

Luftkrigsskolens skriftserie

Volum nr. 12 (mai 2004)

Luftforsvaret i krig. Erfaringer
og betraktninger.

GILs Lederskapseminar 2003

Bjørn Magne Smedsrud (red.)



ISSN 1502-007X

Trondheim MIL
N-7004 TRONDHEIM

Publikasjon/report numbera	Sikkerhetsgradering/ Security classification	Antall sider / Number of pages
	Ugradert	31
Tittel / Title		
Luftforsvaret i krig. Ledererfaringer og menneskelige betraktninger. GILs Lederskapseminar 2003		
Forfatter / Author		
Bjørn Magne Smedsrud (red./ed.)		
Indeks / Indexing terms		
På norsk:		
In English:		
a) Luftforsvaret	a) The Royal Norwegian Air Force	
b) Internasjonale operasjoner	b) International Operations	
c) Lederskap	c) Leadership	
d) Etikk	d) Ethics	
e) Psykologi	e) Psychology	
Abstract		
<p>The Royal Norwegian Air Force's annual leadership symposium in Trondheim 28-29 October 2003 focused on experiences from Operation Enduring Freedom and operations in Congo and Kosovo. The speakers, all Norwegians, lectured on leadership and psychological experiences. The title of the symposium was "The Air Force at War: Leadership Experience and Human Reflections".</p>		

Om skriftserien

Luftkrigsskolens skriftserie så dagens lys høsten 1999, og har til hensikt å publisere stoff som kan bidra til å stimulere den akademiske debatten i Forsvaret og samfunnet for øvrig. Det foreligger ingen utgivelsesplan for skriftserien, men ambisjonen er å komme med tre til fire utgaver hvert år – det avhenger av tilgangen på interessant stoff.

Tidligere utgivelser kan bestilles fra Luftkrigsskolens bibliotek, men de vil i løpet av kort tid også bli tilgjengelige i PDF-format. For nærmere info, bruk oppgitte e-postadresse.

Karl Erik Haug
Førstelektor/redaktør

Adresse:

Luftkrigsskolens skriftserie
Luftkrigsskolen
Trondheim mil
7004 Trondheim

Karl.Haug@LKSK.MIL.NO

Alle synspunktene i disse arbeidene står for forfatterens regning, og kan således ikke tillegges Luftkrigsskolen eller Forsvaret.

Innhold

Bidragstere	2
Erik Arff Gulseth: Ledelse i en internasjonal kontekst	3
Olav Ramberg: NORDETMAN F-16 – erfaringer fra en mellomleder	10
Harald Glevoll: Luftlandsatt i Kongo – en reise i tid og rom.....	15
Jon Christian Laberg: Forskningsresultater fra internasjonale operasjoner (Norbn II/KFOR)	21
Rolf Ingvaldsen: Ledelse og mestring av stress i farlige oppdrag.....	24

Bidragsytere

Erik Arff Gulseth er oberst i Luftforsvaret. Han startet karrieren som navigatør ved 333 skvadronen på Andøya. Etter fullført 3-årig utdanning ved Luftkrigsskolen tjenestegjorde han som navigatør ved 335 skvadronen på Gardermoen. Han har stabsskole II fra Führungsakademie der Bundeswehr. Gulseth har i tillegg til operativ tjeneste vært seksjonsleder i Luftforsvarsstaben, assisterende hovedlærer ved Forsvarets stabsskole, sjef Luftforsvarsavdelingen ved stabsskolen, fellesstabsoffiser i Forsvarets overkommando og sist styrkesjef (NCC) for Kirgisistan. Gulseth ble tilsatt som oberst i juli 2003.

Olav Ramberg er major i Luftforsvaret. Han startet karrieren som materiellbefal ved Luftvern bataljonen på Ørland. Ramberg har fullført 4-årig utdanning ved Luftkrigsskolen, samt Forsvarets stabsskole I. Han har bred erfaring fra ulike posisjoner innenfor forvaltningsbransjen. Videre var han presse- og informasjonsoffiser ved IRF/Ørland, og han deltok i operasjon Allied Force. Ramberg er i dag sjef støtteskvadron/basesett I ved Ørland, og han deltok også som sjef for støtteskvadronen i Kirgisistan (Chief Support Unit, NORDETMAN).

Harald Glevoll er pensjonert oberstløytnant i Hæren. Etter å ha gjennomført Hærens 3-årige krigsskole på Linderud, har han en bred tjenesteerfaring fra ulike stillinger i Hæren. Ved siden av de militære utdanningene, har han utdanning fra Bedriftsøkonomisk Institutt med fokus på ledelse og omstilling. Videre har Glevoll deltatt i flere utenlandsoppdrag, sist i Kongo som Sector Commander (2001-02). Han behersker flere språk, og har stor kompetanse innenfor internasjonal fredsbevaring.

Jon Christian Laberg er forskningssjef ved Forsvarets institutt for Ledelse (FIL). Han er utdannet psykolog med spesialistutdanning innen klinisk psykologi, og han tok sin doktorgrad ved Universitetet i Bergen i 1987. Ved siden av å praktisere som psykolog, har han vært tilsatt som professor ved Institutt for samfunnspsykologi, og som professor II ved Sjøkrigsskolen i Bergen. Han har også en militær bakgrunn og ble fast tilsatt som kaptein i 1999.

Rolf Ingvaldsen er professor i idrett ved NTNU. Han har en magistergrad innenfor psykologi, og en doktorgrad fra 1991 på bruken av operante teknikker i trening. Ingvaldsen har en omfattende vitenskapelig produksjon, og har forelest ved en rekke universiteter internasjonalt. I dag er han engasjert ved Luftkrigsskolen, og han har følgelig for tiden permisjon fra sitt professorat ved NTNU.

Ledelse i en internasjonal kontekst

Oberst Erik Arff Gulseth

Innledning

Jeg vil innlede med å takke for invitasjonen til dette lederskapsseminaret. Jeg innrømmer at jeg står her med skrekkblandet fryd. For det første er det mye ledererfaring og mye kompetanse på området som er samlet i salen. For det andre så har skolen bedt om et manuskript. Det å holde et foredrag er ikke det vi vanligvis gjør. Jeg er mer vant til å holde et foredrag eller en brief basert på stikkord og plansjer. Men et manuskript har jeg laget, og det skal jeg bruke.

Jeg har imidlertid ingen intensjon om å lære forsamlingen noe om lederskap. Det jeg ønsker å bidra med, er mine erfaringer og tanker rundt ledelse, og min rolle som offiser. Jeg vil avslutte med noen praktiske erfaringer. Utgangspunktet er tjenesten i Kirgisistan fra medium september til medium april hvor jeg var NCC for de norske styrkene i Kirgisistan og i Afghanistan. Det siste i en 2 måneders periode.

Jeg har tatt meg den frihet å ta utgangspunkt i seminarets tittel:

Luftforsvaret i krig

Luftforsvaret i krig er altså temaet for dette lederskapsseminaret. Luftforsvaret i krig; en nesten skremmende tittel som bringer assosiasjoner til død og fordervelse. For min generasjon som er vokst opp i det forrige årtusen, er ordet krig nært forbundet med den kalde krigen og andre verdenskrig. Den kalde krigen, krigen som vi forsøkte å forberede oss på, men som vi innerst inne ikke trodde eller håpet skulle komme. Den kalde krigen hvor vi forberedte oss på en ny verdenskrig utkjempet på den gamle måten, men med nye våpen og våpensystemer, vel vitende om at en ny verdenskrig ville være enda mer ødeleggende enn den forrige. For selv om min generasjon har ikke opplevd 2. verdenskrig, har den vært en viktig del av vår nære historie. En krig som har preget vår foreldregenerasjon.

Hvilke assosiasjoner har jeg da om andre verdenskrig? Konvoier og store landslag. Bombing av byer og en endeløs nedslakting av mennesker – sivile som militære. Og oppe i dette har vi vår organisasjon; Luftforsvaret. Maritime fly på endeløse patruljer over Atlanterhavet og Nordishavet. Jagerfly som utgjorde en betydelig del av RAFs jagerskvadroner, transportfly, Mosquito og nordmenn i Coastal- og Bombercommand. Operasjoner som ble gjennomført med stort pågangsmot, forsakelser og høye tap.

Hvis det er dette som er beskrivelsen av krig, så var Luftforsvaret ikke i krig i Kirgisistan. Men hvis krig er det å ta aktiv del i en væpnet konflikt. Det å ta del i kamphandlinger. Det å være forberedt og villig til å ta i bruk dødelig makt. Det å forberede organisasjonen på deltagelse og siden bruke personell og utstyr som en aktiv part på den ene siden i en konflikt. Hvis det er det som kjennetegner krig, så er det etter min oppfatning belegg for dette seminarets tittel. Luftforsvaret i krig. Ja - vi var i krig.

Vi deltok, vi var forberedt på å bruke dødelig makt, og vi gjorde det. Med viten og vilje om hva konsekvensene kunne være. Det er ingen i denne sal som tror at bombene som ble sluppet var fylt med lunken grøt. Det var heller ingen av oss som var i Kirgisistan som trodde det – selv om enkelte innlegg i media etter den første våpeninnsatsen bar preg av at noen ønsket at det var tilfelle (at vi deltok med varm grøt, og ikke sprengstoff og skarp ammunisjon).

Etter å ha smakt og reflektert på tittelen så er jeg som sagt enig, Luftforsvaret var i krig. Det var ikke 2. verdenskrig, det var ikke en kald krig som var blitt varm, men vi anvendte dødelig makt med viten og vilje som en aktiv part i en konflikt 5000 kilometer fra Norge.

Selv om det er vanskelig å trekke en sammenligning mellom 2. verdenskrig og Operation Enduring Freedom, så finnes det likevel noen paralleller. I store deler av 2. verdenskrig så opererte flyene våre ut fra baser i et vennlig/alliert område. I den settingen var det kun besetningene som deltok aktivt i krigsoperasjonene. Det gjaldt også for våre operasjoner ut fra Ganci Air Base, Kirgisistan.

Kan man da trekke en slutning om at det kun var pilotene som deltok i krigen? Var det kun pilotene som hadde reflektert over det oppdraget vi skulle utføre? Jeg vet at dette er en diskusjon hvor det er delte meninger. Min oppfatning er at pilotene generelt sett nok var bedre mentalt forberedt på at de faktisk skulle ut i kamphandlinger, og krigsoperasjoner. Men hvis kontingenten som i hovedsak kun oppholdt seg i Kirgisistan, ikke var mentalt forberedt på at vi faktisk skulle delta i en krigsoperasjon, så ble den det da de første flyene returnerte fra oppdrag over Afghanistan med tomme våpenstasjoner. For meg personlig gjorde det et meget sterkt inntrykk å se på videoene fra toktene. Dette var ikke bombeeksplosjoner på et skytefelt eller bomber droppet av andre nasjoner. Videoen viste våpen som Luftforsvaret hadde anvendt. Det var vi alle som hadde bidratt til dette. Det var ikke lunken grøt som gjorde svart/hvit videoen hvit da våpnene traff målet de var siktet inn mot – det var høyeksplosivt sprengstoff.

Oppdraget vårt i Operation Enduring Freedom har fått meg til å reflektere enda dypere over det yrket som jeg har valgt. Hva vil det si å være offiser? Hva vil det si å være leder i krig? Har vi et bevisst forhold til dette i Luftforsvaret?

For å sette det på spissen; er vi bevisst vår rolle som ledere i en organisasjon som er statens legitime maktapparat med en oppgave som i ytterste konsekvens betyr å ta liv, eller å beordre andre til å gjøre det? Eller er vi kun lønnsnettgere i Staten?

Vent litt, jeg har ikke misforstått oppdraget mitt. Jeg vet jeg skal holde et foredrag om ledererfaringer i internasjonale operasjoner, men når vi deltar i krigsoperasjoner så må man virkelig være bevisst vår rolle som offiser – om man da ikke har vært det tidligere.

Mitt inntrykk er at Luftforsvaret er en organisasjon som er meget profesjonell med hensyn til å utføre en god jobb. Vi er alle spesialister innen våre fagfelt, og det er en sunn og god holdning å få jobben unna. Men for mange i Luftforsvaret er antall stjerner kun et tegn på hvilket lønnstrinn en kan ha, og ikke et tegn på ansvar og myndighet. Vi er som sagt opptatt av å gjøre en god jobb, men det fører også til at vi fokuserer på utøvelsen av arbeidet og ikke på offisersrollen. I Kirgisistan ble det forsterket ved at personell uten befalsutdannelse ble ikledd offisersgrader for at de skulle bli riktig avlønnet. På Manas ble de restriksjoner som var satt på bevegelsesfrihet og alkoholkonsum av mange betraktet som en utilbørlig innskrenkning av individets rett, og ikke som tiltak for å sikre at operasjonene ikke stoppet opp på grunn av ulykker. Lojalitet til bestemmelser og ordrer som man var uenig i, var det mange som manglet. Det er også en del av Luftforsvarets kultur at vi ser på oss som yrkesutøvere i uniform og ikke som offiser med en spesialistjobb. Det er en utfordring man opplever når man er ute i et slikt oppdrag som leder.

Men en sak har alltid flere sider. Jobben som ble utført i Kirgisistan av Luftforsvarets personell ble utført meget god. Det er meget motiverende å se hvordan folk stod på. Husk at detasjemanglet etter manges mening ikke var dimensjonert for å kunne operere 24 timer i døgnet, 7 dager i uka. Men det ble gjort. Det var kun et par kanselleringer av oppdrag på grunn av tekniske årsaker. Jeg opplevde at teknisk personell som hadde fri, møtte opp på jobb for å sørge for at fly ble klargjort når det røynt på. Vakt og sikring var underbemannet i forhold til de oppdrag de ble tildelt av

EPAF, allikevel ble vaktpostene bemannet når de skulle. En erfaring fra Kirgisistan er at folket er meget motivert til å gjøre en god jobb. Jeg tror det er mange grunner til det.

For det første har Luftforsvarets personell en profesjonell holdning til jobben som skal utføres. De fleste av oss er fagfolk og stolt av det.

Det er for det andre motiverende å jobbe i et internasjonalt miljø. Vi får vist oss frem og ser at den jobben vi gjør ikke står tilbake for det andre klarer. Men deltagelse i en koalisasjonsstyrke er også motiverende på den måten at vi bli ekstra motivert til å gjøre en god jobb. Vi skal ikke være dårligere enn de andre

For det tredje er internasjonal tjeneste en ganske ukomplisert hverdag i forhold til hverdagen hjemme. Ja – det er riktig at vi bodde i telt. Vi levde ganske feltmessig, svært feltmessig i luftforsvarssammenheng. Det var lange vakter og klimaet var ikke enkelt for de som hadde jobben ute, men jeg vil allikevel hevde at hverdagen var mindre komplisert enn hva den er her hjemme. På Ganci Air Base hadde de fleste kun jobben og fritiden å konsentrere seg om. Jobben hadde prioritet og det var ingen "forstyrrende" faktorer. Det var ikke sånn at man måtte tidligere hjem for å hente barn i barnehage. Man sa ikke nei til ekstrajobbing fordi man hadde private avtaler, skulle kjøre barn på trening, delta på foreldremøte, eller være hjemme å passe barn fordi partneren måtte jobbe overtid, osv. Slike forstyrrende elementer har man ikke i internasjonal tjeneste. Man kan konsentrere seg 100% om jobben.

Det er altså ikke å motivere til innsats som er den store lederutfordringen i internasjonal tjeneste – jobben blir gjort. Men det er andre utfordringer.

Nå vil jeg gå tilbake til min oppfattelse av Luftforsvaret i 2. verdenskrig. Det er kanskje å trekke det langt, men det er finnes altså likheter mellom Luftforsvaret i Storbritannia og Luftforsvaret i Kirgisistan: Begge gangene opererte vi ut fra baser som lå i allierte land. Flyene opererte over kamponene, mens mesteparten av organisasjonen opphold seg på trygg jord.

I dette ligger det lederutfordringer.

Sett dere inn i situasjonen:

Man bor i en teltleier hvor alt utenom dusj og toalett er i telt. De er i containere. Leieren er omgitt av en Hesco-mur, stablet 2 eller 3 i høyden. På toppen er det piggråd. I hvert hjørne er det vakttårn med bevæpnede vakter. Operasjonene foregår 24 timer, 7 dager i uken. Jevnlige våkner man av jagerfly som tar av med full etterbrenner, tunglastet med våpen og drivstoff på vei mot Afghanistan.

Utenfor Hesco-muren er det en helt annen virkelighet. Der er det et sivilt samfunn. Fremmed og fattig, men allikevel et samfunn i fred. Et samfunn med alle tilbud kun en halvtimes taxitur unna. Restauranter, diskotek, puber, handlesentre, opera, teater osv osv.

Så er det innført restriksjoner på personellens bevegelsesfrihet og hvor mye alkohol man kan konsumere. Tilbake før kl 2400, minimum to sammen – eller minst fire etter kl 1900 – og "two can rule". Begrunnelsen for disse restriksjonene er sikkerheten til personellet. Det man nemlig ikke ser i dette fredelige samfunnet, er de potensielle farene som er grunnlaget for disse restriksjonene. Når en vestlig mann var en tur i Bishkek, hadde han gjerne flere lokale månedslønner med seg. Et svært attraktivt ransoffer hvis man er alene på natten. Man ser ikke nødvendigvis narkotika- og våpenomsetningen. Man ser ikke de forskjellige etterretnings-tjenestene som opererer i området. Vi hadde ikke råd til å miste noen i en operasjon. Vi hadde ikke råd til å miste folk når bemanningen var for liten. Vi hadde ikke råd til å kansellere oppdrag på grunn av skader på folk. Vi hadde ikke råd til å kompromittere opplysninger om operasjonene. Men det mange så, var at oppførselsreglene kun var restriksjoner på bevegelsesfriheten og ikke en ordre.

Slike regler eller ordrer som setter restriksjoner på enkeltmenneskets bevegelsesfrihet, var og er en utfordring for ledere. Hvordan skal slike regler forankres? Hvordan skal de håndheves? Skal det reageres hvis de brytes og hva slags reaksjoner skal man ha?

Og her vil jeg komme inn på en meget nyttig erfaring. En erfaring som ikke er unik for deployeringen til Kirgisistan eller annen internasjonal tjeneste for den saks skyld. En erfaring som også gjelder hjemme. Erfaringen jeg snakker om er ganske enkelt hvor viktig det er at lederne er samkjørte, og at de alle har den samme oppfattelsen av grunnlaget for reglene og hvordan de skal håndheves. At ledelsen framstår som et team.

Mellomledere er viktig i alle organisasjoner. Uten et samkjørt lederteam vil sjefen fort stå veldig alene i en vanskelig sak. Slike regler må diskuteres grundig av lederteamet, og ledelsen må etablere et kollektivt eierforhold til det som er blitt bestemt.

Men det er ikke en selvfølge at man har et sammensveiset lederteam når man drar ut på et internasjonalt oppdrag, når man drar ut i krig. Dette kunne jeg ha brukt lang tid på – noe jeg ikke skal gjøre – men la meg allikevel nevne noen momenter. De fleste av de som utgjorde NCC-staben møttes på Hysnes under initialuken. Noen traff jeg først i Bodø rett før avreise til Kirgisistan. Hvor godt samkjørt og kjent ledelsen i Nordetman var, det vet jeg ikke, men de første 3 månedene skiftet de sjef tre ganger. Mellomlederne skiftet de ikke.

For internasjonale oppdrag, oppdrag i potensielle kampsoner – ja selv for oppdrag til en mulig krig – har vi frem til nå satt sammen avdelingene nesten ad hoc. Det blir nå rettet opp, og det er meget viktig. En avdeling som skal operere med høy belastning, under uvante forhold og i mulige kampsituasjoner, har krav på en ledelse som er samkjørt og i stand til å håndtere vanskelige situasjoner på en enhetlig måte.

Jeg har nå brukt ganske lang tid av mitt foredrag på emner som noen kanskje vil si er utenfor tittelen på foredraget. Jeg synes de hører med.

Så til lederskap i internasjonal kontekst. Hva forbinder jeg med det temaet? Jeg vil bruke resten av foredraget til å se på noen av de praktiske erfaringene som jeg fikk gjennom stillingen som NCC i Kirgisistan.

NCC står for National Component Commander eller nasjonal styrkesjef. NCC er øverste norske militære sjef i operasjonsområdet, og vedkommende representerer Forsvarssjefen og sjef FOHK. Som NCC hadde jeg ingen direkte operativ funksjon utenom myndigheten til å stoppe oppdrag som jeg mente var utfor de rammer som var gitt av norske politiske myndigheter. NCC er administrativt og økonomisk foresatt for norske avdelinger i området.

Så mye om NCC. Hvilke erfaringer som NCC er relevante for denne forsamlingen?

De erfaringene jeg ønsker å dele med dere, er viktigheten av besøk. Forholdet til lokale myndigheter og det forpliktende internasjonale samarbeidet som EPAF er.

Vi hadde mange besøk og inspeksjoner på Manas – eller Ganci Air Base som amerikanerne hadde døpt flyplassen. Forsvarsministeren, Forsvarssjefen og generaler. Staber sendte ned personell, og vi hadde politikere på besøk. Statssekretærer fra både UD og FD, og stortingspolitikere fra Stortingets forsvarskomiteé. Og så hadde vi pressen der flere ganger. Det er ikke for å skryte at jeg ramser opp alle disse besøkene, men for å illustrere at det å ta i mot besøk opptok mange ressurser. For alle disse besøkene kunne lett bli oppfattet som en unødvendig belastning av mange av de som tjenestegjorde på Manas. Min innstilling til besøk var allikevel at vi skulle ta i mot så mange som mulig. For meg var – som dere skjønner – besøkene viktige. Luftforsvaret utførte krigsoppdrag på en utmerket måte under til dels vanskelige forhold. Det var viktig å vise frem det. Jeg tror noe ubeskjedent at alle besøkene vi hadde bidro til det gode ryktet F-16 operasjonene i Afghanistan fikk. Men besøk koster. Her er

det ikke snakk om å fordele oppgaver timer før de kommer. Rent praktisk foregikk både ankomst og avreise midt på natten. De fleste av gjestene bodde i de samme teltene som vi bodde i. De spiste i den samme teltmessa, og de fikk stort sett den samme maten. Vi forsøkte å gi et så ærlig bilde av våre forhold som mulig, og det tror jeg bestemt at det ble satt pris på.

Besøk viste oss ikke bare frem, men det skapt også forståelse. Det er lett å ta prinsipielle avgjørelser når man sitter på et varmt kontor 5000 kilometer unna. Men når man har opplevd at varmeapparatet til teltet har stoppet i minus 20, og når man har stått i den samme matkøen, da får man en helt annen forståelse for de sakene som blir fremmet. Det var virkelig en helt annen forståelse hos stab FOHK etter at de hadde vært på inspeksjon og opplevd våre praktiske problemer. Min erfaring er altså at besøk krever mye arbeid, men det er det utvilsomt verdt. Besøk er ikke en belastning for organisasjonen, men en anledning til å vise hva man er god for.

De offisielle besøkene bidro også til at forholdet mellom kirgisiske myndigheter og Forsvaret forble godt. Men som sjef kan man bli stilt overfor dilemmaer i forholdet til de lokale sjefene. Lets face it. Det fins samfunn med andre tradisjoner og verdier enn de som gjelder i Norge. Andre verdier enn de vi har i Luftforsvaret.

Det er lett å bli fristet i en kultur hvor maktposisjoner er lik privilegier. Rent praktisk; hvordan håndtere man "two can rule" i en kultur hvor vodka og skåling er den del av etiketten. Jeg mener at jeg håndterte det på en ryddig måte, med det er viktig å tenke igjennom problemstillingene før de oppstår. For vi vet at de vil oppstå, og alle i kontingenten vet hva lederne gjør. Man må derfor som leder være veldig nøye på hva man gjør og hva man tillater seg. I en bisetning kan jeg tilføye at vissheten om at man som leder blir observert 24 timer i døgnet kan være slitsom. Det er ikke mulig å skjule seg i en så liten leir hvor man bor og jobber oppå hverandre. Det er en del av lederjobben, og det er derfor viktig at man er forberedt på det. Samtidig er det viktig å ha noen som en kan snakke med – uten at alle i leieren får vite hva som det ble snakket om. Presten er en viktig mann, men husk at presten også trenger noen å snakke fortrolig med.

Men tilbake til forholdet til lokale myndigheter. En del av den kirgisiske virkelighetene er korrupsjon. Politiet måtte dekke 80% av utgiftene og lønn gjennom andre måter enn det de mottok fra arbeidsgiveren. Overalt stod politiet og stoppet biler for å kontrollere papirer. De lokale og utlendinger slapp ikke unna før politiet hadde mottatt en gitt pengesum. Som utenlandsk militært personell hadde vi diplomatisk immunitet regulert gjennom SOFA, og politiet kunne dermed ikke arrestere oss. I begynnelsen ble vi stoppet, men tilfellene ble færre etter hvert som politiet erfarte at de ikke fikk penger av oss. Pengesummen de spurte om var ikke stor for oss, men hadde vi betalt ville det etter hvert ha påvirket bevegelsesfriheten vår. Derimot ga vi representanter for de lokale myndighetene små høflighetsgaver, det gjorde at forholdet var godt og vi møtte forståelse når vi hadde behov for hjelp, men de gavene var ikke det samme som bestikkelser. Balansegangen kan være vanskelig, og det er viktig at man har et bevisst forhold til problemstillingen.

En annen erfaring som jeg fikk i Kirgisistan, var viktigheten av å ha ressurser som gjør deg uavhengig av andre. Vi hadde egen norsk-russisk tolk. Enkelte hevdet før avreise at det var unødvendig. Alternativet var å leie inn lokale kirgisiske tolker. Egne tolker er imidlertid viktig for uavhengigheten – samtidig så er det ikke til å legge skjul på at det å rå over egne ressurser også er en del av statusbyggingen. Man har mer pondus i møter med lokale myndigheter når de ser at du disponerer viktige ressurser.

I tillegg til tolker hadde jeg et eget feltsikkerhetslag (FSL). Ansvarer til FSL er å gi sjefen råd slik at sikkerheten til norsk personell blir ivaretatt på en best mulig måte. FSL er en meget nyttig ressurs, og jeg satte stor pris på de råd og vurderinger de ga meg. Det er nå en gang slik at nasjoner vurderer situasjoner og hendelser forskjellig. Et eksempel: Det var motstand mot President Akayev. Spesielt i sør var det misnøye etter at flere hadde blitt skutt av politiet i

forbindelse med en demonstrasjon i våren 2001. En ettermiddag fikk jeg telefon fra den amerikanske basesjefen om at situasjonene i hovedstaden var usikker pga store demonstrasjoner med flere tusen sinte kirgisere og stor fare for opptøyer. EPAF beordret personell som var i hovedstaden tilbake og jeg ba FSL undersøke saken. De meldte etter en stund tilbake med spørsmål om det var to demonstrasjoner som foregikk. Demonstrasjonen de observerte bestod av et par hundre demonstranter med like mange politifolk, og det hele forløp rolig. Etter noen timer løste demonstrasjonen seg opp. En forklaring på hvorfor denne demonstrasjonen ble opplevd så annerledes av det amerikanske FSL enn det norske, kan jeg ikke forklare. Det eneste jeg vet er at amerikanerne hadde meget høy fokus på sikkerhet. Erfaringen gjorde at jeg satte enda større pris på de ressursene jeg hadde, ressurser som gjorde at vi på et selvstendig grunnlag kunne vurdere den lokale sikkerheten.

FSL var for øvrig i en potensiell delikat situasjon. Vi var invitert til Kirgisistan som venner og allierte i kampen mot terror, og det var viktig for meg at de ikke hadde aktivitet som av kirgiserne kunne oppfattes som spionasje. Jeg påla de derfor å ha et godt og åpent samarbeid med de lokale myndighetene, og det fikk de. Jeg påla de også å dele informasjonen vi fikk med våre allierte, spesielt inne EPAF. Hverken de danske eller de nederlandske styrkene hadde slike ressurser. Og det at vi hadde forskjellige ressurser innad i de nasjonale elementene i EPAF, var altså en erfaring vi gjorde.

Vi stiller ikke spørsmål med at nasjoner som åpenbart er forskjellige fra oss har en annen organisasjon eller annen mentalitet, men det overrasket mange at Danmark, Nederland og Norge var så forskjellig organisert. For det er lett å tro at land som er svært like også skal være organisert på samme måte. Både Danmark, Nederland og Norge er monarkier fra Nord-Europa med den samme demokratiske tradisjon og religiøse bakgrunn. Da er det som sagt lett å ta det for gitt at vi er like på andre punkter også. Men det var vi altså ikke. De tre nasjonene var alle forskjellig organisert når det gjaldt den nasjonale ledelsen. Det var også andre forskjeller når det gjaldt kompetanse og lignende, men jeg skal ikke gå videre inn på det. Jeg vil kun peke på forskjellen i nasjonal lokal ledelse på Ganci Air Base EPAF-landene i mellom.

De nasjonale ledelselementene var ikke bare forskjellig organisert, vi hadde også forskjellige ressurser og myndighet. Forskjellen var selvfølgelig til å leve med, og det også opp til den enkelt nasjon helt suverent å avgjøre hvordan man organiserer seg, og hvilke ressurser man nasjonalt ønsker å stille. Det som er viktig, er at dette er forankret hos de andre samarbeidslandene. Jeg skal ikke unnså at det var mulighet for gnisninger og misforståelser i EPAF-samarbeidet. Norge stilte med en NCC med en ganske stor organisasjon. Danmark hadde all nasjonal ledelse i detasjementet, og Nederland stilt med en nasjonal representant med en liten stab. Disse ulikhetene forvirret mange og de skapte misforståelser. Det er ikke opp til meg å si hvilke organisasjon som var best. Det var fordeler og ulemper med de tre måtene å organisere seg på. Det som er viktig er at de enkelte land er klar over denne forskjellen, og at det er forstått og akseptert av de som tjenestegjør i operasjonene. (Det var en fordel at den norske kontingenten hadde mulighet til å betale regninger lokalt i etableringsfasen. Uten den muligheten hadde det tatt lengre tid for EPAF å bli godt etablert.)

Jeg trekker ikke frem dette som en stor sak. Poenget mitt er at vi må være mentalt forberedt på at vi og våre samarbeidspartnere er forskjellig organisert, og at vi også har forskjellig system og myndighet. Forutsetter vi at de andre er som oss, så kan det fører til unødig friksjon i et samarbeid som var så tett som EPAF-samarbeidet på Ganci var. For samarbeidet var godt.

Jeg vil nevne et samarbeidsområde som var viktig, og det var felles oppførselsregler. Det er viktig å understreke betydningen av å forankre regelverk og reaksjonsformer, og hva man gjør når disse brytes. De tre EPAF-landene hadde like regler for Freedom of Movement. Reaksjonsformen var forskjellig av den enkle grunn at de tre Luftforsvarene har forskjellig

juridisk myndighet, men i praksis var konsekvensene ved brudd like. Det er viktig i et så tett samarbeid som EPAF, at vi har flest mulige likhetspunkter. EPAF C-130 forsøkte etter hvert å harmonisere sine regler for Freedom of Movement, men de forskjellene som eksisterte resulterte i mange diskusjoner. EPAF F-16 startet ut med like regler og tok derved bort et potensielt grunnlag for misnøye. Der det av naturlige grunner vil være forskjeller, må de være kommunisert og forklart for de andre deltakerne. Det er et lederansvar å sørge for det.

Det siste jeg ønsker å trekke frem er hvor viktig det er å være representert i en koalisjons ledelsesstruktur. De første tre månedene bekledd Norge stillingen som Deputy Wing Commander/Opsgroup Commander i 376 EAW på Ganci AB. 376 AEW er USAF organisatoriske og kommandomessige ledelse i Kirgisistan og EPAF er underlagt denne Air Wing.

Avslutning

Ja, vi var i krig, men ikke som i andre verdenskrig – selv om det kan trekkes noen sammenligninger.

Jeg vet at jeg har berørt mange emner, men tittelen på foredraget "ledelse i internasjonal kontekst" innbød faktisk til det. Erfaringen min er at det er utrolig motiverende å være leder i en internasjonal operasjon. Det er mange grunner til det.

Organisasjonene er rettet inn mot å løse et oppdrag, det er få forstyrrende faktorer.

Vi får faktisk gjort det vi er utdannet og trent for.

Det er motiverende å se at vi duger, og at vi duger godt sammen med de beste.

Men det er også mange utfordringer. Du vil som leder bli stilt overfor konflikter og problemstillinger som du må håndtere. Uten en godt sammensveiset ledelse og uten et gjennomtenkt etisk utgangspunkt for deg selv som leder og menneske, vil lederjobben kunne bli svært tung og vanskelig å bære.

Egne regler og etikk gjelder selv om man har forlatt norske grensen. Disse reglene vil kunne bli satt på prøve ved kontakt med lokale myndigheter med annen tradisjon for privilegier for maktmennesker, skikker og korrupsjon. Også tydelig hvis man ikke følger satte regler. Som leder er du under observasjon i 24 timer.

På grunn av måten vi setter opp FIST avdelinger på, vil du kunne oppleve at det lederteamet du inngår i ikke består av mennesker du kjenner, men "nye" mennesker – teamet er kun satt opp for dette bestemte oppdraget. Det er en stor utfordring og det krever et bevisst arbeid med å forankre policy, og hvordan på forhånd takle problemstillinger som vil dukke opp så godt som mulig.

Hvis jeg skal driste meg til å gi et råd, så må det være til de av dere som får tilbudet om en lederjobb i en internasjonal operasjon. Takk ja, dere vil vokse på det, og dere vil ha en meget motiverende tjeneste.

NORDETMAN F-16 – erfaringer fra en mellomleder

Major Olav Ramberg

Først må jeg få lov til å takke for innbydelsen fra Luftkrigsskolen til å komme hit i dag for å fortelle litt om mine erfaringer fra Operation Enduring Freedom. Jeg må tilstå at ett minutt etter at jeg sa ja til denne forespørselen tenkte jeg at: ”Hva er det jeg har opplevd som kan være interessant å bringe videre til mine kolleger i Luftforsvaret, eller har sagt ja til noe (igjen) som gjør at jeg ikke møter de forventninger som er stilt til meg”. Men siden den tid har jeg blant annet vært på elgjakt, og når du er på elgjakt og sitter på post, så får du god tid til å tenke. Så ting har etter hvert begynt å modnes. Det jeg ønsker å formidle ble etter hvert tydelig. For ordens skyld må jeg innledningsvis også poengtere at jeg har valgt å konsentrere meg om noen få erfaringer, og da med hovedvekt på erfaringer innen ”EPAF organisasjonen”. Hva jeg mener med ”EPAF organisasjonen” skal jeg komme tilbake til litt senere. Men før vi kommer til hovedessensen i det jeg ønsker å formidle, må jeg ordens skyld sette dere litt inn i de rammene og forholdene jeg jobbet under i Norwegian Detachment Manas F-16 (NORDETMAN F-16).

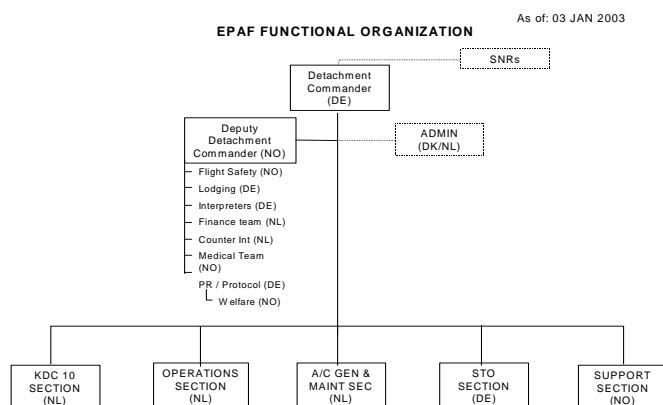
Som tidligere nevnt under dette seminaret var NORDETMAN en del av koalisjonen European Partisipating Air Forces (EPAF), som igjen var en del av den amerikansk ledede koalisjonen mot terrorisme. Tidlig i planprosessen, med etaleringen av EPAF på Manas ble det nedfelt en del førende prinsipper. (Som en saksopplysning må jeg nevne at jeg selv deltok i denne planprosessen fra romjula 2001 til juni 2002). Ett av disse førende prinsippene var ”equal share”. Dvs blant annet at de tre partene skulle bære en likeverdig byrde og vi skulle fordele ”godene” likeverdig (som feks lederposisjoner). I tillegg til dette prinsippet var det et annet prinsipp som var vesentlig, og som kan oppfattes å stå i motsetning til prinsippet om ”equal share”, og det var at alle tre nasjoner ønsket å løse dette oppdraget med ”minst mulig bruk av ressurser”. Og jeg setter ”minst mulig bruk av ressurser” i hermetegn, fordi det var så langt jeg kan vurdere aldri snakk om at vi manglet essensielle ressurser for å løse oppdraget på en trygg og sikker måte. Det var så klart håpet om å oppnå ”stordriftsfordeler” som var argumentet. Men hvis vi skulle oppnå disse ”stordriftsfordelene” var vi ikke bare avhengig av det materiellet og personellet hver enkelt nasjon bidro med. Vi var vel så avhengig av samarbeid og ledelse. Nå har sikkert flere av dere hørt at samarbeidet fungerte godt, mens andre igjen har hørt at det ikke fungerte. Før jeg legger fram mitt syn på dette har jeg lyst til å fortelle dere en (nesten) sann historie som for enkelte kanskje er beskrivende på samarbeidet mellom oss nordmenn, dansker og nederlendere.

Før jul i fjor ble det bestemt internt i EPAF at det skulle anskaffes 12 spe-griser (små griser) som skulle helstekes ifm julefeiringen. Det ble besluttet at grisene skulle kjøpes i Danmark og at det var nordmennene som skulle legge ut for kjøpet, og at utgiftene som vanlig skulle deles broderlig på 3 når grisene var fortært. Av forskjellige årsaker gikk det slik til at grisene ikke ble stekt til jul, så de ble liggende nedkjølt i frysecontainerne ved kjøkkenet. Lagerplassen i frysecontainerne på kjøkkenet var begrenset og det ble undersøkt forskjellige muligheter for lagring av grisene. Mens dette pågikk begynte det å gå rykter internt i EPAF om at en nederlander var observert løpende på vei ut av leiren i kveldsmørket med en gris under hver arm, og at han hadde kastet seg inn i en taxi. Alle skjønnte jo etter hvert tegninga at denne nederlander hadde stukket av med grisene for å selge dem ”på bøgda”. Det som ga ytterligere næring til ryktene etter en tid var det faktum at grisene faktisk ikke lenger lå i frysecontainerne ved kjøkkenet. Det var etter denne episoden at mange nordmenn konkluderte på følgende måte når de skulle betegne EPAF samarbeidet: Danskene skaffer varene, nordmenn betaler dem og nederlenderne stjeler dem.

Nå skal det sies som sant er at grisene ikke ble stjålet, men de ble anbrakt på et kjølelager inne i Bishkek by, for senere å bli byttet mot andre kjøttvarer. Utgiftene ble også til slutt fordelt broderlig mellom de 3.

Denne episoden mener jeg på ingen måte er betegnet for det samarbeidet som var på Manas. Men samarbeidet var heller på ingen måte bare problemfritt og godt.

Før jeg går dypere inn å dette skal jeg vise dere hvordan den formelle EPAF organisasjonen så ut og hvordan organisasjonen jeg ledet så ut. Jeg er nødt til å legge litt vekt på akkurat dette fordi jeg tror en del av de problemstillinger jeg kommer tilbake til senere vil være enklere å forstå, hvis dere har forstått hvordan den formelle organisasjonen så ut.



På papiret ser denne organisasjonsstrukturen rimelig grei ut. Den er ikke ulik den måte vi nordmenn har organisert støttefunksjoner på under flere øvelser tidligere. Det er først når du går inn og ser på hvem som bekler de ulike posisjonene at organisasjonen blir interessant. Her var det en herlig blanding av nordmenn, dansker og nederlendere. At det ble slik er det flere (logiske) grunner til som jeg ikke kan gå i detalj på her. Det var da også denne blandingen som gjorde det ekstra utfordrende å være leder på mitt nivå.

Når det ble klart at jeg skulle gå inn i denne jobben var det avgjørende for meg å finne ut hvor stort handlingsrom jeg hadde som leder, både nasjonalt og ikke minst i EPAF-sammenheng. Når det gjelder det nasjonale handlingsrommet var det lettere å kartlegge og avklare dette enn handlingsrommet jeg hadde som EPAF leder.

Under forberedelsesperioden på Ørland før vi reiste ut, hadde vi i den norske ledergruppen noen korte møter der vi diskuterte en del problemstillinger vi visste vi ville komme opp i, og hvor sjefen ga sitt syn på hvordan han ville at vi som mellomledere skulle ta ansvar. I tillegg hadde vi jevnlig norske ledermøter etter at vi kom til Manas hvor vi som gruppe avklarte ting oss i mellom, og ble enig i ulike spørsmål. I det første tyngre policyspørsmålet sa sjefen klart ifra om at han som sjef tok den endelige beslutningen, men at han ville høre på råd i fra oss i ledergruppen. I slike spørsmål brukte vi mye tid på å diskutere og argumentere oss fram til enighet. Gjennom disse diskusjonene, og andre diskusjoner, følte i hvert fall jeg at både sjefen og de andre i ledergruppen ga signaler om hva som var forventet av meg, hvilke saker jeg kunne ta beslutning om på mitt nivå, hva jeg burde informere sjefen om, og hva jeg skulle formidle ned i min organisasjon. Foruten disse møtene hadde jeg også erfaringer fra daglig tjeneste og øvelser hjemme som "referansegrunnlag" ift hva som ble forventet.

Det som kanskje da var enda mer utfordrende var hvilket handlingsrom jeg fikk som leder i EPAF organisasjonen. Her forsøkte jeg å undersøke litt før jeg reiste over hvordan situasjonen var, uten at det nødvendigvis ville gi meg alle svar fordi EPAF sjefen ble og byttet samtidig med at jeg ankom Manas. Jeg var derfor både spent og litt overrasket under det første ledermøte i EPAF. Han som var EPAF sjef, en dansk oberst, åpnet møtet med nettopp å ta opp dette

forholdet. Han presiserte så tydelig som noen sannsynligvis får sagt det, at han ville at vi skulle få samarbeidet til å fungere, og at vi fikk, slik jeg tolket det, rimelig frie tøyler for å få det til.

Men så skulle da disse føringene omsettes i praksis og da møtte jeg ikke uventet flere utfordringer som til tider gjorde det vanskelig å få til samarbeid og integrering. Selv om EPAF utad og til dels innad fremsto som en organisasjon, så gjaldt fortsatt det enkelte lands lover og regler for hvordan man for eksempel driver personellforvaltning. Det betydde at jeg som mellomleder for eksempel hadde liten eller ingen innvirkning på rotasjon av personellet. Jeg erfarte blant annet at alle 3 nasjoner byttet personell i relativt "tunge" stillinger i min organisasjon i løpet av de 3 månedene jeg var der. Jeg hadde heller ikke noen stor innvirkning på hvilket personell de ulike nasjonene bidro med, hvilken erfaring og kompetanse de hadde, hvilket gradsnivå de ulike stillingene lå på, og om de i hele tatt var motivert for å tilbringe 3 måneder i Kirgisistan eller ikke. Jeg følte heller ikke at jeg kunne gå inn å detaljstyre for eksempel nederlendere og dansker ift lengden på deres arbeidsdag, ut over det at det var "allment kjent" at store deler av EPAF "normalt" hadde 12 timers skift. Jeg mente selv og at jeg fikk signaler om at jeg ikke burde gå inn å styre hvordan for eksempel danskene valgte å ivareta sine forpliktelser innenfor en vakt-turnus som var fordelt mellom de tre nasjonene, selv om den måten danskene løste sine forpliktelser på enkelte ganger medførte merbelastning på de to andre nasjonene. Der og da mente jeg at jeg måtte avveie disse forholdene, og jeg stilte meg spørsmålet om det var fornuftig å "ta en fight" for å endre på tingene, eller om jeg skulle la de ligge slik at samarbeidet ikke ble ødelagt av denne type "støy". Dette gjorde at jeg til tider følte at jeg kun var leder på papiret, og i liten grad i praksis. Når det er sagt må jeg få poengtere at jeg har ingen problemer med å forstå at en del grunnleggende ting, som for eksempel at personellforvaltning er og må være styrt nasjonalt. Noe annet vil ingen av oss akseptere. Derfor blir det da også utfordrende å være leder i slike koalisjoner der ønsket (og kravet) til tett samarbeid er fremtredende, samtidig som sterke nasjonale regler og føringer til dels hindrer samarbeidet.

I tillegg erfarte jeg raskt at selv om vi i flere år har operert sammen i NATO så er det kulturforskjeller. Kulturforskjellene kommer til uttrykk blant annet gjennom hvordan man velger å organisere og løse konkrete arbeidsoppgaver. For meg ble dette tydelig blant annet gjennom en intern konflikt vi hadde i en av de avdelingene jeg hadde ansvar for. På denne avdelingen var det til tider dels store interne samarbeidsproblemer. Personell fra en og samme nasjon kranglet seg imellom, og det ble kranglet mellom nasjonene. Noe av grunnen til denne kranglingen mener jeg skyldes at personellet hadde ulike meninger om hvordan arbeidet skulle organiseres, og at dette hadde sin basis i oppfatninger som var sementert "hjemmefra" i den nasjonale kulturen. Jeg prøvde først å få avdelingslederen til å ta tak i problemet uten at han nådde frem. Så prøvde jeg selv og anmodet alle ved avdelingen om å stå sammen for å løse de utfordringer vi hadde. Dette hjalp heller ikke stort. Til slutt gikk jeg til de nasjonale sjefene og anmodet de om å ta tak i problemstillingen. Dette gjorde jeg fordi det var de som hadde mulighet til å bruke de "sterke sanksjonene" (les blant annet mulighet for å "straffe"), mens jeg kun hadde forholdsvis "svake positive" muligheter (les anmode og forsøke å motivere, og ikke belønnende i form av for eksempel opprykk, mer lønn osv). De "sterke sanksjonene" ble brukt (og da i negativ forstand) uten at det hjalp vesentlig på å løse konflikten. Konflikten lå der derfor latent, men var på den korte tiden jeg hadde igjen som leder håndterbar i det daglige etter at dette skjedde. Etter denne episoden må jeg tilstå at jeg til tider var nokså frustrert. Jeg mente at det var min plikt å forsøke å rydde opp for å få bedret arbeidsmiljøet, ikke minst med tanke på at det angikk personell som skulle jobbe sammen etter at jeg hadde reist hjem, men jeg innså at jeg ikke hadde store påvirkningsmuligheter. Igjen var det slik jeg tolket det, heller ikke vilje hos de danske og nederlandske nasjonale sjefene til å gripe inn, trolig for å unngå "støy" i samarbeidet. Jeg må her få lov til å presisere, og det er min ærlige subjektive mening, at vi nordmenn ikke var en del av

denne konflikten. Den norske nasjonale sjefen var derfor heller ikke involvert i saken foruten at jeg informerte han om det som skjedde.

I det daglige forsøkte jeg å lede EPAF-organisasjonen gjennom ukentlig møter med alle avdelingene. Det jeg gjorde bevisst allerede fra starten av, var å innkalle en fra hver nasjon til disse møtene sammen med avdelingssjefen, og da den som var ”senior” fra den enkelte nasjon på avdelingen. På den måten fikk jeg informasjon om hva som rørte seg hos ”den enkelte nasjon”, og uten at dette ble ”filtrert” av en avdelingssjef. I tillegg fikk jeg mulighet til å gi informasjon som med stor sannsynlighet ville tilflytte alle i organisasjonen. Ulempen med å lede organisasjonen på denne måten er at avdelingssjefene kan bli umyndiggjort, men jeg fikk inntrykk av at de under sine avdelingsvise møter ikke led av dette, og at de fikk organisert den daglige tjenesten uten større problemer. Jeg mener og selv at jeg ble oppfattet som en ”upartisk” leder i den forstand at jeg ikke forfordelte verken nordmenn eller noen andre på noen måte. For meg var dette viktig hvis vi skulle klare å samarbeide på tvers av nasjonsgrensene.

Et annet forhold jeg har reflektert over og som for meg er et paradoks, er at det på mange måter er enklere å være leder ute enn hjemme. Når du er ute er det mye lettere å holde fokus på hva du egentlig skal drive med, hva du skal prioritere og hva du ikke skal prioritere. For meg, og jeg vil påstå for de aller fleste i NORDETMAN F-16, var det aldri noe tvil om hva som var arbeidsoppgave nummer 1. Vi skulle, hver mann og kvinne innenfor vårt felt, bidra til å holde flyene oppe, og legge forholdene til rette slik at flygerne fikk gjort jobben sin. Det som jeg synes er imponerende å erfare, er at når hele organisasjonen har dette fokuset, så klarer vi for eksempel å gjennomføre et ettersyn på F-16 med et tidsforbruk du bare kan drømme om her hjemme. Eller når for eksempel personell står flere timer i strekk, midt på natta, i bunnen av ei grøft fylt med vann, i minusgrader og spleiser sambands- og datafiberkabler for å holde viktige systemer oppe. Eller når forsyningsspersonellet jobber døgnet rundt for å sende viktige flydeler over halve jordkloden for å holde flyene operative. Da er det på mange måter enkelt å være leder. Du trenger ikke nødvendigvis å motivere. Du trenger ofte heller ikke å prioritere for de du er leder for. De vet selv hva som må gjøres først og hva som kan vente. I hverdagen her hjemme vil jeg tro de fleste ledere i disse tider vil oppfatte at hverdagen er annerledes. Her hjemme kastes du til stadighet mellom forskjellige prioriteter, og hvor spriket mellom hva som er pri 1 den ene dagen kan synes å være langt fra det som er pri 1 neste dag. For mange, meg selv inkludert, kan det til tider være veldig vanskelig å se hvor hovedfokuset skal ligge. Skal fokuset ligge på omstilling eller operativ virksomhet? Svaret her er nok begge deler. Men, jeg vil tro at både GIL og andre sjefer vil at vi i langt sterkere grad skal ha samme fokus på det operative her hjemme som når vi er ute.

Ellers vil jeg påstå at den ballasten jeg hadde med meg i form av formell utdanning og erfaring ga de nødvendige forutsetninger for å kunne gjøre jobben. I en slik sammenheng blir språk så klart veldig avgjørende. Det å kunne snakke og skrive engelsk er så grunnleggende at hvis du ikke behersker det (og det var ikke alle av lederne på mitt nivå som var like gode her), så får du problemer med å gjøre jobben din effektivt. I det perspektivet er jeg takknemlig for hva blant annet Luftkrigsskolen har bidratt med på dette området. Videre synes jeg og det var trygt å vite det at jeg hadde fått prøvd meg som skvadronsjef under øvelser her hjemme før jeg dro ut. Blant annet både under Nasjonal evaluering og OPEVAL. Selv om jeg under disse øvelsene ikke på noen måte hadde vært igjennom alle de problemstillingene jeg møtte, så hadde jeg i hvert fall vært borti noen, deriblant noen jeg personlig syntes var vanskelig, og som jeg mener jeg selv lærte mye av. I tillegg gjorde disse øvelsene sitt til at både jeg og andre var mer sikker på oss selv ift det vi kunne møte. Vi visste at vi kunne stå imot sterkt press, at vi faglig sett var dyktige, og at personellet vi hadde med oss hadde den nødvendige erfaring.

Det jeg avslutningsvis ønsker trekke fram som de 3 viktigste erfaringene jeg gjorde som mellomleder i NORDETMAN F-16 er følgende forhold:

Uansett hvilket ny jobb du tar fatt på, det være seg enten som leder eller ikke, er det viktig å **kartlegge handlingsrommet** du har. Det som kanskje var litt spesielt når jeg skulle klarlegge handlingsrommet, var at jeg hadde to forskjellige handlingsrom. En som mellomleder i nasjonal organisasjon, og en som mellomleder i EPAF. Av de to var det helt klart innen EPAF rammen jeg hadde minst "manøvreringsrom". Dette henger sammen med det jeg tidligere har nevnt om at nasjonale regler la sterke restriksjoner på i hvor sterk grad jeg kunne gripe inn ovenfor personell fra Danmark og Nederland, og ikke minst at jeg ikke hadde noen "sterke sanksjonsmuligheter" (som alle i EPAF-organisasjonen var klar over). Det sterke ønsket om samarbeid på tvers av nasjonene følte jeg og gjorde sitt til at det i mindre grad var ønskelig å ta opp saker som kunne forverre dette samarbeidet. Ting som man som leder her hjemme ville ha tatt tak i, ble i denne "settingen" lagt til side.

Det andre jeg ønsker å trekke frem er for så vidt ikke så oppsiktsvekkende, men likevel viktig å huske på, og det er betydningen av **både formell og praktisk erfaring**. Med fare for å bli oppfattet som vel selvsikker vil jeg påstå at jeg ikke følte meg utrygg på jobben jeg gikk til. Jeg mente at den formelle ballasten jeg hadde gjennom skolegang, og ikke minst de erfaringer jeg hadde som mellomleder fra daglig tjeneste og øvelser her hjemme, ga meg et godt fundament. I så måte tror jeg Luftforsvaret har tatt godt vare på meg de siste 20 åra. Men, jeg tror ingen av oss unner noen å oppleve det at man ikke strekker til i forhold til de oppgaver man blir gitt, og kanskje spesielt ikke når det virkelig gjelder i skarpe operasjoner. Derfor tror jeg det blir viktig for Luftforsvaret også i fremtiden, gjennom blant annet operative øvelser, å la alle de ulike lederfunksjoner som trengs i et detasjement få muligheten til å prøve seg, på godt og på vondt.

Til slutt vil jeg og påstå at EPAF som sådan var en suksess. Det mange som kritiserer EPAF på Manas glemmer, er at dette var første gang vi etablerte en slik koalisjon i en skarp operasjon i Luftforsvaret. Forventningene til samarbeidet og oppnåelse av det jeg har kalt "stordriftsfordeler" var høye, kanskje litt for høye. Det som er lett å glemme er at til syvende og sist er det den enkelte mann og kvinne, fra topp til bunn i organisasjonen, som skal samarbeide og "hente ut" disse "stordriftsfordelene". Det nytter ikke å bestemme i forkant at folk fra 3 forskjellige nasjoner skal samarbeide, hvis evnen og viljen ikke er tilstede når planene skal settes ut i live. For ledere i en slik organisasjon blir det da viktig å legge forholdene til rette for samarbeid. Det vil si forsøke å påvirke både evnen til samarbeid og viljen til samarbeid. (Disse to er slik jeg ser det gjensidig avhengig av hverandre, har du ikke evner nytter det ikke med vilje, og har du ikke vilje nytter det ikke med evner). Evnen mener jeg best kan påvirkes gjennom kunnskap om hverandre. Det kan være noe så enkelt som å lære av hverandre hvordan vi konkret utfører våre arbeidsoppgaver, og kanskje over tid utvikle omforente og optimale rutiner. Her er min mening at vi i løpet av perioden jeg var leder kunne ha gjort mye mer. Når det gjelder muligheten til å påvirke viljen til samarbeid, er og blir det en lederutfordring. Og utfordringen blir minst like stor i koalisjoner som EPAF som i tjenesten her hjemme. Å si noe bastant om hvordan du best påvirker viljen til dine medarbeidere skal jeg ikke prøve meg på her. Akkurat dette temaet overlater jeg til den enkelte å reflektere over.

Luftlandsatt i Kongo – en reise i tid og rom.

Harald Glevoll

Først vil jeg takke for anledningen til å komme til GILs lederskapsseminar, hvor internasjonale operasjoner og ledelse er på agendaen. I tillegg er det hyggelig å komme tilbake til Forsvaret hvor jeg tjenestegjorde i nærmere 27 år, hvorav det siste i Kongo.

Jeg har kalt foredraget: Luftlandsatt i Kongo – en reise i tid og rom.

Hvorfor? Det håper jeg foredraget mitt vil gi et fornuftig svar på.

Undertittelen på dette lederskapsseminaret er Luftforsvaret i krig, men mitt scenario er noe annerledes fordi MONUC (som er et akronym for Mission Organization Nations Unies D’Congo), var ment å være en fredsbevarende operasjon. Mandat var å overvåke og rapportere på en inngått avtale om våpenstillstand, og hvor altså konflikten, dvs politisk maktkamp sammen med kamp om territorier, ikke var løst.

NATURRESSURSENE er den viktigste grunnen for konflikten. Kongo har ALT. Gull, olje, magnesium, regnskog etc. Relativt fattige land, som for eksempel Rwanda, kom dårlig ut når kolonialmaktene kappet land i Afrika. Grensene følger heller ikke etniske grenselinjer eller naturlig lende.

Infrastrukturen består i hovedsak av Kongofloden som var seilbar til Stanley falls (Kisangani), og med jernbaneforlengelse i sydøst og i vest til hovedstaden Kishasa. Veiene er ufremkommelige, med unntak av lokale vegstubber. Det var relativt godt med flyplasser og uten disse hadde operasjonen vært umulig. Det er derfor ingen overdrivelse når jeg sier at vi ble Luftlandsatt i Kongo.

MONUC var satt sammen av et observatørkorps med ca 500 observatører, mange i antall, men svinnende få i forhold til arealet og oppgaven som var å overvåke alle aktørene i et særdeles utilgjengelig landskap.

Afrika har vært den største utfordringen jeg har hatt hva gjelder ledelse, hvor sammensetningen av personellet medførte at det innad i organisasjonen var betydelige kulturforskjeller.

Generalinspektøren berørte forholdet hvorvidt ledelse i krig og fred er vesensforskjellig.

Forskjellen slik jeg ser det i en internasjonal sammenheng, er HVEM man leder.

Det er forskjell på en amerikaner og en nordmann. Det er også forskjell på en norsk offiser og en fra Guinea-Bissau. Kulturforskjeller, og dette er langt mer enn religion og spisevaner, utgjør en lederutfordring. Denne utfordringen økes vesentlig når man i tillegg **ikke** er i en nasjonal avdeling og hvor man må være i interaksjon med personer du ikke kjenner. Dette gjelder både overfor den betydelige sivile administrasjonen en FN-operasjon har, så vel som for militært personell.

Før vi gir oss i kast med Afrika, har jeg lyst til å vie vår egen norske ledelse og internasjonale engasjement litt oppmerksomhet. For her har det skjedd mye!

Temaet **internasjonalt** engasjement og lederutfordringer/ledertrening har fått en vesentlig større rolle for Forsvaret nå, enn bare for ca 7-8 år siden. Jeg ber om tilgivelse for at jeg nå vil rotere litt rundt det som er hovedsubstansen i mitt foredrag, men det dannet i stor grad settingen rundt vår avreise og motivasjon for oppdraget i Kongo.

Med min bakgrunn i Hæren husker jeg godt at GIH presiserte at Hærens oppgaver var i Norge. For ham og Hæren var det nok det, selv om mange etter hvert så konturene av et annet engasjement enn det rent nasjonale. Utenlandstjeneste ble da heller ikke særlig verdsatt på din militære merittliste. Dette gjaldt hovedsaklig tjeneste for FN som var den internasjonale tjeneste man kunne få i tillegg til STANAVFORLANT og tilsvarende innenfor NATO-rammen. FN-tjeneste ble derfor i stor grad sett på som en happening for spesielt interesserte.

Internasjonale operasjoner har fått en ny karakter. Det er det andre i salen som vet mer enn meg om. Allikevel er det iøynefallende at det nettopp er den organisasjonen som ikke har egne militære kapasiteter, som på ett eller annet tidspunkt vil bli dratt inn som en aktør til en situasjon hvor toneangivende nasjoner, i alle fall innledningsvis, ikke ønsket FN.

Den debatten skal jeg ikke gå dypere inn i, men min erfaringer fra Kongo tilsier et sterkt forsvar for FN i internasjonale operasjoner. Selv med sine manglende kapasiteter og sammensatte natur. FN-operasjoner vil ha få problemer med legalitet og forhåpentlig også med nøytralitet.

Norge har utenrikspolitisk sett i moderne tid alltid hatt sine øyne og oppmerksomhet rettet mot Afrika. Norges inntreden i Sikkerhetsrådet fra årsskiftet 2001, gjorde det realpolitisk **ubekvent** ikke å ha militær representasjon i en av de kanskje mest ukjente og tragiske konfliktene. Glemte av verden, men ikke av FN. Vårt opphold i den demokratiske republikken Kongo (selv om demokrati ikke akkurat er det mest iøynefallende i landet for tiden), ble en reise i tid og rom. Teknologi og samfunnsmekanismer hadde, og har, dårlig livsgrunnlag i republikken Kongo.

Mange i salen har sikkert lest og sett Afrikadronningen (1914) og Joseph Conrads bok "The Heart of Darkness". Inntrykket av det enorme Kongo, med sine mange store elver og stryk og milevis med regnskog, fikk oss til å føle oss små og ubetydelige. Dagens Kongo er på mange måter likt Joseph Conrads Kongo omkring 1900. Landet har på mange felter stått på stedet hvil – for å bruke en militær term. Uten at jeg skal gi meg i kast med noen omfattende historiebeskrivning, kan det være greit med noen referansepunkter som kan forklare deler av dagens situasjon.

Den belgiske kongens koloniperiode (Leopold II) fra rundt århundreskiftet, ble etterfulgt av selvstendigheten og interne stridigheter fra 1. juli 1960. Den nyvalgte president Lumumbas kortvarige skjebne hvor de nasjonale størrelsene Tchombe og Mobutu – i tillegg til den pågående kalde krigen – var sentrale aktører, ledet til en turbulent og lite oppbyggende periode etter selvstendigheten. Mobutu Sese Seko, som tidligere hadde oppnådd graden som Sergeant Major mens han tjenestegjorde i den belgiske kolonihæren, overtok som president fra 1965. Mobutus jerngrep på landet varte frem til 1997. Mobutus kleptomani medførte at hans personlige rikdom ble enorm, mens størstedelen av landet fikk lite eller intet. I så måte etterfulgte Mobutu sin tidligere arbeidsgivers (som altså var Kong Leopold II) praksis med egenberikelse. Dette var på mange måter denne arven som fortsatt "satt i veggene" da vi 4 norske observatører "gjenopptok" arbeidet etter de første norske observatørene som forlot Kongo tidlig på 60-tallet.

Forsvarets overkommando og Forsvarets Sanitet hadde frarådet deployering til Kongo – hovedsakelig ut fra MONUCs manglende evne til stabile etterforsyninger og MEDEVAC.

I tillegg innebar deployeringen en kalkulert risiko for å bli smittet av en eller flere sykdommer som kunne ha dødelig eller vedvarende ettervirkninger.

Epidemier som kolera og dysenteri, hører med til de mer optimistiske i genren. Malaria og AIDS derimot har hovedansvaret for at gjennomsnittlig levealder ikke er mer enn ca 48 år. Det antas at drøyt 30% av befolkningen er AIDS positiv. Dette er antagelig optimistiske tall. Verst er

allikevel Malaria Falciparum (hjernemalaria) som må kureres innen maksimalt 14 dager. Det er ikke like lett når medisinsk personell finnes bare unntakskvis, noe jeg bokstavelig talt smertelig fikk erfare da malariafeberen herjet i egen kropp. Ebola utbruddet i Kasai provinsen midt i Kongo, bidro heller ikke til noen stor entusiasme, verken hos FO eller blant oss som skulle reise.

Telefonen fra daværende oblt Frode Hauen, nå militærattache i Moskva, ble derfor mottatt med dempet entusiasme da vi fikk rede på destinasjonen. Men, vi hadde skrevet under på en kontrakt og skulle være beredt til å reise. På bakgrunn av forberedelses ukene på Sessvollmoen (som ble ledet av Int.OPS DKØ som igjen var i ferd med å bli lagt ned), gjorde vi vår lende vurdering og kom frem til at alle observatørene (og ikke bare SNO) måtte ha:

- satelittelefon med internett-tilgang
- GPS
- Digitalt kamera
- Sanitetsveske med morfininjeksjoner (mine- og skuddskader)
- Kevlar hjem og skuddsikker vest

ellers var vi **ikke** klar til å reise.

Denne beslutningen skulle vise seg å være avgjørende for oss alle generelt, og for meg som SNO og senere sektorsjef, spesielt.

Hvem var de fire observatørene som var klar for avreise? 2 av oss hadde tidligere vært ute som observatører. 1 hadde vært i styrkene i Bosnia/Jugoslavia og Libanon, mens 1 bare hadde tjeneste fra UNIFIL (Libanon).

Ingen var førstereis, selv om erfaringsgrunnlaget gjerne kunne vært bedre. Norske observatører kom igjen til Kongo den 22. oktober 2001.

På plass i Kongo

Ingen nordmenn ble stasjonert i samme sektor i dette enorme landet. Kontakten mellom oss ble mandagspraten på satelittelefon, noe som fungerte utmerket. Norsk-møter som mange er kjent med fra utlandsoperasjoner, var det umulig å avholde. Permisjoner og fritid ble fastlagt ulikt i de ulike sektorene. Dessuten var det ikke garantert at det i det hele tatt kom fly til posisjonene våre dypt inne i Kongo. Imidlertid fikk vi til noen uformelle samlinger ved avreiser og innreiser til MONUC.

Deployering med nyvunne kollegaer, de fleste fra Asia og Afrika ble foretatt med fly til de ulike posisjonene. Hovedoppgaven var, som berørt innledningsvis, å monitorere den våpenstillstanden som var inngått mellom partene. Et mylder av fraksjoner som igjen hadde ulik tilknytning til omliggende afrikanske land med sine koloniale og etniske interesser, gjorde at de med lederansvar måtte foreta en utrolig komplisert balansegang i samtaler og interaksjon med selvbestaltede og legale myndigheter (RPA, RCD/G, ALIR, MAYI-MAYI).

(Beskrivelse av MAYI-MAYI: (Vannradio og magi) Malte seg usynlige. Nyttelse med hallisunerende og avslappende stoffer (cannabis) bidro til at fleste av dem var overbevist om stridsmalingens fortrefelighet.)

Våpen fløyt relativt fritt og terskelen for våpenbruk var sammen med alderen på mange av soldatene, usedvanlig lav.

De ulike fraksjonene hadde ulik profil overfor FN. Noen ønsket et kollegialt og formelt samarbeid, mens andre ønsket oss lukt hjem. For de flestes vedkommende tror jeg samarbeidet med partene gikk relativt greit.

En av de viktigste grunnene til dette, er ironisk nok at flere av de omliggende afrikanske landene hadde sine interesser, egne avdelinger og allierte i Kongo. Med en ansvarlig ”hjemme-regjering”, ville det være relativt greit å holde formelle stater ansvarlig for eventuelle brudd på avtalen eller overgrep. Denne mekanikken fungerte stort sett bra overfor FN-personell, men for sivilbefolkningen var situasjonen en helt annen. Massedrap, i form av regulære henrettelser var dagligdags i nordøst BENI-BUNI-området som var delvis under ugandisk kontroll. I Kivu-provinsen, vest for Rwanda, ble jeg selv vitne til rene eksekusjoner av utvalgte familier og enkeltpersoner.

Observatørteamene besto ofte ikke av flere enn 4-6 mann, og mange av dem hadde ikke annen kontakt med omverdenen enn det ukentlige flyet som forhåpentligvis kom med nødvendige etterforsyninger som diesel til aggregat og kjøretøy, samt alt en naturhusholdning ikke kunne by på. Som følge av denne isolasjonen fra resten av verden, ble da også FN-observatørene det synlige symbolet på FNs tilstedeværelse. Forventningene til hva 4-6 ubevæpnede observatører kunne utrette overfor ofte dårlig organiserte og ledete militser og okkupanter, kunne resultere med aggresjon eller oftere; med et håp om at FN-styrker skulle ordne opp. Dette var da også en del av den langsiktige planen som vi kunne meddele sivilbefolkningen. Håpet om noe bedre – et sikrere samfunn – ble da også en del av livsløgnen observatørene måtte bekjenne seg til.

Apatien over ikke å kunne gripe inn effektivt nok, sammen med empatien med ofrene, utgjorde i seg selv en belastning som de fleste av oss ikke kunne ha eksistert med dersom kameratskapet i et team ikke fungerte.

I denne rollen utfylte religion, hudfarge og kulturforskjeller hverandre. Vi bodde sammen, lagde maten sammen, tilbrakte kveldene sammen. De beste minnene er nok fra det ”**gode teamet**”. Kanskje det var nettopp dette som bandt isolerte team sammen, mens i ”by-teamene” kunne samværet lide fordi ”fritidstilbudene” ofte kunne forstyrre teamfølelse og bli erstattet med eksterne venneklikker. Allikevel kunne tettbodheten bli en fare. For vårt vedkommende ble derfor oppdagelsen av en NGO, Non-Governmental Organisation i Kindu av varig verdi og vennskap. Vi hadde plutselig noen å gå til. Som levde i den samme isolasjonen, men som hadde enda større utfordringer i sin ferdsel blant mennesker.

MEDICAL EMERGENCY INTERNATIONAL, en britisk NGO, ga oss et varig vennskap, men også uvurderlige opplysninger om ulike brudd på menneskerettigheter og overgrep mot sivilbefolkningen. Dette bringer meg over til tre basale faktorer for at en operasjon kan påvirke og utvikle de øvrige aktørene i en konflikt:

INFORMATION

RELATIONS

COMMUNICATION

Å skaffe seg førstehåndsinformasjon før møter med partene er avgjørende. Min kollega fra Mali som etter mørkets frembrudd iførte seg sivilt og hadde god kontakt med sivilbefolkningen, ga oss uvurderlige fortrinn når det gjaldt å analysere hva som var under oppseiling.

På samme måte kunne andre observatører bringe viktig informasjon som ofte ble brakt oss til del under fredagsbønnen i den lokale moskeen. Andre hadde nær kontakt med den romersk katolske biskopen som absolutt hadde greie på hva som foregikk.

Som lokal sjef, først for et team og senere for et regionalt hovedkvarter, satset jeg maksimalt for innledningsvis å få et kollegialt forhold til den lokale sjef for okkupasjonsstyrken. I dette tilfellet var det oberstløytnant Karamera fra Rwanda. Norge hadde et godt omdømme i Rwanda fordi bistandsmidler gjennom Norges Røde Kors hadde gitt skoler og sykehus. I så måte hadde jeg som nordmann et godt utgangspunkt.

Med min akademiske utdanning og erfaringer fra borgerkrigen i Rwanda, lærte jeg mye om området og konflikten og opparbeidet et fortrolig forhold. Rwandesere var krigere som på ingen måte alltid var mild i sin fremferd mot befolkningen. Allikevel kunne jeg nærme meg overgrep eller handlinger som vi hadde grunn til å tro at rwandesiske styrker stod bak, men dette foretok jeg alltid på tomannshånd i en offiser til offiser samtale. De forsto etter hvert at vi visste hva de visste – og det bidro til gjensidighet i forholdet.

Jeg kan ikke understreke sterkt nok hvordan relasjoner faktisk er den beste sikkerhetsgarantien i et slikt oppdrag. Det er partene som garanterer for sikkerheten din, men dette kan fort bli en maskepi om ikke ønsket om å ha deg intakt er tilstede. Selv hadde jeg gleden av å møte stabssjefen for de rwandiske styrkene som på mange måter ikke hadde noe utpreget ønske om FNs tilstedeværelse, men som allikevel fremhevet at vi fylte en rolle.

Kommunikasjon, og da i denne sammenheng i teknisk forstand, var avgjørende for at opplysninger kom frem i fersk og opprinnelig form.

Vår FN-delegasjonen i New York hevdet selv at den informasjonen vi formidlet ved flere anledninger ble anvendt som et av grunnlagene for Norges innlegg i Sikkerhetsrådet. Ved flere anledninger fikk vi se utvekslingene mellom NORDEL/UNNY og DU hvor informasjon som var gitt og vurderinger som var foretatt av norske observatører ble gjengitt.

Å vite at hva vi rapporterte hjem hadde betydning for norske utenrikspolitiske vurderinger, var særdeles stimulerende, og kanskje mer enn hva vi hadde lov å håpe på. Oberst Odd Helge Olsen gjorde med sitt engasjement for Kongo og oss som rapporterte derfra, jobben usedvanlig meningsfylt. Likeledes var besøk fra FN i New York og delegasjoner med ambassadører med på å gi tilkjenne for partene, at verden var interessert. I dette tilfellet i utviklingen i KINDU-området.

Like vellykket var **ikke** vår rapportering på operativ linje til FKS.

MONUC hovedkvarteret var stort og bekledd med nasjoner også europeiske som hadde i alle fall politiske interesser i Kongo. Det var ikke like enkelt å bli tatt inn i varmen hos disse.

For egen del må jeg si at samarbeidet med britene var utrolig tett og fortrolig. Uten en britisk stabssjef hadde det ikke vært noen norsk "Acting Forward Force Commander" i Kindu. Til det var vi for nye i misjonen, og 4 observatører veier ikke tungt på den vektskålen.

Relasjonsbygging var derfor avgjørende også i denne prosessen. Vi tenker og er i militært henseende godt på bølgelengde med britene. Samtidig utgjorde vi ingen konkurranse til varige posisjoner i MONUCs hierarki.

På samme måte er det viktig å ha en fortrolig i den sivile staben. CAO er en mektig mann, men selv han har venner i sin egen stab og i hovedkvarteret for øvrig. Nyttig å vite, når ting ser ut til å gå galt og når support uteblir.

Hva er så konklusjonene på alt dette?

Ingen store oppdagelser, men kun en presisering av hva som etter min oppfatning er viktig å ha klart for seg fra første dag.

Hvilke erfaringer kan vi trekke av disse bruddstykker fra Kongo-opplevelsene?

PREPARATIONS

INFORMATION

RELATIONS

COMMUNICATION

DESSUTEN det er kulturforskjeller, og evnen til å lede andre må tilpasses omgivelsene. Tålmodighet blir satt på prøve, balansekunsten likeså.

Militære har til overmåde sitt felles språk. Termer og tenkning i forhold til faget har en felles plattform. Dette er en ubetinget styrke, men setter også klare krav til å opptre profesjonelt. Denne balansekunsten blir satt på prøve når opplevelser og kjennskap til partene skal håndteres samtidig som den du forhandler med er direkte medskyldig i tragedien.

Tjeneste som FN-observatør anbefales herved – den kan gi deg en sann test på deg selv.

Forskningsresultater fra internasjonale operasjoner (Norbn II/KFOR)

Professor Jon Christian Laberg

På bakgrunn av opprettelsen av "Forsvarets innsatsstyrke for internasjonale operasjoner", ble det gjennomført en longitudinell undersøkelse av Norbn II / KFOR før, under og etter tjenesten i Kosovo. Hensikten med denne undersøkelsen var å kartlegge belastning, mental beredskap og funksjonsdyktighet ved norsk deltakelse i internasjonale operasjoner. I norsk sammenheng er det ikke tidligere gjennomført slike forløpsstudier i stor skala og prosjektet gir ny kunnskap om internasjonale operasjoner. Prosjektet ble planlagt og gjennomført som en del av FOU-programmet "Militærpsykologi og Lederskap" ved Sjøkrigsskolen og Universitetet i Bergen med støtte fra Forsvarsdepartementet / Forsvarets Overkommando. Prosjektleder deltok under kontingentens deployeringsperiode i Kosovo og sto for samarbeid med avdelingen og datainnsamlingen blant befal og mannskaper.

Denne rapporten oppsummerer bakgrunnen for undersøkelsen og beskriver resultatene fra spørreskjemaene før avreise og ved tre tidspunkter i Kosovo. Data fra oppfølgingsundersøkelsen 6 mnd etter hjemkomst blir presentert i en senere rapport. Det pågår også arbeid med flere andre rapporter som beskriver prediktorer for funksjonsdyktighet under bataljonens operasjoner.

Metode

Studien ble gjennomført som en spørreskjemaundersøkelse med 5 datainnsamlingstidspunkter: [1] Før avreise, [2] tidlig i operasjonsperioden, [3] midt i, [4] ved slutten av perioden, samt [5] ca 6 måneder etter hjemkomst. Undersøkelsen hadde fem deler: [1] Opplysninger om deltakernes bakgrunn, [2] vurdering av egen mental beredskap, [3] registrering av opplevde stressorer, [4] sjefens spørsmål og [5] funksjonsdyktighet. Hver deltaker fikk en personkode som gjorde det mulig å kople sammen svarene for hvert individ ved de fem datainnsamlingstidspunktene. Selve spørreskjemaene ble behandlet anonymt.

Resultater.

[1] Opplysninger om deltakernes bakgrunn: Norbn II besto av 884 personer (6% kvinner). De fleste (74%) var mellom 21 og 30 år gamle, ugifte/ikke samboende (75%) uten barn (81%), og majoriteten hadde støtte fra familien på å delta i Norbn II (69%). Den militære utdanning og erfaring var relativt lav (12% av befalet hadde 2-årig og 6% hadde 4-årig krigsskole). Bare 9% var fast tilsatt i forsvaret. De fleste (73%) hadde videregående skole som høyeste sivile utdanning (37% yrkesrettet), mens 5% hadde grunnskole. I alt 21% hadde utdanning på universitets-/høgskolenivå (4% i mer enn 4 år). Det var stort innslag av personell med erfaring fra tidligere FN-tjeneste (66%), og 17% oppga at de hadde recap fra Norbn I. I alt besvarte 677 befal og mannskaper ett eller flere spørreskjema. Antall respondenter var 471 ved tidspunkt 1 (53%), 314 ved tidspunkt 2 (36%), 269 ved tidspunkt 3 (30%), og 351 ved tidspunkt 4 (40%). De viktigste grunnene til frafallet var tidsbruk og anonymitetshensyn. Det er små forskjeller ved tidspunkt 1 mellom de som faller fra og de som fortsetter å besvare skjema. Det var tilfredsstillende reliabilitet for de måleinstrumenter som ble benyttet.

[2] Vurdering av egen mental beredskap: Utvalget hadde overveiende positive forventninger til egen innsats i operasjonsområdet, stor tro på mestring av eventuelle vanskelige situasjoner, var preget av en funksjonell mestringsstil og hadde stor vilje til å delta i internasjonale,

fredsbevarende operasjoner. Deres vurdering av risiko og sikkerhet i forbindelse med tjenesten var lav.

[3] Registrering av opplevde stressorer: De 10 mest frekvente situasjonene i første fase kan karakteriseres som *slitsomme, ytre forhold*. De 10 nest mest frekvente situasjonene kan karakteriseres som *potensielle trusler mot liv og helse*, og de 8 minst frekvente situasjonene var relatert til *alvorlige trusler*. Det var imidlertid en betydelig økning i forekomsten av vanskelige situasjoner i tjenesten fra tidspunkt 1 til 3. En faktoranalyse av svarene på spørsmålene om vanskelige situasjoner i tjenesten viser tre faktorer: Trusler, angrep og tekniske problemer.

[4] Sjefens spørsmål: *Runde 1* viste at flertallet var godt eller middels godt fornøyd med oppsettingsperioden. Mange ønsket mer og bedre trening i egen rolle og de fredsbevarende oppgavene i Kosovo. Halvparten var tilfredse med informasjonen de hadde fått om forholdene i Kosovo, men bedre forberedelser på kulturelle, politiske, sosiale og klimatiske forhold var ønsket. Sjefens spørsmål *runde 2* viste at personell "på bakken" ikke følte at de visste nok om andre egne avdelinger og om den aktuelle situasjonen. *Runde 3* viste at det fortsatt var tilfredshet med oppsettingsperioden etter at styrken hadde fått erfaring fra operasjonsområdet. Misnøyen med de *spesifikke* forberedelsene til tjenesten i Kosovo økte (egen rolle, og forstå de lokale forhold). *Informasjonen* som ble gitt under oppsettingsperioden om oppdraget og forholdene ble vurdert klart mer negativt midtveis i Kosovo enn før avreisen. *Runde 4* viste at respondentene var mindre tilfredse med oppsettingsperioden ved slutten av oppholdet enn de var tidligere. Mens stab/stabskompani var mest tilfredse, var geværkompaniene mindre tilfredse med treningen. Andelen respondenter som var utilfredse med informasjonen om oppdraget hadde økt betydelig.

[5] Funksjonsdyktighet: Det var høy funksjonsdyktighet i bataljonen før avreisen, målt ved egenvurdering av samhold, moral, militære ferdigheter og helse. I løpet av oppholdet var det imidlertid synkende gjennomsnittsscorer på samhold og moral. Dette var en generell trend på tvers av ulike grupper i bataljonen, men samholdet var lavest hos de som hadde høyest sivil utdanning. Moralen var høyere hos eldre enn hos yngre deltakere. Egenvurdering av militære ferdigheter var stabilt høyt gjennom hele oppholdet, på tvers av alle undergrupper i bataljonen. Gjennomsnittlig selvrapportert helse var "bedre enn vanlig" ved alle måletidspunkter, og bare 0,7% rapporterte "mindre bra helse enn vanlig" midtveis, og 0,5% ved slutten av oppholdet. Det var en økning i rapporterte helseplager fra runde 1 til 2, men ingen videre endring under oppholdet.

Oppsummert kan man si at de *belastninger* avdelingen var utsatt for i fase 1 i Kosovo hang relativt svakt sammen med funksjonsdyktigheten. Men stressorene bataljonen opplevde var antakelig andre enn både forskerne og Forsvaret hadde forventet. Fredsbevarende operasjoner innebar mindre anvendelse av tradisjonelle, militære ferdigheter og større utfordringer i form av kulturelle, klimatiske og sosiale stressorer enn forventet. Mange av respondentene ga tilleggs kommentarer om at det manglet spørsmål om de belastninger som slike uvante forhold medførte. En antakelse er at spesialpersonell (som sanitet, maskintropp og andre), kanskje er mer tilfredse enn geværsoldatene, fordi de i stor grad drev med det de forventet å gjøre i Kosovo. Mitt inntrykk fra samtaler med slike avdelinger (som også omfatter MP, Dog og Vedlikehold) er at de kan ha ganske tøffe dager uten at *det* gjorde noe,- ubehaget var å ha konflikter man ikke kunne løse. *Mental beredskap* før avreise henger delvis sammen med funksjonsdyktighet i første fase i Kosovo, i den forstand at tro på egne militære ferdigheter henger positivt sammen med opplevelsen av å kunne *fungere* militært tilfredsstillende når tjenesten har startet i Kosovo.

Undersøkelsen viser at det finnes en moderat sammenheng mellom opplevde stressorer, mestringsstil og subjektive helseplager. Særlig viktig er stressorer i form av opplevelser som har en direkte fare for soldatenes liv og helse. Også av betydning for helseplager er en unnvikende

mestringsstil. Funnene viser også at de undersøkte faktorene ikke er dekkende når det gjelder å forklare subjektive helseplager. Bare i begynnelsen av tjenesten er mestringsstil en modererende faktor med hensyn til opplevd stress og subjektive helseplager.

Ledelse og mestring av stress i farlige oppdrag

Rolf P. Ingvaldsen

Introduksjon

Krig er å utøve organisert aggresjon. Her vil først diskuteres hvordan ulike nivåer av aggresjon kan relateres til militære oppgaver. Deretter vil dette bli forsøkt knyttet til hva som skjer med kroppen under stress. Disse reaksjonene vil bli forsøkt relatert til spørsmålet om ulike former for stressreaksjoner er hensiktsmessig i utøving i aggresjon. Til slutt diskuteres prinsipper for hvordan kroppens stressreaksjoner kan kontrolleres og ikke minst ledernes oppgaver og roller i dette.

Aggresjon

Begrepet *aggresjon* kommer av latin, *Ad* som betyr mot eller henimot og *Gradi* som betyr å gå eller *bevege seg*. Disse to til sammen, *Aggredi*, får dermed mening å gå imot eller å angripe.

Aggresjon kan observeres med ulike grad av intensitet og målsetning. Silva (1979) har delt dette i tre nivåer av aggressiv adferd:

Overbevisende adferd, hvor det

- 1) ikke er hensikten å skade,
- 2) hvor det brukes legetime maktmidler med
- 3) kraft og bestemthet.

Instrumentell aggresjon, hvor målet er

- 1) å skade motstanderen,
- 2) målet er å vinne, men
- 3) hvor dette gjøres uten sinne.

Ondsinnnet aggresjon, hvor

- 1) målet er å skade motstanderen,
- 2) målet er å påføre skade og
- 3) dette gjøres med harme

Eksempler på det første, **Overbevisende adferd**, vil i militær sammenheng kunne være vakt og sikringstiltak, hvor en bestemt orden må opprettholdes om nødvendig med bruk av makt. Flyovervåkning og avskjæringsoppdrag under den kalde krigen kommer inn under denne paraplyen. Alvorlig skade på motstander vil bare være akseptabelt i selvforsvar. Sovetunnonien hevdet bl.a. slik nødverge i nedskyting av det Koreanske passasjerflyet over Kolahalvøya i 1988.

Eksempler på det andre, **Instrumentell aggresjon**, vil kunne være en krigssituasjon hvor en nedkjemper en fiende får å oppnå et mål, uten at det i seg selv også er et mål å utslette eller skade fienden. Dette er nært opp til NATO's intervensjon i det gamle Jugoslavia, hvor en skulle bombe serberne til fornuft.

Eksempler på det tredje, **Ondsinnnet aggresjon**, er fra slutten av andre verdenskrig når det langt på vei ikke bare var et mål å vinne krigen, men hvor det også ble et mål å drepe tyskere som hevn. Likeledes er USA's siste kriger mot en demonisert fiende et eksempel på dette – det er et mål i seg selv å utslette Al Qaida medlemmer. Dette skjer i en lys av en rettferdighetens harme.

Denne begrepsbruken er illustrert i figur 1. Figuren prøver også å illustrere at det vil være blandinger og overganger mellom disse aggresjonsformene. En vaktssoldat kan for eksempel i en trent situasjon utføre sitt oppdrag med harme, uten å drepe motstanderen. På den annen side kan en soldat også drepe og utslette sin fiende nærmest som en slakter utfører sitt daglige arbeide (Noonan, 2001).

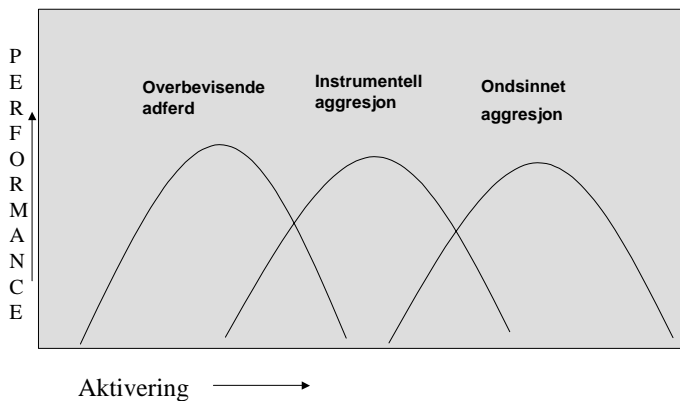


Med andre ord de praktiske sidene ved ulike aggressive oppdrag kan utøves med ulike emosjoner, som vil avhenge av situasjonsfaktorer og individkarakteristika som igjen vil inngå i et dynamisk samspill. For eksempel kan en soldat som er tildelt et vaktoppdrag ut fra opplevd trussel mot seg selv reagere med sterke emosjoner. Dette kan igjen påvirke situasjonen slik at oppdragets karakter endres ved at soldatens emosjoner trigger tilsvarende emosjoner hos motstanderen. I dynamisk systemteori i psykologien kalles dette ”*entrainment*”. Dette kan lett føre til at situasjonen eskaleres til et høyere konfliktnivå, osv.

Omvendt U-hypotese

I psykologien har det vært vanlig å tenke at det er en funksjonell sammenheng mellom grad av emosjonell aktivering og prestasjoner. Hovedideen har vært at passe emosjonell aktivering til oppdraget er best og at for mye eller for lite aktivering virker negativt på prestasjoner. Dette kalles den omvendte U-hypotesen. Skal du for eksempel finne en feil i et datasystem er det mest trolig en fordel å være ganske rolig, mens skal du angripe en fiende med bajonett er det normal en fordel å være ganske tent. Det er da nærliggende å tenke seg at de ulike nivåene av aggresjon som er beskrevet vil være tilsvarende, *Overbevisende adferd* bør utøves mens du er relativt rolig til sinns, mens *Ondsinnet aggresjon* hvor målet er å drepe motstanderen med fordel kan utøves med større emosjonell aktivering. Dette er framstilt på figur 2.

Omvendt U-funksjon



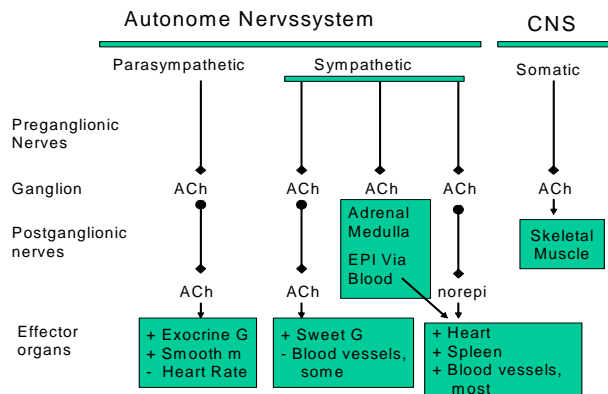
Det er imidlertid vanskelig å gjøre slike betraktninger til normative utsagn. Problemet er at moderne krig varer over lang tid og at høy emosjonell tenning i dette perspektiv koster for mye (Regan, 1996). *Fight or Flight* reaksjon er derfor bare en hensiktmessig løsning i helt ekstreme og relativt kortvarige episoder. Dette understrekes av Hansen (1995, p. 94) som sier at: “We understand that remaining calm when confronted with chaos is critical to our effectiveness. Escalating our heart rates only drain us of the energy we’ll require seconds later. We cannot allow our hearts and minds to yield to panic around us.”

Autonome reaksjoner

Det sympatiske nervesystemet står for de responser som forbereder kroppen for maksimal fysisk ytelse. I militær sammenheng blir disse ofte fokusert på som *Flight or Fight or Freeze*. Dette kan også omtales som *“The Adrenaline Rush Hour”* og kjennes igjen fra idrett, sensation-seekers og andre ekstremt stressende eller utfordrende situasjoner hvor en utsetter seg for en eller annen form for risiko.

For å forstå disse reaksjonene og hvordan de kan kontrolleres kan en kort innføring i det autonome nervesystemets funksjon og struktur være av nytte. Det består av to deler, det sympatiske og det parasympatiske. Det sympatiske har å gjøre med aktivering av kroppen, mens det parasympatiske primært er knyttet til restitusjon.

For å forstå stressreaksjoner er det derfor den sympatiske delen av det autonome nervesystemet som er av spesiell interesse. Noe forenklet kan en si at det anatomisk består av nerver som går ut fra ryggmargen til den sympatiske grensestreng som ligger på begge sider av ryggraden. Herfra sprer det seg nerver videre til de organer som blir innervert av nerveendingene som skiller utskiller noradrenalin eller acetylcholin (ACH). I tillegg går det nerver til binyre margin, som produserer adrenalin og noradrenalin (jfr figur 3)



Denne oppbygningen sikrer og sørger for to viktig forhold ved fysiologisk aktivering. Nervespredningen fra den sympatiske grensestreng medfører en bred respons, en får ikke bare raskere hjerterefreknens, men også alle de andre organer og systemer forberedes å innsats. 2) Ved at adrenalin og noradrenalin utskilles fra binyrene blir responsen enda bredere (i prinsippet stimuleres hele kroppen) og responsen varer over relativt lang tid etter at selve aktiviteten i det sympatiske nervesystemet er tilbake til det normale. Med andre ord, sterk aktivering av det sympatiske nervesystemet gir ikke bare et kick, en får det som kan kalles en ”*adrenalin Rush Hour*”.

Dette er en reaksjonsmåte som uten tvil har stor overlevelsesverdi i en farlig eller krevende situasjon. Men samtidig er det klart at dersom de stimuli som utløser en slik reaksjon opprettholdes over tid kan dette være skadelig. Hans Selye (1956) har studert dette og snakker om et *General Adaptation Syndrome* i tre faser (figur 4).

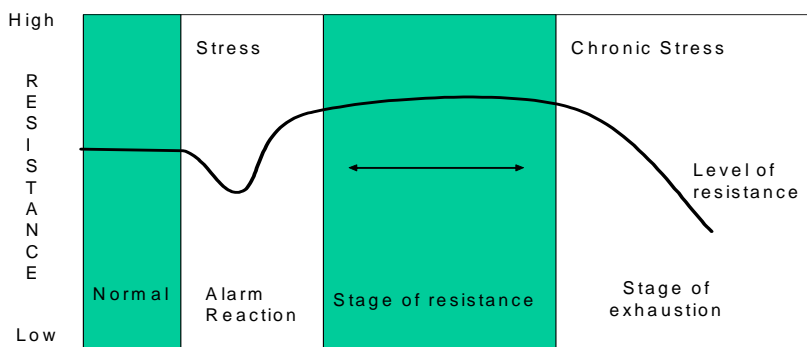
Først en **alarmreaksjon** som forbereder kroppen på å slåss eller flykte.

Deretter en **motstandsfas**e hvor også andre stressmekanismer er viktig, ikke minst utskillelse av *corticosteroider* fra binyrebarken som aktiverer kroppen motstandsapparat.

Til slutt **utmattelse**, hvor en bryter sammen både fysisk og psykisk.

Alarmreaksjonen har vært kjent og sentral i alle konflikter mellom mennesker som står ovenfor hverandre med livet som innsats. Med økt teknologisering og avstand mellom soldater og deres mål, vil imidlertid trolig relativt færre bli stilt ovenfor denne reaksjonen i aktiv tjeneste. På den annen side påpeker Regan (1996) at utmattelse blir et stadig større problem i moderne krig ettersom konfliktene nå typisk varer over lang tid og ikke er avgrenset til avgjørende slag. Dermed blir ikke intensiteten i krigen, men varigheten det største problemet. Under 1. verdenskrig var det vanlig å anta at de fleste soldater og offiserer var ubrukelig etter ca 200 til 240 dagers aktiv tjeneste. Selv om rotasjonssystemer og andre tiltak kan forlenge denne perioden, kan en være helt sikker på at ingen er ”immun” mot langvarig stress og at sammenbruddfasen kommer som en funksjon av krigens varighet og intensitet.

Selye's General Adaptation Syndrome



Befalingsmenn

Militær tradisjon har lagt stor vekt på befalingsmannens rolle i kontroll av stress, hva enten dette er akutt som i en alarmreaksjon eller en følge av utmattelse. I tyskernes "Truppen führung" fra 1936 kan en således lese:

8: ...The officers who demonstrate cold-bloodedness, determination and courage in front of the enemy pulls the troops along with him...

9: ...It must not, however, go so far as to lead to headstrong decisions without regard for the whole,...

13: ...It is every commander's duty to proceed against breaches of discipline, to prevent excesses, plundering, panic or other harmful effects using every means at his disposal, including the most drastic ones.

Den tilsvarende amerikanske instruksen til offiserer er trolig en oversettelse av dette tyske skrift til offiserer.

Fra et psykologisk perspektiv er det klart at dette fanger opp mange av de viktige poengene som ligger til grunn for behandling og kontroll av folk som er under stress. De tre punktene kan oppsummeres under overskriftene *modell*, *kameratskap* og *grensesetting*.

Modellering av en person med god anseelse har vist seg gjennom mange studier som en av de mest potente virkemidler mot angst og frykt (Bandura, 1969). Metoden med å la en kamerat, en person med høy status brukes for eksempel til å behandle fobier hos barn og voksne.

Ludendorff (Geyer, 1986) var en av de som la avgjørende vekt på at ledere måtte "være en av gutta". Det var derfor viktig at tillit gjennom kameratskap ble lagt til grunn for effektive militære enheter. Dette er bekreftet seinere gjennom mange studier av prestasjoner, blant annet i idrett, men også som analyse av troppers "fighting power". van Creveld (1982) konkluderer således at de tyske troppene under 2. verdenskrig hadde en "fighting power" som 1:3 i forhold til de engelsk og amerikanske og som 1:10 i forhold til sovjetiske tropper.

Alle må bevege seg innen akseptable grenser i krig. Det at slike grenser (*constraints*) finnes vil redusere antall *frihetsgrader* i situasjonen og dermed også det *kaos* som eller kan oppstå. Dette er en grunnleggende tanke i moderne psykologi, *kontroll oppnås gjennom reduksjon av frihetsgrader*. Det er imidlertid ikke målet å redusere antall frihetsgrader for mye, da det er disse frihetsgradene som gir rom for manøvrering.

I denne sammenhengen er det viktig å se at dette også kan være avgjørende handlemåter for å kontrollere de autonome reaksjoner som kan gi grunnlag for uoverveid flukt eller kampresponser. Poenget er at det autonome nervesystemet i vesentlig grad fungerer som en enhet. Det kan derfor ikke ”gjøre” to ting samtidig. Dersom en modell, eller trygghet innen et kameratskap, eller grenser satt, induserer en annen reaksjon enn ”ukontrollert aktivering”, vil disse modulere soldatens reaksjoner og virke som kontroll over hans kamp eller fluktreaksjoner. Med andre ord her ligger det hos en kommanderende offiser store muligheter til å kontrollere og styre soldatenes emosjonelle reaksjoner på en måte som er helt i samsvar med de teknikker som brukes innen klinisk psykologi i behandling av emosjonelle problemer.

To eksempler på dette kan nevnes for å illustrere disse poengene. Det første er fra en akutt situasjon i en virkelig krigssituasjon, mens det andre er fiktivt fra en film, men ikke desto mindre en god illustrasjon på *burnout* eller *shell-shock*.

Gatekamper Verdal 21. april 1940

Tyskeren angriper nordover fra Værnes og Trondheim den 21. april i 1940. Den første hindringen for framrykningen er lagt ved Verdalselva. Her ligger en motorisert mitraljøs eskadron fra DR-3 under ledelse av Mortensen . Det er fire tropper med 6 mitraljører og 4 maskingeværer som er lagt langs elevkanten for å stoppe tyskerne ved broene. Det åpnes ild ca kl 6.30 og det tar tyskerne ca 1 ½ time å nå fram til elevkanten på den andre sida. Denne framrykningen koster to sivile nordmenn livet. Tyske tropper har imidlertid gått i land bak nordmennene, som når dette blir klart trekker seg tilbake mot Stiklestad. To lag av 4. tropp under ledelse av sersjant Fridthjof Hansen blir igjen for å dekke retretten. De blir imidlertid snart klar over at de er omringet. De blir angrepet og ammunisjons bilen blir sprengt av en tysk håndgranat. Sjøføren Ludvig Harsvig blir drept. To norske soldater (Fredrik Brandt og Odd Lervåg) går til bajonett angrep på tyske soldater for å hindre at de skal kaste flere handgranater på norske stillinger og biler. Tyskerne blir drevet tilbake til nærliggende hus og portrom slik at en kan komme ombord i de lastebilene som skal brukes til retretten/flukten. I sersjant Hansens ord skjer nå følgende (hendelsesforløpet er bekreftet av andre og er på ingen måte overdrevet).

”Ved Eklos bensinstasjon, som vi måtte forbi såfram vi skulle ta oss ut, hadde tyskerne nå fått opp en lett mitraljøs. Da vi hadde fått sakene våre opp på bilene og kjørte mot mitraljøsen, ble taket på den første bilen nærmest skutt vekk med et forferdelig brak og rammel. Sjøføren fikk panikk og hoppet ut. Jeg fikk stoppet ham og truet ham med colten til å ta plass bak rattet igjen. Det var meningen at han skulle kjøre ned mitraljøsestillingen, men denne ordren oppfattet han sannsynlig ikke, for han svingte opp Sjørgata. ...At det nå bar mot Stiklestad, mot mine planer og instruks, var et hell og vår redning.” (Veimo, 1987, s 69-70)

Det er vel ingen som betenker at sjøføren, som opplever at han får en skur med prosjektiler fra en mitraljøs noen få centimeter over hode, reagerer med en alarmreaksjon og forsøker å komme seg unna. Samtidig stopper dette retretten for de andre, slik at han av sersjant Hansen blir truer med våpen til å kjøre videre. Dette og at de norske soldatene fikk sparket unna de handgranatene som ble kastet opp på lastebilene, redder de norske fra en massakre. Retretten koster imidlertid Odd Lervåg livet. I tillegg blir 6 norske soldater alvorlig skadd under denne episoden, hvorav tre så alvorlig at de må legges igjen. En tysker ble skutt på kort hold av en maskingeværersalve under denne trefningen, mens flere trolig ble skadet. Kort tid etter mister troppen ytterligere en soldat, Jostein Blomberg, som følge av ”friendly fire”. 5 av soldatene i 4 tropp blir dekorert for sin innsats, inklusive sersjant Frithjof Hansen.

Shell shock

I filmen *Das Boot* blir problemet med langvarig belastning illustrert i det maskinisten Johan får et totalt emosjonelt sammenbrudd. Kapteinen ser at han ikke lar seg kommandere og henter derfor sin pistol. De andre offiserene får i mellomtiden Johan bort fra stedet og ovenfor argumenter kapteinen med at situasjonen er under kontroll. Kapteinen bøyer seg for dette og aksepterer at Johan får leve.

Lessons learned

I den militære historie er selvsagt erfaringen med håndtering av stress nærmest overveldende. Problemet er bare hvordan den praktiske erfaringsbasen skal kunne bevares og formidles.

Utgangspunktet her var at krig er en form for organisert aggresjon og at overlevelse kan være et spørsmål om både å tøyse og bruke de stressreaksjoner som kroppen naturlig er utstyrt med. Målet må være å sørge for at offiserer og soldater fungerer optimalt når det gjelder.

Kroppens reaksjoner er dominert av det sympatiske nervesystemets reaksjoner. Disse er i en forstand autonome, men kan samtidig kontrolleres og styres gjennom indirekte metoder. Disse er grunnlaget for mye stressbehandling, som for eksempel i autonom trening formulert av Schulz. Men metodene for emosjonell kontroll er også å finne igjen i andre metoder som for eksempel basert på sosial læring og kontroll (Bandura, 1969). Her er det at linken til offiserers måte å lede på er åpenbar. De to eksemplene som ble trukket frem, viser hvordan forhold som *modell*, *kameratskap* og *grensesetting* kan være helt avgjørende for en befalingsmanns evne til å utøve kommando. I begge tilfeller går offiseren foran med et godt eksempel i kampens hete. Hansen tvinger sjåføren tilbake i en situasjon hvor også han står i fare for å bli beskutt av tysk en mitraljøse eller sprengt i filler av håndgranat, på samme måte som Harsvik som lå døende i sin bil bare få meter unna. I begge tilfeller skjer dette innen rammen av et etablert sosialt felleskap, hvor soldater og befal står sammen. I tillegg viser dette behovet og effekten av grensesetting for regulering av soldaters emosjoner.

Det at en ikke bare ledes handlingsmessig, men også emosjonelt av sine ledere er derfor åpenbart. Den fysiologiske forklaringen på dette er at det sympatiske nervesystemet reager bredt og helhetlig. Derfor vil en leder induserer ro, trygghet og faste rammer setter dette også personer underkommando i en tilstand som er uforenelig med ukontrollerte følelser. Dette fenomenet omtales innen dynamisk systemteori som *entrainment*.

Det at ledere kan dra med seg sine underordnede er et fenomen som kan utnyttes i ulike retninger. Blant annet vil det trolig være langt lettere å utøve ondsinnet aggresjon med en god leder i ryggen. På denne måten kan innøvde eller "naturlige" terskler for hva som er lov – *det å ta andres liv* – fjernes. Også ansvarsopplevelsen etter dette vil i stor grad kunne være av lederens fortsatte legitimering av en slik handling.

Et problem som reises i denne sammenheng er om dersom ondsinnet aggresjon tillates og belønnes i en situasjon, vil den norm endringen kunne tas med over i situasjoner hvor en slett ikke bør utøve denne ekstreme formen for aggresjon. På dette finnes ikke noe klart svar, men mengder av anekdote bevis som peker i alle retninger. Det kan imidlertid være grunnlag for en hypotese at alder og erfaring minsker risikoen for overtramp. Det mest vanlige eksemplet her er forskjellen på engelske og britiske soldater. De amerikanske soldatene synes å ha påført seg selv et rykte for ikke å tåle krigsbelastninger ved at de enten blir ofre for posttraumatiske reaksjoner eller lever ut sin innøvde aggresjon på feil tid og sted. Slike historier florerer ikke i fotsporene av britiske soldater. Hva som utgjør forskjellen vites ikke, heller ikke om det her er en reel forskjell, eller om dette er en situasjonsoppfatning som primært er gitt næring av Hollywood.

Selv om lederen – offiseren – er sentral i styring av soldatenes emosjoner og handlinger, kan heller ikke han/hun stå i et vakuum. Det må derfor være et overordnet ansvar for ledelsen av en militær enhet å sørge for at offiseren også inngår i et nettverk, på samme måte som at offiseren skaper et nettverk for soldaten. Denne backingen vil noen si ikke har vært ivaretatt ved de siste norske krigshandlingene. Mens en under andre verdenskrig la vekt på at soldatene fikk all mulig oppbacking fra konge og hele det politiske og militære hierarkiet, har dette i de siste årene manglet. Dette kan sette både offiserer og soldater i en vanskelig situasjon, de kan få en opplevelse av at utøvelse av aggresjon på nasjonens vegne blir et individuelt ansvar.

En kan derfor si at den erfaring som uttrykkes blant annet i ”Truppen fürung” fra 1936 og andre tilsvarende militære veiledninger til offiserer, ut fra psykologisk teori har grepet noe svært essensielt i hvordan regulere soldaters emosjoner og handlinger. Ettersom folks psyke ikke har endret seg, vil dette være viktig å ivareta i forberedelsen til nye kriger hvor organisert vold skal utøves av enkeltindivider på vegne av en nasjon eller et interessefelleskap hvor nasjonen inngår.

Referanser

- Bandura, A. (1969) *Principles of Behavior modification*, Holt, New York
- van Creveld, M. (1982) *Fighting Power, German and US Army Performance 1939-1945*, Greenwood Press, Connecticut
- Geyer, G. (1986) *German Strategy in the Age of Machine Warfare, 1914-1945*. I: Paret, P., *Makers of Modern Strategy*, Clarendon Press, Oxford
- Hansen (1995, p. 94) Pensumartikkel LKSK: ”The Stress of Incident Command”
- Noonan, J.T. (2001) Three Moral Certainties, I: Ficarrotta, J.C., *The Leader's Imperative*, Prude University Press
- Regan, G. (1996) *Fight or Flight*, Avon Books, New York
- Selye, H. (1956) *The Stress of Life*, New York, McGraw-Hill
- Silva, J. M. (1979) Assertive and aggressive behaviour in sport. A definitional clarification. I: C.H. Nadeau, W.R. Hallivell, K.M. Newell, and G.C. Roberts (Eds.) *Psychology of behavior and sport*, Champaign, IL: Human Kinetics
- Veimo, M. (1987) *Verdalsboka, Krig og okkupasjon, Motstandsgruppen 1940-1945*, Verdal
- Ledelse og mestring av stress i farlige oppdrag

Tidligere utgivelser i skriftserien

- Volum 1: Øistein Espenes og Nils E. Naastad: Luftforsvaret – et flerbruksverktøy for den kalde krigen?
- Volum 2: Gunnar Fermann: Aspekter ved konflikt og konflikthåndtering i Kosovo
- Volum 3: Lars Fredrik Moe Øksendal (red.): Nytt NATO – nytt Luftforsvar? GILs Luftmaktseminar 2000
- Volum 4: Ljubisa Rajic: Luftkampen sett og vurdert fra Beograd
- Volum 5: John Andreas Olsen (red.): Luftforsvaret i fremtiden: Nisjeverktøy for NATO, eller multiverktøy for Norge? GILs Luftmaktseminar 2001
- Volum 6: Ole Jørgen Maaø: Litteraturen om norsk luftfart før 2. verdenskrig. En oversikt og bibliografi
- Volum 7: Albert Jensen et al.: A Critique of the Norwegian Air Power Doctrine
- Volum 8: Karl Erik Haug (red.): Luftmakt, Luftforsvarets og assymetriens utfordringer. GILs Luftmaktseminar 2002
- Volum 9: Morten Karlsen, Nils E. Naastad og Ole Jørgen Maaø: Krigen mot Irak – noen perspektiver på bruken av luftmakt
- Volum 10: Karl Selanger (red.): Luftmakt 2020. Fremtidige konflikter og utfordringer. GILs Luftmaktseminar 2003
- Volum 11: Ole Jørgen Maaø (red.): Luftforsvaret og transformasjon. Dagens valg – morgendagens tvangstrøye? GILs Luftmaktseminar 2004

Tidligere utgivelser kan bestilles fra biblioteket ved Luftkrigsskolen

