

ANNONSE

Høyre skal farge Norge blått og søker dyktige medarbeidere

**Bli med på vinnerlaget!**

DEBATT



Foto: Marcus Bere / Forsvaret

## Stillingsvernet er sentralt for kampkraft

DEBATT: Rebekka Verdal Haakonsen er en av stemmene som hever debatten, ved at hun skriver med både engasjement og faglig etterrettelighet. Jeg ønsker å bidra med nyanser og presiseringer.



*Johannes Kibsgaard*

MAJOR OG HOVEDLÆRER I LEDELSE VED KRIGSSKOLEN

PUBLISERT Mandag 24. april 2023 - 14:16



Rebekka Verdal Haakonsen har skrevet et viktig innlegg om Forsvarets kulturutvikling, basert på hennes eget Civita-notat. Jeg er fullstendig enig i siste del av konklusjonen hennes:

*«Å gjøre feil er menneskelig, men Forsvaret har gitt ledere som begår overtramp, alt for mange sjanser. Forsvaret må bli bedre til å ta vare på de som varsler, ikke konstruere unnskyldninger for ledere som tydelig ikke deler Forsvarets verdigrunnlag.» – Haakonsen*

Enkelte andre deler av innlegget/notatet bør dog nyanseres. I notatets konklusjon står det også at «Forsvaret har [...] en stor andel ledere som har sviktet». Det reagerer jeg på. Jeg er enig i at for mange ledere har sviktet. Det siste som føyer seg i denne rekken er det som i beste fall fremstår som en voldsomt klønete håndtering av NRKs siste sak i sin militære varslingsserie. Professor Haaland (Institutt for forsvarsstudier) sin kommentar til saken indikerer at Forsvarets ansattes tålmodighet med toppoffiserene er satt på alvorlig prøve.

Til tross for dette kan jeg ikke være med på det etterlatte inntrykket av at ledere flest i Forsvaret svikter. Så ille står det rett og slett ikke til. Professorene Arnulf (BI) og Johansen (Stabsskolen) har nylig skrevet et innlegg som imøtegår dette bildet.

*«... leadership [is] the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.»*  
– Project GLOBE

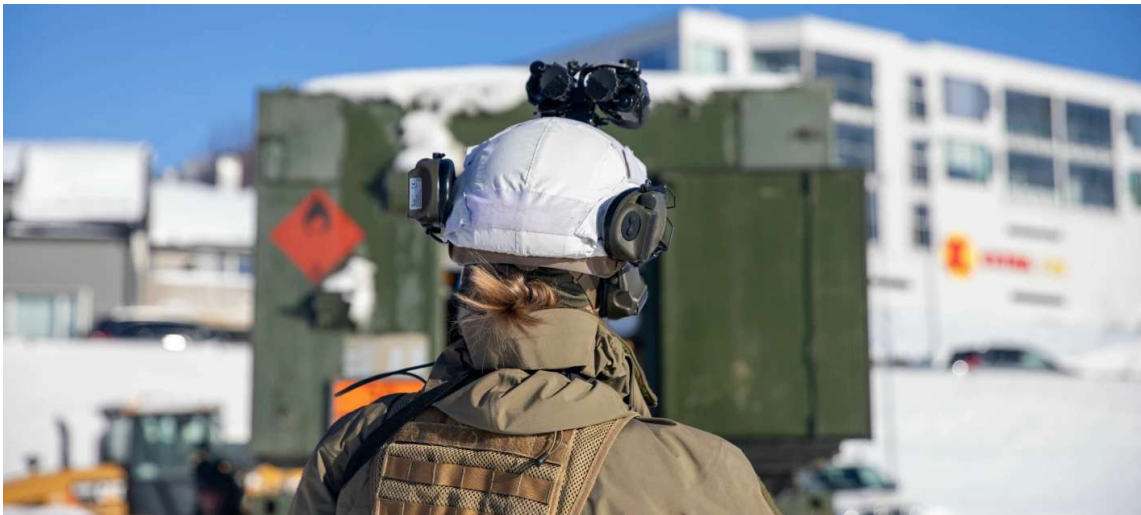
ANNONSE



Et viktig poeng vi ikke må miste av synet i støvskyene som oppstår på grunn av oppstyret rundt sakene som avdekkes, er at det også er sterke krefter som hele tiden kjemper det godes kamp på innsiden av Forsvaret. I Forsvaret forventer vi ikke

lederskap av kun sjefer. Vi krever det av alle underordnede offiserer og befal – og vi skal oppmuntre det samme hos den enkelte menige soldat.

Les Haakonsens innlegg her:



## Ledere i Forsvaret hemmer kulturendringen

DEBATT: I etterkant av flere avsløringer om seksuell trakassering har Forsvarets ledelse varslet ny handlingsplan. Dessverre er det liten grunn til å tro at tiltakene i seg selv er gode nok.



Rebekka Verdal Haakonsen

### Forsvarets kultur er ikke urokkelig

Det fins kraftige underliggende drivere som bidrar til særlig høy risiko for trakassering i [militære organisasjoner](#) til forskjell fra andre typer organisasjoner. Den sentrale rollen vold og handlekraft nødvendigvis må ha i organisasjonen er med på å forklare dette. Akkurat som enhver jediridder må jobbe hardt for å holde seg unna den mørke siden, må militære organisasjoner aktivt vedlikeholde ankerfestet i verdier som [omsorg](#) og [påpasselighet](#) – og ikke minst [sterk troskap](#) til tjenestens formål, nemlig befolkningens fred og frihet.

Ledere er viktig kulturrøkttere og -endrer. Kultur forandrer seg sakte, men forandring skjer – også i Forsvaret. Babyboom og fraværet det medfører ville for noen tiår siden utvilsomt blitt oppfattet som et problem av de fleste i grønt. [I 2023 heier sjefer og kolleger dette frem. I stedet for å ramme inn babyboom som et problem, forstås problemet snarere som at det er behov for enda bedre tilrettelegging for at dette kan kombineres med tjenesten på en smidig måte.](#) Dette er et konkret eksempel på en kulturell endring.

### Råtne epler og hel ved

Haakonsen sier i notatet at «det ofte er eldre og mer erfarne ledere som står for en dårlig kultur. For at Forsvaret skal endre kulturen, virker det lite meningsfylt at de yngre skal få mer oppfølging av eldre ledere, hvis disse selv eller som gruppe har bidratt til kulturen som må endres». Dette er selvsagt godt ment av Haakonsen, men dessverre mangler det nøyaktighet og slår hånden av en hel generasjon av dedikerte profesjonelle militære som har gjort en stor innsats med å utvikle Forsvaret i takt med sivilsamfunnet det tjener. Det fins råtne epler blant både unge og gamle – og det finnes masse hel ved blant både unge og gamle.

Haakonsens kritikk av Forsvarets tafatthet i møte med klare overtramp er derimot fullstendig på sin plass. Dette samsvarer med annen rettmessig kritikk [Forsvaret har fått for å velge lettvinde løsninger, fremfor å stille til kamp for organisasjonens verdier i rettssalen](#). Samme dag som [siste store avsløring fra Forsvaret ble publisert av NRK](#), rapporterte [Irish Times om en sak som tilsynelatende er svært lik](#), bortsett fra utfallet, nemlig avskjedigelse og betinget dom for offiseren. Dommeren uttalte at selv om hendelsen i seg selv var i den lave enden av alvorlighetskalaen, måtte den behandles langt mer alvorlig siden det skjedde i militær sammenheng. I USAs væpnede styrker er [avskjedigelse minimumsreaksjonen ved forsøk på seksuelt overgrep](#).

## Desentralisert ledelse er helt nødvendig

En av de nyere kildene Haakonsen lener seg på, er [Torgersen et al. sin kronikk «Hvit mann»-syndromet. Det advarer jeg mot](#). En feilslutning som følger av dette, er at siktene stilles inn mot stillingsvernet til offiserer. Det bommer, fordi [stillingsvernet i seg selv slettes ikke beskytter fra å bli avskjediget ved overlagte og alvorlige overtramp](#) mot andre menneskers verdighet. Fast tilsetning og stillingsvern beskytter derimot underordnede offiserer og befal fra å bli fjernet fra systemet, selv om de gjør seg upopulære, for eksempel ved å være lojale til organisasjonen og de overordnede målsettingene. [Militære motstemmer som Harald Høiback](#) sin er utenkelig i nesten alle andre nasjoner, nære allierte inkludert. Dette er en av grunnene til at Norge lykkes langt bedre enn de fleste andre nasjoner med desentralisert ledelse i militær sammenheng. Desentralisert ledelse, eller [oppdragsbasert ledelse](#) som vi kaller det i Forsvaret (*mission command* på nynorsk), er den viktigste enkeltfaktoren for å lykkes i krigføring. [Antitesen er det russiske sentraliserte konseptet](#). Sistnevnte konsept gir (heldigvis for Ukraina og andre frihetselskere) råtten prestasjon på slagmarken.



Sterk stimulering av desentralisert ledelse er avgjørende for Forsvarets evne til å regnes som en troverdig motstander av kongerikets fiender. Stillingsvernet er en del av grunnlaget for et slikt konsept. Dette utelukker likevel på ingen måte at Forsvaret kan ha sentraliserte, kompetente og handlekraftige varslingsinstitusjoner på lik linje med andre organisasjoner.

## Fiender/problemer nok til alle

Selv om mange gode krefter virker i Forsvaret, kommer vi likevel ikke unna at det er store problemer å ta tak i. [Hele Forsvaret må ta eierskap til problemene](#). Haakonsen gir oss i sitt notat en påminnelse om [Silje Falmår-saken](#). Der måtte avdelingssjefen innrømme i beste sendetid at hun og avdelingen ikke fant tid til å ta tak i alvorlige forhold i avdelingen før julehøytiden. Det høres ganske vanvittig ut. For meg høres det ekstra vanvittig ut, fordi jeg er rimelig sikker på at denne avdelingssjefen og de aller fleste av hennes ansatte er kompetente og anstendige mennesker som føler et dypt personlig ansvar for sine undergittes ve og vel.

Dette er ille. Men det fortsetter. Jeg kjenner selv en svært dyktig og ekstremt ansvarsfull avdelingssjef som må skyve håndteringen av alvorlige saker til side, fordi han må bruke all sin kapasitet på å håndtere enda mer alvorlige og akutte saker. En del av Forsvarets problem er rett og slett at det er for få offiserer og befal til alle utfordringene der ute. Dette skyldes delvis en situasjon med [vakanser som Forsvaret ikke ønsker, men har rotet seg opp i](#). Men det skyldes også at [Forsvaret har overdrevet slanking av stabs- og ledelselementer med fullt overlegg](#). Selvsagt ikke med formål om å svekke organisasjonen, men likevel med det som konsekvens. Dette er et stort problem i fredstid – og det er et kjempeproblem skulle det bli krig.

Oppsummert er dette situasjonsbildet: Norge trenger at Forsvaret er klart til å [konfrontere russisk militærmakt i vårt område innen 5-10 år](#). En av hindringene som må overvinnnes er elementene av ukultur media har hjulpet oss å kaste søkelys på. Forsvarets største fortrinn i så måte er en skare av ansatte og vernepliktige som er anstendige, hardføre og utviklingsorienterte. Men Forsvaret er også avhengig av at samfunnsrepresentanter som Rebekka Verdal Haakonsen fortsetter å støtte med kritikk og omtanke.