

Aldri mer 22. juli

Ledelse, beredskap og trening

22. juli 2011 traff norsk politi og beredskap midt i solar pleksus. I ettertid sto det klart at flere ledd i vår beredskapsorganisasjon hadde sviktet på en måte som kostet dyrebare minutter på Utøya. Svikten viste seg både på organisatorisk nivå og ned på enkeltpersoner som kunne og burde gjort mer. Slik sett minner denne dagen om 9. april 1940. Også her var vi for dårlig forberedt, og handlet nølende og ukoordinert i møte med folk som ville vondt. Derfor var også perioden like etter krigen en tid for ettertanke og endring av Forsvaret. Noe «Plakaten på veggen» (Kongelig res av 1949) minner oss om den dag i dag. Pliktene formulert på dette arket er meislet ut av dyrkjøpte erfaringer. Aldri mer 9. april! På samme måte har vi som samfunn i dag en plikt til å ta lærdom av 22. juli. Et utgangspunkt her vil være, og har vært, å snakke sant om hva som skjedde, hva som gikk galt, og ta disse erfaringene på alvor i form av endring og utvikling. En utfordring blir derfor å tenke nytt. Hva kan være utfordringer og farbar vei framover – for å bedre vår evne til å slå ned angrep mot våre liv og vår velferd? Denne utgaven av *PACEM* ønsker å delta i denne ettertanken gjennom 10 ulike bidrag.

Første artikkel i denne utgaven tar utgangspunkt i at i ytterste konsekvens må en forsvarsorganisasjon og en forsvarer, det være seg politi eller militær, være i stand til å drepe. I denne tankevekkende artikkelen stiller Gudmund Waaler og hans medarbeidere spørsmålet: Er det å ta liv destruktivt og unaturlig, eller noe som kan oppleves naturlig og nærmest godt med trening og erfaring. Her presenteres foreløpige data fra en rekke intervjuer Waaler har gjennomført med norske krigsveteraner knyttet til døden. Dette inngår igjen som del av et større forskningsprosjekt om døden og militært lederskap som blir ledet av Gudmund Waaler i samarbeid med professor Gerry Larsson ved Forsvarshøgskolan i Sverige.

Første hoveddel i denne utgaven fokuserer på lederskapsmessige problemstillinger knyttet til krisehåndtering. Gerry Larsson presenterer først i sin artikkel ulike sentrale utfordringer knyttet til operativ ledelse i krise, mens Palle Ydstebø og Ståle Ullriksen gir to gode bidrag som mellom annet ser på spenningen mellom sentral kontroll og lokal handlekraft. Hvilke problem står vi overfor, og hvordan kan vi møte utfordringene? Ett svar de peker på, er en endret organisering.

I andre del fokuseres temaer knyttet til evne og vilje til å fungere i kampsituasjoner som Utøya. Her starter Ole Boe i en utfordrende artikkel med å definere såkalt «combat mindset» som en forutsetning for kampeffektivitet, også i Politiet. En utfordring som i følge Boe bør tas mer på alvor i trening og seleksjon i etaten. Jan Otto Jacobsen ser på sin side samhold og kohesjon som en avgjørende faktor for at en kampgruppe skal være villig til å risikere eget og andres liv i en operasjon. Roar Espevik tar denne stafettpinnen videre når han peker på egenskaper med team som også kjennetegner kampgrupper som evner å håndtere usikkerhet under press.

I siste del dreier vi fokus fra hva som skal til, til hvordan vi kan bli bedre. Kristian Firing og Linn Therece Johansen innleder her med å vise hvordan debriefing kan fungere som metode for læring etter ekstreme hendelser. Denne nyskapende artikkelen baserer seg på intervju av personell fra 330-skvadronen som var direkte involvert i det krevende redningsarbeidet 22. juli. Videre lanserer den amerikanske historikeren Bruce Gudmundsson en metode kalt «forced decision making», som nyttig verktøy i utdanning og mental forberedelse av operativt personell. Denne artikkelen avløses til sist av et intervju der Nils Terje Lunde får Generalmajor Torgeir Hagen til å dele noen av sine erfaringer som medlem av undersøkelseskommisjonen etter 22. juli.

God lesing!

*Gudmund Waaler
Olav Kjellevold Olsen*

Ars vitam tollendi -kunsten å slå i hjel

AV GUDMUND WAALER, SOFIA NILSSON, GERRY LARSSON OG ROAR ESPEVIK

The characteristic act of men at war is not dying, it is killing.
(Johanna Bourke 2000, 1. Vår understrekning.)

*Det var veldig surrealistisk bare å se at noen [...] klappet sammen,
[...], og du vet at du har drept en person.*
(Norsk soldat 30 år - Afghanistan)

Soldatyrket innebærer to radikale utfordringer. I kamp må soldaten kunne vurde-
re situasjonen og fatte beslutninger som kan ha dødelige konsekvenser, både for
egne og fiendtlige styrker. En soldat og hans/hennes våpen utgjør et våpensys-
tem. Soldaten må beherske: «The management of violence» (Huntington 1957,
11). Men soldaten er ikke en drapsmaskin. Man må kunne besinne seg. I Bosnia
måtte norske soldater bevitne folkemord uten lov til å gripe inn. Å kunne balan-
sere bruken av vold er en krevende kunst som fordrer klokskap, moralsk robust-
het og gjennomføringskraft.¹ Hvordan vi forstår menneskets evne og vilje til å ta
liv, vil ha avgjørende betydning for hvordan vi gjennomfører opplæring og tre-
ning, men også vår oppfølging av veteraner i etterkant. For å kunne forstå solda-
ter som har erfaring fra skarpe operasjoner, er vi avhengig av å lytte til dem.
Dette er bakgrunnen for en intervjuundersøkelse vi har gjennomført av norske
soldater med krigserfaring fra Afghanistan.²

Å ta liv er destruktivt og unaturlig – eller?

I forrige nummer av *PACEM* skrev den danske oberst Lars Møller en artikkel
om det å ta liv. Han mener mennesket har en innebygd motstand mot å drepe og
at dette fremkommer gjennom sosialisering. Den må avlæres for å kunne opptre

¹ Etter 22. juli 2011 har politiets evne til å kunne håndtere våpen i en ekstrem situasjon blitt debattert. Slik vi ser det er dette minst av alt et spørsmål om bedre tilgangen til våpen. Skal politiet være en vesentlig faktor for å bekjempe terror, kreves det trening og undervisning som innebærer ny våpenkultur, innsikt og trening i ekstreme stressituasjoner, trening på moralsk robusthet og trening på ledelse i komplekse situasjoner der vi kan bli nødt til å ta liv. Det vil bety en radikal omlegging av den funksjonen politiet i dag har. Vi vil få et annet politi.

² Lignende arbeid er gjort i andre land, men ikke i en norsk kontekst (Møller 2010). Vi har så langt intervjuet 17 norske og 11 svenske soldater med erfaring fra Afghanistan. Vi arbeider nå med en analyse av materialet.

effektivt i kamp (Møller 2010, 28 ff. 82 og 325).³ Hos Dave Grossmann blir menneskets motstand mot å drepe ikke bare forstått som et resultat av kulturell påvirkning, men også som et resultat av nedarvede instinkter:

There can be no doubt that this resistance to killing one's fellow man is there and that it exists as a result of instinctive, rational, environmental, hereditary, cultural, and social factors. It is there, and it is strong (Grossmann 1996, 39. Vår understrekning).

Men har Grossmann og Møller rett i at det finnes en naturlig motstand mot å ta liv hos mennesker?⁴ Glenn Gray, med krigserfaring fra 2. verdenskrig, beskriver en mørk og brutal side av menneskenaturen. På slagmarken har han opplevd en «*delight in destruction*» som ikke er innlært (Gray 1970, 51).⁵ Dette svarer til Sigmund Freuds beskrivelse av menneskets driftsliv. I følge Freud har mennesket to vesensforskjellige arter av drifter; libido på den ene siden og destrudo («destruksjon») på den andre (Freud 1973, 136).⁶ I det følgende vil vi starte en drøfting av to ulike hypoteser som innebærer en vesentlig nyanse:

I: I en skarp situasjon vil det oppleves naturlig og (moralisk) uproblematisk for et menneske å drepe.

*II: Mennesket har en naturlig motstand (resistance) mot å ta andres liv.*⁷

Vårt tema henger nøye sammen med mange faktorer vi kjenner fra litteraturen. I denne artikkelen vil vi gå igjennom seks perspektiver som vi mener vil ha betydning for å få til en god analyse av materialet. Perspektivene er ikke tilfeldige, men springer delvis ut av første gjennomlesning av intervjumaterialet.

Betydningen av konteksten for vår forståelse av å slå i hjel.

Fortolkning av drap utført i det sivile Norge

I Norge liker vi å tro at vi er et av de mer siviliserte samfunn i verden. Vi har en våpenkultur i det offentlige rom som har vært svært restriktiv. Politiet har ikke vært bevæpnet fordi deres fremste våpen og deres viktigste funksjon er mekler-

³ Utgangspunktet for hans interesse for tema er personlige erfaringer med krig i Bosnia. Med bakgrunn i disse erfaringene har han over tid samlet inn et omfattende materiale om vårt tema blant danske veteraner.

⁴ Perspektivet hos Møller er preget av en psykologisk forklaringsmodell og biologisk forståelse av stress og drapets anatomi. Kontekstuelle, moralske og kulturelle forhold spiller en mindre rolle hos ham.

⁵ Flere soldater i vår undersøkelse beskriver det å ta liv som et positivt kick.

⁶ «Vi antar at det finnes to vesensforskjellige arter av drifter – på den ene siden seksualdriftene i videste betydning, eller *Eros*, om dere foretrekker en slik betegnelse, og på den andre siden *agresjonsdriftene*, hvis mål er destruksjonen, ødeleggelsen.» Freud 1992, 84.

⁷ Disse spørsmålene er også blitt aktualisert i en sivil kontekst etter 22. Juli 2011. Ønsker vi en ny politikkultur i Norge, der politifolk bærer våpen? Spørsmålet vil ikke blir drøftet videre her, men en analyse av den våpenkulturen vi har i Forsvaret kan i andre omgang belyse dette.

rollen. Norge har vært et homogent samfunn med få religiøse og/eller etniske konflikter. Offentlige personer har kunnet bevege seg fritt. Men glansbildet har en bakside. Pr. dags dato i 2013 er det 23 personer som har drept i Norge. De fleste av ofrene kjenner den som dreper (partner eller familie).⁸ Paul Leer-Salvesen understreker at vi har en tendens til å fortolke drapsmenn som psykiske ustabile (syke). Rettsaken mot terroristen Anders Behring Breivik ble en uendelig lang diskusjon rundt psykiske tilregnelighet.⁹ Diskusjonen viser at vi i liten grad klarer å forholde oss til ondskap og drap som et reelt valg og en reell mulighet for friske mennesker. En mulig forklaring på dette kan være et ønske om å sykeliggjøre ondskapen. Vi plasserer den hos enkeltindivider som vi oppfatter å være outsiders i samfunnet. På den måten skyver vi drapets mulighet vekk fra oss selv. Men er det slik at alle som velger å slå i hjel er ekstreme, politiske outsiders eller psykisk ustabile mennesker? Erfaringer fra krig kan tyde på noe annet.

Krigens kontekst som fortolkningsramme for drap

Da vi intervjuet soldatene med krigserfaring, ble vi overrasket. Vi stilte et helt åpent spørsmål til soldatene der vi etterlyser hva som var moralsk stressende for dem. Vi hadde forventet at de ganske raskt ville peke på dilemma som handlet om våpenbruk og voldsutøvelse, men slik var det ikke. De fleste soldatene pekte på at det å reise fra familien og utsette seg for fare, var det moralske valget som stresset dem mest.¹⁰

Å ta et menneskeliv i Afghanistan blir umiddelbart oppfattet helt annerledes enn å ta et liv i en norsk kontekst. Soldater som dreper, gjør jobben sin så lenge de følger internasjonal lov og rett. Det offentlige Norge premierer dem i noen tilfeller med medaljer, men det betyr ikke at allmennheten her hjemme forstår hvordan dette oppleves for soldatene. Her er vi ved et avgjørende skillepunkt. Hvis norske soldater, bare ved å fly fra Gardermoen til Kabul, også opplever at det er helt i orden å ta liv av mennesker, er det interessant i flere henseende. Det kan bety at konteksten er helt avgjørende for vår moralske avdømming. Men det kan også bety at det å ta et menneskeliv ikke er så fjernt fra oss som vi liker å tro

⁸ <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10111315>

⁹ Professor Paul Leer-Salvesen har en rekke ganger uttalt seg svært kritisk mot medias tendens til å sette psykiatriske diagnoser på drapsmenn. Blant norske drapsmenn har han funnet sterke innvendinger mot rettspsykiaterne. «Å innrømme sin skyld er noe annet enn å godta en defekt 'sjelsevne'». Leer-Salvesen 1991, 110. Selv hevder Leer-Salvesen at en person ikke *er* det han *gjør*. Det finnes ikke spesielt onde mennesker, bare onde handlinger. Han henviser blant annet til en undersøkelse av norske fangevoktere fra 2. Verdenskrig utført av Nils Christie. Under gitte situasjoner gjorde vanlige nordmenn grusomme handlinger, selv om de ikke var nazister og tilsynelatende fungerte som folk flest. http://www.uia.no/portaler/aktuelt/kronikker_og_artikler/som_folk_flest

¹⁰ Se vårt punkt 3. c

(hypotese I). Dette vil i sin tur ha betydning for hvordan våre soldater opplever å bli forstått når de kommer hjem. I møte med en norsk kultur, der vi har stigmatisert drap og ofte sykeliggjør drapsmenn, er det sannsynlig at soldater vil føle seg fremmedgjort. Her vil det være avgjørende å forstå og analysere nyansene i intervjumaterialet nøye. Forstår vi ikke soldatenes psykiske reaksjoner og moralske vurderinger, kan vi ikke bidra til oppfølging av dem.

*En individualistisk eller konform kultur?*¹¹

I ulike beskrivelser av den postmodernistiske kulturen vi lever i står begreper som individualisme, selvrealisering og autentisitet sterkt. En tenker seg at vår vestlige kultur langt på vei er preget av oppløsning av felles forpliktende verdier. I stedet står individets selvrealisering og en stadig kamp for å være autentisk sentralt. Charles Taylor er svært kritisk til en autentisitetsetikk som ensidig fokuserer på individets realisering av egen humanitet. I ekstrem forstand kan dette gi selvet «...fuld moralsk suverenitet» (Petersen 2012, 75). Faren er en individualistisk monologisk etikk som blir til i en indre samtale. Den individualistiske etikken står i kontrast til en etikk som tar sitt utgangspunkt i fellesverdier hentet fra samfunnet, tidligere generasjoner og/eller en religiøs eller politisk autoritet. I følge Taylor blir mennesket konstituert i samspill med sine omgivelser. Idealet for Taylor er en dialogisk etikk. Bare i møtet med andre kan man definere og forstå seg selv.¹²

Da den kjente psykologen Stanley Milgram i 1957 skulle undersøke sosial konformitet, hadde han som arbeidshypotese at nordmenn var individualister, mindre konforme enn i andre nasjoner. Han forstod Norge som et grisgrendt land som har frigjort seg fra både Sverige og Danmark. Stikk i strid med dette fant han at nordmenn er det mest *konforme* folkeslaget i Europa (Milgram 1961). Dette er en vesentlig observasjon for vårt arbeid. Hvis norske soldater i utgangspunktet er mer konforme enn soldater fra andre nasjoner og mindre individualistiske, må vi forvente at de i en gitt kontekst vil være opptatt av å følge norske verdier. Det betyr at norske soldater som kommer fra en kultur der drap blir stigmatisert, vil ha større bremses enn andre soldater for å utøve vold. Skulle det allikevel vise seg at nordmenn i en krig er villige til å ta liv og i etterkant takler dette bra, vil det støtte opp under hypotese I.

¹¹ http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=8840&a=2

¹² «[H]vis jeg skal definere mig selv, indebærer det, at jeg definerer, hvilken betydningsfuld forskel der er på mig og andre mennesker» (Taylor 2002, 88).

En stille fremvekst av profesjonell krigerkultur i Forsvaret

I en gruppe som er sammen over tid og løser oppdrag, vil det etter hvert oppstå felles spilleregler og normer som vil regulere samspillet mellom dem. En gruppekultur som får danne seg over tid, der mennesker er sammen i sterke situasjoner, vil påvirke deres holdninger og handlinger (Schein 2004, 17. Sjøvold 2006, 143 ff). Det vil derfor være av interesse å undersøke om det finnes en sterk gruppefølelse med felles holdninger i intervjumaterialet.

Det norske forsvaret har etter 2. verdenskrig gjennomgått en langsom endring. I Libanon ble norske soldater kreditert for aldri å løsne skudd, opptre forsiktig og lite krigersk. I Bosnia forsøkte vi samme strategi, men det medførte moralsk stress for soldatene som ble stående og se på folkemord. I løpet av operasjonene i Afghanistan har kulturen i Forsvaret langsomt endret seg. Norske soldater har vært i en rekke trefninger og i vårt intervjumateriale snakker soldatene om en profesjonell krigerkultur.

- Det har blitt viktigere og viktigere [med en] krigeridentitet. Og i det så ligger det jo primært at du skal være villig til å ofre livet ditt hvis [...] omstendighetene krever det. Og du skal også være i stand til å ta liv på en effektiv og god måte. Og det er nok [det] som gjør oss så spesielle da [...] i forhold til resten av samfunnet (Norsk soldat 30 år – Afghanistan).

De fleste av intervjuene vi har gjort har vært med soldater som tilhører samme hjemmeavdeling. Avdelingen har mistet flere soldater i Afghanistan. Mange av soldatene har vært i flere trefninger og tatt liv. Ledere i avdelinger og operatører på grunnnivå har overraskende like holdninger. Det gjelder deres syn på profesjonen, deres forståelse av oppdraget i Afghanistan og deres følelser i møte med fienden. Avdelingen har meget godt samhold og kommunikasjonen mellom soldatene og ledelsen er meget god. Det er vårt inntrykk at den profesjonelle krigerkulturen som beskrives i intervjuene, er en vesentlig faktor for soldatenes motivasjon og deres forståelse av meningen med oppdraget når de tar liv. Det er tydelig at den krigerkulturen som preger avdelingen, har gitt dem et felles språk som har betydning for deres bearbeidelse av krigserfaringene.¹³

¹³ I det videre arbeidet med å analysere intervjumaterialet vil vi legge vekt på å undersøke forholdet mellom den krigerkulturen soldatene beskriver, beslutningsvilje, ansvarsfølelse og mestringsfølelse. Videre kan det være interessant å se nærmere på om den krigerkulturen de beskriver, bidrar til at de blir mer aggressive eller tvert om setter dem i stand til å vise besindighet.

Beslutningstaking og lederskap

Desentralisert ledelse gir større ansvarsfølelse.

Å ta et liv er i en krigssetting ofte en kombinasjon av en avgjørelse man tar selv og en ordre man får. I Forsvaret har vi en lederskapsfilosofi som baserer seg på oppdragsbasert ledelse (OBL). Det ledes ikke primært gjennom detaljerte ordrer, men gjennom formidling av sjefens intensjon. Når alle kjenner sjefens intensjon, er det opp til den enkelte enhet og den enkelte soldat å fatte beslutninger i tråd med intensjonen. OBL er en desentralisert ledelsesform der det er sannsynlig at den enkelte soldat selv opplever seg som et ansvarlig subjekt. Det betyr at vi er avhengige av robuste og selvstendige soldater som vet å ta ansvar. En foreløpig gjennomlesning av vårt intervjumateriale viser en tydelig tendens. Da den norske stabiliseringsstyrken¹⁴ i Maimana 7. februar 2006 ble stormet av tusenvis av demonstranter, kan soldater på tre ulike nivåer bekrefte at det faktisk var dem som besluttet å skyte med rettet skudd.¹⁵ Vårt inntrykk er at den subjektive moralske ansvarsfølelsen øker på alle nivå ved bruken av OBL. I et av intervjuene beskriver en soldat hvordan han i Bosnia måtte se på folkemord, fordi de ikke hadde ROE (Rules of Engagement) som gav dem lov til å gripe til våpen og ta liv. Det er grunn til å anta at soldatenes uttalte subjektive opplevelse av moralsk ansvar vil påvirke deres motivasjon, handlekraft og mestringsfølelse.

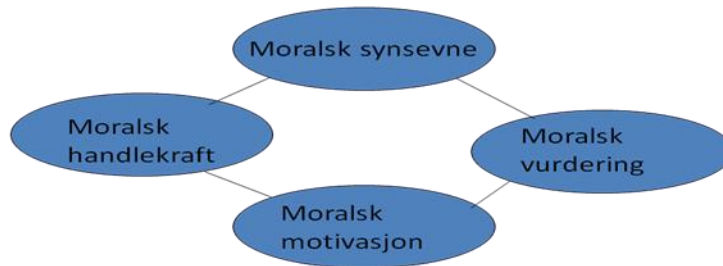
En (moralisk) beslutning

En moralisk beslutning har fire komponenter som alle er nødvendige for at handlingen skal utføres (Rest 1986). Du må se situasjonen, du må vurdere den og du må være motivert til å gjøre noe med den. Men alle de tre første komponentene har liten effekt, hvis du ikke har en robust handlingsvilje og makter å omsette beslutningen til handling.

¹⁴ Stabiliseringsstyrken eller en PRT = Provincial Reconstruction Team.

¹⁵ Soldaten som skjøt og drepte flere afghanere, opplever at det var han som faktisk tok beslutningen. Fungende PRT sjef er av den oppfatning at det var han som gav ordre til å skyte rettet ild. En norsk offiser i Joint Operational Command (JOC), har en klar formening av at det var de som gav tillatelsen til å skyte for å drepe.

Rest moralske beslutningsmodell:



Informantene i vår undersøkelse redegjør ganske nøye for egen motivasjon før, under og etter deltagelse i internasjonale operasjoner. Alle opplever stor grad av frivillighet og valg, kanskje med unntak av noen prester i Feltprestkorpsset.

Vi har funnet svært ulik motivasjon hos soldatene i intervjuene. Noen av soldater motiveres av karrieren, noen er motivert av ønsket om å prøve ut yrket i praksis, noen er motivert av eventyrlyst og noen peker på samholdet blant kameratene som reiser ut.¹⁶ Hovedtendensen i materialet er at soldatenes motivasjon ikke er knyttet opp til idealistiske motiver, men profesjonelle yrkesverdier. De føler seg motivert av plikt, men det er en plikt og et ansvar som de opplever å ha valgt selv (indre pliktfølelse), ikke en forpliktelse som pålegges dem utenfra. Motivasjonen er også i noen grad knyttet opp til en gruppetilhørighet. Den motivasjonen som er knyttet opp til yrkesverdier, endres ikke før, under og etter operasjonen. Den virker som en positiv faktor når soldatene tar moralske beslutninger som medfører at de tar liv.¹⁷ Feltprestene vi har intervjuet motiveres i noe større grad enn soldatene av en ytre pliktfølelse. Ledelsen i korpsset forventer og krever at feltprestene deltar i internasjonale operasjoner. Blant prestene ser det dermed ut til at autoritet er en viktigere faktor som påvirker deres beslutning om å reise ut i Intops.¹⁸

¹⁶ I det videre arbeidet med å analysere materialet vil det være interessant å undersøke korrelasjon mellom ulike typer motivasjon, graden av moralsk stress knyttet til indirekte og direkte medvirkning til å ta liv og deres opplevelse av mestring i etterkant.

¹⁷ Til begrepene autoritet og gruppetilhørighet, se vårt punkt 4 i artikkelen.

¹⁸ Vi har også intervjuet en leder ved en hjemmeavdeling. Han bekrefter at det er viktig for ham at soldatene opplever at de velger å reise ut frivillig. I Feltprestkorpssets ledelse er man i større grad opptatt av at alle prester er forpliktet til å reise ut.

Noen moralske faktorer

Timing og gjennomføringskraft

Vi har i flere år undervist og trent kadetter i beslutningstaking. På øvelser har vi lagt merke til at nåtidens unge kadetter har vanskelig for å gjennomføre en beslutning til rett tid. De oppdager og ser det moralske problemet, de er gode på å drøfte hva som er rett, de er motivert, men mangler (moralisk) handlekraft. Det virker som om de har lettere for å analysere og evaluere andre enn å se seg selv som et subjekt med ansvar. De blir tilskuere istedenfor deltakere (Skjervheim 1996, 71). Utfordringen i utdannelsen er å kombinere teoretisk kunnskap i ledelse og etikk med trening som gir dem en robust handlingsberedskap.¹⁹

I en krig er timing en vesentlig faktor.²⁰ Vi må vise besindighet nok til å avvente beslutningene våre til vi vet nok om situasjonen. Men vi kan ikke vente til vi har all tilgjengelig informasjon, da vil handlingsalternativene være svært begrensete og i mange tilfeller vil det være for sent. God timing er klokskapens hemmelighet. Rett beslutning til rett tid.

Med utgangspunkt i de nevnte erfaringer med kadettene, skulle dette tilsi at norske soldater i en gitt tung situasjon der det står om vårt eller motstanderes liv, lett ville bli handlingslammet. Hvis dette mot formodning ikke er tilfelle, vil det indirekte styrke hypotese I.

Øyeblikket – langsom stående tid

Filosofen Søren Kierkegaard har en beskrivelse av tiden som kan ha betydning i analysen av dette materialet. Tid kan beskrives som et kvantitativt mål. En serie av små like tidsenheter som følger hverandre slavisk. Men tid kan også oppleves og beskrives som noe kvalitativt. Kierkegaard fokuserer på tiden som kvalitet (Prenter 1979, 242 ff. Waaler 2012, 152 ff.). Det finnes øyeblikk som innebærer en helt egen tyngde. Det fins øyeblikk som har avgjørende kraft i seg. Kierkegaard betegner de tunge øyeblikkene som evige øyeblikk.²¹ Evigheten er ikke et kontinuum av tidsenheter, men tid som kan beskrives som stående. Det finnes

¹⁹ En kan spekulere i om dette kan ha sin bakgrunn i en kulturutvikling der den fiktive spillverden og TV kulturen i praksis trener unge mennesker opp til å bli tilskuere. Men dette er ikke entydig. Våre erfaringer med unge kadetter er at de er meget vant til å være deltagere i undervisning og har liten redsel for å stå foran en forsamling og undervise eller opptre.

²⁰ I Rest-modellen har timing ingen betydning. John Richard Boyd, en kjent amerikansk jagerflyger og krigsteoretiker, har laget en beslutningsmodell som i mye større grad tar hensyn til timing (OODA loopen).

²¹ Milan Kundera beskriver i sin bok *Tilværelsens uutholdelige letthet* 1984, det motsatte fenomenet. Mange mennesker opplever i dag at livet er vanskelig å gripe. Vi har alt. Livskampen er fraværende og mange opplever tilværelsen som lett. Livet glipper ut mellom fingrene våre uten mothaker og uten tyngde.

øyeblikk som kan endre virkeligheten og som vi aldri vil glemme. Fødsler og dødsfall er slike tunge øyeblikk. De tunge og stående øyeblikkene er det mange av i en krig. Øyeblikk som vil bli limt inn i vår hukommelse og som oppleves å gå mye langsommere enn andre øyeblikk.

Flere av soldatene beskriver dette fenomenet. For vår drøfting har dette betydning. Hvis de tunge øyeblikkene der soldater tar liv, forbindes med positive følelser, vil det styrke hypotese I, men hvis de forbindes med negative følelser vil det styrke hypotese II. En foreløpig gjennomlesning av materialet viser at flere av figurantene beskriver å ta liv i klare positive ordelag. Et eksempel på dette er et intervju med en soldat som i en situasjon tok livet av flere Taliban-soldater og selv ble skadet. Han beskriver det slik:

- ut i fra konsekvensene, [...] at jeg har fått en ødelagt skulder, og jeg har fått varig men så må en jo tenke at en blir aggressiv og at alt er negativt, men sånn var det ikke oppe i mitt hode. Det var bare positivt. Jeg ville faktisk ikke vært hendelsen foruten, fordi jeg føler at jeg fikk lære meg selv på en helt annen måte og fikk sett hvordan jeg fungerte i sånne situasjoner og det var noe helt spesielt å være ute for (Norsk soldat 38 år, Afghanistan).

Det er også et eksempel i intervjuene på en soldat som beskriver det å ta liv som en følelsemessig nøytral opplevelse. Bare en av soldatene beskriver en usikkerhet etter å ha skutt et menneske. Han er fremdeles usikker på om den han skjøt på svært nært hold, overlevde eller døde.

Det er interessant å se hvordan tidligere erfaringer fra krig påvirker oss. Soldaten som bevitnet etnisk rensning i Bosnia uten lov til å gripe inn, kan fortelle at denne sterke erfaringen påvirket ham i Afghanistan. Han var da plassert i Joint Operation Center (JOC) og opplevde det som tilfredsstillende og positivt å kunne gi soldatene i den skarpe enden en ROE som gav dem anledning til å drepe fienden.²²

Bildet er dermed komplekst. Materialet må derfor granskes nøye med henblikk på å undersøke om det er kontekstuelle variabler eller personlige psykologiske variabler hos den enkelte som er mest avgjørende for opplevelsen av å ta liv i krig. Felles for alle soldatene er at de husker situasjonene meget godt, og beskriver dem som tunge og sterke øyeblikk.

Moralsk stress og moralsk dissonans

En av de faktorene som vi har lagt vekt på i intervjuene for å kartlegge soldatenes opplevelse av det å ta liv, er moralsk stress. I følge Gerry Larsson kan det oppstå moralsk stress hvis: (1) Det er en spenning mellom egne handlinger og

²² ROE = Rules of engagement

egen samvittighet, og (2) det er en spenning mellom egne handlinger og regler/institusjonelle normer (Larsson 2010, 60. Nilsson e.a. 2011). Vi kan også se for oss en tredje variant som vil oppleves som moralsk stressende: (3) Hvis det foreligger et moralsk dilemma der du må velge mellom to ting som gjensidig utelater hverandre. Leon Festinger fremhever at det moralske stresset medfører en opplevelse av en ubehagelig kognitiv dissonans, som vi vil forsøke å utligne enten ved å tilpasse og endre vår moralsk standard, eller ved å fjerne oss fra situasjonen som er moralsk stressende (Kaufmann 1996, 2014).

I vårt materiale har vi gitt soldatene et åpent spørsmål der de skal beskrive hva som er mest moralsk stressende. Hvis hypotese II er rett, det vil si at mennesket har en naturlig motstand mot å ta liv, er det grunn til å tro at de fleste soldater i krig vil oppleve moralsk stress knyttet til det å ta liv, og at de i etterkant vil slite med dårlig samvittighet. Hvis hypotese I er korrekt, kan det bety at soldater på et åpent spørsmål om moralsk stress vil trekke frem andre situasjoner og dilemma som moralsk stressende. Vi mener å ha sett en tendens i materialet som underbygger hypotese I. Så å si alle soldatene peker først og fremst på moralsk stress knyttet til egen familie. Krigen i Afghanistan er fjern og uforståelig og få tror den vil føre til varig fred. Soldatene sliter helt tydelig med å begrunne for sin familie at de skal reise ut på farlige oppdrag. Familiene er redde for dem, og forstår ikke hva som motiverer dem. Samtidig er de fleste soldatene vi har snakket med svært motivert for tjenesten. Det oppstår en skarp kontrast mellom deres egen motivasjon og de nærmestes redsel. Det innebærer at soldatene opplever at de svikter sine nærmeste ved å utsette seg selv for fare.

Soldatene beskriver også noen moralske dilemma knyttet til maktanvendelse. I et intervju fremheves meningstap og stort moralsk stress i en situasjon der soldatene ikke fikk bruke vold, men måtte bevitne etnisk rensning.

- Du måtte på en måte bevitne drap rett og slett?

- Ja! Det verste av alt var jo på en måte etterpå hvor vi er vitne til utveksling av lik på lastebiler, og det er jo ikke en eller to mennesker vi snakker om [...] Nei, du snur deg ikke vekk overhodet. [...] Sjansene blir veldig skjerpet i en slik situasjon. Du husker lukter og smak veldig godt (Norsk soldat 48 år med erfaring fra Midtøsten, Bosnia og Afghanistan).

I samme intervju peker han på at han i Afghanistan syntes det var krevende å bestemme hvor mye våpenstyrke som skulle anvendes. I et hovedkvarter måtte offiserer bestemme om de skulle anvende bakkestyrker, raketter og/eller bombefly.

Flere feltprester opplevde noe moralsk stress knyttet til å bære våpen og anvende det. Det kan handle om manglende våpenopplæring og brudd på egne rolleforventninger.

Vi har bare ett intervju der en soldat kan fortelle at han fremdeles går og lur-
rer på utfallet av et skudd han rettet mot en afghaner. Han skjøt på nært hold
med gummikuler til 40 m.m AG 36 og har i ettertid vært usikker på om mannen
overlevde skuddet.²³

*- men samtidig har jeg brukt mer tid på ham jeg har skutt i ansiktet da. Jeg har egentlig
aldri bestemt meg mentalt for om jeg drepte ham eller ikke (Norsk soldat 29 år – Afgha-
nistan).*

Han beskriver videre hvordan han skyter ved siden av to afghanere med hensikt
og unngår å ta liv. I situasjonen reflekterer han over om dette kan være uttrykk
for en naturlig motstand mot å drepe.

*- jeg tenkt litt på [det] i ettertid[...] om det var [...] uttrykk for min innebygde motstand
mot å ta menneskeliv da, sånn som det står en del om i «Killing»²⁴*

I den grad dette kan beskrives som moralsk stress, er det ikke direkte knyttet til å
ta liv. Han føler en plikt til å beskytte sine medsoldater, som han svikter når han
velger å unngå og drepe fienden.

Vi har flere funn som tyder på at soldatene opplever en gledesfølelse ved å
anvende vold og ta liv i en reell krigssituasjon.

Hovedinntrykket er at soldatene i intervjuene ikke opplever det spesielt mo-
ralsk stressende å ta liv, slik vi hadde forventet. Krigen som kontekst og den pro-
fesjonelle krigerkulturen de er en del av, gjør at de forstår drap som en nødven-
dig beslutning. Det moralske stresset er i større grad knyttet opp mot manglende
forståelse blant de nærmeste. I familien kan de ikke uten videre snakke om det
de har vært med på. Dette styrker hypotese I.

Sosialpsykologi og ytre stressorer

I det foregående har vi vist til betydningen av timing, beslutningstaking og
gjennomføringskraft. Vi har videre pekt på at krigen medfører tunge situasjoner
med økt moralsk stress. Tunge situasjoner og stress er ikke bare et spørsmål om
egen moralsk integritet og individuelt ansvar. Stress påføres oss også fra kon-
teksten. I en krigskontekst kan det handle om ytre fysiske stressfaktorer, som for
eksempel at avdelingen blir beskutt eller sosialt trykk fra medsoldater.

²³ Skudd med denne ammunisjonen kan være dødelig på nært hold.

²⁴ Han referer til Grossmann - *On Killing* (1996)

Konformitet, autoritet og brutalitet

De fleste bestialske handlinger i krig blir utført av det vi i utgangpunktet kan beskrive som normale og velfungerende mennesker. Christopher R. Browning fremhever i sin bok «Reserve Police Battalion 101» hvordan helt normale menn i Polen var med på den bestialske utryddelsen av jøder.

The bulk of the killers were not specially selected but drawn at random from a cross-section of German society, and they did not kill because they were coerced by the threat of dire punishment for refusing (Browning 1998, 192).

Bare 10 – 15 % av dem klarte å stå i mot ordre og gruppepress (Browning 1998, 189 ff.). Browning mener det alltid er en fare for at helt ordinære borgere kan utføre drap hvis myndighetene er moralsk korrupte og legitimerer folkemord, samtidig som enkeltmenneskets ansvar pulveriseres gjennom spesialisering og byråkratisering. Han blir kritisert av Daniel Johan Goldhagen som hevder dette langt på vei var et kontekstuekt tysk fenomen som bare var mulig fordi antisemitismen stod så sterkt i Tyskland før krigen. For Browning er problemet mer allment. Hvordan var det mulig at normale mennesker i en opplyst, vestlig og kristen nasjon var villig til å utføre folkemord? (Browning 1998, 222)

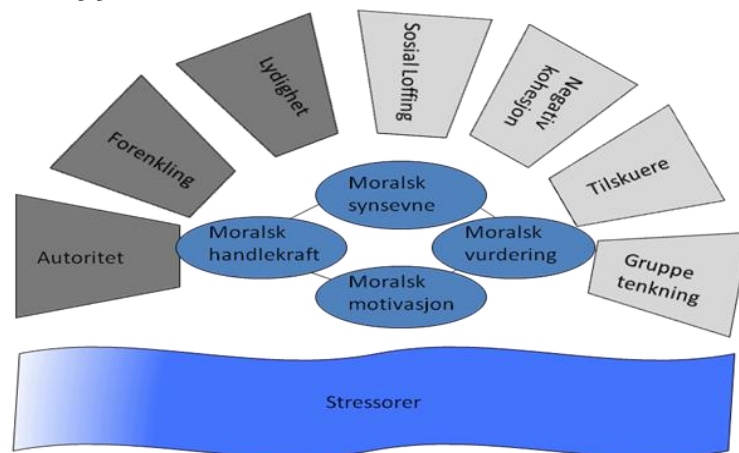
Fra sosialpsykologien er det kjent at gruppepress og *autoritet* er to av de sterkeste påvirkningskildene til våre handlinger og valg. Det kjente forsøket i Stanford Prison ledet av Philip Zimbardo viser hvor langt vanlige studenter som ble satt til å være fangevoktere, var villige til å gå i bruk av makt og undertrykkelse. Han forklarer det blant annet med kraften som ligger i gruppepress (Zimbardo 2007, 226). Like kjent er forsøket som Stanley Milgrams utførte i 1963 der vanlige studenter gav forsøkspersoner støt. Under press fra autoritetspersoner er studentene villige til å gi livstruende støt til forsøkspersonene.

Flere beslektede sosialpsykologiske mekanismer springer ut av *gruppetenking*. I en gruppe vil vi lett skjule oss og arbeide mindre og ta mindre ansvar, vi blir *sosiale loffere* (Kaufmann 1996, 247). I en gruppe med sterk samhørighet kan det oppstå et sterkt samhold (cohesion på engelsk, kohesjon på norsk), ikke minst når gruppen opplever sterke ting sammen. I militære avdelinger oppstår det ofte et helt spesielt samhold. Mange soldater slåss og dreper for å beskytte kameratene. Donna Winslow påviser at kohesjon, som kan være en meget positiv kraft, er et tveegget sverd. *Negativ kohesjon* kan danne grunnlag for en felles kodeks som tillater grusomme handlinger i militære avdelinger (Winslow 1999). Et annet fenomen er *tilskuereffekt* (bystanders). Mennesker i store folkemengder kan bli fullstendig pasifisert og bevitne grusomme handlinger uten å gripe inn.

John Darley og Bibb Latané beskrev dette fenomenet i lyset av drapet på Kitty Genovese 1963 (Darley 1968).²⁵

Vi skal også nevne to fenomener som er beslektet med autoritet. I forbindelse med rettsaken mot Eichmann beskriver Hannah Arendt ondskapens banalitet som problemet. Et autoritært og totalitært system tyr ikke nødvendigvis til løgn, men har en tendens til å *forenkle* og forholde seg negativt til motforestillinger. Systemet vil kreve pliktmessig troskap, lojalitet og *lydighet*. Å være en stilltied medløper er et like stort problem som å være en aktiv del av et ondt system (Arendt 1998, 139). For å se sosialpsykologiske mekanismer og stress sammen med individets moralske beslutningsevne har vi laget en enkel modell.

Showstoppers:



Espevik og Waaler 2012

Rest's beslutningsmodell omfatter individets synsevne, vurdering, motivasjon og handlekraft. Men vi lever ikke i et vakuum og vi påvirkes når vi fatter beslutninger. Skal vi finne svaret på hva som påvirker oss når vi tar liv, er det viktig å analysere soldatenes beslutninger om å ta liv og undersøke hvilken betydning de ulike sosialpsykologiske og kontekstuelle faktorene har.

I intervjumaterialet har vi funnet en tendens blant norske soldater til gruppetenkning. Vårt inntrykk er at gruppetenkning og konformitet er mye viktigere sosialpsykologiske faktorer blant norske soldater enn autoritet. De aller fleste soldatene og militære lederne vektlegger betydningen av individuelle valg og individuelt ansvar. Ingen er opptatt av lydighet. Når soldater tar liv, er det med basis i en opplevelse av å fatte en individuell beslutning, der gruppens holdninger spiller en avgjørende rolle.²⁶

²⁵http://wadsworth.cengage.com/psychology_d/templates/student_resources/0155060678_rathus/ps/ps19.html

²⁶ Et lite unntak har vi sett blant feltprestene når det gjelder deres følelse av å ta et individuelt valg ved deployering. Men den ytre pliktfølelsen de setter ord på kan også være et uttrykk for gruppetenkning.

Positivt og negativt stress

Stress er ikke bare negativt, men kan også oppleves meget positivt og spennende (Kaufmann 1996, 74 ff). Det er vår fortolkning av situasjonen som avgjør om stressorene får positivt eller negativt fortegn. En av soldatene som opererte som skarpskytter i Afghanistan beskriver det stresset som var i situasjonen der han tok liv som positivt.

- Stressnivået var av veldig positiv art, karakter. Jeg tror ikke jeg har, altså jeg kan si at jeg skjøt helt, helt på toppen av det jeg er kapabel til å skyte. Så jeg skjøt riktig godt. Jeg hadde en spenning, og det var så febrilsk søken etter å finne folk med våpen, fordi at man var i et sånt rovdyrmodus kan man si..... man ville bare finne noen og beskytte dem. Så man ble ekstremt fokusert på oppgaven. Og i det jeg skjøt de her fire skuddene, ja, [så var jeg] helt i transe nesten (Norsk soldat 30 år - Afghanistan).

Stress man opplever å kunne kontrollere i situasjonen, kan bety en skjerpende og positiv kraft. Det vil være interessant å se nærmere på om det er noen sammenheng mellom positiv stressopplevelse og graden av mestring i etterkant. På samme måte vil det være interessant å undersøke om det er noen sammenheng mellom en negativ stressopplevelse og manglende mestring i etterkant.

Når Møller beskriver drapets anatomi, legger han stor vekt på stress. Også i vårt materiale spiller stress en viktig rolle for soldater som beskriver kamp. Men når stress blir så sterkt betont i beskrivelsen, kan det gi inntrykk av at mennesker i en ekstremt stresset situasjon reagerer på instinkt. Etter en gjennomlesning av materialet, er vi usikre på om det er en riktig beskrivelse. Mange av våre figuranter beskriver situasjoner med mye stress, men i følge dem selv er det et stress de kontrollerer. Da den norske PRT-en i Maimana ble angrepet i 2006 av en rasende folkemengde med stein, håndgranater og skytevåpen, velger de norske soldatene helt bevisst å besinne seg og ikke ta til våpen. Først etter at flere norske soldater er blitt skadet og demonstrantene nesten har kommet seg helt inn i den norske PRT-en, velger de å besvare med ild. I følge ROE kan de drepe mange, men soldatene velger å begrense bruken av skarpe våpen og dreper cirka fire afghanere. Slik vi leser intervjuene, tar de ikke liv som et resultat av at de kobler ut hodet og lar instinktene overta i det vi kan beskrive som et mer dyrisk reaksjonsmønster. Figurantene beskriver bevisste beslutninger som fattes etter nøye avveininger. Beslutningene er ikke tatt som en konsekvens av stress der soldatene har mistet hodet. Vårt inntrykk er at de har besinnen seg og ikke primært handlet ut ifra instinkt, frykt og aggresjon. Det ser ut til at de har slått i hjel som følge av bevisste moralske overveielser. Hypotese I er dermed styrket.²⁷

²⁷ I det videre arbeidet med analysen av intervjumaterialet vil vi se nærmere på forholdet mellom instinkt, frykten og aggresjonen på den ene siden, og bevisste moralske beslutninger på den andre siden. Stress finnes i krig, men tar det overhånd slik at soldatene mister hodet?

Beveggrunn og avdømming.

Beveggrunn

Soldatenes opplevelse av mening og deres motivasjon, er begge deler med på å påvirke handlingsmønsteret. Med mening forstår vi soldatenes fortolkning av oppdraget og forståelse av krigen de deltar i. Denne kategorien skiller seg fra motivasjon. En soldat kan oppleve et oppdrag som meningsfylt uten å være motivert til å delta. Man kan på den andre siden oppleve selv oppdraget som meningsløst, men allikevel være motivert til å delta av mer personlige grunner.

Mening

Mennesket har evne til å sette seg inn i en situasjon, eller å fortolke en situasjon på en langt mer avansert måte enn våre medskapninger på jorden. I en militær kontekst har det blitt forsket på begrepet «sense-making» som ofte blir forstått som «...sifting through large volumes of information and selecting the necessary bits» (Uzi Ben-Shalom et.al. 2012, 218 ff). Sense-making er viktig for å få en situasjonsforståelse, men også for å kunne reorientere seg raskt. I intervjuene bruker vi betegnelsen mening som omfatter sense-making, men som også kan forstås som et mer grunnleggende begrep. Mennesket har evnen til å forstå en situasjon og fortolke den i lys av moralsk overbevisning, ideologi og/eller religion. Vi fremstiller og skaper virkeligheten i film, litteratur og musikk. Vi gjen-skaper fortiden og drømmer oss inn i fremtiden. Men vi er også mestre i å fortolke psykiske reaksjoner og reaksjonsmønstre hos våre medmennesker og leve oss inn i andres følelser. Dette er en menneskelig evne som også har en skyggeside. Vi har utallige eksempler på ledere og medmennesker som misbruker vår evne til å fortolke virkeligheten.²⁸

Det kan se ut til at våre soldaters fortolkning av meningen med oppdraget har stor innflytelse på deres utførelse av yrket. En av offiserene i materialet hevder at hans opplevelse av meningen med krigen medførte at han ikke ønsket å utsette egne soldater for fare. Afghanistan er det ikke verdt å dø for. Videre understreker han at det veldig sjelden var rett å ta livet av Taliban-soldater fordi han ikke trodde det ville fremme fred i området. Andre soldater som først og fremst fortolker meningen med sin tjeneste i retning av å utøve soldatyrket profesjonelt, er langt mer motivert til å ta livet av fienden. I begge tilfeller er det en

²⁸ Religiøse ledere kan få oss til å tro at andre religioner er demoniske og må utslettes. Totalitære ideologiske ledere kan få oss til å tro at vår ideologi er den eneste rette og at andre må bekjempes med vold og tortur. Psykologisk innsikt i sterke krefter som gruppepress og autoritet kan få mennesker til å utføre bestialske handlinger eller se på bestialske handlinger.

klar sammenheng mellom soldatenes fortolkning av meningen med oppdraget og motivasjonen til å ta liv.

Flere av figurantene kan fortelle at de ulike fasene før, under og etter deployering, endrer både motivasjonen og deres forståelse av meningen med oppdraget. Etter å ha gjennomført tjenesten er det få, om noen, av soldatene tror at man vil lykkes i Afghanistan. I det videre arbeidet med analysen av intervjumaterialet vil det bli interessant å undersøke i hvilken grad soldatene opplever oppdraget som meningsfylt selv om de ikke tror på fred i Afghanistan.²⁹

Avdømming - moralske vurderinger i etterkant

I intervjuene har vi også bedt soldatene gi en vurdering av det som de har vært med på. Fra den omfattende PTSD-forskningen kjenner vi til at soldatenes og omgivelsenes subjektive moralske vurdering av krigen har betydning for graden av mestring i etterkant. Vi har lett for å vurdere handlinger i kategoriene rett – galt. Men sannheten er sjelden svart-hvitt. I en moralsk dilemmasituasjon kan vi måtte velge mellom to 30 % løsninger. Til tider vil også noe som egentlig er galt, oppleves som helt nødvendig og rett i en gitt kontekst.

I intervjumaterialet snakker soldatene om flere ulike typer avdømming. For det første har de en løpende samtale med seg selv. Inntrykket er at de aller fleste av soldatene bedømmer sine handlinger som moralsk gode og ikke sliter med dårlig samvittighet. For det andre er det tydelig at den sosiale konteksten i avdelingen spiller en helt avgjørende rolle. For å kunne forsvare sitt eget valg er soldatene opptatt av at de vet at avdelingen stiller opp for familien hvis det skjer noe. Våre funn er at de langt på vei får meget god støtte for sine valg i avdelingen og av kolleger. Et tredje nivå som flere nevner er forholdet til den politiske ledelsen. Det er tydelig at anerkjennelse fra politisk ledelse for eksempel gjennom utdeling av medaljer og personlige møter, er av betydning. I et par tilfeller nevnes dette i negative ordelag fordi anerkjennelsen har vært urettferdig eller har uteblitt. Soldatene er også opptatt av de nærmestes vurderinger. Vårt inntrykk er at det er avgjørende for soldatene å ha støtte fra de nærmeste, men at denne støtten ikke behøver bety at familien forstår meningen med oppdraget. Her ser det ut til å være godt nok for soldatene at familiene godtar og anerkjenner at de velger å dra ut.

²⁹ I det videre arbeidet med analysen av materialet vil vi analysere de ulike fasene soldatene gjennomgår, opptrening – operativ tjeneste og tiden etter de kommer hjem. Hvordan endrer de sin forståelse av mening og opplevelse av motivasjon? Vi ønsker også å se nærmere på om deres opplevelse av mening er avgjørende for deres mestring i etterkant. I intervjuene har vi også fokusert på hvordan soldatene håndterer det moralske stresset før, under og etter et oppdrag. Her har vi forsøkt å kartlegge hvilke strategier soldatene bruker, og bedt dem gi tilbakemelding på hvilke strategier som de mener har bidratt til mestring under oppdraget og etter at de er kommet hjem til Norge.

Menneskets tvetydighet og potensielle ondskap

Det onde som det godes skygge

Voldsanvendelse er et av flere mulige virkemidler i offisersyrket (management of violence). Menneskeheten har en destruktiv side. Den blir tydelig når situasjonen blir kaotisk og kulturen trues. I krig vil de fleste av oss ta liv og utføre voldelige handlinger.

Menneskets destruktive side kan beskrives som vår dyriske side. Når kulturen bryter sammen og vi settes i en livstruende og ekstremt stressende situasjon, kommer menneskets underliggende *instinktive*, nedarvede og primitive reaksjoner frem. Vi kan forklare våre psykologiske reaksjonsmønstre med våre forfedres kamp for tilværelsen. For å kontrollere dette må mennesket utvikle *karakterstyrke* og gode holdninger. En ser så for seg at de gode holdningene vil regulere følelsene og påvirke våre handlinger positivt (Mæland 2004, 243-250).³⁰ Dette kan forklare en del av situasjonene der mennesker tar liv. Men en slik forståelse tar ikke høyde for menneskets kreative, utspekulerte og infame evne til å påføre andre ondskap. Mennesker utfører ikke ondskap bare når de er følelsesmessig ute av balanse, presset og truet på livet. Ondskapen fremtrer ofte som avansert, kald og beregnende. Vår ypperste vitenskap og vår aller siste teknologi brukes også for å utslette fienden. Soldater gjennomfører tortur med en kald kynisme og med en planlegging som langt overgår dyrenes. I menneskets iver etter å påføre andre mennesker smerte, kan det tvert imot se ut til at vi fremviser mot, viljestyrke, ansvars glede og utholdenhet. Egenskaper som i utgangpunktet betraktes som dyder. Det kan derfor hende at vi trenger andre forklaringsmodeller som utfyller bildet.

Menneskets destruktive side kan forstås som en skyggeside ved menneskets evne til å gjøre det gode og skape noe estetisk vakkert (Waalder 2011, 8 ff).³¹ Det gode og det vakre forutsetter noe tilsvarende ondt og heslig for å kunne eksistere. Det betyr at vi aldri kan utrydde ondskapen. Den vil alltid finnes som det godes skyggeside og følgesvenn. Det onde og vår mulighet til å velge det onde vil

³⁰ Bård Mæland fører her en meget interessant diskusjon om forholdet mellom følelser, holdninger og handlinger. Han mener holdningene våre er avgjørende for å kunne kontrollere de negative (amoralske) følelsene og påvirke våre handlinger positivt.

³¹ «Det er umulig, at det onde kan forsvinde; for det er nødvendig, at der altid findes noget, som er i modsætning til det gode.» Platon (Thielst 2001, 59).

«Any one of our special attributes contains the possibility of its opposite negative, as in the dichotomies of love – hate; pride – arrogance; self-esteem – self-loathing» (Zimbardo 2007, 230).

«If only there were evil people somewhere, insidiously committing evil deeds, and it were necessary only to separate them from the rest of us and destroy them. But the line dividing good and evil cuts through the heart of human being. And who is willing to destroy a piece of his heart?» Alexander Solsjenitsyn (Waller 2007, 171).

ikke forsvinne ettersom menneskets kultur utvikler seg. Det onde er der alltid som et potensial, skjult i alt det gode vi har. Jo mer godt vi føler, tenker og gjør, jo mer potensielt ondt kan vi gjøre. En sivilisert og godt utviklet kultur på det sosiale, økonomiske og tekniske området rommer uante muligheter for sosial ekskludering, økonomisk utnyttning og voldsutøvelse i terror og krig. Teknisk avansert utstyr muliggjør avansert og effektiv ondskap. Hvis vi fastholder at mennesket er fritt og kan velge, betyr det at potensialet for å utføre ekstremt onde handlinger øker ettersom kulturen vår utvikler seg. Intervjumaterialet avdekker ikke noen ekstrem form for ondskap. Men forståelsen av ondskap som det godes skygge er utgangspunktet for å drøfte om det onde og heslige alltid er frastøtende. Mye kan tyde på at det onde og heslige har en egen tiltrekningskraft på mennesket.

Delight of destruction

Anyone who has watched men on the battlefield at work with artillery, or looked into the eyes of veteran killers fresh from slaughter, or studied the descriptions of bombardiers' feelings while smashing their targets, finds hard to escape the conclusion that there is a delight in destruction (Gray 1970, 51. Vår utheving).

- [D] et var som å miste jomfrudommen[...]. Det var veldig surrealistisk, bare å se at noen, se at noen bare klappet sammen. Og du har gjort det og du vet at du har drept en person. Det var veldig spesielt og veldig surrealistisk. Det ble helt sånn. Det ble en rus da kan man si, en positiv rus, som ja, en følte seg veldig vel, men etter hvert så kom det tanker om ja, herre gud, hva har jeg gjort nå og kommer det her til å prege meg resten av livet. Men, nei, det var i det hele tatt veldig uproblematisk (Norsk soldat 30 år – Afghanistan. Vår utheving).

Sitatene over er hentet fra to helt ulike kriger, 2. verdenskrig og krigen i Afghanistan. Fenomenet kan beskrives som gleden ved å ødelegge. Dette fenomenet er tabubelagt, noe vi tror henger sammen med en helt nødvendig og naturlig skamfølelse. Hvilke psykologiske mekanismer er det som får oss til å løpe til og se på når ulykker skjer og hus brenner? Hva er det som gjør at voldskriminalitet og voldsutøvelse på film er spennende? Hos Freud beskrives menneskets destruktive og aggressive side (destrudo) som en helt naturlig del av menneskets egenskaper som vi må lære oss å beherske og innskrenke, fordi «[d]et er disse som fremfor noe annet vanskeliggjør samlivet mennesker imellom og truer dets bestående» (Freud 1992, 90).

Vi tror det av flere grunner er viktig å analysere fenomenet for å forstå det. Dette er følelser som vi må regne med at soldater vil få i en krigssituasjon. Det er derfor viktig at de lærer om det i forkant. Videre må vi trene soldatene på besinnelse. Ingen vold er mer ustyrbar enn den som primært styres av følelser, enten

det er rettferdig sinne eller gleden over å ødelegge. Men like viktig er det at vi lærer oss å snakke med soldater om de følelsene som kan være skambelagt. Følelser er i seg selv amoralske. En god debriefing bør også omfatte de følelsene man ikke er stolt av.

Noen oppsummerende kommentarer

I arbeidet med analysen av materialet vil det være vesentlig å se nærmere på sammenhengene mellom de ulike faktorene beskrevet i punkt 1 – 6. En nærmere analyse av forholdet mellom motivasjon, mening, kohesjon, opplevelse av moralsk stress, ansvar og beslutningstaking kan gi oss viktig kunnskap med betydning for opplæring, trening og oppfølging. I det følgende vil vi antyde noen tendenser i materialet som kan tyde på at noen vanlige tanker om soldater ikke medfører riktighet.

Autoritet, lydighet og betydningen av kohesjon i gruppen

Det er lett å tro at soldater trenger et sterkt autoritært system for å klare å ta liv og at de først og fremst må drilles i lydighet og lojalitet. Vårt materiale viser at norske soldater ikke har motforestillinger mot å ta liv og er motivert til å gjøre det hvis: 1) det er en truende situasjon 2) kameraten er truet 3) når konteksten tilsier det 4) når en definert fiende skyter på dem.

Soldater på ulike nivåer i den militære organisasjon ser ut til å oppleve ansvar for valgene som tas og opplever selv og ha tatt en beslutning når liv blir tatt. Det norske forsvar oppleves ikke hierarkisk av soldater som er i tjeneste. Dette kan skyldes bruken av oppdragsbasert ledelse.

Autoritet ser ut til å være en mindre viktig faktor for norske militære når de beslutter å ta liv. Gruppekultur og kohesjon ser ut til å være viktigere sosialpsykologiske påvirkningsfaktorer i norsk militær kultur.

Mening og motivasjon.

En klar tendens i intervjumaterialet viser at soldater ikke tror at oppdraget i Afghanistan vil lykkes slik at fred blir resultatet. Meningen med og motivasjonen til soldatenes deltagelse i oppdraget knyttes i større grad opp til yrke, karriere eller gruppetilhørighet. Forståelsen av meningen med oppdraget påvirker deres vilje til å ta liv i retning av en mer restriktiv og forsiktig linje. Ingen mener Afghanistan er verd å dø for.

Synet på motstanderen

Soldatene vi har intervjuet omtaler fienden med respekt. Ingen ser ut til å ville drepe som et resultat av negative følelser for motparten. Vi har ikke funnet bruk av nedsettende språk i omtalen av fienden og ikke tendenser til negativ kohe-sjon. Når soldatene i vårt materiale tar liv av fienden, begrunnes det ikke med hat og sinne.

Avdømming og mestring

I vårt materiale virker det som om de aller fleste soldatene mestrer de sterke opplevelsene godt. Det gjenstår å analysere grunnene til dette, men gruppetilhø-righet ser ut til å være en av faktorene. Videre er det mange som peker på bruken av egne ledere og egen prest/psykolog ved gjennomføring av debriefing som vesentlig. Tilhørighet ser ut til å være viktigere enn bruken av profesjonelle res-surser. Mange soldater er, direkte eller indirekte, opptatt av egen avdømming når de har tatt liv. Det er tydelig at de har en pågående dialog med seg selv om det de har gjort er moralsk rett. Også vurderinger gjort av kamerater, militære ledere og politikere har betydning. Soldatene opplever moralsk stress når familien ikke forstår meningen med krigen og opplever deres innsats som problematisk. Det ser ut til å være en klar sammenheng mellom mestring, avdømming, motivasjon og forståelse av mening. Det er viktig for soldatene å oppleve eget ansvar for mestringen i etterkant. De er i utgangspunktet friske, opplever selv at de har valgt å delta i krigen og bør derfor ikke behandles som ofre.

Å ta liv

Vi mener det er en tendens i intervjuene som går i retning av at hypotese I er rett. De fleste av soldatene angrer ikke på at de har tatt liv. Det må presiseres at vi her snakker om situasjoner der de har vært i kamp. Soldatene vi har snakket med, er ikke kyniske og følelsesløse, men reflekterte, empatiske og moralsk sen-sitive. Det virker ikke som om det å ta liv er et resultat av at soldatene har koblet ut moralen og handler på instinkt. Alle soldatene i materialet tar liv som et resul-tat av en rasjonell beslutning og har i etterkant reflektert mye over situasjonene der de tok liv. Med bakgrunn i dette begrensede materialet er det ikke mulig å trekke en entydig konklusjon, men tendensen er klar. Mange soldater vil oppleve det som naturlig og moralsk rett å drepe i krig, mens noen vil oppleve det mer problematisk. To faktorer synes avgjørende; gruppen de tilhører og krigssitua-sjonen. Det betyr at vi ikke entydig kan trene soldater opp til å koble ut moralen i forkant av en krig, piske opp stemningen rett før operasjoner og forutsette at

soldatene har dårlig samvittighet i ettertid.³² Vi må i like stor grad trene dem opp i besinnelse og det vi kan kalle moralske innkoblingsmekanismer for å hindre at soldater tar livet av flere enn nødvendig. Skal vi så i etterkant snakke om reaksjoner på kamp, må vi forvente at soldater har en veldig ulik opplevelse av krigen. Det må ikke overraske oss om mange har opplevd det som en følelsesmessig positiv og sterk opplevelse å ta liv i en kampsituasjon der de selv var truet.

Litteratur

- Bandura, Albert. 1990. «Mechanisms of Moral Disengagement.» I W. Reich (Ed.), *Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, Theologies, States of Mind*, Cambridge:University Press.
- Ben-Shalom, Uzi. Klar, Yechiel og Benbenisty, Yizhak. 2012 . «Characteristics of Sense-Making in Combat.» I *The Oxford Handbook of Military Psychology*. Janice H. Laurence and Michael D. Matthews. Oxford: Oxford University Press.
- Bourke, Johanna. 2000. *An intimate history of killing*. London: Granata books.
- Browning, Christopher R. 1998. [1992] *Ordinary Men. Reserve police battalion 101 and the final solution in Poland*. New York: Harper Perennial.
- Darley, John. M. og Latané, Bibb. 1968. «Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility». *Journal of Personality and Social Psychology* 8: 377-383.
- Freud, Sigmund. 1992. *Nytt i psykoanalysen*. Oslo: Gyldendal
- Freud, Sigmund. 1977. [1973] *New Introductory Lectures on Psychoanalysis*. London: Penguin books.
- Gray, J. Glenn. 1970. *The Warriors: Reflections on Man in Battle*. Lincoln and London: University of Nebraska Press.
- Grossmann, Dave. 1996. *On Killing*, New York: Back Bay Books.
- Huntington, Samuel. 1957. *The Soldier and the State*, Cambridge Mass.: Cambridge University Press.
- Kaufmann, Geir og Astrid. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen:Fagbokforlaget.
- Kundera, Milan. 1984. *Tilværelsens uutholdelige letthet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Larsson, Gerry. 2010. *Lederskap under stress*. Malmö: Liber.
- Marshall, S.L.A 1996. *Men against fire*. Norman, Okla.: University of Oklahoma Press.
- Milgram, Stanley. (1961). «Nationality and conformity». *Scientific American*, 205 (6), 45–51
- Møller, Lars. 2010. *Vi slår ihjel og lever med det*, København: Informations Forlag.
- Nilsson, Sofia, Sjöberg, Misa, Kallenberg, Kjell and Larsson, Gerry. 2011. «Moral Stress in International Humanitarian Aid and Rescue operations: A grounded Theory Study». *Ethics and Behavior*, 21: 49-68.
- Petersen, Anders. 2012. «Individualismens overdrev – En aktualisering af Durkheims og Simmels individualismeperspektiver set i lyset af Charles Taylors kritik af samtidens autenticitetsforståelse» *Sosiologi i dag*, Årgang 42, NR. 2/2012 s.70-87.

³² Moralsk utkoblingsmekanismer, se Bandura 1990.

- Prenter, Regin. 1979 [1967]. *Skabelse og genløsning: dogmatik*. 7. opplag. København: G.E.C. Gads forlag.
- Rest, James. 1986. *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sjøvold, Endre. 2006. *Teamet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skjervheim, Hans 1996. *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Waaler, Gudmund. 2011. «Ondskapens akse, hvor går den?» I *PACEM* 14:1 (2011), s. 5-30
- Waaler, Gudmund. 2012. *Nattverden som offer*. Stavanger: Eide forlag.
- Waller, James. 2007. *Becoming Evil. How Ordinary People Commit Genocide and Mass Killing*. Oxford: University Press.
- Winslow, Donna. 1999. «'Misplaced Loyalties'; the Role of Military in Culture in the Breakdown of Discipline in Two Peace Operations.» I McCann, C. and Pigeau, R. (red) *The Human in Command*. New York: Plenum Press. s 265-82.
- Thielst, Peter. 2001. *Det onde og latterens lyst*. København: Det lille forlag.
- Taylor, Charles. 2002. *Modernitetens ubehag – autenticitetens etik*. Århus: Philosophia.
- Zimbardo, Philip. 2007. *The Lucifer Effect. How Good People Turn Evil*. New York: Random house.

Gudmund Waaler, Sjøkrigsskoleprest ved Sjøkrigsskolen i Bergen. Hovedansvar for undervisning i etikk. 2011. Nattverden som offer. Stavanger: Eide forlag. PhD 2010: «Nattverden som offer. En komparativ systematisk analyse av synet på det eukaristiske offer hos Carl Fr. Wisløff, Regin Prenter og Gustaf Aulén.» Medforfatter til boken Etikk og militærmakt (2008). Nils Terje Lunde og (red.). Oslo: Forsvarets skolesenter.

Ledarskap vid kriser: Inverkan av stress och emotioner

AV GERRY LARSSON

Denna artikel handlar om ledarskap och samverkan vid hantering av kriser. Temat kan synas ambitiöst och avgränsningar är nödvändiga. Ett val har därför gjorts att främst behandla hur stress och emotioner inverkar på ledarskap i krissituationer som innefattar behov av samverkan mellan olika aktörer, till exempel mellan civila och militära organisationer. Texten bygger till stor del på ett kommande kapitel (Larsson, under tryckning) i den svenska Myndighetens för samhällsskydd och beredskap skrift *Grunder för ledning och samverkan*.

Utmaningar vid krishantering

Låt oss inleda med krishanteringens yttre sammanhang. Yttre rambetingelser innefattar de geografiska, klimatmässiga, politiska, ekonomiska, teknologiska, sociala och kulturella förhållanden som råder vid olyckan, krisen eller katastrofen. Förutsättningarna är självfallet annorlunda om en omfattande översvämning drabbar en nordisk region eller ett område i ett fattigt utvecklingsland. Även i det nordiska fallet är dock kunskap om sammanhanget i stort och dess komplexitet betydelsefull, särskilt för chefer på högre och mellannivåer. Som exempel kan nämnas att chefer på dessa nivåer sällan kan påverka de politiska processerna, dessa måste vanligtvis accepteras. Har man emellertid kunskap om den politiska nivån underlättas förståelsen av politiska processer och beslut som är ramgivande för insatsen.

Omgivningsförhållanden är ofta oklara och svårförutsägbara vid kriser, särskilt i det inledande skedet innan man fått en överblick (Fredholm, 1999). Detta medför att de högsta nivåernas planer och beslut behöver rymma ett stort mått av flexibilitet för de chefer som arbetar operativt. Om det högre ledarskapet inte litar på de underliggande funktionerna kommer initiativ underifrån att hämmas och man riskerar att hamna i dysfunktionell toppstyrning (mikromanage-

ment). Finns däremot tillit finns goda förutsättningar från effektivt agerande (Borins, 2002; Cameron, Kim, & Whelton, 1987; Helsloot, 2005). Tillit är därför ett centralt begrepp när krishantering betraktas ur ett humanperspektiv.

Tidsfaktorn är ofta avgörande i inledningsskedet av kriser. En vanlig kommentar från erfarna chefer är att det är bättre med en 70-procentigt genomtänkt insats direkt än en 100-procentlig när det är för sent! Stora, komplexa händelser som kräver samordning mellan olika politikområden riskerar att bli kritiska härvidlag. Ett välkänt exempel är den tidsfördröjning som drabbade den svenska hjälpinsatsen vid tsunamikatastrofen i Sydostasien 2004.

Bråttom-kravet får även andra konsekvenser när flera olika organisationer ska samverka. Önskad tid att lära känna sina samverkanspartners saknas. Denna utmaning, att kunna samverka under stress i en tillfälligt sammansatt grupp, behandlas senare i texten.

Kort förberedelsetid har också en effekt på vilka personella och materiella resurser som finns att tillgå vid inledningen av en insats. Operativ personal kan hamna i omöjliga situationer om de inte har rätt bemanning och utrustning. Det finns många goda exempel från historien på hur personer från olika verksamheter flexibelt löst lägen med resursbrist. A har till exempel fått tillgång till B:s utrustning, något som ofta skett «under radarn» för högre nivåer. Det finns ett talesätt som passar bra här: «Jobba smartare, inte hårdare». Organisatoriska förutsättningar för detta diskuteras i nästa avsnitt.

Samverkan handlar om att två eller flera aktörer och organisationer ska fungera tillsammans. Detta underlättas om man har kunskap om varandras organisationskulturer. Dessutom har en organisation ofta inte *en* gemensam kultur utan flera subkulturer. En stor utmaning ligger därför i att alla visar ömsesidig respekt för varandra. När alla inblandade tycker att just deras verksamhet är viktigare än alla andras står samverkanssträvanden inför en rejäl uppförsbacke. De krav som detta ställer på främst chefer behandlas i ett senare avsnitt om individuella förutsättningar.

Organisationer under stress och emotioner

Nästan alla organisationer som kan bli inblandade i prevention och hantering av kriser har en hierarkisk grundstruktur. Antalet nivåer kan variera liksom avståndet dem emellan (vertikal differentiering). Uppgifter på en och samma nivå kan också variera från att alla gör samma sak till att alla gör olika (horisontell differentiering). Verksamheten kan också vara mer eller mindre geografiskt utspridd (spatial differentiering). Oavsett hur den organisatoriska profilen ser ut i dessa

avseenden så råder i grunden en hierarkisk maktstruktur (Abrahamsson & Anderzen, 2005).

Grundläggande drag i hierarkiska organisationer är enligt Webers (1948) klassiska byråkratiteori precision, disciplin och förutsägbarhet. Aktörerna förväntas också agera emotionellt neutralt. Man förväntar sig ett rationellt och tillförlitligt regel- och rutinföljande. Hur stämmer då detta med hantering av kriser som bara delvis går att förutsäga och där kreativitet och flexibilitet kan ha en avgörande betydelse? Forskningen här är inte entydig. Några hävdar att den rigida strukturen utgör ett hinder (Kendra & Wachtendorf, 2003). Andra menar tvärtom att *brist* på struktur skapar problem vid krishantering och att byråkratier, när de fungerar som bäst, är överlägsna andra organisationsformer vad gäller snabb och välriktad respons (Abrahamsson & Anderzén, 2005; Lanzara, 1983; Mattox, 2001). I åtminstone ett avseende kan man dock konstatera att klassiska byråkratikännetecken har mindre betydelse i samband med kriser och olyckor. Detta gäller förutsägbarhetskriteriet eftersom kraven på ledning och samverkan kan förändra snabbt och svåröversägligt under en insats olika faser (Hannah, Campbell, & Matthews, 2010).

Vi går vidare och noterar ett annat förhållande av vikt vid organisatorisk samverkan. Det handlar om organisationernas syfte och mål. Vissa organisationer är till stor del tillskapade för att hantera krislägen. Typfall här är «blåljusorganisationer» och försvaret. Andra organisationer finns primärt till av helt andra skäl. Hit hör merparten av offentlig och privat verksamhet. När komplexiteten i samhället ökar och «allting hänger samman med allting», så blir följden oundvikligen att organisationer med olika beredskap och kompetens inför nödlägen måste fungera ihop även om de har olika «operativt tempo».

Ett exempel på det sistnämnda är svenska organisationers situation i samband med tsunamikatastrofen 2004. Händelsen inträffade under julhelgen. Flera organisationer som normalt sett är inriktade mot akuta insatser påverkades negativt av detta eftersom fler i personalen var lediga. På Socialstyrelsen blev tidpunkten å andra sidan gynnsam. Julledigheten medförde en minskning i den vardagliga ärendehantering och mer kraft kunde ägnas åt tsunamikatastrofen. «Vilken tur att det hände under julledigheten» var ett typiskt intervjuvar vi fick vid en studie av krishantering (Alvinus, Danielsson, & Larsson, 2010a).

Länkar

Utöver de två förhållanden som hittills tagits upp – byråkratisk hierarki eller inte och krisinriktad organisation eller inte – så finns det ett tredje område som ska

belysas. Det handlar om hantering av emotioner i organisationer. Först dock en passus om så kallade organisatoriska länkar (*boundary spanners*). Det handlar om personer i en organisation som har en relativt fri roll gentemot omvärlden. «Handla först och fråga sen» skulle man kunna säga. Det förutsätter att det finns en stark tillit från ledningens sida gentemot dessa personer. Som länkar kan de agera tämligen fritt och «nätverka» utanför organisationens gränser. De kan ses som ett verktyg som byråkratin har till sitt förfogande för att bli mer flexibel och anpassningsbar. Om länken skulle missbruka sitt förtroende kan skadan för organisationen bli betydande och personen i fråga torde få se sig om efter ett annat jobb (Alvinus, Danielsson, & Larsson, 2010b).

En illustration, ånyo hämtad från tsunamikatastrofen, är hur dåvarande Räddningsverkets insats leddes. Chefen för de internationella insatserna var mycket erfaren. Myndighetens ledning gav honom fritt spelrum att leda insatser. Hans sätt att hantera denna frihet var att snabbt och flexibelt agera och därefter fortast möjligt orientera myndighetschefen om vad som gjorts och få det förankrat. Hade hierarkin strikt vidmakthållit en toppstyrd befälskedja hade inte detta varit möjligt och insatsens kvalitet hade sannolikt försämrats (Alvinus, Danielsson, & Larsson, 2010a).

Den nu redovisade typen av länk har vi benämnt «planerad». Vid kriser framkommer ofta även en annan typ som kan kallas «spontan länk». Det kan handla om enskilda personer eller grupper som på eget initiativ erbjuder den organiserade insatsverksamheten sina tjänster. Det kan till exempel vara personer som till vardags arbetar inom akut insatsverksamhet och som nu under ledig tid råkar befinna sig i området. Ur organisatorisk synpunkt blir detta en helt annan situation än vad fallet är med planerade länkar. Det finns ingen erfarenhetsbaserad tillit gentemot den/de spontana länkarna (vet man exempelvis säkert om han/hon faktiskt är sjuksköterska så som han/hon säger?). Ansvar i fall något blir fel ligger också kvar hos chefer i den formella organisationen (Alvinus, Danielsson, & Larsson, 2010b).

Om den/de spontana länkarna uppenbart fyller ett behov och tas emot väl av den formella organisationen kan deras bidrag bli värdefulla. Finns inte detta behov handlar det snarast om att vänligt men bestämt tacka nej till deras erbjudande, förhoppningsvis på ett sätt så att de inte känner sig sårade (Alvinus, Danielsson, & Larsson, 2010b).

Förtroendeskapande

Tillbaka till emotionshantering i organisationer. Vi tar planerade länkar som illustration eftersom deras friare agerande ömsom inom och ömsom utom organisationen kan ställa frågan om emotionshantering på sin spets. Här beror framgång i arbetet många gånger på den planerade länkens förmåga att under starkt påfrestande förhållanden hålla såväl de egna som olika samverkanspartners känslor under kontroll. Det kanske mest centrala i denna typ av relationer är att skapa förtroende. Vi har i aktuell forskning identifierat några huvudtyper av detta och den följande texten bygger på denna studie (Alvinus, Kylin, Starrin, & Larsson, under tryckning).

Vid samverkan behöver förtroende byggas upp på flera nivåer mellan personer som möts, mellan grupper och mellan organisationer. Att få till detta handlar om att man initialt försöker göra ett gott intryck. Genom medvetna handlingar vill parterna förmedla en känsla av trovärdighet och samtidigt undvika misstro. Man försöker agera så att man uppfyller de rollförväntningar som de andra aktörerna har (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). Samma processer gäller även i det följande för att bibehålla förtroende, det gäller att undvika misstag som kan förstöra uppbyggd tillit och det egna ryktet. Det framkom i nämnda studie att skickliga länkar hanterar sig själva och sina känslor, liksom samverkansparten och dennes känslor, genom något vi benämner smidighet (Alvinus et al., under tryckning).

En typ av smidighet i samverkanssituationer kan benämnas *kulturell smidighet*. Det handlar om att kunna hantera kulturella koder, vanor, ritualer etc (till exempel hur polischefer brukar uttrycka sig). För att bygga förtroende behöver man kunna anpassa sig till den andra. Uttrycket «att tala med bönder på bönders vis och med lärde på latin» stämmer bra här. Om man i en samverkanssituation är gäst hos sin partner har likaledes talesättet «ta seden dit man kommer» stor relevans. Att visa denna typ av receptivitet är en byggsten i förtroendeskapande (Alvinus et al., under tryckning).

En annan typ av smidighet benämner vi *strukturell smidighet*. Här handlar det om att kunna «läsa av» och hantera makt, status, hierarki och liknande hos samverkansparten. Givet att man har en valmöjlighet kan det exempelvis vara klokare att använda sig av en äldre erfaren överläkare än en ung, nyutbildad sjuksköterska, om det gäller att få sin röst hörd i en samverkanssituation där man vet att motparten är mycket traditionalistisk och auktoritär. Det kan också handla om att välja en person i den egna organisationen som man vet är duktig på att snabbt visa hög fackkompetens inom något område som krävs i den aktuella si-

tuationen. Detta blir ett förtroendegivande sätt att uppvisa duglighet (Alvinus et al., under tryckning).

En tredje och sista form benämner vi *smidighet i riskfyllda situationer*. Här handlar det om att ha en fingertoppskänsla för olika yttre krav som kan framkalla känslor som rädsla, vrede, frustration eller skam hos samverkansparten. Detta kräver att man kan kontrollera sina egna känslor och förbli lugn. Det kan också handla om att känna av om stämningen börjar bli obehaglig eller rent av hotfull. Att kunna dämpa samverkansparten i dessa situationer illustrerar denna form av smidighet. Ett skämt med ett inslag av självkritik kan exempelvis vara förlösande. Denna form av smidighet kan också innefatta att man på ett snyggt sätt drar sig ur en situation om man ser att en konfrontation annars tycks vara oundviklig (Alvinus et al., under tryckning).

För att avrunda denna del lite mer organisationsteoretiskt så kan emotionshantering på denna nivå förstås med hjälp av det engelska (och svåröversatta) begreppet *emotional regimes* (Reddy, 2011). Olika samhällen och organisationer utvecklar olika regler, myter och berättelser för hur känslor ska uttryckas, ett slags ramverk med andra ord. Detta lär man sig och internaliserar genom utbildning och vardaglig inskolning i yrket (Larsson et al., 2006).

I fallet med insatsorganisationer torde följande «regel» känneteckna det emotionella ramverket i samband insatser: «Koncentrera dig på uppgiften och låt inte känslorna störa och ta över» (Sjöberg, Wallenius & Larsson, 2006). Ur detta betraktelsesätt kan den byråkratiska organisationen ses som funktionell när det gäller att styra emotioners uttrycksformer och hantering vid akuta insatser. Jag återkommer till emotioner och deras hantering utifrån ett individperspektiv senare i texten.

Tillfälligt sammansatta grupper

Inom insatsverksamhet är det vanligt med tillfälligt sammansatta enheter som ska lösa en given uppgift. Verksamheten förutsätter att det finns tillit mellan gruppmedlemmarna. Tillit utvecklas vanligtvis över lång tid i grupper som är relativt stabila avseende bemanning (så kallad kunskaps- eller erfarenhetsbaserad tillit). Detta betyder att i en tillfälligt sammansatt grupp så är de villkor som traditionellt behövs för att bygga upp tillit inte uppfyllda.

För att få personer som inte känner varandra väl att omedelbart samarbeta effektivt, måste de fås att reducera sin inre osäkerhet om de andra personerna genom något som liknar tillit. Detta specialfall av tillit har kommit att benämnas *snabb tillit* (Hyllengren et al., 2011; Larsson, 2005; Meyerson, Weick, & Kra-

mer, 1996). Man måste helt enkelt agera som om tillit finns, eftersom det inte finns tid att låta tilliten långsamt växa fram. Man sätter därför i gång att agera, eftersom det inte finns något val - gör man inget misslyckas man med uppgiften. Det finns ingen plats för «surdegär» eller «gnällpottor». Tempot och det som står på spel frammanar en «kom-igen-nu»-attityd (Larsson, 2005, 2010).

Forskning visar att snabb tillit utvecklas bättre i tillfälligt sammansatta grupper om kunskapens auktoritet får råda (Ben-Shalom, Lehrer, & Ben-Ari, 2005). Detta betyder att den tillfälligt sammansatta gruppen leds på ett sätt som gynnar att de som har kunskap om och erfarenhet av liknande situationer som den man nu står inför uppmuntras att komma fram med sina synpunkter. Ett radikalt annorlunda fall uppstår i grupper som präglas av prestige och den formella auktoritetens ordning. I det sistnämnda fallet riskerar man att tappa tempo och kvalitet i arbetet eftersom de som vet mest inte tillåts göra sin röst hörd (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996).

Tillfälligt sammansatta grupper är vanliga på såväl stabs- som fältnivå vid hantering av kriser. Detta medför att forskningsfynden om betydelsen av att kunskapens auktoritet ska få råda får en särskild innebörd. Det ställer stora krav på ledarskapet och på tillit när man ska beakta synpunkter från gruppmedlemmar vars kompetenser man inte själv besitter i lägen där det är ont om tid och mycket står på spel.

Individnivå – stresshanteringsförmåga och social kompetens

För att fungera bra i en påfrestande miljö är hög stresstolerans nödvändig. Forskning visar att god stresshanteringsförmåga sammanfaller med effektivt ledarskap (Larsson, 2010). Detta gäller såväl förmåga att kunna bemästra egna känslor under stress (*intrinsic regulation*) som att kunna agera så att andra kan hantera sina känslor (*extrinsic regulation*).

Området är väl beforskat och rymmer flera centrala teoretiska begrepp. Hit hör Lazarus (1966, 1991, 1999) klassiska begrepp problem- respektive emotionsinriktad stresshantering (*problem- and emotion-focused coping*). Den probleminriktade delen handlar om rationellt agerande för att förebygga, hantera eller mildra något stressfyllt. Den emotionsinriktade innefattar olika tekniker och knep vi använder oss av för att bemästra negativa känslor. Typiska exempel är positivt tänkande, medveten självbehärskning, distansering (göra något annat en stund), segmentering (att dela upp en jobbig uppgift i små steg och koncentrera sig på ett i taget) liksom olika former av spänningsreducering. Till de sistnämnda hör att prata av sig, att skämta, att motionera, att tröstata, att röka och att

dricka sig berusad. Såväl problem- som emotionsinriktad stresshantering förekommer parallellt i alla prövande situationer. En del av bemästringen bygger på medvetna ansträngningar, andra delar bara sker automatiskt på en förmedveten nivå.

Personer som är bra på att samspela socialt med andra har ett försteg när det gäller ledarskap. Kommunikativ skicklighet handlar om att kunna uttrycka sina idéer med ord, med kroppen och skrift. Liksom i en diskussion tidigare i kapitlet handlar det mycket om flexibel anpassningsförmåga. I en samverkanssituation blir det således viktigt att kunna anpassa ordval och undvika tekniska termer som bara förstås av personer ur de egna leden. Relaterat till detta är förmågan att lyssna på andra, liksom att uppmärksamma alla övriga och visa att de är betydelsefulla. En utmaning för chefer här är att man leder med befälsrätt inom den egna organisationen den ena stunden, och i samverkansform utan befälsrätt med andra aktörer den andra.

En annan form av kommunikation som tenderar att växa i betydelse är samspellet med media och sociala medier. I dagens högteknologiska samhälle där allt mer bevakas i realtid blir betydelsen av denna kommunikativa färdighet allt större. Detta uttrycks på följande sätt av Förenta Nationerna (FN) i samband med utbildning av personal som ska medverka i fredsbevarande insatser: det finns behov av «en väl utformad och följsam kommunikationsstrategi för att öka förtroendet för fredsprocessen och för att bygga tillit mellan parterna i konflikten» (United Nations, Peacekeeping Operations, Principles and Guidelines, 2008, s. 83, min översättning). God samverkan förutsätter att alla anstränger sig att få med alla i processen. Har man inte diskuterat samma dataunderlag och lägesbild blir det svårt att formulera gemensamma mål («vad») och delade mentala modeller över hur implementering av beslut («hur») ska gå till. Särskilt vid starten av samverkan är god kommunikation viktig. Det är då roller definieras och procedurer etableras. Oklarheter här tenderar leda till senare problem eftersom insatser ofta utvecklas snabbt direkt efter ett inledande möte.

Samverkan kräver således möten och möten tar tid. Särskilt för chefer på högre nivåer blir detta påtagligt. «Numera leder jag genom att gå på möten» som en polis som nyligen blivit befördrad uttryckte det på en av våra ledarskapskurser. Här ställs krav på tålamod och social smidighet på sin spets. För chefer på högre nivåer handlar den sociala kompetensen även om en kommunikativ förmåga att förmedla målbilder, liksom att inspirera och motivera (Yammarino, 1994). Det innebär också att personer som har svårt för detta kan vara olämpliga att använda vid denna typ av samverkan.

Ledarskap vid kriser

Det är ingen överdrift att påstå att det har skrivits mycket kring temat ledarskap vid kriser och intresserade läsare hänvisas till denna rika flora av litteratur. Här görs en avgränsning till några aspekter som är nära förbundna med artikelns kärna – ledarskap och emotionshantering vid kriser.

Känslomässig smitta

Ett välbelagt faktum är att ledarens känslor påverkar hur deras underställda känner sig, både positivt och negativt (George & Brief, 1992). Detta är också en av grundtankarna i modellen Utvecklande ledarskap och dess inspirationskälla *transformational leadership* (Bass, 1998). Idén är att ledare framkallar känslor hos medarbetarna genom sina egna känslor. Ett exempel är när en positiv ledare lyckas skapa engagemang – «vi ska fixa det!». Motsatsen gäller också. En ledare som är uppgiven sprider denna känsla. En sur ledare kan ta död på den mest entusiastiska medarbetare genom upprepade bistra kommentarer som «Nej!» eller «Det går inte». Fenomenet har kommit att benämnas känslö- och beteendemässig smitta i ledarskapslitteraturen (*emotion and behavior contagion*; George, 2000; Kemper, 2011).

Känslö- och beteendemässig smitta är i grunden en generell mellanmännisklig företeelse. Det som gör den speciell i ledarskapssammanhang är den asymmetriska maktrelationen mellan ledare och de övriga. Denna makt ger ledaren större möjligheter att påverka medarbetarna genom sina egna känslor. Responser hos medarbetarna är ofta omedveten och automatisk och kan observeras genom att ledaren ansiktsuttryck och kroppsspråk efterliknas. Den känslö- och beteendemässiga smittan kan gälla såväl enskilda personer som grupper och organisationer.

Soft, hard & smart power

Resonemanget ovan väcker frågan om känslö- och beteendemässig smitta är funktionell eller rent av utgör en farlig manipulation. Vissa personer tycks ha en speciell talang att påverka andra och detta brukar benämnas karisma. Världshistorien ger ett antal exempel på katastrofala följder bland ledare med denna förmåga. Är då karisma hos ledaren alltid av ondo? Självfallet inte, det finns sannolikt betydligt fler goda exempel än onda. Forskningen på området brukar skilja mellan en persondriven och en socialt driven karisma (Bass, 1998). Det är den förstnämnda som riskerar att bli ond i sin konsekvens. Drivkraften hos ledaren är ofta en svag självtillit. Genom social skicklighet och karismatisk

övertygelseförmåga söker han eller hon kompensera denna inre otrygghet. Processen brukar benämnas ego-driven och ledaren själv är ofta omedveten om den underliggande dynamiken.

Det förhåller sig annorlunda med karismatisk påverkan som är socialt driven. Dessa ledare är trygga inombords och använder sin «smittokraft» för medarbetarnas och organisationers bästa (se till exempel Conger & Kanungo, 1998, för fördjupningar).

På ett liknande sätt som att olika individer har olika lätt för att påverka andras känslor och beteenden, så är olikheter härvidlag även relaterade till organisationens «emotionella regelverk» (*emotional regime*) i stort och till hierarkisk nivå. Vissa organisationer tillåter omfattande känslomässig utlevelse medan andra förordar strikt emotionell återhållsamhet. Oavsett vilket så innebär ledarens roll att han eller hon förväntas vara förebild eller ambassadör för organisationens socialt accepterade emotionsnormer. Det är ofta också så att chefer på högre nivåer förväntas vara mer känslomässigt kontrollerade än personer på lägre nivåer (Taylor & Ladkin, 2009). Detta kan bland annat innebära att chefer på hög nivå som är spontana till sin läggning måste anstränga sig medvetet att dämpa spontaniteten (Larsson et al., 2005).

Begreppet «*soft power*» (Nye, 2008) hör ihop med en diskussion om känslor och beteendesmitta. Det handlar om att få andra att vilja samma sak som man själv vill. Ett indirekt sådant sätt att använda denna sortens makt är att förändra det emotionella klimatet så att det blir trevligare. Ledaren kommer då att upplevas mer positivt och medarbetarna kan komma att bli mer motiverade och delaktiga. Det bygger till stor del på att ledaren har en attraktiv personlig framtoning, har tydliga moraliska värderingar och målbilder (Nye, 2008). Vid samverkan med aktörer utanför den egna makt- och mandatsfären finns bara ett alternativ om man vill nå resultat och det är att komma överens. Vid denna typ av förhandling kan social smidighet vara ett effektivt sätt att använda *soft power*.

«Hård makt» finns alltid närvarande (om än tämligen latent ibland) i asymmetriska relationer. Rätt använd benämner Nye (2008) kombinationen av traditionell hård makt och *soft power* för *smart power*.

Krisledarskapets balansakter

Erfarenheten att ledarskap många gånger kan liknas vid en «balansgång på slaklina» torde vara uråldrig. Sannolikt accentueras detta i krislägen. Tillsammans med kollegor har jag i ett antal studier funnit balanstanken fruktbar för förståelse av ledarskap under stress. Ett typiskt exempel utgörs av avvägningen mellan risk

och säkerhet. Läggs alltför stor vikt vid endera av dessa mål vid operativa insatser riskerar man en kostnad inom det andra (Zohar, 2010).

Andra exempel på balansakter är chefens behov av frihet och eget initiativtagande å ena sidan, och krav på att följa inövade standardrutiner å den andra. Särskilt i krisers inledningsskede, där läget ofta är kaotiskt, har många beskrivit ett behov av att få agera utanför de ordinarie ramarna. Regelverk och rutiner upplevs inte vara anpassade till den unika här-och-nu-situationen. Vår erfarenhet är att ett begränsat initiativtagande i detta skede kan vara gynnsamt i fall det inövade alternativet uppfattas som handlingsförlamande. En snabb återgång till det regelstyrda agerandet är sen att rekommendera. Blir frisvängandet för stort eller för varaktigt, kan insatsen som helhet försämrast. Det är inte enkelt att sitta på en högre hierarkisk nivå och koordinera flera «frifräsande» underställda chefer (Alvinus, Danielsson, & Larsson, 2010a).

Balans mellan effektivitet och moralisk övertygelse kan vara ett annat exempel (Nilsson et al., 2011), liksom balans mellan att närvara som chef eller låta de underställda sköta sig själva (Fors Brandebo & Larsson, 2011). På olika sätt tycks alla dessa balansgångar knyta an till den eviga mänskliga avvägningen mellan känsla och förnuft.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Anderzén, J. A. (2005). *Organisation: Att beskriva och förstå organisationer. Upplaga 4*. Malmö: Liber.
- Alvinus, A., Danielsson, E., & Larsson, G. (2010a). Structure versus freedom: Leadership during the rescue operation following the 2004 tsunami. *International Journal of Emergency Management*, 7, 304-322.
- Alvinus, A., Danielsson, E., & Larsson, G. (2010b). The inadequacy of an ordinary organization: Organizational adaptation to crisis through planned and spontaneous links. *International Journal of Organizational Behaviour*, 15, 87-102.
- Alvinus, A., Kylin, C., Starrin, B., & Larsson, G. (in press). Emotional smoothness and confidence building: Boundary spanners in a civil-military collaboration context. *Journal of Work, Organization and Emotion*.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. London, UK: Lawrence Erlbaum Associated, Publishers.
- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z., & Ben-Ari, E. (2005). Cohesion during military operations: A field study of combat units in the Al-Aqsa intifada. *Armed Forces & Society*, 32, 63-79.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 467-476.
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whelton, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Fors Brandebo, M., & Larsson, G. (2012). Influence of IED-attacks on leadership: Dealing with the invisible enemy. *Res Militaris*, 2, 1-26.
- Fredholm, L. (1999). Ledarskap i tidspressat och kritiskt läge. I G. Larsson (Red.), *Ledarskap under stress* (s. 35-48). Karlstad: Försvarshögskolan.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. (2010). Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts. *Military psychology*, 22, 157-189.
- Helsloot, I. (2005). Bordering on reality: Findings from the Bonfire crisis management simulation. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 13, 159-169.
- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjöberg, M., Eid, J., & Kjellvold Olsen, O. (2011). Trust at first sight: Swift trust in leaders in temporary military groups. *Team Performance Management*, 17, 354-368.
- Kemper, T. D. (2011). *Status, power and ritual interaction: A relational reading of Durkheim, Goffman and Collins*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Ltd.
- Kendra, J., & Wachtendorf, T. (2006). *The waterborne evacuation of lower Manhattan on September 11: A case of disturbed sensemaking (Preliminary paper #355)*. University of Delaware, Disaster Research Center.
- Lanzara, G. F. (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction. *Journal of Management Studies*, 20, 71-95.
- Larsson, G. (2005). Snabb tillit: Den nya framgångsfaktorn? I G. Larsson (Red.), *9 noter om NBF* (s. 61-74). Stockholm Försvarshögskolan.
- Larsson, G. (2010). *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber.
- Larsson, G. (under tryckning). Människan: Humanperspektivet. I O. Ekman & C. Uhr (Red.), *Grunder för ledning och samverkan*. Stockholm: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.
- Larsson, G., Bartone, P., Boss-Baks, M., Danielsson, E., Eid, J., Jelusic, L., Johansson, E., Moelker, R., Sjöberg, M., Vrbanjac, A., Bartone, J., Forsythe, G. B., Pruefert, A., & Wachowicz, M. (2006). Leader development in natural context: A grounded theory approach to discovering how military leaders grow. *Military Psychology*, 18, 69-81
- Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbanjac, A., & Björkman, T. (2005). Indirect leadership in a military context: A qualitative study on how to do it. *Leadership & Organization Development Journal*, 215-227.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. London, UK: Free Association Books.
- Mattox, K. (2001). The World Trade Center attack – Disaster preparedness: Health care is ready but is bureaucracy? *Critical Care*, 5, 323-325.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust in temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Nilsson, S., Sjöberg, M., Kallenberg, K., & Larsson, G. (2011). Moral stress in international humanitarian aid and rescue operations: A grounded theory study. *Ethics and Behavior*, 21, 1-20.
- Nye, J. S. (2008). *The power to lead*. New York, NY: Oxford University Press.
- Reddy, W. (2001). *The navigation of feeling: A framework for the history of emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006). Leadership in complex rescue operations: A qualitative study. *Disaster Prevention and Management*, 15, 576-584.
- Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 55-69.
- United Nations Department of Peacekeeping Operation and Department of Field Support. (2008). *United Nations Peacekeeping operations, principles and guidelines*. New York, January 2008.
- Weber, M. (1948). Bureaucracy. In H. H. Gerth & C. Wright Mills (Eds.), *From Max Weber: Essays in sociology*. New York, NY: Routledge.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 26-47). London: SAGE Publications.
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1517-1522.

Gerry Larsson er psykolog og professor i ledarskapspsykologi ved Forsvarshögskolan i Sverige, samt professor II ved Sjøkrigsskolen i Bergen. Gerry har bred forskererfaring innen temaene ledarskap, stress og helse, og har nylig avsluttet verv som prorektor ved Försvarshögskolan.

A bridge to far

Er det mulig å forene strategisk byråkrati med taktisk effektivitet?

AV PALLE YDSTEBØ

*Statsminister Jens Stoltenberg: Jeg opplever at det som er hovedkonklusjonen til Gjørvi-kommisjonen, er at det sviktet i mange ledd over mange år, og at det er et ledelsesansvar, som vi tar veldig alvorlig i dag, å endre den kulturen.*¹

Ordene ledelse og kultur, ofte satt sammen til ledelseskultur, er gjengangere i 22. juli-kommisjonens rapport, stortingshøringene fra 6. til 26. november 2012 og ikke minst i det offentlige ordskiftet. Kommisjonen selv er i norsk offentlig sammenheng uvanlig entydig: «Etter kommisjonens syn er hovedutfordringene etter 22/7 knyttet til holdninger, kultur og lederskap.»² Denne forståelsen kommer også tydelig fram i høringene, som tidvis krasse spørsmål fra stortingsrepresentantene og i – om enn ofte indirekte, svar fra regjeringen og embetsverket: «[...] Det er jo ledelsen som må ta ansvaret for de sviktene som ble dokumentert, at man ikke fikk mobilisert og brukt de politifolkene og ressursene som var der, på en best mulig måte den 22. juli.»³ og: «Vi opplevde nok at departementskulturen var preget av at sikkerhetstiltak på en måte var litt unødvendige.»⁴

Det som kritiseres og kommenteres i kommisjonsrapporten, er at det var svikt i hele den overordnede ledelsen, mens kommisjonen er også tydelig på at det fungerte rimelig godt på bakken. På det strategiske og langsiktige plan ble ikke de planlagte sikkerhetstiltakene i regjeringsskvartalet gjennomført,⁵ og på det overordnede utøvende (operasjonelle) plan ved at det i de kritiske første timene ikke ble gjennomført noen effektiv ledelse av de involverte enhetene.⁶

¹ Statsminister Jens Stoltenberg i Stortinget (2012), Åpen høring i kontroll- og konstitusjonskomiteen mandag den 26. november 2012 kl. 09, s. 273.

² NOU 2012: 14, Rapport fra 22. juli-kommisjonen, Oslo 2012, s. 456.

³ Statsminister Jens Stoltenberg i Stortinget (2012), s. 278.

⁴ Ingelin Killengreen i Stortinget (2012), Åpen høring i kontroll- og konstitusjonskomiteen mandag den 19. november 2012 kl. 9, s. 165.

⁵ NOU (2012), s. 411-448.

⁶ Ibid., s. 90-94.

Mens når det gjelder taktisk nivå «[...] sitter kommisjonen igjen med inntrykk av at involverte tjenestemenn gjorde sitt ytterste for å løse situasjonen best mulig. Flere har utvist imponerende initiativ og oppgaveløsning, [...]», selv om det også pekes på åpenbare svakheter ved gjennomføringen.⁷

I offentligheten har flere kommentert funnene i 22. juli-kommisjonens rapport når det gjelder ledelse. Det er et vell av forskjellige kommentarer fra et bredt spekter i det norske samfunnet. I et intervju i Stavanger Aftenblad 3. september 2012 gir professor Rune Slagstad en generell diagnose over lidelsen *New Public Management* (NPM):

*Reformene i offentlig sektor har ifølge Slagstad gitt oss en ny ledertype, "doldisbyråkrattene", som han kaller dem, gjerne assistert av konsulentselskaper som McKinsey. Disse lederne har offentlighetsallergi og deltar ikke i debatter. De sier ikke fra. Bedriftslojaliteten fra det private næringslivet er idealet. Innføring av bonusordninger for ledere virker i samme retning. Egeninteressene skal styre, ikke samfunnets beste.*⁸

Han er i godt selskap i denne systemkritikken av ledelse i offentlig sektor, der det skapes et inntrykk av en ny lederklasse - eller lederstand, som en slags privilegert gruppe hvis mål og hensikt er å rullere mellom godt betalte lederstillinger og forfremme hverandre til bedre lønninger og høyere bonuser. Kritikken av NPM og annen offentlig ledelse er ikke noe nytt, det er ei heller konkret kritikk av hva som forstås med den norske modellen innen det offentlige og i samhandling med det private.⁹ Men det var etterspillet etter terroraksjonene 22. juli 2011 som ga nytt momentum til denne kritikken.¹⁰

Ideen bak NPM er å overføre elementer fra markedet til offentlig forvaltning for å «[...] oppnå fordelene ved en markedsmodell – altså mer tilfredse kunder, mer effektiv produksjon og mer kreativ innovasjon.»¹¹ Både NPM og det tradisjonelle offentlige byråkratiet er generelle former for styring av offentlig sektor og er ikke innrettet mot det kaoset som terrorhendelser er ment å skape. Men enhver overordnet ledelsesform gir rammer for hvordan det systemet og de menneskene som ledes innretter seg mot det unormale og ikke minst hvordan de oppfører seg når kaos må håndteres. Der treffer både den generelle og spesielle kritikken, men kritikken kan like gjerne rettes mot tradisjonelle byråkratiet.

Professor Bent Erik Bakkens anmeldelse av 22. juli-kommisjonens rapport i Norsk militært tidsskrift er mer konkret, og avslutter med at «Rapportens store

⁷ Ibid., s. 81-108.

⁸ Stavanger Aftenblad (2012).

⁹ Se: Hernes, Gudmund (2007).

¹⁰ Strøksnes, Morten (2012a, 2012b), Kjekstad, Erling (2013). Siste skudd på stammen er Klyve, Arne og Jon Severud (2013). *Ordbok for underklassen*. Oslo, Spartacus.

¹¹ Hernes, Gudmund (2007), s. 29-38.

svakhet er at den ikke inneholder organisatoriske grep som bidrar til å bedre ledelse og kultur.»¹²

I stortingsdebatten etter 22. juli-kommisjonen viser stortingsrepresentant Per Olaf Lundteigen til det som faktisk fungerte, det han beskriver som førstelinja, og viser til og argumenterer på vegne av «regjeringspartienes medlemmer» for oppdragsbasert ledelse, med referanser til Forsvaret.¹³ Han gjør det på en måte som de av oss som er oppfostret med Forsvarets forståelse av oppdragsbasert ledelse, kjenner seg lett i igjen i. Politiets fellesforbund refererer til et innlegg av Håvard Huseby i Dagens Næringsliv 5. september 2011 der han argumenterer for at «Forsvarets ledererfaringer med oppdragsbasert lederskap bør integreres i politiets grunnutdanning og innføres i etatens ledelse.»¹⁴

Denne artikkelen vil ta for seg kommando og kontroll i sammenheng med ledelsesformer og -kultur for å drøfte noen utfordringer ved anvendelse av militære ledelsesformer i sivil krisehåndtering. Er oppdragsbasert ledelse svaret når 22. juni-kommisjonen kritiserer holdninger, kultur og lederskap, eller krever disse utfordringene andre tilnærminger til ledelse og kommando- og kontroll i offentlige etater?

Ledelseskultur

I sin bok om amerikansk og tysk offisersutdanning fram mot andre verdenskrig forstår Jörg Muth ledelseskultur, *Command culture* som:

*how an officer considers himself to be in command, i.e., does he command as a visible person close to the action or rather through orders by his staff from his command post? It also means the way an officer tackles the turmoil and chaos of battle and war – whether he tries to make sense of it by the application of doctrine or rather utilizes the pandemonium to make bold moves.*¹⁵

Selv om en terrorhandling er en avgrenset enkelthandling sammenliknet med høyintensitets krigføring, er usikkerhet, vold, død og ødeleggelse felles kjennetegn ved både terror og krigføring, og det må reageres riktig for å få en best mu-

¹² Bakken, Bent Erik, «Norges Offentlige Utredninger 2012:14: Rapport fra 22.juli-kommisjonen» (anmeldelse) i Norsk militært tidsskrift 4 (2012) s. 51.

¹³ Stortinget: Møte tirsdag den 5. mars 2013 kl. 10 <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2012-2013/130305/1/> lastet ned 22. mai 2013. Se også Innst. 210 S (2012–2013) Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen, Vedlegg 18: Referat fra åpne høringer, s. 34-35.

¹⁴ <http://www.pf.no/id/20853> lastet ned 23. mai 2013.

¹⁵ Muth, Jörg (2011): *Command Culture: Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901-1940, and the Consequences for World War II*, Denton TX, University of North Texas Press, s. 8.

lig utgang på situasjonen. Feil i håndteringen kan og vil føre til enda mer usikkerhet, vold, død og ødeleggelse.

Den største forskjellen på en leder i krig og en leder av en plutselig og uventet krisesituasjon, er at den militære sjefen (ideelt sett) har brukt hele sin karriere til å forberede seg; øve og trene på krigssituasjonen. En leder i det sivile fredsamfunnet har helt andre ting å bruke tiden på enn å forberede seg på krisehåndtering. Lederen er i beste fall kjent med prosedyrene og har gjennomført en øvelse i ny og ne. Det krever sin sjef til å prioritere knappe ressurser og sette noe til side for å forberede en etat eller institusjon på noe så fjernt som en plutselig krisesituasjon. Slike tiltak oppleves som uproduktive og sløsing med ressursene, spesielt når kravene fra ledelsen dreier seg om økonomistyring og forsvarlig forvaltning. Det er dermed ikke uproblematisk å ta utgangspunkt i militær ledelse av strid og operasjoner, men det får våge seg.

I krigføring skal kaoset vedlikeholdes og utnyttes som et våpen i seg selv, og bidra til å bryte ned motstanderens stridsevne. I krisehåndtering er derimot hele hensikten å få kontroll på kaoset og gjenopprette normaltilstanden. Det er i denne spenningen, mellom militære operasjoner som utnytter kaoset og krisehåndtering som skal gjøre sitt ytterste for å få slutt på kaoset, at vi må være oss bevisst hva vi ber om av ledelsesform. Vil så en militær ledelsesform som skal ri kaos for å løse oppdraget være like godt egnet til å temme kaos?

To typer militære ledelseskulturer som ofte holdes mot hverandre i forskningen er på den ene siden den amerikanske preget av «Centralisation and managerial command [...]»¹⁶ der prosedyrer og doktriner var viktige redskaper for å mestre store kompliserte organisasjoner fra toppen. Når ressurstilgangen var stor nok, så kunne selv kvalitativt bedre motstandere knuses under vekten av USAs industrielle makt. Høydepunktet – eller lavmålet – alt etter hvem som spørres, var under teknokraten McNamaras ledelse av Pentagon: «[...] the extreme application of the scientific managerial approach during Vietnam created an absurdity. [...] He believed that the army had to adopt corporate procedures in order to succeed in the modern world.»¹⁷ Ambisjonen var å styre krigføringen som et stort privat selskap uten at man forstod eller aksepterte krigens natur. Ikke ulikt prinsippene i NPM.

Den andre er den desentraliserte prøyssisk-tyske oppdragsbaserte ledelsen, der utøvende myndighet i prinsippet delegeres så langt ned som praktisk mulig og høyere ledelsesnivåer skal legge til rett for best mulig desentralisert utøvelse, blant annet ved oppdragsformulering, tildeling av ressurser og koordinering. I

¹⁶ Eitan (2011): s. 57-68.

¹⁷ Ibid., s. 67.

likhet med de vestlige demokratiene erkjente man krigens natur, men trakk andre konklusjoner og innrettet seg deretter. Mens de andre store landmaktene hadde ambisjon om å kontrollere krigens kaos, valgte tyskerne den stikk motsatte tilnærmingen, nemlig å erkjenne og utnytte kaoset til egen fordel. Fordelen var en overlegen effektivitet på lavere nivå, mens ulempen var at de lokale suksessene drev seg selv og ikke alltid førte til noen strategisk gevinst. Det var symptomatisk at den mest effektive militærmakten tapte to verdenskriger på rad. En av grunnene var at de taktiske ledelsesprinsippene fikk definere strategien.¹⁸

Disse tilnærmingene kan også leses inn i den norske offentligheten, med på den ene siden et sivilt byråkrati med sentrale verdier som forutsigbarhet, gjennomsiktighet, åpenhet og rettferdighet, og på den andre et Forsvar som skal forberede krigsoperasjoner preget av uforutsigbarhet, krigslist, hemmelighold og en streben etter å skaffe seg «urettferdige» fordeler over fienden. Det sivile byråkratiet skal opprettholde en forutsigbar sivil normaltilstand, mens Forsvaret skal unytte og vedlikeholde kaos for å gjøre sin jobb i krigstid. Samtidig er Forsvaret et temmelig sivilt byråkrati i fredstid, som utsettes for målstyring og krav om forsvarlig forvaltning. Det ligger i sakens natur at det kan bli visse ledelsesutfordringer når disse to verdene møtes.

*Kommando og kontroll*¹⁹

Kommando og kontroll eller K2, er et godt etablert begrep innen det militære stammespråket og brukes for å beskrive ledelse av operasjoner. Det er altså brukt synonymt med ledelse, til tider komplementært og ofte knyttet til kommando- og kontrollinformasjonssystemer (K2IS). Et sikkert kort når militær ledelse skal diskuteres. Kommando er en funksjon som går utover den personen som er gitt den, og som er knyttet til en kommandolinje som går gjennom hele organisasjonen. En sjef er gitt kommando for å gi retning, koordinere og kontrollere virksomheten, og kommando er tett knyttet til ledelse, lederskap og styring (*management*).²⁰

Kommando og kontroll på strategisk nivå er normalt langsiktig og indirekte, noe som i sin karakter er vesensforskjellig fra den direkte og kortsiktige ledelsen som kreves på taktisk nivå. Utfordringen er stor når det gjelder å holde en hel-

¹⁸ Ydstebø, Palle (2012): «Fellesoperasjoner og operasjonskunst – militærteoriens praktiske uttrykk» i Harald Høiback og Palle Ydstebø (red.): *Krigens vitenskap – en innføring i militærteori*. Oslo, Abstrakt forlag, s. 447-451.

¹⁹ Gundersen, Per Christian (2012): «Kommando & kontroll» i Eldar Berli (red): *Innblikk i Fellesoperasjoner*, Oslo, Forsvarets stabsskole, s. 73-81.

²⁰ Shamir, Eitan (2011): *Transforming Command*, Stanford CA, Stanford Security Studies, s. 8-10.

hetlig ledelseslinje fra det strategiske – sågar politiske nivå, og ned til praktikerne som står til halsen i den konkrete situasjonen. Vi kommer tilbake til den militære løsningen i neste avsnitt etter en gjennomgang av oppdragsbasert ledelse, som er Forsvarets offisielt foretrukne ledelsesform.²¹

Oppdragsbasert ledelse²²

Vår forståelse av oppdragsbasert ledelse som en videreføring av det som er kjent som *Auftragstaktik* i den prøyssisk-tyske militære tradisjonen, har tatt veien over Atlanteren i flere omganger. Først runde var like etter andre verdenskrig der tidligere Wehrmachtoffiserer skrev tyske operative erfaringer ut av andre verdenskrigens politiske ramme, og reduserte Wehrmachts rolle til en upolitisk militærmakt ubesudlet av Hitlers politiske prosjekt.²³ Fra 1980-tallet kom utvalgte elementer fra tysk operativ tenkning og ledelsesform (delvis ispedd sovjetisk militærteori) tilbake over Atlanteren som manøverkrigføring og *Mission Command*. I den amerikanske forståelsen har det vært uenighet om innhold og mening i sentrale begreper, som oppdrag (mission) og intensjon.²⁴ Måten dette har skjedd på, sammen med den etablerte amerikanske tradisjonen når det gjelder å misforstå tysk militær teori og praksis, har gjort at det er skapt et idealisert, nærmest universelt teoretisk ledelseskonsept, vi kaller oppdragsbasert ledelse (*mission command*) eller intensjonsbasert ledelse.

Etter Blüchers bidrag til seieren ved Waterloo i 1815 skulle det gå 50 år før Prøyssen igjen gikk til krig. Ingen i den prøyssiske hæren hadde løst skudd på ramme alvor på to generasjoner, men i tre raske, avgjørende og begrensede kriger i løpet av snaue 6-7 år var et samlet Tyskland plutselig kontinentets suverene militærmakt. Det måtte være noe med det, og den store generalstaben var det første man la merke til. Men flere merket seg også måten krigen ble ledet på. I

²¹ Forsvaret (2000): Forsvarets fellesoperative doktrine, Forsvaret, Oslo, s. 52-59. Forsvaret (2007): Forsvarets fellesoperative doktrine, Forsvaret, Oslo, s. 163. Forsvarsstaben (2012) Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret.

²² Jan O. Jacobsens doktorgradsavhandling fra 1996 gir en god og generell beskrivelse av oppdragsbasert ledelse i lys av den tyske militærorganisasjonen som idealtipe (i kontrast til den britiske). Jacobsen, Jan O. (1996): Militærorganisasjonen – utfordringer og dilemmaer En studie av det norske forsvar, gjennom offiserenes opplevelse av det. Bergen, Universitetet i Bergen.

²³ Groß, Gerhard P. (2012): Mythos und Wirklichkeit Geschichte des operativen Denkes in deutschen Heer von Moltke d.Ä. bis Heusinger, Paderborn, Ferdinand Schöningh, s. 276-77.

²⁴ Shamir (2011): s. 101-111, 130.

Prøysen ble stilt krav til selvstendighet hos militære sjef, og i løpet av den neste generasjonen kom det også til å gjelde ned til laveste ledernivå.²⁵

Jörg Muth hevder at US Army har studert og kopiert militære elementer fra først prøyssiske og senere tyske doktriner, strukturelementer og erfaringer, men uten å ha helt forstått hva som lå til grunn for hva som foregikk: «This most effective and democratic of all command philosophies has, 120 years after its invention, been studied but not yet understood in the most democratic of all nations».²⁶ Tysk forskning på denne perioden understreker dette poenget, og det gjelder ikke minst innen ledelse av operasjoner.²⁷ *Auftragstaktik* som ledelsesform var, som all annen tysk landmilitær virksomhet, betinget av behovet for voldsomme og hurtige seire for å avslutte en krig før motparten fikk mobilisert sine overlegne ressurser mot et relativt ressursfattig Prøysen og senere Tyskland. Den var i tillegg en funksjon av sosiale forhold, spesielt knyttet til militærvesenets status, utviklingen av landkrigen på taktisk og stridsteknisk nivå og en høy grad av sosial tillit. *Auftragstaktik* var i tillegg drepende effektiv gitt de riktige betingelsene.

En sentral betingelse for *Auftragstaktik* var en klar forståelse av krig som kaos, noe som var en forutsetning for valg av krigførsform og ledelsesform. Den tyske tilnærmingen var at krigens kaos håndteres best av den som har best situasjonsforståelse, det vil si den sjefen som er fysisk nærmest stridshandlingen. Denne sjefen må da ha en klar forståelse hva han skal oppnå (et oppdrag), i hvilken hensikt og på hvilken måte. For at sjefen på stedet skulle løse sitt oppdrag måtte han ha stor frihet, en like stor ansvarsfølelse og stor gjennomføringsevne. *Auftragstaktik* var ikke noe som var innført utenfra, men hadde vokst fram tett integrert i alle de andre kvalitetene som den prøyssiske og tyske hæren utviklet for å vinne sine kriger. Det var heller ikke noe som kom frivillig, men tvang seg fram på grunn av landets særegne strategiske situasjon og tilnærming til bruken av militærmakt.

Auftragstaktik ble til gjennom en serie reformer, og ikke uten kraftig motstand helt opp til generalsnivå, i tiårene fram mot første verdenskrig og kan betraktes som en ledelsesfilosofi eller «oppfatning om ledelse» (*Führungskonzeption*). Sentrale elementer var på plass allerede i 1888: frihet i valg av handlemåte og middel, aktiviteten i seg selv – eller eget initiativ som taktisk prinsipp, og

²⁵ Görtemaker, Manfred (2001): «Helmut von Moltke und das militärische Führungsdenken im 19. Jahrhundert» i Gerhard P. Groß (red.): *Führungsdenken in Europäischen und Nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert*, Hamburg, E. S. Mittler & Sohn, s. 19–41.

²⁶ Muth (2011), s.10, 40, 209.

²⁷ Groß (2012) s. 1-6.

formålstjenlig ordregivning med klare avgrensninger av oppdraget og klare målformuleringer. Hemmeligheten med den tyske oppfatningen om ledelse ble sagt å være sammenhengen mellom selvstendighet på den ene siden og lydighet på den andre. Andre viktige forutsetninger var selve lederutdannelsen, aktiv disiplin («selvstendig tenkende lydighet») og gjensidig tillit.²⁸ Den militære lederen, fra lagføreren til feltherren, ble legemliggjøringen av *Auftragstaktik*, som var mer enn en ledelsesform, mer selve meningen med livet som militær leder.

Svakhetene med den tyske *Auftragstaktik* reflekterte de sterke sidene. Et problem var at lokale sjefers initiativ og gjennomføringsevne kunne skape taktiske resultater, som ofte stilte høyere sjefer overfor fullendte fakta, noe som faktisk førte til en svekkelse av autoriteten i kommandokjeden. Dette ligger innebygd i ledelsesformens vesen og var ikke bare historiske unntak,²⁹ og underbygges også av tyskernes forståelse av sammenhengene mellom strategi og taktikk: «... the German general staff credo that "strategy is made up by expedients", and that "strategic victory follows tactical success"». ³⁰ Dette var et mindre problem når det dreide seg om begrensede kriger som kunne vinnes med raske og avgjørende operasjoner, og der selv von Moltke den eldre kunne holdes i ørene av Jernkanslerns faste grep om politikken. Når krigene ble nærmest totale klarte aldri verdensmestrene i taktisk- og operasjonsledelse å vinne mot en helhetlig politikk støttet i en sammenhengende strategi og USAs industrielle kapasitet. Det er i så måte interessante sammenhenger i kritikken fra sovjetiske militærteoretikere på 1920-tallet og nyere tyske forskning.³¹

Betyr det så at *Auftragstaktik*, eller oppdragsbasert ledelse er et dårlig alternativ? Langt i fra, men det har visse forutsetninger og noen begrensninger. Som nevnt i den korte historiske gjennomgangen, så dreier det seg om mer enn en ledelsesteknikk, den må nærmest inkarneres i lederen. *Auftragstaktik* var utviklet i en unik historisk sammenheng, der virksomheten hadde én gitt hensikt, nemlig å vinne en bestemt form for landkrig, med en homogen organisasjon og etter en

²⁸ Leistensneider, Stephan (2001): «Die Entwicklung der Auftragstaktik» i Gerhard P. Groß (red.): *Führungsdenken in Europäischen und Nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert*, Hamburg, E. S. Mittler & Sohn, s. 175–90.

²⁹ Groß 2012, s. 216–17.

³⁰ Asprey, Robert B. (1991): *The German High Command at War. Hindenburg and Ludendorff conduct World War I*, New York NY, Quill, s. 367.

³¹ Se mellom andre: Isserson, Georgii S. [1932] (1995): «The Evolution of Operational Art» i *Evolution of Soviet Operational Art, 1927–91: Documentary Basis. – Vol. 1: Operational Art, 1927–64*, Harold. S. Orenstein (red.), London, Frank Cass, s. 49. Alexandr A. Svechin er også kritisk til tyskernes manglende evne til å omsette taktisk og operasjonell suksess til strategisk gevinst, Svechin, Alexandr A. [1927] (1991): *Strategy*, s. 69 og 85. Frieser, Karl-Heinz (2005): *Blitzkrieglegende*, München, R. Oldenbourg, s. 437–41.

bestemt doktrine. Offiserene var bokstavelig talt kallet til å lede og bli ledet med *Auftragstaktik*.

En av de store utfordringene med operasjoner drevet fram «bottom-up» med *Auftragstaktik* var å få de lokale aktivitetene til å rette seg mot de overordnede målene. Den militære løsningen som har vist seg å virke er operasjonskunst, og den skal bygge bro mellom strategi og taktikk – mellom de overordnede mål og ambisjoner, og de mange taktiske aktivitetene til de forskjellige avdelingene.³² Operasjonskunst er et praktisk stykke arbeid som dreier seg om å omsette strategiske mål og ambisjoner til oppdrag som de taktiske avdelingene faktisk kan løse. Hovedutfordringen ligger i at strategi er overordnet og rettet mot langsiktige mål, mens taktikken dreier seg om praktisk problemløsning med kort tidsperspektiv og umiddelbare resultater. I dette ligger det å binde sammen to helt forskjellige logikker, som ikke nødvendigvis kan eller vil forstå hverandres egenart. Operasjonskunst er dermed en form for kompleksitetshåndtering. Kompleksiteten ligger både i selve de problemene som skal løses, men også i organisasjonen som skal gjøre jobben og forsterkes i tillegg av krigens natur.

Men selv ikke den beste operasjonskunst kan fungere dersom strategien er feil, eller at strategien ikke evner å omsette de politiske ambisjonene til militærstrategiske mål. Hvis politikken i tillegg bruker militære styrker til noe de ikke er egnet til, eller på måter som går på tvers av militærmaktens særtrekk, så hjelper verken strategi eller taktikk. USAs erfaringer i Irak og Afghanistan fikk i så måte en amerikansk professor til å trekke fram noen besynderlige likhetstrekk mellom amerikansk og tysk krigføring: glimrende utførelse av taktikk og operasjoner, men udugelige på strategi.³³

Styring av kaos eller ledelse i kaos?

Utfordringene med å lede krisehåndteringen i en situasjon som 22. juli 2011 er flere. Vi starter med professor Bent Erik Bakkens anmeldelse av 22. juli-rapporten:

*De daglige oppgaver, så lenge de har et annet innhold enn beredskap, vil fortrenge beredskapsfokus til fordel for den daglige dont. Dette gjelder både kognitivt for den enkelte leder og medarbeider, og strukturelt mht organisering og oppgavefordeling.*³⁴

Mens de tyske *Auftrags*-baserte lederne levde og åndet, øvde og trente for nettopp den unike sammenhengen de skulle fungere i, vil håndtering av en krise

³² Ydstebø (2012), s. 421-427.

³³ Bartholomees, J. Boone: «Theory of Victory». *Parameters*, Vol. XXXVIII, Summer 2008, s. 25–36.

³⁴ Bakken 2012, s. 51.

som terroranslagene 22. juli 2011 være det stikk motsatte. Forståelsen av krig som et kaos som ikke kunne kontrolleres, men der de militære styrkene måtte fungere i kaoset for å lykkes, var grunnlaget for valg av *Auftragstaktik*. På samme måte kan likhetstrekkene mellom krigens kaos og det kaoset som inntreffer ved en større terrorhandling, gjøre at oppdragsbasert ledelse ville være godt egnet for å håndtere et terroranslag eller en annen alvorlig krise. Den vesentligste forskjellen er at for soldaten er krigens kaos normen, mens i det sivile fredssamfunnet er slikt kaos det ekstreme unntaket. Mens soldater trener for det ekstreme, lever politi og sivile nødetater med det normale.

22. juli-rapportens beskrivelse av hvordan politiet på bakken reagerte på bomben i regjeringskvartalet har i seg flere kvaliteter ved oppdragsbasert ledelse «[...]gjorde sitt ytterste for å løse situasjonen best mulig. Flere har utvist imponerende initiativ og oppgaveløsning, [...]». Dette reflekterer en løsningsorientert operativ kultur på bakken. Kommisjonen er derimot kritisk til den operasjonelle ledelsen, som skal koordinere innsatsene på bakken (operasjonssentralen) og ser dette i sammenheng med både rammefaktorer og manglende situasjonsforståelse³⁵.

Sentral styring av kaos er en selvmotsigelse, kaos lever sitt eget liv og lar seg ikke styre. Det som derimot går an er å etablere et praktisk rammeverk av infrastruktur og prosedyrer som gjør at menneskene i organisasjonen kan både handle der de er med det de har, og holde hverandre orientert om hva som foregår: altså et kommando- og kontrollsystem (K2IS). Det mangler ikke på K2ISer i Norge, verken i Forsvaret, Politi- og lensmannsetaten eller andre etater. Den store utfordringen er knyttet til hvilken ledelse systemene understøtter, og om ledelsen som utøves fra strategisk kommandonivå evner å gi utøvende nivå de riktige strategiske føringene og i riktig format.

Det er også en fundamental forskjell mellom Forsvaret som har grundige planlegging og forberedelser for å løse oppdrag som normaltilstand, og politiet som får oppdragene kastet i fanget fortløpende og må i stor grad gå direkte inn i oppdragsløsning. Politiet styres mye av oppdukkende oppdrag i det daglige, mens den formen for planlegging og forberedelser Forsvaret er vant med brukes bare unntaksvis i spesielle saker.

Sammen med politikerne skal det strategiske nivået omsette de politiske ambisjonene til strategiske mål, som underordnet nivå kan realisere, strategisk nivå skal også tildele ressurser og gi føringer på metoder som kan brukes i oppdragsløsningen. Strategi er langsiktig og ofte indirekte i tilnærmingen slik at det ofte er det som allerede er gjort av forberedelser som er strategiens viktigste bidrag i

³⁵ NOU (2012), s. 90-94, 108-109.

krisehåndtering, i tillegg til prioritering av ressurser og enkeltavgjørelser som har strategiske følger. Slike avgjørelser kan være å frigjøre strategiske ressurser (oljelensere, spesialskip, mv) eller enkeltavgjørelser på tiltak og handlinger under selve krisehåndteringen. Strategiske forberedelser som ikke er gjort når en krise inntreffer, er det ofte for sent å gjøre noe med under selve krisehåndteringen. På samme måte er det vanskelig å endre strategisk retning når ressurser og metoder er forpliktet. Når Grubbegata ikke var stengt etter at trussel var erkjent og vedtaket var fattet, står vi overfor et klassisk eksempel svikt på strategisk nivå.

Et operasjonelt hovedkvarter, eller en operasjonssentral, trenger et sett av strategiske føringer som er i balanse med ressurstilgangen og de operative metodene som kan anvendes på bakken. Både høytflyvende ambisjoner i utakt med tilgjengelige ressurser, så vel som strategisk detaljstyring av taktiske enkelthendelser gjør operasjonell ledelse svært vanskelig. Utfordringen for den strategiske ledelsen er uansett å omsette de politiske ambisjonene til strategiske mål og tildele ressurser, slik den operasjonelle ledelsen kan ta tak i disse og omsette de i konkrete oppdrag til de taktiske enhetene som skal gjøre jobben. Den strategiske ledelsen er utfordrende på sin måte, den skal stå i en «ulik dialog» med politisk nivå³⁶ og sørge for at politikerne forstår hva de får og ikke får for det de vil betale med, og oppi dette balansere behov for rammer og ressurser. Strategiske ledelse består også i å skjerme nivåene under for direkte politiske innblanding, men samtidig sørge for at de undergitte nivåene omsetter de konkrete politiske føringene i praktisk handling – og det på en slik måte at de virker og ikke bare blir tomme floskler, som kan viftes med for å vise politisk handlekraft.

Feil politikk eller strategi kan bare i unntakstilfeller korrigeres med operasjonelle eller taktiske tiltak mens krig eller krise pågår. Går man først i feil retning, så hjelper det altså ikke bare å være flink til å gå. Som nevnt i det prøys-sisk/tyske tilfellet så kan vondt gjøres verre hvis taktiske og operasjonelle forhold får diktere strategiske og politiske valg.

Et siste forhold er graden av tillit i organisasjonen, om de enkelte nivåene har tillit til at de andre gjør jobben riktig; at høyere nivå formidler riktig type føringer og oppdrag, og at underordnede nivå gjør de riktige tingene riktig. En studie som setter tillit og sosial kapital inn i en militær sammenheng, er Iver Johansens FFI-rapport «Hva betyr samfunnet for militær effektivitet? En analyse av sosial kapital i produksjonen av militær makt»³⁷. Ett av funnene er at

³⁶ Cohen, Elliot A. (2002): *Supreme Command Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime*, New York, The Free Press, s. 12. Mer sider.

³⁷ Johansen, Iver (2010): *Hva betyr samfunnet for militær effektivitet? En analyse av sosial kapital i produksjonen av militær makt*. Kjeller, Forsvarets forskningsinstitutt.

*militære styrker som er rekruttert fra samfunn med høy sosial kapital og høy generell tillit, med et større innslag av tillitsfull adferd og større evne til kollektiv handling enn samfunn hvor ”tykk” tillit og snevre tillitsradier dominerer, også har større militær effektivitet. Slik sett kan sosial kapital oppfattes som en styrkemultiplikator – et tilskudd til militær ytelse – som kommer i tillegg til de rent materielle forutsetninger for en gitt militær avdelings stridsevne.*³⁸

Høy sosial tillit var ett av suksesskriteriene til *Auftragstaktik* som ledelsesfilosofi, og nettopp ledelsesformen var det som ga tyske militære styrker de operative kvalitetene, som flere militære styrker i vesten i større eller mindre grad har lyktes å adaptere. Denne tilliten var like institusjonalisert som selve ledelsesfilosofien og gikk oppover, sideveis og nedover. Tilliten var også knyttet til den felles forståelsen av oppdraget og at lojaliteten til oppdragsløsningen var høyere enn lojaliteten til byråkratiske pålegg, resultatregnskap og egen velferd. Den gamle kallstanken vi tidligere fant i Forsvaret, politiet og kirken er eksempel på en slik lojalitet til den høyere meningen med *Tjenesten*.

Oppdragsbasert ledelse på bakken er ikke nok til å takle et slikt kaos som de hendelsene vi så 22. juli 2011 førte til, i tillegg kreves det en strategisk og operasjonell ledelse som setter enhetene på bakken i stand til å gjøre sin del optimalt – og enda viktigere: gir mål og retning til disse enhetene slik at alle ledes i riktig retning. Riktig retning er at arbeidet i kaoset tar samfunnet ut av kaoset så fort som mulig og med minst mulig skade.

Kort oppsummert krever all operativ virksomhet en strategisk ledelse som omsetter de politiske ambisjoner, krav og mål til håndgripelige strategiske mål og ambisjoner – og knytter disse til ressurser og operativt spillerom (metoder). Den operasjonelle ledelsen skal omsette de strategiske føringene og rammene til konkrete oppdrag som enhetene på bakken kan løse. Det enkelte nivåes særtrekk og egenart stiller forskjellige krav til ledelse på de respektive nivåer, samtidig som informasjonsdeling og samhandling må gå i orden for at helheten skal fungere. Det igjen krever fungerende kommando og kontroll, og egnede systemer for å omsette ledelsen i praksis. Men selv uten overordnet ledelse så kan det godt bli utført masse godt arbeid på bakken, men det blir ofte fragmentert, lite koordinert og med usikker ressurstilgang.

Litteratur

Asprey, Robert B. (1991). *The German High Command at War. Hindenburg and Ludendorff conduct World War I*. New York NY, Quill.

³⁸ Ibid., s. 28.

- Bakken, Bent Erik (2012). «Norges Offentlige Utredninger 2012:14: Rapport fra 22.juli-kommisjonen» (anmeldelse). *Norsk militært tidsskrift* 4/2012, s. 50-51.
- Bartholomees, J. Boone (2008). «Theory of Victory». *Parameters*, Vol. XXXVIII, Summer 2008, s. 25–36.
- Berli, Eldar (red.) (2011). *Innføring i Fellesoperasjoner*, Oslo, Forsvarets stabsskoles skriftserie Volume 2, Issue 1.
- Cohen, Elliot A. (2002). *Supreme Command Soldiers, Statesmen, and Leadership in War-time*, New York NY, The Free Press.
- Forsvarsstaben (2012) *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*.
- Forsvarets overkommando (2000): *Forsvarets fellesoperative doktrine*, Oslo.
- Forsvarsstaben (2007): *Forsvarets fellesoperative doktrine*, Oslo.
- Frieser, Karl-Heinz (2005). *Blitzkrieglegende*. München, R. Oldenbourg.
- Groß, Gerhard P. (2012). *Mythos und Wirklichkeit Geschichte des operativen Denkes in deutschen Heer von Moltke d.Ä. bis Heusinger*. Paderborn, Ferdinand Schöningh.
- Gundersen, Per Christian (2011). «Kommando & kontroll» i Eldar Berli (red.): *Innføring i Fellesoperasjoner*, Oslo, Forsvarets stabsskoles skriftserie Volume 2, Issue 1.
- Görtemaker, Manfred (2001). «Helmut von Moltke und das militärische Führungsdenken im 19. Jahrhundert» i Gerhard P. Groß (red.): *Führungsdenken in Europäischen und Nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert*. Hamburg, E. S. Mittler & Sohn.
- Hernes, Gudmund (2007). *Med på laget. Om New Public Management og sosial kapital i den norske modellen*. Oslo, FAFO.
- Isserson, Georgii S. [1932] (1995). «The Evolution of Operational Art» i Harold S. Orenstein (red.): *Evolution of Soviet Operational Art, 1927–91: Documentary Basis*. – Vol. 1: Operational Art, 1927–64. London, Frank Cass.
- Johansen, Iver (2010). *Hva betyr samfunnet for militær effektivitet? En analyse av sosial kapital i produksjonen av militær makt*. Kjeller, Forsvarets forskningsinstitutt.
- Kjekstad, Erling (2013). «Terrorens tunge lærdommer» *Nationen* 4. mars. http://www.nationen.no/2013/03/03/politikk/terror/22_juli/stortinget/kommentar/7977475/ (lastet ned 23. mai 2013).
- Muth, Jörg (2011). *Command Culture: Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901-1940, and the Consequences for World War II*. Denton TX, University of North Texas Press.
- NOU 2012: *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo, Departementenes servicesenter.
- Politiets fellesforbunds hjemmeside. <http://www.pf.no/id/20853> (lastet ned 23. mai 2013).
- Shamir, Eitan (2011). *Transforming Command*, Stanford CA, Stanford Security Studies.
- Stavanger Aftenblad 9. september 2012: «Gjerv-rapporten går ikke dypt nok». <http://www.aftenbladet.no/kultur/Gjerv-rapporten-gar-ikke-dypt-nok-3023470.html> (lastet ned 22. mai 2013).
- Stortinget. Møte tirsdag den 5. mars 2013 kl. 10. <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2012-2013/130305/1/> lastet ned 22. mai 2013.
- Stortinget. Innst. 210 S (2012–2013) Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen, Vedlegg 18: Referat fra åpne høringer.
- Stortinget (2012). Åpen høring i kontroll- og konstitusjonskomiteen mandag den 26. november 2012 kl. 09.

Stortingsmelding 73 (2011-2012). *Et forsvar for vår tid*. Forsvarsdepartementet, Oslo.

Strøksnes, Morten (2012a). «Uniformert udugelighet». Stavanger Aftenblad 18. august. <http://www.aftenbladet.no/meninger/Uniformert-udugelighet-3015219.html> (lastet ned 23. mai 2013).

Strøksnes, Morten (2012b). «22. juli-oppfølgingen: Harde fakta». Stavanger Aftenblad 1. september. <http://www.aftenbladet.no/meninger/Harde-fakta-3021809.html> (lastet ned 23. mai 2013).

Svechin, Alexandr A. [1927] (1991): *Strategy*, Minneapolis, East View.

Ydstebø, Palle (2012). «Fellesoperasjoner og operasjonskunst – militærteoriens praktiske uttrykk» i Harald Høiback og Palle Ydstebø (red.): *Krigens vitenskap – en innføring i militærteori*. Oslo, Abstrakt forlag.

Palle Ydstebø er oberstløytnant i Hæren og tjenestegjør som hovedlærer i strategi og sjef for Seksjon for strategi og doktrine ved Forsvarets stabsskole. Han har tjeneste fra ingeniørvåpenet og fellesinstitusjoner samt utenlandstjeneste fra Afghanistan, Tyskland og Sør-Sudan. Ydstebø har hovedfag i historie fra Universitetet i Tromsø.

Hvordan bør norsk beredskap mot terrorisme organiseres?

AV STÅLE ULRIKSEN

Arbeidet for å hindre og bekjempe terrorisme har mange fasetter. Preventiv innsats er et svært viktig element, kanskje det aller viktigste, i antiterrorarbeid. Det handler om alt fra å bygge gode verdier og holdninger i samfunnet, å hindre ekstrem politisk radikaliserings og forherligelse av vold, til etterretning og overvåking. Aktiv, væpnet bekjempelse av terrorister blir først aktuelt om det finnes troverdig etterretning om at et angrep er forestående, eller om angrepet allerede har funnet sted. Dette kapitlet drøfter hvordan Norge bør organisere sine maktmidler for å utføre denne aktive, væpnede bekjempelsen.

Lovgivning

Håndtering av terrorisme er først og fremst Politiets oppgave. Men dersom terrorhandlingene er så alvorlige at de kan «utløse en nasjonal krise, eller ha sikkerhetspolitiske implikasjoner» kan de sidestilles med et væpnet angrep på Norge. I så fall har Forsvaret hovedansvar for å håndtere dem.¹ Regjeringen avgjør om et terrorangrep utgjør et væpnet angrep på Norge. Men i alle andre situasjoner er det altså Politiet som leder, og som anmoder om støtte fra Forsvaret.

Om et angrep inntreffer kan det være vanskelig å vurdere i hvilken grad det har sikkerhetspolitiske dimensjoner, og dermed skal håndteres av Forsvaret, eller om det er Politiets sak. Da bomben sprang i Oslo den 22. juli 2011, slo Etterretningstjenesten raskt fast at det ikke sto oppmarsjert militære styrker i nærheten av Norge. Dermed ble angrepet ikke oppfattet som et sikkerhetspolitisk problem. Men verken E-tjenesten eller noen andre kunne vite om det sto terroristceller klare til å utføre flere angrep i Oslo og/eller i andre norske byer for å destabilisere landet. Det er ikke sikkert at en fiendtlig handling fra en fremmed makt eller

¹ Se *Evne til innsats*, Forsvarets strategiske konsept, avsnitt 11-15.

en organisasjon som ønsker å ramme Norge, vil komme i form av en militær invasjon.

Den såkalte Plakaten på veggen² er en serie direktiver for militært befal og militære sjefer som ble innført som en reaksjon på den katastrofale forvirringen som inntraff 9. april 1940. Den sier blant annet at

Et væpnet angrep skal gjelde som ordre til full og øyeblikkelig mobilisering over hele landet, dersom Kongen (Regjeringen) blir satt ut av spillet av fienden.

Etter flere tiår med asymmetriske trusler er det ikke sikkert at det fremdeles er fornuftig å definere et «væpnet angrep» som et militært angrep.

Siden terrorisme har blitt et transnasjonalt fenomen, har det skarpe skillet mellom utenriks og innenriks i det norske maktapparatet blitt problematisk. I prinsippet skal altså Politiet, inkludert PST håndtere trusler i Norge, mens Forsvaret, inkludert Etterretningstjenesten, skal håndtere ytre trusler. Grunnlovens paragraf 99 andre ledd sier:

Regjeringen er ikke berettiget til militær Magts Anvendelse mod Statens Medlemmer, uden efter de i Lovgivningen bestemte Former, medmindre nogen Forsamling maatte forstyrre den offentlige Rolighed og den ikke øieblikkelig adskilles, efterat de Artikler i Landsloven, som angaa Oprør, ere den trende Gange lydelig forelæste af den civile Øvrighed.

Carl August Fleischer har argumentert sterkt for at Grunnlovens paragraf 99 ikke er til hinder for å bruke militær makt mot terrorister, om disse er nordmenn eller utlendinger, og i hvert fall ikke så lenge innsatsen kommer mens eller etter at terrohandlingene utføres.³ Fra mitt perspektiv ville det være absurd å unnlate å bruke Forsvaret dersom mennesker i Norge, om de er statens medlemmer eller ikke, slaktes ned for fote.

Det er likevel uenighet om hvordan Grunnloven skal tolkes i dag.⁴ Noen av kritikerne av dagens praksis, som reguleres av bistandsinstruksen⁵ og sikringsinstruksen⁶, mener at formuleringen «uden efter de i Lovgivningen bestemte Former» krever at bruken av Forsvaret må hjemles i lov. Instruks er ikke tilstrekkelige.⁷

² Kongelig resolusjon av 10. juni 1949; Direktiver for militære befalingsmenn og militære sjefer ved væpnet angrep på Norge.

³ Fleischer, Carl August (1981), Bruk av militær makt, militært utstyr mv. i indre konflikter - spørsmål om rekkevidden av Grunnlovens §99 andre ledd, juridisk betenkning til Justisdepartementet, Oslo.

⁴ "Beskyldes for å bryte Grunnloven", Bergens Tidende 15.02.2013, lastet ned fra http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Beskyldes-for-a-bryte-Grunnloven-2845744.html#.UcqLztbN_pU

⁵ Instruks om Forsvarets bistand til Politiet av 22. juni 2012.

⁶ Instruks om sikring og beskyttelse av objekter ved bruk av sikringsstyrker fra Forsvaret og politiet i fred, krise og krig av 24. august 2012.

⁷ I Stortingsmelding 21 (2012-2013) *Terrorberedskap* varsler Justisdepartementet at Regjeringen vil forankre bistandsinstruksen i en ny lov om Forsvarets bistand til Politiet. Side 11.

Problemet er altså at situasjoner kan være uoversiktlige. Det kan være tvil om hvem som skal lede, og også om hvilke ressurser Politiet i en gitt situasjon vil få bruk for. Bistandsinstruksens paragraf 16 sier at i

hastesaker påbegynner Forsvaret planlegging og forberedelser uten å avvente formell beslutning fra Forsvarsdepartementet om at bistand skal ytes.

Etter mitt syn er dagens system for fragmentert og for langsomt. Beredskapen bør være en felles oppgave for alle relevante etater og benytte seg av samfunnets totale ressurser. Det bør erkjennes at det i en tidlig fase av et terrorangrep kan være vanskelig å fastslå hvem terroristene er, hvilket omfang angrepet etter hvert vil få, og hva som er hensikten med angrepet. Da bør man ikke bruke lang tid på å finne ut hvilken knapp man skal trykke på eller på hvilke styrker som skal settes inn.

Revirkamp

I de siste 3-4 årene har norsk beredskap blitt både svekket og skjemmet av bitre revirkamper mellom Politiet og Forsvaret på den ene siden, og mellom ulike avdelinger i Forsvaret på den andre. Her skal det ikke gås i dybden i denne materien. Noen betraktninger kan likevel være på sin plass siden undertegnede har deltatt aktivt både i debatten om nedleggelsen av HV-016 og i ordskiftet om sammenslåing av FSK/HJK og MJK og opprettelse av et eget virksomhetsområde for spesialstyrkene.

Alle nedleggelser, sammenslåinger og flyttinger har sin pris. Fjerner man en avdeling, går noe tapt. Det er lenge siden Forsvaret hadde overskudd av kapasiteter. Slår man sammen flere avdelinger, tar det lang tid før den nye avdelingen fungerer optimalt. Flyttinger får ofte samme resultat, avdelingen mister gjerne så mye personell at kontinuitet og kompetanse svekkes betydelig.

Det er lett å forstå at offiserer som legger sjelen sin i å bygge gode avdelinger ønsker å hegne om dem og sikre at de består. Etter to tiår med omorganiseringer, sammenslåinger og nedleggelser har de fleste skjönt at avdelinger som stadig beviser sin kompetanse og relevans står sterkere enn avdelinger som ikke blir brukt. Da er det viktig å ha permanente oppdrag hjemme og/eller høy frekvens av deltakelse i internasjonale operasjoner.

I tiden som kommer er det ekstremt viktig at planleggingsprosesser er åpne og inkluderende. Det er viktig at alle kostnader så vel som gevinster av prosessene er kjent og erkjent før en beslutning tas. Opprettelse av en seriøs terrorberedskap i Norge *vil* gå på bekostning av andre viktige oppgaver, både for Politiet og Forsvaret. Det er derfor viktig at denne beredskapen designes slik at skadevirkningene minimaliseres.

Kategorier av trusler

Det kan være hensiktsmessig å se på behovet for beredskap i forhold til ulike typer trusler. Hvor store, og hvilke kapasiteter man har bruk for, hvor raskt disse trenger å være tilstede vil variere sterkt.

«Skyting pågår» dreier seg om situasjoner som på Utøya 22. juli, men også om skoleskyting og andre situasjoner der gjerningsmennene har til hensikt å drepe flest mulig mer eller mindre tilfeldige mennesker. Svært voldelig kriminalitet med tung våpenbruk, som NOKAS-ranet i Stavanger 5. april 2004, kan også komme under denne kategorien. I slike situasjoner er responstid avgjørende. Jo raskere styrkene settes inn og nøytraliserer gjerningsmennene, jo flere liv kan reddes. Et bombeangrep krever kanskje ikke væpnet respons, men det er viktig at området sikres raskt slik at helsepersonell kan settes inn for å redde mennesker som er skadd og såret. Helsepersonell kan i regelen ikke settes inn så lenge åstedet ikke er erklært trygt. Udetonerte eksplosiver, eller mistanke om slike, kan altså forhindre effektivt redningsarbeid. Dette ble avdekket som et problem i evalueringen av øvelse Oslo i 2006.⁸

«Nasjonale tyngdepunkt» handler om å sikre spesielt viktige institusjoner og installasjoner i Norge. Slike tyngdepunkt er svært viktige for at landet skal kunne fungere. Norge har et politisk tyngdepunkt i Oslo og et økonomisk tyngdepunkt knyttet til olje og gassindustrien langs kysten.

Oslo har en mye høyere konsentrasjon av politifolk enn andre regioner, både når det gjelder antall politi per innbygger og per kvadratkilometer.⁹ Årsaken er delvis at Oslo som hovedstad og politisk tyngdepunkt trenger ekstra sikring, noe blant annet Livvakttjenesten leverer, og delvis at det i Oslo finnes flere enheter med nasjonalt ansvar, som Økokrim, Kripos og Beredskapstroppen.

Norsk velstand og velferd er sterkt avhengig av eksport, og spesielt av olje og gass. Installasjoner både til sjøs og på land er potensielle terrormål fordi de har en strategisk verdi både for Norge og for landene som er avhengige av å importere fra Norge. I Skottland samarbeider forsvaret og politiet om å beskytte St.Fergus-terminalen, der gass fra Nordsjøen blir ført i land. En egen styrke bevokter anlegget, og responstiden for forsterkninger er på kun ti minutter.¹⁰ Det finnes mange liknende anlegg i Norge, men her er vakthold selskapenes ansvar,

⁸ «Øvelse Oslo 2006 Evaluering», Direktoratet for sivilt beredskap, side 11, se <http://www.dsb.no/no/toppmeny/Publikasjoner/2007/Rapport/Ovelse-Oslo-2006---Evaluering/>

⁹ Basert på tall fra Politianalysen har det foreslåtte distrikt Stor-Oslo en ansatt i politiet for hver 267 innbyggere og, mens distrikt Vest har en per 566 innbyggere. I Stor-Oslo er det en ansatt i politiet for hver 0,24 km², i distrikt Nord en for hver 88,4 km².

¹⁰ «Dette gjerdet skal stanse terroristene», Bergens Tidende 23.01.2013. Lastet ned samme dag fra http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Dette-gjerdet-skal-stanse-terroristene-2832003.html#.UcqUdNbN_pU

ikke statens. Dermed er strategisk viktige installasjoner kun beskyttet av ubevæpnede vakter. Og selv om Heimevernet har som oppgave å beskytte anleggene i krig, har HV ikke kapasitet til å rykke ut raskt etter et angrep. I Norge er det heller ikke noen sammenheng mellom politiets styrke i et gitt område og dets økonomiske betydning; I Oslo eksporteres det for 27,8 millioner kroner i året per ansatt i politiet, i Vest- og Midt-Norge er tallet 222,6 millioner.¹¹

«*Norske interesser utenlands*» situasjoner der nordmenn tas som gisler i utlandet. Her kan man tenke seg scenarier på land, slik vi allerede har sett i Algerie, men det er minst like sannsynlig at nordmenn på skip eller boreplattformer tas som gisler. Svært mange nordmenn arbeider i tilknytning til utvinning av olje og gass, altså i virksomheter som gjerne er av strategisk betydning for vertslandet og derfor kanskje spesielt utsatt. Etter olje og gass er maritim og offshore leverandørindustri i dag Norges største eksportnæring.¹²

I denne kategorien kommer også situasjoner der norske borgere må evakueres fra land der krig eller borgerkrig har brutt ut.

Respons og ressurser

Evnen til å håndtere ulike former for terroristangrep avhenger av responstid og responskvalitet. *Responstid* bør defineres som tiden det tar fra angrepet inntreffer til styrkene settes inn.¹³ Den avhenger av hvor lang tid det tar før:

- rette instans varsles;
- beslutninger om å sette inn styrker fattes;
- styrkene er klare til å dra (beredskap);
- styrkene er fremme ved åstedet (transporttid).

Responstiden handler altså både om å ha et *sentralisert* kommandoapparat som raskt kan treffe beslutninger og om å ha *desentraliserte* styrker som på kort tid er klare til å rykke ut. I dag er situasjonen nesten omvendt, med et fragmentert beslutningsapparat og ganske sentraliserte styrker.

Responskvalitet handler om hvilke kapasiteter som settes inn og er dermed avhengig av at kommandoapparatet er i stand til raskt å gjøre informerte valg.

¹¹ Omtrentlige tall: Tall for all eksport, inkludert tjenester og olje og gass. Eksport av olje og gass er tillagt fylkene fra Rogaland i sør til Nord-Trøndelag i nord; tall for antall ansatte i politiet inkluderer Asker og Bærum politidistrikt. Basert på tall fra Politianalysen og Erik W. Jacobsen, Sveinung Fjose, Christian Mellbye, Leo Grünfeld og Atle Blomgren (2012) «Eksport fra norske regioner – Hvorfor så store forskjeller?», Menon-publikasjon nr 2, februar. Lastet ned 24.06.13 fra http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Rapporter/Rapporter_2012/Endelig_eksport_februar.pdf

¹² Eksport fra norske regioner, side 11. I tillegg er utenriks Sjøfart den fjerde største eksportnæringen.

¹³ I *Terrorberedskap* brukes tiden «det tar fra politiet mottar melding om en hendelse til første politienhet er på stedet. den tiden». Den foreslåtte definisjonen inkluderer altså også tiden det tar fra hendelsen skjer til den faktisk meldes inn til relevant myndighet.

Dette krever stor situasjonsforståelse og inngående kunnskap til tilgjengelige kapasiteter. Responskvalitet handler også om styrkenes sammensetning, utstyr og øvingsnivå. Øvingsnivå handler også om de ulike styrkekomponentene er samtrente, om de kjenner hverandre og er vant til å operere sammen. Den er også avhengig av lokalkunnskap. Til sammen krever dette at de øremerkete militære styrkene og de ulike politidistriktene faktisk prioriterer å øve sammen og å bruke tid på å bli kjent med hverandre.

Kommandoapparat

De to første faktorene handler om kommando og kontroll. Etter min mening bør det settes opp ett hovedkvarter som designes slik at det kan håndtere alle større kriser, inkludert både naturkatastrofer, pandemier og terrorangrep på nasjonalt strategisk og operasjonelt nivå. Det må ha et apparat som kan ta i mot varsler, ha full oversikt over tilgjengelige ressurser inkludert deres lokalisering, operative status og kapasitet. Den må altså ha ansvar for å vedlikeholde et oppdatert bilde over disse ressursene. Ledelsen for denne institusjonen bør ha kompetanse og myndighet til å avgjøre hvilke styrker som skal settes inn og fullmakt til å beordre dem satt inn. Den bør også ha myndighet til å kunne rekvirere skip, kjøretøy, fly og helikoptre etter behov.

Et slikt hovedkvarter bør antakelig ligge direkte under Statsministerens kontor og inkludere politi, brannvesen, helsemyndigheter, luftfarts- og sjøfartsmyndigheter, Sivilforsvaret og Forsvaret. Både Etterretningen og Politiets Sikkerhetstjeneste må være representert. Hovedkvarteret må stå i direkte forbindelse til Hovedredningssentralene og FOH.

Når det gjelder kommandostrukturen argumenterer jeg altså for en sterk sentralisering. I dag er trenden dessverre slik at hver etat setter opp sine operasjonssentraler eller hovedkvarter hver for seg. Dette vil føre til en fragmentering og fortsatt revirkamp.

Styrkene: Responstid

Politiet er delt inn i 27 politidistrikter som varierer i størrelse, størrelsen på befolkningen og antallet potensielle terrormål av strategisk verdi. Politidistriktene er autonome enheter. De varierer også i forhold til tilgjengelige ressurser, og i hvordan disse ressursene er prioritert brukt. Endelig varierer de også voldsomt når det gjelder mulighetene for raskt å få hjelp fra nabodistrikter. Hvert politi-

distrikt har sin egen utrykningsenhet. Disse varierer sterkt i styrke og øvingsnivå. *Politianalysen* anbefaler også å redusere antallet distrikter til seks, nemlig:¹⁴

- Stor-Oslo (inkludert Asker og Bærum),
- Øst (Østfold, Akershus, Hedmark og Oppland),
- Sør (Vestfold, Buskerud, Telemark, Vest og Øst-Agder).
- Vest (Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane)
- Midt (Møre og Romsdal, Sør- og Nord-Trøndelag)
- Nord (Nordland, Troms, Finnmark)

På grunn av geografi, befolkningsmønster og fordeling av økonomisk aktivitet er det vanskelig å sette opp en tilfredsstillende beredskap i Norge. Distriktene Stor-Oslo, Øst og Sør utgjør litt over halvparten av befolkningen i Norge, men bare en tredjedel av arealet og en fjerdedel av total eksport. Men hovedstaden er det politiske tyngdepunkt og derfor ekstra utsatt. De tre distriktene utgjør en kompakt masse. Det er 435 km fra Flekkefjord til Dovre. Distriktene Vest, Midt og Nord er en lang kyststripe, med viktige olje- og gassinallasjoner både til havs og på land. Det er 1649 km i luftlinje fra Egersund til Kirkenes.

Helikoptre er en kritisk ressurs for å få til kort responstid. Dersom man setter en maksimal responstid på 90 minutter, en beredskap på 15 minutter og regner at helikoptrene holder 200 km/t bør ingen steder ligge mer enn 250 km fra en beredskapsbase med helikoptre.

De 12 redningshelikoptrene i 330- skvadronene tilfredsstiller en slik responstid. Helikoptrene driftes av Forsvaret, eies av Justis- og Beredskapsdepartementet og operativt underlagt Hovedredningssentralene i Stavanger og Bodø. Helse og omsorgsdepartementet er ansvarlig for at det er lege og medisinsk utstyr om bord.¹⁵ Helikoptrene er stasjonert på Banak, Bodø, Ørland, Stavanger og Rygge med et detasjement i Florø. Å holde ett helikopter i 15 minutters beredskap krever normalt minst to maskiner og fire besetninger. Men Sea King-helikoptrene er gamle og slitne. I 2013 skal det skrives kontrakt for levering av 16 nye redningshelikoptre fra rundt 2017.

339-skvadronen har 16 Bell-412SP helikoptre på Bardufoss for å støtte Brigade Nord, og 2 på Rygge for å støtte Politiets Beredskapstropp og/eller FSK/HJK. De sistnevnte står i to timers beredskap, det samme gjør to av helikoptrene på Bardufoss.

I tillegg kommer helikoptrene som støtter Sjøforsvaret. Lynx-helikoptrene som 334-skvadronen på Bardufoss har driftet for Kystvakten er i ferd med å bli erstattet av totalt åtte NH-90 for å betjene Kystvaktens fire helikopterbærende

¹⁴ Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer. *Politianalysen*, NOU 2013:9, foreløpig utgave, side 31.

¹⁵ Se også Jarwson, Rune M. (2012) *Anvendelse av redningshelikoptre i kontra-terroroppdrag*, masteroppgave ved Forsvarets Stabsskole, vår.

skip. Ytterligere seks NH-90 skal brukes på de fem fregattene og driftes fra Haakonssvern i Bergen.

Politiets helikoptertjeneste framstår ikke som særlig robust, og heller ikke som relevant utenfor Oslo.¹⁶ Kanskje ville det vært bedre at hele helikopterstyrken i Oslo eller på Rygge organiseres på samme måte som 330-skvadronen? Det finnes et meget stort antall sivile helikoptre i Norge. De fleste pilotene har militær erfaring. Tidligere inngikk seks mobiliserbare helikopterskvadroner med totalt 80 helikoptre i den nå nedlagte Taktisk Helikoptergruppe. I dag kunne denne ressursen vært utnyttet mye bedre i beredskapssammenheng. De nye redningshelikoptrene, som vil koste rundt 16 milliarder kroner, vil ikke være levert før tidligst i 2020. Skal man i det hele tatt opprettholde kapasitet på søk og redning, for ikke å snakke om å i tillegg sikre transport for kontraterroroppdrag, er antakelig den eneste løsningen å bruke sivile helikoptre i en periode.

Håndtering av «skyting pågår» krever meget rask responstid, men ikke nødvendigvis store styrker. En troverdig landsdekkende beredskap for slike trusler krever at innsatsstyrker stasjoneres sammen med helikoptre. Det må bygges minst fem beredskapsbaser for å få dette til. Den enkleste løsning ville være å opprette slike baser midlertidig der 330-skvadronens helikoptre er stasjonert, altså på Banak, Bodø, Ørland, Stavanger og Rygge. Bardufoss er også et alternativ i dag, og Bergen vil bli det når NH-90 kommer i drift. På litt sikt bør man vurdere lokalisering opp i mot hvor styrkene er fast stasjonert, også for å maksimere mulighetene for å trene. Det er også mulig å stasjonere et beredskapslag på kystvaktskip eller fregatter. Det kan være ønskelig å gjøre dette i perioder for å øve innsats fra skip.

Styrkene: Responskvalitet

Utdanning, trening og øving er avgjørende for responskvalitet. *Politiet* operer med innsatspersonell på fire nivåer. Beredskapstroppen, der de rundt 70 operatørene øver 900 timer i året utgjør det øverste nivået (IP1) og setter standarden for hva som kreves av kontraterrorstyrker. Livvaktjenesten er viktig for å beskytte Norges politiske tyngdepunkt. De 120 politifolkene på IP2 nivå har 200 årlige øvelsestimer.

Beredskapstroppen, som til daglig er underlagt Oslo Politidistrikt, skal bistå politidistriktene over hele landet i bekjempelse av terror, organisert kriminalitet

¹⁶ Jon Birger Skanke «Politiets helikoptertjeneste – organisert til havari!», i Politiforum 26.04.2013, lastet ned fra <http://www.politiforum.no/no/meninger/leserinlegg/2011/Politiets+helikoptertjeneste+-+organisert+til+havari!.d25-TNljS0B.ips>

og annen alvorlig kriminalitet. Den har også ansvar for å håndtere terrortsituasjoner på plattformene langs kysten.¹⁷ I forhold til landsdekkende beredskap har imidlertid Beredskapstroppen begrenset:

Organisering av de nasjonale bistandsressursene har klare begrensninger ved akutte hendelser som krever øyeblikkelig aksjon. Ordningen der operative enheter fra Oslo politidistrikt skal bistå andre politidistrikter i akutte tilfeller, utgjør kun en reell ressurs i det sentrale østlandsområdet. Mangel på forutsigbar lufttransportkapasitet er med på å forsterke dette bildet. Det må derfor, basert på krav til responsevne forankret i definerte dimensjonerende hendelser, etableres en ordning med nasjonal bistand som sikrer en forutsigbar reell kapasitet.¹⁸

IP3 består av 800 politifolk i Politiets utrykningsenheter som øver 103 timer i året. I *Terrorberedskap* foreslås det å øke antallet til 1200 i 2014. Endelig kommer mer enn 4000 «vanlige politifolk» på IP4, de øver 40 timer i året. Tallet er foreslått økt til 48.¹⁹ Gitt at øvelsesnivået er så lavt vil de foreslåtte tiltakene ha liten effekt for terrorberedskapen.

I juni 2013 hevdet Ombudsmannen for Forsvaret at nedleggelsen av HV-016, Heimevernets best trente avdelinger, hadde svekket beredskapen.²⁰ Til dette svarte Statssekretær Eirik Øwre Thorshaug i Forsvarsdepartementet at:

Vi er i ferd med å gjennomføre en markant styrking av beredskapen i Norge. Det innebærer helt andre tiltak enn å gjenopprette en avdeling med deltidssoldater for at de på deltid og frivillig basis skal bekjempe terrorisme. I Norge skal vi ha en heltidsberedskap, ikke en deltidssberedskap.²¹

Dette kan være vel og bra dersom slik heltidsberedskap faktisk er på plass med kort responstid og høy responskvalitet. Mannskapene i HV-016 øvde 750 timer årlig. Om dette er for lite er da også politiets terrorberedskap utenfor Østlandsområdet fullstendig utilstrekkelig. Politianalysen slår da også fast at:

Dagens organisering innebærer at den øvrige delen av politiet må ta høyde for at egne operative mannskaper må handle i aksjoner der det ideelt sett er behov for Beredskapstroppens kompetanse.²²

Politianalysen foreslår en sentralisering av politiet som helhet, med seks regionale politidistrikter. Uavhengig av antallet politidistrikter, vil en inndeling av landet i politiregioner styrke beredskapen for væpnet innsats dersom det settes

¹⁷ Terrorberedskap, side 80.

¹⁸ Politianalysen, side 223.

¹⁹ Terrorberedskap, side 78.

²⁰ Brev fra Ombudsmannen for Forsvaret «Vedrørende nedleggelse av Forsvarets HV-016 avdelinger», daterert 11.06.2013. Brevet kan lastes ned fra Norges Offisersforbunds hjemmesider; <http://www.nof.no/pc-920-67-HV-016.aspx>

²¹ «Svekket Norges beredskap mot terror», i Verdens Gang 11.06.2013. Lastet ned samme dag fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10104047>

²² Politianalysen, side 222.

opp beredskapstropp i hver region.²³ Dette er antakelig den beste løsningen på sikt. Her foreslås det å gjøre slike enheter, la oss kalle dem «innsatstropper», sammen med Beredskapstroppen, til kjernen i en framtidig terrorberedskap. Innenfor terrorberedskap innebærer dette en desentralisering i forhold til dagens løsning. Med en slik organisering kan politiet på sikt, kanskje med transportbistand fra Forsvaret, bygge en troverdig landsdekkende terrorberedskap, i alle fall for noen typer trusler. På kort sikt kan dette bare gjøres dersom Forsvarets ressurser settes systematisk inn i beredskapen.

Forsvaret av 2013 har relativt få styrker på beredskap. En relativt stor del av styrkene driver til enhver tid utdanning, trening og øvelser. Ikke alle er egnet til å delta i krevende operasjoner. Men alle militære enheter, inkludert krigs- og befalsskolene, er ressurser som kan brukes i en krise. Dette krever imidlertid planlegging og øvelse. Noen styrker har allerede oppdrag som utføres i nært samarbeid med Politiet: Kystvakten og Grensevakten har begrenset politimyndighet, og Garden har nylig fått i oppdrag å bistå Politiet med sikringsoppdrag. Likevel er det først og fremst Heimevernet som har i oppdrag å sikre viktige objekter. HVs innsatsstyrker, de mest prioriterte enhetene, har nylig blitt redusert til 3000 soldater. Disse skal være klare til oppdrag på 24 timer. Gitt at man har informasjon som tyder på at et terrorangrep er nært forestående, kan HV settes inn for å beskytte viktige institusjoner og installasjoner. Dette er viktig for å beskytte nasjonale tyngdepunkt. Oppdraget kan også bestå i å sikre og isolere et område der politi eller spesialstyrker utfører en operasjon.

Politiets bombegruppe i Oslo er i samme situasjon som Beredskapstroppen, den har bare begrenset relevans i akutte situasjoner utenfor det sentrale Østlandet. Forsvaret har tre avdelinger med liknende kapasitet; Minedykkerkommandoen i Bergen, Hærens eksplosivryddetropp på Sessvollmoen og Luftforsvarets EOD-avdeling på Ørland. Disse bør åpenbart være en del av en beredskapsordning.

Fra sommeren 2013 vil både FSK og MJK være klarert for å bistå politiet i kontraterror-operasjoner. Spesialstyrkene er en begrenset ressurs. Det er få av dem, og det er ikke lett å finne egnet personell. Spesialstyrkene er svært viktige for Forsvarets helhetlige operative evne, ikke minst fordi deres innhenting av informasjon bidrar til å spille de konvensjonelle styrkene bedre. De representerer også svært viktige bidrag i internasjonale operasjoner og i samarbeidet med

²³ Hordaland Politidistrikt foreslo sommeren 2012 å opprette en slik tropp på Vestlandet. Se «Politiet vil ha vestlandsk elitetropp», Bergens Tidende 05.06.2012. Lastet ned 14.05.2013 fra http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Politiet-vil-ha-vestlandsk-elitetropp-2716239.html#.UcqVWdbN_pU

NATO generelt og USA spesielt. Spesialstyrkene må øve mye. Det er derfor svært viktig at det legges til rette for at beredskap kan kombineres med øving.

Hittil har spesialstyrkene bare stått på 24 timers beredskap. Dette er håndterbart for styrkene, men lite relevant i forhold til «skyting pågår»-situasjoner. Men dersom lag fra spesialstyrkene plasseres i høy beredskap på flere steder i landet, legges beslag på en stor del av deres kapasitet. Det går ut over andre viktige oppgaver og er ikke ønskelig over tid. Derfor kan det være hensiktsmessig også å kunne trekke på andre avdelinger. Forsvaret har flere profesjonelle enheter med selektert personell, høy kompetanse og stor erfaring fra internasjonale operasjoner. Fjernoppklaringseskadronen, nå en del av Etterretningsbataljonen men med røtter i kavaleriet, har mye til felles med Special Recon Regiment som i 2005 ble opprettet som en del av de britiske spesialstyrkene delvis for å avlaste SAS og SBS i kontraterroroppdrag. Kystjegerne har mange av de samme kvalitetene.

For å gjøre beredskapen mer robust bør det gjenopprettes mobiliserbare enheter med selektert personell og stor øvingsmengde i de store byene. Da kan man enten velge å gjenopprette HV-016, eller å organisere disse enhetene som reserveavdelinger for spesialstyrkene. Slike avdelinger bør i hovedsak bestå av tidligere operatører fra spesialstyrkene og styrker med liknende kvaliteter. Da kan de også fungere som individuell reserve eller støtteenheter for spesialstyrkene i andre sammenhenger. Disse enhetene bør ses på som en «aktiv reserve», slik at de også kan kalles inn og settes i beredskap i perioder der de aktive enhetene er opptatt andre steder.

Nasjonale tyngdepunkt og interesser utenlands

«Skyting pågår»-situasjoner krever rask tilgang til *transportmidler*, men håndtering av «nasjonale tyngdepunkt» vil antakelig kreve både større styrker og mer spesialiserte *innsettingsmetoder*. Det er vanskelig å si noe generisk om operasjoner for å sikre norske borgere eller interesser utenlands. Antakelsen her er at dersom det finnes beredskap for «skyting pågår» og «nasjonale tyngdepunkt» vil det være mulig raskt å sette sammen en styrke for bruk ute.

En pågående debatt innenfor spesialstyrkemiljøet er hvorvidt alle operatørene i de to avdelingene skal få samme trening og kunne utføre de samme oppgavene eller om de skal spesialiseres innenfor hvert sitt domene. Den første løsningen gjør det være lettere å rotere alle skvadronene innenfor samme oppdrag. Det vil altså gi større dybde og utholdenhet. Om man velger den siste løsningen, kan de to avdelingene spesialisere seg innenfor hvert sitt domene, og i større grad rendyrke disse spesialitetene. I så fall vil FSK/HJK få hovedansvar for å

utvikle taktikker og teknikker på land og for innsetting fra luft. Avdelingen vil også få ansvar for innkjøp og drift av alt hovedmateriell for operasjoner på land. Tilsvarende vil MJK få hovedansvar for operasjoner på og fra sjøen og for hovedmateriell for slike operasjoner.

En slik domeneavklaring betyr ikke at avdelingene ikke kan støtte hverandre, eller avløse hverandre, i deres respektive oppdrag, men at hver avdeling har en ledende rolle innenfor sitt domene. Jeg mener den siste løsningen er den beste for landet og Forsvaret fordi den gir spisskompetanse for et bredere spekter av operasjoner og større fleksibilitet både i fred, krise og krig.

Rena og Haakonssvern gir da også de beste treningsmuligheter innenfor de respektive domenene. På Haakonssvern kan MJK øve jevnlig med Marinens fartøyer, og snart kommer også helikoptre på basen. Dermed kan MJK velge mellom innsettingsmetoder basert på rekke større og mindre fartøyer. En domeneavklaring bør også innebære at FSK på sikt får en organisk luftkapasitet. En del av 339-skvadronens helikoptre er øremerket og øvet for spesialoperasjoner, men helikoptrene er stasjonert på Rygge og Bardufoss. Det ville ikke vært unaturlig om noen maskiner var stasjonert på Rena, i tillegg til dem som står på Rygge. FSK vil også ha behov for å kunne løfte kjøretøyer og større styrker. Forsvaret har bare fire C-130J Hercules transportfly, stasjonert på Gardermoen. For den nasjonale beredskapen er det viktig at FSK/HJK sikres tilgang på slik kapasitet, både for øvelser og beredskap.

Forslag til styrkestruktur

Tabellen under viser et forslag til en styrkestruktur som kan settes opp relativt raskt, men som kanskje bør justeres over tid. Her foreslås å opprette seks baser der styrkene står på høy beredskap med tanke på «skyting pågår». Det er også tillagt beredskap til Oslo, Rena og Haakonssvern med tanke på «nasjonale tyngdepunkt» og utenlandsoperasjoner, men da med lenger beredskapstid. I tillegg er det lagt inn mobiliseringsenheter i flere store byer.

På de seks beredskapsbasene stasjoneres ett lag med omtrent åtte operatører fra spesialstyrkene eller andre kapable, profesjonelle militære avdelinger. Hvert lag bør inkludere kompetanse på sanitet og nøytralisering av eksplosiver. På hver beredskapsbase stasjoneres også et tilsvarende lag fra Politiets utrykningsenheter. Her er hensikten å bygge opp politiets kapasitet gjennom samøvelser og on-the-job-training. Spesialstyrkene har lang erfaring fra å bygge opp kapable politistyrker i Afghanistan. Denne erfaringen bør også norsk politi kunne dra nytte av. Dersom hver politiregion selekterer rundt 50 mannskaper for slik tjeneste og roterer disse i beredskap vil man etter hvert bygge opp en langt mer ro-

bust og kompetent terrorberedskap i politiet over hele landet. Da kan spesialstyrkene trappe ned sine bidrag i denne rollen, kanskje i løpet av en tre årsperiode.

Base	Oppgave	Skvadron	Styrke	Politiregion
Rygge	1+2	330/339	Pol. Beredskapstr.(Delta) +FSK/ UEH+ Oslo/Øst/Sør	Stor-Oslo/Øst/Sør
Oslo	2	Politi heli.	Pol. Beredskapstr.(Delta) + MOB	Stor-Oslo
Rena	2+3	[335]	FSK/HJK	Nasjonal/Stor-Oslo/Øst
Kristiansand	1	-	MOB	Sør
Stavanger	1+2	330	MJK/UEH+ Vest/ MOB	Vest/Sør
Bergen	2+3	[334] – SIV	MJK/MOB	Nasjonal/Vest
Fregatt	2+1	[334]	MJK/KJK	Nasjonal
Trondheim	1	-	MOB	Midt
Ørland	1+2	330	FSK/UEH+ Midt	Midt
Bodø	1	330	FSK/UEH+ Nord	Nord/Midt
Kystvaktskip	2+1	337	MJK/KJK	Nasjonal
Bardufoss	1	339/337/334	Fjern.Esk. eller KJK/MJK	Nord
Tromsø	1	-	MOB	Nord
Banak	1	330	Fjern.Esk. eller KJK/MJK	Nord

Uthevede baser står i 15 minutters beredskap. Oppgave 1 er «skyting pågår», oppgave 2 er «nasjonale tyngdepunkt» og oppgave 3 er operasjoner utenlands. UEH+ er avdelinger som omtales som innsatstropper i teksten.

Forslaget utnytter Forsvarets eksisterende ressurser samtidig som det legger til rette for å bygge opp en bedre kapasitet i Politiet i løpet av noen år. Den foreslåtte strukturen har svakheter, spesielt på grunn av redningshelikoptrenes tekniske status og at de allerede har viktige oppdrag som fremdeles må utføres. Som nevnt over er det mulig å styrke beredskapen kraftig ved å trekke på sivile helikopterressurser. Det ligger også en god del dilemmaer i strukturen som følger av geografi, lokalisering av styrkeelementer og organisasjon. På grunn av store avstander er Nord-Norge satt opp med tre beredskapsbaser. De tre distriktene i Øst dekkes av en stor beredskapsbase, men på grunn av befolkningstettheten er denne blir til gjengjeld gjort mye mer robust enn basene i nord.

Fordelingen av de ulike militære enhetene kan også gjøres annerledes, avhengig av hva man legger vekt på. Her bør det uansett tenkes fleksibelt og smidig for gjøre rom for oppdrag i internasjonale operasjoner og deltakelse i større øvelser. Noe av dette kan avhjelpes dersom det settes opp mobiliserbare reserveenheter som brukes aktivt. Her er slike lagt til noen større byer. Dette kan anta-

kelig gjøres enda flere steder. På sikt, når de nye innsatstroppene er fullt operative bør det være etablert et nært samarbeid mellom disse styrkekomponentene.

Skipene er ikke tenkt som permanente baser, selv om dette ville være mulig om rollen falt sammen med skipenes seilingsmønstre. Men skipene kan gi strukturen ekstra fleksibilitet, for eksempel dersom beredskap må økes pga store arrangementer eller om man har etterretning som tilsier at et bestemt område er spesielt utsatt.

Jeg har ikke beregnet kostnader for denne strukturen. Men gitt at man kan bruke eksisterende bygninger for innlosjering og trening vil de økonomiske kostnadene for de militære avdelingene hovedsakelig være begrenset til overtid for de stående styrkene og noen titalls millioner i året for å sette opp reservestyrker. Den største utgiften vil antakelig være knyttet til opprettelsen av innsatstropper for politiregionene, avhengig av om det er mulig å frigjøre stillingshjemler.

Dette forslaget berører og går på tvers av mange institusjonelle interesser og ambisjoner. Siden det bygger på et sentralisert kommandoapparat og desentraliserte styrker, vil det nok være krevende å finne den optimale balansen mellom kommandoapparat og styrker. Om forslaget skal gjennomføres, vil det kreve omfattende kulturendringer i mange av de berørte institusjonene. Det kan også utløse et lite helvete av lokaliseringsdebatter. Men om man ønsker en troverdig landsdekkende beredskap i Norge uten at det koster både lever og nyrer er den foreslåtte strukturen etter min mening en realistisk og gjennomførbar løsning. Det er på høy tid å få en betydelig bedre og landsdekkende beredskap på plass!

Ståle Ulriksen (1962) er forsker ved Sjøkrigsskolen og Norsk Utenrikspolitisk Institutt og medlem av Utenriksdepartementets sikkerhetspolitiske utvalg. Han har tidligere vært assisterende direktør og avdelingsleder på NUPI, og var medlem av Forsvarspolitisk utvalg i 2006–2007.

Kunne et sterkere combat mindset i Politiet reddet liv på Utøya den 22. juli?

AV OLE BOE

The Spartans do not ask how many are the enemy but where are they (Plutark i Pressfield, 2011)

22 juli... For de fleste av oss gir det en viss bismak i munnen av å nevne denne datoen, i likhet med å nevne 911 for en amerikaner. Vi ønsker selvfølgelig alle at ingen av de to hendelsene hadde inntruffet, men det er det liten trøst i for de fleste av oss som jobber med å trene eller forberede mennesker til å håndtere hurtig oppdukkende, uventede og stressende situasjoner så godt som mulig. Spørsmålet som interesser oss som har som jobb å utvikle mennesker til å fungere bedre i ukjente og uventede situasjoner, blir da heller: Hvordan kan vi sette folk i stand til å fungere bedre slik at fremtidige liknende situasjoner kan unngås? For Politiets del blir liknende spørsmål: Kunne man fungert bedre i forbindelse med innsatsen den 22. juli 2011 på Utøya? Dette er vanskelige spørsmål å besvare. Det finnes ikke noen svart-hvit løsning på disse spørsmålene. Det er allikevel noen faktorer som utpeker seg, og den aller viktigste er den som handler om «combat mindset», som det heter på engelsk. Mye av det som skjedde før, under og etter hendelsen på Utøya den 22. juli handler om de ulike involverte aktørenes combat mindset eller mangel på dette.

I 22. juli-kommisjonenes rapport konkluderes det med at Politiets Utøya-operasjon var altfor treg og at lederskap manglet. Videre anslås det i samme rapport at Politiet kan ha tapt så mye som 25 minutter på grunn av den forvirringen som fulgte (NOU 2012: 14). I boken *Politikultur* av Stig O. Johannesen (2013) hevdes det at det ikke er noen tvil om at Politiet kunne ha handlet raskere, og at hendelsesforløpet bærer preg av svak beslutningstaking preget av gruppetenking med påfølgende tunnelsyn, liten variasjon og kreativitet.

Denne artikkelen baserer seg på forfatterens forståelse av hendelsene den 22. juli på Utøya, uten at forfatteren selv var involvert i aksjonen på Utøya. Forfatteren har heller ikke de fulle taktiske begrunnelsene som ligger til grunn for de beslutninger ulike deler av Politiet tok i løpet av hendelsen på Utøya. Betrachtingene som gjøres i denne artikkelen baserer seg derfor på kjente teorier og

forskning omkring temaene stress, stressmestring og hvordan man utvikler et combat mindset. Mange har vært opptatt av responstiden til politiet i forbindelse med aksjonen på Utøya. Ett sentralt spørsmål i denne artikkelen blir derfor å diskutere hvordan man trener opp et combat mindset, og hvordan dette mindsetet bør fungere for dermed å kunne korte ned responstiden ved denne type hendelser.

Hva menes med et profesjonelt combat mindset?

Kjært barn har mange navn som det heter. Combat mindset beskrives også som «survival mindset» (Siddle, 1995), «fighting spirit» (Boe, 2001), «mental toughness», «grace under fire», «nerves of steel» (Asken, Grossman, & Christensen, 2010) eller for «winning mindset» (Doss, 2007). Siddle (1995) definerer ett velfungerende combat¹ mindset slik:

A survival mindset denotes a presence of mind allowing the warrior to focus completely on the task of the moment. It is a mindset void of emotion, where perception, analysis, and response merge into one process...Most important, the warrior attains the ability to concentrate in presence of death and act reflexively without hesitation.

På norsk bruker vi ofte begrepet kampvilje, der viljestyrke er en viktig del av den mentale innstillingen. For enkelhetens skyld kommer begrepet combat mindset til å bli brukt videre i denne artikkelen. En definisjon av begrepet combat mindset er den følgende: «Vilje og evne til å fortsette kampen på tross av høye nivåer av mental og fysisk smerte» (Boe, 2001, 2007). Et velfungerende combat mindset vil bestå av tre deler, det mindsettet en har før, under og etter en hendelse. Før en hendelse inntreffer, bør man være våken og avslappet. Finnes det tid for å bli redd, bør man gjøre en bevisst anstrengelse på å vri dette om til å bli kontrollert aggressiv. Grunnen til det er at hjernen ikke har så lett for å kjenne forskjell på redsel og aggresjon, men det er lettere å kanalisere aggresjon til noe fornuftig du kan gjøre for å løse et oppdrag enn sinne. Denne aggresjonen må være kontrollert og rettet mot å løse det pågående oppdraget. Aggresjonen må kunne skrus på og av ved behov. Murray (2004) hevder at det å kondisjonere og utvikle aggresjon består av ferdigheter, stressbeherskelse og viljen til å ta liv. Et velfungerende combat mindset vil videre være et resultat av gode taktiske, tekniske og mentale ferdigheter. Sentrale spørsmål blir da gjerne: Hvordan kan man utvikle et velfungerende combat mindset, og hvorfor ville dette ha vært relevant i forbindelse med aksjonen på Utøya? Tankene rundt dette reiser mange spørsmål, og man finner dessverre ingen lette svar.

¹ Siddle (1995) bruker begrepet survival mindset, men forfatterens forståelse er at Siddle mener det samme som combat mindset.

Politiets store utfordring

Utfordringen for amerikanske polititjenestemenn har blitt beskrevet godt av den amerikanske politiinstruktøren Kenneth R. Murray (2004). Murray hevder at manglende realistisk treningsnivå er en kritisk utfordring for politiet i USA. Det er rimelig å tro at dette også er gjeldende for Politiet i Norge. Ifølge hovedverneombud Bjørn Egeli i politi- og lensmannsetaten trenger Politiet opplæring og trening som gjør at de føler seg trygge i en så dramatisk situasjon som på Utøya (Web 1). Murray hevder også at den vanlige polititjenestemannen ikke bruker spesielt mye tid på å trene på de fysiske ferdighetene som er nødvendige for å fungere i vanskelige situasjoner. Han mener at polititjenestemennene heller ikke legger nok tid på å trene på emosjonelle og psykologiske øvelser for å bygge et fungerende combat mindset. Kanskje noe av forklaringen på hvorfor Politiet ikke hadde et godt nok utviklet combat mindset ved Utøya, kan gjenfinnes i Murray sine tanker om manglende trening av både fysiske og psykologiske ferdigheter. Ett spørsmål er om det er mulig for en politimann- eller kvinne å være både Dirty Harry, politimester Bastian og mor Theresa i en og samme person? Politiet skal drive med trygghetsskapende oppgaver, bistandsrelaterte oppgaver, sivile rettspleie oppgaver, forvaltningsoppgaver, fangetransport og grensekontroll (St.meld.nr.42, 2004-2005). Dette gjør at det blir lite tid igjen til å utvikle et velfungerende combat mindset.

Hvordan kan en opplevd stressreaksjon påvirke ens evne til å løse et oppdrag?

Det snakkes ofte om at en er under stress eller under press i ulike situasjoner. I denne artikkelen skilles det ikke mellom begrepene stress eller press. Med stress så menes den aktivisering av den delen av det autonome nervesystemet som kalles for det sympatiske nervesystemet. Kroppen slår seg på og er forberedt for kamp eller flukt (Boe, 2000a; 2000b; Boe, 2000c; Cannon, 1932). Stress kan betraktes som en overbelastning som svekker vår evne til informasjonsbehandling og problemløsning og dermed vår prestasjon i forhold til oppdragsløsning. Enkelt forklart kan en si at det stresset en opplever er et resultat av en ubalanse mellom opplevd kompetanse og situasjonens opplevde krav (Harris & Berger, 1983). Det er vel liten tvil om at den situasjonen Politiet befant seg i med Anders Behring Breivik på Utøya stilte så store krav til kompetanse at det må ha blitt opplevd som meget ubehagelig. Mye av dette kan kanskje forklares med at Politiet rett og slett ikke hadde forutsett at en slik situasjon skulle kunne oppstå. Dermed blir en slik situasjon når den først oppstår mye vanskeligere å håndtere

enn om man hadde tenkt seg liknende mulige situasjoner tidligere. Det stresset en kan oppleve når en plutselig befinner seg i en slik situasjon som på Utøya, er et resultat av persepsjon og ens persepsjon kan forandres gjennom trening, både mental og fysisk trening. Et viktig poeng er at denne treningen må være så realistisk som mulig og relatert til den kontekst man skal operere i (Murray, 2004). Med et korrekt combat mindset kan en minske mye av det opplevde stresset i forbindelse med å løse et veldig uventet oppdrag, slik som hendelsen på Utøya plutselig utviklet seg til å bli.

Ett velfungerende combat mindset

Så, hva er et velfungerende combat mindset? La oss se på et eksempel fra Afghanistan der en orlogskaptein fra Kystjegerkommandoen beskriver det å ha et velfungerende combat mindset i forhold til den situasjonen han befinner seg i:

Vi ønsket å fremstå som gode representanter for PRT, NATO og landet vårt gjennom det vi gjorde. Den strategiske korporalen, hvordan du fremstår, og hvordan du bærer våpen. Er du sikker så bærer du våpenet ditt på en annen måte. Vårt valg av mykere profil gjorde at vi ble oppfattet som trygge, med kontroll. Vi hadde ikke fokus på posture. Mottoet var «calm, relaxed and ready». Dette medførte en bevissthet i måten å være på, samtidig som du tenker at du er gjest i landet du er i. Konsekvensen av dette fører igjen til at du tar hensyn. I tillegg så var det å komme seg ut på bakken og begynne å jobbe. Vi jobbet spesielt med ANSF og politistyrkene, og de var veldig takknemlige for at vi arbeidet med å etablere oss som en sikkerhetsaktør og for å få PRTen på plass. Vi viste oss som en fungerende sikkerhetsaktør og så støttet vi opp under det. Dette førte til at vi ble oppfattet som pålitelige og vi ble lett venner med folk. Samtidig gjorde vårt mindset det lett å veksle mellom det å være venn eller det å være helt «ruthless» når det var nødvendig.

Slik beskriver en orlogskaptein fra Kystjegerkommandoen den tankemåten han og teamet hans hadde i Afghanistan i 2010. Det er verdt å merke seg det han sier om å veksle mellom det å være venn eller det å være helt «ruthless» når dette ble nødvendig. Dette er det samme mindsettet som vi finner hos den amerikanske generalen Charles C. Krulak (1999). Krulak poengterer at den kompleksiteten vi nå opplever i ulike operasjoner gjør at man må være forberedt på å håndtere et stort spenn av oppgaver. Her kommer begrepet den strategiske korporalen inn, det vil si evnen til å tilpasse seg ulike situasjoner. Det er dette som gjenspeiler seg i mentaliteten hos orlogskapteinen. Det store spørsmålet er om denne tenkingen har fått feste innenfor Politiet. Hvis ikke, hva skal så til? Det hevdes at opp til 90 % av ens prestasjon kan spores tilbake til mentale ferdigheter. Det er sjelden at dette ligger under 40 % (Asken, Grossman, & Christensen, 2010). En stor utfordring som kanskje Politiet (og for den saks skyld Forsvaret) lider av, er at man sjelden blir instruert og trent i hvordan man skal utvikle et combat mindset. Doss (2007) beskriver følgende:

Without a doubt, one of the most overlooked areas of training, that probably comes with the greatest amount of limitations, is that of the development of the winning mindset.

Alle vet at et godt utviklet combat mindset er viktig, men ikke mange vet hvordan det best kan utvikles. Som Navy Seal Machowicz (2002) har beskrevet det: «No one really teaches how to focus, other than say focus». Å kunne beholde fokus på å løse en oppgave eller et oppdrag under stress er livsviktig for mange yrkesgrupper, og ikke bare for Forsvaret og Politiet. Mangelen på fokus skyldes ofte de stressreaksjonene som kan inntreffe i for eksempel en slik situasjon som på Utøya. En utfordring ligger i å trene på å beholde korrekt fokus i en vanskelig situasjon slik at en bygger opp ett velfungerende combat mindset.

Det å håndtere stress og viktigheten av å ha et velfungerende combat mindset

Stress som et tema ble identifisert allerede så tidlig som i 1917 som et viktig fokus for militær forskning (Yerkes, 1918). Selv med all teknologisk utvikling vi har hatt, gjenstår det faktum at det å opprettholde en effektiv oppdragsløsning i en stressende situasjon fortsatt vil være en utfordring, også for Politiet. Spesielt når teknologien svikter som den gjorde den 22. juli. Omfanget og størrelsen av dette problemet har vært kjent lenge, spesielt innenfor det å prestere i en kampsituasjon (Marshall, 1947; Schwartz & Winograd, 1954). En oppsummering gjort av US Army School of Advanced Military Studies konkluderte med at kampstress vil være en av de mest signifikante faktorene bak tap av menneskelige ressurser (Coomler, 1985).

Andre har hevdet at i kritiske perioder av et oppdrag, så vil ens mottakelighet for psykologiske trusler kunne være en avgjørende faktor for enten det å lykkes eller mislykkes med oppdraget (Wherry & Curran, 1966). Tidligere forskning har vist at det er mange ulike stressorer som kan påvirke ens evne til å løse et oppdrag. Disse faktorene inkluderer lyd (Broadbent, 1978), prestasjonspress (Baumeister, 1984), arbeidspress (Wickens, 1979), forventet trussel om sjokk (Wachtel, 1968), farlige situasjoner (Burke, 1980; Hammerton & Tickner, 1969), rydding av bomber (Rachman, 1982)

og kampstress (Williams, 1984). Det er sannsynlig at polititjenestemennene i forbindelse med aksjonen på Utøya opplevde noen av de ovenfor nevnte stressorene og ble påvirket av dette. Disse stressorene har også vist seg å kunne øke den fysiologiske aktiveringen og dermed lede til økt puls, anstrengt pust og skjelving (Rachman, 1982). Det har blitt vist at ens evne til å løse problemer blir dårligere (Yamamoto, 1984), og at en blir mer rigid i utførelsen av en oppgave (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). Ytterligere forskning har vist at ytelses-

stress alene kan øke feil i operasjonelle prosedyrer med tre ganger det normale antallet feil (Villoldo & Tarno, 1984). Et eksempel på rigiditet eller ytelsesstress kan være BTs beslutning om å putte alle 11 mann med fullt utstyr i en gummibåt registrert for 10 personer. Gummibåten fikk motorhavari og tok inn vann, og en sivil båt måtte komme til unnsetning. Det har også vist seg at tiden en bruker på å utføre manuelle oppgaver ble fordoblet under stressende betingelser (Idzikowski & Baddeley, 1983). Flere av disse stressorene har nok med god grunn påvirket polititjenestemennene ved løsning av oppdraget ved og på Utøya.

Hvilke teknikker fungerer for å bygge opp et velfungerende combat mindset?

De læringsmekanismene som har vist seg å fungere best for å få soldater til å fungere selv under ekstrem stress i kamp er kjent som klassisk og operant betinging (Grossman, 1995). Det er grunn til å anta at dette også vil gjelde for Politiet. Klassisk og operant betinging er psykologiske teknikker som benyttes når en skal trene mennesker i å reagere korrekt i nød- eller kampsituasjoner. Klassisk betinging er en form for læring der en person lærer å koble en stimulus sammen med en annen. Operant betinging innebærer for eksempel å gi en person en belønning for å forsterke en handling (Weiten, 2001). I situasjoner med mye stress vil selvfølgelig tidligere erfaringer, stresstoleranse, og grad av realistisk trening før en havner i en kampliknende situasjon og mange andre faktorer påvirke hvor effektivt en vil klare å fungere. Dette er viktige faktorer i det å bygge opp ett velfungerende combat mindset. Har man trent mange nok ganger på en ting, så er det lettere å få til det samme en har trent på under stress. Noe av hensikten med drill er å motvirke en eventuell handlingslammelse som kan oppstå på grunn av stress (Boe, Kjørstad og Werner Hagen, 2012). Gjennom drill trener en det prosedurale minnet, dvs. minnet for prosedyrer eller handlinger (Moldjord & Holen, 2005). På den annen side, situasjonen på Utøya var sannsynligvis så ekstrem at det å identifisere selve omfanget av situasjonen ble sikkert en for stor utfordring for de fleste som var tilstede. Nettop evnen til å kunne identifisere og gjenkjenne hva den oppdukkende situasjonen betyr er en viktig del av et combat mindset (Sde-Or (Lichtenfeld), & Yanilov, 2001). Grunnen til dette er at en korrekt oppfatning av en trusselsituasjon vil kunne fungere som en trigger. Resultatet er at man vil kunne aktivere et offensivt combat mindset mye raskere enn om man ikke kjenner igjen situasjonen en står i. Sagt med andre ord, for å kunne kjenne igjen et «worst-case scenario» og kunne gjøre noe med det, så må du tidligere ha tenkt «worst-case scenario».

Noen av politiets utfordringer koblet til det gjeldende mindsetet den 22. juli

Det er ikke noen tvil om at mange ting gikk galt for Politiet den 22. juli. En rask gjennomgang av Gjørsv-kommisjonens rapport fra 22. juli viser klart og tydelig dette (NOU 2012: 14). I Nordre Buskerud politidistrikt (NBPD) var operasjonslederen alene på vakt. Etter hvert prøvde operasjonslederen å ringe operasjonsentralen i Oslo, men fikk ikke svar. Det ble gjennomført en god mobilisering av polititjenestemenn, men dette var på grunn av disse polititjenestemennene tilfeldigvis var tilgjengelig på telefon. Gummibåten i kjelleren i politihuset i Hønefoss manglet både luft og bensin. Dette kan vitne om et på forhånd for dårlig combat mindset og for lite visualisering av ulike mulige oppdukkende scenarier. Det var manglende loggføring, og dermed mangelfull informasjon til den nye operasjonslederen: Resultatet var at den nye operasjonslederen ikke visste status på situasjonen. Operasjonslederen i NBPD var ikke klar over at Beredskapstroppen (BT) var på vei i biler, noe som ledet til feilaktige forberedelser. BT satte igjen et team for å bli plukket opp med helikopter på Sollihøgda, noe som vitner om en god situasjonsbevissthet. I denne fasen gjorde BT en bedre jobb sannsynligvis på grunn av at de har et mer velfungerende combat mindset.

Noen av utfordringene for Politiet den 22. juli kan selvfølgelig skyldes at det ikke var utbygd nødnett til NBPD, men mye kan også skyldes på mentale faktorer eller et dårlig combat mindset. På den annen side viser samme rapport (NOU 2012: 14) at operasjonslederen i Søndre Buskerud politidistrikt (SBPD) besluttet uten anmodning å sende bistand oppover til NBPD, noe som vitner om en bedre situasjonsforståelse. Patruljen fra SBPD ble stående uvirksomme ved ankomst til Hønefoss, men det ble raskt besluttet å dra videre på eget initiativ til Storøya (3,6 km) unna Utøya. I det de ulike polititjenestemennene nærmet seg Utøya er det sannsynlig at de befant seg i en situasjon som de ikke hadde forutsett tidligere. Dette kan ha medført en stor grad av stress for den enkelte. Tidligere forskning har vist at evnen til å bedømme risiko vil forandres under stress. Man vil bli mer forsiktig og vil tro at ting er farligere enn de egentlig er (Matthews, Eid, Johnsen, & Boe, 2011; Matthews, Martinez, Eid, Johnsen, & Boe, 2007). Man vil også i ettertid kunne se en tendens til å overvurdere hva en har gjort i forbindelse med oppdraget (Matthews, Eid, Johnsen, & Boe, 2011). Dette kan en se når en leser Politiets egen rapport, den lite kritiske Sønderland-rapporten (Politidirektoratet, 2012). Det kan i og for seg være riktig at det ikke var mulig å gjøre noe annet akkurat i selve situasjonen. Problemet er heller det som ikke har blitt gjort godt nok i forkant av det som skjedde på Utøya. Eller sagt med andre ord, Politiet kunne helt sikkert ha brukt mer tid og ressurser på å utvikle et bedre combat mindset. I situasjoner preget av kaos og friksjon, hvor menneskene som

er involvert i ulik grad kan være lammet av frykt og lammelse, skal en løse det gitte oppdraget. Dette vil blant annet kreve en evne til hurtig omstilling, god situasjonsbevissthet, og mye tidligere realistisk trening. I tillegg vil den enkeltes evne til å visualisere, det vil si å se for seg ulike mulige situasjoner og løsninger være viktig. Dette er faktorer som er med på å bygge opp et velfungerende combat mindset (Boe, 2006; 2011).

Teknikker for å utvikle et velfungerende combat mindset

Hvis man ikke har ressurser eller tid til å trene nok fysisk på å løse oppdrag, er en alternativ løsning å trene mer mentalt. «When in transit to a mission site, visualize the operation you're about to conduct» (Doss, 2007). Mental trening kan dog aldri erstatte realistisk og fysisk trening på å løse et oppdrag. En viktig metode for å utvikle et velfungerende combat mindset vil være å stoppe negative tanker. Ved å være seg bevisst sine egne negative tanker kan man forandre de til å bli positive. Samtidig bør man jobbe med å redusere angst, bekymringer, og tvil i forhold til egne ferdigheter. Utsagnet «dette kommer jeg til å fikse» er et eksempel på en slik positiv affirmasjon og vil kunne motvirke de negative tankene en har om seg selv og sin egen prestasjon i forhold til å løse det gitte oppdraget. Om polititjenestemennene på vei til Utøya benyttet seg av positive affirmasjoner for å stoppe negative tanker vet forfatteren ikke noe om.

En annen viktig metode vil være det å trene på såkalt «combat» eller «tactical breathing» (Asken, Grossman, & Christensen, 2010). Denne vil kunne være med på å senke pulsen ned til et nivå der man fungerer optimalt. Forskning har vist at man vil kunne få en kraftig pulsøkning forårsaket av hormonindusert aktivisering av nervesystemet. Denne pulsøkningen er forårsaket av opplevd stress, usikkert, redsel, eller frykt. Ved over 145 slag i minuttet vil ens evne til å tenke klart og til å bearbeide informasjon bli dårligere. Ved å ta kontroll på pusten vil en kunne holde seg mellom 115-145 slag i minuttet (Siddle, 1995). Her fungerer hjernen og kroppen optimalt sammen. Denne sonen er kjent som «the optimal survival and combat performance zone» (Grossman & Christensen, 2004). En viktig del av ens combat mindset er nettopp å kunne kontrollere seg selv så godt at man holder seg innenfor denne sonen. Eller sagt på en annen måte, å puste seg ned når en begynner å kjenne seg stresset. I hvilken grad de ulike polititjenestemennene benyttet seg av ulike pusteteknikker i forbindelse med aksjonen på Utøya vites heller ikke av forfatteren. Trening på taktisk pusting kan kombineres med trening med mye adrenalin og andre stresshormoner i kroppen, såkalt Adrenaline Stress Conditioning (Boe, 2003). Hensikten med denne treningsmetoden er å flytte grensen for hva man klarer å utføre under hormonindusert stress, det

vil si å fungere selv med høyere puls enn 145 slag i minuttet. Den første målsettingen er således å trene slik at en i en vanskelig situasjon holder seg mellom 115-145 pulsslag i minuttet. Hvis situasjonen eskalerer og pulsen øker slik at man ikke klarer dette lenger, blir målet å fungere effektivt selv med store mengder adrenalin og hormoner i kroppen.

Ekstrembelastning og et velfungerende combat mindset

Ved ekstrem belastning vil en miste evnen til å tenke rasjonelt (Siddle, 1995) og evnen til å huske rekkefølgen og varigheten av ting vil bli borte. Dette er et fenomen som er kjent som critical incident amnesia (Grossman & Christensen, 2004; Grossman & Siddle, 2001). Når pulsen øker til over 175 slag i minuttet vil dette kunne inntreffe. Det er mulig at enkelte av polititjenestemennene på Utøya var utsatt for dette. Igjen er en viktig faktor å ha mentalt gått igjennom mulige scenarier i forkant og å benytte seg av ulike pusteteknikker for å ta kontroll over seg selv i situasjonen. En av de vanskeligste tingene en gjør i en stressende og usikker situasjon er å gjenkjenne tidspunktet for å ta en beslutning (Von Schell, 1933). Dette kommer av at informasjonen man mottar kommer på ulike tidspunkter. Som mennesker så har vi en iboende tendens til å ville vente litt lenger. Kanskje vi kan få litt mer informasjon før vi tar en beslutning? En vanlig strategi er å redusere usikkerheten en opplever ved å forsøke å hente inn mer informasjon, noe som fører til at en utsetter en handling. Dette kan derfor ofte innebære en ulempe i operative situasjoner (Lipshitz, 1997). Poenget til Von Schell (1933) er at det vanligvis er vanskeligere å bestemme selve tidspunktet for å ta en beslutning enn å formulere selve beslutningen. Det å trene på å ta raske beslutninger under stor grad av usikkerhet er med på å bygge opp et velfungerende combat mindset. Dette er en mental ferdighet. Alle kan lære seg en eller annen ferdighet. Men hvis den innlærte ferdigheten bare blir teknisk eller fysisk, hjelper det lite. Det å jobbe med egen (og eventuelt andres) stressbeherskelse krever mer mentalt. Det å utvikle en vilje til å ta liv krever enda mer mentalt. Å utvikle disse tre delene er helt avgjørende for å kunne utvikle et aggressivt tankesett som en del av et velfungerende combat mindset. Like viktig vil det være å utvikle en kultur for kontrollert aggresjon ved å kanalisere frykt, sinne og angst gjennom mange timers relevant, reel fysisk og psykisk trening som er forankret i verdier (Howe, 2005). Som den amerikanske oberstløytnanten Bryan P. McCoy (2007) uttrykker det: «Your will must be harder than anything it comes up against». I løpet av en hendelse bør hele ens fokus være på de teknikker, taktikker og liknende en trenger for å løse oppdraget. Etter en hendelse bør en normalt føle seg lettet, takknemlig for at en har overlevd, og stolt. En kan jo spørre seg om det var disse

følelsene som var dominerende hos polititjenestemennene etter at aksjonen på Utøya var over.

Konklusjon

Svaret på om Politiets combat mindset kunne ha vært bedre i forbindelse med aksjonen på Utøya den 22. juli, er helt klart ja. Om dette hadde resultert i en raske inn gripen mot Anders Behring Breivik er derimot umulig å vite, men forfatteren har forsøkt å vise at et velfungerende combat mindset like fullt er en relevant utfordring for et effektivt og slagkraftig politi.

Referanser

- Asken, M. J., Grossman, D., & Christensen, L. W. (2010). *Warrior mindset: Mental toughness skills for a nation's defenders Performance psychology applied to combat*. Warrior Science Publications: USA.
- Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure. Self-consciousness and paradoxical effects of incentives on skillful performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 610-20.
- Boe, O. (2000a). En hotfull situation-vad händer i kroppen och i hjärnan? *Fighter Magazine*, 3, 50-51.
- Boe, O. (2000b). Bättre fly än illa fäkta? *Fighter Magazine*, 4, 50.
- Boe, O. (2000c). Tachy-psyche effekten. *Fighter Magazine*, 6, 51.
- Boe, O. (2001). The combat mind-set. *Fighter Magazine*, 1, 48-49.
- Boe, O. (2003). Adrenaline Stress Conditioning. *Fighter Magazine*, 3, 48-49.
- Boe, O. (2006). *Factors affecting combat efficiency in stressful conditions*. Norwegian Military Academy research publication series, 1, 2006, 1-25.
- Boe, O. (2007). *What is a functional combat mind-set, and how can it be developed?* Norwegian Military Academy memo series no 9, 2007, 1-5.
- Boe, O. (2011). *How to find leaders that will be able to face and solve problematic decisions in an operational context?* Research paper: Conference proceedings of the 13th International Military Health Conference (13IMMHC), 35-42, Faculty of Military Sciences, Netherlands Defence Academy, The Netherlands, April 2011.
- Boe, O., Kjørstad, O., & Werner-Hagen, K (2012). *Løytnanten og krigen. Operativt lederskap i strid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Broadbent, D.E. (1978). The current state noise research: Reply to pollution. *Psychological Bulletin*, 85, 1052-1067.
- Burke, W. P. (1980). *Development of predictors of performance under stress in jumpmaster training* (Research Report No. 1352). Ft. Benning, GA: US Army Research Institute.
- Cannon, W. (1932). *The wisdom of the body*. New York: Norton.
- Coomler, J. (1985). *Causes of combat stress in the artillery firing battery supporting high-intensity conflict in the European theatre*. Ft. Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff College (AD-A167674).
- Doss, W. (2007). *Condition to win. Dynamic techniques for performance oriented mental conditioning*. Looseleaf Law Publications: USA.

- Grossman, D. (1995). *On killing: The psychological consequences of learning to kill in war and society*. New York: Little, Brown & Company.
- Grossman, D., & Christensen, L. W. (2004). *On combat. The psychology and physiology of deadly conflict in war and peace*. PPCT Research Publications.
- Grossman, D., & Siddle, B. K. (2001). Critical incident amnesia: the physiological basis and implications of memory loss during extreme survival situations. *The Firearms Instructor: The official journal of the International Association of Law Enforcement Firearms Instructors*, august 2001.
- Hammerton, M. & Tickner, A. H. (1969). An investigation into the effects of stress upon skilled performance. *Ergonomics*, 12, 851-855.
- Harris, J. H., & Berger, P. K. (1983). Antecedents of psychological stress. *Journal of Human Stress*, 9, 24-31.
- Howe, P. R. (2005). *Leadership and training for the fight*: AuthorHouse: Bloomington: Indiana, USA.
- Idzikowski, C., & Baddeley, A. D. (1983). Fear and dangerous environments. I R. Hockey (Red.), *Stress and fatigue in human performance*, s. 123-144. Chichester: Wiley.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur Identitet, makt og forandring i politiet*. Akademika forlag: Trondheim.
- Krulak, C. C. (1999). The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. *Marines Magazine*, January 1999.
- Lipshitz, R. (1997). On-line coping with uncertainty: Beyond the reduce, quantify, and plug heuristic. I R. Flin, E. Salas, M. Strub og M. Lynne (Red.). *Decision making under stress*, s. 149-160. Hants: VT, Ashgate.
- Machowicz, R. J. (2002). *Unleash the warrior within: Develop the focus, discipline, confidence, and courage you need to achieve unlimited goals*. Marlowe & Company: New York.
- Marshall, S.L.A. (1947). *Men against fire*. New York: William Morrow.
- Matthews, M. D., Eid, J., Johnsen, B. H., & Boe, O. (2011). A comparison of expert ratings and self-assessments of situation awareness during a combat fatigue course. *Military Psychology*, 23:2, 125-136.
- Matthews, M. D., Martinez, S. G., Eid, J., Johnsen, B. H., & Boe, O. (2007). A comparison of observer and incumbent ratings of situation awareness. *I Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings, Cognitive Engineering and Decision Making*, pp.548-552(5).
- McCoy, B. P. (2007). *The passion of command: The moral imperative of leadership*. Marine Corps Association
- Moldjord, C., & Holen, A. (2005). Aggresjon og militær atferd. I C. Moldjord, H. Nordvik, & A. Gravråkmo. (red.). *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. Tapir Akademisk Forlag, s. 113-130.
- Murray, K. R. (2004). *Training at the speed of life: The Definitive Textbook for Military and Law Enforcement Reality Based Training*. Gotha, FL: Armiger Publications.
- NOU 2012: 14. (2012). Rapport fra 22. juli-kommisjonen.
- Politidirektoratet. (2012). 22. juli – Evaluering av Politiets innsats. Politidirektoratet.
- Pressfield, S. (2011). *The warrior ethos*. Black Irish Entertainment LLC: New York.
- Rachman, S. J. (1982). *Development of courage in military personnel in training and performance in combat situations* (Research Report No. 1338). Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

- Schwartz, S., & Winograd, B. (1954). Preparation of soldiers for atomic maneuvers. *Journal of Social issues*, 10, 42-52.
- Sde-Or (Lichtenfeld), I., & Yanilov, E. (2001). *How to defend yourself against armed assault*. Dekel Publishing House. Tel Aviv: Israel.
- Siddle, B. K. (1995). *Sharpening the warrior's edge: The psychology and science of training*. PPCT Management Systems Inc. IL, USA.
- Staw, R. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-Rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- St.meld.nr.42. (2004-2005). *Politiets rolle og oppgaver*. Det kongelige Justis- og politidepartement.
- Villoldo, A., & Tarno, R. L. (1984). *Measuring the performance of EOD equipment and operators under stress* (Technical Report No. TR-270). Indian Head, MD: Naval Explosive Ordnance Disposal Technical Center.
- Von Schell, A. (1933). *Battle leadership*. The Marine Corps Association.
- Wachtel, P. L. (1968). Anxiety, attention, and coping with threat. *Journal of Abnormal Psychology*, 73, 137-143.
- Web 1. (2011). Politiet får for lite trening i væpnede oppdrag. <http://mobil.abcnyheter.no/nyheter/110811/politiet-far-for-lite-trening-i-vaepnede-oppdrag>.
- Weiten, W. (2001). *Psychology. Themes and variations*. 5th edition. Wadsworth, Thomson Learning, Belmont, California.
- Wherry, R., & Curran, P. (1966). A model for the study of some determinants of psychological stress: Initial experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 226-251.
- Wickens, C. D. (1979). Measures of workload, stress and secondary tasks. I N. Moray (Red.), *Human workload: Its theory and measurement*. New York: Plenum.
- Williams, R. N. (1984). Field observations and surveys in combat zones. *Social Psychology Quarterly*, 47, 186-192.
- Yamamoto, T. (1984). Human problem solving in a maze using computer graphics under an imaginary condition of «fire». *Japanese Journal of Psychology*, 55, 43-47.
- Yerkes, R. (1918). Psychology in relation to the war. *Psychological Review*, 25, 85-115.

Ole Boe (f.1964) har en doktorgrad i kognitiv psykologi med bedømmelser og beslutninger som spesialområde fra Universitetet i Gøteborg i 2000. Han har siden 2003 arbeidet som førsteamanuensis i faget ledelse ved Krigsskolen. Han har befalsutdannelse, utdannelse fra Markstridsskolan (tilsvarende Krigsskolen) i Sverige og har gjennomført Stabsstudiet ved Forsvarets Stabsskole. Han har tidligere tjenestegjort i flere år i en av Forsvarets spesialavdelinger.

Gruppens samhold – en betingelse for handlekraft i truende situasjoner?

AV JAN O. JACOBSEN

Numberless soldiers have died, more or less willingly, not for country or honor or religious faith or for any other abstract good, but because they realized that by fleeing their post and rescuing themselves, they would expose their companions to greater danger. Such loyalty to the group is the essence of fighting morale (Gray 1970:40).

I en rekke situasjoner i livet vet vi hva som ville være rett å gjøre, men vi evner ikke å gjøre det. Alt fra barndommens observasjon av erting og plaging i skolegården, til husarbeid som burde vært gjort. Men som oftest har det ikke store konsekvenser. I alle yrker har vi krav om å handle, men i noen yrkesgrupper er kravet om handling mer brutalt, ved at handlingen kan utsette deg for fare. Brannmenn går inn i brennende hus, politifolk konfronterer farlige mennesker, soldater møter fiender som vil drepe dem. Alle disse gruppene er omgitt av en relativt sterk korpsånd, et samhold som skal understreke at du kan stole på at de som bærer samme uniform vil beskytte deg hvis du trenger det. En mulig hypotese er derfor at det er korpsånd, samhold, som gir disse yrkesgruppene handlekraft i farlige situasjoner.

Jeg skal i denne artikkelen drøfte dette i forhold til soldaten: Hva er det som får soldater til å handle, også i situasjoner der de setter sitt eget liv i fare og selvpopphelelsesdriften skulle fått dem til å la være?

Frykt og disiplin som handlekraftens kilde

Det historiske tradisjonelle svaret på spørsmålet er at frykten for fienden overvinnes av den større frykten for egne offiserer. Under slaget om Stalingrad hadde russerne en NKVD-styrke bak de fremrykkende soldater som skjøt de som ikke rykket fram. Ca 20 000 russiske soldater skal ha blitt skutt av denne styrken (Beevor 2002). Stalin skal ha sagt at det krevdes stort mot for ikke å være helt i Sovjetunionen. Frykt var derfor en sentral motivator – og frykten skapte handlekraft!

Helt fra den moderne militære revolusjonen på slutten av 1500-tallet var kampkraften sikret gjennom disiplin. Den enkelte bevegelse var nøye innøvd og automatisert, slik at frykten skulle druknes i teknisk utførelse av automatiserte ferdigheter, utløst av en ordre. Denne oppskriften på handlekraft var en suksess. Armeene som var først til å innføre den (nederlenderne på det defensive, svenskene på det offensive) oppnådde store og for samtiden helt uventede seire (Rothenberg 1986).

Fra siste halvdel av 1800-tallet skapte nye defensive våpen (i særlig grad maskingevær) utfordringer for den tradisjonelle offensive tankegangen. Doktrinen sa at offensiver ble gjennomført ved at soldatene marsjerte mot motstanderen, fryktløse og beslutsomme, og skremte han vekk. Denne opptreden framviste en moral motstanderen skjønnte han ikke kunne matche, og ga dermed seier (Travers 1987:37ff). Med de nye defensive våpnene ble denne formen for offensiv opptreden bokstavelig talt livsfarlig. Maskingeværild meiet soldatene ned før de nådde motstanderen. Sørstatsgeneraler i den amerikanske borgerkrig forvekslet ofte effekten av nye defensive våpen med egen genialitet. De forsto ikke effekten av de defensive våpnene før de selv fikk utryddet sine styrker i klassiske angrep (Shaara 2003). Både i den russisk-japanske krig i 1905 og i boerkrigen i Sør-Afrika viste de defensive våpnene seg dødelig effektive mot framstormende styrker.

Dette ledet imidlertid ikke til endret tenking om angrepet. Det skapte bare nye utfordringer for ledelse. Hvordan få soldater til å marsjere mot maskingeværild? Svaret var det samme som ble utviklet av Maurice av Nassau på slutten av 1500-tallet: Disiplin i form av en øyeblikkelig og nøyaktig utførelse av en gitt ordre. Den absolutte og automatiske avlydning av ordre skulle sikre soldatenes handlekraft. Det ble effektivt gjennomført. Engelskmennene mistet 60 000 soldater første dag av slaget ved Sommes. Det fortsatte på samme måte i flere måneder uten noen framgang, til tapene på britisk side hadde vokst til 419 000 (Travers 1987). Det avskrekket ikke generalene. Løsningen var fortsatt disiplin, det måtte bare brukes mer artilleri i forkant og fronten måtte være bredere. Samme taktikk og ledelsesfilosofi ble brukt i Paschendaele i 1917, med samme resultat, bare med flere falne (458 000). Den absolutte lydighet skapte altså handlekraft, selv om dens militære effektivitet i dette tilfellet var heller liten (Travers 1987).

Norsk militær tenking om hva som skaper handlekraft i truende situasjoner

I de første par tiårene etter 2. verdenskrig var den norske militære tankemåte trygt forankret i lydighetsparadigme som svar på handlekraftutfordringen. I skriftet *Disiplin m.v.* utgitt av sjefen for Hæren i 1952, var det avgjørende for befalingsmannen «å skape vanen til å lystre ordre» (*Disiplin m.v.*:6). I det kaos og den redsel krigen er, vil bare de soldater som vanemessig og automatisk lystrer ordre ha evnen til å handle. Soldater som ikke har dette innøvd, vil fryse eller gjemme seg heller enn å adlyde. Selv om det var opposisjonelle krefter (Barvik 1988), så var dette det dominerende synet: Krigens redsler kunne bare løses ved disiplin forstått som absolutt lydighet.

Dette blir for alvor utfordret da Tønne Huitfeldt i 1964 ble sjef for Krigsskolen. I en rekke artikler i *Norsk Militært tidsskrift* fra 1967 presenterte han nyere forskning som viste at det er grupperelasjoner og gruppens tillit til sin leder som sikrer handlekraft. Huitfeldt mente at de mer autoritære og byråkratiske ledelsesformer ikke lenger er de beste egnede. Vel er de egnet til å skape lydighet, «men ikke til å skape den form for oppslutning, samarbeid og deltakelse som trengs i dagens stridssituasjon» (Barvik 1988:93). Huitfeldt hadde trolig i tankene tre kjente militærsosiologiske verker basert på materiale innsamlet i 2. verdenskrig.

Amerikansk militærsosiologisk forskning i etterkant av 2. Verdenskrig

Stouffer et al.(1949) «*The American Soldier*» var en omfattende studie av over 500 000 amerikanske soldater i 2. verdenskrig. Deres hovedfunn var at det som fikk soldatene til å slåss, til å storme strendene heller enn å gjemme seg i båten, til å storme en stilling heller enn å gjemme seg, ikke var frykt for offiseren (ingen amerikanske soldater ble skutt for feighet i møte med fienden). Det var heller ikke overbevisning: 2. ordens kategorier som flagget, nasjonen, en rettferdig sak eller ønsket om seier spilte liten eller ingen rolle. Kampviljen kom fra den følelsen av fellesskap som hadde oppstått mellom soldatene, og som de ikke ville svikte. Båndene i gruppen var nøkkelen – hvis gruppen slåss, så slåss også det enkelte medlem av gruppen. Ingen ville svikte kameratene. Jo sterkere disse båndene var, jo hardere slåss de. I jo større grad offiseren ble opplevd som en del av gruppen jo bedre løste de sine oppdrag (Stouffer et al 1949, Bind 2 s.105ff). Dette er også essensen i det innledende sitatet av Gray. Båndene som oppstår mellom soldater i kamp er ekstremt sterke. Jeget opphever seg i et vi, der viets overlevelse synes å sette jegets overlevelse i skyggen. Det er dette båndet som får soldater til å handle på tross av livsfare.

Shils og Janowitz (1948) studerte hva som holdt de tyske soldatene på vestfronten gående med så stor kampkraft i de siste månedene av krigen, når det måtte være klart for alle at den var tapt. Funnet deres var det samme som Stouffer et al. Det var ikke andre ordens-kategorier som fører, flagg og fedreland, det var ikke ideologi, og ikke troen på at krigen ville vinnes. Det var derimot det fellesskapet som hadde vokst fram mellom soldater som hadde slåss sammen i mange år, som gjorde sviket – desertering eller overgivelse – utenkelig. Propagandaoffensiven for de alliertes rettferdige kamp hadde ingen effekt fordi den angrep andreordensmotivasjoner som ikke var viktige for soldatene.

Den tredje 2. verdenskrig-studien som inngår i cohesjon-litteraturen er S.L.A. Marshalls «Men against Fire» (1947). Marshalls utgangspunkt var at et lite mindretall (17 %) av de amerikanske soldatene skjøt rettet ild mot fienden i trefninger i Stillehavet. Det var ikke mulig for tropps- og kompanibefalet å vite i forkant hvem av soldatene som ville skyte. Det var ikke de krigerske, de lydige, de motiverte etc. som skjøt, det syntes å være tilfeldig. Marshalls funn er at den synlige eksistensen av en medsoldat ledet til handling, mens fraværet av en synlig medsoldat skapte passivitet.

Samlet peker de tre studiene på at det er de positive relasjonene mellom soldatene som er avgjørende for en avdelings handlekraft. Videre viser denne litteraturen at relasjonen mellom soldatene og deres ledere er avgjørende for kampkraft, det vil si at oppdragsløsning i den retning organisasjonen ønsker.

Debatten om ledelsesformer i Norge.

På Krigsskolen i Oslo ble innsikt i gruppeprosesser og psykologi en sentral del av lederopplæringen under Huitfeldts ledelse. De to forståelsene av handlekraft – absolutt lydighet som en vane og gruppefellesskapet som basis for handlekraft, levde gjennom slutten av 60-tallet og begynnelsen av 1970-tallet side om side. Motsetningen mellom dem (kan en leder du frykter bli en del av en gruppe du føler trygghet i) ble gjennom UD3-1 (1971) løst gjennom begrepet «situasjonsbestemt lederskap».

I 1989 gjennomførte Institutt for adm.org, UiB en studie der ca. 3000 offiserer blant annet ble spurt om hvilke av disse to synene de støttet (Jacobsen 1996). Det var en klar overvekt som var mest enig i gruppeperspektivet (57 %), mens ca. 30 % var mest enig i lydighetsperspektivet. Blant de over 50 år var det derimot et flertall som mente at det ikke var noen motsetning mellom synene. De fleste av disse startet sin karriere i Forsvaret i den perioden man forsøkte på å forene begge synene (for eksempel ved at posisjonen var at den autoritære leder

med stålkontroll over sine menn, ville oppleves som en del av gruppen fordi de var avhengig av ham for å overleve i strid).

Fra sosialpsykologien vet vi at både autoritet og konformitet kan skape handlekraft – i så sterk grad at vi av og til også gjør ting vi vet er feil. Stanley Milgram testet om folk var villig til å gi strømsjokk til tilfeldige medmennesker fordi en autoritet ba dem om det, mens Solomon Asch testet om folk var villig til å lyve om hva de så, for ikke å skille seg ut fra gruppen (Forsyth 1999: 209f og 175ff). Slik sett er det sosialpsykologisk støtte til begge de to hovedsynene.

Nyere studier av cohesion

Senere studier har bekreftet gruppesamhold (cohesion) som en sterk faktor for å skape handlekraft. Van Crevelds sammenligning av kampkraften i henholdsvis tyske Wehrmacht og US Army i 2. verdenskrig viser mange forskjeller mellom armeene, slik at det er vanskelig å peke på noen enkeltfaktor som forklarer ulik kampkraft (Van Creveld 1982). Men en av de markante forskjellene var personellpolitikk. Tyskerne gikk svært langt for å holde en avdeling samlet. Ble det store tap valgte de å beholde små enheter, istedenfor å erstatte de falne. Tidvis ble en avdeling tilført nye soldater, men da måtte den gjennom en relativt lang samtreningssperiode før den ble satt inn i strid. De antok at de sterke båndene som kampen skapte mellom menn, var en kraftmultiplikator. I amerikanske avdelinger ble falne erstattet av nykommere, som ikke rakk å bli en del av fellesskapet før de kom i kamp. Dette antas å ha svekket kampkraften i US. Army.

En sentral forklaring på det amerikanske nederlaget i Vietnam er mangel på militært gruppesamhold mellom soldatene og deres ledere. Høye rater for narkotikaforbruk, desertering, mytteri og drap på egne offiserer gjorde at armeen gikk i oppløsning, og fravær av lederskap av soldatene er hovedforklaringen (Gabriel og Savage 1980). I den vietnamesiske frigjøringsfronten og nordvietnamesiske armeen mener en å ha funnet unike bånd mellom lederne og soldatene. Dette samholdet er en vesentlig årsak til at de seiret på tross av at den amerikanske armes overlegne antall, enorme ildkraften, luftkontroll og mobilitet (Henderson 1979).

Kritikk av cohesion-studiene

Funnene fra 2. verdenskrig og Vietnamkrigen er ikke uomstridt. Segal og Kestnbaum avviser helt og holdent verdien av de tre 2. verdenskrig-studiene (Segal og Kestnbaum 2002). Shils og Janowitz forklarte tyskernes utholdenhet med det

militære gruppesamholdet. De har også funn på at tyskerne var troende nazister, så det er ikke empirisk belegg for å avvise at troen på Hitler ga utholdenhet. Segal og Kestnbaum viser også til andre studier der en brutalisering av soldatene, økt grad av henrettelser og trusler mot deres familier (fra 1944) er mer sannsynlige forklaringer på utholdenheten.

Segal og Kestnbaum er også kritisk til Stouffer et al. Målene på militær cohesjon er mangelfulle og kan ikke danne basis for noen entydig konklusjon. Det statistiske materialet er heller ikke entydig og kan leses på flere måter. Selv om 61 %, svarte at tanken på å ikke svikte kameratene holdt dem gående når «the going gets tough», var det hele 70 % som svarte at bønn og religion hjalp. Videre var det flere som svarte at å få en slutt på krigen slik at de kunne komme hjem holdt dem gående enn som svarte at solidaritet med gruppen var drivkraften. Det er derfor ikke mulig å bruke Stouffer et.al. som grunnlag for en entydig konklusjon.

Når det gjelder Marshall er problemet i følge Segal og Kestnbaum at boka hans er en roman. Tallet på soldater som skjøt rettet ild er tatt ut av lufta og de omfattende intervjuene er aldri gjennomført!

Segal og Kestnbaums kritikk er i første rekke et innlegg i en politisk debatt. De viser til at cohesjon-litteraturen har blitt brukt ekskluderende: Den ble benyttet for å holde afroamerikanere ute, for å holde kvinner ute og for å holde homofile ute av de væpnede styrker.

Argumentet er likevel tynt. At funn kan brukes negativt gjør dem ikke mindre sanne. Å la en form for normativ vurdering avgjøre om ønskelig og sann er identiske størrelser (og omvendt om ønskelig og falsk er identiske størrelser) har lite med vitenskap å gjøre. Det avgjørende er om militært samhold er en kraftmultiplikator eller om det er mindre viktig. Stouffer et. al. viser gjennom en rekke spørsmål at der hvor laget, troppen, kompaniet blir soldatenes primærgruppe (det vil si der de søker å få tilfredsstilt sine fysiske, psykiske og sikkerhetsmessige behov) var kampkraften større. Videre viser den at der lederen var en del av gruppen, var grad av oppdragsløsning langt større. Cohesion måles i langt flere spørsmål enn det ene Segal og Kestnbaum viser til. Shils og Janowitz baserer sine data på to funn – effekten av propagandakrig (som var tilnærmet null) og intervjuer med tilfangetatte soldater. Det er ikke urimelig å anta at krigsfangene ville skjule sin nazisme ut fra egeninteresse. Men det er vanskelig å anta at de ville ha skjult eventuelle trusler mot dem selv og deres familier i forhørene, der deres egeninteresse skulle tilsi at de ville skylde på andre.

Når det gjelder Marshall har Segal og Kestbaum formelt rett. Marshalls tall (17 %) var ikke et funn, men et tall tatt ut fra luften for å illustrere hans subjektivi-

ve antagelser. Marshall deltok i krigen som offisiell US Army combat historian og intervjuet utvilsomt mange, men intervjuene var ikke systematisert på den måten Marshall siden skrev (Spiller 1988). Slik sett har Marshall fusket. Men det betyr ikke at han tar feil. Dave Grossman argumenterer i «On Killing» for at Marshalls funn, uansett hvordan de har framkommet, er bekreftet av massiv empiri fra hele historien. Rettete skudd fra soldater mot en fiende er sjeldne, uansett hvor truende denne fienden er. Artilleri er drapsmaskinen, men infanteri er det ikke. Langt flere velger «flight, posture or submission» enn fight. Enhver arme består for en stor del av praktiserende pasifister (Grossman 1995).

Det er derfor rimelig å opprettholde argumentet om militært samhold som en sentral variabel for handlekraft. Segal og Kestnbaum viser at armeen ikke ble ødelagt av afroamerikanernes inntog og heller ikke vil bli det av kvinner og homofile. Det kan de ha helt rett i, men det vil trolig være bestemt av i hvilken grad de blir tatt opp i det militære samholdet. Rasemotsetninger svekket utvilsomt den amerikanske armeen i Vietnam – men forklaringen ligger i rasismen hjemme i USA. På samme måte vil et samfunn som diskriminerer homofile gjøre det vanskeligere å integrere dem i en arme, men hvis de ikke blir diskriminert i samfunnet er det heller ingen grunn til å tro det vil svekke samholdet. I et likestilt samfunn er kvinners deltakelse en styrke heller enn en svakhet, men i et samfunn som ser kvinner som svake med behov for beskyttelse, vil kvinners deltakelse kunne svekke samholdet. Men ingen av disse forholdene kan diskvalifisere funn som understreker betydningen av samhold.

Jeg vil nå gå videre for å se på en annen innvending som er tyngre. Allerede kort tid etter publiseringen av «The American Soldier» kom det flere omfattende kommentarverk. I et av dem kommenterer Hans Spier noen av funnene på en måte som styrker primærgruppefokuset (Spier 1950). Spier finner spesielt to forhold meget interessant hos Stouffer et. al. Fraværet hos soldatene av oppfatninger om hensikten med krigen, og en slående mangel på personlig tilknytning til krigens mål. Soldatene uttrykker i materialet til «The American Soldier» liten kunnskap og interesse for hvorfor USA er med i krigen (Stouffer et al 1949: I, 436, Spier 1950:116). De er også for egen del langt mer opptatt av å komme hjem enn å vinne krigen (Stouffer et al 1949: I, 187, Spier 1950:116). Det å forstå krigens hensikt og ønske om å vinne den er regnet som viktige bestanddeler i kampmoral. Spier mener derfor at disse funnene kunne gått inn som standardforklaringer på en tappt krig. Men funnene synes å stå som helt uforklarlige i forhold til det funn at de amerikanske soldatene faktisk kjempet bra (Se Spier 1950:116).

Spier underkjenner ikke de mange funnene i «The American Soldier» på primærgruppens fundamentale betydning for soldatenes vilje til å slåss (Se Spier 1950:117). Men dette synes likevel ikke å være en tilstrekkelig forklaring på misforholdet mellom fraværet av tradisjonelle mål på kampmoral og den faktiske kampvilje.

The reliance on primary groups for security and comfort may also have been subject to great many variations; for example, the individual may have become more dependent upon identification with his group members or with group leaders, as broader convictions and beliefs have faded (Spier 1950:118).

Det er sannsynligvis en positiv korrelasjon mellom kampmoral og gruppesamhold, uten at årsaksretningen er tydelig. Det innebærer altså at handlekraften kunne vært like stor hvis en aktiv tilslutning til krigens mål var tilstede. Fordi soldatene manglet en slik tilslutning i Stouffer et als materiale, er viktigheten av offiseren som en del av gruppen stor. Det er offiserens ledelse av gruppen i retning av organisasjonens mål som sikrer kampkraft.

Hva om offiseren ikke blir en del av gruppen? Hvis primærgruppesolidariteten er det eneste som driver soldatene forover, hvilken kampkraft har de da? 22 år etter sin studie sammen med Shils, reflekterer Janowitz over studien han gjorde som ung mann, og mener funnene må tolkes noe forskjellig. I 1969, med Vietnamkrigen i bakhodet, skriver han:

Primary group solidarity is not enough. The group must be articulated with and dedicated to the goal of the larger organization, for primary group solidarity can develop into a basis of opposition to military requirements (Janowitz 1969:23).

Det var nettopp dette som skjedde med den amerikanske armeen i Vietnam, hvis Gabriel og Savage har rett (Gabriel og Savage 1980).

Det er viktig å fremholde at gruppesamhold ikke nødvendigvis gir handlekraft i retning av det som er ledelsens mål. Gruppesamholdet kan føre til et dysfunksjonelt fellesskap der gruppesamholdet hindrer at noen bryter ut eller sladrer hvis sterkt uetisk adferd utvikles. Donna Winslow viser i sin studie av canadiske fallskjermjegere hvordan sterkt samhold kan danne utgangspunkt for tortur, prostitusjon og narkohandel uten at noen stoppet det. Da ledelsen avslørte det, ble det heller ikke tatt et skikkelig oppgjør. Soldatene måtte dele overskuddet med velferdskassen (Winslow 2000). Det kan også forklare den relativt sett utbredte «fragging» i den amerikanske arme i Vietnam, der soldater drepte egne offiserer uten at de skyldige ble tatt (Gabriel og Savage 1980).

Konklusjon

Konklusjon blir at gruppesamhold *kan* skape handlekraft, men bare hvis handlekraft er gruppens norm. Videre at det er lederen (offiseren) som kan gi handlekraften retning i tråd med organisasjonens mål. Denne funksjonen for offiseren blir viktigere jo mindre personlig oppslutning om målet blir. Jo mer Norge blir involvert i operasjoner der målet er uklart, der det er omstridt om kampen er verd sine ofre, jo viktigere blir offiserenes rolle. Gruppesamholdet vil oppstå når gruppen kan gi sine medlemmer deres fysiske, psykiske og sikkerhetsmessige behov, men den militære cohesjon er nødvendig for å gi handlekraften den rette retning. En offisers sosiale kompetanse, evne til å vinne tillit, evne til å lytte og derfor bli lyttet til, blir derfor sentralt i enhver utdanning av offiserer.

Litteratur

- Barvik, Bjørn. *Leiing og organisasjonsformer i Forsvaret. Ein studie av problemoppfatningar blant befal om leiing og organisasjonsformer i Forsvaret 1945-1985*. Hovedoppgave. Militærprosjektets skriftserie nr 5, Institutt for adm.org, UiB 1988.
- Beevor, Anthony. *Stalingrad*, Spartacus Forlag, Oslo 2002.
- Creveld, Martin van. *Fighting Power. German and U.S. Army Performance, 1939-1945*. Greenwood Press, Westport Connecticut 1982.
- Forsyth, Donelson R. *Group Dynamics*. Brooks/Cole, Belmont CA 1999.
- Gabriel, Richard & Paul Savage. *Crisis in Command. Mismanagement in the Army*, Hill and Wang, New York 1980.
- Gray, J. Glenn. *The Warriors. Reflection on men in Battle*. University of Nebraska Press, Lincoln 1970.
- Henderson, William Darryl. *Why the Vietcong fought. A study of Motivation and Control in a Modern Army in Combat*, Greenwood Press, London 1979.
- Jacobsen, Jan O. *Militærorganisasjonen- utfordringer og dilemmaer. En studie av det norske forsvar, gjennom offiserenes opplevelse av det*. Avhandling til dr.polit.-graden, Militærprosjektets skriftserie nr. 16, Institutt for adm.org, UiB 1996.
- Janowitz Morris. «Introduction» I Janowitz (ed.) *The New Military. Changing Patterns of Organization*, The Norton Library, New York 1969.
- Marshall S.L.A. *Men against Fire. The Problem of Battle Command in Future War*, William Morrow & Company, New York 1947.
- Rothenberg, Gunther E. «Maurice of Nassau, Gustav Adolphus, Raimondo Montecuccoli and the "Military Revolution" of the Seventeenth Century» I Peter Paret (ed.) *Makers of Modern Strategy*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press 1986a.
- Segal, David R. and Meyer Kestnbaum. «Professional Closure in the Military Labor Market: A Critique of Pure Cohesion» i Matthews (ed.) *The Future of the Army Profession*, McGraw-Hill Primis Custom Publishing, Bosten 2002.
- Shaara, Michael. *The Killing Angels*, The Random House Publishing Group, New York 2003.

Shils, Edward & Morris Janowitz. «Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II» I *Public Opinion Quarterly*, Summer 1948.

Spiller, Roger J. «S.L.A. Marshall and the Ratio of Fire» *RUSI Journal*, Winter 1988.

Travers, Tim. *The Killing Ground. The British Army, the Western Front and the Emergence of Modern Warfare 1900-1918*, Unwin Hyman, London 1987.

Winslow, Donna. «Misplaced Loyalties. Military Culture and the Breakdown of Discipline in Two Peace Operations» i McCann og Pigeau (ed.) *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience*, Plenum Publishers, New York 2000.

UD 3.1 Veiledning i Militært lederskap, Forsvarets Overkommando/Hærstaben 1971.

Jan O. Jacobsen (f. 1956). Dr.polit, førsteamanuensis ved Sjøkrigsskolen. Han har tidligere forsket på sivil-militære relasjoner og ledelse og organisasjonsformer i militære organisasjoner. E-mail:jan.jacobsen@sksk.mil.no.

Samlet mot det uventede – og å kunne stå i det

Betydningen av godt teamarbeid!

AV ROAR ESPEVIK

MS Sleipner gikk i 1999 på grunn på den norske vestkysten. 16 mennesker døde i den verste skipskatastrofen siden andre verdenskrig. Granskingsrapporten konkluderte at broteamet ikke klarte å oppdage viktige kritiske signaler og manglet felles forståelse av situasjonen (NOU: 31, 2000).

Sleipner ulykken er dessverre ikke unik. Svikt i teamarbeid, manglende koordinering og uklar kommunikasjon nevnes ofte når ulykker skal forklares (Kozlowski & Ilgen, 2006). Den første reaksjonen etter at noe ikke har fungert, er ofte en myndighetsperson som på TV forsikrer oss om at det skal utarbeides nye og bedre rutiner og prosedyrer, slik at det samme ikke skjer igjen. Nødvendig og forståelig, men prosedyrer og rutiner vil i hovedsak ha potensial for å gjøre teamet bedre i stand til å håndtere samme situasjon en gang til. Hva hvis den nye situasjonen er, nettopp ny, uventet, komplisert og vanskelig å forstå. Hvordan forberede teamet til å mestre en slik situasjon? Jeg vil i det følgende ta for meg et nytt begrep innen forskning på teamarbeid, «felles mentale modeller», som hevdes å være en forutsetning for å få et team til å forstå hva som skjer og dermed kunne koordinere hurtig internt i teamet. Her vil jeg med utgangspunkt i Salas, Sims and Burke (2005) sine «fem store i teamarbeid» og presentere hvilken atferd, holdninger og kommunikasjon som skaper og holder ved like felles mentale modeller. Til slutt vil jeg kort diskutere implikasjoner for trening og forberedelse.

Hva kreves?

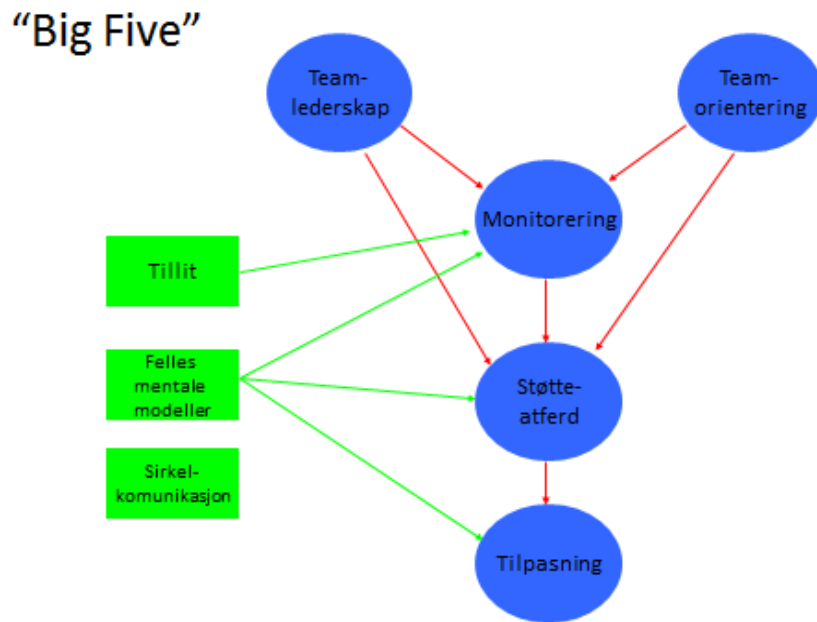
Et team er to eller flere personer som skal håndtere sikkerhetskritiske situasjoner (for eksempel en brobesetning eller et kirurgisk team), hvor de utfører selvstendige, men samtidig gjensidig avhengige oppgaver basert på ulik (spesialist)

kompetanse innen et fagfelt. De jobber i et dynamisk miljø (som i Sleipners tilfelle; navigering i kystnære farvann), mot felles mål (for eksempel trygg seilas) og eksisterer for en begrenset periode (for eksempel et arbeidsskift; Stagl, Salas, Rosen, Priest, Burke, & Goodwin, 2007).

Hackman (1998) hevder at å designe team utelukkende på grunnlag av medlemmenes kompetanse, ikke er garanti for suksess. Og selv om informasjonsstyringssystemer er blitt innført for å styrke teamets kommunikasjon og informasjonsutveksling, påpeker Stagl et al. (2007) imidlertid at bare å koble eksperter sammen med kommunikasjonsteknologi, ikke er tilstrekkelig for å få effektiv ytelse (for eksempel distribuerte team, bro og maskin). I et komplekst og dynamisk miljø kan team måtte møte tvetydige situasjoner der en riktig løsning ikke alltid er like åpenbar eller mulig. I tillegg vil den økte bruk av teknologi gi team mye mer informasjon å forholde seg og dermed begrenses tiden tilgjengelig til å vurdere og handle. Salas, Rosen, Burke, Nicholson, og Howse (2007) hevder at moderne operative miljøer er preget av en akselererende endringshastighet som krever team med stor grad av fleksibilitet og omstillingsevne. For å mestre må teammedlemmene riktig og hurtig; integrere, syntetisere, og dele relevant informasjon. Gode team må derfor kunne gjøre mer enn å sende meldinger til hverandre ved hjelp av teknologisk utstyr. Den økende kompleksiteten understreker betydningen av teammedlemmer som klarer å koordinere og samarbeide med hverandre mot felles mål gjennom en felles forståelse av hverandres behov, ressurser, mål og begrensninger.

Team som skal fungere i et miljø preget av høy arbeidsbelastning, risiko, tidspress og usikkerhet, er sårbare for feilhandlinger. Det er derfor viktig å identifisere hvilke teamarbeidsprosesser som er knyttet til best mulig ytelse og effektivitet. Det er kommet et utall av ulike forslag på hva godt teamarbeid er. Salas et al (2005) hevder at det er mulig å trekke sammen hva forskere vet om teamsamspill i fem sentrale komponenter. Etter å ha vurdert 138 modeller på teamarbeid og hva som empirisk kunne knyttes til effektivitet foreslår Salas et al. (2005) fem avgjørende faktorer: teamledelse, gjensidig monitorering, støtteatferd, tilpasning, og teamorientering, og kalte dem «de fem store i teamarbeid». For å sikre at disse fem er oppdatert og at riktig informasjon blir fordelt i hele teamet, må teammedlemmene ha en klar og lik forståelse av den enkeltes rolle i helheten, de ressursene som er tilgjengelige, sannsynlige scenarioer og hver enkelt sin kompetanse (Salas et al. 2005). Dette samlet de i begrepet felles mentale modeller. Samtidig setter de krav til kommunikasjonen i teamet, og understreker betydningen av sirkelkommunikasjon (hvor sender og mottaker bekrefter hverandres forståelse/utsagn). I tillegg fremhever de betydningen av gjensidig tillit,

slik at samtlige teammedlemmer uten betenkeligheter formidler all informasjon til alle involverte.



Figur 1: grafisk representasjon av høyt nivå forholdet mellom de store fem og de tre koordineringsmekanismer (Salas et. al., 2005).

Team skal ha høy grad av modenhet i samspillet for å møte en kompleks og dynamisk ytre verden. Teamledere må derfor være i stand til å skape tillit og lede samspillet mellom mennesker. Dette er imidlertid ikke tilstrekkelig for ytelse i et dynamisk, usikkert og komplekst miljø. Teammedlemmene må bruke mye tid og oppmerksomhet på å overvåke situasjonen teamet til enhver tid er i. Her blir i særdeleshet to forhold sentrale for team som skal mestre det uventede: evnen til å lære (det vil si en ny situasjon eller holde situasjonsforståelse) og evnen til å koordinere raskt.

Felles mentale modeller for vellykket koordinering og god situasjonsforståelse

For å skape situasjonsforståelse og de rette handlingene for å håndtere situasjonen er det nødvendig å ha teammedlemmer som er i stand til å skape gode mentale modeller. Cognitive Rouse og Morris (1986) definerer en mental modell som en mekanisme som mennesker bruker for å lage beskrivelser av et system, (for eksempel et operasjonsrom) formål, utforming, forklaringer av systemets funksjoner og observerte tilstand, samt å forutsi fremtidige systemtilstander. Kognitiv psykologi har lagt vekt på at mentale modeller beskriver hvordan men-

nesker samhandler og mestrer. Det hevdes at disse mentale modellene aktiverer mennesker til å trekke konklusjoner, forutsi handlinger, forstå fenomener, velge alternative handlinger (Johnson-Laird, 1983).

Teammedlemmene må derfor være i stand til å forklare og lære om den ytre verden gjennom og av hverandre. De beste teamene vil være de som er i stand til å bringe ut forskjelligheten i teammedlemmenes perspektiver (persepsjon og kognitive evner). Hvis ikke er det fare for at teammedlemmene blir avhengig av en persons orientering og tenkning (sjefen eller den mest dominerende) eller offer for gruppetenkning (Janis, 1982). Et team som får med alle vil også øke muligheten for å forstå og oppdage når noe i situasjonen ikke stemmer med den rådende oppfatning (mentale modellen). Med andre ord, flere øyne som ser og flere hoder som vurderer om viktige endringer har funnet sted.

Judith Orasanu (1990) oppdaget at flybesetninger som brukte rolige perioder til å tenke(høyt) og diskutere mulige scenarioer («Hva gjør vi hvis» -tanker) var mye bedre i intensive og uklare situasjoner. Cannon-Bowers og Salas (1998) forklarer dette med at teamet bygget felles mentale modeller som hjalp dem til å handle effektivt når noe uventet hendte og tiden var knapp. Teamene var bedre til å koordinere, tok raskere beslutninger og handlet raskere. De hevder at gode team jobber kontinuerlig med å utvikle felles mentale modeller, som gjør dem i stand til å forutsi hva andre i teamet kommer til å gjøre og trenger (for eksempel viktig informasjon). Når de felles mentale modellene er tilstrekkelig utviklet har teamet et grunnlag for å støtte og korrigere hverandre, samt samordne den enkeltes innsats mot felles mål. Team med velutviklede felles mentale modeller er i stand til å koordinere sine aktiviteter implisitt. De trenger ikke å snakke så mye med hverandre om oppgavene i teamet, utstyret de betjener, situasjonen de står overfor, hvem som har ansvar for hva, samt gruppe medlemmenes preferanser. Teammedlemmene vet derfor hva de andre i teamet kommer til å gjøre og kan tilpasse egen atferd der det er nødvendig. Den implisitte koordineringen kan virke som forutsetning for å være i stand til å håndtere stor arbeidsbelastning, tidsnød, og et usikkert dynamisk miljø.

En internasjonalt publisert studie som involverte norske ubåtmannskaper, viste at de teamene med de best utviklede felles mentale modeller oppnådde bedre resultater (traff flere mål). De kommuniserte mindre eksplisitt, og var mindre fysiologisk aktive (lavere hjerterefrekvens). Mer spesifikt, for å koordinere sine aktiviteter vil team med gode felles mentale modeller ikke bare redusere mengden av kommunikasjonen de bruker (det vil si de vil koordinere implisitt), de vil også endre sine kommunikasjonsmønstre fra å trekke (be om) til å skyve informasjon (gi uoppfordret til den som trenger det) når arbeidspresset øker (Espevik, Johnsen & Eid, 2006).

Teamledere må derfor være i stand til å skape team som stadig utvikler sine felles mentale modeller for å få en best mulig situasjonsbevissthet og koordinert innsats i høyintensitet perioder. Grunntanken i dette er at felles mentale modeller gjør det mulig for teammedlemmer å forutsi hverandres behov og hva de kommer til å gjøre i nær fremtid. Dette gjør dem i stand til å tilpasse egen atferd uten å kommunisere eksplisitt. Det er derfor sterke indikasjoner på at felles mentale modeller gjør teammedlemmer hurtig i stand til å identifisere endringer og implisitt justere strategier som trengs for å møte disse. En rekke studier har vist at felles mentale modeller bidrar til økt teameffektivitet (Volpe, Cannon-Bowers, Salas, og Spector, 1996; Urban, Bowers, mandag, & Morgan, 1995; Stout, Cannon-Bowers, Salas, og Milanovich, 1999; Mathieu et. al, 2000;. 2005, 2010, Espevik, Johnsen og Eid, 2006, 2011a; 2011b).

Vet alle vet hva som skjer - sirkelkommunikasjon

Viktig informasjon skal distribueres til alle teammedlemmer og kommunikasjon er avgjørende for å oppdatere de eksisterende felles mentale modellene i teamet når situasjonen endrer seg og/eller usikkerhet oppstår. Det er ikke sjelden at personer opplever og forstår den samme kommunikasjon svært ulikt og ofte da på grunn av ulike perspektiver og forståelse. I et stressende miljø er det lett å bli fokusert på egne oppgaver på bekostning av teamets totale oppgave. Det er også mulig at for mye informasjon kan gi dårligere ytelse. Sirkelkommunikasjon innebærer at avsenderen initierer en melding, mottakeren mottar meldingen, tolker den, og bekrefter at den er mottatt ved å gjenta den, samt at avsenderen følger opp for å sikre at den ønskede meldingen ble mottatt. Tungvint, men nødvendig når noe er nytt og uventet. Det handler om å være svært tydelig på hva som er observert og forsikre seg om at de andre i teamet får den nødvendige informasjon.

Espevik et al. (2011) viser at team med godt utviklede mentale modeller nettopp møtte en ukjent situasjon med mye sirkelkommunikasjon. Når teamene hadde inkorporert det nye i sine felles mentale modeller, det vil si læring hadde funnet sted, reduserte teamene sin bruk av sirkelkommunikasjon og gikk over til mer implisitt kommunikasjon. De hadde utviklet felles mentale modeller av det nye og hadde ikke behov for å koordinere eksplisitt.

Gjensidig tillit

Mangel på tillit kan resultere i team som bruker verdifull tid til å sjekke hverandres intensjoner i stedet for å være engasjert i teamarbeid. Teammedlemmene må være villige til å ta risikoen det er å stole på hverandre. Hvis de mistenker hverandre for skjulte og egoistiske intensjoner, kan det bli vanskelig for teamet som helhet å jobbe mot felles og få til et produktivt samarbeid. Uten tilstrekkelig tillit kan teammedlemmer oppfatte andres monitorering som overvåking og mistenke andre teammedlemmer for å jakte på syndebukker. Resultatet kan bli et team som bruker dyrebar tid på å beskytte egne «egoistiske» interesser eller sjekke andre gruppe-medlemmer for å «ta» de. Dette er spesielt vanskelig hvis et teammedlem føler seg lite verdsatt. Høy grad av tillit skaper en vilje til å dele riktig og korrekt informasjon (selv de dårlige nyhetene). Det er helt sentralt å skape et klima i teamet der hvert medlem forstår og aksepterer eller har tillit til at de andre leter etter feil for å forbedre den totale ytelsen til teamet, ikke for å henge ut enkeltpersoner. Tillit og sirkelkommunikasjon holder teamets arbeid sammen. Felles mentale modeller blir veien og det bevegelige målet da det sikrer hurtig og riktig reaksjon og koordinering.

Teamlederskap

Hvis ingen i teamet skaper retning eller struktur for samhandling, er det stor fare for at manglende effektivitet blir resultatet. Lederen for har ansvaret for å ivareta teamlederskap, men ideelt bør de fleste i teamet delta i aktiviteter som å sette mål, velge effektive metoder for problemløsning, bestemme hva som er effektiv kommunikasjon og så videre. Stadig mer avansert teknologi og økt spesialisering på grunn av kompetansekrav gjør det utfordrende for en teamleder å være ekspert på alle områder. Teammedlemmer er i dag i mye større grad eksperter på sine egne fagområder. Satt på spissen, vil jeg hevde at ledelse er blitt så utfordrende og viktig at det ikke kan utføres av lederen alene.

Alle teammedlemmer har viktige roller i etablering og vedlikehold av teamets felles mentale modeller, men teamlederen har et særlig ansvar. Her blir det sentralt eksplisitt, å fastslå og jobbe med felles forståelse av mål, hvilke begrensinger teamet har, hvilke roller de enkelte teammedlemmene har og hvilke ressurser som er tilgjengelige for teamet. Videre må teamledelse ivaretas ved at det etableres klare forventninger om teammedlemmenes atferd og ytelse. Her er det viktig å få avklart de evner og ferdigheter som befinner seg blant teammedlemmene. Teamlederen og andre teammedlemmer må stille forventninger til akseptable samhandlingsmønstre (for eksempel at alle skal gi beskjed hvis de ikke forstår hva som skjer) og kanskje viktigst, skape forventninger og normer for et te-

amklima som oppmuntrer til gjensidig monitorering, støtteatferd og tilpasningsatferd.

Teamets effektivitet handler derfor ikke bare om å synkronisere teammedlemmenes aktiviteter, men i stor grad om å få teammedlemmenes til å forstå deres gjensidige avhengighet og fordelene ved å samarbeide. Til tross for at teamlederen har ansvaret for å starte og opprettholde ledelse i teamet, vil jeg understreke betydningen av at så mange som mulig av teamets medlemmer bidrar og forsterker effektiv teamatferd. Dette vil være helt avgjørende for å skape team som kontinuerlig oppdaterer sine mentale modeller av omgivelsene.

Gjensidig monitorering

Gode team er bevisst at de fungerer bedre når alle følger med andre teammedlemmers arbeid og forsøker å finne feil før eller kort tid etter de har oppstått (McIntyre og Salas, 1995). Dette blir da en evne og vilje til å følge med på andre teammedlemmers jobb, mens du utfører din egen, med en intensjon om å sikre at alt går som forventet. Gjensidig monitorering blir ekstra viktig når teamet står overfor stressende oppgaver (stor arbeidsbelastning, liten tid etc.). Teammedlemmer (gjerne med mindre arbeidsbelastning) som har en viss distanse til andres detaljerte arbeid har lettere for å se eventuelle feilhandlinger (Espevik et al., 2011). Å være fokusert på egne oppgaver kan redusere evnen til å se mangler ved egen ytelse (for eksempel Bolin, Sadacca og Martinek, 1965). Her vil et annet teammedlem sine tilbakemeldinger kunne føre til at stressede enkeltpersoner blir mer oppmerksom på egen prestasjon. Gjensidig monitorering aktiverer teammedlemmene til å identifisere feil og denne kunnskapen, distribuert til riktig teammedlem, gjør teamet til mer enn summen av individuelle prestasjoner og kan derfor øke effektiviteten til hele teamet.

Felles mentale modeller er viktige for effektiviteten av gjensidig monitorering fordi det gir teammedlemmer en forståelse av hva andre i teamet gjør. Hvis teamet ikke har samme mentale modell for hvordan teamet skal handle, blir tilstandskontrollen lite effektiv, og alle tilbakemeldinger som potensielt kan bli gitt, blir irrelevante eller direkte feil og redusere teamets prestasjon. Samtidig er det nettopp gjensidig monitorering som gjør det mulig for teamet å bli klar over at de felles mentale modellene de har for øyeblikket ikke er korrekt i forhold til endringer i situasjonen. Et åpent og tillitsfullt teamklima er avgjørende for en effektiv tilstandskontroll (gjensidig monitorering). Derfor må teamet ha en akseptert norm på denne type atferd (McIntyre & Salas, 1995). Hvis en slik felles norm ikke finnes, kan gjensidig monitorering oppfattes som negativt og gi uønskede effekter.

Støtteatferd

Dersom et teammedlem gjennom gjensidig monitorering oppdager at annet teammedlem har for mye å gjøre, kan de som har mindre å gjøre ta på seg nye arbeidsoppgaver for å avlaste den som har for mye. Marks, Zaccaro, & Mathieu (2000) antyder typer støtteatferd; tilbakemelding og rettledning, bistå i å utføre en oppgave og fullføre en oppgave for den som er overbelastet. Støtteatferd påvirker ytelsen direkte ved å sikre at alle aspekter av teamets oppgaver blir fullført og øker teamets evne til å håndtere overbelastning. Selv om hvert enkelt teammedlem har ansvar for egne konkrete oppgaver, er det evnen teamet til selv å se overbelastning og fordele den til andre som øker den totale ytelsen og viser hvor godt teamet er til å håndtere skiftende omgivelser. Derfor er ikke viktigheten av støtteatferd kun bedre ytelse, men en større tilpasningsdyktighet i forhold til skiftende og nye uventede situasjoner.

Støtteatferd må forstås som en reaksjon på et reelt behov for hjelp. Hvis ikke kan det fort forstås av mottaker som negativt. Effektiv støtteatferd krever derfor at det finnes tilstrekkelige felles mentale modeller og gjensidig monitorering, fordi det danner grunnlaget for beslutninger om når det er nødvendig og hva som eventuelt skal gis.

Tilpasningsdyktighet

Et team som skal fungere effektivt må kunne klare å holde det overordnede bilde av den situasjon de står overfor, noe som er utfordrende i hurtig skiftende omgivelser. Tilpasningsdyktighet innebærer å være i stand til å identifisere signaler på at endringer har skjedd, tildele endringen mening og utvikle en ny plan for å håndtere endringene (Priest, Burke, Munim, og Salas, 2002). Som det ble diskutert i forhold til støtte atferd og gjensidig monitorering, må teammedlemmene fokusere på hverandre for å oppdage at noe ikke stemmer og beslutte hva de skal gjøre. Teammedlemmene må være fokusert og styrt av hva teamet skal oppnå og ikke bare hva den enkelte har ansvaret for. Med andre ord må endringer i miljøet eller teamoppgavene vurderes fortløpende for å avgjøre om de aktuelle teamprosessene fortsatt er effektive for å nå teamets mål. Effektiv tilpasning krever fungerende, tidsriktige, felles mentale modeller.

Teamorientering

Teamorientering er ikke bare en preferanse for å jobbe med andre, men en holdning mot å stadig forbedre individuelle prestasjoner gjennom samordning, evaluering og utnyttelse av innspill fra andre medlemmer mens du utfører egne oppgaver (Driskell & Salas, 1992). Teamorientering handler derfor om å sette teamets mål foran egne. Det er en viktig dimensjon ikke bare fordi det forbedrer individuell innsats og prestasjoner innen et team (Shamir, 1990) og individuell tilfredshet (Campion, Medsker, & Higgs 1993), men også fordi det er direkte knyttet til bedre teamprestasjoner (for eksempel bedre beslutninger, Driskell & Salas, 1992).

Teamorientering resulterer også i økt samarbeid og koordinering mellom teammedlemmene (Eby & Dobbins, 1997), og bedre ytelse gjennom økt oppgaveengasjement, informasjonsdeling og samspill. For eksempel fant Driskell og Salas (1992) at personer med teamorientering oftere vurderte innspill fra andre teammedlemmer når de bestemte seg for hva de skulle gjøre. Derfor vil teamorienteringen direkte påvirke hvor mye gjensidig monitorering og støtteatferd det er i et team. Å jobbe med å øke teamorientering, vil være å fokusere på teamets suksess som et resultat av samarbeid, felles forventninger om deling av arbeidsmengde, kommunikasjon og ansvar.

Hva er viktig, når?

Teamutvikling

Team blir mer effektive etter hvert som enkeltmedlemmer lærer å jobbe sammen og blir dyktigere i å utføre egne oppgaver. Dette er delvis fordi teammedlemmer utvikler forventninger om hverandre, etablerer rutiner for å arbeide sammen (Dyer, 1984), og utvikler felles kunnskap og nødvendig kommunikasjonsatferd (Bowers, Weaver, Barnett, & Stout, 1998). Flere har foreslått modeller for teamutvikling som indikerer at team går gjennom ulike utviklingsstadier. Først lærer teammedlemmer sine spesifikke oppgaver, roller, hva som er forventet og deretter videre til mer komplekse relasjonsbyggings og teamarbeid atferd. Trinnene i teamutvikling er ikke en entydig utvikling, men mer et mønster som er styrt av hvert enkelt teammedlems egenskaper og erfaringer, av teamets oppgave og av miljømessige begrensninger. Det er rimelig å anta at Salas et al. (2005) sine teamarbeidskomponenter vil variere i betydning og/eller være mer eller mindre fremtredende i den første tiden (som teamledelse, sirkelkommunikasjon), mens andre vil få mer plass senere (for eksempel gjensidig monitorering, støtteatferd).

Teamlederskap oppfatter jeg som særlig viktig i de tidlige stadiene av et teams liv og når et team står overfor en ukjent situasjon, der «gamle løsninger» eller prosedyrer ikke passer situasjonen. Her blir det viktig å sette forventninger til hvem som gjør hva når og om nødvendig etablere nye roller og ansvar. Det er også viktig å unngå enkeltpersoners tendenser til å velge gamle roller (kjent atferd) når et nytt teammedlem kommer inn i teamet. Derfor kan det være klokt å ta opp og sette forventningene for atferd som teamorientering. Når teamet står ovenfor en ukjent situasjon eller teammedlemmene er ukjent med hverandre, er det spesielt viktig å sette forventninger om sirkelkommunikasjon. Hele teamet må forstå hva som skjer og bidra til at hver melding kommer gjennom (det vil si blir forstått). Dette er helt sentralt for læring og utvikling av felles mentale modeller. Når teamet blir mer kjent med oppgaven og hverandre, vil viktigheten av sirkelkommunikasjon avta og teamet kan bruke mer tid på gjensidig monitorering, støtteatferd og tilpasningsatferd.

Oppgavene og teamarbeid

Tilpasning og team orientering er mest sentralt når teamet skal utvikle strategier for hvordan teamet skal nærme seg teamets totale oppgave. Teammedlemmene må være villig til å justere og vurdere alternative perspektiver samtidig som de utvikler strategier for fremtidig teamhandlinger. Strategier som sirkelkommunikasjon bør være avklart for de innledende fasene i møte med nye uventede hendelser (Espevik et al., 2006, 2011a,b).

Når teammedlemmene begynner å mestre egne oppgaver, bør teamet arbeide aktivt med teamets totale mål, gjensidig monitorering, støtteatferd, og tilpasningsevne. Når teamet engasjerer seg i å utføre teamets totale oppgave, vil det være større mottakelighet blant teammedlemmene for å se etter andres og akseptere egne feil. Når teamet er ferdig med en oppgave, for eksempel et skift, bør teammedlemmene bruke tid på å revurdere sine resultater, gi og motta tilbakemeldinger og foreta justeringer i sine strategier som trengs (Marks et al., 2000). I denne fasen vil teamet ha behov for å gi ytterligere veiledning og tilbakemelding for å lære. Teammedlemmenes teamorientering vil her kunne utvikles og vil være en spesielt viktig fase fordi det åpner for å utvikle framtidige strategier for team prestasjoner (for eksempel Marks et. al., 2000) og gode felles mentale modeller.

Trening

Hvis teammedlemmer trener på å legge planer og strategier for hva de skal gjøre i forskjellige situasjoner og evaluerer hva de har vært gjennom, vil dette kunne

øke fremtidige prestasjoner. En måte å gjøre dette på er å trene teamet i å sette seg mål, lage et åpent miljø, dele informasjon knyttet til oppgaven, og avklare hvert medlems rolle og ansvar. Dette vil øke situasjonsforståelsen og bedre felles mentale modeller, og dermed gjøre det mulig for teamet å koordinere sine aktiviteter bedre (Orasanu 1990, Stout, Cannon-Bowers, Salas, og Milanovich, 1999).

En annen strategi er krysstrening, hvor hvert teammedlem trenes på andre teammedlemmers oppgaver, plikter og ansvar. Målet med denne type trening er å gi teammedlemmene en klar forståelse av hvordan hele teamet fungerer, og hvordan ens egen spesielle oppgave og ansvar henger sammen med de andre gruppemedlemmene. Dette vil etter hvert skape felles mentale modeller, som gjør at hvert team medlem blir bedre i stand til å forutse den informasjonen de andre gruppemedlemmene trenger, styrke koordinering og redusere behovet for eksplisitt kommunikasjon (Cannon-Bowers og Salas, 1998; Volpe, Cannon-Bowers, Salas, og Spector, 1996).

En tredje metode er selv-korreksjonstrening, hvor teamet trenes i å gå gjennom tidligere hendelser slik at de kan rette opp feil, diskutere strategier og planlegge fremtidige hendelser. Dette er noe som er med på å styrke teamets felles mentale modeller og teamorienteringen. I denne typen trening er det viktig å oppgi læringsmålene, og basert på disse målene, riktige holdninger, atferd og tanker. Det gir også lagets medlemmer muligheten til å gi tilbakemelding. Flin, O'Connor, & Crichton, (2008) understreker betydningen av å gi tilbakemelding på en ikke-truende måte, og med forslag til bedre samhandlingsstrategier for teamet.

Avslutning

Forskere har hatt vanskelig for å enes om en klar definisjon på hva teamarbeid er. Salas et. al. (2005) har prøvd å sammenfatte og fokuserer på fem sentrale komponenter, og tre koordinerende mekanismer. Disse komponentene har blitt presentert som teamledelse, gjensidig monitorering, støtteatferd, tilpasningsevne, og teamorientering.

For å lette koordinering og utnytte verdien av teamledelse, gjensidig tilstandskontroll, backup atferd, tilpasningsevne, og teamorientering, understreker Salas et. al. (2005) at teammedlemmene må ha felles mentale modeller av systemet de er en del av, enten det er et operasjonsrom eller på en skipsbro. Hvis dette ikke fungerer vil teammedlemmene være på vei mot forskjellige mål. Det kan føre til lite effektive korrigeringer og manglende evne til å forutse hverandres handlinger eller behov. Team med felles mentale modeller kommuniserer derfor mer effektivt, utfører mer teamarbeid (f.eks. støtteatferd) og vil være mer

villige til å jobbe sammen i fremtiden. Samlet gjør dette teamet mer robust overfor det uventede. De vil lære og mestre hurtigere!

Referanser

- Bolin, S. F., Sadacca, R. S., & Martinek, H. (1965). «Team procedures in image interpretation.» *US Army Personnel Research Office Research Note*.
- Bowers, C. A., Weaver, J., Barnett, J., & Stout, R. (1998). Empirical validation of the SALIANT methodology. In *Proceedings of the First Human Factors & Medicine Panel Symposium on Collaborative Crew Performance in Complex Operational Systems*.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). *Making Decisions under Stress*. Washington: American Psychological Association.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 34(3), 277-288.
- Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(2), 156-169.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2006). Shared Mental Models and Operational Effectiveness; Effects on performance and team processes in a submarine attack team. *Journal of Military Psychology*, 18 (suppl.), 23-36.
- Espevik, R., Johnsen, B. H. & Eid, J., (2011a). Communication and performance in colocated and distributed teams: An issue of shared mental models of team members. *Journal of Military Psychology*, 23, 616-638.
- Espevik, R., Johnsen, B. H. & Eid, J., (2011b). Outcomes of shared mental models of teammembers in cross training and high intensity simulations. *Journal of Engineering and decision making*, Vol 5, nr 4, 352-377
- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the Sharp End. A Guide to Non-technical Skills*. Ashgate Publishing.
- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. In R. S. Tindal, L. heath, & j. Edwards (Eds.), *Theory and research on small groups* (pp. 245-267). New York: Plenum.
- Janis, I. (1982) *Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7, 77-124.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaption to novel environments. *Journal of Applied Psychology*. 85(2), 971-281.
- Mathieu, J., Rapp, T. L., Maynard, M. T., & Magos, P. M. (2010). Interactive Effects of Team and Task Mental Models as Related to air Traffic Controllers Collective Efficiency and Effectiveness. *Human performance*, 23, 22-40.

- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., & Goodwin, G. F. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 37–56.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273–283.
- McIntyre, R. M. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles for complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds). *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp 9-45). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Orasanu, J. M. (1990). *Shared mental models and crew decision making*. (CSL Report 46). Princeton, NJ: Cognitive Science Laboratory, Princeton University.
- Priest, H. A., Burke, C. S., Munim, D., & Salas, E. (2002, September). Understanding team adaptability: Initial theoretical and practical considerations. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 46, No. 3, pp. 561-565). SAGE Publications.
- Rouse, W. B. and Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100, 349-363.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., Nicholson, D., & Howse, W. R. (2007). Markers for enhancing team cognition in complex environments: *The power of team performance diagnosis*. *Aviation, Space, and Environmental Medicine Special Supplement on Operational Applications of Cognitive Performance Enhancement Technologies*, 78(5), B77-85
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S., (2005). Is there a «big five» in teamwork. *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Stagl, K. C., Salas, E., Rosen, M. A., Priest, H. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F., (2007). Distributed team performance: A multi-level review of distribution, diversity, and decision making. In F. Dansereau & F. K. Yammarino (Eds), *Multi-level issues in organizations and time* (11-58). Amsterdam: Elsevier/JAI.
- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors*, 41, 61–71
- Volpe, E. C., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Spector, P. E. (1996). The impact of cross-training on team functioning: An empirical investigation. *Human Factors*, 38, 87-100.
- Urban, J. M., Bowers, C. A., Monday, S. D., & Morgan, B. B. (1995). Workload, team structure, and communication in team performance. *Military Psychology*, 7, 123–139.

Roar Espevik (f.1963) er hovedlærer i lederskap ved Sjøkrigsskolen. Han ble uteksaminert fra Sjøkrigsskolen i 1986. Han har tjenestegjort som ubåtsjef i Sjøforsvaret og er bedriftsøkonom NHH fra Norges Handelshøyskole og cand. polit. fra Norsk Lærerakademi. PhD 2011 «Expert teams: Do shared mental models of team members make a difference».

Preparing for Terror Attacks: The Case for the Case Method

AV BRUCE I GUDMUNDSSON

Acts of terror disrupt routines. In particular, they disrupt the routines of those who are charged with responding to such attacks. Whether they are police officers or members of the armed forces, aviators or merchant mariners, such people spend most of their professional lives engaging problems other than terrorism. Thus, when acts of terror take place, they have to act in ways that are strange to them.

Acts of terror are so disruptive of routines because they are rare. Between 1 January 2001 and 31 December 2010, only one terrorist attack took place in Norway. In the same decade, Denmark experienced three acts of terror. However, only one of these incidents, an attempt to set fire to the home of a cabinet minister, posed any danger to life or limb.¹

Sweden had a somewhat different experience of terrorism. In the first full decade of the twenty-first century, six acts of terror took place on Swedish soil. Thus, on average, Swedish authorities had to deal with one terrorist attack every twenty months. However, three of these attacks were the work of the same group of people («Global Intifada») over the course of a short period of time (21 December 2004 to 23 March 2005), thereby forming part of a single terror operation. Thus, rather than responding to six discrete incidents, Swedish national authorities dealt with four distinct operations. This, in turn, increased the average interval between significant events from twenty months to thirty months.

Of course, not all countries are as fortunate as the three Scandinavian kingdoms. Between 1 January 2001 and 31 December 2010, the United Kingdom suffered thirty-three terrorist attacks. As eight of these were single acts of terror and six consisted of several separate attacks, British national authorities found

¹ All of the data on terror incidents used in this article comes from the RAND Database of Worldwide Terrorism Incidents, which can be found at the following website: <http://www.rand.org/nsrd/projects/terrorism-incidents.html>.

themselves dealing with a total of fourteen distinct operations. Thus, on average, British national authorities were faced with one terror operation every eight or nine months.

As the vast majority of terror attacks that occurred within the United Kingdom took place in London, the experience of that great city was comparable to that of the United Kingdom as a whole. To be more specific, the municipal authorities of London dealt with four terror campaigns and five separate attacks, and thus, on average, one terror operation every thirteen months. Conversely, the concentration of terror attacks in a single metropolis meant that, for the fifty police departments responsible for public safety in those parts of the United Kingdom other than London, the situation with regard to terror attacks was more 'Scandinavian' than 'British.'

Outside of London, the vast majority of British police departments (forty-four out of fifty) had no direct experience of terrorism whatsoever. Of the six police departments that had to respond to acts of terror, one dealt with four such attacks, two dealt with two attacks apiece, and four each dealt with single acts. Thus, on average, each of the British police departments outside of London with direct experience of acts of terror dealt with one such incident every five years.

Formal Doctrine

When dealing with the problems that they face on a regular basis, organizations are able to learn from their own experience. They are able to customize conventions, adjust attitudes, refine rules, and tailor techniques. When, however, organizations prepare for problems that happen infrequently, they are unable to do this. Instead, they must resort to conventions that have not been customized, attitudes that have not been adjusted, rules that have not been refined, and techniques that have not been tailored. In other words, they must make use of some kind of formal doctrine.

Embodied in handbooks and training materials, formal doctrine provides an organization with an approved set of conventions, attitudes, rules, and techniques for dealing with particular situations. It may have much in common with the working doctrine of an organization: the conventions, attitudes, rules, and techniques that are transmitted through the «folk culture» of the organization. Indeed, in cases where an organization is preparing itself to deal with an unfamiliar problem, formal doctrine serves as a substitute for working doctrine.

The easiest way for an organization to acquire formal doctrine is to import it. That is, it may copy the formal doctrine created by (or for) another organization

of a similar type. It may be provided with formal doctrine by a central authority. It may even purchase handbooks and training materials from a private firm. Whatever the source of the formal doctrine, importation allows an organization to quickly acquire an approved set of conventions, attitudes, rules, and techniques for responding to terror attacks. Importation offers the further advantage of promoting the use of common terminology. (This is particularly true when the doctrine is provided by a central authority.)

Unfortunately, formal doctrine created for one organization may not meet the needs of another. Indeed, given the fact that the terror operations carried out in one place are often very different from those perpetrated in another, handbooks and training materials based on one kind of terror operation may do a poor job of preparing people to deal with another. Indeed, the differences between different terrorist groups are such that imported doctrine may even be counter-productive.

Just how different terror groups, operations, and techniques can be from one another can be seen in the experience of two British police departments during the ten years that started on 1 January 2001. In this decade, all six the terror attacks that took place in the area served by the Thames Valley Police were the work of an organization that called itself the ‘Animal Liberation Front’.² While as willing as any other terrorists to cause death and injury to others, terrorists claiming membership in that organization have demonstrated no desire whatsoever to take part in suicide missions. In the same period, both of the terror attacks that took place in the city of Glasgow were car bombings were the work of Islamists who expected to die in the explosions that they set off.

An organization that imported doctrine based on the experience of the Thames Valley Police would be well prepared for a certain kind of terrorism.³ That is, they would expect to deal with letter bombs and arson attacks, but neither car bombs nor shootings. They would expect attacks to be preceded by threatening letters and telephone calls. They would look for attacks aimed at particular individuals and institutions rather than the public at large. And they would expect that terror attacks would be part of a larger campaign of intimidation that also included legal activities (such as peaceful demonstrations) and

² Well known to fans of the fictional detectives Inspector Morse and Sergeant Lewis, the Thames Valley Police serves the populations of three English counties: Oxfordshire, Buckinghamshire, and Berkshire.

³ It is important to note here that I have no knowledge of the conventions, attitudes, rules, or techniques adopted by any of the British police departments discussed in this article. Thus, my description of doctrine that might be derived from the experience of either the Thames Valley Police or the Strathclyde Police should not be confused with the actual doctrine of those organizations at any point in time.

crimes of other sorts (which ranged from vandalism to the theft of human remains from a cemetery.)⁴

By way of contrast, an organization that imported doctrine based upon the experience of the Strathclyde Police in the same period would develop a very different set of conventions, attitudes, rules, and techniques.⁵ Rather than preparing for a campaign of intimidation aimed at particular institutions, it would look for isolated attacks aimed at society in general. Rather than associating acts of terror with the lunatic fringe of the animal rights movement, it would link them to the most extreme elements of political Islam. Rather than dealing with relatively small firebombs of the sort that were left in buildings or under cars, it would look for larger explosive devices that were built into automobiles.

A General Theory of Terrorism

One alternative to the importation of formal doctrine would be the use of a general theory of terrorism. Such a general theory would provide a general description of the phenomena of terrorism, a thorough understanding of the inner workings of terrorist groups, and an overarching explanation of the relationship between terrorism and other phenomena. This general theory would also make it possible to deduce measures for preventing acts of terror, responding to acts of terror, and dealing with terrorist groups. Indeed, when combined with excellent local intelligence, a general theory of terrorism would provide an organization with everything that it needed to develop its own set of conventions, attitudes, rules, and techniques.

Unfortunately, the social sciences are not nearly as well developed as the natural sciences. Thus, a general theory of terrorism is not likely to make its appearance at any time in the near future. There may be things that purport to be general theories of terrorism. These, however, will inevitably be based on such a small sample of events that they might better be described as «theories of terrorism in a given place and time» or even «theories that explain a given terror operation or terrorist group». Because of this, there is a good chance that a limited theory of terrorism will, like imported doctrine, will do a poor job of preparing a given organization for the particular terror operations it will have to deal with.

⁴ For more on the terror attacks and other activities of the Animal Liberation Front in the first decade of the twenty-first century, see, among others, Rosie Murray-West, «Animal Rights Activists in New Wave of Attacks», *Daily Telegraph*, 28 September 2005.

⁵ Familiar to viewers of the long-running television program *Taggart*, the Strathclyde Police was the police department that had jurisdiction over the city of Glasgow during the years between 1975 and 2013.

To further complicate matters, terrorism is a dynamic phenomenon. Old terrorists go away, new terrorists appear, and existing terrorists adopt new methods, change locations, and react to counter-measures. Thus, even if a set of conventions, attitudes, rules, and techniques adopted by an organization proves well suited to a given place and time, it is likely to have a relatively short shelf life. The same is true for a general theory. Even if such a theory manages to make sense of the terror operations of the past, there is no guarantee that it will provide the same service in the future.

In the last decade of the twentieth century, a substantial number of the terror attacks that took place in the United Kingdom (fifteen out of thirty seven) were the work of groups that claimed descent from the Irish Republican Army. In the decade that followed, a much smaller proportion of the terror attacks that took place in Great Britain and Northern Ireland (five out of thirty-four) were the work of such groups. All five of those attacks, moreover, took place in 2001, the first year of that decade. Thus, the most prolific source of terror attacks in the eleven years leading up to 31 December 2001 conducted no terror attacks whatsoever in the nine years that followed.

The two most active types of terrorists of the first decade of the twenty-first century played a much more modest role in the preceding decade. Between 1 January 1991 and 31 December 2000, only of the thirty-seven terror attacks carried out in the United Kingdom were perpetrated in the name of animal rights. In the ten years that followed, the champions of animal rights were responsible for nearly a quarter (nine out of thirty-four) of the acts of terror that took place on British soil. Similarly, while Islamists were clearly tied to only two of the terror attacks executed in the United Kingdom in the last decade of the twentieth century, they were the authors of nearly a third (eleven out of thirty-four) of the acts of terror that took place in Great Britain in the following decade.

Case Studies

A third approach to the problem of preparing for terrorist attacks involves the use of case studies. That is, an organization preparing to deal with the possibility of terrorism would study the histories of specific terror operations in much the same way as the general staffs of the late nineteenth century studied the great campaigns of the past. In particular, organizations using this approach to prepare for terrorist attacks would use two types of case studies: retrospective case studies and decision-forcing case studies.

A retrospective case study is a complete account of a given event. Indeed, the ideal retrospective case study so complete that it allows the reader to see the event in question from a number of different perspectives. (An excellent example of a comprehensive case study is provided by Graham Allison's *Essence of Decision*, a book that looks at the Cuban missile crisis of 1962 from three very different points of view.)⁶ A retrospective case study is also complete where the course of the narrative is concerned. That is, it provides a great deal of information about the aftermath of the events in question and, in particular, the consequences, both short term and long term, of the many decisions that were taken.

While a retrospective case study provides a comprehensive narrative, a decision-forcing case is necessarily a partial account. That is, it is a story told from the perspective of a single person («the protagonist») that ends at the point in time where that person is faced with an important decision. A decision-forcing case, moreover, is necessarily a classroom exercise. That is, while the reading of a retrospective case study can be an end in itself, the reading of a decision-forcing case serves chiefly as preparation for a Socratic conversation. This is a discussion in which a facilitator asks participants to describe, explain, and, in the end, solve the problem faced by the protagonist.

When a reader reads a retrospective case, he does so from the point of view of an objective observer who enjoys the benefit of hindsight. (It is this hindsight that gives the retrospective case its name.) In other words, he is an outsider who is looking back at a completed event. When, however, a person works through a decision-forcing case, he takes on the role of the protagonist and, in doing so, makes himself part of an event that has yet to run its course. Because of this, a decision-forcing case often begins with such expressions as «you are ... », «your name is ...» and «the year is ...». Moreover, in sharp contrast to other sorts of histories, decision-forcing cases are invariably written in the present tense.

As an outsider who knows the end of the story, the reader of a retrospective case devotes much of his attention to analysis. That is, the retrospective case study tells the reader what happened, thereby leaving him with the question of why things turned out the way that they did. Because of this, a retrospective case is also called an «analytic case».

By way of contrast, the participant in a decision-forcing case is primarily engaged in an act of synthesis. That is, he must first make use of what little information he has to make sense of what is going on. That done, he uses his evaluation to take a decision, offer a solution, sketch out a plan, or provide the broad

⁶ Graham T. Allison, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, (Boston: Little Brown, 1971)

outlines of a design. To put things another way, a «decision-forcing case» might just as easily be called «evaluation-forcing case» or a «synthesis-forcing case».

One of the great case teachers of the early twentieth century, the future French field marshal Ferdinand Foch, was in the habit of asking his students «*de quoi s'agit-il*».⁷ Various translations as «what is going on here», «what is the heart of the problem» and «what is this all about». This question was, in effect, a demand for a rapid evaluation of the situation that, in turn, would lead to an equally rapid decision. In fact, the evaluation of the situation is so closely coupled to a decision that many case teachers skip the question made famous by Foch and go straight to such questions as «what is your plan», «what is your solution», «what are your orders» and «what are you going to do».

A Way to Use Case Studies

If it is sufficiently comprehensive, a retrospective case study can serve as the basis of a series of decision-forcing cases, each of which asks participants to solve a particular problem from the perspective of a particular protagonist. In other words, a retrospective case study can be compared a Lego™ set that is big enough to create either one large model or a wide variety of smaller ones. Indeed, some authors of retrospective case studies write them in a way that facilitates the use of sections as decision-forcing cases. These are like the Lego™ boxed sets that contains a number of plastic bags, each of which holds the pieces needed to build one of the many buildings, vehicles, or creatures that make up the model as a whole.

In 1931, a German military officer published a book called *The Army and the Navy in the Conquest of the Baltic Islands in October 1917: Lessons and Observations*.⁸ At first glance, this book appears to be an ordinary monograph on the subject of Operation Albion, the first successful amphibious operation of the First World War. Upon closer inspection, however, it is clear that each chapter of the book is, in fact, a decision forcing case study. That is, each chapter describes the problem faced by a given decision-maker and ends at the point at which that person made a significant decision. In doing this, each chapter also describes the results of the decisions made in previous chapters, thus turning a series of decision-forcing cases into a single retrospective case study. Thus, while it was possible to use *The Army and the Navy in the Conquest of the Baltic*

⁷ See, among others, Ferdinand Foch, *La Bataille de Laon, Mars 1814*, (Nancy: Berger-Levrault, 1921).

⁸ Erich von Tschischwitz, *Armee und Marine bei der Eroberung der Baltischen Inseln im Oktober 1917: Erfahrungen und Betrachtungen*, (Berlin: Eissenschmitt, 1931).

Islands as the basis for a well-ordered series of classroom exercises, it was also possible to use the book as a comprehensive account of the operation as a whole.

In the 1930s, officers of the United States Army, Navy, and Marine Corps used *The Army and the Navy in the Conquest of the Baltic Islands* as a means of exploring the problems of amphibious warfare. It is not known if any of these officers employed the chapters as decision-forcing cases. There is much evidence, however, of the book being translated, circulated, read, and discussed. Indeed, such was the interest in the book that, soon after it was published in Germany, two American officers, neither of whom seems to have known about the other, made translations of the work.⁹

The American officers studying Operation Albion also had access to many of the records created by the German forces involved in the landings on the Baltic Islands. These, which were located and (in some cases) translated by American officers working in the German military archives, provided many technical details that were missing from *The Army and the Navy in the Conquest of the Baltic Islands*. (These included detailed load plans for ships and landing craft, detailed orders of battle, and many of the actual orders issued before, during, and after the operation.)¹⁰

The U.S. armed forces adopted a number of conventions, attitudes, rules, and techniques used in Operation Albion. Nonetheless, the officers who studied *The Army and the Navy in the Conquest of the Baltic Islands* were not slavish imitators. For them, Operational Albion was neither an ideal to be replicated nor the illustration of any particular theory, but a rich source of concrete examples. That is, Operation Albion provided the American students of amphibious warfare with the means of moving their exploration from the realm of theory and speculation into the realm of concrete discussion, planning, and experimentation. Thus, rather than discussing disembodied ideas and abstract concepts, they were able to refer to specific people, problems, places, and procedures.

The study of Operation Albion was greatly enhanced by the concurrent study of the Gallipoli campaign. Like Operation Albion, the British landing at Gallipoli was an attempt to use landing forces to overcome a maritime fortress by attacking it from the landward side. Thus, there were lots of opportunities to compare the different approaches used to solve similar problems. At the same time, there were substantial differences between the two operations, the most im-

⁹ One of these translations, by Colonel Henry Hossfeld of the US Army War College in Washington, was published. The other, by Major Samuel Cumming of the US Marine Corps, was not. Copies of both translations can be found at the Library of the Marine Corps in Quantico, Virginia.

¹⁰ These copies can be found in the US National Archives (Archives II) at College Park, Maryland. RG 165, Historical Section, US Army War College, German World War I Military Records.

portant of which was the quality of the opposing forces. While the Russian forces stationed on the Baltic Islands were burdened with low morale and ineffective leadership, the Ottoman troops defending the Gallipoli peninsula were both highly motivated and extremely well led.

The materials on the Gallipoli campaign available to American officers were different from those that dealt with Operation Albion. There was no work comparable to *The Army and the Navy in the Conquest of the Baltic Islands*. Neither were there any archival documents. Nonetheless, the literature on the British landings at Gallipoli was considerable. Therefore, American students of amphibious warfare were able to obtain an understanding of that campaign that was sufficiently sophisticated to permit the making of useful comparisons between many different aspects of the Gallipoli campaign and comparable features of Operation Albion.

The German landings of the Baltic Islands and the British landings at Gallipoli were not the only amphibious operations studied by American officers during the 1930s. Nonetheless, they were the only two operations that were studied both intensively and extensively. As such, they provided the framework for a discussion of amphibious warfare that was simultaneously forward looking and rooted in recent experience, both visionary and concrete. This discussion, in turn, prepared the US Army, Navy, and Marine Corps to conduct a wide variety of amphibious operations, few of which had much in common with either the Gallipoli landings or Operation Albion.

A Program

The use of case studies to prepare the US Armed Forces for the challenge of amphibious warfare suggests a program for preparing a present-day organization for the challenge of terror attacks. As with the American experience, the starting point for such a program is the intensive study of two terror operations. Ideally, each of these «reference operations» would be the subject of a book written in the same manner as *The Army and the Navy in the Conquest of the Baltic Islands*. However, as such works do not yet exist, a reasonable substitute can be found in a collection of materials on each operation.

Once the materials on the subject of the reference operation have been collected, the next step is the creation of a series of decision-forcing cases. Some of these will look at particular events from the point of view of the terrorists. Others will look at the same events from the point of view of those who are trying to prevent a terror attack, capture the terrorists, or mitigate damage. Indeed, the key

to the developing a sophisticated understanding of each terror operation is the experience of looking at its component parts from a number of different points of view.

In addition to this, decision-forcing cases will provide an engaging and effective way to teach a wide variety of skills. Indeed, with a little bit of planning, the decision-forcing cases can substitute for classes of other sorts. Thus, the benefits of a common understanding of the reference operations can be gained without increasing the amount of time that people spend on training.

Once a sufficient number of people in an organization have become familiar with the two reference cases, they will be able to use them as a means of making sense of the challenges that they face. They can say «this possibility is like our first reference operation» or «that danger has much in common with such-and-such part of our second reference operation». In other words, rather than dealing in abstractions or dogma, they will be able to discuss concrete measures for dealing with specific problems.

The case method is not a panacea. It will not cure the disease of terrorism. Neither will it allow us to avoid the hard work of preparing our organizations for the challenge of dealing with terror attacks. Nonetheless, the thoughtful combination of retrospective cases and decision-forcing cases will allow an organization to prepare for terrorist operations in a way that is practical, flexible, and inherently interesting.

Major Bruce I Gudmundsson, USMCR (Retired), is an historian who specialises in tactical innovation - the way that military organisations respond to radical change. The author of four major books and several hundred articles, he has taught at the Marine Corps Command and Staff College, the Royal Military Academy at Sandhurst, and Oxford University.

Læring av ekstreme hendelser

Erfaringer fra debriefing av oppdrag ved Utøya 22. juli

AV KRISTIAN FIRING OG LINN THERECE JOHANSEN

Den 22. juli 2011 ble Norge utsatt for et terrorangrep som rystet hele nasjonen. Et Sea King helikopter fra Luftforsvarets 330 Skvadron utførte søk- og redningsarbeid ved Utøya, og endte opp med å utføre livreddende førstehjelp på ungdommer som var skudd- og sjokkskadet. Fordi påkjennningene fra oppdraget var ekstreme, ble det viktig med en grundig bearbeidelse i etterkant. For personalet ble debriefing av Utøya-oppgaget en prosess som varte over flere dager. Med terroraksjonen på Utøya som bakteppet, setter vi debriefingsprosessen i fokus og spør:¹ Hvordan har besetningsmedlemmer ved 330 Skvadron opplevd debriefprosessen etter oppdraget ved Utøya 22. juli 2011?

Hendelsene

Fredag ettermiddag den 22. juli 2011 gikk alarmen, og et Sea King helikopter ble sendt ut på oppdrag. Slik beskriver en i besetningen sine tanker etter å ha hørt om skytingen på Utøya:

Vi gikk fra å være i en situasjon som vi var vant til og over i en situasjon som ingen av oss hadde vært i – femti skutt på Utøya! (2)

Underveis i oppdraget gjorde en opplevd dødsangst seg gjeldende. To i besetningen forteller om dette her:

Hva, hva foregår? Er hele Norge under angrep? Plutselig var vi selv et mulig mål. Så, vi sprer oss litt ut i maskinen, for ikke å sitte i en klynge, og for å ha øyne i alle retninger. Plutselig ble alt mulig! (3) Jeg har aldri opplevd det når jeg har vært ute og flydd sånn som at - nå tror jeg at jeg kommer til å dø. (1)

¹ Artikkelen er basert på Johansen sin masteroppgave med tittelen «Læring av ekstreme hendelser. Betydning av helhetlig debrief for 330 Skvadron etter oppdrag ved Utøya 22/7-11», 2012. Utvalget i studien består av seks personer fra Luftforsvaret som ble intervjuet rundt hendelsesforløpet og debriefprosessen. Studien er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Etter søket landet de ved hovedoppsamlingsplassen, hvor de bistod i redningsarbeidet. Inntrykkene fra redningsarbeidet var dramatiske. Slik beskrives én episode:

Så kommer Thorbjørn, den store båten, og det var det verste. Cirka førti personer. Bare ungdom. Da lemmen gikk ned foran; det var grusomt. Da var det skrik, gråting, panikk, sjokk. De var helt i sjokk. Så det grøsset når alle de følelsene slippes løs; det var ikke noe, ja, noe godt. (6)

Hendelsene er komplekse, mangesidige, sentrifugale, oppløsende, utilstrekkelige og uendelige i sin utstrekning (Dewey, 1980), og kan ut fra sin ekstreme karakter føre til ettervirkninger i form av post-traumatic stress disorder (PTSD). For å ivareta personellet i et helseperspektiv, og for å forberede personellet til neste oppdrag, møter Luftforsvaret slike hendelser med helhetlig debrief.

Helhetlig Debrief

Helhetlig Debrief er et vesentlig verktøy for erfaringslæring i Luftforsvaret. Debrief er betegnelsen for den operative, taktiske og tekniske gjennomgangen og evalueringen som finner sted etter et militært oppdrag er gjennomført. Helhetlig debrief er en utvidet forståelse og anvendelse av debrief, fordi den inkluderer det emosjonelle aspektet fra operasjonen. Dette skjer ved at den enkelte også deler sine positive, negative og spesielle personlige opplevelser fra oppdraget. Slik blir helhetlig debriefing et verktøy for å øke prestasjonsevnen til mennesket (Folland, 2009).

330 Skvadron startet arbeidet med Helhetlig Debrief² i 2001. Luftforsvarets besetninger ved 330 Skvadron gjennomfører Helhetlig Debrief ved å følge prosedyrer nedfelt i avdelingens operative Driftshåndbok. Etter et typisk rutineoppdrag uten spesielle hendelser vil en debrief normalt være overveiende atferds- og tankeorientert, og vare i ca. 30 minutter. Har det derimot vært spesielle hendelser, vil debriefen inkludere emosjons- og opplevelsesaspektet i større grad, og vare i 1-2 timer i tillegg til at debriefprosessen vil fortsette gjennom besetningens vaktperiode. Vurderingen av hva som anses som spesielle hendelser gjøres av fartøysjefen i dialog med besetningsmedlemmene. Ivaretagelse av den enkeltes opplevelse fremkommer av driftshåndboken, der det står følgende om debrief: «Sterke synsinntrykk og gripende historier er en naturlig del av jobben, derfor skal det alltid være rom for å dele reaksjoner og opplevelser etter oppdrag gjennom at alle gis anledning til å ytre seg fritt» (330-Skvadron, 2011, s. 23).

² Oberst Rolf Folland, som var avdelingssjef ved 330 Skvadron avdeling Banak i 2001, var initiativtaker til emosjonell debrief som nå kalles Helhetlig Debrief (Folland 2009).

Da besetningen landet på hjemmebasen etter oppdraget, var avdelingssjefen til stede og tok i mot dem. En informant opplever avdelingssjefens reaksjon da han så besetningen slik:

Jeg tror han brukte ordet spøkelsescrow da han så oss. Det vistes godt hva vi hadde vært med på, og at det hadde preget oss. (5)

I debriefen etter oppdraget 22. juli 2011 gjennomgikk besetningen både de operative momentene fra oppdraget og den enkeltes egne opplevelser fra operasjonen. I debriefprosessen ble emosjons- eller opplevelsesaspektet vektlagt i betydelig grad, ut over hva som er normalt. Debriefprosessen foregikk over flere dager; gjennom besetningens vaktperiode. I tillegg samlet fartøysjefen hele besetningen én måned etter oppdraget ved Utøya for en felles debrief etterfulgt av sosialt samvær. I det videre vil vi formidle hvordan en søk- og redningsbesetning opplevde å debriefe oppdraget 22. juli 2011. Resultatene fremstilles gjennom kategoriene *ledelse, sosial støtte, emosjon og mening*.

Ledelse

Forsvaret har nedfelt i sin lederfilosofi at en leder skal «opptre handlekraftig gjennom ansvar, samarbeid og initiativ samtidig som lederen skal ha omsorg for underordnet personell» (Forsvarsstaben, 2007, s. 162). Slik forventer Forsvaret at dets militære ledere skal evne å balansere saks- og relasjonsdimensjonen i sin utøvelse av lederskap. «Løs oppdraget og ta vare på dine soldater», er et utsagn som underbygger vekselvirkningen mellom oppgave- og relasjonsorientert ledelse (Luftforsvarsstaben, 1995). I sitatet under beskrives hvordan informanten opplever å ha blitt ivaretatt av fartøysjefen i debriefprosessen:

Jeg tror det har veldig mye med personligheten og å gjøre, altså hvordan du takler en sånn situasjon. Altså, du har jo så mange ulike typer. Så, han er liksom en type som er veldig, i fra før, veldig omtenkstom og tar vare på folk. (2)

Jeg tror ikke jeg kunne ha hatt så mange bedre fartøysjefer (...) På grunn av, sikkert, at han har hatt kurs på det, så mener jeg at han var veldig godt egnet til det her, å være skipper og sjef. På Sea King. Den dagen (...) Det gjør meg trygg, da, først og fremst. (2)

Det som var bra var at vi hadde debriefing hver eneste dag. Fartøysjef satt av tid hver eneste dag. Så vi pratet sammen. Og det hjalp i hvert fall meg. Utrolig mye. Egentlig bare å få bearbeidet hva en hadde sett, og følelsene, og, ja, alt sammen, oppi alt. (6)

I første ytring ser vi at informanten antar at en leders evne til å gjennomføre debrief har noe med «personligheten» å gjøre. Videre opplever han denne fartøysjefen som «veldig omtenkstom» og en som «tar vare på folk». Når informanten opplever at fartøysjefen er «veldig omtenkstom», kan dette bety mye for informantens deltakelse under debriefen. Det er tenkelig at følelsen av å bli tatt

vare på oppmuntrer til en mer aktiv deltakelse i debriefen fordi fartøysjefen får informanten til å føle seg trygg (Edmondson & Roloff, 2009).

I andre ytring uttrykker informanten at denne fartøysjefen «var veldig godt egnet» til å være sjef på dette oppdraget. Fartøysjefens kompetanse får ham «først og fremst» til å føle seg «trygg». Det tyder på at informanten har tillit til fartøysjefens evne til å lede og gjennomføre debriefen etter oppdraget til det beste for besetningen. Den trygge rammen kan også øke villigheten til å snakke om egne tanker, følelser og handlinger i debriefen (Goleman, 1998).

Tredje sitat illustrerer at informanten opplevde det som svært fordelaktig at det ble gjennomført debrief «hver eneste dag» etter operasjonen. Fartøysjefen foretok prioriteringer til fordel for besetningens bearbeidelsesprosess. Informanten beskriver at det var så bra å få «pratet sammen» og at dette gjorde at en fikk «bearbeidet hva en hadde sett, og følelsene».

Lederens ivaretagelse gjennom debriefing vitner om omsorg for personellet. Vi tolker lederens kunnskap om debrief som vesentlig for betydning av debriefprosessen, både selve gjennomføring av debrief og besetningens utbytte av prosessen. Personellet er takknemlig for at fartøysjefen tilrettela for debrief, en prosess som bidro til at inntrykkene fra oppdraget ikke ble belastninger den enkelte tok med seg videre. Debriefing har dermed egenverdi for å ivareta personellet, samtidig som prosessen forbereder personellet til neste oppdrag.

Sosial støtte

Sosial støtte handler om trygghet, tillit og tilhørighet i grupper. Studier viser at grupper som har velutviklet sosial støtte, evner å redusere arbeidsstress (Drach-Zahavy, 2004). Edmondson og Roloff (2009) bruker betegnelsen psykologisk trygghet om sosial støtte, og beskriver dette som et miljø hvis omgivelser skaper den tryggheten mennesker trenger for åpent å kunne uttrykke deres tanker og følelser. Informantene beskriver sin opplevelse av sosial støtte slik:

Jeg søker jo trygghet i det at andre sitter med veldig sterke inntrykk (...) At jeg hører at flere på crewet har konkrete ting, så, ja, så er jeg ikke den eneste likevel. (5)

Og det skaper en, ja, det normaliserer ting, ikke sant, det er ikke jeg som er overfølsom, eller hysterisk eller rar (...) Det normaliserer ting, pluss at det skaper et fellesskap. En felles plattform. Og, det er godt å få fortalt det, få luftet det ut, og det gjorde jeg masse. (3)

Nå har man blitt kjent på et enda dypere nivå, fordi man virkelig har vist følelser overfor hverandre med å gråte i samme rom, eller å fortelle noe som er tøft eller tungt (...) Jeg føler jeg har fått en mer spesiell tilknytning til de. (4)

I første ytring ser vi at informanten finner «trygghet» når han lytter til at kollegaene deler sine opplevelser i debriefen. Når informanten forstår han ikke er

«den eneste likevel» til å sitte med «veldig sterke inntrykk», later dette til å virke beroligende på ham i form av at han finner støtte i at besetningen er sammen om å være preget av oppdraget. Informanten opplever fellesskapet som fordelaktig i bearbeidelsesprosessen (Drach-Zahavy, 2004; House, 1981).

Andre ytring illustrerer at effekten av å høre de andre beskrive mange av de samme følelsene og tankene en selv sitter med, skaper en opplevelse av å være normal (House, 1981). En eventuell tvil eller bekymring informanten selv har hatt om å være «overfølsom, eller hysterisk eller rar» avskriver informanten selv når han hører at de andre forteller om tilsvarende opplevelser. Normaliseringen påvirker bearbeidelses- og læringsprosessen i positiv forstand, da informanten ikke vil være usikker på hvorvidt egne reaksjoner er unormale (Drach-Zahavy, 2004; House, 1981).

I tredje ytring uttrykker informanten at forholdet til de andre i besetningen har endret seg etter oppdraget og debriefprosessen til å bli noe mer enn en ren kollegial relasjon. Informanten opplever å ha «fått en mer spesiell tilknytning» og at de har «blitt kjent på et enda dypere nivå», fordi de har «vist følelser overfor hverandre». Informantens evne til å lytte tillitsfullt og opptre troverdig overfor de andre kan også være med på å skape denne tilknytningen dem imellom (Edmondson & Roloff, 2009).

Debriefing har skapt en felles plattform, der den enkelte har kunnet fortelle om det som var tøft og tungt. Gjennom opplevd sosial støtte vågde besetningsmedlemmene å være åpne og vise følelser overfor hverandre. Vi tolker den opplevde sosiale støtten som en styrke for best mulig utbytte av debriefprosessen. Prosessen har utviklet en sosial støtte, og skapt en spesiell tilknytning mellom personellet, som bidrar til å mestre stresset knyttet til hendelsene.

Emosjon

Den fysiske, kroppslige responsen man får som følge av stimuli i omgivelsene, er en emosjonell respons. Følelsen man får er ens fortolkning av emosjonene. «Emosjoner utspiller seg i kroppens teater. Følelser utspiller seg i sinnets teater», beskriver Damasio (2003, s. 29). Å sette ord på tanker, følelser og opplevelser kan virke stressreducerende. Pennebaker anvender begrepet disinhivering for å beskrive det som skjer i kroppen når man merker at følelsene slipper taket. En kan legge selve hendelsen fra seg gjennom en «letting go experience» (Pennebaker, 1997). Den emosjonelle virkningen av debriefing illustreres slik:

Når jeg snakker om de dypere tingene, så kommer klumpen og tårene, mens når jeg snakker om det mer trivielle, så kommer dem ikke (...) Etter hvert, så merket jeg at, etter at jeg først hadde pratet om det, så gikk det lettere og lettere å prate om det, og til slutt kunne

jeg fortelle hva jeg hadde vært med på, uten at det kom klump og tårer. (3)

Jeg tror nok at det er sånne småting som ligger der og stjeler energi hele tida, men etter hvert som du oppdager det, hva det er som egentlig spiser den energien, så får du frigitt mer, (...) Jeg tror at når du snakker om det så lufter du det, på en måte. Dess flere ganger du snakker om noe, dess mer får du, får du det ut av kroppen. (5)

Jeg fikk plenty utløp for mine følelser, så jeg har fått bearbeidet de ganske bra. Det ble bedre og bedre hver eneste dag man pratet om noe. Jeg ble bedre med meg selv, for hver eneste dag som gikk. At kroppen kanskje behandlet det, og så normaliserte det seg lite grann, på en eller annen måte. Sluttet å svette, og, hårene sluttet å reise seg. (6)

I den første ytringen forklarer informanten at når han snakker om sterke følelsesinntrykk, merker han «klumpen og tårene». Når informanten «etter hvert» merket at det ble «lettere og lettere å prate om det», og at han «til slutt» kunne fortelle uten at det kom «klump og tårer», kan man anta at disinhivering har funnet sted (Pennebaker, 1997).

I andre ytring beskriver informanten at det er «småting som ligger der og stjeler energi». Dette er antakelig inntrykk fra hendelsen som preger informanten. Informanten gir uttrykk for at det å snakke om opplevelsene er med på å friggi energi, energityvene som «spiser den energien», blir borte. Dette kan tyde på at informanten opplever at delingsprosessen får en positiv effekt på egen følelsesstilstand. Emosjonene slipper taket.

Tredje ytring kan sies å fremheve en positiv effekt av debrief, da informanten beskriver at å få pratet gjorde at han fikk utløp for følelsene sine, og derfor fikk «bearbeidet de ganske bra»; «det ble bedre og bedre hver eneste dag man pratet om noe», sier han. Den positive effekten dette hadde på informanten gav seg rent kroppslig utslag i at han «sluttet å svette» og at «hårene sluttet å reise seg».

Gjennom debriefing har personellet grått og satt ord på de dypere tingene. Vi tolker ytringene fra «klumpen og tårene» til at «hårene sluttet å reise seg» som illustrasjoner på at emosjonene har disinhibert gjennom debriefprosessen.

Mening

Mens hendelsene i seg selv er komplekse og uendelige i sin utstrekning, er en av debriefens intensjoner å skape mening av opplevelsene. Den mellommenneskelige dimensjonen i meningsdannelse understrekes av Wenger (1998), som først og fremst ser på menneskets involvering i samfunnet som en prosess hvor mening utveksles, eller forhandles, ved interaksjon mellom mennesker. Vygotsky illustrerer språkets betydning i denne meningsdannelsen slik: «Tanker blir ikke bare uttrykket med ord, de blir også til gjennom dem» (Vygotsky, 1986, s. 218).

Videre kobler den norske psykologen Paul Moxnes meningsdannelse til erfaringslæring gjennom det følgende: «essensen i all erfaringslæring er uttrykt i ordet mening» (Moxnes, 2000, s. 52). Hvordan debriefen var med på å skape mening av inntrykkene fra hendelsene, og bidra til erfaringslæring, fremkommer slik:

Jeg tror, det å få mest mulig informasjon, det hjelper meg, for da kan jeg legge det inn i det puslespillet jeg holder på å sysle med selv. (5)

Når jeg snakker om det, så dukker det opp nye ting for meg selv, som jeg ikke, kanskje jeg har tenkt over det, men ikke grundig nok, da (...) sånne små detaljer, egentlig, som bare løser opp små knuter. (5)

Man får satt ord på de opplevelsene sånn som jeg opplevde de. Satt ord på det med at ting var så utenfor boksen, frykten for eget liv, og det var jo det samme som gikk igjen hos de andre også (...) Jeg føler fortsatt ikke at jeg har noe skadelige arr, etter den, og det, det tror jeg har med litt av ballasten man hadde fra før, og måten ting ble håndtert på i debriefsammenheng. (3)

Første sitat beskriver hvordan informanten kjenner at det å motta informasjon fra andre under debrief, er med på å hjelpe ham i hans egen bearbeidelsesprosess. Informanten bruker «puslespillet» som en metafor på det som skjer. Han beskriver at informasjonen han får fra andre, kan fungere som brikker han putter inn i puslespillet han «holder på å sysle med selv». Informanten konkluderer med at samspillet med de andre besetningsmedlemmene, «det hjelper meg». Han forstår mer om seg selv og hva som har skjedd. Læring finner sted i debriefprosessen, og informanten internaliserer kunnskap (Vygotsky, 1978).

I andre sitat beskriver informanten at mens han snakker, så «dukker det opp nye ting», som han ikke bevisst har reflektert over tidligere. Det later til at tidligere ukjente sider ved informantens oppfatning av egne reaksjoner fra hendelsen, trer frem i bevisstheten ettersom han setter ord på inntrykkene og deler dem (Dewey, 1997). Vi tolker det som at den nye kunnskapen dannes gjennom samtalene, og at dette får en meningsskapende effekt.

I tredje sitat beskriver informanten at det han gjør i debrief er å få «satt ord på de opplevelsene». Idet informanten deler at han har kjent på «frykten for eget liv», og opplever at «det var det samme som gikk igjen hos de andre» ble det dannet felles mening. Her ble det trolig felles enighet om at det var lite reelt grunnlag for denne dødsangsten, noe som naturlig nok førte til reduksjon av angsten. Til slutt konkluderer informanten, etter debrief, med at han «ikke har noe skadelige arr».

Gjennom debrief har personellet gjort nye oppdagelser sammen. Vi tolker at den meningsdannelse de skapte i møte med hverandre, hadde stor betydning for å oppnå forståelse av det som fant sted under oppdraget den 22.juli. De seks uli-

ke stemmer har bidratt til dannelsen av en felles mening som trolig er mer meningsfull, og lettere å akseptere enn de personlige opplevelsene av hendelsene. Samtidig gir denne meningsdannelsen rom for at hver enkelt kan ha sin opplevelse av oppdraget og sin forståelse av egne reaksjoner i ettertid.

Erfaringene

I Luftforsvaret bruker man erfaringslæringsmodellen aktivt i profesjonen for å utvikle individ, gruppe og organisasjon. Dette ses på som en kontinuerlig prosess, hvor det å skape mening av hendelser og erfaringer er en viktig del av modning og progresjon (Luftforsvarsstaben, 1995). Erfaringslæring er en viktig del av den militære profesjonen, og operative avdelinger praktiserer debrief for å ta vare på erfaring og erverve ny kunnskap. Ved å se tilbake på teksten tenker vi at erfaringslæringen kan illustreres gjennom «hendelsene», «helhetlig debrief» og «erfaringene».

Hendelsene. Selve hendelsene er komplekse, mangesidige, sentrifugale, oppløsende, utilstrekkelige og uendelige i sin utstrekning (Dewey, 1980). Slike hendelser i seg selv, eller akkumulert med andre traumatiske hendelser, kan føre til ettervirkninger i form av PTSD (Moldjord, Arntzen, Firing, Solberg, & Laberg, 2007). Med intensjon om å lære av erfaring, har Luftforsvaret valgt å møte slike hendelser med helhetlig debrief (Folland, 2009).

Helhetlig debrief. Gjennom helhetlig debrief inntreffer fire ulike prosesser: (1) Ledelse, (2) Sosial støtte, (3) Emosjon og (4) Mening. Etter å ha gjennomgått disse prosessene blir hendelsen til språklige konstruksjoner, historier, som dekker de tidligere så vanskelige hendelsene med tilhørende følelser. Fortellingen er ikke selve opplevelsen, men en beskrivelse av denne. «Språket ikke bare overfører men det skaper eller konstituerer også kunnskap eller virkelighet» (Bruner, 1986, ss. 132-133). Opplevelsene har blitt transformert til erfaringer.

Erfaringene. I motsetning til hendelsene, som er oppløsende og komplekse, er erfaringene noe helt, noe meningsfylt som det er mulig å forstå (Dewey, 1980). «Erfaringer er den virkeligheten vi konstruerer for oss selv gjennom bruk av språket» (Halliday & Matthiessen, 1999, s. 3). Ved å integrere tanker og følelser kan personen lettere konstruere en sammenhengende historie knyttet til hendelsen. Når historien er dannet, kan hendelsen summeres opp, lagres og glemmes mer effektivt (Pennebaker & Seagal, 1999, s. 124).

Avsluttende kommentarer

Gjennom denne studien har vi studert hvilke opplevelser en operativ besetning hadde av å debriefe oppdraget de utførte ved Utøya 22. juli 2011. Studien er et resultat av seks unike menneskers evne til å dele sine personlige og usminkede opplevelser av en dyptgående debriefprosess etter Utøya-operasjonen. Vi er ydmyke og beæret over tilliten besetningen viste gjennom seks sterke og gripende intervju. Samtidig er vi stolte over å formidle disse menneskenes ekstraordinære beretninger, med intensjon om å lære av erfaring.

Vi har sett at «hendelser» gjennom «helhetlig debrief» (der opplevelsen av denne har blitt formidlet gjennom kategoriene *ledelse, sosial støtte, emosjon og mening*) har blitt transformert til «erfaringer» som kan glemmes. Prosessen synes viktig for den enkelte av to hensyn: For det første gjør bearbeidelse av inntrykk fra et oppdrag den enkelte i stand til å fungere videre som menneske (Pennebaker, 1997). For det andre fører læringsprosessen til kunnskap som kan anvendes i nye oppdrag, altså gi økt prestasjonsevne (Folland, 2009). Dette viser at innføring og praktisering av «helhetlig debrief» også bidrar positivt i etterkant av selv de mest ekstreme hendelsene.

Å glemme de potensielt traumatiserende hendelsene, betyr ikke å glemme verken terrorhandlingene eller konsekvensene for de uskyldige og deres pårørende. Tvert i mot, ved å få bearbeidet sine egne opplevelser kan en forholde seg til den meningsløse terroraksjonen på en meningsfull måte.

Litteratur

- 330-Skvadron (2011). *Operativ driftshåndbok*. Rygge: Luftforsvaret.
- Bruner, J. S. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Damasio, A. R. (2003). *Looking for Spinoza. Joy, sorrow, and the feeling brain*. Orlando, Fla.: Harcourt.
- Dewey, J. (1980). *Art as Experience*. New York: The Berkley Publishing Group.
- Dewey, J. (1997). *How we think*. Mineola, New York: Dover Publisher.
- Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Team Support. The role of team's design, values, and leader's support. I D. Levi (Red.), *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: Sage.
- Edmondson, A. C., & Roloff, K. (2009). Overcoming barriers to collaboration. Psychological safety and learning in diverse teams. I L. Levi (Red.), *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: Sage.
- Folland, R. (2009). *Holistic Debriefing: A Paradigm Shift in Leadership*. Alabama: Air Command and Staff College, Air University, Alabama.
- Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

- Halliday, M. A. K., & Matthiessen, C. M. I. M. (1999). *Construing Experience Through Meaning. A Language-Based Approach to Cognition*. London: Continuum.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Luftforsvarsstaben (1995). *HFL 400-1 Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O. A., & Laberg, J. C. (2007). *Liv og lære i operative miljøer. Tøffe menn gråter*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet* (Ny utg. ed.). Oslo: Moxnes.
- Pennebaker, J. W. (1997). *Opening up. The healing power of expressing emotions*. New York: The Guilford Press.
- Pennebaker, J. W., & Seagal, J. D. (1999). Forming a Story: The Health Benefits of Narrative. *Journal of clinical psychology*, 55(10), 1243-1254.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Vygotsky, L. S. (1986). *Thought and Language*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kristian Firing (f.1969). Førsteamanuensis ved Avdeling for lederskap og internasjonalt samarbeid ved Luftkrigsskolen i Trondheim. Han har gjennomført Luftkrigsskole I og II, og har tjenestegjort som offiser i Luftforsvaret i mange år.

Verdivurderinger og risikovurderinger

Intervju med generalløytnant (p) Torgeir Hagen om samfunnets håndtering av terrorhandlingene 22. juli 2011

AV NILS TERJE LUNDE

Torgeir Hagen var medlem av den regjeringsoppnevnte 22. juli-kommisjonen. Med seg inn i kommisjonen hadde han en lang og bred militær erfaring, blant annet som mangeårig sjef for Etterretningstjenesten. Hagen leder nå Statoils granskning av terrorhandlingen mot selskapets anlegg i Algerie.

Hvilken betydning har 22. julkommisjonen for samfunnets håndtering av terrorhandlingene 22. juli 2011?

- Som medlem av kommisjonen kan jeg neppe gi noe nøytralt svar på vår betydning. Jeg vil allikevel peke på noen faktorer jeg mener er viktige når kommisjonens betydning skal vurderes. For det første tror jeg det er viktig og riktig at det oppnevnes en kommisjon etter slike hendelser som 22. juli 2011. En kommisjon er viktig for å samle de ulike fortellingene om det som hendte. Etter dramatiske hendelser vil det alltid være en rekke ulike fortellinger. Det er riktig og naturlig. Ulike aktører vil ha ulike oppfatninger av hva som hendte og ha ulike vurderinger. Samtidig er det viktig å også få en samlet fremstilling, eller fortelling, om du vil, om det som hendte. Dette er viktig for å samle nasjonen og gi oss et felles utgangspunkt for læring. For det andre har det vært viktig at kommisjonen har vært bredt sammensatt. Den brede sammensetningen innebærer at kommisjonen ikke har representert noen særinteresser, men skulle søke å være mest mulig objektiv. Målsettingen har vært å få frem sannheten, selv om den skulle være ubehagelig. Det å få en mest mulig sannferdig beskrivelse av hendelsene, og både det som gikk bra og det som gikk dårlig i håndteringen av hendelsene, tror jeg er forutsetningen for at vi som samfunn skal kunne gå videre etter det som skjedde. Når dette er sagt, vil naturlig nok ethvert arbeid av denne art kunne beskrives som etterpåklokskap. I en viss forstand kan en si at det var vår oppgave, vi skulle utøve etterpåklokskap. Dette trenger ikke oppfattes negativt. Etterpåklokskap i denne forstand dreier seg om å være villig til å lære, også av feil. Jeg mener arbeidet i kommisjonen og den debatten som har vært i samfunnet, viser at vårt samfunn har tatt dette på det største alvor. Ut-

fordringen, slik jeg ser det, er om vi klarer å holde fast ved de læringsmomentene som er kommet frem i denne prosessen. Hvordan ser det ut om 5 eller 10 år? Det er kanskje først da vi kan evaluere hvorvidt vi som samfunn virkelig har lært.

Hva kan vi som samfunn lære av terrorhandlingene 22. juli?

- En av de viktigste og mest grunnleggende lærdommene jeg tror vi som samfunn kan ta med oss fra det som skjedde 22. juli 2011 er at også vårt samfunn er utsatt. I den forstand er det en viss parallell til 9. april 1940 når det fredelige Norge ble angrepet. Det var et sjokk. Samtidig er det også forskjeller mellom 9. april og 22. juli. Det ene var en trussel mot vår nasjons eksistens, det andre rokket ikke ved vår selvstendighet. Terrorhandlingene 22. juli lærte oss at vi ikke er en isolert del av verden. Terrorisme er ikke noe som bare skjer andre steder i verden, det kan også skje hos oss. Vi lever i et fredelig samfunn, med stor grad av tillit og samhørighet. Derfor blir det kanskje også så stort sjokk når terrorhendelser rammer oss. Det som skjedde lærer oss at vi må kunne forberede oss på det utenkelige. Selv om sannsynligheten er liten, er allikevel konsekvensene store, både for enkeltpersoner som blir rammet og for vårt samfunn som helhet. I vurderingen må vi foreta en avveining mellom sannsynlighet og konsekvenser. Her vil det være ulike vurderinger av hvilke konkrete følger dette kan få for oss som samfunn.

I hvor stor grad kan et samfunn verne seg mot terrorhandlinger?

- Vi kan ikke verne oss 100 % mot terrorhandlinger. Uansett hvor mange tiltak som settes i verk, vil det være urealistisk å utstede noen garanti om at noe liknende aldri skal kunne skje igjen. Det finnes også visse grenser for hva vi som et åpent og demokratisk samfunn kan gjøre. Vi må unnlate å komme i en situasjon hvor vi gir avkall på fundamentale demokratiske og rettsstatlige prinsipper for å verne oss. Da får vi et samfunn som ikke nødvendigvis blir så mye tryggere. Et trygt samfunn er ikke kun summen av sikringstiltak. Et trygt samfunn hviler i sitt utgangspunkt på den grunnleggende tillit og samhørighet mellom borgerne, og dette er det viktig å ta vare på. En omfattende overvåkning av norske borgere i den hensikt å avdekke eventuell fremtidig terrorisme, vil kunne være eksempel på et vernetiltak som går for langt. Det er nødvendig å foreta en nøye vurdering av hvert enkelt tiltak. Jeg vil også tilføye at selv om et enkelt tiltak isolert sett kan sies å være innenfor rammen av det akseptable, er det også nødvendig å se summen av tiltak i sammenheng. Hvor grensene skal settes, vil det være ulike synspunkter på. Jeg mener det som må være et styrende parameter når grenser for hvilke tiltak som skal settes i verk, må være basert på våre samfunnsmessige verdier. Det er jo disse verdier vi vil verne når vi utvikler sikringstiltak.

Hvilken betydning har håndtering av terrorhandlinger for myndighetenes legitimitet i befolkningen?

- Den grunnleggende funksjonen myndighetene har i et samfunn er å skape trygghet for befolkningen i hverdagen. Det er det som gir myndighetene deres legitimitet hos befolkningen. En terrorhandling som den vi så i Norge 22. juli 2011 utfordrer på en grunnleggende måte tryggheten i den norske befolkning. Dermed utfordres også myndighetenes grunnleggende funksjon, og derigjennom også deres legitimitet. Det vil derfor være avgjørende at myndighetene håndterer en terrortrussel på en sakssvarende måte. Samtidig vil jeg også understreke at legitimiteten ikke bare bygges gjennom god håndtering i etterkant av en hendelse. Vel så viktig er en relevant erkjennelse av trusselen i forkant, og at dette kommuniseres på en sakssvarende måte i samfunnet.

Hva er de viktigste faktorene for å verne seg mot terrorisme?

- Over tid er den viktigste faktoren for å verne seg mot terrorisme ikke de konkrete vernetiltak, men det vi kan kalle verdifaktoren. Det er å ha et demokratisk samfunn som er preget av samhørighet og samhold i befolkningen, hvor det ikke finnes grupper som opplever seg satt utenfor samfunnsfellesskapet. Gjennom et slikt samfunn unngår man å skape fanatisme, som i neste omgang kan danne kimen til terrorisme. Et viktig virkemiddel for å unngå fanatisme er utdanning og opplysning. I et kortere tidsperspektiv er risikoerkjennelse en viktig faktor for å verne seg mot terrorisme. Vi trenger en relevant erkjennelse av risiko og konsekvenser ved terrorhandlinger. Det gjelder ikke bare de mest berørte etater, men samfunnet som helhet.

Hvilken betydning spiller enkeltmennesket i håndtering av terrorhandlinger?

- Etter mitt arbeid i 22. juli-kommisjonen sitter jeg igjen med de mange og sterke fortellinger om enkeltmennesker som til tross for stor personlig risiko og fare gjorde en uvurderlig og enestående innsats. Spesielt tenker jeg på de mange privatpersoner som deltok i redningsarbeidet ved Utøya. Det var ikke jobben deres, men de tok allikevel et ansvar. Det står det stor respekt av. Enkeltmennesker kan gjøre en forskjell. Selv de beste systemer hjelper ikke, dersom det ikke finnes enkeltmennesker som tar ansvar.

Hvilken betydning har din militære bakgrunn hatt for ditt arbeid i 22. juli-kommisjonen?

- Jeg har vært 41 år i Forsvaret, og det er klart at det preger min tenkning og tilnærming på en grunnleggende måte. Det innebærer også at jeg har hatt kunnskap som har vært relevant i arbeidet. Den brede sammensetningen av kommisjonen med personer med ulik kompetanse og erfaring har vært en viktig forutsetning for det arbeidet som er gjort. Slik opplevde jeg at vi fikk en god teamkompetanse i kommisjonen.

I Norge har det tradisjonelt sett vært et tydelig skille mellom politiets og Forsvarets ansvar for maktutøvelse. I hvilken grad utfordrer terrorhandlingene dette skillet?

- Jeg synes ikke dette skillet ble utfordret av terrorhandlingene. Det er politiet som har ansvar for håndteringen av denne type hendelser, og Forsvaret er i en støttende rolle. Nå har det vært noen utfordringer i hvordan dette skal forstås, men nettopp dette er det nå tatt tak i gjennom en ny bistandsinstruks. Det er viktig å ha klare linjer og med tydelig definisjon av ansvar og roller. Vi må ikke få en revirkamp, men være løsningsorienterte.

Hvilken betydning har markeringer og seremonier hatt for bearbeidelsen av terrorhandlingene?

- Etter terrorhandlingene oppstod det spontant en rekke markeringer og seremonier. Dette er et konkret uttrykk for det samholdet som jeg mener kjennetegner vårt samfunn, og som i særlig grad kommer til uttrykk i en slik situasjon. Markeringene og seremoniene ble et viktig bidrag i den felles bearbeidelsen. I andre samfunn kan man tenke seg at bearbeidelsen ville kunne ta form av aggresjon, men hos oss ble det helt annerledes. Det ble verdig og fredelig. Folket stilte seg på ofrenes side og markerte omsorg og støtte. Det ble et uttrykk for det beste i vårt samfunn.

Nils Terje Lunde (f. 1971). Sjef for fagavdelingen i Feltprestkorpset. Luftkrigsskoleprest 1996 – 2005. Prest ved Forsvarets Høgskole 2005-2011. Har publisert arbeider i medieetikk, militæretikk og feltpresttjenestens historie. Adresse: Myrdalveien 3C, 1086 Oslo.

