folkefest på Bradbenken i Bergen. Å stå syngende i mastens mens vi tittet ned på våre kjære, bekjente og andre tilfeldige, virket uvirkelig etter 11 uker borte. Ankomsten ble imidlertid ikke som forventet. Selv om det var godt å se det kjente igjen, var ikke det kjente slik det var når vi reiste.

Hjemme igjen

På hjemreisen over Nord-Atlanteren hadde vi satellittdekning og kunne følge med på hvordan antall smittede økte for hver dag. Etterhvert kom også et stigende antall døde. Situasjonen utviklet seg stadig, og bilde av den normale hverdagen vi skulle hjem til ble fjernere og fjernere. I stedet for frihet til å gjøre akkurat det vi ønsker, ble i møtt med isolasjon i eget hjem. Uten tilgang til vanlige fasiliteter som skolen, treningssentre og andre lokaler, har det vært lite å foreta seg.

Verdenen og hverdagen vi kom tilbake til var ikke den samme som vi forlot, og overgangen til *Korona-Norge* har vært enorm. Personlig har jeg følt på rastløshet. På havet var det alltid noe å gjøre, selv på fritiden. Det var alltid en oppgave å skrive på, noe å rydde på plass, en treningsøkt vi kunne tatt eller en tamp å stramme på dekk. Personlig fred var bare å finne i hengekøyen.

Det sosiale aspektet har endret seg totalt. På Lehmkuhl ble vi vant til å bo oppå hverandre i tillegg til å hele tiden ha en samtalepartner å sitte med. Nå må all sosial kontakt utenfor kjernefamilien skje gjennom sosiale medier – et redskap vi måtte venne oss av med å bruke. I stedet for å sove skulder i skulder med egne lagkamerater, kan vi nå legge oss helt alene. I stedet for å spise lunsj sammen med et helt kvarter på 21 stykker, sitter vi for oss selv. Samtidig som vi følte på begrenset frihet ombord, har jeg opplevd den som enda mer begrenset hjemme. Det har vært rart å komme hjem til den drastiske endringen regjeringen satte mens vi var borte. Selv om overgangen kom brått og uforventet, går det bedre for hver dag. Totalt sett har det vært mye å lærdom å hente fra situasjonen.

Jeg ser nå hvordan eget tankesett bestemmer hvordan dagene går. I starten fokuserte jeg mye på *når*, *hvorfor*, *hvordan*, samt generelle spørsmål verken jeg eller andre kunne svare på. Dette resulterte i frustrasjon, fortvilelse og rastløshet. Jeg følte meg oppgitt fordi jeg ikke hadde fullstendig kontroll over situasjonen. Etterhvert opplevde jeg denne tankemåten som destruktiv og utmattende. Korona-hverdagen var noe jeg måtte falle til ro med. Jeg måtte slutte å fornekte og jobbe mot den. I stedet for å fokusere på det usikre, forsøkte jeg dermed å rette det mot det jeg hadde kontroll over. Blant annet *vet* jeg det er være mye skole å sette seg inn i. Desto mer jeg klarer å få gjort hjemme, desto mer forberedt er jeg til når vi kommer tilbake på skolen. For jeg *vet* at en normalisert hverdag er i vente. I stedet for å undre over *når* vi kan leve som vanlig, fokuserer jeg altså på *at* den kommer. Verdenen vi forlot i januar kommer tilbake, og den hverdagen vi lever i nå vil forsvinne.

Ellers bruker jeg diverse teknikker for å fargelegge den grå hverdagen. Jeg tilrettelegger blant annet for variasjon i normale arbeidsoppgaver. Dagens innhold er mye av det samme, men jeg forsøker å utfordre selve utførelsen. Enkelte dager står jeg eksempelvis opp tidlig for å lufte tankene før den digitale skolen. Andre dager sover jeg lengre. Jeg tester ut forskjellige studieteknikker, hobbyer og treningsformer, slik at jeg har mye å velge mellom. Ofte skriver jeg gjøremål før dagen,

mens utførelsen er åpen. Det er ingen fasit på hvordan jeg legger opp dagene, så lenge jeg vet at gjøremålene mine fullføres. Personlig har dette bidratt til mer variasjon og en mindre kjedelig hverdag. Lærdommen om hvordan håndtere det usikre og snu det til egen fordel, er noe jeg vil ta med meg videre. Å søke det kontrollerbare har bidratt til at det endeløse, utholdelige og kjedelige nå virker overkommelig og greit.

Ønsket om å komme tilbake til vanlig hverdag er enda stort, men jeg er altså innstilt på at den ikke vil bli fastsatt med det første. Endringer og tilpasninger kommer, og dette kan til og med komme når vi tror det hele er over. Det er lett å miste motet i en tid hvor alt vi hører og ser på handler om Covid-19. Uansett hvor man snur seg er det nyheter som minner oss om spredningen utenfor eget hjem. Å rette fokuset fra noe annet enn den omfattende pandemien er vanskelig når den har overtatt både radio, TV og nettet. Selv om alt fremdeles er usikkert, prøver jeg hver dag å rette fokuset mot det som er sikkert. For det vi vet, er at det kommer en tid hvor vi kan klemme dem vi ønsker igjen. En tid der bare fantasien setter grenser for hva vi kan gjøre. En tid med samhold, glede og vanlige rutiner. Selv om det i dag virker fjernt, er tanken om en normalisert hverdag betryggende.

Nå nærmer det en liten stund siden vi kom hjem fra 11 uker til sjøs, og perioden har gitt mye rom for egenrefleksjon over situasjonen. Jeg har blant annet tenkt mye på sannheten bak hva Forsvarssjefen nevner i *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. At verden er en uforutsigbar virkelighet hvor det uventede nettopp er det ventede. Til tross for dette er jeg stolt over hva Norge har fått til i sammenlignet med mange andre land. Jeg vil hevde at vi har vært en av de med størst evne til omstilling. Mens andre stormakter og land avventet og håpte på at det hele var en absurd drøm, tok vi grep og gjorde noe. Store deler av befolkningen har holdt seg trofast til fremgangsmåten, noe som har ført til resultater. Covid-19 har ført til de strengeste restriksjonene Norge har ivaretatt i fredstid. Til tross for dette, takler vi det bra.

I starten av reisen hadde jeg aldri trodd at jeg skulle komme hjem til en slik situasjon. Jeg forventet en hjemkomst bestående av store samlinger med familie og venner i det vi fikk påskeferie. Fullbookede dager med aktiviteter var også noe jeg så for meg mens vi seilte på det åpne hav. Den surrealistiske opplevelsen av toktet med KNM Statsraad Lehmkuhl er noe jeg vil huske for resten av livet, og er noe jeg har tatt stor lærdom av. Jeg ser i dag en større verdi av en god omstillingsevne. Ikke bare i det militære, men også i det sivile. I starten føltes endringene uvirkelig, meningsløst, ensomt og rart. Men etter alt vi har erfart på bare få uker, ser vi resultatene av det som gjøres. Den kollektive dugnaden som praktiseres i dag er noe vi vil huske i lang tid. I en ellers håpløs og krevende tid mener jeg det er viktig å ikke ta for gitt den tiden vi jobber med å få igjen. Det kommer en tid hvor dette er historie og ikke virkelighet. En tid der vi kan hygge oss sammen, istedenfor gjennom en dataskjerm. Friheten jeg lengtet hjem til vil komme tilbake. Og når den gjør det, vil alt vi har strevet oss gjennom i ukes, og månedsvis, føles som en liten pris å betale.

---

# Korona - Ledelse i liminalsonen

Stein Hatlem Forsdahl<sup>1</sup>

---

## Sammendrag

Artikkelen drøfter ledelse og teamarbeid under KNM Statsraad Lehmkuhls overfart over Atlanteren under Korona krisen i et liminalitetsperspektiv. Fem perspektiver blir drøftet empirisk og teoretisk i noenlunde kronologisk rekkefølge der lærdommer for ledelse og teamarbeid i usikre og til dels kaotiske situasjoner presenteres.

*Nøkkelord: Korona; liminalitet; ledelse; teamarbeid; kommunikasjon*

---

<sup>1</sup> *Avdeling for Sjømakt og sjømilitær ledelse, Forsvarets Høgskole, Bergen, Norge  
sforsdahl@fhs.mil.no*



*Den 11 mars 2020 kommer beslutningen: Vi stenger ned fartøyet. Ingen kommer ombord, ingen slipper i land. Grensen er helt klar, den går ved landgangen!*

Denne artikkelen handler om KNM Statsraad Lehmkuhls seilas over Atlanterhavet i slutten av mars 2020, altså midt i Korona krisen. Temaet er grenser. Noen grenser er tydelige og klare, andre er mere diffuse eller sågar omstridte. *Liminalitet* er et begrep for grenser som tar utgangspunkt i overganger og betyr bokstavelig dørstokk eller terskel. Det er forbundet med overgangsritualer fra ungdom til voksen, gjerne noe utfordrende eller krevende. I tillegg kan det beskrive situasjoner som består av usikre, utydelige, flytende eller ubestemmelige overganger. Det kan være situasjoner som rommer det farefylte, fremmede eller truende, men også læring og vekst. Det militære virke er gjerne å bevege seg i liminalsonen mellom hverdagslivet med normalitet, orden og struktur, og kaos, kompleksitet og uorden (Brunstad, 2005).

KNM Statsraad Lehmkuhl med besetning opplevde stor grad av liminalitet fra Norfolk USA til Bergen Norge.

- Hvordan er det å være leder i en slik situasjon?
- Hva er det egentlig som skjer?
- Hvilke erfaringer kan vi trekke fra denne konkrete operasjonen?

Disse spørsmålene vil denne artikkelen diskutere ved å analysere flere av liminalsonene som dukket opp underveis. Det blir en kronologisk gjennomgang fra før nedstenging ved havn i Norfolk, USA til fartøyet var fortøyd ved kai på Sjøkrigsskolen i Bergen.

## Nedstenging

Etter en god og hektisk frihelg for kadettene i Washington, samt to gode lærerike dager i USAs hovedstad, var alle tilbake ombord på skuta i Norfolk kvelden 10. mars. Morgenen etter var status at tre personer hadde Korona-lignende symptomer og en hadde delt drikke med en av disse. Samtidig begynner det amerikanske samfunn å fatte flere tiltak – noe etter Europa. Dette er den første liminalitet. Hva gjør vi? Flere aktiviteter står på programmet før avgang fredag 13. mars – for noen tradisjonelt en relativt ugunstig dato. Det flyter av spørsmål, løsninger og beslutninger i lufta. Skal vi avlyse all aktivitet, stenge skuta, hvem har vært sammen med de som har symptomer, kan vi teste dem, får vi teste dem, hvem kan testes? For undertegnede, som var militær sjef, var spørsmålene betydelig flere enn svarene. Til tross for noen modifiseringer går vi fra et forutsigbart program, til en helt usikker situasjon.

Akkurat når og hvordan beslutningen om å stenge fartøyet ble tatt, er vanskelig å si i etterkant. Sivil kaptein med sin stab og militær skipssjef med sin stab inklusive legen var alle involvert. På et tidspunkt går det fra å være en flytende dynamisk situasjon uten klare grenser eller struktur til å være en fast beslutning som setter helt klare grenser. I dette tilfellet var grensen at ingen skulle i land og ingen skulle ombord. Vi skulle beskyttes fra smitte i land og eventuell smitte ombord skulle holdes ombord. Men, selv slike klare grenser er ikke helt faste – de er semi-permeable. Altså hadde vi unntak som vi måtte forholde oss til.

Dette skapte masse diskusjon, vurderinger og spørsmål. For eksempel:

- Hva med proviant, hva med sivile besetningsmedlemmer som er på vei og skal avløse – og som vi er helt avhengige av?
- Hva med eventuell testing – skjer den ombord eller sender vi dem i land?

Dette avstedkom et par viktige lærdommer. Det blir krevende å kommunisere mening. Alle beslutninger er fulle av huller og logiske brister. Her opplevde jeg som leder at det beste var å bare anerkjenne at de var der og kommunisere disse helt nøkternt og ærlig. Ja, ingen kan gå i land – unntatt noen. Et paradoks som alle måtte leve med. En liminalitet, en gråsoner, en utydelighet. Som leder må du lære deg å stå i slike uklare grenser. Verden er aldri binær eller 0 -1 kategorier. Du må løse problemene innenfor uklare rammer. En viktig oppgave for lederen blir da å støtte medarbeidere i å stå i en uryddig situasjon, du må vise med hele deg at det er mulig å stå i det, beholde roen og humøret – det smitter.

Den andre lærdommen er at beslutningen kommer fra et felleskap der og da. Selv om vi var alene, så støttet vi oss på hverandre når beslutningen skulle tas. Ikke ett møte var planlagt i denne fasen. De var gjerne ad-hoc, dukket opp fordi man støtte på hverandre eller ble tatt på kort varsel. Da måtte man samle sammen de man der og da mente var sentrale. Således var det greit å være ombord, sjelden lange avstander for å finne folk. Et sentralt spørsmål for alle ledere i slike situasjoner er derfor: hvem må være med i denne samtalen nå? (Stacey, 2000, 2003). Svaret er ikke alltid entydig og av og til misser man ut på noen som burde vært med eller sitter med gode råd eller oppdatert informasjon. Men bare å stille seg det viktige spørsmålet er svært god hjelp i seg selv og kan lede til at viktig informasjon, vurderinger og løsninger kommer til overflaten.

Roller ansvar og myndighet

Man skulle tro at på et marinefartøy så var roller, ansvar og myndighet rimelig klart og tydelig. Det er det som regel, men ikke alltid. KNM Statsraad Lehmkuhl er i en spesiell situasjon all den tid Forsvaret har leid fartøyet og heist kommando av endel praktiske årsaker (militært personell med våpen ombord). I tillegg har enhver organisasjon interessenter og personell med mere eller mindre sterke meninger (Johnsen, Vanebo, & Bush, 1995). Denne spenningen kan vi observere i vår hverdag med Folkehelseinstituttet, politiske myndigheter og næringslivet. Førstnevnte kommer med faglige råd fra faglige interesser. Sistnevnte kommer med krav basert på egne økonomiske interesser og politikere skal prøve å beslutte noe som ivaretar flest mulig interesser – også egne gjenvanngsmuligheter.

Dette skaper flere liminaliteter som legger seg oppå den usikre situasjonen, et isolerende lag som kan hindre fri sikt og klarsynte vurderingen med tilhørende beslutninger. For det første har vi grensen mellom sivil kaptein og militær sjef. I utgangspunktet har den sivile kapteinen ansvaret for sikkerheten, men mil sjef har ansvaret for det militære oppdraget ombord som grovt sett handler om utvikling av sjømilitære ledere. Et særtilfelle vil være ved et eventuelt militært angrep, da vil militær sjef måtte ta noen flere beslutninger på vegne av fartøyet og dets sikkerhet.

I forkant av toktet brukes det endel tid på å avklare roller mellom sivilt og militært mannskap. I tillegg har det over 18–19 år utviklet seg en relativt klar fordeling av roller og ansvar på dette toktet. Noe er eksplisitt noe er implisitt – vi bare gjør det slik uten at det er nedfelt i noe skriftlig.

I Korona-situasjonen settes roller, ansvar og myndighet, både eksplisitte og implisitte på prøve. Hvem bestemmer egentlig hva i en situasjon som ikke har en ordre, en sjekklister, en prosedyre eller en sedvane vi kan følge?

Band Aid-arrangør Bob Geldof hang opp skiltet «Leave Your Ego at the Door», da han hjalp produksjonen US for Africa med låta «We are the World». Det sies at artisten Prince snudde i døra da han så skiltet. Bob Geldof skjønte at skulle det i det hele tatt bli en låt, så måtte berømte artister med tilhørende ego alle begrense seg og slippe andre til. Det var tross alt et viktig fellesprosjekt. Denne lærdommen var så absolutt tilstede og viktig ombord på "Lehmkuhl" i denne perioden. Det var ikke stedet for hverken kaptein, militær sjef eller lege (eller for den saks skyld noen andre i sivil besetning eller militær stab) å ri egne egoer for å beholde eller uttrykke sin makt og status. Jeg tror at vi klarte i tilstrekkelig grad å legge slike ting nok til side til at vi fungerte sammen og fikk diskutert åpent og ærlig alle problemer, bekymringer, vurderinger og løsninger. Jeg bruker bevisst ordet *tilstrekkelig* fordi det aldri blir helt perfekt – dette er en liminal sone i seg selv. I bakgrunnen vil vi alle i ulik grad hige etter status, makt eller anerkjennelse. For å unngå at dette tar unødig stor plass kreves direkte og ærlig kommunikasjon – og ikke minst gode relasjoner og godt humør. Humor smil og latter blir et viktig «smørende lim» som gjør at lite energi går med til å måtte lure på eller bekymre seg for relasjonene eller egen posisjon i gruppa. Et eksempel er at det foregikk mange møter og avklaringer av uformell art. Kaptein til mil. sjef, kaptein til lege, lege til mil sjef etc. Dette kunne vi gjøre uten at det ble et nummer av at noen ikke var med etc. Det løste vi i så fall opp i etterpå og holdt hverandre oppdatert.

Et annet spennende eksempel på rolle-, ansvars- og myndighetsliminalitet var forholdet til kadettene. De hadde jo sin egen kadettsjef med tilhørende stab. Kaptein og mil. sjef forsøkte så lang som mulig å involvere kadettsjef med sin stab i alle vurderinger og beslutninger. Da utnyttet vi situasjonen som verdifull ledertrening for kadettene. De ble da aktive deltakere både i beslutninger og i den usikkerheten som de foresatte stod i. Videre brukte vi det også som informasjonskanal til kadettmassen. Dette var ikke alltid like enkelt, og noen ganger kunne vi gå litt oppå hverandre, og vi skapte kanskje mere liminalitet enn nødvendig. Likevel var dette en ledertreningsmulighet som vi ikke kunne la gå fra oss. Som nevnt i innledningen inneholder liminalsonen et ikke ubetydelig potensiale for læring og vekst.

Det er rimelig klart for meg at godt teamarbeid var nøkkelen til å håndtere situasjonen. Vi satte hyppige krigsråd, og vi var avhengig av en gruppedynamikk som kunne håndtere en situasjon i liminalsonen. En dynamikk preget av fleksible roller, rimelig lik innflytelse, konstruktiv kritikk og felles mentale modeller er nødvendig for å mestre flytende situasjoner (Sjøvold, 2006, 2014). Jeg tror vi lyktes rimelig bra med dette. Enkeltindividene vekslet bra på lytting, styring, omsorg og kritiske innspill. Innflytelsen opplevde jeg som balansert, men det er vanskelig å si om vi hadde felles mentale modeller av selve gruppedynamikken oss imellom.

Men vi hadde rimelig felles forståelse av situasjonen, noe som ble muliggjort av at det var åpning for å sjekke ut egen forståelse når man var forvirret, frustrert eller sliten. Igjen, det lå en god tillit i bunn for dette, noe som her helt fundamentalt for at gruppen skal virke. Ikke tillit som at vi har det hyggelig, men tillit av typen psykologisk trygghet (Edmondson, 1999) som gjør at man tør hive seg utpå med alle sine synspunkt, vurderinger eller forståelse av situasjonen.

## Venting

Det å vente er i seg selv en liminalson. Man har forlatt en situasjon eller en tilstand og venter på at en ny tilstand eller situasjon skal materialisere seg. Venting er i seg selv stress fordi man higer eller lengter etter den nye tilstanden, av og til uavhengig om den nye tilstanden er positiv eller ikke. Venteværelset hos tannlegen er av og til verre enn stolen i seg selv. Det spesielle med venting er at man ikke kan gjøre noe særlig aktivt for å påvirke situasjonen, man er på en måte maktesløs.

Den første ventingen vi var utsatt for var å vente på om vi faktisk fikk testet de fire som hadde smittesymptomer. Her brukte legen størsteparten av en hel dag til å ringe rundt for å avklare muligheter for testing. Det var en utmattende runddans. Jeg har enda bildet i hodet av legen på dekk med to telefoner der han blir sendt videre og videre i et tilsynelatende endeløst byråkrati. For legen var dette en helt egen liminalson. Det å ikke vite mere enn den neste du blir satt videre til, er i sannhet en uklar situasjon. På et tidspunkt stakk jeg til ham en sjokolade så blodsukkeret skulle holde seg sånn rimelig i vater. For oss andre bestod tålmodigheten i å ikke hele tiden spørre om status. Det var ikke lett. I slike situasjoner er virkelig tålmodighet dyd for en leder. Lederen må rett og slett la tingene få gå sin naturlige gang. For hver gang du griper inn, forstyrrer eller oppholder prosessen og ting tar enda mere tid. Riktignok var det noe dialog for å støtte legen i hva som var neste steg, men det var for å fremme og ikke for å vite eller hemme. Til slutt åpnet muligheten seg og vi fikk sendt de fire til testing på et sykehus i nærheten.

Venting ble nå avsløst av ny venting. Nå måtte vi vente på at de kom tilbake. Vi kunne jo ikke være sikre på om det faktisk ble testing før de var tilbake og rapporterte at de var blitt testet. Det tok mye lengre tid enn vi trodde. De var borte i flere timer, selv om sykehuset var i synsavstand fra der fartøyet lå. Nok en anledning til å teste egen venteferdighet.

Hvis vi nå trodde at den verste ventingen var over, så tok vi skammelig feil. Den lengste og verste gjenstod – venting på prøvesvarene. Det ble antydning to til tre virkedager før svarene kunne være klare. Alle oppfattet raskt at dette kunne drøye til over helgen. Det ble en usikkerhet i seg selv. Planlagt avgang var fredagen, nå var det onsdag. Et mye diskutert dilemma var da om vi skulle ta sjansen på å gå som planlagt og får resultatene på mail, eller om vi skulle vente. Handlekraft og uvisshet står i motsetning til visshet og tålmodighet i dette tilfellet. Det ble en vente og se beslutning.

Vi holdt oss selv i liminalsonen helt til fredag kl. 14.00. Jeg mener at vi satte dette som en siste tid, en grense, fordi da måtte vi avbestille taubåter etc. Før det avklarte vi alt praktisk med havnemyndighetene. Dette er et godt eksempel på at man ikke

alltid må være handlekraftig. Beslutningsvegring kan være nyttig i den forstand at den kan forvandles til god timing. Klokskap handler nettopp om rett handling til rett tid. Resultatet for oss ble klokskap fordi de negative prøveresultatene kom fredag til lunsj. Til enorm lettelse for alle ombord, letta tåken, vi så klart og kunne forlate havn uten bekymringer. Vi slapp å forholde oss til den virkelig vanskelige situasjonen som ville oppstått om en eller flere av prøvene var positive. Da ville vi stått overfor et mye vanskeligere valg hvorvidt vi skulle gå eller bli. Man kunne se for seg å måtte ligge til kai i månedsvise mens smitten raste seg ferdig på skuta, eller ta en sjanse på å gå med smitte ombord å satse på at unge, friske mennesker ville håndtere et korona-forløp helt fint over Atlanteren. Denne beslutningen ville vært rimelig følsom for initialbetingelsene. Den såkalte sommerfugleeffekten kommer til anvendelse her. Det var en beslutning der små variasjoner i begynnelsen kunne få store konsekvenser senere.

- Hvis vi valgte å bli kunne vi risikere å bli i arrest?
- Hvis vi valgte å gå kunne vi risikere store sykdomsutbrudd i Atlanteren?

Jeg overlater til den enkelte leser å tenke litt på dette. Hva ville du gjort? Tro meg, vi diskuterte mye!

Avslutningsvis her vil jeg si noe om aktivisering i denne venteperioden. Det synes allment kjent at produktiv aktivisering er nyttig i slike situasjoner. Det ble svært viktig også her. Vi satte i gang med undervisning og skipsarbeider. Det å få tankene over på noe annet er fint og mentalhygienisk riktig i venteperioder. Det ble en god måte å håndtere stress og usikkerhet. På en måte var vi i gang med hjemreisen når vi satte i gang med aktiviteter som egentlig hørte hjemme etter at vi skulle gått fra kai. Så nok engang lærer vi at aktivitet og godt arbeid hjelper i liminalsoner. Intet nytt under solen, altså!

## Kommunikasjon

Det ville vel være å slå inn vel åpne dører å hevde at kommunikasjon blir viktig i liminalsoner. Men språket er faktisk en liminalsoner i seg selv. Språket er egentlig en ganske uryddig affære. Ord setninger og utsagn kan ha betydelige forskjeller hos sender og mottaker. Likevel blir det en mening og forståelse av det hele. Vi definerer *ledelse* som et målsettende, problemformulerende og språkskapende samspill mellom relevante andre (Johnsen et al., 1995). I liminalsonen blir språkskaping eller kommunikasjonen ekstra viktig.

For meg som leder ble det viktig å være tydelig på det følgende:

1. Hva er fakta, hva vet vi, hva vet vi ikke?  
Dette blir helt sentralt for å unngå for mye spekulasjoner og teorier. Det å faktisk vise at det er ting vi ikke vet – ting kan være «uvitbare» akkurat i øyeblikket er en sentral lederferdighet i liminalsonen.
2. Er man like tydelig på hva som er fremtidige muligheter, alternativer og valg?  
Altså synliggjøre dilemmaer og valg som vi alle står overfor. Her må man igjen «leave the ego at the door». Du kan ikke alltid ha klare svar som sjef. Det å være tydelig på det uklare blir i seg selv en slags klarhet.

- Jeg velger å kalle dette en åpen hånd-policy. Jeg har ingen informasjon i en lukket hånd bak ryggen. Hvis jeg har det, så er det kun egne spekulasjoner og uferdige vurderinger som ved å deles bare skaper mere forvirring, stress og frustrasjon.

Hele hensikten med dette er å styre de ulike persepsjonene eller virkelighetsoppfatningene i besetningen. Det er en måte å skape mening. Denne meningsskapingen får konsekvenser for fremtidig oppslutning om beslutninger. Dersom man har vært tydelig på viten, uviten og alternativer så vil en fremtidig forståelse for beslutninger bli enklere – men fremdeles ikke lett – fordi det er liminalsonens natur, tåken tar tid å lette. Vi ser ikke klart før i ettertid.

Selve metodene for å kommunisere varierte. Noe ble tatt på fellessamlinger av kadettene selv, noe tok jeg, noe tok kapteinen, noe bare spredte seg av seg selv. Det siste skal man selvsagt være forsiktig med og man må raskt ta livet av usunne rykter, men av og til kan «rykter» være en effektiv informasjonsspreder. Jeg tror for eksempel aldri vi informerte om at de fire som var på sykehuset var tilbake etter testing, men jeg tro alle fikk det med seg likevel – det var stor ståhei på dekk da de kom tilbake.

En utfordring var jo at det var noe forskjellig behov mellom sivil og militær besetning: Her ble det tidvis separate møter som skulle løse dette. Jeg tror at som sjef vil du aldri klare å informere nok i en slik situasjon. Dette er en liminalson i seg selv. Det må du lære deg å leve med. Da blir det desto viktigere å tenke over hva som i hvert fall må kommuniseres ut og hva som må være helt klart. Dersom man har noen slike «tyngdepunkt» så kan man lettere leve med at noe ikke fullt så vesentlig glipper, blir misforstått eller rett og slett feil.

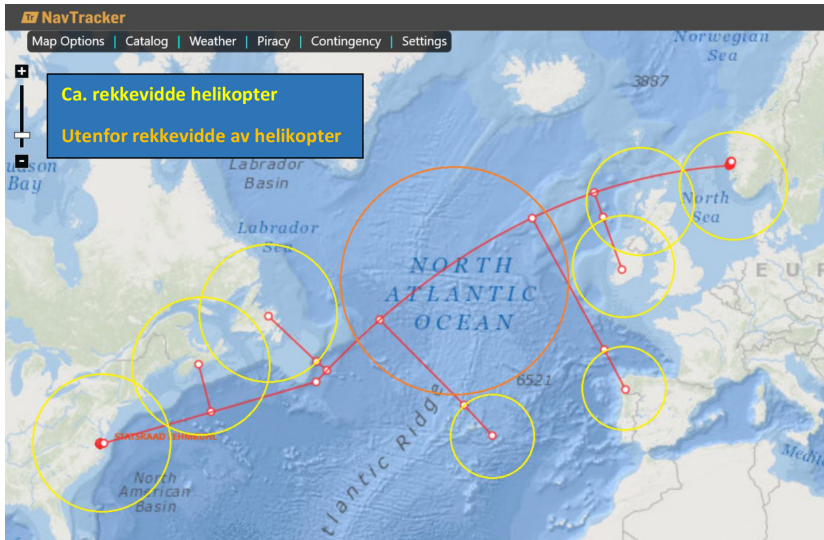
En språkskapende morsomhet utviklet seg på morgenmøtene til militær stab under overfarten. Vi hadde stadig noen som var småforkjølt og med milde influensasymptomer. Noen ble isolert på sykelugaren, og noen arbeidet som vanlig. Vi utviklet da et begrepsapparat for dette. Syk, pjuks, sjaber, maroder, stusselig, svak. Vi diskuterte mye om det gikk to pjuke på en maroder, eller om sjaber var verre enn syk. Her har medisinsk fagfelt noe å jobbe med. Dette moret vi oss altså med og representerte et viktig humorinnslag i en potensielt alvorlig situasjon.

Vanligvis vil vi holde ganske streng mobiltelfondisiplin på slike tokt. I dette tilfellet ble det løsnet opp på (en beslutning kadettsjefen tok). Det var stort behov for å kommunisere hjem både for å få vite hvordan det gikk der hjemme, men også for å betrygge hjemmefronten. Det som før var en klar grense ble nå en litt mykere overgang, nettopp for å gjøre tilstanden i liminalsonen lettere å bære. Man kunne ringe hjem helt til dekningen forsvant et lite stykke utenfor kysten av USA. Kadettene beholdt sim- kortene hele turen over, dog selvsagt ubrukelige store deler av turen, men det gav nok et lite mentalt løft i en usikker situasjon.

#### Point of no return

Av og til kan det være nyttig å sette avbruddskriterier før man går inn i en potensielt vanskelig situasjon. Det er lurt å gjøre dette når man tenker rimelig klart, er uthvilt og mett. Når det oppstår en kritisk situasjon senere kan det være for sent og det er ikke sikkert slike avbruddskriteriene blir like gode. Slik var det

også for oss. Vår største bekymring var at det finnes et område på vår kurs over Atlanterhavet som ikke har helikopter dekning som kan hjelpe oss med evakuering av eventuelt alvorlig syke. Dette «sorte hullet», som vi etterhvert kalte det, ville vare ca. en uke av seilassen og representerte således en stor rent fysisk liminalzone.



Vi bestemte oss derfor på forhånd, ved hjelp av nyttige kart kapteinen fikk laget, for et grense der vi måtte bestemme oss for om vi skulle krysse «hullet» eller returnere. Selve denne grensen var også en liminalitet i seg selv. Den var ikke en helt konkret strek i kartet, snarere et omtrentlig område. Vi kunne for eksempel forestille oss at vi hadde tid til å gå et stykke tilbake for å gå et helikopter i møte. Men vi var enige om at mellom dag fem og syv etter å ha forlatt Norfolk, måtte vi bestemme oss. Selve kriteriene for avbrudd var heller ikke helt enkle å lage. Det var åpenbart at det var nyttig å ha denne diskusjonen på forhånd. Etter endel diskusjon, der det var legen som måtte gjøre de fleste vurderingene, så kom vi fram til at dersom vi hadde en situasjon i løpet av dag fem til syv som ikke var medisinsk bærekraftig for kryssing av «hullet», så skulle vi snu. Hva nøyaktig begrepet medisinsk bærekraftig inneholdt var en liminalzone i seg selv. Det var et ord som ble skapt (språkskaping) for oss der og da. Det gav en mening for oss men den var nok rimelig implisitt og kan ikke uten videre vises til andre utenfor skuta. Begrepet inneholdt antall syke, alvorlighetsgrad, kapasitet på sykelugar og mulighet for å lage separate soner på skuta. Men det var ikke konkrete tall som for eksempel 10 syke. Det anså vi som en vurdering som måtte gjøres der og da, før «hullet» skulle krysse. Likevel tror jeg det hjalp å etablere en rimelig felles mental modell før vi gikk fra kai. Dersom vi hadde fått et utbrudd, så tror jeg vi hadde vært rimelig godt forberedt på å holde et godt krigsråd og tatt en god beslutning på om vi skulle krysse «hullet» eller returnere til USA/Canada.

Det å eventuelt returnere representerte også en stor liminalitet:

- Hva ville da skje?
- Ville vi få komme til en kai?
- Krysse grensen?
- Hvor lenge ville vi i så fall bli på feil side av Atlanterhavet?

Heldigvis ble dette ikke aktuelt, men det lå og gjæret i bakhodet på flere. Jeg tror ikke vi orket å snakke for mye om dette heller. Kanskje valgte vi ubevisst bort for mye pessimisme. Kanskje hjalp den optimistiske naturen til mennesket oss. I andre tilfeller kommer den til uttrykk som beslutningsfelle nærmere bestemt optimistfellen (Eid & Johnsen, 2018). Nå var det like mye en hjelp for å holde humør og fremdrift.

### Overfarten

Når først fartøyet gikk fra kai, satte skipsrutinene seg raskt. Dette gav en egen ro for mannskapet. Det var stor jubel og glede når prøveresultatene kom tilbake som negative. Ikke bare fordi man da kunne gå fra kai og starte turen hjem, men like mye fordi man nå var ute av en liminalsoner. En viktig usikkerhet var borte og en slags normalitet var gjenopprettet.

Men gradvis ble en ny liminalitet tydeligere. Hva ville skje når vi kom hjem? En usikkerhet som ble mye diskutert og spekulert rundt, var om vi måtte i karantene eller om overfarten i seg selv på tre uker var karantene god nok. Her ble det også venting og usikkerhet før vi fikk svar at jo, overfarten telte som karantene – så fremt ingen ble syke underveis. Dette ble neste liminalitet. Selv om vi hadde testet fire så kunne vi ikke være helt sikre på at ingen andre hadde viruset. Noen ganger kunne jo symptomene være svært svake. Derfor ble flere isolert på sykelugaren på veien over fordi de hadde milde forkjølelssymptomer. Dette ble dog vurdert som helt normalt med tanke på trekk, arbeid i kulde på dekk etc. Noen ble isolert bare noen dager, ett tilfelle en hel uke. Her bestod liminaliteten i at vi aldri var helt sikre på om det kunne være Korona.

Det ble også en liminalitet for dem som ble isolert. For dem ble venting og kjedsomhet et reelt problem. Det var ikke lett å støtte dem siden kontakt skulle være på et minimum. Legen var eneste underholdning de hadde, sammen med egen PC med tilhørende filmer/serier.

Ettersom tiden gikk kom vi sakte men sikkert ut av denne liminalsonen også. Det ble færre og færre på sykelugaren og færre og færre med forkjøles symptomer. Da vi kom til Bergen var vi derfor så sikre det er mulig å være at ingen hadde virus.

Medisinsk status ble rapporter hjem hver dag. Vi fikk også status fra Sjøkrigsskolen. Sjøkrigsskolen var rammet ganske hardt med 13 smittede en periode. Dette ble også en liten usikkerhet for oss og hvordan anløpet ville bli. Men før anløpet drøftes er det viktig å diskutere en liminalitet til.

Sivil besetning fikk en ny situasjon å forholde seg til. Siden alle tokt og skjærgårdsturer ble kansellert frem til 8. juni, og stiftelsen er en kommersiell virksomhet avhengig av inntjening, så fikk de nå permitteringsvarsel. Dette skapte mye usikkerhet blant sivil besetning. Ikke bare stod jobbsikkerheten i fare, men det var også



stor usikkerhet rundt hva de skulle gjøre når de kom til Bergen. Det ble planlagt med dokk og vedlikehold, men med tilhørende usikkerhet rundt hva som faktisk skulle gjøres, hvem som skulle jobbe og hvem som skulle ha fri. I tillegg var det stor usikkerhet for danske og svenske besetningsmedlemmer. Spørsmålet var en stund om de i det hele tatt fikk lov til å reise hjem eller om grensene var stengt. Det var også et spørsmål om hvis de fikk reise hjem, måtte de da i karantene hjemme? For sivil kaptein var det en utfordring å håndtere informasjon fra land og holde sitt mannskap oppdatert om alle disse forholdene. Her var sivil besetning svært profesjonelle og oppfattet ikke at det gikk ut over den daglige driften ombord – noe som kanskje ville vært helt naturlig. For meg som militær sjef var det viktig å være oppmerksom på dette. To tiltak så jeg på som fruktbare, det ene var å støtte sivil kaptein så godt som mulig. Dette bestod egentlig bare i å videreføre de gode samtaler om løst og fast. Denne relasjonen ble etterhvert svært viktig. Det å kunne ha gode samtaler med kapteinen hjalp også meg i liminalsonen. Det ble en viktig ventil uten at vi var indiskret og utleverte hverandres organisasjoner på noen måte. Jeg hadde selvsagt gode samtaler med andre ombord, likevel ble relasjonen til sivil kaptein ekstra sterk i denne periode. Jeg mener at dette viser at det skal ikke mye til av gode samtaler og trygghet før man føler seg bedre som leder og dermed blir mere effektiv. Det andre tiltaket var at jeg informerte kadettene om sivil besetnings vanskelige situasjon. Dette for å forberede dem på at noen kanskje oppførte seg litt annerledes, og at de måtte utvise raushet i så tilfelle. Dette tror jeg ikke kom til særlig anvendelse pga. sivil besetnings nevnte profesjonalitet. Likevel er raushet på hverandres reaksjoner og tilstander i liminalsonene svært viktig. Det legger grunnlaget for psykologisk trygghet og derfra til produktivitet i en ellers usikker situasjon.

## Hjemkomst

Den største liminaliteten rundt hjemkomsten var spørsmålet om vi hadde noen med symptomer og dermed måtte testes.

- Hva ville i så fall skje med oss?
- Måtte vi isoleres på skuta langs kai?
- Hvor fort kunne vi få svar?

Dette var viktige spørsmål som holdt oss på pinebenken en god stund. Det ble svært viktig med dialog mot sanitetsstøtten på land og hvordan de sammen med legen vurderte tilstanden vår. Heldigvis ble jo konklusjonen at alle var såpass friske at ingen testing var nødvendig.

Det å lykkes med hjemkomstfasen ble svært viktig for oss. Det å gå ut av en operasjon på en verdig og god måte blir viktig for at både læring og relasjoner får en avslutning som har en viss varighet. En for brå avslutning uten gode riter gjør at liminalsonen ikke avsluttes helt og man kan stå igjen med spørsmål eller tomrom som kunne vært fylt.

Det ble tidlig klart at det ikke ville bli en velkomst på Bradbenken i Bergen med familie og hornmusikk på kaia. Der var allerede en viktig avrundingsmulighet borte. En periode var muligheten likevel tilstede at vi kunne seile en sviptur innom

Vågen å syngte fra mastene for tom kai. Her ble det skapt positive forventninger blant besetningen som dessverre ikke ble oppfylt. Kommunen kunne ikke godta dette i det aktuelle tidsrommet – noe som var forståelig nok. Dette er også et kjennetegn på liminalitet. Gode nyheter kan fort bli dårlige nyheter. Som leder gjelder det da å ikke klynge seg til mulige løsninger, utfall eller ideer. Av og til må man holde litt igjen på planer fordi sannsynligheten for gjennomføring er lav, av og til må man bare kommunisere rett frem og ærlig at akkurat den planen ble det ikke noe av. Det må alle leve med. Personlig måtte jeg gå tilbake på flere ting som jeg trodde skulle skje. utfordringen for ledere er som regel frykten for å fremstå som rotete, vinglete eller planløs. Jeg tenker at det er vel så mye en personlig persepsjon og ikke nødvendigvis en reel sak. Man bruker jo mye tid på «hva vil de andre tro om meg nå?» - disse mystiske «andre» som aldri er konkrete, men en slags tåkete masse av innbilte kritikere. Min løsning er å være ærlig og rettfrem, også i forkant. Dette kan skje, dette håper vi på. Dersom det går i vasken, så tar man ansvar for det man kan ta ansvar for og sier rett ut etterpå at dette ble ikke som planlagt – dessverre. Mitt inntrykk er at de fleste, med unntak av journalister, aksepterer dette med god ro. En viktig liminalitet var hvordan arbeidet rent praktisk skulle organiseres når vi kom til kai på Sjøkrigsskolen. Her måtte vi leve i en viss usikkerhet på hva som egentlig gjaldt.

- Kunne vi gå i land?
- Kunne kadettene sove på rommene sine?
- Kunne staben dra hjem?

Det ble tydelig etterhvert. Vi fikk klare grenser og føringer for hvordan vi skulle te oss mens vi gjorde det avsluttende arbeidet før vi forlot skuta for godt.

Altså ble en liminalitet erstattet av rimelig klare grenser, rutiner og prosedyrer. Nok en interessant lærdom, tenker jeg. Av og til kan liminalitet erstattes av prosedyrer, rutiner og klare føringer. Det er viktige og nyttige verktøy i liminalitetsledelse. I denne fasen var det ganske mange planer som faktisk slo til. Det tenker jeg det er viktig som leder å holde opp og vise frem for sine medarbeidere. Dersom du tenker over det, så er det rimelig mye som går etter planen selv om det ikke virker sånn. Vi bare glemmer å telle det som går bra fordi det som gikk dårlig overskygger det andre. Rent evolusjonært er hjernen som teflon på gode opplevelser og borrelås på dårlige (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). Som sjef må du derfor ofte minne deg selv og de rundt deg på hva som går bra. Ikke på en naiv og overoptimistisk måte, men på en realistisk og nøktern måte. Vi får masse ting til – det gir selvtillit – derfor må det feires. Feiret ble det også. Som eneste forsamling i kongeriket kunne vi ha en god fest ombord mens vi lå til kai. Dette fordi vi hadde en klar grense på landgangen overfor våre omgivelser.

Avslutningen var ikke bare fest. Vi kjørte debrief, vasket og losset fartøyet slik at skuta var i god stand da vi forlot den. Alt i alt ble dette en god og verdig avslutning der læring og gode minner ble forsterket noe som er meget nødvendig i alle operasjoner.

Nå ventet bare den neste liminalsonen – hjemkomst. Alle oss som hadde vært i en boble ombord skulle nå ut i et helt annerledes Norge enn det vi var vant til. Personlig måtte jeg ha opplæring for å gå på butikken!

*Alle feil og unøyaktigheter i hendelsesforløpet står fullt og helt for forfatterens regning. Vennligst ta med deg det du synes var lærerikt, vennligst legg til side det du fant unyttig, feil eller som rein skjær galskap.*

## Referanser

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323>
- Brunstad, P. O. (2005). Krigens ingenmannsland. FTLK Skriftserie-PACEM, (Oktober 2005). Retrieved from <http://pacem.no/2005/krigens-ingenmannsland/>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2018). *Operativ Psykologi*. Fagbokforlaget.
- Johnsen, E., Vanebo, J. O., & Bush, T. (1995). *Ledelse av ledelsesprosessen*. Otta: TANO AS.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stacey, R. (2000). The Emergence of Knowledge in Organization. *Emergence*. [https://doi.org/10.1207/s15327000em0204\\_05](https://doi.org/10.1207/s15327000em0204_05)
- Stacey, R. (2003). Complex Responsive Processes in Organizations. In *Complex Responsive Processes in Organizations*. <https://doi.org/10.4324/9780203361481>

---

# Moralsk stress og moralsk skade på korona-fronten i Norge

Olav Kjellevold Olsen

Den pågåande korona-pandemien har snudd eit stabilt norsk arbeidsliv på hovudet i løpet av berre nokre dagar, og det som var stabilt er brått bytta ut med usikkerheit, stort arbeidspress og ei oppleving av å ikkje strekke til. Mange opplever no å ikkje få gjort jobben sin skikkeleg og strevar med ei kjensle av stadig å svikte folk som treng dei. Bioingeniørar må avvise testing av fortvila folk med smittefrykt. Sjukepleiarar rekk ikkje trøyste livredde pasientar. Psykologar må sette gruppe-terapi på vent for sårbare grupper. Sjukehusstilsette må avvise folk som ønsker å besøke alvorleg sjuke familiemedlemer. Prestar må forrette gravferder utan plass til sørgjande. Sosionomar får ikkje følge opp familiar der det er mistanke om overgrep. Legar må bortprioritere folk med alvorleg sjukdom. Lærarar klarer ikkje å følge opp svake elevar. Lista over det som burde vore annleis på jobb er altså lang for mange under denne pandemien.

Det å stå i ein slik spagat mellom det ein faktisk gjer og det ein føler ein burde gjort representerer ei form for mental belastning kalla *moralsk stress* innan psykologien. Dette er ein tilstand som kan føre til total utmatting for dei som står i det – og må difor takast på alvor.

Som eit ekstra lag med belastning står no sjukepleiarane og andre yrkesgrupper ved korona-fronten i betydeleg større fare for å *verte* smitta enn oss andre som sit trygt og godt på heimekontor eller er skjerma på anna vis. Desse «frontkjemparane» står også i fare for det ein korona-smitta arbeids- og sosialminister Torbjørn Røe Isaksen peikar på som ei særleg krevjande belastning, verre enn det å sjølv vere smitta, nemleg faren for å overføre smitte på andre.

Det høyrer diverre også med at fleire av dei som no jobbar i den spisse enden på sjukeheimar og helseføretak alt har opplevd å vere den som smittar. Dette kan opplevast som traumatisk, særleg om smitteoverføringa skjer som følgje av personlege feil, og den smitta vert alvorleg sjuk eller døyr. Ei slik oppleving kan igjen føre til det psykologien kallar *moralsk skade*. Dette er betrakta som ei alvorleg mental lidning som kan føre til langvarig sjukdom og avspora liv om ein ikkje får kontroll på det heile.

Trøblete er det også at det er lite kunnskap om omfanget og konsekvensane av slike belastningar som dette i arbeidslivet i dag. Det betyr at yrkesgrupper som til dømes sjukepleiarar og radiografar som no gjer ein stor innsats for å verne oss andre, ikkje får tilstrekkeleg forståing og respekt for den belastninga dei faktisk må tole på jobb. Det betyr også at fleire no truleg slit på jobb, gjerne i det stille, utan at noko vert gjort – korkje førebyggjande eller for å reparere. Ein er med andre ord språklaus i høve til kor vanleg dette er, kor belastande det er, og kvifor dette skjer – og har dermed og liten kontroll på korleis dette kan møtast og korleis me som samfunn kan støtte dei som støtter oss.

Med dette som utgangspunkt vonar eg denne teksten kan bidra til meir kunnskap og fokus på moralsk stress og moralsk skade slik at me kan ta betre vare på dei som står i fronten når kriser som korona-pandemien rammar landet. Men før me går meir inn på dette og kjem med konkrete råd om korleis dette kan handterast, startar me med å søke opp startpunktet. Kvifor vert me så prega av ei oppleving av å svikte moralsk? Kvifor bryr me oss? Eit kort svar kan vere fordi me treng å føle oss moralsk gode for å ha det godt med oss sjølv.

Smittefrykt og «tilkorthetsfrustrasjon» fordi ingen ønsker å bli utstøtt

Fleire ser eit behov for å føle seg moralsk ut frå eit evolusjonsteoretisk perspektiv (Hauser, 2006). Her vert moral sett som ein føresetnad for at menneske skal kunne ha tillit til kvarandre og leve saman i samfunn. Ein tek altså ikkje sjansen på å ha sårbare fellesskap med personar som manglar evne til rettferd og omsorg. Slik sett bidreg moral til «*survival of the (morally) fittest*», altså ein eigenskap som aukar sjansen for overleving (og vidareføring av eigne genar). I eit stammesamfunn vil då personar utan evne til moral komme til kort og ikkje finne ein plass – og slik sett verte utstøytte og døy. Moral handlar dramatisk nok om overleving etter dette synet, og representerer ein skatta eigenskap som vert overført genetisk for å støtte overleving for komande generasjonar. Slik sett er det ikkje å undre seg over at ei oppleving av å svikte moralsk nærmast automatisk skaper sterke følelsar i oss, og i verste fall ein nærmast lammande separasjonsangst som minner oss om faren for å bli utstøtt ved moralsk svikt.

Dette kan igjen forklare kvifor fleire studiar finn at me menneske er utrusta med ein særleg moralsk sensitivitet. Til dømes finn Willis og Todorov (2006) at moralrelaterte evalueringar av andre, basert på ansiktsuttrykka deira, skjer på under 100 millisekund – og at desse samsvarer med evalueringar gjort utan tidspress. Menneske synest med andre ord «førehandsprogrammerte» til å fokusere på moral og hurtig kunne vurdere moralske kvalitetar i andre. I ein annan studie finn Smetana og Turiel (2006) at fireåringar automatisk klarer å vurdere både det å gå i pyjamas til barnehagen og det å slå ei lita jente utan grunn som noko galt. Men på spørsmål om det er greitt dersom ein lærar gir tillating til begge deler, vil dei fleste gjerne gå med pyjamas, men intuitivt fasthalde slaget som ei krenking – og vegre seg for dette. Denne moralske sensitiviteten viser seg også ved at vårt kjenslemessige engasjement aukar betydeleg når eit forhold endrar karakter frå eit generelt sosialt spørsmål til å verte oppfatta som eit moralsk forhold (Rozin, Markwith & Stoen, 1997). Eksempelvis ville me truleg verte meir indignerte over naboen om han ignorerte «hytteforbodet» under korona-restriksjonane enn om han sleika ein tallerken under eit middagsselskap.

Fleire studiar finn også at me lar oss motivere av handlingar som kan bidra til at me sjølve føler oss moralsk gode. Til dømes undersøkte Titmuss (1987) ei hypotese om at innføring av løn ville stimulere fleire til å gi blod i blodbankar. Resultatet viste imidlertid, uventa nok, at dei som fekk betalt faktisk gav mindre blod enn dei som vart «avspiste» berre med takksemnd. Ein bi-effekt av studien vart og at fleire av dei alt etablerte blodgjevarane slutta å gje då lønnsordninga vart innført. Behovet for å gjere noko moralsk godt trumfar altså økonomi.

Korona-restriksjonar er slik sett ein oase for smørjing av vår moralske sjølvoppleving (aldri så gale at ikkje godt for noko). Me held heimeskule til me nesten vert galne, me lar ungane halde seg inne sjølv når me ønsker dei dit peparen gror, og me krøker oss inn i heimekontoret i boden – og kjenner samstundes på opplevinga av å vere god. Problemet med korona- pandemien er imidlertid at den på mange måtar også skaper i oss ei oppleving av å ikkje strekke til moralsk. Dette vert vanskeleg og fører fort til moralsk stress.

Moralsk stress når me opplever å komme til kort

Dei siste 25 åra har me sett ei auka interesse for stressreaksjonar knytt til anten å føle seg pressa til å gå på akkord med eige moralsk samvit eller der ein kjenner samvitet i strid med organisasjonen sine reglar og normer (Hyllengren et al., 2016). Slik sett kan moralsk mot, der ein går mot straumen og held fast på moralske standardar skape like mykje stress og ubehag som der ein firer på moralske krav. Ein del studiar viser at eit slikt moralsk stress påverkar arbeidsmotivasjon og jobbyting negativt. Til dømes syner ein studie av svenske naudhjelparar i internasjonal innsats på Haiti at ei slik oppleving er tett knytt til meinings- og maktesløyse – kombinert med sterke negative emosjonar i form av frustrasjon og raseri (Nilsson et al., 2011).

Tilsvarande fann DeTienne (et al., 2012) at moralsk stress tærer på kreftene i form av utmatting og svekka jobbtrivnad også i meir kvardagslege jobbsettingar (amerikanske finansinstitusjonar). Moralsk stress er med andre ord ikkje ei utfordring som berre gjeld i kriser. DeTienne fann her at moralsk stress førte til at dei tilsette ønska seg bort frå jobben. Frå denne studien merker me oss og at sjølv då forskarane kontrollerte for stressorar som lav leiar- og kollegastøtte, rollekonflikt, mangel på autonomi, konfliktnivå i familielivet, etc., så sto moralsk stress framleis igjen som ei signifikant forklaring på utmatting, lav trivnad og ønske om å slutte jobben.

Det er og verd å merke seg at få studiar har sett på moralsk stress blant norske arbeidstakarar, sjølv om tilstanden nok er relativt vanleg. Me veit difor lite om omfanget både i normale arbeidssituasjonar og i kriser. Frå amerikanske studiar av militært personell får me imidlertid ein indikasjon på omfanget i kritiske situasjonar. Eksempelvis rapporterte 60 % av returnerte soldatar frå Afghanistan og Irak at dei hadde sett såra og sjuke kvinner og barn dei ikkje hadde kunne hjelpe under oppdraget, 27 % hadde opplevd å stå i moralsk krevjande situasjonar utan å vite korleis dei skulle handtere dei og 25,5 % hadde opplevd sterkt ubehag ved å observere andre sine umoralske handlingar (Wisco et al., 2017).

Me veit altså lite om i kva grad og korleis moralsk stress påverkar jobbutføringa i ei norsk setting, kva høve som bidreg til å skape ei slik oppleving, og kva strategiar som vert nytta for å takle eit slikt press. Dette er uheldig, for slik kunnskap vil kunne gje ein peikepinn på i kva grad og korleis moralsk stress kan handterast til dagen. I tillegg kan det vise kva plass temaet bør ha i utdanningsløpa til særleg yrkesgrupper som sjukepleiarar og anna helsepersonell, som stadig står konfrontert med liv og død prioriteringar. Dette bør difor forskast meir på.

Korleis redusere nivået av moralsk stress på jobben?

Svaret på dette spørsmålet er sjølvsagt samansett. Noko kan handle om individuelle strategiar, noko den enkelte får til på eiga hand. Noko kan handle om arbeidsmiljø og leiing, altså noko den som strevar får tilført utanfrå. Fleire ulike grep, gjerne i kombinasjon, kan difor vere effektive. Nokre av desse kan til og med vere litt for effektive.

La oss då først som sist kikke på nokre moglege vegar ut.

## *I. Vane og mental flukt – tveegga strategiar for å dempe moralsk stress*

Ei generell utfordring for menneske som skal jobbe i kriser der ein vert utsett for tøffe inntrykk er å tole å stå i situasjonen på ein måte som gjer at ein ikkje vert vippa av pinnen av synsinntrykk, lukt eller andre opplevingar. Dette krev som oftast ei form for tilvenning – kalla *habituering* i læringspsykologien. Tanken er her at dess oftare du vert eksponert for krevjande stimuli, eksempelvis lemlesta lik, mishandla kvinner eller barneprosituerte, dess lågare stressaktivering vil du få. Det fine med dette er lågare mental belastning i situasjonen, medan faren er at ein til slutt stoppar å reagere på ting som bør plage oss.

Slik habituering kan også tenkast å virke ved moralsk stress. Sjukepleiarar venner seg etter kvart til å gå forbi omsorgstrengande pasientar, legar venner seg til å avlyse mammografi for brystkreft-opererte, og politi arresterer nedkøyrd rusmisbrukarar som burde hatt behandling - og lever greitt med dette. Ein kan altså verte mindre stressa av å gå på akkord med eigen moral om det vert ein vane. Ulempa er at dette både kan gjere at ein vert meir kynisk i jobben, og at det kan komme ein blåmandag i andre enden der ein får problem med å leve med seg sjølv.

Dette gjeld også om ein nyttar *disassosiasjon* eller *unnvikande meistringsstrategiar*. Her «melder ein seg mentalt» ut av situasjonen, handlar mekanisk utan å tenke at dette vedkjem ein sjølv. Mange av oss kjenner oss nok igjen i dette, at me unngår å tenke på vanskelege ting eller kjenne på vonde følelsar, eller at me dagdrøymer oss bort frå ein tøff kvardag. Igjen kan dette ha noko positivt ved seg. Situasjonen ein står i vert mindre belastande. Men, ulempa er igjen at ein ikkje forhold seg til den situasjonen ein står i, og slik sett kan ende opp både som moralsk uansvarleg og med krevjande etterreaksjonar. Slik sett er både habituering og unnviking noko leiarar bør vere merksame på ved moralske stressorar. Det kan vere dårleg nytt – sjølv om stemninga er bra.

## *II. Balansering og mental recovery – evna til å koble av for å kunne vere på*

Ifølgje dei hollandske forskarane Bakker og Demeruti (2007) vil jobbprestasjonar vere avhengig av ein balanse mellom krav som til dømes arbeidsmengde og moralsk stress på eine sida, og ressursar som til dømes sosial støtte og meistringsopplevingar på den andre. Dess meir krav og press, dess meir ressursar må på plass for å halde oppe motivasjonen og ytinga. Det er imidlertid eit kjent problem at når krava brått aukar, som ved korona-pandemien og andre kriser, så heng ressursane ikkje med i svingane, slik at folk endar opp demoraliserte og utmatta.

Vedlikehald og påfyll av ressursar er med andre ord ei sentral oppgåve her for å oppretthalde eller auke toleevna til den enkelte. Noko av dette kjem frå andre, men noko kan den enkelte gjere sjølv - også i tilstandar av moralsk stress. Dette handlar mellom anna om mentale og fysiske «recovery- strategiar».

Ifølgje den dei tyske forskarane Sonnentag og Fritz (2007) inneber dette mellom anna å kople mentalt av, tenke på noko anna, og ikkje kverne rundt på dei same tinga heile tida, for på den måten å få roe ned stressaktiveringa og hente seg inn. Mange studium viser også at dei dagane ein klarer dette, så forplantar dette seg til meir positivt humør, jobbengasjement og ikkje minst betre jobbutføring, med varigheit også til dagen etter, særleg i periodar med stort press. Fleire studiar viser



også at dette er ein kompetanse som varierer stort mellom folk, men også i kva grad den enkelte evner å bruke dette frå dag til dag. Dette krev altså bevisste strategiar og sjølvdisiplin, kvar dag, og ikkje minst arenaer der ein får fokusert på noko anna, der ein distraherer seg sjølv, som trening og positive hobbyar. Ting å kople om til, med andre ord. Dette er difor eigenskapar som er viktige å trene på – og praktisere både på jobb, og ikkje minst etter jobb. Det å ta jobben med seg heim i tanken er med andre ord ikkje ein god ide om ein skal meistre moralsk stress over noko tid.

### *III. «Fix it» - fjern belastningar og krav som skaper moralsk stress*

Ei anna tilnærming er å fjerne opphavet til moralsk stress, ei form for problemløysande meistring. Dette handlar då om å identifisere moralsk stress, ta dette på alvor, og samtidig analysere og forstå kva som skaper dette. Då kan ein konkret gå inn og endre, for å styrke. Til dømes kan ein styrke bemanninga, skaffe til veie betre utstyr for smittevern, endre rutinar slik at svake pasientar kan få familiebesøk, eller betre opplæring i handtering av smitta personar.

Dette krev ofte tiltak som kostar pengar, og som rammar budsjett. Dette kan vere vanskeleg særleg for leiarar som set sin flid i å halde orden i papira.

Men i periodar med stort moralsk stress bør administratoren trø ut av komfortsona og vise sjølvoppofrande atferd. Ta eit lite skritt tilbake, orientere seg – og så ta tak i det ekstra-ordinære. Legge til side planar frå før kvardagen vart snudd på hovudet, og slik sett ta situasjonen slik den er, ikkje slik den burde vært. Dette kan vere skummelt for den som administrerer, for her trør ein ut i faren for å verte kritisert og sett som rotete. Her gjer ein altså feil, når ein gjer rett. Samstundes er oppsida at dette motiverer og styrkar dei tilsette. I risikoen leiaren tek for å fjerne moralske stressorar, opplever dei som jobbar seg også verdsette. Slik skaper fort lojalitet og stamina ein krisesituasjon treng.

### *IV. Inspirerande og synleg leiarskap som ressurs*

Inspirerande leiarskap er i ein slik situasjon ein viktig ressurs for å halde trøkket oppe hos den enkelte. Det er nærmast oppsiktsvekkande kor mykje innsats og stamina ein god leiar kan skape i folka sine. Dette er leiarar som i krise tek eit tydeleg steg fram og viser at ho/han tek ansvar i det som kjem. I det uvisse viser leiaren håp og optimisme, vilje til å ta risiko for å komme vidare, peikar ut retning, inspirerer til innsats, utfordrar til kreativ og djerv tenking - og ser og vegleier samtidig den enkelte. Altså ein som bruker tid på synleg leiarskap.

Diverre er det vanlege gjerne det motsette. I krisetider svarer formelle leiarar ofte med mindre heller enn meir motiverande leiarskap. Ofte let dei seg dyngje ned i møte og administrative gjeremål der nye planar og lister skal produserast slik at dei som strevar på «bakkenivået» sjeldan får sjansen til å verte synleg leia, og leiaren samstundes mistar oversikt over kva som faktisk går føre seg ute. Altså meir av det ein treng mindre av i ein kritisk situasjon. Dette kan forverre ei oppleving av moralsk stress, og er eit tema større enn denne artikkelen.

Eg skal imidlertid her peike på ei utfordring som eg trur ofte vert oversett i møte med moralsk stress. Det er evne til å stimulere ei moralsk refortolking hos dei tilsette, der leiaren får folk til å sjå tinga på ein ny måte.

## V. Stimulere eit nytt moralsk perspektiv – leiaren som moralfilosof

«Det er ikkje korleis du har det men korleis du tar det», brukte bestemor mi på Stord å seie når livet var vanskeleg. Dette er eit godt poeng. Det er mogleg men også vanskeleg å sjå ting på ein måte som gir ny meining og som lettar belastninga i situasjonen. Dette er ei utfordring eksempelvis militære har streva med i tusenar av år i forsøk på å legitimere kravet om at soldatar må drepe i kamp. Korleis soldatar tenker om dette har igjen vist seg å ha stor betydning for korleis dei slåst, og ei svak legitimering skaper fort moralsk stress og demoralisering (Olsen, 2012). Det at ein opplever situasjonen og eigne prioriteringar som moralske er med andre ord relevant for yting. Dette utfordrar igjen det ein i psykologien kallar *moralisering* (Pinker, 2008).

Moralisering handlar om å stimulere ny moralsk tenking og fortolking i ein situasjon. Målet er då det Pinker kallar ein «moralization switch», ei konvertering av perspektivet frå å sjå noko som umoralsk (eller nøytralt) til noko med moralsk status. Dette er eit perspektivskifte som igjen vil kunne redusere moralsk stress og auke motivasjon og toleevne.

Dette er også vist i studiar. Til dømes studerte Rozin (et al., 1997) denne mekanismen i eit utval vegetarianarar. Dei som såg det å avstå frå å ete kjøt som eit moralsk spørsmål var betydeleg meir engasjerte og uthaldande i si gjerning enn dei som såg dette som eit helsespørsmål. Praksisen med å ikkje ete kjøt var altså lik, men grunngevinga ulik, og dermed og innsatsen og evne til å stå i det.

Når ein pressa sjukepleiar då ikkje har tid til å trøyse pasientar, kan denne prioriteringa sjåast på ulike vis. Eit perspektiv er å sjå det som ein moralsk svikt, eit brot på ei moralsk plikt om å lindre og hjelpe svake. Eit anna perspektiv kan imidlertid vere å fortolke dette som eit «nødvendig onde» for at andre liv ikkje skal gå tapt. «Eg tek belastninga med å gå forbi for å kunne redde liv. Større ting står no på spel» - kan slik sett vere ein nyttig tenkemåte. Eit slikt perspektivskifte er ifølgje Pinker (2008) ei sentral leiaroppgåve. Her er då utfordringa 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 eller nedprioritering av omsorgsnivå på eit sjukehus) – avhengig av eigeninteresse. Eit døme på dette kan vere abortspørsmålet. Det vil truleg vere nyttig for dei som utfører abortingrep å sjå dette som ei krevjande omsorgshandling, heller enn noko som er moralsk problematisk og stressande, og dermed også utmattande.

Skal ein lukkast med moralske perspektivskifte må ein ha tid og arenaer for å snakke om det på jobben. Særleg i ein pressa kvardag, sjølv om arbeidspresset er stort. Ein tommelfingerregel kan då vere minst 1 time i veka, samla, og gjerne meir om situasjonen tilspissar seg. Open kommunikasjon med tryggleik til å dele eigne opplevingar og rom for kritikk og motstemmer er her sentralt, både for at alle skal få oppleve å få sagt sitt, men også for å redusere ei oppleving av propaganda og einsidigheit som fort vekker skepsis og frustrasjon meir enn aksept. Kompleksiteten i dei moralske spørsmåla fordrar og at samtalen rommar ulike perspektiv og held eit høgt refleksjonsnivå, for å kunne tilføre forståing og nye måtar å sjå ting på, og slikt sett være nyttig (Olsen, 2012). Dette stiller store krav til etisk refleksjon frå leiaren si side. Her vert med andre ord etikkfaget ikkje berre noko ein må pine seg igjennom på skulebenken, men ein viktig praktisk reiskap for å skape meining og redusere moralsk stress.

Den moralske sjølvopplevinga held seg heller ikkje stabil frå dag til dag for den enkelte, og er slik sett «ferskvare». Difor bør den etiske bevisstheita haldast levande gjennom ein stadig pågåande samtale og refleksjon på jobben. Dette betyr at leiargar bør dyrke den etiske refleksjonen og samtalen som ein integrert del av leiarskapen sin. Vere moralfilosof og ein god lyttar – og slik sett vise relevant praktisk omsorg.

Moralsk skade – når me gjer feil som rammar andre

I krevjande situasjonar med stort tidspress og press skal det godt gjerast å ikkje gjere feil som rammar andre. Tidvis alvorlege. Kapteinar navigerer feil og skaper miljøkatastrofar eller ser passasjerar døy i forlis, foreldre mistar tak i barn som spring ut i vegen og vert drepne, soldatar skyt sivile, sjukepleiarar doserer medisin feil. Under den pågåande korona-pandemien skjer det også feil. Kva type og kor ofte veit me lite om. Det er imidlertid sikkert at mange, ikkje minst om me ser internasjonalt men også i Noreg, overfører smitte til sårbare grupper, som igjen dør som følge av dette. Dette aukar faren for moralsk skade.

Ifølge Litz (et al., 2009) trugar slike alvorlege feil den moralske sjølvopplevinga til den som feilar. Den representerer også ein helseisiko på linje med post-traumatisk stresslidning (PTSD). Symptom som markant unnvikelsesatferd, angst, tankekjør, nervøsit, mareritt, og sterkt redusert livskvalitet er vanleg for tilstanden, og dramatiske utfall som rusmisbruk og sjølv mord ikkje uvanlege følger av dette igjen. Til tross for symptomlikskapen er det ifølge Frankfurt og Frazier (2016) likevel eit fundamentalt skilje mellom moralsk skade og PTSD. Moralsk skade følgjer av ei oppleving av sjølv å ha påført andre lidning og skade, til skilnad frå PTSD, der den traumatiske erfaringa gjerne er knytt til ei form for offerrolle, altså noko du vert ramma av. Utfordringa med moralsk skade kan difor vere å komme til rette med ei oppleving av egen vondskap, utan å gå til grunne. Men korleis hjelpe med dette?

Hjelp til den som er moralsk skada

Eit viktig prinsipp ved mental sjukdom er at behandling og oppfølging vert gjort under leiing av kvalifisert helsepersonell, i dette tilfellet psykologar eller psykiatrar. Velmeinte råd og god vilje er her ikkje tilstrekkeleg, og kan i enkelte situasjonar vere beint fram farleg. Dette betyr at ei viktig oppgåve vil vere å få den som slit til behandling. Dette kan tidvis vere vanskeleg ut frå kapasitetsproblem i behandlingsapparatet, men også om den som slit har lav sjukdomsinnsikt og lite motivasjon for å søke profesjonell hjelp.

Men ut over dette: kva kan arbeidsgjevar og kollegaer gjere for å hjelpe?

*I. Ikkje sjukemeld automatisk – det kan vere betre å stå i det sjølv om det er vondt*

Eg har ved fleire høve sett at folk som har opplevd traumatiske hendingar vert sjukemelde like etter hendinga. Det fine med dette er at den som slit kan få eit avbrekk for å hente seg inn. Ei ulempe er at det kan gi rom for grubling og flukt frå problema som igjen kan forverre situasjonen og gjere vegen tilbake til jobb både lang og bratt. Eit godt prinsipp er difor å halde folk nær jobbsituasjonen, avlaste og støtte, og samstundes ha ein plan for gradvis tilbakevending til jobb. Ein kan

ha ei form for re-eksponering der ein viskar ut dei tøffe opplevingane gjennom repeterte opplevingar av at jobbsituasjonen ikkje er farleg, og noko ein meistrar. Dette kan starte i det små. Til dømes, om ein pleiar har smitta sårbare bebuarar på ein sjukeheim og fleire døyr, så kan ein start tilbake vere at pleiaren oppheld seg ei stund på avdelinga, litt lengre for kvar dag. Så kan ein legge på med enkle arbeidsoppgåver, for etter kvart å bygge på med pasientkontakt og så full jobb. Dette kan vere tøffe tak, og bør styrast i samråd med psykolog, men vil truleg vere kloke grep i mange tilfelle.

## *II. Omsorgsalarmen må gå når folk feilar alvorleg – ikkje berre sanksjonsapparatet*

Når folk feilar på jobb skaper dette fort både frustrasjon og raseri blant kollegaer og dei som er ramma. Behovet for å finne forklaringar og ikkje minst skuldige melder seg gjerne med tyngde saman med behov for å straffe. Dette er forstålege reaksjonar som og kan vere viktige i høve til å vise at ein tar situasjonen og slike feil på alvor. Ein fare er imidlertid at arbeidsgjevar mistar fokus på helsesituasjonen til den som har feila, og kva ei slik oppleving kan føre med seg av plager. Det bør difor vere rutinar og prosedyrar for oppfølging og ivaretaking også av den som har feila - slik at teikn på alvorleg stressreaksjon vert fanga opp i tide. Ein tommelfingerregel kan då vere, basert på erfaringar med PTSD, å følgje særleg godt med på den som har feila fyrste månaden etter hendinga. Viser det seg at situasjonen er tøff etter denne månaden, at ein ikkje har fått rista ting litt av seg, men at problem som søvnmangel, behov for å unngå arbeidsplassen, fortviling og angst er sterke, så er dette ein indikasjon på moralsk skade, med behandlingsbehov. Då må arbeidsgjevar legge til rette for dette, for å skjotte omsorgsplikta si.

## *III. Ha den som har feila på radaren over tid - for reaksjonar kan kome seinare*

Når ein opplever ei traumatisk hending vil dette ofte straks skape sterke reaksjonar, både mentalt og fysisk. Sjølv om dette kan vere vondt og vanskeleg, vil dette oftast vere naturlege reaksjonar som ikkje er fare for helsa på sikt. For nokre kan imidlertid reaksjonane vere sterkare og melde seg først etter fleire veker eller månader, sokalla forseinka igangsetting (sjå Hoge, 2010 for meir og godt om dette). Dette betyr praktisk sett at god omsorg vil handle om å halde den som har opplevd noko traumatisk på radaren sin over tid, for eksempel i form av faste samtalepunkt, eller som systematisk kollegastøtte strukturert og planlagt framover. På denne måten har ein eit sikkerhetsnett etablert også om reaksjonane brått skulle vise seg.

## *IV. Legg til rette for tilgjeving – den som vert tilgjeven kan lettare tilgje seg sjølv*

Moralsk skade er altså knytt til ei sterk oppleving av å ha feila slik at det går på det moralske sjølvbiletet laus. Ein klandrar seg sjølv, ofte intenst. Ein veg vidare kan difor handle om å klare å tilgje seg sjølv. Litz (et al., 2009, s. 700) beskriv dette som ein prosess som handlar om å:

*«...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».*

Dette er imidlertid lettare sagt enn gjort, for moralsk skade er tett knytt til skuld- og skamkjensle og trong til å skjule ting for andre. Dette er ting ein ikkje ønsker at folk skal vite om. Difor trekk ein seg gjerne også tilbake sosialt, deler lite, og står fort aleine utan sosial støtte. I ein slik situasjon kan leiaren spele ei viktig rolle.

Ifølgje Hall & Fincham (2008) vert slik krevjande tilgjeving enklare om den som er skada først opplever å verte tilgjeven av andre. Dette bør leiarar vere 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 avslutting. Dette fordrar igjen god kjennskap til eigne medarbeidarar, og nær oppfølging i etterkant av ei traumatisk hending. Leiarjobben startar på mange måtar når feilen er gjort. Slik oppfølging er imidlertid ikkje ei sjølvfølge. Ein amerikansk veteranstudie viser til dømes at 25 % av soldatane opplevde seg gløymde og svikta etter dei kom heim frå krig og elende (Wisco et al., 2017, s. 342). Altså, ute av syne, ute av sinn.

Avslutning: Moral som særleg utfordring ved korona-fronten?

Mange av dei yrkene som no står i pandemi-fronten er typiske omsorgsyrke, tradisjonelt knytt til eit kallsperspektiv. Dei som søker seg til slike yrker, som sjukepleie eller lege, har difor (truleg) ei viss dragning mot å bruke livet sitt til å hjelpe andre, noko som er bra, for det gjev motiverte folk. Utfordringa er imidlertid at dette og kan vere arbeidstakarar som er «kravstore» i høve til moralsk innhald i jobben. Slik sett skal det kanskje lite til før deira moralske ideal og sjølvoppleving vert utfordra, og opplevinga av moralsk stress og eventuelt skade melder seg. Dette betyr igjen at leiing av slike grupper krev særleg fokus på moral og moralske belastningar. Moral bør slik sett inn som kjerneelement i leiarseleksjon og utvikling for kriseleiarar. Noko å øve på.

Referansar

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- 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.
- Hall, J.H., & Fincham, F.D. (2008). The temporal course of self-forgiveness. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27, 174–202.
- Hauser, M. (2006). *Moral minds. The nature of right and wrong*. New York: HarperCollins.
- Hoge, C.W. (2010). *Once a Warrior Always a Warrior: Navigating the Transition From Combat to Home, Including Combat Stress, PTSD, and mTBI*. Guilford, Conn: Globe Pequot Press.
- 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.
- 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.
- 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.
  - Olsen, O.K. (2012). Etisk legitimering – fundamentalt i troverdig operativt ledarskap. *Pacem*, 15,1, s. 5 – 10.
  - 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>.
  - 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.
  - Smetana, J. & Turiel, E. (2006). Moral development in adolescence. I Adams, E. & Berzonsky, M. (ed), *Blackwell handbook of adolescence*. NJ:Wiley.
  - Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204–221.
  - Titmuss, R. M. (1987): *The Philosophy of welfare: Selected writings*, London: Allan & Unwin.
  - 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.
  - 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.

---

# Koronakarantene, kloster og kaserne

*- kjedsomhetens anatomi i pandemiens tid*

Paul Otto Brunstad

*Det er ikke moro å gjøre ingenting når du ikke har noe å gjøre.*

Jerome K. Jerome (1859-1927)

Alle menneskets problemer har sitt utspring i vår manglende evne til å sitte stille og alene i et rom, sier den franske filosofen Blaise Pascal (1995, s. 44). Covid-19-viruset har aktualisert Pascals dystre påstand på en uventet måte. Mennesker over hele verden er tvunget inn i et indre eksil, en karanteneverden, avskåret fra samvær med venner og familie, fra fritidsaktiviteter og det pulserende livet i det offentlige rom. Familievold, ensomhet og andre mentale problemer har økt markant under pandemien. Selv om samfunnet nå gradvis gjenåpnes, sitter erfaringene fortsatt i kroppen. Et spørsmål som melder seg er, var det mulig å forberede seg på det vi har opplevd under denne pandemien? Finnes det en pedagogikk for det uforutsette, for det vi ikke så komme, men som vi likevel må tåle uten helt å vite når det tar slutt? Finnes det måter å håndtere karantenelev og isolering på som gjør Pascals påstand til skamme, og hvor finnes i så fall denne kunnskapen og visdommen? Det er disse spørsmålene følgende bidrag ønsker å se nærmere på.

Utgangspunktet for den videre drøftingen er et forskningsprosjekt Bård Mælan og jeg gjennomførte mens vi begge var ansatt i feltprestkorpsset. Selv hadde jeg på den tiden, tidlig på 2000-tallet, min faste arbeidsplass ved Sjøkrigsskolen i Bergen. Problemstillingen var knyttet til militært personells evne til å utholde kjedsomhet i en operativ setting. Tilnærmingen var todelt, den ene delen gjorde seg bruk av militærhistorisk materiale som tematiserte kjedsomhet som en personlig utfordring i krig. I tillegg til dette brukte vi også idéhistoriske kilder som drøftet fenomenet kjedsomhet i et filosofisk og teologisk perspektiv. Vi fant at både kaserneliv og klosterliv viste seg å ha nyttig og interessant teoretisk kunnskap om fenomenet. Verken soldaten eller munken var uberørt av kjedsomheten, derfor måtte de begge utvikle strategier for å håndtere denne mentale stemningens mørkere sider.

I tillegg til dette historiske dypdykket gjorde vi også en empirisk studie, der vi gjennom intervju og dagbøker fikk innsikt i mestringsstrategier blant militært personell i ulike operative miljøer fra vår egen tid. Informantene fant vi blant norske styrker i Afghanistan, kadetter på seiltokt til USA med Statsraad Lehmkuhl og ubåtkapteiner som tjenestegjorde i Marinen. Studien ble publisert i boken *Enduring Military Boredom - from 1750 to the Present*, som kom ut på Palgrav-MacMillan i 2009.

Selv om munken og soldatens karanteneverden er selvpålagt, må de likevel tåle monotoni, stillesitting og ensomhet. Slik sett er utfordringene de samme enten man sitter i en klostercelle i Sinaiørkenen, er neddykket i en ubåt et sted ute i Atlanterhavet eller er en chipsspisende Netflix-bruker foran en flakkende TV-skjerm i en BOB-leilighet i Fyllingsdalen. Hvilke lærdom kan den koronafaste BOB-beboeren, sammen med alle oss andre, lære av munken og soldaten? Hvilken innsikt kan kaserne- og klosterlivet bidra med inn i vår ufrivillige isolasjon og vårt stillestående karantenelev?

En omvei om det filosofiske og teologiske materialet vi brukte i vår studie av militær kjedsomhet, kan være et godt sted å begynne. Her fant vi tekster som beskrev fenomenet på en treffende måte, samtidig som de gav oss et nyttig analyseverktøy til forståelsen av kjedsomhetens anatomi. I tillegg til innsikten som tidligere tider kan gi oss, skal jeg også løfte frem elementer fra det empiriske materialet, og vise



hvordan militært personell på ulike måter forsøker å løse utfordringen. Til slutt vender vi tilbake til den pedagogiske utfordringen. Hvor finnes det innsikt som kan bidra med hjelp inn i vår egen koronakarantene? En slik hjelp vil også gjøre oss bedre rustet til å møte eventuelle nye pandemiutbrudd i kjølvannet av de vi alt har opplevd denne våren.

Ordet karantene er for øvrig et låneord vi har fra italienske *quarantena*, som igjen er avledet av latinske *quadraginta* og som betyr førti. Ordet sies å være tatt i bruk, som en teknisk term for isolasjon, første gang i 1347. Det året herjet en dødelig pest området rundt Venezia, noe som gjorde det nødvendig å hindre skip fra fremmede havner å komme med smitte til byen. Derfor ble mannskapet isolert ute på redan i førti dager, før de fikk slippe inn til havn for å losse lasten. Karantene som en effektiv form for smittevernstrategi er således ikke av ny dato.

### Kjedsomhetens anatomi i lys av seierens melankoli

Enhver militær strategi må relatere seg til motstanden man påregner å møte under felttoget, så også i dette tilfellet. Strategier for mestring av monotoni, stillesitting og alenetid, enten i kloster eller kaserne, vil måtte håndtere kjedsomheten som en viktig felles fiende. Avsondret fra samfunnet og dets normale fellesskap, enten i tjeneste for kongen, fedrelandet og flagget heder eller i tjenesten for den allmektige Gud, innebærer med stor sannsynlighet nærkontakt med denne fienden. Hva er så denne fiendens spesielle kjennetegn?

Vi gir igjen ordet til den franske filosofen Blaise Pascal som alt på 1600-tallet hadde viktige ting å si om saken (Pascal 1995, s. 46; Svendsen, 1999, s. 54):

*Kjedsomhet. – Intet er utåleligere for menneskene enn den fullkomne ro, uten lidenskaper, uten forretninger, uten fornøvelser, uten gjøremål. Da føler man sin intethet, sin forlatthet, sin utilstrekkelighet, sin avhengighet, sin avmakt og sin tomhet. Og fra bunnen av menneskesjelen stiger der straks kjedsomhet, tunge tanker, melankoli, sorg, ergrelse og fortvilelse.*

Visste man ikke bedre, skulle man tro dette var en hverdagsbeskrivelse av situasjonen i hvilket som helst hjem i et nedstengt Europa våren 2020. Pascals har levert en relevant analyse som til tross for sin alder, treffer noe av hovedutfordringene vi finner blant frustrerte mennesker isolert i sine egne hjem. Selv i en moderne livsverden gjenkjenner vi Pascals beskrivelser av denne mentale tilstanden. Det vi særlig skal merke oss er det meningstapet som han beskriver. Kjedsomheten gjør det vanskelig å fortolke verden på en meningsfull måte. Det å kjede seg innebærer et slags hermeneutiske sammenbrudd, verden lar seg ikke lenger forstå eller fortolke som et meningsgivende sted. De daglige aktivitetene går på tomgang. I stedet for å gi tilfredsstillende og trygghet, bidrar de bare til å skape avmakt og tomhet. Dette meningstapet genererer i neste omgang negative emosjonelle reaksjoner som sorg, ergrelse og fortvilelse.

Det er på dette punktet at underholdning blir så viktig. Det meningsløse og innholdstomme må enten fordrives eller slås i hjel så raskt som mulig. Derfor blir tidsfordrivet eller underholdning et viktig hjelpemiddel mot denne ødeleggende opplevelsen. Dette skaper ny spenning, og frigjør fra tunge tankene som lett dukker

opp når verden blir ensformig, tom og meningsløs. Underholdning som strategi mot kjedsomhet er likevel en tvetydig løsning. I tråd med Pascals videre tenkning vil en slik strategi like gjerne kunne forsterke problemet som løse det. Det er som medisinen forverrer sykdommen den skulle kurere. Kjedsomhet kan ikke ensidig bekjempes ved å slå tiden ihjel eller fordrive den gjennom underholdning. Det hele kan lett ende som en utarmende prosess, der behovet for større doser og større doser underholdning bare øker i omfang. Underholdning blir en midlertidig løsning, men uten noen avgjørende forløsning.

Pascal bruker et eksempel fra det franske kongelige hoff. Kongen kjeder seg, og forlanger at mannskapet hans skal bli med på revejakt. Idet kongen oppdager reven og jager den i et ellevilt kappløp gjennom skogen, får kongen et slags kikk som løfter stemningen mot nye høyder. Problemet er bare at rusen og gleden fordampes i samme øyeblikk som reven er drept. Etter det emosjonelle kikket er verden igjen like kjedelig, grå og tom som den alltid har vært. Revejakten løste ingen ting, den gjorde kongens liv bare enda noen hakk tyngre. For hva kunne vel toppen av revejakten neste gang kongen kjedet seg?

Kierkegaard tar denne erfaringen på kornet. Han beskriver kjedsomheten som adspredelse uten «Efterklang» (1982, s. 268). Selv om vi fyller tiden med all verdens tidtrøytte, gir det aldri noe særlig tilbake. Vi blir ikke sette av de vi ser på, bekreftet eller anerkjent av de vi bruker all vår tid på som passive tilskuere. Dette har relevans til vår egen tid. Skjermene vi omgir oss med, med alt det livet som utspiller seg der, rommer i sin endimensjonale flathet ingen gjenklang. Det som skjer er bare skygger på en glattpolert glassplate. Som alle andre skygger smaker, lukter, veier eller føles heller ikke disse. De er bare reflekser på vår egen netthinne, uten evne til å sette varige spor. En lang økt foran skjermen etterlater seg en stemning som kan sammenlignes med flass eller støv, og som vi etter en stund bare må børste av oss. Dette er metaforen som landsbypresten i George Bernanos' bok *Underet i de tomme hender* (1966, s.6) bruker for å beskrive kampen mot kjedsomheten:

*Jeg sa altså til meg selv at menneskene fortæres av kjedsomhet. Man må selvfølgelig grunne litt for å bli klar over det, man ser det ikke med en gang. Det er som et slags støv. Man går og kommer uten å se det, man innåndet det, man spiser det, man drikker det, og det er så tynt og fint at det ikke engang knaser mellom tennene. Men hvis man stanser et øyeblikk, legger det som et lag over ansiktet og hendene. Man må ustanselig ryste dette askeregnet av seg. Det er derfor menneskene er så rastløse.*

Den kreftsyke landsbypresident, som er hovedperson i Bernanos sin roman og som kommer med den overstående refleksjonen, har sett dette lenge. Rastløsheten skyldes det hermeneutiske sammenbruddet som hele tiden driver oss rastløst videre i et håp om å finne en endelig mening eller tilfredsstillelse bak neste sving. Problemet er den gang som nå, at dess mer enn fyller seg, dess tommere og mer utilfreds blir man. Selv om vi kan «døgne» og fylle oss med filmer og serier via Netflix og andre strømmetjenester 24/7, blir også dette i lengden ulidelig kjedelig.

Inspirert av Pascals beskrivelse, og med utgangspunkt i egne erfaringer og opplevelsen av en uforklarlig uro i samfunnet, skrev jeg i 2003 boken *Seierens melankoli*. Tittelen beskriver denne paradoksale tilstanden der tilfredsstillelsen ikke nås selv om målet er nådd. Det er ikke målet, men det å være på vei mot målet, som virker

mest meningsfullt. Straks man tror at seieren er vunnet, at kjedsomheten er for-drevet, slår den tilbake med ny styrke og gir mer melankoli enn lykke. Det å skape mening på denne måten, har en egen skjørhet ved seg. Det er som gleden ikke tåler seg selv. Kanskje ikke det gode kan realiseres uten at det samtidig mister noe av evnen til å tilfredsstille? Det er som soldatene som vender hjem fra krigen og blir mottatt som seierherre, men som i seierens kjølvann ikke makter å leve det seierrike livet. Hva fienden ikke klarte med sine kuler, det klarte seieren og freden etterpå. Lidelse, smerte, tap og lengsel gav livet en verdi som freden etter krigen ikke kunne gi. Er det noe her vi kanskje har oversett i vår iver etter å erstatte kjedsomhet med underholdning 24/7, en slags evig revejakt? Kanskje kjedsomhetens grunnproblem ikke løses ved å flykte fra den, men heller gå den i møte og ta den på alvor?

Kjedsomhet - fra situasjonsbevissthet til ren egobevissthet

Det er her Pascal tenkning kan hjelpe et steg videre. Han lokaliserer kjedsomheten i skjæringspunktet mellom det emosjonelle og det kognitive. Kjedsomhet er ikke bare et emosjonelt problem, den har klare kognitive implikasjoner. Kjedsomhet kan altså forstås som et slag hermeneutisk sammenbrudd. Erfaring av kjedsomhet er ofte knyttet til fravær av mening. Hører vi på et foredrag eller en samtale vi ikke skjønner noe av, faller vi av og begynner ganske raskt å kjede oss. Kilden til den utilfredse opplevelsen henger sammen med den manglende evnen eller muligheten til å se vitsen med det som skjer. Da vil det daglige ikke lenger gi noen mening (Raposa, 1999, s. 5). Tapet av mening utløser i neste omgang negative emosjonelle erfaringene. I denne fasen rammes og lammes vilje, handlekraft og tiltakslyst. Munkene har på en særlig måte vært seg bevisst dette problemet. Det som i sin tid førte dem inn i klosterlivet, var en idealistisk søken etter å skape en bedre verden gjennom å tjene Gud i bønn og faste. Selv med et slikt idealistisk utgangspunkt ble de likevel overmannet av kjedsomhet. De gikk på en hermeneutisk smell og klarte ikke lenger å se mening i rutinene og de daglige oppgavene. Den ytre, konkrete og nære verden går i oppløsning. Blikket som før var løftet mot Gud og verden der ute, vendte seg nå mot sin egen navle, mot sine egne behov og ønsker. Denne tilstanden som best kan beskrives som et omsalg fra situasjonsbevissthet til en navlebeskuende egobevissthet, ble av munkene kalt for en sjelens tørråte, *siccitas*, en tilstand av åndelig impotens. Viljen til å gjøre det gode tørket helt ut. Fra å være opptatt av Guds vilje med deres liv, var det nå bare egenvilje som gjaldt, i kombinasjon med egne følelser og behov. Dette neste stadium i den mentale nedstengningsprosessen ble kalt for *pigrity*, og siktet til en tilstand av treghet, latskap eller dovenskap. Noe av den samme tematikken ble dekket av ordet *tristitia*, som da speilet tristheten eller sorgen over å mistet denne verdens goder og gleder.

Det var særlig ved middagstiden, den tiden på dagen da solen stod høyest på himmelen, at denne kjedsomhetens demon herjet som verst blant munkene (Kuhn 1976). Denne demonen ble på fransk kalt for *Le Démon de Midi*, middagstidens demon. Mens de andre demonene herjet mest om natten, var denne demonens tjenestetid midt på lyseste dagen. Munkene som hadde ofret livet for å tjene Gud, maktet på et punkt ikke å gjøre noe av det de hadde forpliktet seg til. I møte med denne viljens lammelse stod selv den allmektige Gud maktesløs. I møte med en nedstemt og mentalt frakoblet munk var Gud selv parkert. Rollene var byttet om. Den avmektige munket var fanget av en makt den allmektige ikke kunne rå med.

Dette kjenner vi igjen fra vår egen tid. Selv om læreren har autoritet som langt overgår elevenes, vil lærerens autoritet nulles ut i møte med elever som ikke gidder å gjøre eller høre det læreren sier (Brunstad, 1999). All autoritet, også den militære, står maktesløs i møte med medarbeidere som ikke lenger gidder å gjøre det de skal. Hva hjelper det med trusler og advarsler dersom ingen bryr seg om dem? Dette viser at kjedsomheten ikke bare er en passiv tilstand, men rommer en aktiv motkraft som kan virke svært oppløsende, ikke bare på enkeltmennesket, men også på det menneskelige fellesskapet. Begrepet «kos med misnøye» beskriver noe av dette problemet. Enten det nå er munk, soldater eller skolelever, så vil det å løse oppdraget være bort imot umulig dersom ingen lenger gidder å høre på det som blir sagt, og gjøre de oppgavene som man har fått seg tildelt.

Med oss ut fra både kloster og kaserne, men i siste instans også fra klasserommet, har vi en innsikt og en kunnskap om at kjedsomhet ikke bare er et individuelt problem, det er også et kollektivt. Dette mer omfattende bildet gjør det ekstra viktig å finne en vei ut av kjedsomhetens lammende jerngrep. Hvor går så veien videre? Hvor kan vi finne en vei der kjedsomhet ikke bare fortrenkes, for deretter å slå tilbake med full styrke, men der den bevegelige kraften i kjedsomheten kan få en positiv retning og utnyttes til noe skapende og byggende?

Kjedsomhet som energi på vent – kjedsomhetens destruktive og konstruktive potensiale

Den danske filosofen Søren Kierkegaard bidrar i denne sammenheng med en like treffende analyse av den samme sinnsstemningen som vi fant hos Pascal. Selv om Kierkegaard oppfatter kjedsomhet som roten til alt ond, noe som har vist seg som et faktum «lige fra Verdens Begyndelse», (1982, s. 264), har den samtidig et skapende potensiale i seg:

*Guderne kjedede sig, derfor skabte de Menneskene. Adam kjedede sig, fordi har var alene, derfor skabte Eva. Fra det Øieblik af kom Kjedsommeligheden ind i Verden ... Adam kjedede sig alene, derpaa kjedede Adam og Eva sig i Forening, derpaa kjedede Adam og Eva og Kain og Abel sig en familie, derpaa tiltog Folkemængden i Verden, og Folket kjedede sig en masse.*

Paradokset i denne epidemiske kjedsomheten, der hele folket kjeder seg *en masse*, er at det nedstengte og passiviserte livet samtidig er full av en oppmagasinerert energi. I det at gudene kjedet seg, ble det likevel skapt noe nytt. Kjedsomhet kan på den måten forstås som en tvetydig energi på vent, og som både har en konstruktiv og destruktiv mulighet i seg. Det som ytre sett kun synes å være en slapp og passiv tilstand uten bevegelse, rommer samtidig uforløste krefter. Mennesker som kjeder seg har masse ubrukt energi, noe som gjør at de blir utrolig rastløse og ikke orker å sitte stille.

For å unnsnippe den tomme tiden, er det lett at barn og unge å finne på mange underlige fantestreker. For militært personell utstyrt med våpen, kan slike «fantestreker» som følge av at soldater kjeder seg, få langt mer fatale konsekvenser. Dette var et av funnene i vår studie av militær kjedsomhet. At kjedsomhet rommer et betydelig destruktiv potensial, ble ganske tydelig i kjølvannet av Abu Ghraib-skanda-

len og lignende skandaler i Afghanistan (Mæland & Brunstad, 2009, s. 61). I flere rapporter fra disse og lignende skandaler, der militært personell begår overgrep mot fienden så vel som sivilbefolkningen, synes kjedsomhet å ha spilt en viktig rolle. Meningsstapet eller det hermeneutiske sammenbruddet i møte med kompleksitet og monotoni, kan lett utløse krefter som ikke lar seg styre eller begrense av moralske eller etiske krav og regler. En studie gjort av Barton og Adler (1999) viser hvordan soldater som maktet å engasjere seg i faglig meningsfylt og relevant arbeid, som altså maktet og motstå et hermeneutisk sammenbrudd i møte med den ytre verden, var de som viste seg å ha det høyeste nivået av samhold og det laveste nivået av kjedsomhet. De klarte å sluse kreftene i kjedsomheten inn i skapende sammenhenger.

Dette viser et poeng som den tyske filosofen Frederick Nietzsche også er opptatt av. Han ser den iboende energien som finnes i all kjedsomhet som et forspill til kreativitet. Derfor er det ikke alltid et mål å hindre eller lindre kjedsomhet, da tappes man samtidig for en indre skapende kraft. For å sitere Nietzsche (1974, s. 108):

*For tenkere og alle følsomme ånder vil kjedsomhet være som en utålelig 'vindløs ro' i sjelen, men som går foran en lykkelig seilas før vinden endelig tar tak i seilene. Det gjelder å kunne ligge der og drive, vente lenge nok til at vinden kommer og tar tak. Nettopp dette er dette mange som ikke klarer, de orker ikke vente lenge nok.*

Nietzsches poeng er at den lykkelige seilassen forutsetter at man klarer å vente, selv om det innebærer å kjede seg. For å oppleve den positive effekten av kjedsomhet, må man vente, og tåle smerten ved å vente. Evnen til å utsette egen behovstilfredsstillelse, til å se utover egeninteressene og ut mot den ytre verden, fant vi som et skapende mottrekk hos enkelte kadetter som ble intervjuet ombord på det årlige høsttoktet til USA.

Det var særlig en av de kvinnelige kadettene som speilet noe av den samme insikten som Nietzsche formulerer i det foregående sitatet. Kadetten hadde alt som seksåring begynt som stalljente med ansvar for å stelle hester ved en av de lokale stallene nær byen der hun vokste opp. I intervjuet med henne slo det meg hvordan hennes bakgrunn, med nærhet og omsorg for dyrene, hjalp henne til å takle ulike typer kjedsomhet hun møtte i det maritime miljøet, langt borte fra grønne marker og barndommens hester (Mæland & Brunstad, 2009 s. 123). I arbeidet med hestene hadde hun utviklet tålmodighet og lært betydningen av å kunne vente. Selv om hun en dag ønsket å ri, måtte hun likevel lære å håndtere skuffelsen dersom det ikke ble tid eller mulighet til å ri den dagen. Dette selv om hun hadde brukt mange timer til å rengjøre stallen og strigle hestene. Fordi hun taklet denne utålelige vindløse ro, fikk hun en ekstra mestringsglede den dagen hun faktisk kunne ri igjen, den dagen vinden på ny fylte seilene, for å være i Nietzsches metaforiske verden.

Det interessante spørsmålet vi da må stilles oss mot slutten av denne refleksjonen, er om det faktisk finnes en kraft i karantenelevet, som også rommer skapende muligheter? Ja, det virker slik. I lys av den kunnskap som kloster og kaserne har gitt oss, ser vi at vi har å gjøre med en mental tilstand som er svært ambivalent og kompleks. Det å kjede seg kan på den ene siden være kilden til mye vondt. I en sivil sammenheng kan forekomsten av vold og misbruk øke, i takt med nedstenging av samfunnet og isolering av menneskene. Dette kjenner vi igjen fra munk

og soldater som heller ikke er i stand til å håndtere kjedsomheten. Her vil overgrep kunne skje, ikke bare i en militær sammenheng, men også innenfor klosterets murer. Fortellinger om overgrep i Den katolske kirke taler sitt tydelige språk om denne muligheten. Avstanden mellom presters og munkers overgrep i det sivile samfunnet og militært personell som forgriper seg på andre mennesker, er forbausende kort, enten det nå er i fredsbevarende operasjoner eller i dirkede krigføring. Samtidig, og det er det spennende, så rommer kjedsomhet også et nyskapende potensiale.

I vår studie brukte vi den tyske sosiologen Doehlemanns (1992) inndeling av ulike nivåer av kjedsomhet som utgangspunkt for vår analyse. Han opererer med fire nivåer, der både de negative, men også de positive sidene ved kjedsomhet blir løftet frem. Doehlemann kaller det fjerde nivået for *kreativ kjedsomhet*. Dette er det nyskapende knekkpunktet i møte med en verden som ikke lenger gir mening og sammenheng. I dette knekkpunktet klarer mennesket å se at den materielle verden i seg selv ikke er ladet med mening, men at mennesket selv må og har frihet til å skape en ny mening, skape seg selv som det handlende subjekt. Sammenbruddet åpner paradoksalt for en type frihet. Når alt det ytre bryter sammen, når verden ikke lenger makter å gi mening, så er dette samtidig en slags fødestund. I ruinen av den etablerte verden kan det skapes en ny verden. Mennesket trenger ikke lenger bøye og føye seg under tradisjonens tunge bør, men kan reorganisere og reorientere mye av det gamle på nye måter.

Dette er det underliggende håpet for denne koronatiden vi er inne i, at vi når vinden på ny fyller seilene, at når samfunnet endelig åpner igjen, at når vi endelig kan omgås hverandre igjen i det offentlige rommet, så er vi som følge av den kjedelige tiden vi har bak oss, oppmagasinert med en energi og en kraft som på sitt beste kan skape en ny retning og åpne for nye muligheter. Men som vi har sett, det motsatte er også mulig, det kan være at vi ikke klarer å utnytte energien vi har lagret på en god måte. Da vil vi være i en langt farligere situasjon, da kan mye negativ energi føre oss på veier som både vil skade og ødelegge for fremtiden. Så hvordan skal vi da kunne bruke kjedsomhetens iboende potensiale? Det er det siste vi konkret skal se nærmere på til slutt. Hvordan klarer soldaten og munken på sitt beste å utholde den «vindløse ro», og på den måten være klar når nye vinder fyller seilene og nye horisonter åpner seg?

Hvordan utholde kjedsomhet og ivareta dets skapende potensiale?

De funnene vi gjorde i vår studie, knyttet til mer eller mindre bevisste strategier for å takle kjedsomhet, var kort fortalt følgende: For både kloster og kaserne var det et intenst fokus på detaljer og prosedyrer. Den normale antagelsen om at rutiner og detaljer vil føre til en økt kjedsomhet, og derfor best unngås, viste seg ikke å holde stikk. Det virket som om konsentrasjonen på rutiner i hverdagen, enten det nå var skopuss eller faste tidebønner, hjalp soldaten og munken til å fastholde den ytre verden, selv om den indre følelsen var på vei ned i de mørkere lagene, og evnen til å fortolke hverdagen som meningsfull stadig ble vanskeligere.

I militære operasjoner, der 95 prosent av tiden handler om venting mens de 5 siste handler om aktiv handling, blir slike mestringsstrategier helt avgjørende. For å kunne være klar og operativ i disse korte, men helt avgjørende intervallene, må

man mestre sitt våpen og være drillet i stridsteknikk, men like avgjørende er det å kunne mestre seg selv i forkant, i de krevende periodene der ingenting skjer. Sviktet det her, slik at man ikke var mentalt til stede og årvåken når det smalt, ville man neppe klare seg når det mest gjelder. Å vinne krigen handlet langt på vei om å takle det Pascal med rette beskrev som å «sitte stille og alene i et rom» uten å knekke sammen, uten å bukke under for brakkesyke, eller la frustrasjonen få utløp i utagerende og destruktiv atferd.

Selv om det er langt mer å si om mestring av kjedsomhetens iboende krefter, så synes lærdommen for vår egen koronatid å være like enkel som krevende. Fokus på detaljer og rutiner er faktisk viktig. Den pedagogiske implikasjonen av dette ligger tett på det sentrale budskapet fra Folkehelseinstituttet, hold avstand og vask hendene. Stå opp om morgenen, ta på «uniformen», ikke subb rundt i pysjamas og grilldress. Hold fast på regelmessige måltider og vær nøye med orden og senge-strekk. Hemmeligheten bak denne strategien ligger tilsynelatende i å mestre detaljene automatisk. På den måten bygge et enkelt, men effektivt vern mot ulike former for hermeneutiske sammenbrudd. Samtidig som man da holder fast på rutinene, vil rutinene også holde fast på den som utøver rutinene. Blant ubåtmannskap var dette et viktig poeng. Gjennom terping på detaljer og rutiner ble tanke og energi frigjort fra de samme detaljene. Det frigjorte og åpne sinnet gjorde det mulig å tilpasse seg og samhandle med de stadig skiftende omgivelsene og omstendighetene. Mestring av detaljer resulterte i en form for avslappet væremåte, der en hele tiden hadde et øye for både fellesskapet og de operative oppgavene. Underlig nok, og det mot alle odds, fant vi nesten ikke noe av det vi hadde forventet å finne i ubåtvåpenet, nemlig en uutholdelig form for kjedsomhet. Det var spennende, ikke minst i lys av Pascals påstand om at «alle menneskets problemer har sitt utspring i vår manglende evne til å sitte stille og alene i et rom». Blant ubåtmannskapet fant vi mennesker som maktet dette. Håpet er at vi med enkle tiltak, i en svært krevende hverdag, en dag kan stige til overflaten igjen med en opplagret energi som kan bidra til å skape en bedre verden. Kanskje ønsketenkning, men likevel verdt å håpe på, i alle fall om vi kan hente med oss den innsikt og visdom vi har funnet i kloster og kaserne.

## Referanser

- Bartone, Paul T., and Amy B. Adler. 1999. "Cohesion over time in a peacekeeping medical task force." *Military Psychology* 2, no. 2: 137-160.
- Bernanos, Georges (1966). *Underet i de tomme hender*. Oslo: Gyldendal.
- Brunstad, Paul Otto (2001). Læreren under kjedsomhetens tyranni. I: T. Bergem (Red.), *Slipp elevene løs! Artikler med søkelys på lærerrollen* (s. 118-131). Oslo: Gyldendal.
- Brunstad, Paul Otto (2003). *Seierens melankoli. Et kulturanalytisk essay*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Doehlemann, Martin (1992). *Kedsomhed: Tolkning af et udbredt fænomen*. Copenhagen: Hans Reitzel.
- Kierkegaard, S. ([1843]1982). *Enten-Eller, Samlede værker*, Vol. 2. København: Gyldendal forlag.
- Kuhn, Reinhard (1976). *The Demon of Noontide: Ennui in Western Literature* (Princeton, NJ: Princeton University Press).

- Mæland, Bård & Brunstad, Paul Otto (2009). *Enduring Military Boredom. From 1750 to the Present*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nietzsche, Friedrich (1974). *The Gay Science*. New York: Vintage Books.
- Pascal, Blaise (1995). *Pensées and Other Writings*, translated by Honor Levi, Oxford World's Classics (Oxford: Oxford University Press).
- Raposa, Michael L. (1999). *Boredom and Religious Imagination*. (Virginia: Virginia University Press).
- Svendsen, Lars Fr. H. (2005). *A Philosophy of Boredom* (London: Reaktion Books).



---

# Mental koronamestring

Stein Hatlem Forsdahl

---

Denne artikkelen presenterer fem enkle teknikker for å mestre egne tanker. Teknikkene hentes er fra klassisk buddhistisk psykologi, med støtte i moderne stressforskning, og kan benyttes av hvem som helst i en vanlig hverdag.

---

I disse tider er det naturlig at vi alle føler på stress, ubehag, vanskelige følelser eller tanker. Det å mestre sitt eget mentale indre liv kan være en utfordring for veldig mange når verden ser ut til å stå litt på hodet. Alt fra katastrofetenkning til vag uro kan prege hverdagen, og det kan derfor være nyttig å ha noen enkle teknikker for hånden som kan avhjelpe bekymringene.

Denne artikkelen presenterer fem enkle teknikker for å mestre egne tanker. Teknikkene hentes fra buddhistisk psykologi, den spesifikke teksten *The Removal of Distracting Thoughts* (originaltittel: *Vitakka-Santhana Sutta*) (Soma, 1994) fra den theravada-buddhistiske kanon ("Tipitaka The Pali Canon," 2005; Webb & Nyanatusita, 2011). Å bruke disse teknikkene betyr så langt ifra at man bekjenner seg til buddhistisk lære eller tradisjon. De er fullstendig sekulære og uavhengig av livssyn, filosofi, politisk ståsted, eller andre kriterier man måtte definere seg selv etter.

De fleste har sikkert hørt om *mindfulness*, eller *oppmerksomt nærvær* på norsk (de Vibe, 2010). Over hele verden finnes det en mengde bøker, kurs og nettsteder som omhandler denne retningen innenfor meditasjon. Felles for dem alle er at de gjerne tar utgangspunkt i pusten som en måte å regulere eget stress i hverdagen, der de gjerne taler for en ikke-dømmende oppmerksomhet på eget sinn for å dempe stress. Forskning støtter også at slik mindfulness-trening kan være fruktbar (Kabat-Zinn, 2003; Khoury, Sharma, Rush, & Fournier, 2015; Piet & Hougaard, 2011). Likevel er det faktisk slik at alle som driver mindfulness-trening, direkte eller indirekte, har hentet inspirasjon fra to spesifikke tekster fra den theravada-buddhistiske kanon som omhandler mental trening: Anapanasati Sutta (Thanissaro, 2006a) og Maha-satipatthana Sutta (Thanissaro, 2006b).

Pusten er altså et godt startsted for slik mestring. Bare ved å ta et par gode inn og ut pust, eller puste gjennom nesen som ordtaket sier, kan mye av stresset forsvinne bare der. Videre anbefales det gjerne å sette seg godt til rette og feste oppmerksomheten på pusten der man merker den godt – for eksempel nesetippen, halsen eller brystet. Dette høres jo besnærende enkelt ut, men du vil fort oppdage at dette er enklere sagt enn gjort. Ikke før har man festet oppmerksomheten på pusten, så forsvinner den i en følelse eller i lange tankerekker. Det allmenne rådet er da at man refokuserer oppmerksomheten på pusten og fortsetter. Dette må man da gjøre mange, mange ganger – det er altså en treningssak.

Men det finnes altså noen flere triks man kan benytte seg av for å hindre denne vandrende oppmerksomheten og stoppe påtrengende tanker. De trenger ikke bare benyttes i formell meditasjon med beina i kors – de kan benyttes når som helst i en hektisk hverdag. Man må likevel ofte ta utgangspunkt i pusten, altså først «jorde seg» til pusten, før man bruker disse teknikkene. Hver teknikk har et medfølgende bilde eller analogi som gjør den lettere å huske.

Teknikkene har en rekkefølge i den forstand at de blir hardere og grovere etter hvert. Som verktøy er den første teknikken mere presis og fintfølende enn den siste. Den siste teknikken krever også mere energi eller anstrengelse enn den første. Det betyr ikke at man starter med den første alltid og følger rekkefølgen slavisk. Det er snarere en meny, der man velger det som måtte virke der og da.

## Søk og erstatt

Den første teknikken er rett og slett å erstatte den ubehagelige stressende tanken med en annen. Bildet som brukes er en snekker som erstatter en treplugg med en annen ved å banke den nye inn i bakenden på den første som sitter fast. Altså, tenke på noe hyggelig.

Når du merker at tankene kjører rundt, og sinnet låser seg i negative tankerekker, prøver du først å feste oppmerksomheten på pusten, deretter henter du frem en positiv tanke, enten fra hukommelsen eller du lager noe der og da. Man kan også prøve å vende persepsjonen ved å prøve å se det positive, humoristiske eller absurde i situasjonen. De fleste har vel også opplevd som barn at foreldre distraherer deg når du var lei deg eller hadde slått deg. Gjerne med å vise noe morsomt eller gi deg en leke, eller kanskje til og med en sjokolade. Tidløs visdom som fremdeles virker. Vennlighet er helt fundamental her. Det å bevisst utrykke en indre vennlighet overfor seg selv, men også for de forstyrrende tankene, er til stor hjelp. Dette er selvsagt ikke lett siden tendensen gjerne er at sinnet starter å klage over egne ubehagelige tanker, og dermed får man en dobbel effekt. Å nei, nå begynner jeg å tenke dumme tanker igjen, jeg kan aldri lære, pokker, hvor dum jeg er osv. Den beste motgiften er altså vennlighet overfor egne tanker og følelser, uansett hvor forstyrrende de er. Deretter kan man erstatte dem varsomt og forsiktig med en positiv tanke. Her er det mange muligheter, en venn, et kjæledyr, en god historie, en gang du lykkes med noe, en gang du hjalp noen osv. Du kan også gå en tur, lytte til musikk, snakke med noen etc. Alt som erstatter er bra. Finn din egen lille treplugg, som du forsiktig banker ut den gamle med.

## Studér ulemperne

I hverdagens kjas og mas er det ikke lett å få med seg at egne tankemønstre kan ha noen ulemper. Det å gjøre seg selv oppmerksom på ulemperne ved egne usunne tanker, kan i seg selv hjelpe til at de mister sin kraft og kan legges til side. Bildet som brukes er en mann eller kvinne som går rundt med et slange- eller hundekadaver rundt halsen. Hvem som helst ville umiddelbart blitt fylt av en ikke ubetydelig avsky og kastet det fra seg. Poenget er å stille spørsmål ved egne tanker. Hvorfor går jeg å bærer på dette? Hva skjer hvis jeg fortsette å følge eller holde fast ved disse tankene? Det å bli oppmerksom på de negative konsekvensene, og det medfølgende ubehaget, kan stimulere til at man gir slipp og får fri. Oppmerksomhet er en motgift mot at vi forsetter i gamle mønstre. Så snart vi blir var de negative konsekvensene, kan vi ta av oss de illeluktende og lite tiltalende kadavrene vi har hengende rundt halsen.

## Ignorér

Av og til kan det beste være å rett og slett bare ignorere forstyrrende tanker. Bildet er en som får noe innenfor synsfeltet, som han eller hun ikke vil se og derfor rett og slett lukker øynene eller snur seg bort. En utvidelse at bildet er at når en gal eller forstyrret person eller et dyr kommer mot deg, vil oppmerksomhet bare gjøre saken verre. Det er mulig å mentalt snu ryggen til eller se bort fra påtrengende

tanker. Igjen er ikke dette det samme som å skyve bort, men å forsiktig la dem være i fred, og ikke gjøre noe fra eller til. Bare la dem drive med sitt, så kan du drive med ditt. Fenomener som sultes for oppmerksomhet har en tendens til å visne eller dø av seg selv. Det vil du oppdage med denne teknikken også. Tanker mister sin kraft når du ikke forer dem med oppmerksomhet.

### Vær skeptisk

Ofte tar vi våre enge tanker for god fisk. Det trenger vi ikke å gjøre. Du skal i det hele tatt tro på svært lite av det som tenkes i ditt eget hode. Det å stille spørsmål ved egen tenking er en effektiv måte å stoppetankekjør eller ta energien ut av malstrømmen som trekker deg ned. Bildet som brukes er en person i hurtig gange, som spør seg selv: Hvorfor går jeg så fort? Enn om jeg går sakte? Hvorfor går jeg? Enn om jeg setter meg ned? Hva om jeg legger meg ned og slapper av? Bildet oppfordrer oss til å stoppe opp og kritisk undersøke innholdet og energien vi legger i egne tanker. Er nå det jeg tenker egentlig sant? Hvordan vet jeg dette? Kan jeg tenke annerledes om dette? Hva om jeg studerer tankerekken nøye, hva fremkommer da? Ved å legge egne tanker under en lupe og betrakte dem kritisk, kan man oppdage feil og unøyaktigheter, som igjen tar kraften ut av det negative og problematiske. Ofte viser det seg at hjernen krisemaksimerer og lager helt ville historier, uten rot i virkeligheten.

### Full nelson

Navnet på den siste metoden referer til et brytegrep, og er en slags siste utvei om ingenting av det over hjelper. Bildet her er av en sterk mann som tar en svakere stakkar i hodet eller skuldrene og presser han til bakken og dominerer ham. Her blir vi minnet om at vi alle har styrker og ofte er sterkere enn vi tror. Det å finne eller generere en mental kraft som er tydelig i opposisjon til forstyrrende tanker, er også mulig. Av og til må vi bare mentalt presse dem vekk. Et kraftig mentalt nei, som fysisk fjerner påtrengende tanker. Rent fysisk er anbefalingen å bite tennene sammen og presse tungen opp mot ganen mens man mentalt skyver bort uønskede tanker. Det er som å gjøre en mental Haka, maorifolkets «krigsdans» (World Rugby, 2019), der man viser styrke, dominans og overlegenhet. Et signal på at man aldri gir seg – tøffhet og ukuelighet.

Teknikkene over er ment til å leke og eksperimentere med. Utgangspunktet er alltid pusten, der man kan forankre oppmerksomheten. Fra dette mentale utviklingspunktet kan man forsøke seg med disse teknikkene og dermed fjerne noe av stadig oppdukkende stress fra uønskede tanker.

Et viktig poeng til slutt: Gi deg også tid til å observere effekten i eget sinn.

Av og til er vi for raske med å bruke en teknikk uten å faktisk få med oss om den virket eller ikke. Når du for eksempel har prøvd å erstatte en vond tanke med en positiv tanke, prøv å observere effekten i ditt eget sinn. Dersom du får med deg den positive effekten, er sannsynligheten større for at effekten vil vedvare og at du vil gjøre det mere automatisk neste gang – altså du har lært!

## Referanser

- de Vibe, M. (2010). Oppmerksomt nærvær. *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*, (19). <https://doi.org/10.4045/tidsskr.10.0887>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg016>
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2015.03.009>
- Piet, J., & Hougaard, E. (2011). The effect of mindfulness-based cognitive therapy for prevention of relapse in recurrent major depressive disorder: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Psychology Review*. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.05.002>
- Soma, T. (1994). Vitakka-Santhana Sutta. Retrieved May 10, 2020, from <https://www.accesstoinsight.org/lib/authors/soma/wheel021.html>
- Thanissaro, B. (2006a). Anapanasati Sutta: Mindfulness of Breathing. Retrieved May 10, 2020, from <https://www.accesstoinsight.org/tipitaka/mn/mn.118.than.html>
- Thanissaro, B. (2006b). Maha-satipatthana Sutta: The Great Frames of Reference. Retrieved May 10, 2020, from <https://www.accesstoinsight.org/tipitaka/dn/dn.22.0.than.html>
- Tipitaka The Pali Canon. (2005). Retrieved May 10, 2020, from <https://www.accesstoinsight.org/tipitaka/index.html>
- Webb, R., & Nyanatusita, B. (2011). *An Analysis of the Pali Canon and a Reference Table of Pali Literature*. Buddhist Publication Society.
- World Rugby. (2019). New Zealand's first Haka at Rugby World Cup 2019. Retrieved May 10, 2020, from [https://www.youtube.com/watch?v=wOuycLaJ-\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=wOuycLaJ-_s)

---

# Why the Norwegian Naval Academy teaches John Boyd's conflict theory

Tommy Krabberød, Damien O'Connell, Chester W. Richards, Endre Sjøvold,  
Stein Hatlem Forsdahl, Jostein Mattingsdal & Roar Espevik

---

*What if COVID-19 were an actively thinking, capable enemy destined to defeat us at any cost? Our guess is that you probably, and quite quickly, answered the question with something like, "that was not a very original or challenging question – the COVID-19 situation is an unmissable opportunity to mentally wargame how to respond as if the virus was a capable enemy. I thought of that immediately!" But, what if the late [John Boyd \(1927-1997\)](#) responded to your statement, especially if you were someone high up in the hierarchy? He would probably stick his finger in your chest and yell "Did you really? Show me your courses of action!"*

[John Boyd's work](#) is a fascinating, comprehensive, many-sided, cross-referencing analysis of military conflicts and an inspirational synthesis of strategies for how to win (Osinga, 2007; Richards, 2004; Safranski, 2008). In this paper, we will use the COVID-19 situation, which has reminded us all of the importance of agility, as an opportunity to present insights from Boyd's work on agility that are applied in the education of officers at the [The Norwegian University Defence College, Naval Academy](#) (Naval Academy).

What we try to teach the cadets at the Naval Academy, using John Boyd's theories, is to keep developing their awareness for orientation about the external world and its hazards, using fewer simplifications, less conclusiveness, and more revision than they may be used to from their civilian upbringing.

---

John Boyd

With only an undergraduate degree in economics, a dozen years flying — and a mere one month of combat — John Boyd solved the problem of describing mathematically the ideal strategy for air-to-air combat (Boyd, Christie, & Gibson, 1966). New pilots today still learn his method, called “energy-maneuverability (EM)” and it also explains why the F-15, F-16, F-22, and F-35 look nothing much like the SR-71, the epitome of the “higher-farther-faster” school that EM theory replaced. After a lot of trial-and-error, he was able to add concepts from physics, mathematics, and psychology and apply his ideas to conflict of any sort. The result is often known as “maneuver warfare” and is the official doctrine of the [US Marine Corps \(1997/2016\)](#).

Boyd himself wondered how he was able to use what would seem to be a minimal educational background to solve an important problem that had evaded many more experienced pilots and engineers with advanced degrees. For one thing, although his flying time was limited, half of it was as an instructor at the Air Force’s elite Fighter Weapons School. He also concluded that his lack of formal training in aeronautical engineering had freed up his thinking and allowed him to spot similarities in disparate fields, particularly theoretical mathematics and physics, but later biology and complexity theory. His approach was not unlike Clausewitz’s 150 years earlier, who employed the physics of his day — Newtonian mechanics, friction, etc. — to formulate his strategic ideas.

One of us ([Richards](#)) once tried to impress Boyd by telling him how much time he was spending studying his major work, “Patterns of Conflict.” (Boyd, 1986, [Patterns of Conflict](#)) “Careful tiger,” Boyd responded, “you’ll start becoming part of the problem instead of part of the solution.” With that attitude, it makes perfect sense to apply Boyd’s methods and their underlying principles to the problems of epidemiology.

In other words, the idea is not to read about what Boyd did, but to use his methods and concepts and create new ones to spark creativity and solve problems, an ability Boyd later would describe with the German word, *Behendigkeit*.<sup>1</sup>

Facing uncertainty

But back to the mental poke of Boyd’s finger in your chest: Try to reorient and start to think seriously about the implications of the question. First, how many inputs did I need before I took the COVID-19 threat seriously?

The research on strategic surprises and decision making tells us that most of us need quite a few bits of information to accept something new and unexpected ([Andersen, Hærem, & Kost, 2019](#)).<sup>2</sup> A capable enemy is likely to give us weak sig-

---

<sup>1</sup> Because he first found them in German writings, he continued to use the German terms. We will return to *Behendigkeit*, and four other essential German terms in his work, *Einheit, Fingerspitzengefühl, Auftrag* and *Schwerpunkt*, later in the paper.

<sup>2</sup> The “invisible gorilla” experiment is an eye opener in this regard. The observers, think of your intelligence unit or your lookouts, are given the task of counting how many times three players

nals if any. Operation Weserübung, the surprise attack on Norway in 1940 and the bewildered Norwegian government, is an example (Holst, 1966). Would we have responded more adequately and forcefully to such a situation today? Schnelle's (2018) recent discussion of maritime hybrid threats, a Russian maritime doctrine that recognizes the use of civilian vessels and the mapping of unusual movements of civilian vessels in Norwegian waters, is perhaps a timely "heads up?" Or perhaps not? Are we willing to take the signs seriously? Should we? Perhaps it is just fiction, a pattern made possible by paranoid mental models?

We have learned another thing from the pandemic: awareness of a different kind of surprise. Despite knowing that a virus pandemic might happen, and that it might happen at any time, when COVID-19 strikes, the amplitude of its impact is not as expected. As in many other crisis situations, avoiding surprises depends on anticipating change. So far, COVID-19 has shown us that anticipation of this kind is increasingly difficult due to our incomplete understanding of the virus and how the novelty of the situation causes changes at a societal level. Today, decision-makers do not know – or are just starting to agree upon – how to deal with the pandemic, but interestingly, courses of action (COA) differ quite a lot across countries (Collinson, 2020).

A step in trying to understand the challenge is to try to empathize with how people get anxious by having to rely on a diverse set of information, including the guidance provided by social media, informal conversations, and summaries voiced by spokespersons from various authorities. And as we should expect in a conflict, there are actors who deliberately try to deceive. You must decide whether to trust the reports of others and whether you are willing to base your orientation and actions on them. That is, we must combine our own observations with those of other people. Thus, an individual's decision process is in part a function of the decision process of others. In this sense, it is reasonable not just to speak of shared mental models, but also shared anxiousness (Andersen et al., 2019). The challenge is thus how to maintain our cohesion and ability to adapt collectively (Boyd, 1987b, Revelation).

## Look for Mismatches

As expected, the pressure on the Norwegian and other countries' authorities to reopen the society after it closed down due to the COVID-19 pandemic increases day by day.<sup>3</sup> And just as predictably, the governments, however reluctantly, wisely

---

*in white clothes will pass a basketball in a small field in a short period of time. The only complicating factor is that there is another team of three players on the same field, wearing black, passing another basketball between themselves. After about 20 seconds, a person in a gorilla suit walks slowly into the field, stops in the middle, beats his chest, and slowly walks away. In the experiment, 46 % did not see the gorilla (Andersen et al., 2019).*

<sup>3</sup> In 2001 William "Bill" S. Lind, the author of *Maneuver Warfare Handbook* and coauthor of *The Changing Face of War: Into the Fourth Generation* visited the Naval Academy. In his lecture he asked the rhetorical question if we, the Norwegians, were prepared to close our borders. Most of the the audience responded with disbelief.



or not so wisely, give in to the pressure. What would be an advantageous COA and for whom? The virus? Norway?

If the COVID-19 were an actively thinking, capable enemy, this would probably be the COA she expected us to take, our most likely COA. But then, when we have reopened our borders, and finally arrived at our favorite holiday destination and started to relax, she would mutate and throw us into another demoralizing disarray. How long could we cope?

Prepare for the expected is exactly what an enemy wants us to do, so that she can throw the unexpected at you and demoralize you (Boyd, 1987b, [Revelation](#)). This is also what you should do to your enemy. If Boyd had been in the government planning staff, which he was when the US planned the famous “left hook” in Operation Desert Shield (Coram, 2002), he would have kept reminding the decisionmakers that they should “Look for mismatches!” Boyd’s point is not that you should ignore the expected, but you should also prepare equally well, or perhaps even more, for the unexpected. This raises a dilemma for military leaders. Time is a scarce resource in organizations (Andersen et al., 2019), and you cannot ignore the enemy’s most expected COA, either. Thus, an effective way to demoralize an enemy according to Boyd, is to keep the enemy guessing, “Generate uncertainty, confusion, disorder, panic, chaos ... to shatter cohesion, produce paralysis and bring about collapse.” (Boyd, 1986, p. 132, [Patterns of Conflict](#)).

However, Boyd’s hunch is that we are *more likely* to prepare for what is known, to polish and drill our old plans (Boyd, 1976, [Destruction & Creation](#)). Boyd criticized the logic of military briefings for their tendency to present too clear and too concise a description of complex problems. According to Boyd, this process of simplification removed the impetus for the crucial “what if”-processes (Coram, 2002). Simplification, it turns out, is a pervasive decision trap (Andersen et al., 2019; Johnsen, 2018; Roberto, 2009). Thus, an important part of leadership training at the Naval Academy is to give the cadets as many opportunities as possible to make decisions and cooperate in unpredictable situations (Norwegian Naval Academy, 2009).

The Naval Academy teaches that a group operating in uncertain environments adapts to its surroundings by balancing externally induced change to internally induced change. Unless the group can sense changes in its surroundings by observing and orienting themselves and others, the group’s efforts won’t be sustainable. Thus, we really try to teach only one decision-making structure. It involves authority levels, information flow, inter-unit coordination, power, cohesiveness, and the dispersion of decisions. Its different parts will be employed in accordance with situational demands.

Boyd reminds us that because there are no simple answers or quick fixes, only, at first, mentally demanding tasks (Boyd, 1986, [Patterns of Conflict](#)), we must look for mismatches (Boyd, 1992, Conceptual Spiral). This perhaps, sounds quite straightforward, but research has shown that challenging the status quo in teams and organizations is a strenuous task (Boyd, 1987a, [Organic Design for C2](#); Richards, 2020; Sjøvold, 2014). The challenge is that team members need to have a shared understanding, a common outlook, and be able to act as a “band of brothers,” too (Boyd, 1986, [Patterns of Conflict](#); Espevik & Olsen, 2013; Hughes & Girrier, 2018). In this, however, lies also the potential for group think and

misunderstood loyalties. Operating a naval vessel cannot be done by one person alone (Accident Investigation Board Norway, 2019; Norwegian Armed Forces, 2015; Marquet, 2013), so how do you balance initiative and harmony (Boyd, 1987a, [Organic Design for C2](#))?

## Agility

If you have accepted the (new) discomfoting information, e.g. that the COVID-19 situation in a province on the other side of the planet has the potential to develop into a pandemic, or that what the lookout reported is not what the operations officer had planned for, the eternal quest for certainty is likely to start as the window of opportunity closes (van Creveld, 1985) Is this an enemy? Who is the enemy? What is the enemy likely to do?

In the modern classic *Fleet tactics and naval warfare*, Hughes & Gerrier (2018), the authors state that “The only certainty about the Navy’s wartime role is the uncertainty of prediction in peacetime what site, enemy, and mission will be involved” (p. 25). This resonates well with how naval operations are described in the Norwegian doctrine of naval operations (Norwegian Armed Forces, 2015).

When you have recognized the potential for an epidemic, or the blip on your radar screen, your attention is likely to turn inwards: What are we going to do? Do we have a plan that fits this situation? Do we have to adjust and improvise? If so, are we able to? And who will provide the necessary new ideas? Who could predict that an acting assistant director in the Directorate of Health suddenly would become a national hero? This is when our level of training, how we have used the long years of peace, and what we have learned at the naval academy will be tested. The admiral will meet the opponent with the fleet as it has been trained (Boyd, 1986, [Patterns of Conflict](#); Hone, 2018; Hughes & Girrier, 2018).

According to Boyd (1987c, [Strategic Game](#)), we tend to focus our efforts inward—often to our detriment. That is, we unconsciously limit our interactions with the external world. We should be focusing on questions like: Do our actions have an effect on the situation? What if the virus mutates? Boyd took much inspiration from the natural sciences and called this tendency toward internal focus “entropy,” that is, due to lack of interaction with external environment, disorder increases and the energy in any system becomes increasingly unavailable to perform its duties – solving the organization’s problems in the external world.

To orient and reorient is an ongoing effort in order to monitor the environment and identify potential threats. Boyd (1987a, [Organic Design of C2](#)) kept reminding his audience that “Orientation is Schwerpunkt!” Without the willingness to continuously analyze and synthesize your surroundings in a changing world, your mental models will soon be outdated. Boyd’s conflict theory teaches us to concentrate more fully on irregularities and their meanings. We trust these ideas to apply in all situations, whether it be combat, navigation, or procurement.

The collision between HNoMS *Helge Ingstad* and *Sola TS* in 2018 is a sobering reminder of the problems that arise if there is a mismatch between your mental models and the external world. It demonstrates that if you are slow to realize that things are not the way you expected them to be, problems are likely to worsen, become harder to solve, and get entangled with other problems. The collision

teaches us how surprise may occur when an issue is recognized but the direction of the expectations is wrong. (Accident Investigation Board Norway, 2019).

In accordance with Boyd's work, more recent research has shown that preparing for rare events creates anxiety (Krabberød, 2014; Marchau, Walker, Bloemen, & Popper, 2019; Sjøvold, 2014). Thus, the *Schwerpunkt* in the Academy's leadership development program is agility, individual and collective. Since teamwork is mandatory for solving tasks in naval operations (Norwegian Armed Forces, 2015), the focus is on teaching the cadets how to develop agile and robust teams (Norwegian Naval Academy, 2009).

## Climate for an agile organization

Theory and strategy are fine, but how do we create teams and organizations that can execute them? Organizations that live in predictable circumstances — think social clubs or government bureaucracies, for example — perform adequately with one person at the top doing all the thinking and everyone else just following orders and procedures. However, when dealing with rapidly changing conditions of uncertainty and danger like the COVID-19 pandemic, it seems obvious that we want as much brainpower as possible working on the problem. Still, it needs to be harmonized to produce the best chances of finding solutions (Andersen et al., 2019; Norwegian Armed Forces, 2012; Wily, 1991). It may not make sense, for example, to have every lab in the world testing the same candidate vaccine.

So, how do we create organizations that can thrive in situations of great danger and uncertainty? Boyd suggested an organizational climate that he first noted in the German army in the opening years of World War II but that he later traced back to Sun Tzu and the various schools that use his methods (Boyd, 1986, *Patterns of Conflict*; Richards, 2004; Safranski, 2008)

First and foremost is unity, or mutual trust. Boyd (1986, p. 74, *Patterns of Conflict*) called it *Einheit*. In addition to creating great unit cohesion, it also reduces the need for explicit communications. With enough practice together as a unit, it almost becomes possible, as the US Marine Corps observed, to read each other's minds, which can save a lot of time (U.S. Marine Corps, 1997/2016).

Next, Boyd identified the ability to make sense out of complex and confused situations, *Fingerspitzengefühl*. More generally, it implies a master level of competence in whatever we are doing that can seem mystical to outsiders. Through grueling experience, we train our intuitions so that most of the time, we just know what to do.

The primary purpose of the first two attributes is to fire up creativity and initiative throughout the organization. Fine, but how do we ensure that all this action actually accomplishes our mission? For this, Boyd (1986, p. 72, *Patterns of Conflict*) proposed a couple of what he called “shaping tools”: *Auftragstaktik* and *Schwerpunkt*. In German, an *Auftrag* is a contract. So *Auftragstaktik* implies a virtual contract between superior and subordinate. The subordinate agrees that their actions will serve to accomplish their mission and support the overall commander's intent, and the superior agrees to allow the subordinate wide freedom in how to do it.

For the organization as a whole, the corresponding tool is *Schwerpunkt*, that is, designation of what is most important to the commander. As management guru Stephen Bungay put it, “Tell me what you want, what you really, really want!”

(Bungay, 2011, p. 123). Then, as circumstances change, we can change our actions to support the intent without waiting for new orders.

Finally, we have *Behendigkeit*, or agility, but particularly mental agility in the sense Boyd (1992, [Conceptual Spiral](#)) used it. It implies the ability to change your mind, which can be difficult if, for example, you sold yourself and your plan to senior leadership, but it turns out that you really need to do something else. We all get trapped into these patterns and, in fact, tend to seek out confirming information and ignore or explain away observations that contradict them. Great leaders, however, develop the ability to detect when they're being fed what they want to hear, while there's still time to change course. Obviously, this is a critical attribute when confronting a threat as poorly understood as the COVID-19.

Things we already know we know (conclusion)

Norwegian doctrine states that the armed forces must prepare for managing unpredictable, complex, and not to forget, hostile environments (Norwegian Armed Forces, 2015; Norwegian Armed Forces, 2014; Norwegian Armed Forces, 2012). Boyd's main lesson was that to thrive, i.e., survive on our own terms in an unpredictable world with scarce resources, we must actively look for mismatches, and, on a collective level, establish a learning, agile, culture. However, Boyd was less optimistic about our willingness to take the implications of this seriously. But as he also pointed out, we should be our own gurus. In order to become your own guru, i.e. an expert in making decisions in unexpected situations, you must quite logically train decision-making in unexpected situations (Boyd, 1987b, [Revelation](#); Klein, 1998; Richards, 2020) The COVID-19 crisis should be an important reminder and a window of opportunity to focus on establishing agility on a collective level. At the Naval Academy, we keep reminding ourselves of this. To rephrase Sun Tzu, everyone has heard of this, those who deeply understand the principles of agility prevail; those who do not, do not prevail (in Clearly, 2005, p. 43).

## References

- Accident Investigation Board Norway. (2019). *Part one report on the collision on 8 November 2018 between the frigate HNoMS Helge Ingstad and the oil tanker Sola TS outside the Sture Terminal in the Hjeltefjord in Hordaland county*. Retrieved from: <https://www.aibn.no/Marine/Published-reports/2019-08-eng>
- Andersen, S. S., Hærem, T., & Kost, D. (2019). Cognitive and Organizational Challenges in a Navigation Team. In *Part one report on the collision on 8 November 2018 between the frigate HNoMS Helge Ingstad and the oil tanker Sola TS outside the Sture Terminal in the Hjeltefjord in Hordaland county*. Retrieved from: <https://www.aibn.no/Marine/Published-reports/2019-08-eng>
- Boyd, J. R. (1976). *Destruction and Creation*. Retrieved from <https://slightlyeastofnew.com/439-2/>
- Boyd, J. R. (1986). *Patterns of Conflict*. Retrieved from <https://slightlyeastofnew.com/439-2/>
- Boyd, J. R. (1987a). *Organic Design for Command and Control*. Retrieved from <https://slightlyeastofnew.com/439-2/>

- Boyd, J. R. (1987b). *Revelation*. Retrieved from <https://slightlyeastofnew.com/439-2/>
- Boyd, J. R. (1987c). *The Strategic Game of ? and ?*. Retrieved from <https://slightlyeastofnew.com/439-2/>
- Boyd, J. R. (1992). *The Conceptual Spiral*. Retrieved from <https://slightlyeastofnew.com/439-2/>
- Boyd, J. R., Christie, T. P., & Gibson, J. E. (1966). *Energy–maneuverability theory*. Retrieved from <https://www.archives.gov/files/declassification/iscap/pdf/2011-052-doc1.pdf>.
- Bungay, S. (2011). *The Art of Action - How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results*. Boston: Nicholas Brealey.
- Clearly, T. (2005). *The Art of War: Sun Tzu*. Boston: Shambhala.
- Collinson, S. (2020, 7. May). What a country's pandemic response reveals. CNN. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2020/05/07/world/meanwhile-in-america-may-7-intl/index.html>
- Coram, R. (2002). *Boyd: The fighter pilot who changed the art of war*. Boston: Little, Brown and company.
- Espevik, R., & Olsen, O. (2013). A new model for understanding teamwork onboard: the shipmate model. *International Maritime Health*, 64, 89–94.
- Holst, J. J. (1966). Surprise, Signals and Reaction: The Attack on Norway April 9th 1940 — Some Observations. *Cooperation and Conflict*, 1(3), 31–45. <https://doi.org/10.1177/001083676600100303>
- Hone, T. (2018). *Learning War: The Evolution of Fighting Doctrine in the U.S. Navy, 1898–1945*. Annapolis: Naval Institute Press.
- Hughes, W. P., & Girrier, R. P. (2018). *Fleet Tactics and Naval Operations* (3rd ed.). Annapolis: Naval Institute Press.
- Johnsen, B. H. (2018). Beslutningstaking i operative situasjoner [Decision Making in an Operational Context]. In J. Eid & B. H. Johnsen (Eds.), *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power - How People Make Decisions*. Cambridge: The MIT Press.
- Krabberød, T. (2014). Task Uncertainty and Mission Command in a Naval Context. *Small Group Research*, 45(4), 416–434. <https://doi.org/10.1177/1046496414532955>
- Marchau, V. A. W. J., Walker, W. E., Bloemen, P. J. T. M., & Popper, S. W. (2019). *Decision making under deep uncertainty*. Cham: Springer.
- Marquet, D. L. (2013). *Turn The Ship Around!* London: Penguin Books Ltd.
- Norwegian Armed Forces. (2012). *The Norwegian Chief of Defence' leadership philosophy*. Oslo: Norwegian Defence Staff.
- Norwegian Armed Forces. (2014). *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*. Oslo: Norwegian Defence Staff.
- Norwegian Armed Forces. (2015). *Defence Doctrine Maritime Operations*. Bergen: Norwegian Naval Staff.
- Norwegian Naval Academy. (2009). *Man the Braces! Naval Operational Leadership and Leadership Training*. Bergen: Royal Norwegian Naval Academy.
- Osinga, F. P. B. (2007). *Science, strategy and war: the strategic theory of John Boyd*. New York: Routledge.

- Richards, C. W. (2004). *Certain to win: the strategy of John Boyd, applied to business*. USA: Xlibris Corporation.
- Richards, C. W. (2020). Boyd's OODA Loop. *Necesse*, 5(1), 142–165.
- Roberto, M. A. (2009). *The Art of Critical Decision Making*. New York: The Teaching Company <https://doi.org/10.1037/e523602012-001>
- Safranski, M. (2008). *Origins of John Boyd's Dicourse*. Ann Arbor: Nimble Books LLC.
- Schnelle, S. (2018). *Kartlegging av maritime hybride trusler. Kan bruk av stordata og sosial nettverksanalyse bidra til økt maritim situasjonsbevissthet?* Norwegian Defence University College.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team. [Results through team work]*. Oslo: Universitetsforlaget.
- U.S. Marine Corps. (1997/2016). *Warfighting*. Retrieved from <https://www.marines.mil/News/Publications/MCPEL/Electronic-Library-Display/Article/899837/mcdp-1/>
- van Creveld, M. (1985). *Command in war*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Wily, M. D. (1991). *Thinking Like the Marines*. Retrieved from [www.slightlyeastofnew.com](http://www.slightlyeastofnew.com)

---

# "Waiting for the host to start this meeting..."

- *Psykologisk trygghet i digitalt teamarbeid*

Bård Fyhn<sup>1</sup>

---

*Å jobbe i team er ikke alltid like lett. Det ble ikke noe lettere etter at vi ikke fikk møtes ansikt til ansikt.*

Hva kan vi lære om teamarbeid i lys av koronaepidemien? I denne artikkelen vil jeg se på hvordan samarbeid over digitale flater kan påvirke vår psykologiske trygghet i teamet. Jeg vil fokusere på tre områder knyttet til digitalt teamarbeid og dets betydning for psykologisk trygghet:

1. Å kommunisere digitalt i teamet
2. Å samarbeide med fysisk avstand
3. Å slippe våre kolleger tettere innpå oss i våre hjem

Med psykologisk trygghet som en viktig ingrediens for velfungerende team vil jeg avslutningsvis se på hva forskningen forteller oss om hvordan psykologisk trygghet bygges.

---

<sup>1</sup> Bård Fyhn er offiser i permisjon og PhD-stipendiat på Norges Handelshøyskole (NHH), hvor han studerer psykologisk trygghet i team.

## Å jobbe i team

Team kan oppnå mer enn summen av individer. På papiret. Derfor bruker vi det i stor grad for å løse oppgaver rundt om i organisasjoner. Merverdien kommer dog ikke av seg selv. Teamarbeid krever noe av oss på det personlige plan og kan by på en rekke samarbeidsutfordringer (Thompson, 2016). Vi skulle gjerne hatt en enkel oppskrift på hvordan team skal fungere best mulig.

Psykologisk trygghet handler om at jeg føler meg fri til å bidra fullt ut og være meg selv i teamet, uten å frykte negative konsekvenser (Kahn, 1990). Da deler jeg mine ideer, stiller spørsmål når jeg lurar på noe, og bruker ikke unødvendig energi på å skjule min egen utilstrekkelighet.

Etter at Google oppdaget at psykologisk trygghet er det viktigste kjennetegnet på de beste teamene deres (Duhigg, 2016), har begrepet blitt frontet nærmest som en oppskrift på effektive team. Så enkelt er det nok ikke. Men flere omfattende meta-studier bekrefter at mitt bidrag i teamet henger nøye sammen med hvor trygg jeg føler meg (Edmondson & Lei, 2014; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017; Newman, Donohue, & Eva, 2017).

Psykologisk trygghet har vist seg ekstra viktig i møte med kompleksitet og endring (Edmondson, 2018). Jo mer uoversiktlig omgivelsene er, dess mindre nytte har vi av tidligere etablerte praksiser som kan være gått ut på dato. Da trenger vi hoder som tenker kreativt og team som evner å knytte smarte hoder sammen.

Et psykologisk trygt team kjennetegnes blant annet av økt kunnskapsdeling (Collins & Smith, 2006), vilje til å si sin mening (Liang, Farh, & Farh, 2012) og innovasjon (Baer & Frese, 2003). «I møte med usikkerhet, øk fokuset på psykologisk trygghet.» Det kunne vært en oppskrift. Men som med team- og ledelseslitteraturen forøvrig, er det meste lettere sagt enn gjort.

Usikkerhet i omgivelsene utfordrer tryggheten (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006). Vi trenger altså mer, men har kanskje mindre.

## En torsdag i mars

12. mars ble vi sendt hjem fra jobb i hui og hast. Innom barnehager og skoler for å tømme garderoben. Innom butikken for å «ikke-hamstre». Kansellere vinterferien som var booket for lengst, og som vi hadde gledet oss til i lengre tid. Allerede dagen etter skulle vi fortsette arbeidet vårt. Men nå var møtene flyttet til Teams. Zoom. Skype.

Kravene til oss som teammedlemmer var til dels nye og hvert fall større, gitt en uoversiktlig situasjon de færreste av oss var forberedt på. Forutsetningene for å håndtere teamarbeidet var igjen mindre.

Der vi stod med én hånd i matlaginga og en annen i barnas hjemmeskolelekser, skulle vi ha øynene festet på teammøtet med kollegene. Selv om det var de samme kollegene jeg så på skjermen, var omstendighetene såpass annerledes at det ikke er utenkelig at det gikk utover en og annens opplevelse av trygghet.

I en undersøkelse gjennomført den første perioden av hjemmekontortilværelsen, fant Administrativt Forskingsfond (AFF) at kun 35 prosent av lederne hadde fokus på teamsamarbeid og stressmestring (Nesse & Karlsen, 2020). At vi ikke alltid tar



oss tid til å bygge trygghet er ikke noe nytt. Vi skulle helst hatt arbeidet ferdig i går, og vi fokuserer på det som brenner mest.

En vårdag i mars hadde vi andre ting å gjøre enn å snakke om hvordan vi jobber sammen. Brenner det i ett hjørne, begynner du ikke å utbedre brannverntiltak i andre del av bygget – du slukker brannen. På samme måte blir det å legge grunnlag for godt samarbeid noe vi forstår er viktig, men noe vi lett utsetter fordi det er andre mer presserende stemmer som banker på døren. Ikke mye nytte i å bygge et bra team om vi likevel går konkurs neste måned.

Teambuildingen utsettes heller til julebordet. Ingen kan kritiseres for ikke å ha teambygging som første pri i perioden vi ser bak oss. Men nå som vi begynner sånn sakte å få hodet over vann igjen, er det på tide å se nærmere på hvilke lærdommer vi kan ta med oss for å fungere best mulig som team i framtiden.

## Virtuelt teamarbeid

En del av endringene som har skjedd i vår hverdag, vil nok gå mer eller mindre tilbake til normalen. Men en rekke stemmer har tatt til orde for mer permanente endringer i måten vi skal jobbe sammen på. Hjemmekontor ga meg mer arbeidstid og større fleksibilitet. Zoom-møtene var mer effektive fordi folk holdt seg til saken. Enkelte er blitt mer skeptiske til åpne kontorlandskap. I sum handler endringene det snakkes om å redusere andelen arbeid ansikt-til-ansikt og erstatte den med digitale alternativer.

Hvordan vi legger til rette for teamarbeid, påvirker i stor grad det faktiske arbeidet som gjøres. Før vi avgjør hvor digitalt og langt fra hverandre teamene våre skal arbeide sammen framover, kan det være nyttig å se på hva forskningen sier om hvordan dette påvirker vårt samarbeid.

Det er mest nærliggende å se på det som kalles virtuelle team. Det kan høres fjernt ut å kalle sitt eget team «virtuelt», bare fordi en nå har flyttet noen av møtene til skjerm. Men de fleste team i dag er mer eller mindre virtuelle. Selv de team som jobber mer «tradisjonelt» rundt et møt bord, har gjerne økende grad av digitale flater de benytter. Møter kan tas på farten med ett medlem på flytoget og et annet hjemme med sykt barn. Team i operasjonsrommet eller flytårnet kan til dels kommunisere via chat.

Griffith og Neale (2001) brakte begrepet «virtualness» til teamforskningen. Noen team vil utelukkende jobbe ansikt til ansikt, andre vil være rene virtuelle team som knapt vet hvordan de andre ser ut. De fleste team vil være hybrider der en større eller mindre grad av kommunikasjon foregår over digitale flater (Eisenberg & DiTomaso, 2019). Under koronaepidemien har dette gitt en overvekt av digital kommunikasjon for de fleste av oss.

## Kommunikasjon over digitale flater

«Jeg elsker møter på Teams. Før brukte vi hvert fall halvparten av tida vår på babling om uvesentlige ting. Nå sitter alle der fokuserte og holder seg til saken.» Sitatet er fra en venninne som nylig reflekterte over hva koronasituasjonen hadde gjort med teamarbeidet deres på jobb. Hun så tydelige effektivitetsforbedringer i

kommunikasjonen. Nettopp kommunikasjon er en avgjørende faktor for effektive team, og desto større frustrasjonskilde når det ikke fungerer (Edmondson, 2018).

For å utnytte teamets potensiale må kunnskapen som sitter hos den enkelte og i kollegiet komme fram og knyttes sammen. Vår evne til å vurdere hvilken kunnskap som må på bordet er dog ikke alltid like god.

Stasser & Titus (2003) fant at vi bruker majoriteten av tiden i team på å dele informasjon som allerede er kjent, på bekostning av den unike informasjonen enkeltpersoner sitter på, som igjen kan være avgjørende for hensiktsmessige beslutninger.

Det som ofte holder oss fra å dele informasjon er tanker som at «dette sikkert ikke er så viktig», «de andre kan mer enn meg om dette», «jeg har sikkert misforstått», osv. Å dele mine tanker innebærer en risiko – for å bli sett på som dum, for å ta feil, eller for å stjele andres tid unødig.

Psykologisk trygghet bidrar til tettere relasjonelle bånd (Schulte, Cohen, & Klein, 2012) og øker motivasjonen for kunnskapsdeling blant kolleger (Siemens, Roth, Balasubramanian, & Anand, 2009). Trygge team kan prestere bedre siden medlemmene kan se forbi denne sosiale risikoen, og bidra i større grad uten frykt for negative konsekvenser (Griffith & Neale, 2001).

Spørsmålet da blir hvordan informasjonsdelingen, eller kommunikasjonen, påvirkes av digitale flater.

Mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon bidrar til færre kommunikasjonsmuligheter, som i seg selv kan begrense informasjonsflyten (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Vi har eksempelvis begrenset mulighet til å lese hverandres kroppsspråk og atferd gjennom skjerm, noe som kan begrense vår følelse av trygghet til å bidra fullt ut (Zhang, Fang, Wei, & Chen, 2010).

Amy Edmondson, den mest profilerte forskeren på psykologisk trygghet, formulerte det slik i en podcast: «Vi har alle to jobber. Den ene jobben er jobben vår. Den andre jobben er å se bra ut.» Til vanlig bruker jeg energi på å lese din reaksjon når jeg har bidratt med noe i teamet. Når jeg har begrenset mulighet til å lese din reaksjon, kan det skape en følelse av usikkerhet, som igjen er hemmende for min innsats.

Selv om mangelen på fysisk kommunikasjon kan by på utfordringer, viser andre studier at digital kommunikasjon kan bidra til økt informasjonsflyt. Tilgang på informasjon økes, prosesser dokumenteres i større grad, og det er lettere å få tilgang på denne informasjon i ettetid også for andre interessenter i organisasjonen (Griffith & Neale, 2001). Det igjen kan bidra til økt kunnskapsbygging i organisasjonen.

Like fullt oppsummerer Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen (2015) forskningen på feltet med at teknologi i de fleste tilfeller hindrer eller ikke har effekt på prestasjonen til virtuelle team. Årsakene kan ligge i faktorer som flere misforståelser og en passivisering i form av redusert ønske om å innhente informasjon (Andres, 2012).

Studier tilbake til 90-tallet viste hvordan virtuell kommunikasjon med sine begrensninger var til hinder for effektivt teamarbeid (Hollingshead, McGrath, & O'Connor, 1993). Nå har det skjedd visse digitale endringer siden da, både på de digitale løsningene og hvor vante vi er med å bruke dem i hverdagen. Men våre preferanser for å kunne møtes ansikt til ansikt kan synes å klare seg i den digitale revolusjonen på grunn av tilgangen på uformell informasjon (Kerr & Murthy, 2009) og dens positive bidrag til vår trivsel på jobb (Tsuji, Sato, Yani, Broad, & Luthans, 2019).

Hvor vant vi er til å bruke digitale flater kan naturlig spille inn på våre preferanser for teamarbeid. I en studie av helsearbeidere fant Curseu (2013) at aldersfordelingen i teamene påvirket i hvor stor grad de benyttet seg av ansikt-til-ansikt eller digital kommunikasjon. Stort aldersspenn og høy gjennomsnittsalder i teamet var to faktorer som ledet til mindre bruk av digital kommunikasjon.

Denne studien peker på at *hyppigheten* av kommunikasjonen er viktigere enn *typen* (ansikt-til-ansikt eller digitalt) for å bygge psykologisk trygghet og læringskultur.

At vi kommuniserer er tross alt viktigere enn *hvordan* vi kommuniserer. Digital kommunikasjon kan være effektiv når vi er vant med det og jobber med oppgaver det egner seg for. Vi virker dog ikke klare for å kaste tradisjonelle samarbeidsformer på dynga med det aller første.

Avstand, et gode eller onde?

Å jobbe med fysisk avstand kan ha en rekke fordeler ved seg. Det gir blant annet fleksibilitet for teammedlemmene og mulighet for å inkludere flere eksterne bidragsyttere når ønskelig (Eisenberg & DiTomaso, 2019). Å spare tid på reise er en annen fordel som er trukket frem denne våren, sammen med det som har vært selve hovedårsaken – begrenset smittepotensial.

Å lede og håndtere teamarbeid over distanse viser seg på den andre siden å være utfordrende (Swain, 2018). Noe av forklaringen ligger i at det er mer krevende å bygge tillit i virtuelle team, da en fysisk avstand kan skape en følelse av avstand også på det mentale plan (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Eisenberg & DiTomaso, 2019).

Den uformelle informasjonsutvekslingen som ligger i å møtes på jobben viser seg viktig for godt samarbeid generelt (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990) og for psykologisk trygghet spesielt (Griffith & Neale, 2001).

Det arbeidet som legges ned i oppstarten av et team er av stor betydning for teamets suksess (Hackman, 2002). For team som uansett må basere seg på digital kommunikasjon, synes det viktig å legge til rette for ansikt-til-ansikt møter i oppstarten for å bygge psykologisk trygghet i teamet (Gilson et al., 2015; Dixon, 2017).

Det kan til en viss grad kompensere for de sosiale og følelsesmessige knytningene som i større grad er tilstede i team som jobber tett sammen, og som viser seg viktig for å bygge psykologisk trygghet (Robinson, Dusenberry, & Lawrence, 2016).

En løsning videre kan være å benytte seg av både virtuelle og fysiske møtepunkt. Team som regelmessig møtes fysisk kan i større grad opprettholde den psykologiske tryggheten gjennom perioder uten slike møtepunkt (Dixon, 2017). Dette viser seg ekstra viktig i arbeid med oppgaver som krever høy grad av gjensidig avhengighet og felles mentale modeller (Maznevski & Chudoba, 2000).

Dixon (2017) vektlegger nytten av rutiner når teamet opererer virtuelt, slik at ikke all kommunikasjon skjer ad hoc. Samtidig er det viktig å inkludere alle i teamet i arbeidet som gjøres. Digitale flater muliggjør parallelt arbeid og oppdeling av teamarbeidet som på en side kan bidra til økt effektivitet. På den andre siden vil det kreve mer av teamet å sørge for at alle medlemmene holder seg oppdatert og føler seg inkludert i prosessene. Som en følge av dette anbefaler Robinson et al. (2016) at virtuelle team har en strategi for hvordan bygge og opprettholde den psykologiske tryggheten i teamet, og ikke ta denne for gitt.

En opplevelse av avstand mellom teammedlemmer kan altså påvirke den psykologiske tryggheten negativt. Om vi snur rundt på det, kan psykologisk trygghet bidra til at team håndterer avstanden bedre (Eisenberg & DiTomaso, 2019). Ortega, Sanchez-Manzanares, Gil, & Rico (2010) fant at i team med høyere grad av psykologisk trygghet opplevde medlemmene mindre psykologisk avstand mellom seg. Ettersom dette er en utfordring med virtuelle team, styrker det argumentet om viktigheten av å legge et godt grunnlag for teamsamarbeid, helst ansikt-til-ansikt, og fokusere på opprettholdelse av psykologisk trygghet over tid for å håndtere utfordringer som dukker opp – som å ikke kunne møtes fysisk på flere måneder.

Om team går inn i en slik periode av lav psykologisk trygghet, vil det være utfordrende å bygge det kun basert på digital kommunikasjon (Eisenberg & DiTomaso, 2019).

Basert på den presenterte forskningen kan det synes som psykologisk trygghet lettere bygges ved å møtes fysisk enn over skjerm, selv så vant vi er blitt med å bruke digitale flater til mer og mer i hverdagen. En mulig oppsummering så langt vil være at team er avhengig av fysiske arenaer de kan møtes på, og at disse arenaene blir desto viktigere å utnytte når man av ulike årsaker tvinges til å flytte teamaktivitet til skjerm.

Men så enkelt er det nok ikke. Behovet for autonomi og selvstendighet ligger dypt i de fleste av oss, mer i nordmenn enn i noe annet folkeslag (Inglehart et al., 2014). Å føle større frihet til å styre min egen arbeidshverdag og større kontroll på omgivelsene ved å jobbe hjemmefra, kan ha en rekke andre positive virkninger på min innsats i teamet, selv om ikke den psykologiske tryggheten nødvendigvis styrkes.

En interessant parallell i denne sammenheng er diskusjonen rundt åpne kontorlandskap, som skjøt ny fart når smittehensyn også ble en viktig faktor å ta hensyn til. *Hvordan* vi jobber sammen påvirker hvor *godt* vi jobber sammen. Det er tanken bak utforming av moderne kontorløsninger, til noens glede, til andres skrekk. De ulike opplevelsene gjenspeiler også forskningen på feltet. Effektene av å slå ned veggene på arbeidsplassen viser sprikende effekter på vår arbeidsinnsats og trivsel (Fayard & Weeks, 2011).

Bernstein & Turban (2018) fant at innføring av åpne kontorløsninger faktisk reduserte den fysiske samhandlingen ansikt til ansikt. Ansatte brukte i stedet langt mer e-post og sms, stikk i strid med hypotesen ved innføring av slike – at det skal føre til *mer* samarbeid. Forskerne viser til en naturlig menneskelig respons om at vi trenger en viss avstand til omgivelsene. Når vi opplever at den utfordres, trekker vi oss mer tilbake.

Men er nå egentlig det å jobbe over skjerm noe fjernere enn å jobbe på kontoret? Vi var vant med å se kollegene våre velkledd på jobb, nå sitter de der i t-skjorta og uten voks i håret. Historiene om de søte små barna ble nyansert når de nå hyler og sloss som ville katter der i bakgrunnen av møtet vårt. Det fjerne ble på sett og vis det nære. Plutselig var kollegene mine i stua i stedet for på det vante møterommet på jobb. Selv om vi møtes over skjerm, ser de litt mer av hvem jeg er på hjemmebane.

En mer ekte versjon av meg selv

Vi har så langt sett på hvordan kommunikasjon og avstand kan påvirke, og bli påvirket av, vår psykologiske trygghet. Men forskningen jeg har vist til har fokusert på bruk av virtuelle hjelpemidler i teamarbeid. Jeg har til gode å se studier på hva det gjør med vår trygghet å slippe inn kollegene i våre hjem slik vi gjorde i vår uten særlig forvarsel. Kan det medføre en mer ekte versjon av oss selv?

Et relatert område det er gjort studier på, er sammenhengen mellom autentisk ledelse og psykologisk trygghet. Å være autentisk innebærer å være tro mot seg selv (Harter, 2002). En autentisk leder kjennetegnes av å være genuin og bidra til gjennomsiktighet, tillit, integritet og høy moralsk standard (Avolio & Gardner, 2005). Kall det gjerne å være «hel ved» (Kvålshaugen, 2011).

Soares & Lopes (2017) fant at autentisk ledelse bidro positivt til psykologisk trygghet i en studie av studenter, som igjen førte til høyere grad av læring. Gjennom den positive effekten av autentisk ledelse på psykologisk trygghet, fant Maximo, Stander & Coxen (2019) økt engasjement på jobb og et bedre arbeidsmiljø. Tilsvarende funn ble gjort i en studie av helsearbeidere av Liu, Fuller, Hester, Bennett & Dickerson (2017).

Forskerne så dette i sammenheng med at autentiske ledes handlinger er gjennomsiktige og forutsigbare, noe som bidrar til redusert usikkerhet i miljøet og økt trygghet.

Ved økt trygghet på hvor vi har hverandre, kan vi bruke mindre energi på å unngå å tape ansikt – vi føler oss akseptert som den vi er – og slik kan vi øke effektiviteten med økt fokus på våre faktiske arbeidsoppgaver (Edmondson, Kramer, & Cook, 2004). Ledere som tar på seg en maske og fremstår som noe de ikke er, kan bidra til usikkerhet i teamet (Sjøvold, 2006). Å bygge ledere med en autentisk lederstil anses derfor som en viktig del av en offisersutdanning (Sjøkrigsskolen, 2009).

Men jeg er jo ærlig talt en litt annen på jobb enn jeg er hjemme. Gjør det meg falsk? Nei, vi er nok alle skuespillere til tider. Det kan begrense oss om vi bruker mye energi på det, og lede til mistillit rundt oss om det er vårt primære kjennetegn. Men en utfordring ved det å være seg selv, fullt og helt, er at som mennesker er vi fylt med motsetninger (Ford & Harding, 2011). Vi vet ikke alltid hva vi mener og vil stå for. En annen utfordring er at ved å fokusere for mye på at jeg skal være meg selv, kan jeg redusere din mulighet til å få være deg selv.

Å bygge trygghet skjer i samspill med menneskene rundt oss, ved at vi respekterer og tilpasser oss, slik at alle kan oppleve trygghet. I noen situasjoner kan det innebære å redusere fokuset på meg selv, og løfte fokuset over på deg. Autentisitet fungerer best sammen med en dose empati.

Chaudhary & Panda (2018) fant at autentisk ledelse ikke bidro til psykologisk trygghet, stikk i strid med studiene tidligere referert til og deres egen hypotese. Det bekrefter at bildet er mer komplekst enn som så, og at mer forskning trengs på feltet.

Tilbake til situasjonen vår med å slippe kollegene inn i stua via skjermen. Alle føler seg ikke like komfortabel med det, og årsakene kan være mange. Å skille mellom sin private og profesjonelle sfære kan ofte være hensiktsmessig, sågar helt nødvendig for å gjøre jobben sin og ivareta privatlivets fred. Det må være opp til den enkelte å avgjøre hvor den grensen skal gå.

## Å lykkes med digitalt samarbeid

Vi er interessert i at team skal prestere. Hvorvidt teamprestasjon påvirkes av «virtualness», altså andelen av digitalt arbeid vs. ansikt-til-ansikt, viser seg å være et komplekst bilde uten entydige svar. De Guinea, Webster & Staples (2012) fant at på kort sikt opplevde team som måtte gå over på digitale løsninger negative effekter, mens på lengre sikt forsvant disse negative effektene. Teamene tilpasset seg med andre ord de digitale løsningene over tid.

Mer enn at det er bedre eller dårligere å jobbe virtuelt, kan det synes som virtuelt arbeid egner seg bedre til noen typer teamoppgaver enn til andre. En utfordring er at valget om arbeidsform nå ble tatt som en naturlig konsekvens av korona-situasjonen, ikke som et bevisst strategisk valg fordi det var sett på som den mest hensiktsmessige arbeidsformen. Når samfunnet gradvis åpner opp og ledere skal ta vurderinger på i hvor stor grad team skal jobbe hjemmefra, bør oppgavene teamene står overfor være det avgjørende.

Ettersom vi kjenner til den psykologiske avstanden som kan oppleves gjennom bruk av skjerm, oppfordrer Eisenberg & DiTomaso (2019) ledere av virtuelle team til å fokusere ekstra på å bygge relasjoner og felles mål. Her vil det være viktig å oppmuntre til og fasilitere for økt informasjonsdeling mellom teammedlemmene gjennom alle tilgjengelige kanaler (Eisenberg & DiTomaso, 2019).

I lys av AFF sin ferske lederundersøkelse, vektlegger Nesse & Karlsen (2020) betydningen av å sette opp spilleregler for samarbeidet for å gjøre teamet best mulig i stand til å håndtere utfordringene det står overfor. At så få som 35 prosent hadde fokus på dette innledningsvis i koronaperioden, er ikke overraskende, men like fullt et nyttig spark bak til alle som vil bygge effektive team framover.

Virtuelle team vil like mye som andre team være avhengige av å bygge og opprettholde en enhetsfølelse. Det kan være effektivt på kort sikt å hoppe rett i arbeidet, men ikke nødvendigvis på lengre sikt.

Å bygge psykologisk trygghet er en investering som vil kunne gi stor avkastning, men da er det viktig å foreta investeringen i tide og ikke slå seg til ro med at dett var dett. Det er som med investeringsrådene til økonomieksperter. Sitter du på gjerdet og skal være lurere enn markedet, kjøper og selger du med stor sannsynlighet på feil tidspunkt. Invester heller jevnt og trutt. Da tåler kapitalen din de svingningene som kommer og du oppnår større avkastning. Psykologisk trygghet er ferskvare.

## Å bygge trygghet

Psykologisk trygghet påvirker teamprestasjon, både for virtuelle og mer tradisjonelle teamformer. Det passer da å runde av med en oppsummering av hvordan slik trygghet bygges i team, basert på en større metaanalyse av Frazier et al. (2017):

1. Det ledere gjør. Ledere som scorer høyt på de mer moderne ledelsesformene, som transformasjonsledelse og tjenende ledelse, bidrar positivt til psykologisk trygghet i organisasjonen. I disse teoriene ligger det blant annet å vise individuelle hensyn og engasjere seg i medarbeiderne.

2. Hvordan jobben tilrettelegges. Medarbeidere som opplever autonomi, at de får bestemme selv over sin arbeidshverdag, og opplever ryddige rolleavklaringer, opplever også høyere psykologisk trygghet.
3. Støttende omgivelser. At kjennskap til de andre i teamet og gode relasjoner spiller inn på ens trygghet, er kanskje ikke så overraskende. Om omgivelsene oppleves mindre støttende fordi teammedlemmene sitter alene på hjemmekontor, vil det være desto viktigere for ledere å følge opp den enkelte og kommunisere eksplisitt at vi er her for hverandre.

Det er interessant at disse forholdene viser seg å være av større betydning for tryggheten enn personligheten er (Frazier et al., 2017). Den gode nyheten er derfor at alle kan oppleve denne tryggheten om vi legger til rette for det. Det kan gjøres uavhengig av samarbeidsform.

Kinley & Ben-Hur (2019) peker i sin bok *Leadership OS* på betydningen av ledere som skaper trygghet rundt seg. Den økte tilgangen på informasjon og synligheten i sosiale medier kan oppleves truende på tryggheten vår. Da trenger vi mer enn noen gang ledere som skaper et miljø der medarbeiderne føler seg trygge til å si fra og stille spørsmål. Det innebærer å løfte perspektivet fra deg selv som leder, over til forholdet du bygger med kollegene dine.

## Avslutning

De fleste team i dag er mer eller mindre virtuelle i måten de jobber på. Koronasituasjonen har økt andelen teamarbeid over digitale flater betydelig. Konsekvensen for teamarbeid på sikt vet vi foreløpig lite om, men jeg har i denne artikkelen forsøkt å oppsummere deler av forskningen på samarbeid i virtuelle team.

Fokuset har vært på tre aspekter: å kommunisere digitalt i team, å samarbeide over avstand, og å slippe kollegene inn i hjemmet mitt via skjermen.

Digitalt teamarbeid kan ha fordeler, som økt effektivitet, og ulemper, som begrenset kommunikasjonsmulighet. Team oppfordres til å sette på dagsorden hvordan de skal jobbe sammen, og ta bevisste valg rundt når og hvordan digitale løsninger er hensiktsmessige. Å møtes ansikt-til-ansikt har sine klare fordeler, og team som har mulighet til det, vil kunne dra nytte av fordelene ved å bruke begge samarbeidsformer.

Vi kan vokse på utfordringer – om vi tør å utnytte dem og reflektere over læringspotensialet. Kanskje kan vi bruke denne spesielle anledningen til å styrke samholdet i teamet. Vi har fått en ny arena til å bli *mer* kjent, ikke *mindre*. Det kan bygge trygghet som vi kan ta med oss når vi møtes igjen på kontoret.

## Referanser

- Andres, H. P. (2012). Technology-mediated collaboration, shared mental model and task performance. *Journal of Organizational and End User Computing*, 24, 64-81.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68.
- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 20170239.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Curşeu, P. L. (2013). Demographic diversity, communication and learning behaviour in healthcare groups. *The International journal of health planning and management*, 28(3), 238-247.
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301-308.
- Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: Routines for organizational learning in virtual teams. *The Learning Organization*, 24(3), 138-149.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26, 2016.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. NJ: Wiley.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Eisenberg, J., & DiTomaso, N. (2019). Structural decisions about configuration, assignments, and geographical distribution in teams: Influences on team communications and trust. *Human Resource Management Review*, 100739.
- Fayard, A. L., & Weeks, J. (2011). Who moved my cube?. *Harvard Business Review*, 89(7-8), 15.
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313-1337.



- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in organizational behavior*, 23, 379-421.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382-394). New York: Oxford University Press.
- Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., & O'Connor, K. M. (1993). Group task performance and communication technology: A longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small group research*, 24(3), 307-333.
- Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). 2014. World Values Survey: Round Five - Country-Pooled Datafile Version: [www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV5.jsp](http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV5.jsp). Madrid: JD Systems Institute.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791-815.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187-213.
- Kerr, D. S., & Murthy, U. S. (2009). The effectiveness of synchronous computer-mediated communication for solving hidden-profile problems: Further empirical evidence. *Information & Management*, 46(2), 83-89.
- Kinley, N., & Ben-Hur, S. (2019). *Leadership OS: The Operating System You Need to Succeed*. Springer Nature.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990, January). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 145-199).
- Kvålshaugen, R. (2011). Autentiske Ledere. *Kapital* (10), 113.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218-233.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization science*, 11(5), 473-492.
- Nesse, S., & Karlsen, B. (2020). Å lede under press fra pandemien: Utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover. *Magma* (2), 12-14.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Ortega, A., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F., & Rico, R. (2010). Team learning and effectiveness in virtual project teams: The role of beliefs about interpersonal

- context. *Spanish Journal of Psychology*, 13, 267–276.
- Robinson, J., Dusenberry, L., & Lawrence, H. M. (2016, October). Collaborative strategies for distributed teams: Innovation through interlaced collaborative writing. In *2016 IEEE International Professional Communication Conference (IPCC)* (pp. 1-9). IEEE.
  - Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564-581.
  - Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
  - Sjøkrigsskolen. (2009). Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. *Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*.
  - Sjøvold, E. (2006). *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
  - Soares, A., & Lopes, M.P. (2017). Are your students safe to learn?: The role of teacher's authentic leadership on the creation of psychologically safe environments and their impact on academic performance. *Active Learning in Higher Education* (in press). <https://dx.doi.org/10.1177/1469787417742023>
  - Stasser, G., & Titus, W. (2003). Hidden profiles: A brief history. *Psychological Inquiry*, 14(3-4), 304-313.
  - Swain, J. E. (2018). Effects of leader humility on the performance of virtual groups. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 21-37.
  - Thompson, L. (2016). *Making the team: A guide for managers*. 6th edition. New York: Pearson Education.
  - Tsuji, S., Sato, N., Yano, K., Broad, J., & Luthans, F. (2019). Employees' wearable measure of face-to-face communication relates to their positive psychological capital, well-being. *Proceedings - 2019 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence Workshops, WI 2019 Companion*, 14-20.
  - Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.

---

# Epidemimatematikk

Harald Totland

---

Koronapandemien har gitt interessen for statistikk og diagrammer et nytt oppsving hos mennesker over hele verden. Kurvene som viser den forventede utviklingen i epidemien, er som regel basert på kompliserte matematiske modeller, kombinert med tilgjengelige data. Imidlertid kan man komme langt med en enkel modell som er begripelig med standard ingeniørmatematikk. Modellen som presenteres her, gir innsikt i de sentrale begrepene, og er et utgangspunkt for utviklingen av mer avanserte modeller. Artikkelen tar for seg forskjellige aspekter ved smittespredning, slik som sammenhengen mellom antall smittede pr. smittebærer (reproduksjonstall, smittetall), smittetopp og flokkimmunitet.

---

## Modell

En matematisk modell for smittespredning må som et minimum skille mellom smittebærere og andre, og blant disse andre må den skille mellom individer som er mottakelig for smitte, og individer som ikke er det. I den enkleste modellen deles derfor en populasjon inn i tre typer individer. Hvis vi antar at alle i utgangspunktet kan bli smittet én gang, kan en befolkning på  $N$  personer<sup>i</sup> oppdeles som

$$u + s + f = N, \quad (1)$$

der

$$u = \text{antall usmittede}, \quad (2)$$

$$s = \text{antall smittebærere}, \quad (3)$$

$$f = \text{antall forhenværende smittebærere}. \quad (4)$$

$u$ ,  $s$  og  $f$  er funksjoner av tiden  $t$ , og endres kontinuerlig med overganger fra  $u$  til  $s$  og fra  $s$  til  $f$ . Mens  $u$  hele tiden avtar og  $f$  øker, kan  $s$  både øke og avta.

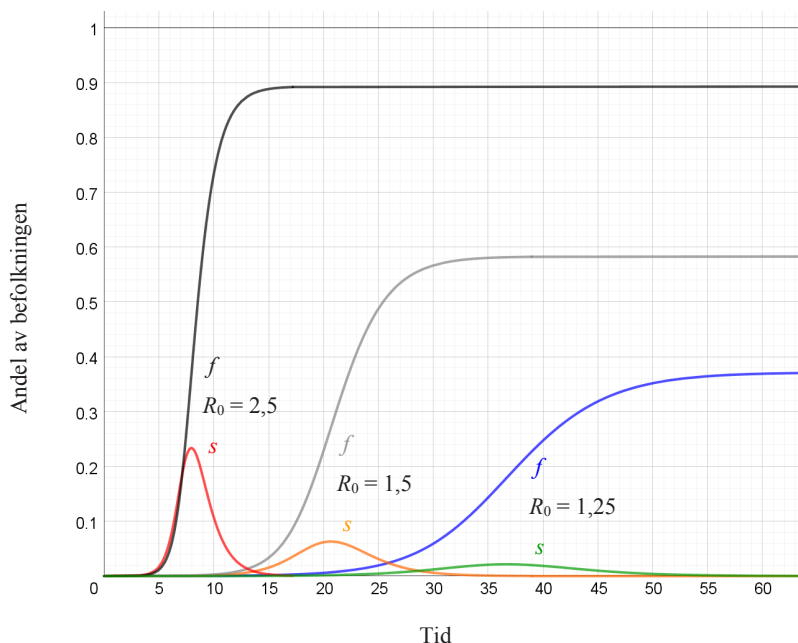
Kategorien  $f$  omfatter ikke bare dem som er blitt friske, men også dem som har dødd av sykdommen. Befolkningstallet  $N$  regnes som konstant, i og med at vi i denne modellen ser bort fra dødsfall av andre årsaker enn denne smitten, samt fødsler.

Vi kaller gjennomsnittlig tid som smittefarlig for  $T$ , mens  $R_0$  betegner det såkalte basale reproduksjonstallet, som er gjennomsnittlig antall personer en smittebærer utsetter for smitte, og som vedkommende ville ha smittet dersom alle var mottakelig for smitte, dvs. hvis  $u \approx N$ , slik situasjonen er i starten av en epidemi. Etterhvert som epidemien utvikler seg, avtar  $u$ , slik at stadig flere av dem som blir utsatt for smitte, ikke blir smittet (fordi de selv er, eller er ferdig med å være, smittebærer). Det effektive reproduksjonstallet,  $R_{\text{eff}}$ , som betegner gjennomsnittlig antall personer en smittebærer faktisk smitter, vil derfor, ved konstant  $R_0$ , avta med tiden. Vi antar inntil videre at  $R_{\text{eff}}$  er proporsjonal med antall usmittede.

Dette er utgangspunktet for den såkalte SIR-modellen<sup>ii</sup> (susceptible, infectious, recovered). Det fine med denne modellen er at til tross for forenklingene den innebærer, er den kompleks nok til å fange opp de vesentlige trekkene ved smittespredning, samtidig som den matematisk sett akkurat er enkel nok til at mange av de viktigste spørsmålene kan besvares ved hjelp av regning stort sett for hånd.

Før vi setter opp differensialligningene for  $u(t)$ ,  $s(t)$  og  $f(t)$ , går vi rett til en grafisk fremstilling av løsningene. I Figur 1 er  $s$  og  $f$  vist som andel av  $N$ , i avhengighet av tiden  $t$ , for tre forskjellige verdier av  $R_0$ . Enheten til  $t$  er  $T$ , som er gjennomsnittlig tid som

smittebærer (f.eks. en uke). Startsituasjonen er at én av 100 000 er smittet, resten er usmittet. (Dette vil også bli forutsatt i de påfølgende figurene.) I alle tre tilfellene er det en smittetopp, dvs. at  $s$  har et toppunkt. Effekten av å «flåte ut kurven» er tydelig: En reduksjon i det basale reproduksjonstallet  $R_0$  gjør at smittetoppen både blir lavere og inntreffer senere, og en mindre andel av befolkningen får sykdommen. Smittetoppen inntreffer når det effektive reproduksjonstallet,  $R_{\text{eff}}$ , er lik 1. For tilfellet med  $R_0 = 1,25$  skjer dette når hver femte person allerede har vært smittet. Dette er i samsvar med Figur 1, som viser ca. 2 % smittebærere og 18 % forhenværende smittebærere. Tallene er markant høyere for større  $R_0$ .



**Figur 1.** Utvikling i antall smittebærere ( $s$ ) og forhenværende smittebærere ( $f$ ) for  $R_0 = 2,5$  (hhv. rød og svart),  $R_0 = 1,5$  (oransje og grå) og  $R_0 = 1,25$  (grønn og blå). Antallene er gitt som andel av befolkningen, tiden  $t$  i enheter av  $T$  (forventet tid som smittebærer). Ved  $t = 0$  er det én smittebærer pr. 100 000, resten er usmittet.

## Differensialligninger

For å sette opp differensialligningene for funksjonene  $u(t)$ ,  $s(t)$  og  $f(t)$  ser vi først på endringene  $du$ ,  $ds$  og  $df$  i løpet av et lite tidsrom  $dt$  (nærmere bestemt «lite» sammenlignet med  $T$ ). I løpet av dette tidsrommet vil en andel  $dt/T$  av smittebærerne slutte å være smittebærere. Den tilsvarende endringen i  $f$  er altså  $df = (dt/T)s$ , slik at

$$\frac{df}{dt} = \frac{1}{T}s. \quad (5)$$

(Hvis det ikke var noen tilvekst av smittede, ville  $ds = -df$ , altså  $ds/dt = -(1/T)s$ , som gir  $s = s_0 \exp(-t/T)$ , i samsvar med at  $T$  er forventet tid som smittebærer.)

I løpet av  $dt$  vil hver smittebærer i gjennomsnitt smitte  $R_{\text{eff}} dt/T$  andre. Dette gir  $R_{\text{eff}} (dt/T)s$  nye smittebærere, og like stor nedgang i antall usmittede. Endringen i antall usmittede er altså  $du = -R_{\text{eff}} (dt/T)s$ , slik at

$$\frac{du}{dt} = -\frac{R_{\text{eff}}}{T}s. \quad (6)$$

På grunn av (1) er  $ds/dt = -du/dt - df/dt$ , som gir

$$\frac{ds}{dt} = (R_{\text{eff}} - 1)\frac{1}{T}s. \quad (7)$$

Hvorvidt smitteutbredelsen øker eller avtar avgjøres altså av om det effektive reproduksjonstallet er større eller mindre enn 1.

I stedet for å snakke om antall personer, er det mer praktisk å snakke om andeler av befolkningen. Vi innfører størrelsene

$$x = \frac{s}{N} = \text{andel smittebærere}, \quad (8)$$

$$y = \frac{f}{N} = \text{andel forhenværende smittebærere}. \quad (9)$$

Vi kunne også ha innført en egen størrelse for andelen av usmittede, men det er ikke nødvendig, da den lett kan finnes fra de to andre andelene. Bruker vi  $T$  som tidsenhet og deler ligningene (7) og (5) på  $N$ , får vi

$$\frac{dx}{dt} = (R_{\text{eff}} - 1)x, \quad (10)$$

$$\frac{dy}{dt} = x. \quad (11)$$

Det gjenstår å etablere sammenhengen mellom  $R_{\text{eff}}$  og  $R_0$ . Ettersom en smittebærer i gjennomsnitt utsetter  $R_0$  andre for smitte, men bare andelen  $u/N$  av dem er mottakelig for smitte, er det rimelig å anta at

$$R_{\text{eff}} = R_0 \frac{u}{N}. \quad (12)$$

Dette vil med god tilnærming være riktig forutsatt at antall smittede ikke er altfor høyt, slik at det er liten sannsynlighet for at en usmittet utsettes for smitte fra mer enn én smittebærer<sup>iii</sup>.

Siden  $u/N = 1 - x - y$ , kan (12) skrives

$$R_{\text{eff}} = R_0(1 - x - y) \quad (13)$$

Tidlig i epidemien, da de aller fleste er mottakelig for smitte, er  $R_{\text{eff}} \approx R_0$ , men forholdet  $R_{\text{eff}}/R_0$  avtar gradvis. Vi antar at  $R_0$  er konstant, men  $R_{\text{eff}}$ , som avhenger av  $x$  og  $y$ , er implisitt tidsavhengig.

Modellen består altså av de to differensialligningene

$$\frac{dx}{dt} = (R_0 - R_0x - R_0y - 1)x, \quad (14)$$

$$\frac{dy}{dt} = x, \quad (15)$$

med randbetingelsene

$$x(0) = x_0, \quad y(0) = y_0, \quad (16)$$

der  $0 < x_0 < 1$ ,  $0 \leq y_0 < 1$ , og  $R_0 > 0$ . (Vi er mest interessert i tilfellet  $R_0 > 1$ .) Hvis befolkningstallet  $N$  er spesifisert, må  $x_0$  minst være lik  $1/N$ , som tilsvarer én smittebærer (den såkalte pasient null).

### Løsning

Ligningssettet må løses numerisk, men vi kommer langt med standardmetoder. Som en første observasjon ser vi at tidlig i epidemien, når  $x$  og  $y$  er små, er  $dx/dt \approx (R_0 - 1)x$ , som gir  $x \approx x_0 e^{(R_0 - 1)t}$ , altså tilnærmet eksponentiell vekst i en periode dersom  $R_0 > 1$  (med mindre  $R_0$  er bare hårfint større enn 1, slik at  $R_{\text{eff}} \leq 1$ ).

Siden  $dx/dy = \frac{dx/dt}{dy/dt}$ , kan (14) og (15) kombineres til

$$\frac{dx}{dy} = R_0 - R_0x - R_0y - 1 \quad (17)$$

som er en lineær differensialligning for  $x(y)$ . Løsningen er

$$x = g(y), \quad (18)$$

der

$$g(y) = 1 - y - Ce^{-R_0 y}, \quad (19)$$

og

$$C = (1 - x_0 - y_0) e^{R_0 y_0}. \quad (20)$$

Ligning (15) gir nå

$$\frac{dy}{dt} = g(y), \quad (21)$$

som er en separabel differensialligning. Løsningen er

$$t = h(y), \quad (22)$$

der

$$h(y) = \int_{y_0}^y \frac{dy}{g(y)} = \int_{y_0}^y \frac{dy}{1 - y - (1 - x_0 - y_0) e^{-R_0(y - y_0)}}. \quad (23)$$

Funksjonen  $h$  er inverterbar, og dermed er  $y$  og  $x$  gitt ved

$$y = h^{-1}(t), \quad (24)$$

$$x = g(h^{-1}(t)). \quad (25)$$

Funksjonene  $x$  og  $y$  kan altså beregnes numerisk fra  $h$ , som fås ved hjelp av numerisk integrasjon. Vi kan imidlertid finne eksplisitte uttrykk for flere av de mest interessante størrelsene.

### Smittetopp

Noe man gjerne ønsker å vite, er tidspunktet  $t_1$  da andelen smittebærere er maksimal, og, ikke minst, den tilhørende maksimalverdien  $x_1 = x(t_1)$ , siden denne vil henge nært sammen med det største antallet på syke. (10) og (13) viser at hvis  $R_{\text{eff}} > 1$  ved  $t = 0$ , så vil før eller siden  $R_{\text{eff}} = 1$  og  $dx/dt = 0$ , dvs. at  $x$  er maksimal. Ifølge (18) skjer dette når  $g'(y) = 0$ . Det er når  $y$  har verdien

$$y_1 = \frac{1}{R_0} \ln(CR_0) = y_0 + \frac{1}{R_0} \ln[R_0(1 - x_0 - y_0)]. \quad (26)$$

Dette inntreffer ved tidspunktet

$$t_1 = h(y_1), \quad (27)$$



som beregnes ved hjelp av integralet i (23) med øvre grense fra (26). Merk at uttrykket i hakeparentesen i (26) er lik verdien av  $R_{\text{eff}}$  ved  $t = 0$ , så dersom denne verdien er mindre enn 1, er  $y_1 < y_0$ , som gir  $t_1 < 0$ . (En negativ løsning for  $t_1$  betyr enten at en eventuell smittetopp allerede er tilbakelagt, eller at  $x$  har sin største verdi  $x_0$  ved  $t = 0$  og deretter bare avtar.) Hvis derimot  $t_1 > 0$ , er den maksimale verdien av andelen smittebærere lik  $x_1 = g(y_1)$ , altså

$$x_1 = 1 - y_0 - \frac{1}{R_0} \ln \left[ R_0 (1 - x_0 - y_0) \right] - \frac{1}{R_0}. \quad (28)$$

Ligning (15) innebærer at  $t_1$  også er tidspunktet da  $y$  vokser raskest, og  $x_1$  gir veksthastigheten (i enheter av  $T^{-1}$ ). Merk at i henhold til (13), (26) og (28) er  $R_{\text{eff}} = 1$  ved tidspunkt  $t_1$ , i samsvar med (10).

### Slutttilstand

Funksjonen  $g$  fra (19) har to nullpunkter, ett på hver side av  $y_0$ . (Dette følger av at  $g(y_0) = x_0 > 0$ , at  $g'(y)$  har ett nullpunkt ( $y_1$ ), og at  $g''(y) < 0$  for alle  $y$ .) Det venstre nullpunktet er ikke av spesiell betydning (og kan være negativt); det høyre nullpunktet,  $y_2$ , er altså større enn  $y_0$ , og mindre enn 1 (siden  $g(1) < 0$ ).

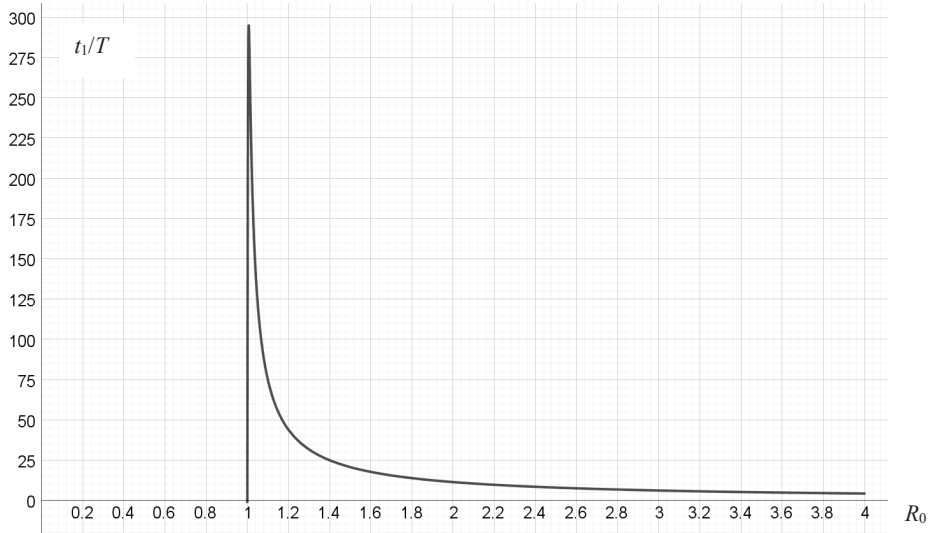
Når epidemien er over, er andelen som har vært smittet, lik  $y_2$ , som altså er definert ved

$$g(y_2) = 0, \quad y_2 > y_0. \quad (29)$$

Grunnen til dette er at ifølge ligning (21) gir denne  $y$ -verdien også  $dy/dt = 0$ , altså  $y = \text{konstant}$ . Strengt tatt er  $y_2$  grenseverdien for  $y$  når  $t \rightarrow \infty$ , jf. (22) og (23). For å få et mål på tiden frem til epidemien kan regnes som omtrent over, kan en regne ut tidspunktet da f.eks.  $y = 0,99y_2$ , altså  $t_{99\%} = h(0,99y_2)$ .

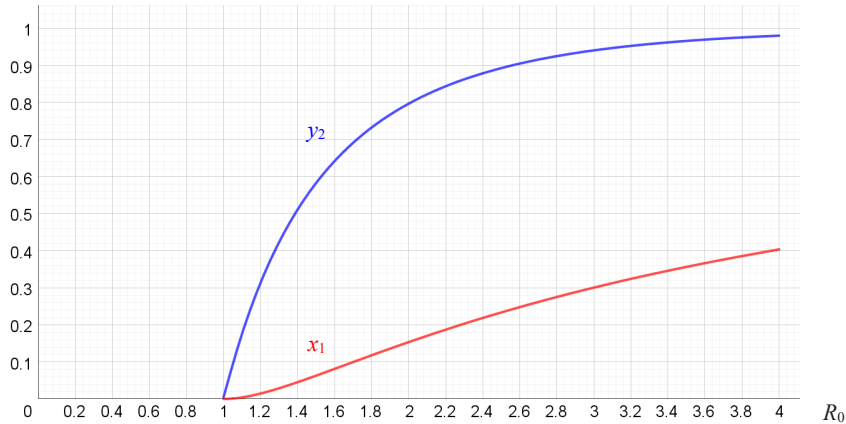
### Betydningen av $R_0$

Figur 2 viser hvordan tiden  $t_1$  frem til smittetoppen, beregnet med (27), (26) og (23), avhenger av reproduksjonstallet  $R_0$ . For  $R_0$  litt større enn 1 ligger smittetoppen langt frem i tid, men  $t_1$  avtar kraftig med stigende  $R_0$ . Grafen krysser førsteaksen ved den  $R_0$ -verdien som gir  $R_{\text{eff}} = 1$  ved start. Dette skjer i henhold til (13) for  $R_0 = 1/(1 - x_0)$ , altså svært nær 1 i dette tilfellet.



**Figur 2.** Tiden  $t_1$  fram til smittetoppen som funksjon av det basale reproduksjonstallet  $R_0$ , forutsatt  $R_0 > 1$ ,  $x_0 = 10^{-5}$  og  $y_0 = 0$  (dvs. én smittebærer pr. 100 000 ved  $t = 0$  og resten usmittet).

Figur 3 viser i rødt maksimal andel smittede,  $x_1$ , og i blått den totale andelen som til slutt har vært smittet,  $y_2$ , begge som funksjon av  $R_0$ . Andelen  $x_1$  er beregnet med (28), og inntreffer ved tidspunktet  $t_1$  som er fremstilt i Figur 2. Andelen  $y_2$  er beregnet med (29). Både  $x_1$  og  $y_2$  vokser med  $R_0$ ; særlig gjelder dette  $y_2$  for  $R_0$  nær 1.



**Figur 3.** Maksimal andel smittebærere  $x_1$  (rød), og andelen  $y_2$  som har vært smittet når epidemien er over (blå), som funksjon av det basale reproduksjonstallet  $R_0$ , forutsatt  $R_0 > 1$ ,  $x_0 = 10^{-5}$  og  $y_0 = 0$ .

### Flokkimmunitet

Anta at det på et tidspunkt er få smittebærere i et samfunn. Dersom en tilstrekkelig stor andel av befolkningen er immun (enten pga. tidligere smitte eller vaksine), kan ikke sykdommen blusse opp på nytt, men vil dø ut av seg selv hvis det skulle dukke opp nye smittetilfeller. Hva som menes med «tilstrekkelig stor andel», kommer helt an på det basale reproduksjonstallet. Det som er avgjørende, er at det effektive reproduksjonstallet  $R_{\text{eff}}$  er mindre enn 1, og (13) viser at dette er tilfelle hvis  $x + y > 1 - 1/R_0$ . I tilfeller med bare noen få smittebærere, dvs.  $x \approx 0$ , er altså betingelsen for flokkimmunitet at  $y$  er større enn den såkalte terskelen for flokkimmunitet,

$$y_t = 1 - 1/R_0. \tag{30}$$

Med eksempelvis  $R_0 = 1,1$  er  $y_t = 9\%$ , mens  $R_0 = 1,2$  gir  $y_t = 17\%$ . Den lille økningen i reproduksjonstall krever altså nesten dobbelt så mange immune for å få flokkimmunitet. Videre er terskelen 50% ved  $R_0 = 2$  og 80% ved  $R_0 = 5$ .

Anta at smitten har bredd seg med reproduksjonstall  $R_0 = 1,4$ , smittetoppen er tilbaketrukket, og smitten har mer eller mindre dødd ut. Dersom lettelse i restriksjoner nå gjør at

reproduksjonstallet øker til  $R_0 = 2$ , kunne en tenke at sykdommen vil begynne å bre seg igjen og forårsake en ny smittebølge. Figur 3 viser imidlertid at etter et forløp med  $R_0 = 1,4$ , vil i overkant av 50 % ha vært smittet, og dette er over flokkimmunitetsterskelen ved  $R_0 = 2$ . Så selv om nye smittebærere utsetter to personer for smitte hver, smitter de i gjennomsnitt litt mindre enn én person hver. Smitten vil dermed avta igjen.

### Tilnærminger

Hvis vi tilnærmer  $g$  som en annengradsfunksjon mellom  $y_0$  og  $y_2$ , er integralet for  $h$  i (23) løsbart, og ligningene (24) og (15) kan brukes til å finne tilnæringsløsninger for  $x(t)$  og  $y(t)$  uttrykt ved de hyperbolske funksjonene  $\tanh$  og  $\operatorname{sech}$  (der  $\operatorname{sech} x = 1/\cosh x = 2/(e^x + e^{-x})$ ). Løsningene har parametere som avhenger av hvilken annengradsfunksjon man velger.

Det kan lett vises at hvis  $a$  er løsning av ligningen

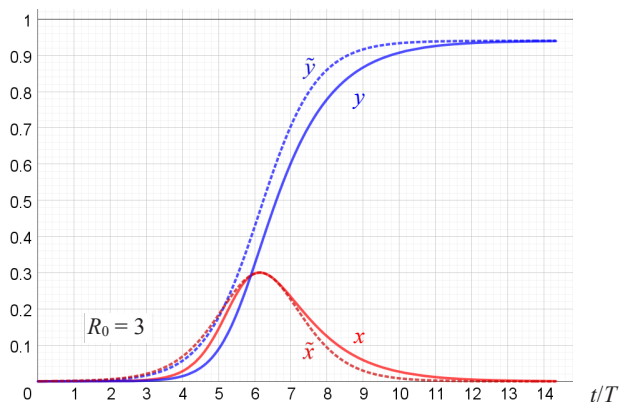
$$(y_2 - y_0)a = x_1 + x_1 \tanh at_1, \quad (31)$$

så har funksjonene

$$\tilde{x}(t) = x_1 \operatorname{sech}^2(a(t - t_1)), \quad (32)$$

$$\tilde{y}(t) = y_2 - \frac{x_1}{a} + \frac{x_1}{a} \tanh(a(t - t_1)) \quad (33)$$

omtrent riktig form, og egenskapene  $\tilde{x}(t_1) = x_1$ ,  $\tilde{y}(0) = y_0$ ,  $\tilde{y}(\infty) = y_2$ , og  $d\tilde{y}/dt = \tilde{x}$ . Utenom disse punktene er det imidlertid generelt ikke sammenfall med de eksakte løsningene. Blant annet er  $\tilde{x}(t)$ , i motsetning til  $x(t)$ , helt symmetrisk om  $t = t_1$ , og  $\tilde{y}(t_1) \neq y_1$ . Disse tilnæringsløsningene er vist i Figur 4.



**Figur 4.** Utvikling i andel smittebærere  $x$  (rød) og andel forhenværende smittebærere  $y$  (blå): Tilnæringsløsningene  $\tilde{x}(t)$  og  $\tilde{y}(t)$  (stiplet) fra (32) og (33) sammenlignet med de numeriske løsningene av (14) og (15),  $x(t)$  og  $y(t)$ .  $R_0 = 3$ ,  $x_0 = 10^{-5}$  og  $y_0 = 0$ .

### Nøyaktig uttrykk for $R_{\text{eff}}$

Vi har hittil antatt at antall smittebærere er tilstrekkelig lavt til at det er liten sannsynlighet for at en usmittet person blir utsatt for smitte fra mer enn én smittebærer. Men når det er mange smittebærere, må vi ta hensyn til at to eller flere forskjellige smittebærere kanskje utsetter samme person for smitte, og denne må ikke telles som mer enn én ny smittebærer. For å gjøre modellen komplett, må vi justere den slik at det ikke er noen begrensning på antall smittebærere.

Sannsynligheten for at en bestemt person (uansett kategori) er én av de  $R_0$  som blir utsatt for smitte fra en bestemt smittebærer, er  $R_0/N$ . Sannsynligheten for at personen unngår smitte fra denne smittebæreren, er altså  $1 - R_0/N$ , og sannsynligheten for å unngå smitte fra alle nåværende smittebærere er dermed  $(1 - R_0/N)^s = (1 - R_0/N)^{Nx}$ . Vi kunne ha brukt dette uttrykket videre, men det viser seg at befolkningstallet  $N$  spiller en ubetydelig rolle (med mindre  $N$  er svært liten samtidig som  $R_0$  er stor). Siden vi trygt kan anta at  $N \gg 1$  og  $R_0/N \ll 1$ , kan den sistnevnte sannsynligheten tilnærmes<sup>iv</sup> med omskrivningen

$$(1 - R_0/N)^{Nx} = \left[ (1 - R_0/N)^N \right]^x = (e^{-R_0})^x = e^{-R_0 x}. \quad (34)$$

Antall usmittede som unngår å bli utsatt for smitte fra de nåværende smittebærerne, er dermed  $ue^{-R_0x}$ , mens resten av de usmittede,  $u - ue^{-R_0x}$ , blir smittet. Dette uttrykket multiplisert med  $dt/T$  gir antall nye smittetilfeller i løpet av tidsrommet  $dt$ , og like stor nedgang i  $u$ .

Endringen i  $u$  er altså

$$du = -(u - ue^{-R_0x}) \frac{dt}{T}, \quad (35)$$

som gir

$$\frac{du}{dt} = -u(1 - e^{-R_0x}) \frac{1}{T}. \quad (36)$$

Sammenligning med (6) gir  $R_{\text{eff}} = (u/s)(1 - e^{-R_0x})$ , altså

$$R_{\text{eff}} = \frac{1-x-y}{x} (1 - e^{-R_0x}). \quad (37)$$

Ligning (14), som kan skrives som  $dx/dt = (1-x-y)R_0x - x$ , bør altså i tilfeller der  $x$  kan bli relativt høy, erstattes av

$$\frac{dx}{dt} = (1-x-y)(1 - e^{-R_0x}) - x. \quad (38)$$

Omskrivning av (37) til

$$R_{\text{eff}} = R_0(1-x-y) \frac{1 - e^{-R_0x}}{R_0x} \quad (39)$$

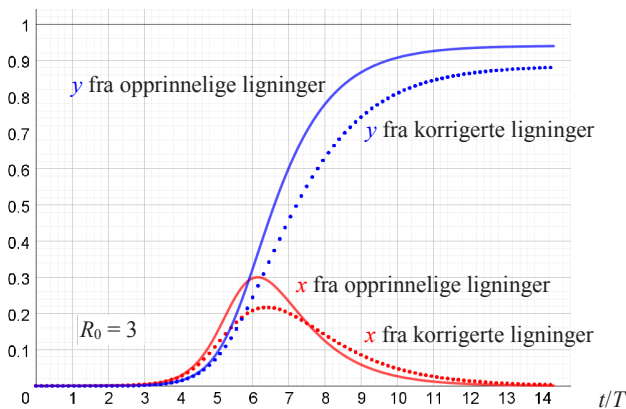
viser at den nøyaktige verdien av det effektive reproduksjonstallet er lik den tidligere brukte tilnæringsverdien fra (13) multiplisert med funksjonen

$$\frac{1 - e^{-R_0x}}{R_0x} = 1 - \frac{R_0x}{2!} + \dots \quad (40)$$

For små verdier av produktet  $R_0x$  er denne funksjonen tilnærmet lik 1, hvilket rettferdiggjør den tidligere tilnærmingen. Med for eksempel  $R_0 = 2$  og  $x = 0,05$  blir  $R_0x = 0,1$  og funksjonsverdien omtrent 0,95. Hvis derimot  $R_0x$  er på størrelse med 1 eller større, er tilnærmingen dårlig. Sett at f.eks.  $R_0 = 12$  og  $x = 0,25$ , slik at  $R_0x = 3$ . I kombinasjon med et høyt nok reproduksjonstall er det da tilstrekkelig mange smittebærere til at alle i befolkningen kunne bli utsatt for smitte tre ganger i løpet av neste periode  $T$ . I et slikt tilfelle er det mest sannsynlig at de aller fleste usmittede blir smittet i løpet av den perioden. Med betegnelsen  $z = 1 - x - y$  for andelen usmittede, skulle altså  $dz/dt \approx -z$ , og det skulle ha liten betydning om  $R_0x$  ble enda høyere. De ikke-korrigerede ligningene (14) og (15) gir imidlertid

$dz/dt = -R_0xz = -3z$ , altså en mye høyere smitterate. Til sammenligning gir (38) og (15)  $dz/dt = -(1 - e^{-R_0x})z \approx -0,95z$ , i tråd med betraktningene ovenfor.

Figur 5 viser en sammenligning av den vanlige modellen gitt ved (14) og (15) og den korrigerte modellen gitt ved (38) og (15) i tilfellet  $R_0 = 3$ . Siden den vanlige modellen (heltrukne linjer) ikke har innebygd noen mekanisme mot dobbeltelling av nye smittetilfeller, modelleres situasjonen som litt verre enn den i realiteten er.



**Figur 5.** Utvikling i andel smittebærere  $x$  (rød) og andel forhenværende smittebærere  $y$  (blå), og effekten av høy tetthet av smittebærere kombinert med høyt reproduksjonstall: Løsningene av de korrigerte ligningene (38) og (15) (prikket) sammenlignet med løsningene av (14) og (15).  $R_0 = 3$ ,  $x_0 = 10^{-5}$  og  $y_0 = 0$ .

Det viser seg at for  $x_0 \approx 0$ ,  $y_0 = 0$ , slik som i våre eksempler, kan  $x$  ikke bli større enn omtrent 37 %. Dette kan forstås ved å undersøke hva som skjer hvis  $R_0$  er svært stor. Anta først at  $x_0$  ikke er nær null. Da er  $e^{-R_0x}$  mye mindre enn 1 allerede fra start, slik at utviklingen er beskrevet av en tilnærming til (38),

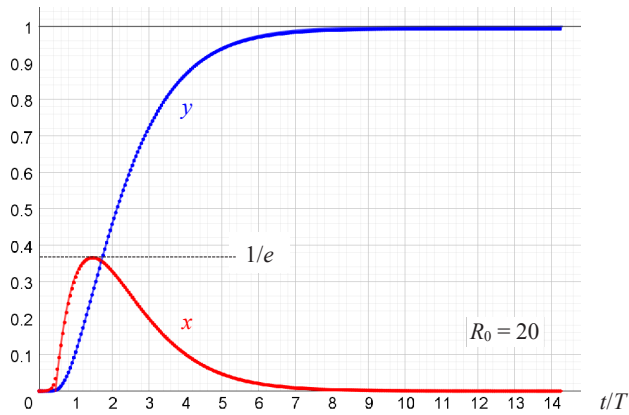
$$\frac{dx}{dt} = 1 - 2x - y, \quad (41)$$

sammen med (15). Dersom  $x_0 \approx 0$ , så er  $e^{-R_0x}$  blitt mye mindre enn 1 etter en viss tid mens  $x$  fortsatt er liten (siden  $R_0$  er antatt stor), dvs. at heller ikke  $y$  har rukket å vokse noe særlig. Altså kan det videre forløpet også i dette tilfellet approksimeres av (41) og (15), sammen med

uendrede startbetingelser (hvis tiden nullstilles). Med  $x_0 = 0$  og  $y_0 = 0$  har det lineære differensialligningssystemet løsningene

$$x(t) = te^{-t}, \quad y(t) = 1 - (t+1)e^{-t}, \quad (42)$$

og  $x$  har maksimalverdi  $x(1) = 1/e \approx 0,37$ . Figur 6 viser  $x(t)$  og  $y(t)$  fra (42) etter en viss tidsforskyvning, sammen med løsningen av (38) og (15), for  $R_0 = 20$ .



**Figur 6.** Utvikling i andel smittebærere  $x$  (rød) og andel forhenværende smittebærere  $y$  (blå) ved svært høyt reproduksjonstall: Løsningene av de korrigerte ligningene (38) og (15) (prikket) sammenlignet med løsningene (42). Sistnevnte starter ved  $t = 0,45T$ , etter dette er det stort sammenfall av løsningene.  $x(t)$  fra (42) har maksimalverdi  $1/e \approx 0,37$ .  $R_0 = 20$ ,  $x_0 = 10^{-5}$  og  $y_0 = 0$ .

### Begrensninger og utvidelser

Den matematiske modellen som er blitt diskutert, innebærer en god del forenklinger.

- Reproduksjonstallet  $R_0$  er regnet som konstant.  $R_0$  er bestemt både av sykdommens smitteegenskaper og av ytre faktorer, deriblant befolkningstetthet, hygienevaner og smitteforebyggende tiltak som renhold, bruk av beskyttelsesutstyr og sosial distansering. Dersom noen av disse faktorene endres, kan modellen brukes stykkevis, dvs. med forskjellige verdier av  $R_0$  innenfor suksessive tidsintervaller. Ligning (14)



og (38) utelukker heller ikke en kontinuerlig endring av  $R_0$ . Gitt  $R_0(t)$  finner man de komplette løsningene numerisk, slik som i den statiske modellen.

- Modellen har bare tre kategorier av individer. En mer detaljert modell vil f.eks. ha en egen kategori for dem som nylig er smittet, men ennå ikke har begynt å smitte andre (en såkalt SEIR-modell, med E for exposed). Dessuten er  $R_0$  et gjennomsnitt. Man kan skille mellom forskjellige typer smittebærere, som smitter i ulik grad grunnet bl.a. yrke og adferd (og hvorav noen kanskje ikke smitter andre i det hele tatt pga. isolasjon). Med tanke på sykdomsutbredelse og belastning på helsevesenet er det naturlig å operere med forskjellig aldersgrupper. Forskjellige grupper kan antas å ha forskjellig grad av interaksjon med hverandre.
- Modellen har som forutsetning at alle i utgangspunktet er mottakelige for smitte (altså at ingen er vaksinert), og at man kan bli smittet av bare én smittebærer. Modellen forutsetter dessuten immunitet etter én gangs smitte, og at smittedosen ikke spiller noen rolle. For sykdommer der det finnes en vaksine, må modellen utvides til å omfatte vaksinerte (en såkalt SVIR-modell). Dosen man blir utsatt for, kan også tenkes å spille en rolle, både for om man blir smittet og på sykdomsforløpet. I så fall kan det for eksempel være forskjell på å bli hostet på av én eller av to.
- Modellen regner med et konstant befolkningstall (inkludert dødsfall knyttet til den aktuelle epidemien). Man kan innføre et variabelt folketall ved å inkludere både fødsler og dødsfall som ikke er relatert til sykdommen. Denne og de ovennevnte komplikasjonene gjør det nærliggende å formulere modellen med differensligninger, f.eks. fra dag til dag.
- Den diskuterte modellen er deterministisk: Gitt  $x_0$ ,  $y_0$ ,  $R_0$  og  $T$ , er den videre utviklingen fastlagt av differensialligningene (14) og (15), eventuelt av (38) og (15). Det er naturlig å erstatte modellen med en stokastisk modell, altså med et element av tilfeldighet.

Det er åpenbart ingen grense for hvor kompleks modell man kunne ønske å benytte. Resultatene fås ved hjelp av datamaskinsimuleringer, gjentatt flere ganger for å vurdere effekten av ulike parameterverdier og eventuelt effekten av tilfeldighet. Men jo mer komplisert modellen er, desto vanskeligere er det å analysere resultatene den gir.

Til slutt kan det nevnes at en modell for smittespredning også kan tenkes brukt til andre fenomener som innebærer spredning, f.eks. ryktespredning. Smittebærere tilsvarer da ryktespredere, som nylig har hørt et rykte og som forteller det videre til i gjennomsnitt  $R_0$  andre. I den enkleste modellen blir ryktet fortalt videre bare en viss tid  $T$ , til det har mistet nyhetens interesse, og uavhengig av om ryktesprederen skulle få høre det om igjen av andre. Det vil ofte være ønskelig at en størst mulig del av befolkningen er immun mot ryktet. Beste vaksinasjon i dette tilfellet er utdanning.

*Jeg takker Christophe Massacand og Tore Langholm for verdifulle diskusjoner.*

---

<sup>i</sup> «Individer» blir heretter kalt «personer», selv om modellen ikke bare er anvendbar på mennesker.

<sup>ii</sup> Kermack, W. O., & McKendrick, A. G. (1927). A contribution to the mathematical theory of epidemics. *Proceedings of the Royal Society of London A*, 115(772), 700–721. <https://doi.org/10.1098/rspa.1927.0118>

<sup>iii</sup> Takk til Tore Langholm for å ha påpekt denne forutsetningen.

<sup>iv</sup> Tilnæringsfeilen i den andre overgangen i (34) avhenger av  $R_0/N$  og  $R_0x$ , og er omtrent  $R_0^2x/(2N)$ . Selv ved såpass lavt befolkningstall som  $N = 1000$ , kombinert med  $R_0 = 10$  og  $x = 0,2$ , er feilen bare 1 %. I de fleste tilfeller er  $N$  mye høyere (og  $R_0$  lavere), slik at tilnæringsfeilen i (34) blir fullstendig neglisjerbar.

---

# Gjennomføringen av emnet «Militær Navigasjon 2» i koronatid

Henning Sulen<sup>1</sup>

---

Onsdag 11. mars 2020 iverksatte Sjøkrigsskolen (SKSK) ordren med tiltakene mot Covid-19 viruset (FHS/Sjøkrigsskolen 2020). SKSK stengte ned. Kadettene og lærerne fortsatte studiene fra hjemmekontor med bruk av fjernundervisning. Denne artikkelen tar for seg de faglige og pedagogiske justeringene, samt endringene fra klasseroms- og simulatorundervisning til fjernundervisning. «Militær Navigasjon 2» (MILNAV2) er et emne for linjen «Bachelor i militære studier med fordypning i ledelse - Sjømakt og militær navigasjon» (SMN).



Bilde 1: Fritjof Nansen klasse fregatt bunkrer i sjøen. (Bilde: HNLMS Walrus).

---

<sup>1</sup> Seksjonsleder Undervisning ved Kompetansesenteret i Navigasjon.

Hva er emnet «Militær Navigasjon 2»?

MILNAV2 er et av flere emner i faget navigasjon som skal dekke Sjøforsvarets behov i navigasjon, og tilfredsstillende kravene i Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW 1978, med tillegg) innen navigasjon i funksjonen navigering på ledelsesnivået. Hovedinnholdet i emnet er oversjøisk seilas og manøvrering i forhold til andre fartøy. Emnet tar for seg forståelse av relative bevegelser, realfaglig opphav, forklaring og demonstrasjon av metoder, samt at kadettene får praksis i utføringen av metodene. Undervisningsformen er normalt klasseromsundervisning og bruk av simulatoren (FHS/Sjøkrigsskolen 2020). MILNAV2 er et støttefag til det praktiske emnet «Militær Praktisk Navigasjon» (MPN) og Automatic Radar Plotting Aid (ARPA) kurset. Disse emnene er alle plassert på våren i semester 4 hvor hovedfokuset i navigasjonsutdanningen er navigering i nedsatt sikt (blindnavigering) ved bruk av RADAR.

Hva er militær navigasjon?

Sjøforsvarets Kompetansesenteret i Navigasjon (NAVKOMP) definerer militær navigasjon i SNP-500 (Navkomp 2017) som: «Et fartøys evne til å kunne gjennomføre operasjoner iht. den ytelse og operasjonsområde de er ment å operere i». Militær navigasjon omhandler altså effektiv og taktisk navigering under alle forhold, i et utfordrende operasjonsområde for å løse oppdraget.

Definisjon av effektiv navigasjon er å: «Utnytte fartøyet til enhver tid tilgjengelige systemer og fartspotensiale for å navigere fartøyet sikkert i henhold til målet med operasjonen.» Definisjon av taktisk navigering er å: «Utnytte farvannet og fartøyet potensielle for å oppnå en taktisk fordel mot fienden.»

Militær navigasjon er unik og skiller seg på mange måter fra sivil navigasjon. Det er en høy kompleksitet samtidig som den er en kritisk del av fartøyet operasjon. Militære fartøyer må forholde seg til de forskjellige elementene i Navigasjonskrigføring (NAVWAR).

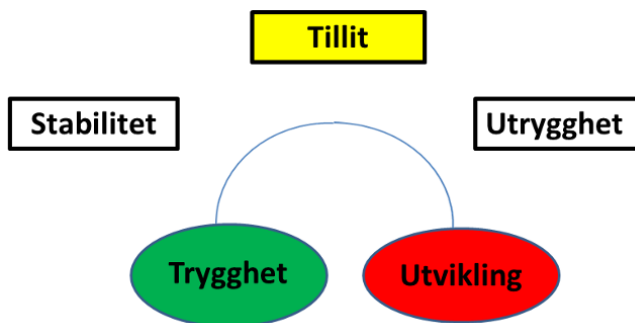
Pedagogisk modell for «Militær Navigasjon 2»

Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi *Alle mann til brasene!* kom i boks form i 2009. Boken oppsummerer lederutviklingsfilosofien som er benyttet på Sjøkrigsskolen fra årene før 2009, inkludert den pedagogiske modellen Sjøkrigsskolen skal bruke, og som er i bruk i MILNAV2.

Det etterfølgende gir en oppsummering av menneskesyn og læring i «Alle mann til brasene!» satt inn i den pedagogiske modellen for emnet MILNAV2 (Sjøkrigsskolen 2009).

I opplæringen legges det til grunn et positivt menneskesyn hvor mennesket forstås som en sammensatt helhet av kropp, fornuft og følelser, og hvor hvert enkelt individ er unikt. Positive forventninger fra omgivelsene motiverer mennesket til å ta større ansvar og stimulere de positive sidene i seg selv. «Mennesket lærer ved å konstruere sine kunnskaper i samspill med omgivelsene. Kunnskapstillegningen skjer derfor i et vekselspill mellom hva man vil oppnå, den kunnskap man allerede har, de problemer man opplever og de erfaringer man gjør, samt konklusjoner

basert på disse (Sjøkrigsskolen 2009 s.68). I undervisningen i MILNAV2 tar læreren utgangspunkt i hvem som skal undervises og veiledes, hans/hennes erfaringer og tilnærming til virkeligheten. Læreren skal hjelpe kadetten til å skape bilder av fremtidige mål i emnet som gir sammenheng og mening og derved retning, relevans, interesse og engasjement (Sjøkrigsskolen 2009).



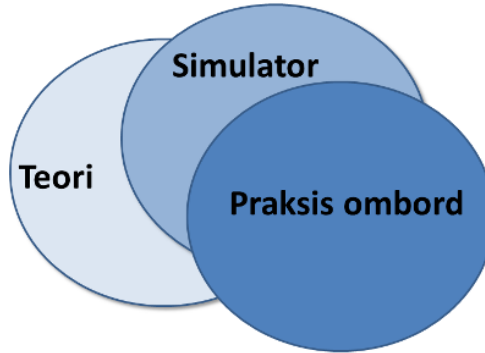
Figur 1: Tillitsbroen i læringsmiljø. (Figur: Alle mann til brasene! s. 68).

Læring og utvikling i MILNAV2 bygger på tillitsbroen (figur 1). Drivkraften i kadettens utvikling i faget er spenningen som oppstår mellom eksisterende og nye erfaringer og kunnskaper. Læringen i MILNAV2 skjer når kadetten går fra det trygge som er kjente metoder og teknikker med stor grad av stabilitet, til det utrygge som er å prøve nye teknikker og metoder. Kadetten skal kjenne en indre trygghet på at han/hun kan forstå og lære de nye delemnene og teknikkene. I læringsmiljøet hvor enkelte av erfaringene man skal prøve virker vanskelige og u håndterlige, er det tilliten mellom alle involverte som får kadetten «over broen» fra det trygge til det utrygge. Dette er viktig fordi det er i det utrygge utvikling og læring kan finne sted. "Et læringsmiljø preget av støtte, hvor den veiledede kjenner seg trygg til nettopp å prøve det usikre og får lov til å feile er derfor helt avgjørende" (Sjøkrigsskolen 2009 s.69). Vi oppfatter og vurderer situasjoner ulikt. Det sosiale samspillet forsterker læringen. Om læreren underveis og i etterhånd prøver å skape en felles forståelse, vil dette øke læringen for kadetten om utføring av metodene i virkeligheten (Sjøkrigsskolen 2009).

MILNAV2 er starten på den erfaringsbaserte læringen kadettene i SMN linjen får praktisert mye av i emnet MPN. *Alle mann til brasene!* definerer erfaringsbasert læring som at: "Læring skjer som en transformasjon av konkrete erfaringer til økt/endret virkelighetsforståelse. Konstruksjonen skjer i en aktiv bearbeiding av inntrykk. I en refleksjonsprosess. Kjernen i refleksjonen er at det er mulig for den veiledede å trekke konklusjoner av sine erfaringer. Konklusjoner som han/hun kan møte nye situasjoner med. Konkrete erfaringer er kjernen i det som læres." (Sjøkrigsskolen 2009 s.70).

## Pedagogisk modell

I «Militer Navigasjon 2» og i «Militer Praktisk Navigasjon» følger vi den pedagogiske modellen:



Figur 2: Pedagogisk modell. (Figur: NAVKOMP).

Sammenhengen mellom emnene er at læreren i MILNAV2 tar for seg teorien med en metode eller teknikk i klasserommet, bruker deretter simulatoren til demonstrasjon før kadettene prøver metoden i simulatoren under veiledning. I emnet MPN repeterer og øver kadettene videre på metoden i simulatoren før de går ombord på skolefartøyene for å praktisere metoden på sjøen med veiledning (FHS/Sjøkrigsskolen 2020). Læreren i MILNAV2 er også veileder, lærer og fartøyssjef for de samme kadettene ombord på skolefartøyene i MPN noe som er med på å kvalitetssikre overgangen mellom.



Bilde 2: Skolefartøyet «Nordnes». (Bilde: NAVKOMP).

## Organiseringen av fjernundervisning i MILNAV2

I det utvidede ledergruppemøtet ved SKSK torsdag 12. mars 2020 ble premissene for driften av skolen i henhold til pandemiltakene lagt, og det ble bestemt at undervisningen skulle fortsette gjennom digitale verktøy. Møtet ble gjennomført

på Teams som er et digitalt verktøy i Office 365 programvaren, som Forsvarets høyskole (FHS) og SKSK bruker (FHS/Sjøkrigsskolen 2020).

Lærerne ved Kompetansesenteret i Navigasjon (NAVKOMP) gjennomførte fredag 13. mars 2020 i regi av KL Kåre Schiøtz, et krasjkurs i hvordan gjennomføre en leksjon på Teams. Ulike software programmer som Word, OneNote, SharePoint ble drøftet, men vi ble enige om at i undervisningsfagene burde vi bruke PowerPoint. Produksjonen og gjennomføringen av en leksjon ved bruk av PowerPoint er kjent for lærerne, og leksjonene i PowerPoint kan brukes i fremtidig klasseromsundervisning. Det sikrer at ressursene lagt ned i produksjonen av leksjonene blir kosteffektive. Kadettene er også godt kjent med programvaren PowerPoint.

## Timeplan

SKSK bruker Forsvarets Høgskole sin timeplanlegger i det digitale verktøyet TimeEdit. Fjernundervisningen i MILNAV2 fortsatte i henhold til timeplanen med en forandring; undervisningsplanen ble lagt inn i timeplanen slik at kadettene vet hva som er temaet i de kommende timene. Endringene på grunn av koronatiltakene ga økt behov for informasjon og oversikt.

The screenshot shows the TimeEdit interface for Forsvarets Høgskole. The main view is a calendar grid for the week of 23.03.2020 to 29.03.2020. A pop-up window is open for Tuesday, March 24, 2020, from 12:30 to 14:00. The lesson details are as follows:

Time	Emne	Lærer	Reservation text
12:30 - 14:00	SKSK 18-21 SMN	Henning Henry Sulen	Matte i navigasjon Vinkel på baug Finne kursen

Bilde 3: «Endre» funksjonen i TimeEdit. (Bilde: FHS/SKSK TimeEdit 23.mars).

Informasjon om hvilket tema MILNAV2 skal ha tirsdag 24. mars 2020 i timene fra 1230 til 1400 er lagt inn ved bruk av «Endre» funksjonen som er vist (bilde 3).

Læringsplattformen Forsvaret.Itslearning.com

Emnet MILNAV2 bruker den digitale læringsplattformen Forsvaret.itslearning.com (FHS/Sjøkrigsskolen 2020), (bilde 4). De digitale dokumentene vedrørende emnet er organisert i mappestrukturen i samsvar med fremdriftsplanen, der navnene på mappene er navnene på delemnene. Rekkefølgen til mappene står i den rekkefølgen undervisningen blir gjort, og det er øvinger til hvert delemne. Læreren underviser i Øving MAL mens Øving 1, 2, 3 etc. er øvinger kadettene gjør som selvstudie. PowerPoint leksjonene som er produsert i forbindelse med fjernundervisningen, er lagt inn i de respektive delemnemappene. PowerPoint filnavnene er nummerert etter den rekkefølgen de ble/blir undervist i hele emnet og ikke bare i delemnet. Derfor er ikke PowerPoint leksjon nummer 1 synlig i delemnet Matematikk i navigasjon (bilde 4), fordi den første leksjonen ble gjennomført i delemnet Relativ kurs & fart. Filnavnene inneholder navnet på temaet i leksjonen for å sikre god oversikt.

The screenshot displays the Forsvaret.Itslearning.com interface. On the left, a file explorer shows the following structure: Ressurser > ADM > Leksjoner og Øvinger > Relativ kurs & fart > Matematikk i navigasjon. The main area shows a PowerPoint slide titled "6 Finne fartøyets kurs.ppt". The slide content includes the text "Eksempel: Rettvisende  $\phi$  270° VPB 30 grader BB" and a diagram of a ship. The diagram shows a ship heading 270 degrees, with a VPB of 30 degrees, resulting in a course of 300 degrees. A reciprocal course of 120 degrees is also indicated. The slide is presented in PowerPoint Online by Henning Henry Sulen.

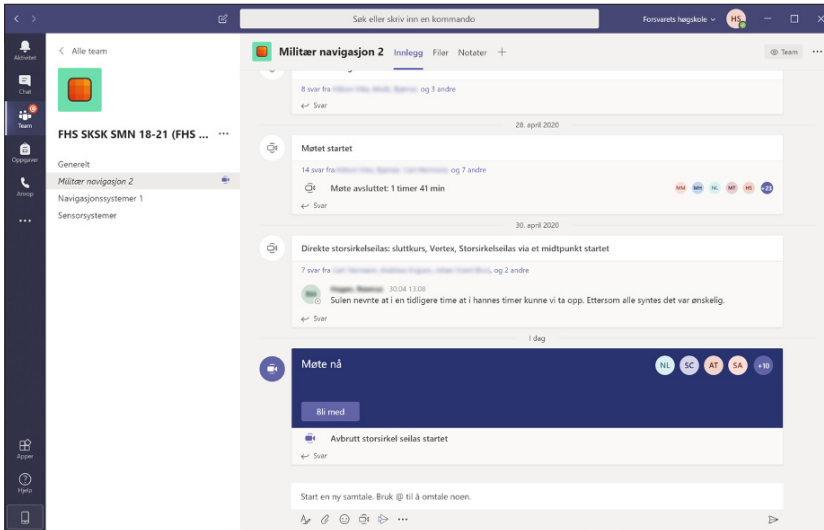
Bilde 4: Mappestrukturen i itslearning. (Bilde: Forsvaret.itslearning.com 23.mars).

## Møtefunksjonen i Teams

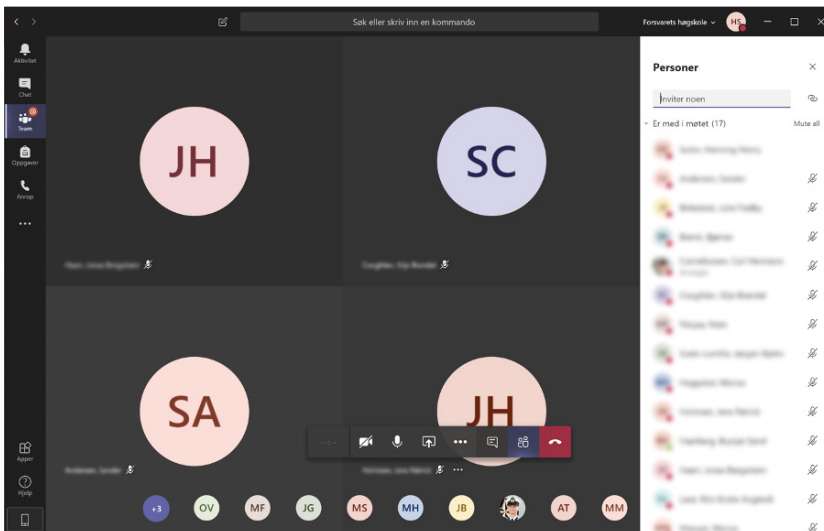
I gjennomføringen av fjernundervisningen brukte kadettene og læreren møtefunksjonen i «Teams». Studieadministrasjonen ved SKSK delte derfor hver klasse inn i «Team» og opprettet klassens emner som egne møtesteder (bilde 5). De ga tilgang til Teams for klassens kadetter og de respektive lærerne. Det fine med denne organiseringen er at når en klikker på funksjonsknappen «Møt nå» så kaller Teams opp alle som har tilgang til det møterommet, for eksempel MILNAV2. Etter



den første fjernundervisningen i Teams, ble kadettene enige om å fortsette med ukehavendes rolle med å skaffe oversikt over kadettene, og gi en avmelding til læreren ved starten av undervisningen. Det ble ukehavendes rolle å starte møtet ved å iverksette «Møt nå». Kadettene og læreren blir med i møtet ved å trykke funksjonsbaren «Bli med». Avmeldingen blir gitt av ukehavende til læreren på klokkeslettet undervisningen starter.



Bilde 5: Møtestrukturen i Teams. (Bilde: FHS SKSK SMN Teams 5. mai 2020).



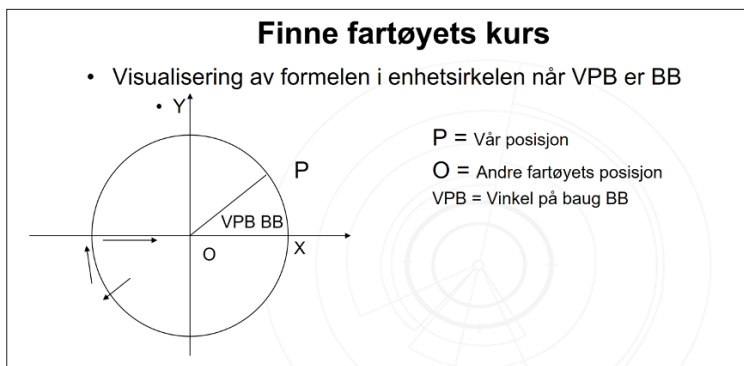
Bilde 6: Undervisning i møtestrukturen i Teams. (Bilde: FHS SKSK SMN Teams 5.mai 2020).

## Gjennomføringen av fjernundervisningen i MILNAV2

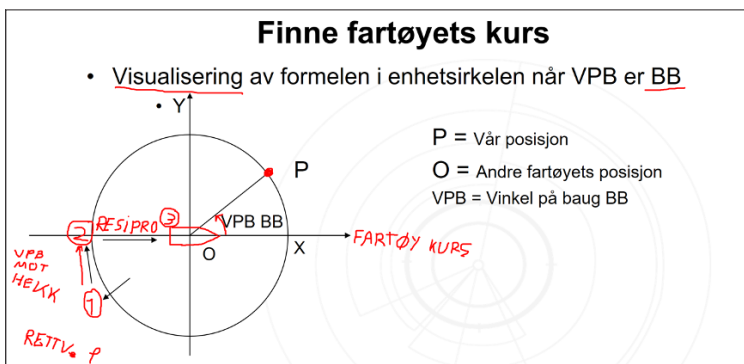
Bilde 6 viser hvordan et møte i Teams ser ut på skjermen. Vi startet den første undervisningen med bilder og mikrofon på, noe som resulterte i haking i lyd og bilde fordi vi var 27 personer inne i samme møte. Derfor endret vi til å ha bilde av og mikrofonen i mute som et utgangspunkt, og kun den som snakket hadde mikrofonen på. Det viste seg også at læreren bør laste Teams ned på sin PC for å unngå hakkingen som skjer når læreren streamer Teams. Møtene i Teams har fungert uten hakking i alle de etterfølgende undervisningene.

Læreren må på sin PC åpne den PowerPoint leksjonen som skal deles med kadettene i Teams, og først da kommer ikonet for PowerPoint leksjonen opp som valgalternativ i møterommet. Læreren deler leksjonen ved funksjonsbaren «Del» i Teams. Når leksjonen er delt, endrer læreren PowerPoint visningen til «Lysbilde-fremvisning».

I fjernundervisningen erfarte vi at kadettene var i stand til å følge bedre med i undervisningen når de hadde kildene tilgjengelige og klare. I klasseromsundervisning kommer normalt kildehenvisningene til slutt i PowerPoint leksjonen. Ved fjernundervisningen ble henvisningene lagt i begynnelsen av leksjonen slik at kadettene kunne ta frem og følge med i kildene.



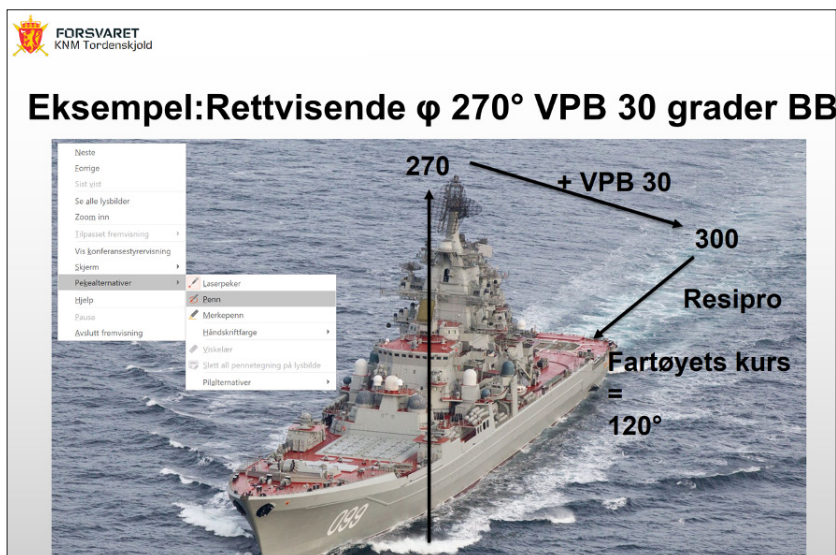
Bilde 7: Halvfabrikert lysbilde i PowerPoint på Teams (Bilde: Leksjon «Finne fartøyets kurs»).



Bilde 8: Ferdigstilt lysbilde i PowerPoint på Teams (Bilde: Leksjon «Finne fartøyets kurs»).

I MILNAV2 er lysbildene i PowerPoint leksjonene bare laget halvfabrikkerte der det er mulig, og blir ferdigstilt av læreren underveis i undervisningen ved å peke og skrive med funksjonen «Penn». Hensikten med dette er å gi liv til et statisk lysbilde, samt å sørge for at tempoet i undervisningen er lavt for å sikre varig læring. Bildet 7 viser et halvfabrikkert lysbilde. Bilde 8 viser det samme lysbildet etter undervisningen.

Presentasjonen av PowerPoint leksjonene blir gjort levende og interaktiv ved bruk av pekealternativet «Penn». Læreren viser kadettene med «Penn» hvor på lysbildet den aktuelle informasjonen er (bilde 9). For kadettene blir det bevegelse i et statisk lysbilde, og dersom en faller ut av leksjonen kan en raskt finne tilbake til hvor læreren er på lysbildet.



Bilde 9: Meny for pekealternativet «Penn». (Bilde: Leksjon «Finne fartøyet kurs»).

Vi gjennomførte en tilbakemeldingsseanse etter den første leksjonen. Kadettene ønsket kun en informasjon eller deltema for hvert lysbilde, og dette ble innarbeidet i alle de kommende leksjonene.

Pedagogiske betraktninger ved digital fjernundervisning i forhold til klasseromsundervisningen og bruk av simulatoren

Sjøkrigsskolens pedagogiske modell gjelder i begge undervisningsalternativene, men det er stor forskjell på muligheten til å praktisere modellen. Den nære mellommenneskelige kontakten mellom lærer og kadettene i klasserommet gir god anledning til å praktisere den pedagogiske modellen. Kontakten i fjernundervisningen blir naturlig nok distansert og basert på samtaler i digitale kanaler, noe som gjør det vanskelig å følge opp den pedagogiske modellen på grunn av den manglende sosiale kontakten. Modellen blir brukt så godt det lar seg gjøre, men kadettene blir ikke sett slik de blir i klasseromsundervisningen.

Den pedagogiske modellen med samspillet mellom teori, simulator og praksis ombord kan i liten grad bli gjennomført fordi øvingene i simulatoren eller ombord ikke kan gjennomføres med fjernundervisning. Læreren har rapportert avviket inn i kvalitetssikringssystemet til SKSK. Det er planlagt å lukke avviket ved å gjennomføre aktiviteten til høsten i ARPA kurset og øvelse Ryfylke (FHS/Sjøkrigsskolen 2020).

Læreryrket er komplisert. En skal formidle et budskap med faglig innhold som skal nå fram til elevene og gi varig læring. Det bør være en logisk rekkefølge og struktur i budskapet og tydelighet i kommunikasjonen som gir mottakeren forståelse og økt varig læring. Motivasjon, bruk av pedagogiske prinsipper, ha kontakt med hver enkelt elev, ha ordet i sin makt og bruke positive hersketeknikker er en del av lærerhverdagen. Læreryrket er et prestasjonsyrke, og vi har alle vår dagsform i leveranse av tilstedeværelse og levering av kvalitet. Læreren har i tillegg timesform og minuttform hvor han/hun blir sett og vurdert hvert sekund av undervisningen. Kvaliteten på undervisningen kan vurderes ut ifra den minst tydelige setningen. I vår utdanning har vi alle hatt mange ulike lærere med ulike pedagogiske evner og praksis, og som gir grunnlag til å gjøre seg opp en mening om hva som kjennetegner en god lærer eller dårlig lærer.

Min første lærerinne, Fru Fjeld, praktiserte allerede i 1970 Sjøkrigsskolens pedagogiske modell med fokus på tillitsbroen - lenge før *Alle mann til brasene* ble skrevet (Fjeld 1970). Professor Arne Næss var læreren til kullet vårt i pedagogikk det første sommersemesteret på Sjøkrigsskolen. Leksjonene om teser og tolkninger av utsagn som T0 (grunnlaget), og T1, T2, T3 – som tolkninger av T0, var svært lærerike og opplysende. Formidling av budskap er kommunikasjon med setninger, setninger som kan tolkes i flere retninger. Presise og konsise setninger gjør budskapet klarere for mottakeren. Noe som er lett å si og å skrive, men svært vanskelig å praktisere (Næss 1983).

Den greske filosofen Sokrates var opptatt av kunnskap og i å hjelpe andre til å få kunnskap. Gjennom samtaler og spørsmål fungerte Sokrates som kunnskapsforløser hos andre. Hans kjente ordtak: «Visste at han intet visste» gjorde ham ydmyk og ga kraft til å: «lede andre til refleksjon over deres egne oppfatninger». De greske filosofene førte samtaler gående og gestikulerende fordi de mente fysisk bevegelse hjalp på å få hjernen i gang (Store Norske Leksikon 2020).

En lærer som går inn i klasserommet til kadettene i MILNAV2, tar med seg all sin akkumulerte læring, faglige tyngde og livserfaring. Klasserommet er en arena for å selge og formidle budskapet så tydelig og forståelig som læreren evner. Den sosiale og mellommenneskelige forståelsen er det mulig å praktisere så lenge lærer og elever er samlet på ett fysisk sted. I klasserommet kan budskapet gis slik at hjernene til kadettene blir aktivert. Figurer og tavlebruk aktiverer synet, den muntlige forklaringen til figuren aktiverer hørselen. Ved å kreve at kadettene noterer ned kunnskapen aktiverer kadettene kreativitet, armen og synet når de må formulere de skriftlige notatene. De noterer slik de selv liker å lære kunnskap. Ved å praktisere deler av Sokrates' pedagogikk ved å stille spørsmål, er det kadettene som gir kunnskapen i svarene og fremdriften i undervisningen. Mentalt kan læreren legge opp undervisningen ved å late som en selv er elev bakerst i klassen. Gjennomføringen av undervisningen blir slik læreren selv hadde ønsket å bli undervist i temaet.

I fjernundervisningen er det kun få deler av denne pedagogiske undervisningsformen som fungerer. Lærerens stikkordsnotater er omgjort til detaljerte og tydelige PowerPoint leksjoner. Disse leksjonene blir tatt opp, slik at kadettene kan se dem flere ganger. Kadettene i SMN sier de noterer mindre enge notater i fjernundervisningen i MILNAV2 enn da det var klasseromsundervisning. Muligheten til å aktivere hjernen til kadettene er dermed redusert sammenlignet med klasseromsundervisning, og elevenes egne notater er det største tapet. Undervisningen på Sokrates' vis er svært vanskelig i fjernundervisningen så undervisningen er blitt til en monolog fra læreren hvor notatene er opptaket av leksjonen. Kadettene i SMN 2 er i klasserommet meget aktive med fornuftige spørsmål og tillegg til stoffet. Nå, i fjernundervisningen er det vesentlig færre spørsmål som kommer. Den manglende sosiale kontakten er påtagelig. I klasserommet kan læreren ved å tolke kroppsspråket til en spørsmålsstiller raskt oppdage om svaret er i henhold til spørsmålet. Dette er vanskelig i fjernundervisningen, spesielt når vi må ha kameraet av på grunn av hakking, eller at PowerPoint leksjonen deles med klassen. I fjernundervisningen er leksjonene laget ved å late som temaet er et spørsmål i en muntlig eksamen på SKSK. Svaret på spørsmålet er gjennomføringen og forklaringen av PowerPoint leksjonen. Læreren er mer i fagboksen i fjernundervisningen enn den sosiale, mellommenneskelige fagformidlingen i klasserommet.

Fjernundervisningen har medført raskere gjennomføring av pensumet sammenlignet med klasseromsundervisningen fordi det er sterk regi i PowerPoint leksjonene, kadettene tror opptaket av leksjonene med lærerens fremføring gir svar på eventuelle spørsmål. Det resulterer i færre spørsmål fra kadettene.

Det blir spennende å følge med på om fjernundervisningen har gitt tilsvarende varig læring som klasseromsundervisning hos kadettene. På grunn av koronatilstandene er eksamen i MILNAV2 endret fra 5 timer skriftlig eksamen til 10 timer hjemmeksamen. Eksamen vil gi noen svar på varig læring, men kadettene skal praktisere kunnskapen i simulatoren og ombord på skolefartøyene til høsten. Om de mestrer dette vil det være den beste tilbakemeldingen på om fjernundervisningen i emnet «Militer Navigasjon 2» har fungert.

## Referanser

- Fjeld, A. (1970). Leksjoner i norsk, Oslo, Norge: Nøkle vann
- FHS/Sjøkrigsskolen. (2020). «Sjef Sjøkrigsskolens ordre for iverksettelse av koronatiltak av 11. mars 2020», Bergen, Norge: Sjøkrigsskolen
- FHS/Sjøkrigsskolen. (2020). Emneplan NAV2304 Militær Navigasjon 2 [Online] Hentet fra: <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/NAV2304/538> den 3. juni 2020
- FHS/Sjøkrigsskolen. (2020). Emneplan NAV3306 Militær Praktisk Navigasjon [Online] Hentet fra: <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/NAV3306/544> den 3. juni 2020
- FHS/Sjøkrigsskolen. 2020. «Møtereferat utvidet Ledergruppemøte 12. mars 2020», Bergen, Norge: Sjøkrigsskolen
- FHS/Sjøkrigsskolen. 2020. «SKSK kvalitetssikringssystem – avvik», 20. mars 2020», Bergen, Norge: Sjøkrigsskolen
- Navkomp. (2017). *SNP-500 Reglement for utførelsen av navigasjon på*

- Sjøforsvarets fartøyer*. Haakonsværn, Norge: Sjef Sjøforsvarets Skoler
- Næss, A. (1983). *Leksjoner i Pedagogikk*, Bergen, Norge: Sjøkrigsskolen
  - Sjøkrigsskolen. (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling*. Bergen, Norge: Sjøkrigsskolen
  - Store Norske Leksikon. (2020). Sokrates [Online] Hentet fra: <https://snl.no/Sokrates> den 3. juni 2020

---

# Håndtering av Koronapandemien: Erfaringer fra Saniteten i Sjøforsvaret

Sverre Sanden, Ulrik Hansen, Jon Helge Vasbø, Bente Langedal og Cathrine Finvåg

---

## Abstrakt

Koronapandemien har fått store samfunnsmessige konsekvenser i Norge og i verden. Sjøforsvarets utfordringer skiller seg fra andre organisasjoners utfordringer, grunnet karakteristika ved maritime militære operasjoner og kravet om opprettholdelse av operativ evne. Saniteten i Sjøforsvaret har hatt en sentral rolle i Sjøforsvarets håndtering av pandemisituasjonen. Artikkelen presenterer erfaringer fra sanitetsrådgivernes perspektiv, og søker å koble noen av disse erfaringene opp mot kjente psykologiske fenomener.

*Nøkkelord: Sjøforsvaret, koronapandemien, sanitet*

*Forfatterne ønsker å takke kontreadmiral (P) Jan Sommerfelt-Pettersen og major Jens G. Julsrud for korrekturlesing og nyttige innspill til arbeidet med teksten.*

---

*Saniteten i Sjøforsvaret, 1.juni 2020*

## Håndtering av Koronapandemien: Erfaringer fra Saniteten i Sjøforsvaret

I månedsskiftet februar-mars 2020 traff koronapandemien for alvor Norge, og torsdag 12. mars innførte regjeringen Solberg de mest inngripende tiltakene det norske samfunnet noen gang har vært pålagt i fredstid. Blant tiltakene var sosial distansering, oppfordring til hjemmekontor, stengte grenser, pålagt karantene etter utenlandsreiser og etter nærkontakt med smittede, hjemmeisolasjon ved smitte, forbud mot folkeansamlinger, hytteforbud, stenging av alt kulturliv, samt stenging av alle utdanningsinstitusjoner.

For Sjøforsvaret, som for alle andre arbeidsgivere i landet, fikk pandemien og foringene fra myndighetene konsekvenser for driften. Sjøforsvarets utfordringer skiller seg imidlertid fra andre organisasjoner på en rekke punkter.

Denne artikkelen vil presentere utfordringer og erfaringer fra den tidlige håndteringen av koronapandemien i Sjøforsvaret fra sanitetsrådgivernes perspektiv, og vil søke å knytte disse utfordringene opp mot noen kjente fenomener fra sosialpsykologi, kognitiv psykologi og organisasjonspsykologi.

Tilnærmingen er en kvalitativ fenomenbeskrivelse, basert på sentrale fagpersoners erfaringer, samt en gjennomgang av interne møtereferater, kalendere, e-post-historikk og utgitte ordre.

### *Avklaringer*

Sjøforsvarets håndtering av koronapandemien har foregått som et samarbeid mellom en rekke ulike avdelinger, offiserer, spesialister og fagpersoner. Saniteten i Sjøforsvaret (SANSJØ) har ikke stått alene i dette arbeidet, og det er ikke forfatterens intensjon å formidle at SANSJØ har æren for alt det gode arbeidet som er gjort. Tvert imot er det samarbeid som har ført til gode løsninger. Artikkelen er blitt til parallelt med intern erfaringslæring i SANSJØ, og er produsert utelukkende av ansatte i SANSJØ. Det vil være galt av oss å omtale og/eller vurdere andre avdelingers bidrag og håndtering av pandemien uten å involvere de omtalte i skriveprosessen. Vi har derfor valgt et perspektiv i artikkelen som tydeliggjør at det er SANSJØ sine erfaringer som legges frem, og har anonymisert eksempler som involverer annet personell eller andre avdelinger. Alle historier og eksempler har flere sider, og kan naturligvis nyanseres dersom man innhenter andre parters versjon. I arbeidet med den foreliggende artikkelen har det av naturlige årsaker ikke vært gjennomførbart å hente inn alle involvertes parters opplevelser og perspektiver.

Med “sanitetsrådgivere” sikter vi til Sjøforsvarets veterinær, stabslege, avdelingslege for Marinen, og andre fagpersoner som har jobbet med håndtering av pandemien. (Enkelte lesere vil kanskje spørre seg om hvilken rolle en veterinær har i håndteringen av en pandemi. Veterinærer er en yrkesgruppe med bred kompetanse på hygiene og smittevern. Blant Mattilsynets ansatte er omtrent halvparten veterinærer. Sjøforsvarets veterinær har i det daglige ansvar for å følge opp at reglement for vannkvalitet, hygiene, og oppbevaring og behandling av matvarer følges i alle Sjøforsvarets avdelinger og fartøy.)

Viruset som forårsaker pandemien omtales som SARS-CoV-2. Sykdommen som utvikles dersom man smittes av viruset har navnet Covid-19. Den globale spredningen av SARS-CoV-2 og utbredelsen av Covid-19 omtaler vi som koronapandemien. Inkubasjonstid er tiden som forløper fra en person smittes av en sykdom eller et virus til man utvikler symptomer.



Tidsperioden vi tar for oss er avgrenset til ukene mellom desember 2019 til midten av mai 2020. Omtaler av karantenetider, smittsomhet, inkubasjonstider og andre egenskaper ved viruset er skrevet ut fra den virkelighetsforståelse og kunnskap man hadde tilgjengelig på det gitte tidspunktet. (Eksempelvis opererte man i mars 2020 med at viruset hadde en mulig inkubasjonstid på mellom 0 og 14 dager. Denne er senere, med ny kunnskap om viruset, redusert til mellom 0 og 10 dager, men i den foreliggende artikkelen forholder vi oss til en inkubasjonstid på mellom 0 og 14 dager.)

## Sjøforsvarets oppdrag og utfordring

Sjøforsvaret skal forsvare Norge, hevde suverenitet og utøve norsk myndighet i våre nærområder, og være i stand til å bistå det sivile samfunn ved behov. Sjøforsvarets operative leveranser består i stor grad av seilende fartøy fra Marinen og Kystvakten. Videre drifter Sjøforsvaret flere større militære baser, driver styrkeproduksjon til egne avdelinger og intern opplæring innenfor en rekke fagområder, og gjennomfører både rekruttskole og en stor portefølje av kurs og utdanningsvirksomhet. I 2019 tjenestegjorde 3591 personer i Sjøforsvaret, hvorav 1769 var vernepliktige mannskaper i førstegangstjeneste (Forsvaret, 2020).

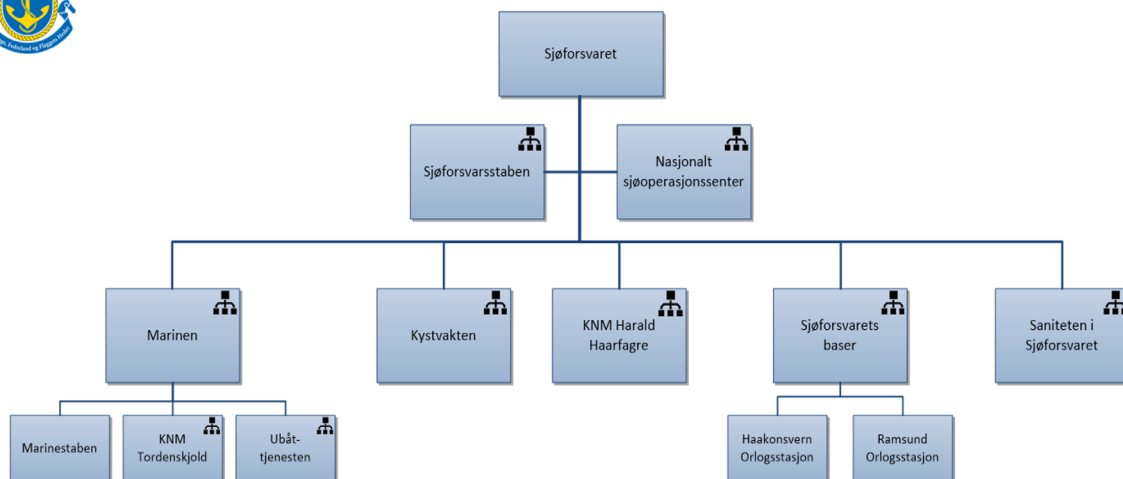
Det er i denne sammenhengen viktig å poengtere en sentral forskjell mellom det sivile samfunnet og Sjøforsvaret når det gjelder utfordringer i håndteringen av koronapandemien. Tiltakene myndighetene innførte i samfunnet 12. mars hadde til hensikt å kontrollere smittespredningen slik at helsesektoren ikke skulle bli overbelastet på ferden mot en utbrent pandemi og/eller en vaksine. For å oppnå dette tillot man seg en større operativ konsekvens; samfunnet stengte i stor grad ned. Sjøforsvaret kan ikke tillate seg en så stor operativ konsekvens, og tiltakene man innfører må derfor være utformet med tanke på å beholde operativ evne over tid.

Sårbarhet for smitte er ikke noe ukjent fenomen på Sjøforsvarets fartøyer, og det er betydelig fokus på hygiene også i en normalsituasjon. Et utbrudd av omgangssyke kan potensielt være like kritisk for operativiteten til et marinefartøy som spredning av koronavirus; selv et lite antall syke i besetningen vil kunne gjøre et fartøy inoperativt. Et aktuelt eksempel på hvordan koronapandemien kan påvirke et krigsfartøy er situasjonen på det amerikanske hangarskipet USS *Theodore Roosevelt*, som ble lagt til kai i Guam etter smitteutbrudd i besetningen (USA Today, 2020). En slik sårbarhet for smitte gjør forebygging svært viktig, noe som stiller store krav til både ledere og til fagfolkene som skal gi råd om smittevern.

## *Sanitetens rolle*

Sanitet er en militær bransje, på lik linje med eksempelvis logistikk, etterretning eller artilleri. Sanitet defineres som all virksomhet som skal sikre eller gjenopprette de helsemessige forhold, innbefattet forebyggende medisin og behandling av syke og sårede, slik at stridsevne og moral ivaretas (Forsvarsstaben, 2019). SANSJØ er Sjef Sjøforsvarets (SJ SJØ) rådgivere innen hygiene og smittevern. SANSJØ bidrar med sanitetspersonell til operative fartøyer i Marinen og Kystvakten, støtter alle avdelinger med sanitetspersonell, drifter bedriftshelsetjenesten, drifter allmennhelsetjenesten ved sykestuene, driver utdanning og mønstring av Sjøforsvarets mannskaper innenfor sanitet, og fungerer som rådgivere for Sjøforsvarets ledelse og avdelinger. Se figur 1 for en oversikt over Sjøforsvarets organisasjon.

Figur 1: Organisasjonskart Sjøforsvaret.  
Merk. Hentet fra Forsvarets intranett 20.mai 2020.



Sjef Sjøforsvaret (SJ S) har syv direkte undergitte sjefer:

Stabssjef Sjøforsvarsstaben (STSJ SST), Sjef Operasjoner (SJO), Sjef Marinen (SJ MAR), Sjef Kystvakten (SJ KV), Sjef Sjøforsvarets Baser (SJ SB), Sjef KNM Harald Haarfagre (SJ KNM HH) og Sjef Saniteten i Sjøforsvaret (SJ SANSJØ).

SANSJØ skal samle fagkunnskap og holde seg oppdatert på aktuelle sanitetsfaglige problemstillinger. Som rådgivende organ skal man videre presentere problemstillinger, mulighetsrom, anbefalte handlemåter og mulige konsekvenser av ulike handlemåter for Sjøforsvarets ledelse, og på forespørsel bistå de ulike avdelinger med råd og veiledning.

I en pandemisituasjon ligger hovedutfordringen for sanitetsrådgiverne i Sjøforsvaret i karakteristika ved maritime operasjoner, kombinert med krav om fortsatt drift og opprettholdelse av operativ evne over tid. Hensyn til hygiene og smittevern må ivaretas uten å kunne benytte seg av de anbefalte og mest effektive tiltakene. Eksempelvis er sosial distansering vanskelig eller umulig å praktisere om bord i en ubåt, hvor over tjue personer deler på én dusj og hvor man nesten ikke kan unngå å berøre personer man passerer i gangen. Disse grunnforutsetningene gjør det meget utfordrende for Sjøforsvaret å følge opp helsemyndighetenes føringer uten tilpasninger og kompenserende tiltak, og samtidig opprettholde drift og operativ evne.

Det aktuelle viruset, SARS-CoV-2, har også egenskaper som gir spesielle utfordringer (Folkehelseinstituttet, 2020); en anslått inkubasjonstid på 0-14 dager (som man opererte med i februar-mars 2020) gjør det vanskelig å vite om en

person er smittet eller ikke. Stor variasjon i symptomer og sykdomsforløp gjør det også meget vanskelig å avgjøre hvorvidt en person er smittet av viruset uten å gjennomføre en test. En negativ test kan gi falsk trygghet, da resultatet i noen tilfeller kan være misvisende (falsk negativ), særlig dersom testen utføres for tidlig i sykdomsforløpet. I perioden februar til mai 2020 var det fremdeles mye man ikke visste om viruset og om hvordan det smitter, hvilket gjorde at man ved alle råd måtte ta hensyn til faktorer man ikke visste nok om.

Med dette som bakgrunn må rådene fra SANSJØ være tilpasset en virkelighet med smittespredning i den norske befolkningen, smittespredning internt i Sjøforsvaret, samt krav til å opprettholde operative leveranser.

Utfordringen med usynlige fiender som kanskje dukker opp

Til tross for at forebyggende helsearbeid har større potensiale for både å redde liv og spare penger, virker kurativ aktivitet å ha en høyere status i vårt samfunn enn forebyggende aktivitet. (Som et eksempel har Helsedirektoratet estimert at den potensielle samfunnsgevinsten av at befolkningen følger de offisielle kostrådene, kan være omtrent 154 milliarder kroner per år (basert på data for 2013) (Helsedirektoratet 2016). Til sammenligning er det norske statsbudsjettet for 2020 på ca. 1400 milliarder kroner.)

I en militær sammenheng er viktigheten av kurativ sanitet, i form av for eksempel livreddende kirurgi, lett å argumentere for, og eksempler på dens relevans er håndfaste og ofte dramatiske. Verdien av *fraværet* av en hendelse eller et problem, at noe ikke skjedde, er derimot vanskelig å kvantifisere og kommunisere. Når hendelsen eller problemet i tillegg er en usynlig fiende, som et virus, som de fleste kanskje ikke har noe forhold til utover normal livserfaring med sesongforkjølelse, kan risikoen oppleves som lite håndfast og uklar. Ressursbruk for å korrigere et eksisterende problem er ofte lettere å få gjennomslag for enn ressursbruk for å motvirke at noe kanskje blir et problem en gang i fremtiden. Det samme gjelder for mediedekningen av ulike sanitetsutfordringer; det er lettere å selge overskriften «Reddet fire liv» enn overskriften «Ingen syke i dag heller».

Tyngden av sanitetsressursene i militære operasjoner har tradisjonelt vært innrettet mot behandling av stridsrelaterte skader. Bakgrunnen for en slik prioritering har trolig vært at slike skader har vært fremtredende og har blitt oppfattet som den viktigste faktoren å ivareta for å sikre soldatenes helse og moral i en krigssituasjon.

Historisk sett har ikke-stridsrelaterte skader vært omtrent tre ganger vanligere enn stridsrelaterte skader i militære operasjoner (Clodfelter, 2017). Opp gjennom historien finnes flere eksempler på at store militære styrker har blitt desimert på grunn av hypotermi, dårlig hygiene og sykdomsutbrudd, blant annet Napoleons styrker under felttoget mot Moskva i 1812 (100 000 døde av stridsrelaterte skader, 334 000 døde av ikke-stridsrelaterte skader) (Zamoyski, 2004). I de siste tiårs konflikter er det riktignok stridsrelaterte skader som utgjør den største andelen av skader, men dette skiftet skjedde ikke før andre verdenskrig, hvor for eksempel USA for første gang registrerte en nokså jevn fordeling mellom stridsrelaterte skader og ikke-stridsrelaterte skader (James, Frelin, & Jeffrey, 1981). Selv om den forholdsvise reduksjonen i ikke-stridsrelaterte skader de siste hundre årene har vært stor, er det nok fortsatt slik at hovedfokuset i sanitetsplanlegging er rettet inn mot håndtering

av stridsrelaterte skader. Det operative potensialet i å forebygge andre skadeårsaker er imidlertid stort. For eksempel vil problemer med vannproduksjon eller, som nevnt, et utbrudd av omgangssyke ha meget stor påvirkning på den operative evnen til militære fartøy eller en militær avdeling.

I forbindelse med koronapandemien har forebyggende arbeid fått ny relevans og oppmerksomhet. Å utøve forebyggende sanitet i en pandemisituasjon er imidlertid en balansekunst på nivå med avanserte sirkusnummer, og stiller store krav til koordinering, timing, intern og ekstern kommunikasjon, informasjonsinnhenting og fagkunnskap. De påfølgende avsnittene vil presentere noen av utfordringene man har støtt på i SANSJØ de siste månedene.

## Erfaringer fra håndtering av koronapandemien

Videre i artikkelen vil det bli gjort rede for noen utvalgte problemstillinger og erfaringer sanitetsrådgiverne i SANSJØ har gjort seg i håndteringen av koronapandemien gjennom våren 2020. Disse er forsøkt tematisk adskilt og strukturert, men vil naturlig flyte over i hverandre på enkelte områder. Den første problemstillingen belyser perioden før koronapandemien rammet Norge.

### *Viruset kommer! Når heiser man flagget?*

De fleste krisescenarier kjennetegnes av plutselige, hurtige endringer i en situasjon, og en av markørene på adekvat respons er kort reaksjonstid når det uønskede har inntruffet (Boin, T'Hart, Stein, & Sudelius, 2005; Nesheim, 2016). En pandemi er også et krisescenario, men med en ganske annerledes situasjonsutvikling, som med bruk av moderne informasjonsteknologi kan observeres i stor detalj. Utviklingen går så sakte i begynnelsen at det er vanskelig, uten spesiell innsikt og kunnskap, å se for seg hvor store konsekvenser som potensielt kan oppstå, og hvor raskt de vil utvikle seg når de først får fart. Pandemier har et eksponentielt forløp og utviklingen kan sammenlignes med forholdet mellom fart og bremselengde for et kjøretøy: en dobling av hastigheten fører til en firedobling av bremselengden. Dette betyr at kostnaden ved å bremse for sent øker med en forholdsvis stor faktor sett opp mot hvor liten forsinkelsen er.

For å avverge ukontrollert smitte med eksponentielle konsekvenser må man handle mens situasjonen ennå ikke oppfattes som særlig dramatisk. Det aktuelle virusets egenskaper bidrar til å gjøre det enda vanskeligere å fange opp den økende utviklingen tidsnok og handle i riktig øyeblikk. Smittefare før symptomdebut kombinert med relativt stor andel milde eller asymptomatiske sykdomsforløp, gjør det vanskelig å vite hvem eller hvor mange som er smittet på et gitt tidspunkt. Det man observerer av alvorlig sykdom og død i nåtid er konsekvensen av hvordan smittespredningen var flere uker tilbake i tid. Dersom man venter med å innføre smittebegrensende tiltak til man begynner å se et stort antall syke, er man altfor sent ute. Utbredelsen av smitte da har fått et svært stort omfang, og uansett hva man gjør vil man få en eksponentiell økning av smittede de kommende dagene og ukene. Alvoret går opp for de fleste når etterslepet av den ukontrollerte smitten som allerede har foregått inntreffer, da man vil se en hurtig økning og mangedobling i antallet syke. På det tidspunktet vil imidlertid konsekvensene kanskje allerede ha blitt for store til å ivareta kritiske samfunnsfunksjoner og medisinsk behandling til

alle som trenger det. Når dette skjer kommer man til et punkt hvor konsekvensene av pandemien ytterligere forsterkes av at samfunnet ikke lenger fungerer som det skal, slik man har sett og ser eksempler på i flere land i forbindelse med denne pandemien (Wu, Mccann, Katz, & Peltier, 2020).

Dersom man varsler for sent, vil smittespredningen ha utviklet seg eksponentielt, og den eneste mulige handlemåte vil være ekstremt inngripende tiltak, som portforbud. Et eksempel på dette så man i Spania, der myndighetene kom for sent i gang med smitteforebyggende tiltak, og hvor man så seg nødt til å innføre portforbud for hele befolkningen i flere uker.

Dersom man derimot varsler for tidlig, risikerer man å bli beskyldt for å «rope ulv», og kan ende opp med å ha varslet om en katastrofe som ikke ble noe av. Man skal ikke lenger tilbake i historien enn 2009 for å finne et eksempel på en pandemi som ble varslet (svineinfluensa), for så å brenne ut og etterlate seg større avtrykk i historien i form av vaksinebivirkninger enn hva sykdommen i seg selv gjorde (Folkehelseinstituttet, 2015).

Det er også problematisk å handle for tidlig, ettersom man er avhengig av legitimitet for å få oppslutning om og etterlevelse av inngripende tiltak som vil påvirke den enkeltes hverdag i større eller mindre grad. Eksempelvis kunne norske myndigheter innført 14 dagers karantene etter utenlandsreiser på et mye tidligere tidspunkt, for eksempel i midten av februar, noe som trolig ville ha bremsset smitteutviklingen i Norge betydelig. Det er imidlertid lett å se for seg at innbyggernes reaksjoner på et slikt tiltak på et tidlig tidspunkt ville vært meget kritiske, og at folk ville ha trosset påbudet om karantene.

Hvordan mennesker velger å reagere på en biologisk trussel avhenger av flere forhold; opplevelse av risiko og frykt for den aktuelle trusselen, grad av tillit til de myndigheter som skal håndtere hendelsen, oppfattet nytte og kostnad av de tiltak man blir anbefalt, og kvaliteten på kommunikasjon rundt risiko og krisen (Krieger, Amlôt & Brooke Rogers, 2014). Er kommunikasjonen av risikobildet for dårlig, vil man få utfordringer med oppslutningen rundt tiltakene, slik at disse feiler. Dersom man prøver å få befolkningen til å handle, men mislykkes, er det vanskelig å gjøre et nytt forsøk og få oppslutning i tide til å motvirke den uønskede utviklingen. Hvor villige folk er til å etterleve smittereduserende tiltak, påvirkes blant annet av varigheten av tiltakene og forventninger til hvor lenge de vil vare (Briscese, Lacetera, Macis, & Tonin, 2020).

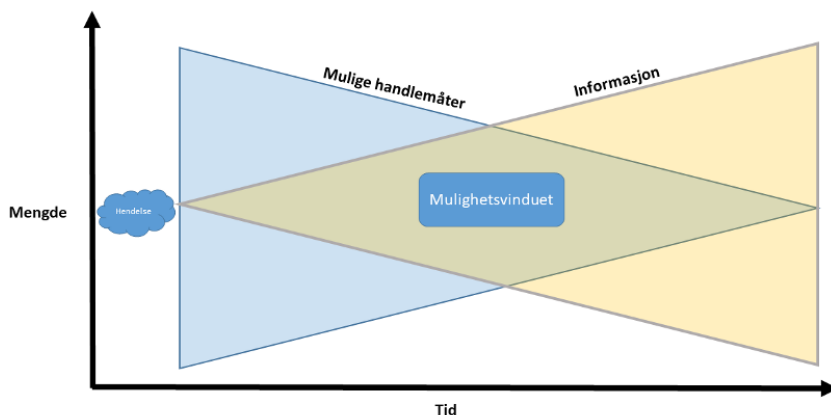
Noe av det man jobber for å overvinne gjennom kommunikasjon av risiko i en pandemisituasjon, er en kognitiv slutningsfeil som kalles optimismefellen. Optimismefellen er et godt dokumentert fenomen som handler om at mennesker har en tendens til å undervurdere sannsynligheten for at de vil komme til å oppleve negative livshendelser (Gouveia & Clarke, 2001). Denne kognitive tendensen til optimisme har vist seg å påvirke menneskers villighet til å utføre forebyggende atferd for å ivareta egen helse (Bränström & Brandberg, 2010), og er noe man må ta med i betraktningen når man ønsker å få en befolkning til å endre atferd for å unngå smitte. En annen menneskelig tendens som påvirker folks atferd i en tidlig fase av en pandemi er såkalt status quo bias; folks preferanse for å ikke gjøre noe, eller å ikke endre sin tidligere valgte holdning eller atferd. Forskning har vist at denne tendensen spiller en betydelig rolle i folks beslutninger om viktige langsiktige valg i livet, så som valg av pensjonssparing og helseforsikring (Samuelson & Zeckhauser, 1988).

Trolig har egenskaper ved det aktuelle viruset og den påfølgende sykdommen påvirket folks risikopersepsjon, som videre påvirker villighet til å utføre risikoreduerende atferd. Risikopersepsjon handler om folks subjektive vurdering av sannsynligheten for at noe kommer til å skje, kombinert med vurderingen av størrelse eller alvorlighet av den tenkte hendelsen (Brun & Kobbeltvedt, 2006). Gjennom vinteren og våren 2020 var det stor usikkerhet rundt hvor farlig sykdommen Covid-19 faktisk var, og sykdommen ble i enkelte sammenhenger omtalt som «mildere enn vanlig influensa» eller «som en lett forkjølelse» (FOX News, 2020). Den gjengse oppfatningen i Norge i februar 2020 var at kun et fåtall av de smittede ble alvorlig syke, og at de som døde var eldre personer som hadde underliggende sykdommer fra før. Frykt for viruset har vist seg å være en viktig prediktor for villighet til å etterleve tiltak (Harper, Satchell, Fido, & Latzman, 2020)

Problemstillingen med når man skal handle kan illustreres av det såkalte «window of opportunity» (figur 2); en modell som ofte brukes for å illustrere forholdet mellom tilgjengelig informasjon og mulige handlemåter som en funksjon av tid. Etter hvert som tiden går øker mengden tilgjengelig informasjon, samtidig som situasjonen tilspisser seg og handlefriheten innskrenkes (Johnsen, 2018).

Figur 2: Mulighetsvinduet.

Merk. Tilpasset fra Johnsen, B.H. *Beslutningstaking i operative situasjoner*. I Eid, J., & Johnsen, B.H. (2018). *Operativ Psykologi* (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

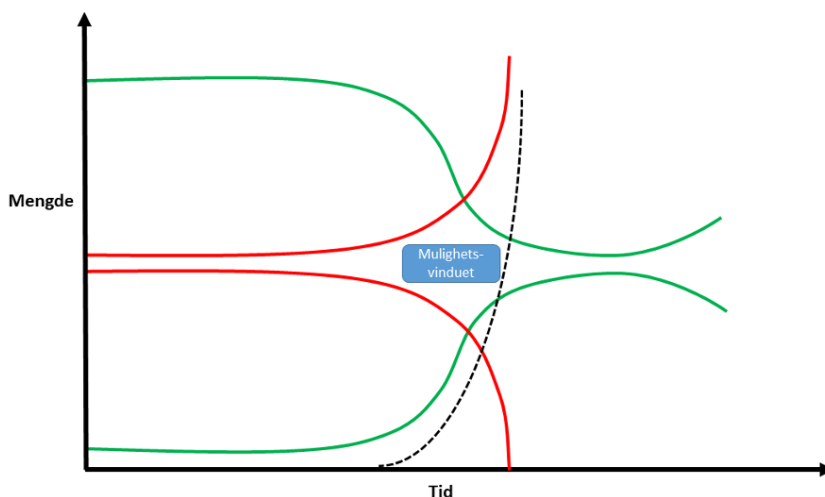


Den spesielle utviklingen i en pandemisituasjon gjør at presset på å handle i akkurat riktig øyeblikk er enda større enn i andre kriser, da utviklingen, som beskrevet, på et tidspunkt vil akselerere så kraftig at man nokså raskt ikke har andre handlemåter igjen enn å stenge samfunnet fullstendig. Hvor mye informasjon man har om viruset kan variere fra en pandemi til en annen. I ett tilfelle kan man ha mye informasjon om viruset før man ser den eksponentielle utviklingen, i et annet tilfelle kan utviklingen gå så fort at det fremdeles er mye man ikke vet om viruset når antallet syke eksploderer. En tredje faktor man må ta hensyn til når det gjelder håndtering av en pandemi, er hvor mottakelig populasjonen er for tiltak, og i

hvilken grad man får gjennomslag og støtte for de tiltak man innfører. Dersom man handler for tidlig, risikerer man som nevnt motstand og manglende oppslutning i befolkningen. Det presise tidspunkt i utviklingen hvor støtten i befolkningen øker, vil kunne variere fra pandemi til pandemi. Denne kombinasjonen av tilgjengelig informasjon, handlingsrom for å begrense spredning, og mottakelighet for tiltak i populasjonen er forsøkt illustrert i figur 3. Figuren søker å illustrere at det gunstige handlingsrommet i håndteringen av en pandemi er meget lite, og avhengig av flere faktorer. Hvor de ulike kurvene møtes vil kunne variere fra en pandemi til en annen.

Figur 3: Mulighetsvinduet i en pandemisituasjon.

Merk. Røde linjer indikerer mengden sikker informasjon som er tilgjengelig om viruset. Grønne linjer indikerer mulige handlemåter som vil ha effekt på utviklingen av pandemien. Svart stiplede linje indikerer befolkningens villighet til å endre atferd og akseptere restriksjoner.



Sanitetsrådgiverne i SANSJØ opplevde dilemmaet med når man skulle varsle og når man skulle fremme forslag om å iverksette tiltak som fremtredende i perioden januar-februar 2020. Man observerte utviklingen i blant annet Kina, Sør-Korea og Italia, og ble stadig sikrere på at dette ville komme til å treffe Norge og resten av verden. Spørsmålet var når det ville skje og hvor fort det ville gå når smitten først var inne i kongeriket. Hvor mange personer ville allerede være smittet når det første tilfellet ble identifisert? Hvor smittsomt var egentlig viruset? Hvor mange ville komme til å bli alvorlig syke? Hvilken betydning ville smittespredningen få for Sjøforsvaret? Bekymring for en pandemisituasjon ble kommunisert internt i januar 2020, og SANSJØ startet arbeid med forberedelser til en mulig situasjon med ukontrollert smitte i Europa og Norge. Det var i denne perioden tydelig at situasjonsoppfattelsen var svært ulik blant folk i Norge og i ulike deler av Forsvaret. Ved bestilling av 3000 ekstra smittevernmasker i slutten av januar, ble det i forsyningskjeden stilt spørsmål om det i bestillingen var kommet med en null eller to for mye.

Oppfatningen om at sykdommen viruset forårsaker ikke er så farlig, kan ha ført til at storparten av Sjøforsvarets personell vurderte potensialet i situasjonen som lite, at det ikke var så farlig om noen ble litt syke om bord på et fartøy. Med en slik forståelse har man ikke innsett de egentlige konsekvensene og potensialet i situasjonen, som for Sjøforsvaret altså handler mer om de operative konsekvensene av smittevern enn om sykdom. Sjøforsvarets fartøyer er konstruert og fungerer på en slik måte at man med bare én kjent smittet person i besetningen ville ha utfordringer med å ivareta smittevern for øvrig besetning ved fortsatt seilas. Besetningsmedlemmer lever så tett på hverandre at dersom ett besetningsmedlem utvikler symptomer, så vil han eller hun ha vært i nærkontakt med en rekke personer i dagene og timene før symptomene blir tydelige. Dermed må man forvente, med én smittet, at det vil være flere smittede i besetningen, og at disse vil utvikle symptomer over de kommende dagene. Det oppstår da et dilemma om man skal velge å ta fartøyet til kai og sette mannskapet i karantene hver for seg, eller fortsette seilas med smitte om bord og dermed risikere å eksponere resten av besetningen for smitte.

Man må ikke forveksle suksessen med å slå ned smitten i Norge med hva man kan forvente av smittespredning på et fartøy dersom man ikke lykkes med tidlig begrensende tiltak. Det finnes ikke pålitelige modelleringer av hvordan smittespredning vil skje på et fartøy, men gitt sykdommens iboende smittepotensiale kan det lett oppstå vanskelig håndterbare situasjoner. Dersom man først får smitte i besetningen vil det aktuelle virusets egenskaper, med inkubasjonstid, lengde på sykdomsforløp og mulig smittefare i etterkant av sykdom, gjøre at det sannsynligvis vil ta flere uker å forsikre seg om at besetningen er fri for smitte. Igjen kan man bruke *USS Theodore Roosevelt* som eksempel. Fartøyet ble liggende til kai i Guam i rundt to måneder for å få kontroll på smitten, og seiler i slutten av mai 2020 med en sterkt redusert besetning på ca. 3000 personer. Ca. 1800 besetningsmedlemmer er fremdeles i karantene (Baldor, 2020).

Norges marine er ikke stor, og med et midlertidig «tap» av for eksempel en fregattbesetning, en ubåtbesetning og en korvettbesetning, vil den operative evnen være betydelig redusert. Det samme gjelder Kystvakten. På ytre kystvaktfartøy er praksis at to besetninger av ansatte roterer på å seile ett skrog, sammen med vernepliktige som har en annen, lengre rotasjonsturnus. Dette gjør at for eksempel et enkelt smittetilfelle blant vernepliktige mannskaper vil kunne treffe begge skift av ansatte offiserer og spesialister, og «ta ut» to besetninger. En videre utfordring med besetningsbytter er usikkerhet rundt hvor lenge viruset lever og er smittefarlig på overflater, så som dørhåndtak og ledere, og den enorme jobben det er å sanere et «skittent» fartøy.

Dilemmaet for fagfolkene i saniteten var tydelig: hvor sikker må man være for man skal varsle høyt og klart om faren som truer, og hvor langt må utviklingen gå før avdelingssjefer, skipssjefer og øvrig personell er mottagelige og villige til å akseptere inngripende tiltak for å bidra i forebygging av smitte. Tiltakene som trengs for å verne organisasjonen, dersom man har usporbar smitte i samfunnet, er kraftig inngripende; landlovsnekt, permisjonsnekt, forbud mot utenlandsreiser, forbud mot bruk av fly og annen offentlig transport. Slike tiltak harmonerer dårlig med drift av en organisasjon hvor effektiv personellojistikk er en viktig faktor i den daglige oppdragsløsningen: Sjøforsvarets personell er bosatt over hele landet,



enkelte også i utlandet, og mange pendler mellom hjemsted og arbeidssted. Dette gjør at man kan eksponeres for smitte under reisen til arbeidsstedet, og potensielt bringe med seg smitte om bord. Sjøforsvarets fartøyer opererer til stadighet i internasjonalt farvann og i utlandet, og treffer dermed pålegget om karantene etter utenlandsopphold. Det er ikke uvanlig at personell går på eller forlater et fartøy som er til kai i utenlandsk havn, egne besetningsmedlemmer avvikler fri, man får vikarer eller gjester om bord, man får teknisk personell om bord for å utføre arbeid, etc.

Balansegangen er svært krevende. I et samfunnsperspektiv ligger økonomiske konsekvenser i den ene vektskåla, i den andre ligger menneskeskjebner. I et sjømiliter perspektiv er innholdet i vektskålene noe annerledes: ivaretagelse av operativ evne, med et noe begrenset handlingsrom på grunn av smittevern, i den ene skålen, og økonomiske, operative og personlige konsekvenser av tiltak i den andre. Fordelingen styres i stor grad av hvordan risikobildet kommuniseres og omsettes til virksomme og nødvendige tiltak.

Som sanitetsrådgiver er kommunikasjon, omsetting av fagtermer til forståelig språk og klargjøring av konsekvenser noe av det viktigste man gjør. Dette er ikke alltid enkelt, og koronapandemien har utfordret flere sanitetsrådgivere i deres rolle.

#### *Når sjefens rådgiver blir premissleverandør*

En militær sjef fatter som regel sine beslutninger basert på innspill fra en stab av rådgivere innen flere fagfelt, der sjefen gjør jobben med å vekte ulike hensyn og vurderinger opp mot en intensjon. I de fleste situasjoner er det en rekke hensyn å ta, og alle rådgivere må finne seg i kompromisser eller at deres anbefalinger ikke blir fulgt, fordi andre hensyn er mer tungtveiende. Sjefen sitter med helhetsbildet og gjør det han eller hun finner mest hensiktsmessig. Denne prosessen foregår på flere ulike nivå i organisasjonen, fra det enkelte fartøy eller avdeling til det overordnede for hele den militære organisasjonen.

En pandemisituasjon med ukontrollert smitte i befolkningen endrer de grunnleggende forutsetningene for å drive militære operasjoner, og endrer en sanitetsrådgivers rolle fra å være en som kommer med innspill til å være den som mer eller mindre legger premissene for hva som kan gjøres. Virusets egenskaper og utbredelse i samfunnet, kombinert med intensjonen om å opprettholde operativ evne, fører til at sanitetsrådgivere må påpeke alle mulige smitteveier og handlemåter som medfører risiko for smitte. Byrden av tiltakene har vært varierende mellom avdelinger avhengig av operasjonsmønster og kritikalitet, og tiltakene i Sjøforsvaret har i mindre grad enn i samfunnet generelt vært preget av nedstengning, og i større grad av endret handlingsmønster og tilpasninger av aktivitet. Dette gir likevel de militære sjefer begrensninger i handlingsrom, og enkelte sjefer har uttrykt at de følte seg «spilt sjakk matt». I dette ligger at situasjonen presser sjefene inn i en handlemåte de ikke ønsker, og som legger store begrensninger på annen aktivitet. Flere sjefer uttrykte frustrasjon over dette, og etter hvert som handlingsrommet ble mindre ble det lett til at man rettet frustrasjon mot de medisinske rådene heller enn situasjonen. Slike begrensninger i handlingsrom og medfølgende frustrasjon kan påvirke samarbeidet mellom ledere og rådgivere.

Dynamikken kan sies å passe inn i kjent psykologisk teori om hva som skjer når man forsøker å begrense et annet menneskes handlefrihet, i det som kalles

teori om psykologisk reaktans (Brehm, 1972). Brehm hevder at det å begrense et individs handlefrihet blant ulike alternativer, motiverer individet til å gjenopprette sin handlefrihet og til å vurdere de alternativ man har blitt fratatt mer positivt. Man får behov for å bestemme selv, og man får mer lyst til å gjøre det man ikke får lov til. Begrenset handlefrihet og frustrasjon hos ledere kan lett utvikle seg til en intern konflikt. Van de Vliert (1984) hevder at konflikter oppstår i det øyeblikk en eller flere personer føler seg frustrert, irritert eller blokkert av en annen part, uavhengig av om denne part er klar over det eller ikke. Skipssjefer i Sjøforsvaret er vante til å operere autonomt, gjøre sine egne vurderinger og bestemme selv, og de er trent i å omgå eller overvinne begrensende faktorer. Det kan godt tenkes at denne måten å tenke på fører til sterk frustrasjon når forutsetningen de møter ikke kan omgås eller overvinnes. Innholdet i konflikter handler i utgangspunktet ofte om uenighet om bruk, prioritering og fordeling av begrensede ressurser, uenighet om mål og arbeidsmåter, eller uenighet om den enkeltes rolleatferd (Van de Vliert, 1984). Dette kan gjenspeiles i dynamikken mellom en militær sjef og dennes sanitetsrådgiver under koronapandemien.

Som sanitetsrådgiver kan det være krevende å balansere rollen som helsepersonell med rollen som offiser. Som helsepersonell er man utdannet til å tenke og prioritere liv og helse. Som rådgivende offiser må man akseptere at det tas risiko, og at dine anbefalinger og råd ikke alltid kan tas hensyn til eller ikke følges fullt ut. Som helsepersonell kan det samme være vanskelig å akseptere. Dersom man ikke er bevisst sin rolle som offiser og rådgiver er det lett å trå utenfor, i form av manglende forståelse for sjefens beslutning eller manglende aksept for den risiko sjefen tar. I slike tilfeller kan man lett se for seg at en sjef føler seg blokkert av sin rådgiver. Forståelsen for sjefens balansering av hensyn og for de operative sjefers problemstillinger er viktig, og understreker verdien av grensespecifikk militær- og sanitetsfaglig kompetanse.

I rollen som sanitetsrådgiver er det videre viktig å bidra med løsninger, og ikke bare begrensninger. En rådgiver som helst bruker frasen «Det kan du ikke gjøre», kan fort oppleves som en hindring som man søker å omgå, heller enn en person man ønsker å rådføre seg med. En rådgiver som heller formulerer forslag til løsning vil trolig bli inkludert og lyttet til i større grad.

Det er også viktig at sanitetsrådgivere er tydelige på å skille mellom hva av det han eller hun sier som er råd, hva som baserer seg på gjeldende ordre, og hva som ligger i lovverket. Mens gode råd kan diskuteres og endres, og man kan selv velge hvorvidt man vil følge dem, er ordrer og lovverk faste rammer som man må forholde seg til. En tydelighet på hva som er hva kan trolig bedre kommunikasjon mellom en operativ sjef og dennes sanitetsrådgiver.

Frustrasjon kan også oppleves i motsatt retning; en sanitetsrådgiver som opplever ikke å bli lyttet til, å bli utfordret eller overprøvd av personer som ikke har samme kunnskap om smittevern, eller å bli holdt utenfor når beslutninger skal tas, kan lett bli frustrert over sjefen eller organisasjonen han eller hun er satt til å rådgive.

Situasjonsforståelsen hos seilende besetninger er ofte en annen enn forståelsen på land. I den tidlige fasen av pandemien ble dette tydelig; seilende besetningsmedlemmer observerte ikke folketomme gater og nedstengte byer, og hadde et distansert forhold til tiltakene som ble innført. Siden alle ombord er hverandres nærkontakter, gikk det daglige livet om bord som normalt. Med en slik situasjons-

forståelse i besetningen, hvor det er vanskelig å sette seg inn i den meget unormale realiteten på land, er det forståelig at de pålagte og inngripende smittevernstiltakene var vanskelige å forholde seg til. Havneanløp opplevdes som særlig utfordrende, da besetningsmedlemmer ikke kunne reise hjem og ikke fikk landlov. Det å komme seg av fartøyet og få et avbrekk fra lange uker på sjøen er viktig velferd for besetningsmedlemmene, og naturligvis noe de ønsker sterkt. I en slik situasjon har besetningen i utgangspunktet fritid og kompenseres ikke lønnsmessig, noe som skapte ytterligere frustrasjon hos mange. Det tok tid å avklare hvordan ansatte skulle kompenseres ved uthavn uten landlov. Med et distansert perspektiv på hele pandemisituasjonen var det nok vanskelig å ta inn over seg omfanget av de plutselige endringene i samfunnet. Det var nok ikke lett å se for seg at heller ingen andre gikk på restaurant eller bodde på hotell i denne perioden, og at folk satt hjemme i sine stuer uten å kunne gå ut. Manglende kunnskap om smitte og pandemier kan også ha ført til motstand mot smitteverntiltak og føringer fra både sanitet og militær ledelse.

Perioden fra mars til medio mai 2020 har gitt noen eksempler på dette. Ved flere tilfeller ønsket norske fartøy å ta om bord eksternt personell fra utlandet. I andre tilfeller ønsket man å ta om bord eget personell som kom reisende fra områder i utlandet med høyt smittepress, uten først å ha gjennomført karantene. Et tredje eksempel fra den tidlige fasen av pandemien er en forespørsel om gjennomføring av en sosial tilstelning ombord på et av Sjøforsvarets fartøy som planla havnebesøk i utlandet. (Besetningen fikk ikke landlov grunnet smittefare.) Sanitetsrådgiver fikk spørsmål om hvordan man kunne omgå tiltaket med sosial distansering, da det å holde to meters avstand ville gi en litt merkelig stemning i det planlagte selskapet.

Dette er eksempler på situasjoner hvor det sanitetsfaglig sett er en nokså enkelt å konkludere med hva som skal til for å ivareta smittevern og regelverk, og derfor blir det faglige rådet at man ikke gjennomfører det organisasjonen ber om.

Å følge rådet som blir gitt vil kunne få konsekvenser for operative leveranser eller relasjonsbygging mellom partnernasjoner, noe som setter operative sjefer i et vanskelig dilemma. Det videre dilemma er at man risikerer en potensielt større operativ konsekvens frem i tid dersom man velger å prioritere operative leveranser på kort sikt. I slike situasjoner må man som rådgiver håndtere ulike grader av press og å akseptere at man kommer med upopulære råd, men samtidig være tydelig på at det er sjefen som tar beslutninger, mens rådgiverens rolle er å gi råd.

Utfordringer kan oppstå dersom organisasjonen ønsker å gjennomføre en aktivitet til tross for høy smitterisiko, og søker støtte for beslutningen fra sin sanitetsrådgiver for å legitimere unntak fra gjeldende føringer. Dersom organisasjonen oppnår en slik støtte eller «tillatelse» kan de gjennomføre aktiviteten med sanitetens velsignelse, og dermed tilsynelatende peke på sin sanitetsrådgiver dersom noe går galt. Enkelte beskriver dette som at saniteten blir forsøkt "tatt som gissel".

Erfaringsmessig er det viktig å etablere en felles forståelse mellom sjefer og rådgivere om grunnforutsetningene (viruset og smittesituasjonen) på et tidlig tidspunkt, før frustrasjon utløser konflikt og ødelegger dynamikken i samarbeidet. Hovedutfordringen i en pandemisituasjon er vanligvis egenskaper ved smittestoffet, og ikke egenskaper ved verken rådgiveren eller sjefen.

Rolleforståelse og kommunikasjon med ulike sjefsnivå har vært en viktig del av arbeidet med å håndtere koronapandemien. Det må sies at SANSJØ har opplevd

samarbeidet med ledelsen i Sjøforsvaret og de ulike sjefsnivåene som veldig godt. Den største utfordringen i håndteringen viste seg å være kommunikasjon med det utførende ledd, de som er ute på havet og har fått kjenne byrden av tiltakene på kroppen.

#### *Det undervurderte informasjonsbehovet*

Sanitetsrådgivere i SANSJØ jobbet i perioden januar til primo mars proaktivt med håndtering av situasjonen, i form av anskaffelse av smittevernutstyr, planlegging av tiltak og informasjonsarbeid opp mot Sjøforsvarets ledelse. Tidlig i mars satt man med en følelse av inadekvat respons nasjonalt, og anbefalte å iverksette strenge tiltak for å sikre operativitet.

I begynnelsen av mars økte henvendelsene om koronapandemien til Sjøforsvarets legevakt, sanitetsrådgiverne i SANSJØ og helsepersonell på sykestuene. 4. mars ble SJ Sjøforsvarets handlingsplan for håndtering av Covid-19 i Sjøforsvaret publisert. 9. mars etablerte Sjøforsvaret en medisinsk celle (MEDCELL) som skulle besvare alle henvendelser om koronapandemien. I perioden 9.-12. mars økte antall henvendelser ytterligere, det var tydelig at Sjøforsvarets avdelinger og fartøy begynte å forstå alvoret og var interesserte i å gjøre ting riktig. Samtidig fikk smittesituasjonen i Norge stadig mer omtale i media, enkelte kommuner begynte å innføre lokale tiltak, og presset på regjeringen om å komme med nasjonale føringer ble sterkere. Med regjeringens innføring av karantene og andre tiltak torsdag 12. mars eksploderte antallet henvendelser til saniteten. I MEDCELL jobbet tre personer heltid med å besvare innkommende telefoner og holde oversikt over personell i karantene, personell med symptomer og hvilke fartøy som hadde mulig eller konstatert smitte.

Det store informasjonsbehovet ute i avdelingene førte til at SANSJØ i en periode ble overbelastet av innkommende henvendelser. Samtidig gjorde tiltakene som ble innført at kjente arenaer for informasjonsdeling ble borte, eksempelvis muligheten for informasjonsmøter og manglende tilgang på graderte IT-systemer for personell på hjemmekontor. SANSJØ ble selv rammet av mistanke om smitte, noe som gjorde at flere personer i ledelsen måtte settes i hjemmekarantene. Alle disse faktorene bidro til at intern koordinering av arbeidet ble mer utfordrende, og det oppstod behov for klare skiller mellom kortsiktig håndtering av situasjonen og langsiktig arbeid med handlingsplan og ordreverk. Sjøforsvaret etablerte en plangruppe (Maritime Operational Planning Group, MOPG) bestående av representanter fra alle deler av virksomheten, og situasjonen endret seg fra "sanitetens mayday" til felles krisehåndtering for hele organisasjonen.

Etterpåklokskap er en enkel øvelse, og en vanlig tendens hos mennesker (Roese & Vohs, 2012). Det er i ettertid tydelig at saniteten ikke var fullt ut forberedt eller dimensjonert for å ivareta det store interne informasjonsbehovet som oppstod. Det var trolig heller ikke de mange legekontor, sykehus, utdanningsinstitusjoner, idrettslag, kulturinstitusjoner, sivile arbeidsgivere, etc., som også for første gang ble rammet av en pandemi. Ingen visste presis hvordan situasjonen kom til å utvikle seg eller hvor fort det kom til å gå. Heller ikke SANSJØ var trent på håndtering av en pandemi. Opplevelsen har gitt organisasjonen en rekke erfaringer og læringspunkter.

Den interne kommunikasjonen mellom sanitetsrådgiverne må være god for å gi konsistente råd og fremstå samlet utad. Dette er lettere sagt enn gjort når telefonen ringer ustanselig, og rådgiverne er spredt langs hele kysten, fra Stavanger i sør til

Sortland i nord, på hjemmekontor og ute på havet. I en tidlig fase var det ulikt innhold i føringene fra Folkehelseinstituttet, Forsvarsstaben, Forsvarets operative hovedkvarter (FOH), Forsvarets Sanitet og Sjøforsvaret, og endringer i føringar kom fortløpende. Dette var utfordrende både for medisinske rådgivere i SANSJØ og for de sjefar som skulle støttes. Et råd som ble gitt fire-fem dagar tilbake i tid, kunne man kanskje ikke stå inne for når man ble spurt på ny, fordi både smittesituasjonen og overordnede føringar var endret i mellomtida.

Å raskt etablere og distribuere konkrete, helhetlige og akseptable tiltak og føringar, i form av handlingsplaner eller ordre, er et proaktivt tiltak og avgjørende for å imøtekomme informasjonsbehovet. Slike felles føringar besvarer mange spørsmål ute i organisasjonen, og samkjører samtidig rådgiverne som skal besvare henvendelser. En utilsiktet konsekvens ved å utgi handlingsplaner og ordre om smittevern, er imidlertid at det ute i avdelingar og på fartøy oppstår en stor mengde spørsmål rundt løsnings på praktiske problemer og «gråsoner» som ikke er adressert i handlingsplanen. Samtidig etableres det en forventning om at usikkerhet skal avklares av sanitetsrådgivere.

Pandemien har tydeliggjort det som oppleves som en skjevhet i tilgjengelighet eller kommunikasjon; det er lett å nå inn (bottom-up), men vanskelig å nå ut (top-down). Fagekspertenes kontaktinformasjon finnes lett tilgjengelig for ansatte, og terskelen for å henvende seg inn er lav. Organisasjonen må kommunisere samlet og konsekvent ut til sine ansatte, og benytte seg av formelle kanalar for informasjonsformidling. Dermed oppstår en forsinkelse i kommunikasjon ut, eller man risikerer ikke å nå frem. En mengde henvendelser inn til saniteten dreide seg om spørsmål som var omtalt i allerede publiserte føringar.

I sivilsamfunnet så man at manglende informasjon i rette kanalar og med rett form, og ikke minst språk, gjorde at nødnumre ble nedringt med henvendelser som raskt kunne vært avklart gjennom proaktiv informasjonsdistribusjon i en forståelig form på riktige plattformer. Noe av det samme erfarte man også internt i Sjøforsvaret. Sanitetsrådgivere som skulle forfatte smittevernplaner for hele systemet ble overveldet av henvendelser om enkeltpersoners reisehistorikk, pendlertransport («Kan jeg ta fly og buss for å komme meg på jobb, eller må jeg ta ut leiebil og kjøre til Bergen? Kan du skrive at jeg må ha leiebil?»), sykdomshistorie («Jeg hadde vondt i halsen for tre dagar siden, og datteren min er tett i nesen, kan jeg gå om bord? Jeg er jo frisk...»), og smitteverntiltak («Hvor mange personer kan trene i helikopterhangar samtidig?», «Hva er blandingsforholdet mellom klor og vann for å lage fem liter desinfeksjonsvæske?»).

Distribusjon og sirkulering av planer og ordre på gradert e-post og i digitale samarbeidsrom har begrenset effekt i kommunikasjon til hele organisasjonen. Bruk av disse kanalene er effektivt for å nå sentrale posisjoner, men det store volumet av informasjonsbehov og henvendelser vil komme fra laveste nivå i kommunikasjonsskjeden, den utførende enden.

I håndtering av en pandemisituasjon er det avgjørende på et så tidlig tidspunkt som mulig å etablere et system og en struktur for å dele informasjon både internt og eksternt på en presis og rask måte som når ut til de som trenger det. Samtidig må man være forberedt på å motta et stort antall henvendelser om tvilstilfeller og gråsoner. For Sjøforsvaret sin del blir en slik situasjon en balansegang mellom ivaretagelse av informasjonssikkerhet og operative forhold, opp mot en størst

mulig åpenhet gjennom bruk ugraderte plattformer og sosiale medier for å nå helt ut i kjeden raskest mulig

For å håndtere informasjon og henvendelser, og ivareta overskuddet til å jobbe overordnet og fremtidsrettet, er det avgjørende å etablere en struktur rundt de som arbeider som fageeksperter. Denne strukturen må være kunnskapsmessig og ressursmessig i stand til å motta, vurdere, besvare eller videreformidle henvendelser. Slik unngår man at kritisk kompetanse i håndtering av krisen blir overveldet, og man kan styre ressursene sine, og dermed organisasjonen, over i en proaktiv tankegang og håndtering raskest mulig. Feiler man i å skjerme de ressursene som er i stand til å bidra med overordnede råd og veiledning inn i håndtering av en krise som denne, vil man etter en tid miste muligheten til å beholde eller gjenvinne initiativet, og forlenge den reaktive fasen i krisehåndteringen, eller aldri komme ut av den. Dette beror delvis på det faktum at en pandemi som nevnt har en eksponentiell natur; det man ikke gjør i dag, får en mangedoblet konsekvens i morgen, som vil kreve en tilsvarende økning i innsatsen for å overkommes. Delvis er denne situasjonen selvforsterkende, fordi det å bli reaktiv i informasjonsformidling fører til at de man skal støtte opplever en økende mangel på informasjon og kontroll i en situasjon som utvikler seg, noe som igjen fører til ytterligere krav om informasjon og handling.

Mye av det som er gjort i Norge og Sjøforsvaret har vært riktig. Situasjonen som var i ferd med å eskalere kom tidlig under god kontroll, både nasjonalt og i organisasjonen. I Sjøforsvaret ble det etablert barrierer som begrenser import av smitte til organisasjonen og som motvirker videre smitte ved brudd på de ytre barrierene. De tilfellene av smitte Sjøforsvaret har hatt til nå har vært effektivt stoppet, og konsekvenser for planlagte operative leveranser har vært små. Dette har man oppnådd gjennom god dialog og meningsbryting mellom saniteten og operative avdelinger.

Det kan også påpekes at den pandemisituasjonen man har håndtert i Norge har vært relativt mild, til pandemi å være. Dersom utbredelsen av sykdom hadde vært større, og vart over lengre tid, ville sanitetens kapasitet og utholdenhet blitt kraftig utfordret.

Håndtering av pandemisituasjonen handler i stor grad om å forstå den aktuelle risikoen, deretter kommunisere den og så få folk til å endre på sin vannte atferd for å redusere den risikoen. Å få store grupper av mennesker til å endre atferd nærmest fra en dag til den neste er en krevende øvelse, og får gjerne noen uventede utslag.

#### *Atferdsendring på dørken*

Sjøforsvarets ledelse har gjennom hele våren 2020 vist interesse, forståelse og aksept for pandemisituasjonen, og de til dels inngripende endringer som har blitt påført den militære oppdragsløsningen. Selv om de øverste sjefene klarer å ha oversikt og støtter innføring av smittebegrensende tiltak, så må tiltak operasjonaliseres og følges i den taktiske enden av den militære organisasjonen; det må gjennomføres av de som jobber på dørken.

Alle typer tiltak har hovedeffekter og bivirkninger. I en pandemisituasjon jobber man med smittereduserende tiltak, som er utformet for å redusere nærkontakt mellom mennesker eller indirekte smitte. Man søker å påvirke folks atferd, og ønsket hovedeffekt er en målbar atferdsendring som reduserer smitterisiko i populasjonen som treffes av tiltaket. Atferdsmessige bivirkninger kan forstås som

hva folk gjør i stedet, eller i forlengelsen, når tiltaket har ført til at de har endret atferd. Tiltak evalueres som oftest ut fra sine planlagte hovedeffekter. Atferdsmessige bivirkninger kan være mange, og slå ut på ulike måter; de kan være positive (bidrar i retning av ønsket hovedeffekt) eller negative (motvirker ønsket hovedeffekt), de kan føre til atferdsendring for en hel populasjon eller bare for bestemte subgrupper i populasjonen, eller de kan føre til atferdsendringer i eksterne grupper som ikke er del av den populasjonen man søker å påvirke (Thunström, 2019).

Særlig bivirkningene er vanskelige å kontrollere, og negative bivirkninger kan potensielt ødelegge for den positive hovedeffekten av tiltaket (Holzwarth, 2019). Disse atferdsmessige bivirkningene må derfor tas høyde for, og forsøksvis monitoreres når man innfører et tiltak. Dette er lettere sagt enn gjort, fordi bivirkningene av et tiltak kan foregå på en helt annen arena enn der tiltaket er innført, og også forekomme med en forsinkelse.

Et eksempel på denne utfordringen er at tilgangen til en av spisemessene på Haakonssvern Orlogsstasjon ble redusert i begynnelsen av mars av smittehensyn. Fra ledelsen og sanitetens perspektiv var dette et fornuftig og nødvendig tiltak; smitterisiko i messen ble redusert til nærmest null, noe som skulle bidra til redusert total smittefare og mindre risiko for smitte mellom avdelinger. I ettertid viser det seg at en rekke mannskaper med tjeneste på basen har oppsøkt venner og kjente for å få spist ombord på fartøyer som lå til kai, de har blitt ønsket velkommen og gått om bord. Et tiltak for å redusere smittespredning fikk med andre ord en bivirkning som førte til mer nærkontakt i messene ombord på fartøy, og økt smitterisiko mellom avdelinger. Ville det vært bedre å holde spisemessen åpen, men å strukturere måltidssituasjonen og spisetidene på en tydeligere måte? Dette ville ikke ha redusert smitterisikoen i spisemessen til null, men den totale smitterisikoen i Sjøforsvaret ville kanskje vært lavere enn det man oppnådde ved å stenge.

Villighet til atferdsendring er som nevnt avgjørende for hvilken effekt man oppnår ved å innføre tiltak. I løpet av noen uker i mars observerte man i Sjøforsvaret en ganske ekstrem grad av endring i denne villigheten hos personellet, noe som medførte enkelte uventede konsekvenser.

I uke 10, uken før regjeringen kom med de første nasjonale tiltakene, ble føringer om å stenge velferdstilbud på Haakonssvern orlogsstasjon, så som treningssenter, velferdsbygg og frisørsalong, og å frata menige mannskaper muligheten til å bevege seg fritt inn og ut av basen, oppfattet som altfor radikalt og møtt med betydelig motstand fra enkelte. Føringene ble oppfattet som overdrevne og for inngripende, særlig ettersom samfunnet for øvrig var åpent. Om vi igjen ser på figur 3, kan vi si at mulighetsvinduet ennå ikke var åpent, fordi populasjonen ikke var klar. En uke senere stengte regjeringen Norge.

I dagene etter at regjeringen innførte nasjonale tiltak oppstod det et raskt skifte i holdninger til koronapandemiens alvorlighet og omfang. Oppslutning og villighet til etterlevelse utviklet seg i en slik grad at man i Sjøforsvaret registrerte tilfeller av overkompensering. Personell og avdelinger innførte på eget initiativ tiltak som var mer omfattende enn det man var pålagt fra sanitetsrådgivere, og som i flere tilfeller var ganske nytteløse. Et eksempel på dette er at en avdeling innførte egne interne karantenerregler, hvor personell som ankom basen fra hjemsted måtte sitte 3-5 dager i karantene før de gikk inn i tjeneste. Dette pålegget oppstod i egen avdeling, og hadde ikke noe faglig grunnlag i verken medisin eller smittevern. Ordningen er et

godt eksempel på hvordan grupper av mennesker kan utvikle egne regler og skape seg det man kaller selvpåførte begrensninger (Brown, 2001). Et annet eksempel på overdrevent smittevern er en smittevernplan for et velferdstiltak som ble sendt inn til SANSJØ for vurdering, hvor et av de planlagte tiltakene var at vaffeljernet skulle desinfiseres med sprit mellom hver plate man stekte.

Denne fasen med sterk grad av etterlevelse strakk seg over en periode på omtrent seks uker. Etter hvert som den generelle holdningen i samfunnet endret seg, og man opplevde en grad av kontroll med den nasjonale spredningen av Covid-19, begynte også symptomene på stridstrøtthet å observeres i Sjøforsvaret; tomme spritdispensere, litt for fulle lunsjrom og uttalte ønsker om mer «business as usual».

## Den videre dansen med Covid-19

Per i dag (ultimo mai 2020) begynner samfunnet rundt oss, og resten av Europa, å lette på smitteverntiltakene som ble iverksatt tidligere i år. Det er vanskelig å spå om dette vil medføre en ny smittetopp, eller om man gjennom god hygiene, sosial distansering, økt testkapasitet og smitteoppsporing klarer å holde tallene nede. Foreløpig har Sjøforsvaret valgt å holde noe mer igjen enn samfunnet for øvrig, selv om det også her har vært betydelig tilpasning av tiltakene. En stor andel av Sjøforsvarets operative personell har de siste ukene vært underlagt restriksjoner som også påvirker egen fritid, blant annet i form av begrensning av reisevirksomhet mellom jobb og hjem for pendlere, skjerming i hjemmet før embarkering og seilas, landlovsnekt, samt karantene som konsekvens av seilas i utland. Over tid fører disse restriksjonene til økt slitasje på mange ansatte. Når samfunnet for øvrig begynner å gå tilbake til normalen, kan det bli vanskeligere å få aksept blant Sjøforsvarets personell for å beholde strengere restriksjoner. Ulikheten forsterkes av at andre samfunnskritiske yrkesgrupper, som helsepersonell og politi, også får redusert sine pålagte restriksjoner så som reiseforbud. Virusets inkubasjonstid og smittsomhet i symptomfri fase har imidlertid ikke endret seg, og man kan komme i en situasjon der man må velge mellom de ansattes rett til fritid og ferie, og med det fysisk og psykisk utholdenhet, og risiko for smitte inn til og internt i Sjøforsvarets avdelinger.

Sjøforsvaret er mer sårbare ved smitte enn samfunnet generelt, fordi kravet til operativ evne kombinert med maritime plattformer og gjennomføring av operasjoner gir lav toleranse for smittetilfeller. Det å lykkes i å holde smitten ute fra egen organisasjon avhenger av en lang rekke tilsynelatende kanskje små og meningsløse tiltak som utføres av alle og utgjør en helhet. Denne helheten er sårbar. Viktige tiltak som utføres av litt for få, eller det at litt for få av tiltakene overholdes, kan være nok til å bryte helheten og gjøre innsatsen nytteløs. Mye tyder på at smitterisikoen vil være langvarig, og vil være noe Sjøforsvaret må forholde seg til i sine nasjonale og internasjonale oppdrag i lang tid.

Utfallet i Sjøforsvaret avhenger dermed hovedsakelig av to faktorer: den ene er smitteutviklingen i samfunnet rundt oss, den andre er organisasjonen og personellet sin vilje og evne til å ivareta et smitteforebyggende atferdsmønster over tid. Dersom forskjellen mellom sykdomsutbredelsen i Sjøforsvaret og utenfor Sjøforsvaret øker mye, fører dette til at vårt handlingsrom minker, fordi flere restriksjoner må videreføres, reetableres eller etableres for å skjerme Sjøforsvaret fra smitten utenfor.



Dersom viljen og evnen til å ivareta den «ledelsen» vi har oppnådd på viruset reduseres, vil oppblussing av smitte regionalt eller importerte tilfeller fort kunne gjøre at smitten øker og vi blir akterutseilt.

Den største vurderingsfeilen man kan gjøre nå er å anta at den gradvise åpningen av samfunnet er et klarsignal om at faren er over, for det er den ikke. Åpningen er en samfunnsmessig nødvendighet for å få økonomien i gang igjen, noe man søker å oppnå uten å måtte veksle inn for mange liv for billetten. Viruset lever videre, og vil kunne treffe Norge igjen med stor kraft dersom man slipper opp for mye. Ingen vet hvor dansen med Covid-19 ender på sikt, men mye tyder på at det blir en langvarig affære. Våren 2020 har vist oss potensialet i situasjonen.

## Referanser

- Baldor, L. C. (2020). Carrier *Theodore Roosevelt*, sidelined in Guam by coronavirus, heads back to sea this week. Hentet 28. mai, 2020, fra <https://www.navytimes.com/news/your-navy/2020/05/19/carrier-theodore-roosevelt-sidelined-in-guam-by-coronavirus-heads-back-to-sea-this-week/>
- Bohner, G., & Wänke, M. (2002). *Attitudes and Attitude Change* (1. utg.). East Sussex, UK: Psychology Press.
- Boin, A., T'Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>
- Bränström, R., & Brandberg, Y. (2010). Health Risk Perception, Optimistic Bias, and Personal Satisfaction. *American Journal of Health Behavior*, 34(2), 197–205.
- Brehm, J. W. (1972). *Responses to loss of freedom: A theory of psychological reactance*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Briscese, G., Lacetera, N., Macis, M., & Tonin, M. (2020). *Compliance with Covid-19 Social-Distancing Measures in Italy: The Role of Expectations and Duration* (NBER Working Paper Series No. 26916). Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w26916>
- Brown, R. (2001). *Group Processes* (2. utg.). Wiley-Blackwell.
- Brun, W., & Kobbeltvedt, T. (2006). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid & B. H. Johnsen (Eds.), *Operativ Psykologi* (2. utg., s. 155–179). Bergen: Fagbokforlaget.
- Clodfelter, M. (2017). *Warfare and Armed Conflicts: A Statistical Encyclopedia of Casualty and Other Figures, 1492-2015* (4. utg.). Jefferson, NC: McFarland.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B., & Hellesøy, O. H. (2004). Utvikling av harde konflikter og mobbing. I *Mobbing og harde personkonflikter; Helsefarlig samspill på arbeidsplassen* (4. utg., s. 145–160). Bergen: Sigma Forlag.
- Folkehelseinstituttet. (2015). Om svineinfluensa A(H1N1)-pandemien i 2009 - 2010. Hentet 28. mai, 2020, fra <https://www.fhi.no/sv/influensa/influensapandemier/om-svineinfluensa-ah1n1-pandemien-i/>
- Folkehelseinstituttet. (2020). Fakta om viruset og sjukdommen (covid-19). Hentet 27. april, 2020, fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*.
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets årsrapport 2019*.

- FOX News. (2020, 5.mars). Telefonintervju med president Donald Trump. USA: FOX News.
- Gouveia, S. O., & Clarke, V. (2001). Optimistic bias for negative and positive events. *Health Education*, 101(5), 228–234.
- Harper, C. A., Satchell, L. P., Fido, D., & Latzman, R. D. (2020). Functional Fear Predicts Public Health Compliance in the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00281-5>
- Helsedirektoratet. (2016). Samfunnsgevinster av å følge Helsedirektoratets kostråd. Hentet fra [https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/1216/Samfunnsgevinster av å følge Helsedirektoratets kostråd IS-2451.pdf](https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/1216/Samfunnsgevinster%20av%20%C3%A5%20f%C3%B8lge%20Helsedirektoratets%20kostr%C3%A5d%20IS-2451.pdf)
- Holzwarth, A. (2019). The Three Laws of Human Behavior. Hentet 23. mai, 2020, fra <https://www.behavioraleconomics.com/the-three-laws-of-human-behavior/>
- James, J. J., Frelin, A. J., & Jeffrey, R. J. (1981). *Casualty Estimation Sub-Study: Disease and Nonbattle Injury Rates. Health Care Studies Division Report* (HCSD Report). Fort Sam Houston, TX.
- Johnsen, B. H. (2018). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ Psykologi* (3. utg., s. 251–268). Bergen: Fagbokforlaget.
- Krieger, K., Amlôt, R., & Brooke Rogers, M. (2014). Understanding public responses to chemical, biological, radiological and nuclear incidents - Driving factors, emerging themes and research gaps. *Environment International*. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2014.04.017>
- Nesheim, T. (2016). *Kriseledelse og organisering*. MAGMA, 4, 35–44. Hentet fra <https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>
- Roese, N. J., & Vohs, K. D. (2012). Hindsight Bias. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 411–426. <https://doi.org/10.1177/1745691612454303>
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7–59. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Thunström, L. (2019). Good for Some, Bad for Others: The Welfare Effects of Nudges. Hentet 23 Mai, 2020, fra <https://www.behavioraleconomics.com/good-for-some-bad-for-others-the-welfare-effects-of-nudges/>
- USA Today. (2020). 840 sailors on USS Theodore Roosevelt test positive for COVID-19, Navy says. Hentet 27. april, 2020, fra <https://eu.usatoday.com/story/news/nation/2020/04/24/coronavirus-uss-theodore-roosevelt-sailors-test-covid-19-positive/3018331001/>
- Van de Vliert, E. (1984). Conflict - prevention and escalation. I P. J. D. Drenth, H. K. Thierry, P. J. Willems, & C. J. de Wolff (Red.), *Handbook of work and organizational psychology* (1. utg., s. 521–551). John Wiley & Sons, Ltd.
- Wu, J., McCann, A., Katz, J., & Peltier, E. (2020). 87,000 Missing Deaths: Tracking the True Toll of the Coronavirus Crisis. The New York Times. Hentet 27. mai fra <https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/21/world/coronavirus-missing-deaths.html?referringSource=articleShare>
- Zamoyski, A. (2004). *Moscow 1812: Napoleon's fatal march*. HarperCollins.

---

# Koronahåndtering ved Forsvarets høyskole

Henning-A. Frantzen<sup>1</sup>

---

Regjeringen har omtalt korona-pandemien som den største krisen med de mest inngripende tiltakene iverksatt av norske myndigheter siden andre verdenskrig. Hverdagen ble endret, men kravene var de samme.

---

<sup>1</sup> *Sjef og rektor for Forsvarets høyskole*

Dette var, og er fortsatt, en annerledes krise. En ikke-menneskeskapt krise. En krise der det ikke var en aktør som stod bak. En sivil krise der frontlinjen ble bemannet av personell fra helsevesenet. Der helseministeren stod i front, støttet av finansministeren og kommunalministeren. NAV fikk en viktig rolle i å ivareta menneskelig sikkerhet gjennom å etablere og effektivere ulike ordninger for de som opplevde at arbeid og inntekt bortfalt.

Hjemmefronten var oss alle, mødre og fedre, våre barn og pårørende. En krise der forsøk på å etablere «gutta på skauen» gjennom å finne ly i hytte-Norge, ble slått ned på fra myndighetene. En pandemikrise, ikke en sikkerhetspolitisk krise – slik vi i Forsvaret har planer for og er vant til å tenke rundt.

Forsvarets rolle i denne krisen er marginal. Samtidig har krisen hatt store innvirkning på hverdagen også i Forsvaret og ved Forsvarets høyskole (FHS).

Vi står ovenfor en skummel utfordrer. Koronaviruset har så langt krevd over 400 000 offer på verdensbasis. Dette er en tragedie for de pårørende. Det spesielle med dette viruset er at det smitter svært raskt og uten at smittebæreren nødvendigvis opplever symptomer. Lar vi denne sykdommen løpe løpsk, vil resultatet kunne bli langt mer katastrofalt.

I denne artikkelen skal vi se nærmere på de viktigste grepene vi har gjort for å tilpasse driften og utdanningen, og drøfte de mest sentrale implikasjoner og lærdommer jeg mener vi kan ta med oss videre.

I skrivende stund er ikke krisen over. Smitten er på kraftig retur, men det advares om at den kan returnere i en ny bølge. Vi preges derfor av usikkerhet. Det er fortsatt behov for tiltak og tilpasninger – og det er fortsatt krevende utfordringer som skal håndteres.

## Opptakten

Da smitten bredte om seg i januar og februar, var vi godt i gang med Sjefskurset på FHS. Reise til Kina og India stod på programmet. KNM Statsraad Lemkuhl hadde kastet loss fra Bergen med førsteårskadettene fra Sjøkrigsskolen.

Gradvis ble det tydelig for oss at det ville bli umulig å gjennomføre mange aktiviteter som normalt. Usikkerheten økte dag for dag. Sjefskursets Kina-besøk ble kansellert, men programmet i India ble gjennomført – med en følelse av at koronaviruset pustet oss i nakken. Ved retur til Norge ble det gradvis mer utfordrende å gjennomføre reiseprogrammet for dette kurset, også innenlands.

I slutten av februar dro jeg til Bermuda som førstereisgutt for å mønstre ombord «Statsraaden». Ved ankomst Norfolk i USA en uke senere var usikkerheten enda større. Programmet måtte tilpasses. Alt besøk ombord – herunder den store mottakelsen – ble kansellert.

For besetningen om bord var det avgjørende å unngå å bli smittet før returreisen til Norge. Klarte vi det, ville «Statraaden» trolig være et av de tryggeste stedene man kunne være for å unngå smittespredning. Men fikk man smitte om bord, var det stor fare for at den ville spre seg raskt. Det ble jobbet godt blant både stab, lege og kadetter med smitteverntiltak. Alle kom hjem uten smitte. For de ombord var ferden en reise i et informasjonsvakuum. Det er verdt å lese kadett Vilde Hagen Espedals artikkel i Necessé om seilasen.

I løpet av uken som fulgte etter 5. mars, ble det klart at resten av semesteret kom til å bli annerledes. Norge var i ferd med å stenge ned.

Påfølgende uke besluttet jeg å avslutte Sjefskurset. Det var uro og bekymring blant deltakerne, det var krevende å få gjennomført planlagte foredrag av eksterne foredragsholdere som hadde mer enn nok med å håndtere situasjonen. Kurset ble avsluttet med applaus fra elevene for det de oppfattet var en riktig beslutning, og for måten de ansatte ved Sjefskurset hadde håndtert situasjonen på – i god dialog med elevene og de tillitsvalgte.

Morgenen den 12. mars besluttet jeg å stenge resten av høyskolen, etter dialog med Forsvarets sanitet. Vi sendte kadetter og studenter hjem – og satte umiddelbart i gang med tilpasse undervisningen digitalt. I utgangspunktet planla vi fjernstudiene til og med 20. april –en dato vi ser i ettertid var beheftet med optimisme.

Følgende e-post gikk ut til ledergruppen:

- All oppmøtebasert undervisning opphører frem til 20. april, og så langt det er mulig skal digitale løsninger benyttes i undervisningen. Vi må være forberedte på at denne perioden utvides.
- Forsvarets personell skal følge alle pålegg som til enhver tid er gitt av helsedirektoratet.
- Tjenestereiser: Bare virksomhetskritiske tjenestereiser skal gjennomføres, innenlands som utenlands. Reisende som returnerer fra utlandet utenom Norden skal gjennomføre 14 dagers karantene. Det skal under ingen omstendigheter gjennomføres reiser til områder med vedvarende spredning, som angitt av Folkehelseinstituttet.
- Reiser til og fra jobb, inkludert pendling, med offentlig kommunikasjon som fly, tog, buss, trikk eller båt skal unngås dersom dette ikke er strengt nødvendig. Det skal tilrettelegges for å tjenestegjøre hjemme, fra alternativ militær base eller bli ved tjenestegjørende avdeling.
- Avdelingene ved FHS skal rapportere alle tilfeller av påvist Covid-19 på telefon til FSAN (400 33 251)
- Det er gitt åpning for at medarbeidere kan ta FISBASIS-klient til hjemmekontor etter søknad og godkjenning hos lokal sikkerhetsleder. (Bestemmelser og føringer til sikkerhetsledere kommer fra sikkerhetsoffiser FHS).

Og slik har det vært siden, med noen lettelser den siste tiden.

Kriseledelse – hva gjorde vi?

Det er tre momenter som trekkes frem som særlig viktige i håndtering av kriser:

- Samle relevante beslutningstakere og kompetanse for å kunne vurdere situasjonen og krisen helhetlig.
- Bli enige om hvilke mål man skal oppnå, deretter utvikle tiltak.
- Følge utviklingen og justere mål og tiltak kontinuerlig.

I bunn og grunn handler dette om strategi som en dynamisk prosess. Ved FHS besluttet vi å etablere daglige ledergruppemøter på Teams. Disse daglige møtene

var viktige for å oppnå felles situasjonsforståelse, diskutere mål og tiltak, samt som et grunnlag for å spre informasjon.

Forsvarssjefen fastsatte sine prioriteter for Forsvaret: bevare operativ evne på kort og lang sikt, bidra som gode samfunnsborgere, hindre smittespredning og støtte samfunnet ved behov.

Det var viktig at Forsvarets virksomhet skulle gå mest mulig som normalt, og at Forsvaret demonstrerte evne og vilje til å fungere også under disse forhold. Dette er strategisk og beredskapsmessig viktig.

Innenfor rammen av disse prioritene vurderte vi at det viktigste vi kunne gjøre var på fokusere på utdanningsoppdraget, men i et tilpasset opplegg, med en hovedmålsetting om å full studieprogresjonen. Dette ville være vårt viktigste bidrag til opprettholdelse av Forsvarets operative evne på både kort og lang sikt. Så ble vi enige om at enhver krise også åpner nye muligheter. Derfor ble det satset digitalt. I e-brev til ansatte ble dette formulert slik:

«Vi skal følge de pålegg som kommer fra helsemyndigheter og fra Forsvarets ledelse. Jeg har besluttet at vi jobber på denne måten frem til 20. april. Nytt Befallsskolekull har tentativt oppmøte den 14. april. Vær forberedt på endringer.

Som oftest så kommer det noen muligheter sammen med en trussel. Mulighetene denne situasjonen gir oss skal vi benytte oss av. I tillegg til at drift og studier skal gå så normalt som mulig, har vi i ledergruppen tre prioriteringer:

- Vi skal bli blant de beste i UH-sektoren i Norge på å bruke digitale hjelpemidler i undervisningen.
- Vi skal informere godt gjennom å bruke de kanaler vi har tilgjengelige. Jeg ber også alle om å søke informasjon. Alle vet at behovet for informasjon er stort når kriser inntreffer.
- Vi skal planlegge fremover, både på kort og lengre sikt.

Jeg oppfordrer alle til å bruke Office360 gjennom hele dagen. Logg på og bruk det. Finn ut hva dere kan bruke det til. Ha videokonferanser. Om så det bare for å lære å bruke det. Finn nye måter å jobbe sammen på.

Dette blir en annerledes hverdag fremover. Før eller siden – helst før, blir alt som normalt igjen.

Samtidig som vi gjør vårt beste for å opprettholde drift og studieprogresjon, bør vi også huske at det er store grupper som møter enda større utfordringer enn oss. Jeg tenker på de som står i førstelinje for å håndtere korona-viruset, særlig i helsevesenet. Jeg tenker på alle de som rammes i privat sektor, som opplever dramatiske bortfall av inntekt og stor usikkerhet om bedrifters evne til å overleve og derigjennom også arbeidsplasser. I lys av dette blekner tross alt våre utfordringer knyttet til endrede studieopplegg og eksamensavvikling».

Etter dette har vi forsøkt å informere hyppig i de kanalene vi har. I starten brukte vi også Facebook for å nå flest mulig, best mulig. Noen få reagerte negativt på dette, men i situasjonen vi stod i mener jeg det var det riktig å gå ut bredt.

Når det erklæres pandemi, er det ikke tid til å la all informasjon gå tjenestevei. Det må reageres hurtig for å bidra til å redde liv.

Jeg mener at denne krisen har vist oss at Forsvaret har vært for sterkt knyttet til det graderte IKT-systemet FISbasis for å nå de ansatte. I dag er mennesker vant til å få informasjonen rett på telefonen.

## Erfaringer og lærdommer og refleksjoner

Fra da skjedde mye i et imponerende tempo og med stor grad av entusiasme, iblandet litt spørrende usikkerhet hos oss alle. Hvordan ville dette gå?

De kanteam, fagstab, emneansvarlige og lærekrefter på de respektive skolene sammen med IKT jobbet på spreng. Driftsstaben har jobbet med å holde styr på økonomiske konsekvenser, både innsparinger og merutgifter. Opplegg ble tilpasset – og de fungerte. Det er imponerende hvordan studenter og ansatte har jobbet for at vi skal lykkes i å nå våre mål og lykkes i vårt felles oppdrag.

Den faglige utfordringen som FHS stod overfor, var betydelig. Det første var å avklare hvilke føringer vi egentlig stod overfor fra Kunnskaps- og Forsvarsdepartementet, og sørge for at endringene ivaretok studentenes læringsmål og progresjon på en best mulig måte.

Vi valgte å ligge litt i forkant av de formelle retningslinjene og startet digitalisering av undervisningen to dager før vi strengt tatt var nødt til dette.

Vi hadde evnen. Situasjonen vekket viljen

Normalt sier man at kriser treffer på verst mulige tidspunkt. Sett med faglige øyne traff pålegget om digitalisering FHS på et gunstig tidspunkt rent utviklingsmessig. Siden starten i 2018 hadde vi utviklet en strategi med et læringssyn som innebar økt digitalisering av undervisningen som et hovedsatsningsområde. Arbeidet hadde dog ikke fått den tilskuede styrefarten og manglet insentivene.

Det var kanskje ikke en følelse av nødvendighet for å starte endringer. Med koronatiltakene endret dette seg meget raskt. De akkrediterte programmene og tilhørende videregående befalsutdanning (VBU) startet umiddelbart digitalisering av sine emner frem til påske, og startet deretter planlegging av digitale emner etter påske og frem til sommeren.

Programansvarlige og emneansvarlige gjorde sammen med studieadministrasjonen en utrolig jobb med å omstille utdanningen.

For enkelte programmer, som masterprogrammet, var omstillingen det lille dyttet vi trengte for å få læringssynet videreutviklet sammen med gode emneansvarlige.

For andre praksistunge emner, som *Complex Operations*, var digitalisering ikke det man trengte, men igjen takket være omstillingsvillige emne- og programansvarlige ble digitale øvelser testet ut og kravene til læringsutbytte tilfredsstillt.

Fra faglig side måtte vi skaffe FHS det handlingsrommet som var nødvendig for å tilpasse utdanningen til virkeligheten. Gjennom de faglige kanalene i emne-, program- og utdanningsutvalg gikk vi gjennom hvert emne og så hvilke avvik som kunne oppstå mellom digital gjennomføring og de beskrevne læringsutbyttene. Dette gjorde at faglinjen, gjennom meg, kunne foreslå unntaksbestemmelser fra FHS' forskrift overfor styret i tråd med innspillene fra Kunnskapsdepartementet og Forsvarsdepartementet.

Disse unntaksbestemmelsene fra FHS' styre ble hurtig behandlet og ga oss rom til å endre gjennomføring og enkelte læringsutbytter, men det var på mange måter overraskende hvor mye av utdanningen som faktisk kunne gjennomføres uten større endringer.

Bekymringen var dog praksisarenaene, som mye av første og andre semester hviler på. Disse er i skrivende stund ikke gjennomført, men selv om de er planlagt med særskilte smitteverntiltak og enkelte begrensninger, kan også disse gjennomføres innen rammen av eksisterende emneplaner.

Status per nå er at vi har lyktes i målet om å opprettholde studieprogresjon på alle akkrediterte studier. Dessverre måtte vi kansellere Befalsskolen i vår. Dette tar vi igjen i løpet av kommende år med en ny modell med større innslag av digitale studier på de teoretiske delene av utdanningen.

Det planlegges med både stridskurs på Krigsskolen og øvelse sjøkriger på Sjøkrigsskolen. På Cyberingeniørskolen vil andreårskullet nå returnere for å gjennomføre sine praksisarenaer.

Stabsskolen forbereder i skrivende stund en annerledes versjon av «Joint Effort» – et digitalt hovedkvarter. Her mener jeg vi vil kunne trekke noen viktige lærdommer.

## Digital undervisning

Jeg er stolt av hvordan ansatte og studenter har grepet muligheten, og sammen ser vi at dette har et potensial også i fortsettelsen. Jeg antar at de fleste av oss er enige i at digital undervisning ikke fullt ut kan erstatte fysisk oppmøte – og læring som en sosial aktivitet mellom mennesker. Vi må likevel spørre oss hvordan de som i dag tar utdanning lærer best.

- Har det digitale domenet noen fordeler?
- Og hva betyr det for undervisningen og pedagogikken?

Jeg tror at vi må finne den riktige balansen mellom nettbasert undervisning, selvstudier og fysisk tilstedeværelse, og finne balansen som gir størst grad av læringsutbytte. Substansielle deler av en praksisnær profesjonsutdanning må nødvendigvis ha fysiske læringsarenaer, men mye av utdanningen er også teoretisk.

Studenter som sliter med å få oversikt over læringsmål og orientere seg i pensum vil kunne få det tøft.

- Men tar vi som utgangspunkt at vi klarere å rekruttere og selektere de som har gode forutsetninger for læring – hva betyr da denne muligheten for de teoretiske undervisningen?
- Og hva betyr den for hvordan vi bruker tiden i klasserommet?

Jeg mener en mer digital studiehverdag *kan* utvikle den enkeltes evne til selvstendig arbeid, disiplin og evne til målrettet arbeid – vel så bra som mer lærerintensiv undervisning. Det er nok et generelt konsensus om at personlig utvikling og lederutvikling best ivaretas i det fysiske domenet. Likedes er et viktig premiss at digital undervisning fungerer best når personene kjenner hverandre. Jeg mener vi bør utfordre oss selv på slike etablerte sannheter. Kan man bygge team på Teams?

Her kommer Befalsskolen til å teste ut noe i ny modell – det blir spennende å se på erfaringer. I fortsettelsen bør vi også være bevisst at digital undervisning også krever digital pedagogikk. Det betyr at vi trenger kompetanseheving på dette feltet



– noe vi må prioritere ressurser til. Kanskje kan vi over tid samle erfaring som gjør at vi kan etablere rammer for beste praksis?

Vi har også erfart at vi kan oppnå mye uten å reise. Teams har fungert som et verktøy for samhandling på tvers. Vi sparer tid og penger. Noen av de største knapphetsgodene vi mennesker har. Det er ikke alltid nødvendig å bruke et til to dagsverk på et foredrag på andre siden av fjellet. Vi har erfart at vi blir mer effektive. Vi skal fortsette å treffe hverandre, og samtidig tenke på hvordan digitaliseringen kan gi oss mer effektiv drift og fornuftige prioriteringer.

Det er også grunnlag for å reflektere rundt utøvelse av lederskap i det digitale domenet i en situasjon der ansatte og studenter sitter spredt og alene i hele landet. Synlighet og regelmessig kontakt er viktig – og tilbud om støtte til de som finner situasjonen krevende. Kanskje er det nødvendig å gjennomføre digitale dagsmøter, gå gjennom arbeidsoppgaver leveranser og tidsfrister.

Det er viktig å snakke sammen for å opprettholde samme virkelighetsforståelse, felles prioriteringer, tidsplaner og fremdrift. Det kan være at det er behov for hyppigere kontakt med leder i den digitale hverdagen enn det ellers er.

FHS er underlagt universitets- og høyskoleloven og samtidig en del av Forsvaret. Vi må balansere UH-sektorens krav og føringer med Forsvarets prioriteter og føringer. Dette gjelder generelt, men har blitt enda tydeligere i korona-situasjonen. Her tror jeg vi har truffet bra, og hatt en konstruktiv dialog med både styret og forsvarssjefen som eier.

Et siste moment er at vi i fortsettelsen må ha bevissthet rundt at de beslutninger og valg vi har gjort også kan ha negative sider vi per nå ikke er klar over. Selv om ledergruppen aktivt har etterspurt informasjon om forhold som kanskje ikke er så bra, så har det blitt rapportert få eksempler.

Vi vet at hverdagen kan ha vært tung for noen. Det har vært krevende å kombinere hjemmeskole med egne barn og digitalt hjemmekontor. Vi skal være forberedt på at det kan komme noen uheldige eksempler etter hvert. Kanskje kan iveren etter å lykkes – viljen til seier, om du vil, ha skygget for noen nederlag.

Vi må også være bevisste om vi i våre tilpasninger har sluppet oss for langt ned med tanke på faglige krav og ambisjoner. Jeg tror ikke det – men vi må være slike forhold bevisst. Bare da kan vi lære.

### Strategisk krisehåndtering – implikasjoner

Dette var ingen sikkerhetspolitisk krise. Men pandemien har hatt et forløp og et omfang som gjør at den kan defineres som en krise:

- Truer sentrale verdier (liv, helse, økonomi).
- Oppfatning om at det må handles raskt for å unngå dramatiske/negativ utvikling.
- Og ikke minst, avveining mellom ulike hensyn: hindre spredning vs. økonomiske konsekvenser.

Myndighetene har vært tydelige på at tiltakene som er iverksatt er de mest inngripende i fredstid noensinne. I stort ser vi at dette synes å ha gått bra – vi har unngått tilstander som i Spania og Italia – befolkningen i stort har hatt forståelse for tiltakene og fulgt dem. Norges robuste økonomi gjør at vi kommer igjennom dette med færre og mindre dramatiske konsekvenser enn det andre land opplever.

Likevel er det grunn til å tenke grundig over erfaringer fra håndteringen, og i hvilken grad disse reflekterer forhold som kan spille inn også ved sikkerhetspolitiske kriser i fremtiden. Kanskje særlig i sikkerhetspolitiske kriser som varer over tid, type hybridscenarier, vil noe av de samme refleksene slå inn. Her nevnes noen slike (ikke uttømmende):

- Det stilles spørsmålsteget ved nødvendigheten av inngripende tiltak, om disse står i forhold til sentrale verdier (grunnloven, menneskerettigheter, personvern), og det kommer krav om innsyn i beslutningsgrunnlag og -prosesser.
- Maktforhold mellom storting og regjering forskyves, motreaksjoner kan komme.
- Krav om at høringsinstituttet opprettholdes selv i krisehåndtering.
- Aktivering av eksisterende spenninger: sentrum-periferi (hytteforbud, «søring-karantene»)
- Fra Sverige kommer det undersøkelser som viser kvinners og menns ulike oppfatninger om tiltak (genderperspektivet; kvinner ønsker mer inngripende tiltak).
- De ulike sektorer, både i privat og offentlig, argumenterer for særlige behov og unntak.
- Reaksjoner lokalt på eksempelvis Forsvarets behov for innkalling av vernepliktige, tidkrevende prosesser for å forankre og skape aksept lokalt (kommunalt nivå).
- Internasjonalt: Ulike tilnærminger fra stat til stat, WHO; ryggmargen er å tenke nasjonalt fremfor internasjonalt samarbeid.

Når nå krisen synes å være på retur, kommer spørsmålene om alle tiltakene var nødvendige. Det er en debatt vi som samfunn må ta, men uten hoverende etterpåklokskap. Det gjelder også i diskusjonen om vi var godt nok forberedt.

Vi må erkjenne at vi vil aldri være godt nok forberedt. Vi er ikke villige til å ta kostnader og konsekvenser av det å være forberedt på ett og alt til enhver tid. Ikke før vi faktisk har erfart det. En slik erkjennelse skal ikke være en sovepute, men et nøkternt premiss for planlegging av beredskap.

Det er all mulig grunn til å tenke igjennom og drøfte hvordan slike forhold kan spille inn på sikkerhetspolitiske kriser, og hvordan disse utfordringene skal møtes. For en høyskole med et særlig ansvar for å være kompetansebærer innenfor sikkerhets- og forsvarspolitik, strategi og operasjoner må vi naturligvis reflektere over erfaringene også fra denne krisen.

Sjef Forsvarets operative hovedkvarter skal representere Forsvaret i den regjeringsoppnevnte koronakommisjonen. Dette vil være en god mulighet for Forsvaret til å bidra med innsikt og å motta innsikt. Få kriser er helt militære eller helt sivile.

## Oppsummering

Håndteringen av korona-krisen har stilt oss overfor nye og hittil ukjente utfordringer. Jeg er meget fornøyd med og stolt av det vi ved FHS har oppnådd sammen. Jeg vil heller at vi mislykkes innimellom fordi vi prøver noe nytt – og lærer av det – enn at vi feiler fordi vi stivner i formen, snur bunken år etter år og blir akterutseilte. I en verden som endrer seg raskt, er dette strategisk viktig.

Håndteringen av denne situasjonen har FHS klart som følge av innsatsen og tilpasningene hos ansatte og studenter. Som en lærende organisasjon skal vi også være stolte når vi avdekker svakheter og griper forbedringsmuligheter. Her er det mye vi kan og skal lære av. Det er mye vi skal ta med oss i fortsettelsen.

Forsvaret skal virke når alt annet bryter sammen. Koronakrisen har vært en bevisstgjøring rundt dette. Vår kommandokjede fungerer. Vår organisasjon og disiplin gjør at Forsvaret virker. Det er også et viktig signal til våre omgivelser.

# “Navigare necesse est, vivere non necesse”

The quote is attributed to Pompey (56 BC), who used it to urge his sailors on when they refused to set sail on a stormy sea, in order to bring grain from Africa to Rome where people were starving. This is a task familiar to every naval officer: to do his or her duty to society when the situation demands it, is more crucial than own survival. The quote means, literally, “It is necessary to sail, it is not necessary to live”. This means that it is necessary to depart, even if you are not at all sure that you will ever arrive.

It is more “necesse” than ever that we set sail within the academic world. The picture on this last page, the possible monster, Nessie of Loch Ness, symbolizes our quest for knowledge within the naval domain. What is truth? With what kind of certainty can we claim to know the truth? These are central questions whether dealing with a monster or with naval warfare. It is an ongoing process that makes us wiser but not certain. The Royal Norwegian Naval Academy dates back 200 years and the purpose of our magazine is to put our competence, or sometimes even the lack of it, out into the open for debate. We have a threefold wish; to invite to debate and reflection, to present competent arguments, and to publish knowledge gained through peer reviewed research. In short, we have a deep desire to present through “Necesse” our latest academic thoughts, research and efforts concerning anything that is important to a naval officer. “Necesse” will include scientific articles, especially brilliant bachelor papers by our cadets, and works of scholars at our own Academy or others writing within the naval officer sphere.

