

”Overføringsverdi: Forsvaret til en sivil leder – i krise”



FORSVARET

Bacheloroppgave 2012

Markedshøyskolen

Campus Kristiania

BAC3100

Studentnummer: 979662, 979680, 979599

Erklæring: Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave etter tre års studium i Markedsføring og Salgsledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Bakgrunnen for oppgaven er forelesningene vi har hatt om kriseledelse i faget relasjonsledelse. Med dette som utgangspunkt valgte vi Forsvaret som organisasjon, da Forsvaret er en svært viktig ressurs dersom en krise skulle oppstå, og ikke minst den organisasjonen som er aller mest erfaren på området. Gjennom seks dybdeintervjuer med eksperter på Forsvaret og faget krisehåndtering, samt informanter som representerer utvalgsgruppen som er relevant for vår problemstilling, har vi kommet frem til en interessant konklusjon. Arbeidsprosessen har vært spennende og lærerik, mye på grunn av våre intervjuobjekter som har bidratt enormt til oppgaven. Disse er; beredskapssjef i Oslo kommune Jon Birger Berntsen, Oberst Arne Pran, tidligere sjef for Krigsskolen samt Kredittkassen, tidligere sjefpsykolog i Forsvaret Lars Weisæth, nåværende Krigsskolesjef Arne Opperud, Tom Karp, forfatter av; Ledelse i Sannhetens Øyeblikk og tidligere Krigsskoleelev Stein Rømmerud som i dag er konserndirektør for kommunikasjon og samfunnskontakt i Coca Cola Norge. Dette har gitt vår oppgave mer tyngde, da flere av intervjuobjektene har opplevd kriser og ikke minst skrevet bøker vi har hatt som pensum og andre relevante bøker som vi har benyttet oss av i teorien. Vi er svært takknemlige.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Tore Fagernes som har vært tilgjengelig og hjelpsom under hele prosessen. Tore Fagernes sitter selv med mye kunnskap og erfaring rundt temaet kriseledelse og Forsvaret, noe som har hjulpet oss på mange måter.

Til slutt en stor takk til Arne Pran som i tillegg til å stille opp som intervjuobjekt har gitt oss en egen forelesning om ledelse som vi har fått bruke i oppgaven. Det har vært utrolig spennende for oss.

Studentnummer:

979662, 979680, 979599

Oslo 30.05.12

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	6
1.2 Problemstillingen vi kom frem til ble følgende:	7
1.3 Formål	8
1.4 Forutsetninger og avgrensninger	8
2.0 Teori	9
2.1 Kriseledelse	9
2.1.1 Definisjon av en krise.....	9
2.1.2 Kriseledelse	9
2.1.3 Kriselederteam.....	10
2.1.4 Kriseledelsesplan	11
2.1.5 Krisesimuleringsøvelser	11
2.1.6 Kriselederen.....	12
2.1.7 Emosjonelt lederskap	14
2.2 Krisehåndtering	15
2.2.1 Krisehåndtering	15
2.2.2 Sårbart samfunn	20
2.2.3 Krisehåndteringsprosessen	21
2.2.4 Sannhetens øyeblikk – sannhet i løpet av noen korte øyeblikk.....	24
2.3 Forsvarets lederutdanning	26
3.0 Metode	31
3.1 Innledning	31
3.2 Kvalitativ versus kvantitativ metode	31
3.2.1 Vårt metodevalg.....	32
3.3 Typer av data	33
3.3.1 Sekundærdata.....	33
3.3.2 Primærdata.....	33
3.4 Forskningsdesign	34
3.4.2 Deskriptivt.....	36
3.4.3 Kausalt.....	36
3.4.4 Vårt valg av forskningsdesign.....	36
3.5 Forskningsstrategi	37
3.6 Datainnsamling	38
3.6.2 Fokusgrupper	40
3.6.3 Dybdeintervju	41
3.6.4 Vår datainnsamling	42
3.6.5 Utvikling av intervjuguide.....	44
3.7 Utvalg	44
3.7.1 Utvalgstørrelse.....	44
3.7.2 Utvalgstrategi.....	45
3.7.3 Rekruttering.....	45
3.8 Dataanalyse	46
3.8.1 Transkribering, analyse av fenomenologiske studier	46
3.9. Datareduksjon	48
3.9.1 Hvordan organisere kvalitative data.....	48
3.9.2 Vår datareduksjon.....	50
3.10 Kvaliteten av undersøkelsen	50

3.10.1. Validitet.....	50
3.10.2 Reliabilitet	51
3.10.3 Etske refleksjoner	51
4.0 Analyse og drøfting.....	52
4.1 Utdanning	52
4.2 Organisering.....	60
4.3 Lederoppgaver.....	64
4.5 Personlighetstrekk og egenskaper	75
5.0 Konklusjon og anbefalinger.....	80
Delkonklusjoner:	80
5.1 Delkonklusjon 1: Utdanning.....	80
5.2 Delkonklusjon 2: Organisering.....	81
5.3 Delkonklusjon 3: Lederoppgaver.....	82
5.4 Delkonklusjon 4: Trene i organisasjoner.....	84
5.5 Delkonklusjon 5: Personlighetstrekk og egenskaper.....	84
5.6 Svar på problemstilling	85
6.0 Litteraturliste.....	87
7.0 Vedlegg.....	90
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	90
Vedlegg 2: Transkribering av intervjuer	94

Sammendrag

I denne oppgaven har vi satt oss inn i Forsvaret og hva som kan forventes av ferdigutdannede ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner samt hva som kan overføres til en sivil lederstilling. I dette tilfellet mye av informasjonen vært hentet fra Krigsskolen Hæren og flere av våre informanter er utdannet ved skolen.

Problemstillingen lyder som følger:

Hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere?

Vi beskriver i oppgaven hva som kan kreves av en ferdigutdannet leder i Forsvaret ved hjelp av dybdeintervjuer med eksperter og har ved hjelp av dybdeintervjuer med eksperter og ledere i sivile stilling med lederutdanning fra Forsvaret fått svar på hvilke verdier som er overførbare til en sivil lederstilling. Vi har også belyst teori rundt temaene kriseledelse, krisehåndtering, krisehåndteringsprosessen og Forsvarets lederutdanning.

Vi har tatt i bruk et eksplorativt forskningsdesign. Dybdeintervjuene ble gjennomført med en semi – strukturert intervjuguide. Det ble gjort intervjuer av til sammen seks informanter, derav tre eksperter og tre sivile ledere med lederutdanning fra Forsvaret. Intervjuene ble transkribert ordrett og redusert gjennom tverrsnittbasert og kategorisk inndeling. Kategoriene vi identifiserte var utdanning, organisering, lederoppgaver, å trene innad i organisasjonene i tillegg personlighetstrekk og egenskaper hos en leder.

I analysen ble de ulike respondentenes uttalelser om de forskjellige kategoriene drøftet og vi har kartlagt hva informantene har lagt vekt på i temaene lederutdanning utdanning i Forsvaret og lederskap i en krise.

Oppgaven konkluderer med hvilke faktorer som kan være overførbare fra en lederutdanning i Forsvaret til en sivil lederstilling i krise. Disse er; Trening, umiddelbar tilbakemelding og evaluering av en krise eller en krisescenarioøvelse, kjenne egne styrker og svakheter og reaksjonsmønstre, være i stand til å ta beslutninger selv om man ikke har kontroll, utvikle planer for forskjellige krisescenario, ha en god balanse mellom teori og praktisk trening, delegering av ansvar under en krise, god kommunikasjon både internt og eksternt under en krise, og det å klare å opprettholde samholdet i organisasjonen under en krise.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I løpet av våre tre år på markedshøyskolen har vi vært igjennom mange interessante temaer og når vi skulle avgjøre hva vi ønsket å skrive om satte vi oss noen kriterier:

- Temaet skulle være aktuelt.
- Vi ønsket å skrive om ledelse da dette har vært et interessant fagfelt for alle på gruppen.
- Vi ønsket å skrive om en spennende organisasjon.

Ut i fra dette brainstormet vi med veileder, der vi kom frem til at vi ønsket å skrive en oppgave relatert til lederrollen under en krise. Dette var inspirert av utviklingen som har skjedd i Norge siden 22.juli 2011. Kriseledelse som fag er mer aktuelt i Norge nå enn noen gang tidligere etter hendelsene 22.juli 2011. Faget har ikke hatt like stor oppmerksomhet i Norge, som i for eksempel USA, som i mange tilfeller må takle større og hyppigere kriser enn vi har opplevd i Norge frem til nå. Vi så tidlig for oss Forsvaret som en organisasjon å skrive om da Forsvaret er en viktig ressurs for å støtte det sivile samfunnet dersom en krise oppstår. Norge har en stor ressurs innen krisefaget her i Norge med lang erfaring innen krisehåndtering. Forsvaret har flere lederutdanninger som i stor grad fokuserer på krise og stressmestring.

Naturkatastrofer, leteaksjoner, ulykker og terror. Selv om det ikke er Forsvarets primære oppgave, kan Forsvarets mange kapasiteter yte støtte til det sivile samfunn når lokale eller sentrale myndigheter ber om det.

Som oftest er det politiet som ber om bistand fra Forsvaret, men også en rekke andre offentlige etater ber jevnlig om støtte. Forsvaret besitter et bredt spekter av ressurser som kan stilles til rådighet ved behov.

Historisk har Heimevernet i kraft av sitt lokale nærvær vært en synlig og viktig ressurs for det sivile samfunnet. Mannskapene samarbeider nært med offentlige og private instanser, og har et betydelig ansvar for å beskytte landets innbyggere, viktig infrastruktur og vitale

samfunnsfunksjoner. (<http://www.kriseinfo.no/Beredskap/Beredskapen-i-Norge1/Forsvarets-bistand-til-det-sivile>)

Terroren som rammet Norge 22.juli 2011 har minnet oss på hvor sårbart samfunnet er, og at terrortrusselen er reell. Politiet har ansvaret for å sikre samfunnet mot terror. Forsvaret er utformet for å ivareta sin militære rolle, men skal støtte samfunnet etter anmodning. Den 22.juli og i tiden etter bistod Forsvaret politiet med en rekke ressurser, og både HM Kongens Garde, Heimevernet, eksplosiveksperter og helikoptre var involvert.

Dette førte til at vi tilslutt ønsket en problemstilling der vi belyser hvilken nytteverdi en militær utdanning kan ha for en sivil leder i en krisesituasjon. Kan sivile ledere bli bedre rustet til å takle en krisesituasjon dersom deler av Forsvarets opplæringsmetoder overføres til det sivile?

På grunn av kontakter på blant annet Hærens Krigsskole ønsket vi å benytte oss av Forsvarets utdanningsinstitusjoner og deres ansatte for å belyse hvilke kunnskap en ferdigutdannet militær leder skal inneha, spesielt når det gjelder krisesituasjoner og videre hva som er overførbart til en sivil leder i en organisasjon. Hærens Krigsskole var aktuell å bruke også som kilde til intervjuobjekter til våre dybdeintervju både fra fagstaben og fra tidligere elever som i dag har sivile lederstillinger. For å belyse vår problemstilling valgte vi derfor å se på hva som kreves av en ferdigutdannet leder i Forsvaret, spesielt ved en krisesituasjon, kontra hva som kreves av en sivil leder i en krisesituasjon.

Vi trengte en forklaring på hva Forsvaret legger til grunn for ledere som skal håndtere kriser. For å avsløre hvilke elementer som Forsvaret vektlegger og hva som er overførbart til det sivile ønsket vi å intervjuer sivile ledere med militær lederutdanning.

1.2 Problemstillingen vi kom frem til ble følgende:

Hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere?

- Hva kan vi lære av den militære verden – som er overførbart til sivile ledere?

1.3 Formål

Formålet med oppgaven er å beskrive hvilke verdier hentet fra Forsvarets lederutdanninger som er nyttige også for en sivil leder i en krisesituasjon. (*Johannessen m.fl. 2009, 57*)

1.4 Forutsetninger og avgrensninger

Hovedtemaet i oppgaven vil være kriseledelse og krisehåndtering.

For å muliggjøre oppgaven vår innenfor vår tidsramme, var vi nødt til å avgrense den. Begrensningene våre strekker seg utover fire faktorer.

Vi ønsker å avgrense Forsvaret til Forsvarets utdanningsinstitusjoner som tilbyr lederutdanning. Med Forsvarets lederutdanninger mener vi lederutdanning på krigsskolenivå eller ved Forsvarets stabsskole. I denne oppgaven representerer Krigsskolen for Hæren, Forsvarets utdanningsinstitusjoner. Grunnen til dette er at to av våre intervjuobjekter har fungert som sjef for Krigsskolen for Hæren og fire er utdannet ved skolen.

For å avgrense uttrykket ”sivil leder” spesifiserer vi at dette gjelder sivile ledere med militær bakgrunn. Med unntak av våre ekspertinformanter har våre informanter høytstående lederstillinger.

Begrepet krise har vi avgrenset til å være plutselige og uforutsigbare hendelser som rammer en organisasjon. Disse krisene omhandler alt fra tap av liv til omdømme og medieinduserte kriser.

Begrepet overføringsverdi har vi begrenset til hvilke verdier som er direkte overførbare fra utdanningen i Forsvaret til en sivil lederstilling i en krise når det gjelder ledelse.

Teorikapittelet inneholder teori fra pensum om kriseledelse, andre bøker om kriseledelse og krisehåndtering og teori fra Forsvaret.

2.0 Teori

2.1 Kriseledelse

2.1.1 Definisjon av en krise

Det finnes en rekke forskjellige definisjoner av en krise. Innenfor fagområdet "krisehåndtering", knyttes begrepet ofte til alvorlige trusler eller hendelser.

"En uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige situasjoner"

Adventura Consulting 2001 (*Jacobsen, Berntsen 2008, 10*)

I næringslivet vil en økonomisk krise eller krise som av andre årsaker truer en bedrifts omdømme være svært alvorlig.

2.1.2 Kriseledelse

Kriseledelse er en prosess, ikke en hendelse (*Caponigro 2001, 38*). Denne prosessen består av flere deler som er viktig å ta med når man skal definere begrepet kriseledelse. Det handler om å minske den potensielle skaden en krise kan skape i en organisasjon, og hjelpe til med å skaffe kontroll over situasjonen (*Caponigro 2001, 26*). Alle sidene ved kriseledelse er viktige, fordi det er snakk om en prosess. Prosessen er vedvarende, systematisk og ordnet, slik at det er lett å følge. Kriseledelse har tre grunnbegreper; risikoledelse, problemhåndtering og krisehåndtering. Disse tre utgjør kriseledelse. (*Aarset 2010, 18*)

Risikoledelse

Det første og viktigste steget innen kriseledelse er at man evner å se verden slik verden faktisk er (*Aarset 2010, 18-19*). En organisasjon skal være bevisst over hvilken risiko de er utsatt for og den risiko organisasjonen skaper ovenfor seg selv og andre, for eksempel omgivelser og miljø. Risiko finnes overalt, og det er denne delen av kriseledelse som skal avdekke hvor og i hvilken grad den finnes. Deretter skal organisasjonen avdekke hvilke risikoer som er de viktigste og hvordan man skal forebygge og redusere disse.

Risikoanalysen skal inneholde hvilke risikoer bedriften står ovenfor og en vurdering av risikoen mot målsettingen. Bedriften skal vite hva de vil og hva som kan gå galt ved denne målsettingen, slik at de kan vurdere om dette er en god løsning eller om de skal revurdere å gjennomføre planene.

Problemhåndtering

I denne delen av kriseledelse skal man så tidlig som mulig avdekke om noen av risikoene har mulighet for å utvikle seg til en krise. Man må være bevisst på at noe kan gå galt og kunne oppdage signalene om at en risiko utvikler seg. Om man ser en risiko utvikle seg, kan man begynne med forebyggende tiltak og enten hindre at krisen inntreffer eller redusere konsekvensene av krisen. Man må stadig være på jakt etter mulige kriser.

Krisehåndtering

Den aller beste krisehåndteringen er å unngå krisen fullstendig, men det er ikke alltid det er mulig. Derfor er det viktig å være både fysisk og mentalt forberedt på en krise, slik at man fort kan gjenvinne kontrollen.

2.1.3 Kriselederteam

Et kriselederteam er en liten gruppe folk som er samlet for å planlegge og håndtere en krise. Medlemmene i kriselederteamet er de som kan gi viktig informasjon når det gjelder å planlegge for en potensiell krise, og som vil være av avgjørende betydning når en krise inntreffer.

Det er viktig å ha et kriselederteam i organisasjonen fordi det kan bistå organisasjonen med å gi verdifull informasjon fra selskapets ledere og ansatte som har forskjellige former for erfaring, de kan skape interesse og engasjement fra mange ledere og ansatte for at kriseledelse skal integreres i foretaket, de gir flere ressurser som kan være med på å finne frem til sårbarhetsområder, utarbeide planer for å begrense slike og håndtere kriser som oppstår, de kan utarbeide materiale på forhånd og de kan utløse engasjement og interesse fra folk utenfor organisasjonen.

De som er med i et kriselederteam vil variere fra organisasjon til organisasjon avhengig av stillingene i selskapet, størrelse og strukturen. Men kriselederteamet vil sannsynligvis omfatte to eller flere av de følgende; administrerende direktør, driftssjef, leder for PR- avdelingen,

markedssjef, personaldirektøren, avdelingsledere i selskapet, kvalitetssikringssjef, produksjons- eller fabrikkleder(e) og økonomisjef. (Caponigro 2001, 108)

2.1.4 Kriseledelsesplan

En kriseledelsesplan gir grunnleggende beskrivelser av de tiltak organisasjonen må gjøre for effektivt å kunne håndtere en krisesituasjon og etablere spesifikke ansvarsområder for medarbeiderne på de forskjellige områdene. Det legges vekt på å rapportere og kommunisere for å sikre at selskapets nøkkelpersonell vet hva de skal gjøre og hva de er ansvarlige for. Denne planen lister også opp organisasjonens viktigste forbindelser og beskriver hvordan man skal kontakte, overvåke og konsultere hver av dem. (Caponigro 2001, 112)

En viktig del av krisehåndteringen og beredskapsarbeidet er å sikre at planer og kompetanse alltid er oppdatert. Dette er en kontinuerlig prosess som krever årlige planlagte aktiviteter for å vedlikeholde ansvarsområder, bevare planene samt avdekke mangler i planene. Disse fremkommer ved endringer av trusselbildene, og det kan være teknologisk utvikling, endrede politiske fortutsetninger, endret infrastruktur, klimaendringer og etablering av nye installasjoner og objekter i kommunen og bydelene.

En kriseledelsesplan er viktig å ha i en organisasjon. Kriseledelsesplanen etablerer en kjøreplan som skal leses og forstås av flere forskjellige personer i organisasjonen. I planen nevner man tydelig de høyest prioriterte krisesituasjonene som kan ramme organisasjonen og beskriver hvordan de skal håndteres på en effektiv måte. Det er fordelt oppgaver og ansvarsområder. Det er viktig at man har forhåndsgodkjennelse om mange forhold, før en krise oppstår, slik at organisasjonen kan handle rask under en faktisk krise.

Kriseledelsesplanen skal også minne organisasjonen om hvilke forbindelser som må kontaktes, og på hvilken måte, under en krisesituasjon. Den skal også liste opp telefon-, faks-, personsøkenummer til viktige ledere, avdelinger, divisjoner, nyhetsmedier, politi og brannvesen, slik at man fort kan finne frem til dem under en krise. (Caponigro 2001, 113)

2.1.5 Krisesimuleringsøvelser

Krisesimuleringsøvelser er en viktig og praktisk gjennomkjøring der man skaper et krisescenario og det bringer på det rene hvor forberedt man er på krisen i en organisasjon

gjennom rollespill og kritikk. Dette er med på å sikre at organisasjonens kriseledelsesplan og de individuelle krisereaksjonsmanualene blir brukt slik som tilsiktet og at alle har fokus på rett sted og er klare til kamp. (Caponigro 2001, 118)

Det er viktig at de som høyst sannsynlig kommer til å bli involvert i håndteringen av en krise deltar på krisesimuleringsøvelsene. Det må være tilstrekkelig tid til å gjennomføre en effektiv øvelse (minimum tre timer). Det krisescenarioet som øves er noe som kan komme til å skje, og som har sammenheng med et av de sårbarhetsområdene som er ansett som ”høyprioriterte”. Krisescenarioet må være tilstrekkelig komplisert slik at man trekker inn flere folk fra organisasjonen, fordi det er noe som vil være sannsynlig under en aktuell krise. Det må være deltakelse fra personer som rollespiller ulike forbindelser for eksempel ansatte, kunder, politikere og nyhetsmedier. Det er viktig med aktiv deltakelse fra ”nyhetsmedier” som viser sterk interesse for krisen og at det foregår simulerte medieintervjuer. Et videoteam må være på plass for å overvåke og spille inn situasjonen for senere gjennomsyn og drøftelser. Det er også viktig at det er satt folk til å observere og vurdere kriseledelsen, og som etterpå kan komme med råd om forbedringer. Det er spesielle evalueringsskjemaer som er utarbeidet på forhånd for å sikre overensstemmelse med organisasjonens kriseledelsesmålsettinger, som fylles ut av de som vurderer. (Caponigro 2001, 121)

2.1.6 Kriselederen

Det er store krav til lederen i krisesituasjoner. En kriseleder er den viktigste personen på et sted der en katastrofe har inntruffet. Lederen må være tilgjengelig for media, både for informasjon og som symbolsk støtte ovenfor pårørende. Innsatslederen som det gjerne kalles, har sin arbeidsplass rett ved et kriserammet område. Lederen av krisesituasjonen må alltid vurdere sin plassering slik at de best mulig kan løse sine oppgaver. (Jacobsen og Berntsen 2008, 42)

Det er fire suksesskriterier en kriseleder burde ha, og det første er at han må kunne ta raske, klare og hurtige beslutninger. Det andre er at han må kunne ha gode kommunikasjonsevner og kommunisere godt både internt og eksternt. Det tredje er fleksibel og trent ledelse, det er viktig at lederen har mulighet og evne til å vise lederskap. Det fjerde er informasjon.

Raske, klare beslutninger

Beslutningene som tas i en krisesituasjon er kritiske og må være konkrete og riktige. Like viktig er det at beslutningene blir tatt hurtig, fordi tid kan være en knapp faktor. Ved å trekke ut tiden fordi en ikke vil ta en avgjørelse kan skape farlige situasjoner. Det er bedre å ta en avgjørelse for å slippe frustrasjon, enn å ikke ta den i det hele tatt. (*Jacobsen og Berntsen 2008, 42*). Likevel er det viktig å fatte gode og riktige beslutninger. Operativ ledelse og redningsaksjoner burde få jobbet uforstyrret og med nødvendig fullmakt til å gjøre riktige avgjørelser. (*Jacobsen og Berntsen 2008, 42*).

Felles forståelse av oppgavemål, medlemmenes rolle i teamet og hvordan og hvorfor kriseteamet opererer som de gjør, er viktig for ledelsen og teamet. (*Eriksen 2011*). Det skal være klare instruksjoner på hva som skal gjøres og hvorfor. Gule utførelser som følge av dårlige instruksjoner kan føre til at operasjonen går i feil retning, selv om vedkommende handler i god tro. Gode råd og prosedyrer skal ikke videreføres uten at begrunnelsen også blir videreført på en tilfredsstillende måte. Lederen og dens medarbeidere skal vite hvorfor enkelte operasjoner utføres. (*Aarset 2010, 49*). Det er også viktig at lederen er godt kjent med organisasjonen de styrer, fordi feil beslutninger kan bli gjort på grunn av dårlig kjennskap. (*Aarset 2010, 38, 239*)

Kommunikasjon

Kommunikasjon internt og eksternt er kritiske faktorer i en krisesituasjon. Det forutsetter et kontinuerlig oppdatert situasjonsbilde. Internt i kriseledelsen må ny informasjon raskt deles og vurderes. Eksternt skal kriselederen dele informasjon med media, pårørende og andre berørte. Å være ærlig ovenfor disse er viktig, fordi uærlighet kan skade organisasjonens troverdighet, både der og da og i fremtiden. Kriseledelsen må se på media som en mulighet, ikke en trussel. Ved hjelp av godt samarbeid med media kan lederen komme bedre ut av situasjonen, og organisasjonen viser at de ikke har noe å skjule for omverdenen. Samtidig skal lederen vise omsorg for de pårørende. Pårørende kan være direkte berørte parter, men også ansatte, redningsmannskap og andre indirekte berørte parter. Dette har høy prioritet hos kriseledelsen. (*Jacobsen og Berntsen 2008, 42*).

Fleksibel, trent ledelse

Ledelsen i en krise må være opplært til å kunne tilpasse seg ulike situasjoner raskt (*Eriksen 2011*). Denne ledelsen skal ha trent på flere forskjellige mulige scenarier, slik at det skal være enkelt å tenke seg til hva som må gjøres. Det er viktig at alle er inneforstått med hva en

spesiell situasjon krever og hvem som gjør hva (*Eriksen 2011*). En krise kan ofte utvikle seg i en uventet retning, derfor er tilpassningsevnen til teamet viktig. Lederen og planverket må være forberedt og fleksible for å løse uventede problemer. Forutsetning for dette er en velfungerende og trent stabfunksjon. (*Jacobsen og Berntsen 2008, 42*). Trening og erfaring øker stressmestring for kriseteamet (*Eriksen 2011*).

Lederen i gruppen skal ha mulighet og evne til å vise godt lederskap (*Caponigro 2001, 38*).

Informasjon

Riktig bruk og spredning av informasjon kan ha en viktig rolle i en krise. Ved hjelp av scenarioplanlegging kan ledelsen lage en beredskapsplan som omfatter kriseinformasjon. Det kan forberedes lister over mottakere og informasjonskilder i tilfellet scenarioet utspiller seg. Organisasjonen bør vurdere å opprette egne informasjonstelefoner eller e-post for å kanalisere informasjonen. Nødetatene, LRS, media og andre aktører vil sitte på verdifull informasjon, denne er kritisk å få tak i. Det er svært viktig å ha et system for kontroll av opplysninger og informasjon. Man skal også lagre beslutninger som tas i prosessen for å ha noe å se tilbake på i tilfelle rettssak og evaluering. (*Jacobsen og Berntsen 2008, 43*)

Selv i krisesituasjoner må lederen være oppmerksom på informasjonen og kildene.

Informasjonen kan være bekreftet eller ubekreftet og derfor må man sørge for å støtte seg til troverdige kilder. (*Jacobsen og Berntsen 2008, 43*)

Situasjonsbevisstheten er viktig i krisesituasjoner og det er særdeles viktig at lederen har en oppdatert situasjonsbevissthet til alle tider. Oppfattelse av informasjon om krisesituasjonen er en vesentlig del av kriseledelse og er viktig for effektiv krisehåndtering (*Eriksen 2011*)

2.1.7 Emosjonelt lederskap

En organisasjon består av mennesker og det blir mer og mer viktig for en leder å vise sosialt talent og ta vare på de myke verdier i en organisasjon. Lederskap handler om troverdighet, åpenhet og handlekraft. Det er å respektere medarbeiderne, vise åpenhet og gi av seg selv.

Lederen skal ha interesse i hvordan medarbeiderne har det og gi konstruktive tilbakemeldinger til dem. En leder skal vekke positive følelser hos medarbeiderne ved at de lykkes med det de gjør. Dette skal hjelpe til å styrke kompetansen og selvtilliten hos medarbeideren. God ledelse dreier seg om å frembringe og gi retning og kraft til det beste hos medarbeideren. I dette ligger omtanke og forståelse for den enkeltes sårbarhet og robusthet. (Weisæth og Kjeserud 2008, 93-94)

2.2 Kriseshåndtering

2.2.1 Kriseshåndtering

Det er umulig å introdusere en prosess i detalj som beskriver hvordan man skal oppføre seg i enhver tenkelig og utenkelig krise, fordi alle kriser er forskjellige, og alle kriser kan oppfattes forskjellig fra person til person. Selv om du har opplevd en krise, har du ikke opplevd alle.

Kriseshåndteringsprosessen deles inn i 4 underpunkter:

1. Kriseidentifikasjon.
 - Krise? Kriseteam.
 - Krise!! Kriseteam og kriseplan.

Her skal det bestemmes om organisasjonen er i en krise eller ikke. Det gjelder der man er usikker på om det faktisk er krise eller ikke.

2. Kriseevaluering
 - Forventet viktighet av konsekvenser
 - Usikkerhet
 - Tid til rådighet for tiltak

Her er krisen et faktum og ofte blir konsekvensene regnet som mindre enn de egentlig er, men det ser man i etterkant. Jo større usikkerheten er, jo verre oppleves krisen. Tid er knapphet, har man mulighet til å tenke seg om før man handler, om hvordan man bør handle?

3. Krisebehandling
 - Planlegging

- Utføring
- Kommunikasjon
- Evaluering
- Ta hånd om krisen
- Unngå spredning
- Pass butikken

Dette er tiltak for å redusere skadene eller hindre ytterligere eskalering av krisen. Her er god selvkontroll et stikkord. Ofte er måten man naturlig handler på farlig i kriser, man må tilpasse seg fort til ting man kanskje ikke er kjent med. Det man derimot bør gjøre kan virke fjernt fordi det er ukjent og unaturlig for oss. Media er også et punkt her. Det er viktig å kommunisere på riktig vis og det er to punkter man må ta spesielt hensyn til og det er å vise medfølelse til de rammede og vise at man har tatt tilbake styringen over situasjonen.

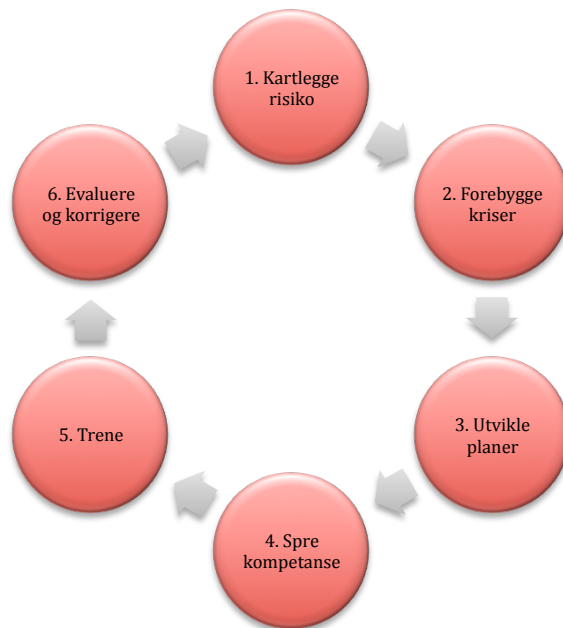
Man må også passe på å ha kontroll over hva som gjøres til forskjellige tidspunkt, slik at man i ettertid kan se hva som ble gjort. Det er nyttig i forhold til rettssaker og læring i forhold til neste krise.

4. Aktiviteter etter krisen
 - Evaluering: er krisen over?
 - Tilbake til daglig drift
 - Interessenter: kommunikasjon
 - Læring

Første punktet her er svært viktig og det er å lære av krisen, hva som ble gjort rett og galt, og ting som ikke ble gjort i det hele tatt. (*Aarset 2010, 35*).

Syklus i krisehåndteringsarbeidet

Figuren under viser gangen i beredskapsarbeidet for alle nivå. Arbeidet som gjøres i denne sirkelen tar utgangspunkt i en risiko- sårbarhetsanalyse som til en hver tid er oppdatert. Ut i fra denne analysen utarbeides det beredskapsplaner for alle ledd og de gjøres kjent i hele organisasjonen. Dette planverket øves og evalueres minimum en gang i året og det danner grunnlag for korreksjoner og en ny runde i sirkelen. (*Jacobsen, Berntsen 2008, 24*)



En viktig del av krisehåndteringen ligger i forberedelsene til organisasjonen og om de har gjennomført en risiko og sårbarhetsanalyse av egen bedrift.

For å kunne redusere skader og omfang av uønskede hendelser som uhell, katastrofer, og driftsstans må man først kartlegge risiko og sårbarhet ved å gjennomføre en risiko- og sårbarhetsanalyse. Risiko vil si den fare som uønskede hendelser representerer. Risiko er et resultat av sannsynligheten og konsekvensen av uønskede hendelser. Sårbarhet uttrykker i hvilken grad bedriftens evne til å fungere og oppnå sine mål dersom de blir utsatt for en kritesituasjon. Dette gir grunnlag for bedre kriseplanlegging. Man gjennomfører en slik analyse for å identifisere alle sider av en organisasjons virksomhet som kan rammes av ulykker eller hendelser som kan få store materialmessige, personellmessige, økonomiske, miljømessige eller samfunnskritiske konsekvenser. (Jacobsen, Berntsen 2008, 27)

Risikoidentifikasjon

Identifisere mulige scenarioer som kan føre til:

- Skade på mennesker
- Skade på miljø
- Tap av verdier
- Tap av finansielle verdier

For at en organisasjon på best mulig måte skal finne sine sårbarhetsområder må de erkjenne at det å ta tak i sårbarhetsområdene nå er bedre enn å ta konsekvensene av å ikke ha gjort det senere. De må ta en opphold i den daglige driften og vurdere hvilke ting som kan gjøres bedre. De må vurdere hvilke følger svakhetene i bedriften kan ha. Søke informasjon hos de ansatte, de kan fortelle om svakheter med bedriften i den avdelingen de jobber. De må innføre bransjestandarder for å avgjøre hva som er de beste fremgangsmåtene og for å avgjøre hvor organisasjonen ikke lykkes innenfor hvert område. Til slutt må de spørre seg selv om de har planlagt tilstrekkelig for en krise. (Caponigro 2001, 59 – 60)

Risiko og sårbarhetsanalyse:

- Klargjør trusler med hensyn til forebyggende tiltak
- Identifiserer indikatorer på en mulig krise
- Etterleve gjeldende lover og forskrifter (sikkerhetsloven av 20 mars 1998, nr.10)
- Danne grunnlag for beredskapsplanlegging og trening

En risiko og sårbarhetsanalyse skal resultere i en *“beredskapsplan som beskriver hvilke mulige krisesituasjoner som kan oppstå og hvordan organisasjonen skal opptre for å redusere skadevirkningene til et minimum”*. Dette innebærer hvem som gjør hva og til hvilken hensikt dette er. (Jacobsen, Berntsen 2008, 33)

Beredskapsplanene må være handlingsorientert, så konkrete som mulig og uavhengig av at nøkkelpersoner er tilstede dersom krisen skulle inntreffe. Det er svært viktig at alle i organisasjonen er kjent med beredskapsplanen, og at denne er trent på. (Jacobsen, Berntsen 2008, 33)

Prosessen i beredskapsarbeidet

1. Føringsdokumenter
2. Gjennomfør ROS
3. Scenarioer
4. Gjennomfør forebyggende tiltak
5. Sikkerhetsloven
6. Lag beredskapsplaner
7. Kompetanse. Informasjon. Trening.

Meningen med denne prosessen er å gjennomgå føringsdokumenter (1). Det er alt fra nye lover og forskrifter til kommunale føringsdokumenter. Disse tingene kan endre seg så det er viktig å kontrollere før man gjennomfører neste trinn, som er en risiko og sårbarhetsanalyse (2). Risiko- og sårbarhetsanalysen vil definere en del hendelser som skal beskrives gjennom scenarioer. Hvert scenario (3) gjennomgås og der man ser det er mulig å forebygge at en krise inntreffer eller man kan redusere skadevirkningene, der lager man en tiltaksplan for disse tingene som iverksettes med en gang det er praktisk mulig (4). Tiltakene kan være teknologiske eller fysiske sikkerhetstiltak. Det kan også være sikkerhetsrettede tiltak som er regulert av blant annet sikkerhetsloven (5). Hvert scenario i risiko- og sårbarhetsanalysen danner grunnlag for å lage beredskapsplaner (6) for hver enkelt situasjon. Kompetansen (7) innenfor det gjeldende planverket er avgjørende for en god krisehåndtering. Det er viktig at alle ansatte trener årlig i de gjeldende beredskapsplanene. (Jacobsen, Berntsen 2008, 26)

Problemhåndtering

Problemhåndtering er forebyggende arbeid for å minske eller avverge krisene. I denne fasen må man ta en beslutning på hva som skal gjøres, man må sette mål for tiltakene som skal gjøres også må man gjennomføre tiltakene.

Beslutningsteori

Når man tar en beslutning er det flere faktorer som spiller inn, som stress (Aarset 2010, 211) og sinnstilstand (Aarset 2010, 213). Når man står i en krisesituasjon må man ta beslutninger, som enten kan vise seg å være gale eller riktige, men det er noe man først kan se i ettertid. Det er lett å velge feil beslutning og noen ganger kan en av de gale beslutningene i første omgang virke mest fornuftig.

Krisebehandling

Når en krise inntreffer reagerer mennesker forskjellig. Det er naturlig å dele oss inn i tre forskjellige grupper etter vår oppførsel under en større ulykke.

1. De som selv kan ta initiativ og sette i gang tiltak for å redusere videre eskalering
2. De som kan motta ordre og gjennomføre den for å redusere videre eskalering.
3. De som mister all sunn dømmekraft og til og med kan motarbeide sine redningsmenn.

For å redusere konsekvensene av krisen er det derfor viktig at flest mulig av de som kan bli involvert etter at en krise har inntruffet, på forhånd blir trent opp og gjort mentalt forberedt på

å mestre de situasjoner som kan oppstå. En annen grunn til at det er fornuftig å tenke gjennom og øve seg på kritiske situasjoner, er at det dessverre ofte er unaturlig for oss å reagere riktig i slike situasjoner. (*Aarset 2010, 277*)

2.2.2 Sårbart samfunn

Verden er i endring. Den teknologiske utviklingen får store konsekvenser for samfunnsstrukturer, globalisering og nye utfordringer på nye områder. Det offentlige nedsatte sårbarhetsutvalget under ledelse av tidligere statsminister Kåre Willoch pekte i sin rapport på mange interessante områder.

Nye scenarioer dukker opp da vi i høy grad er avhengige av elektronikk. Nesten all virksomhet i dag er avhengig av elektronisk databehandling.

Økt konkurranse i næringslivet gjør virksomheter svært sårbare for redusert omdømme. Brudd på etiske normer er mer synlige og det får mer oppmerksomhet i dag og dette kan føre til store økonomiske tap. Kriminalitetsbildet endrer seg. Samfunnsaktører må utføre forebyggende tiltak på nye områder.

I dagens samfunn er det noen utviklingstrekk som organisasjoner må ta hensyn til. Det er mer terrortrusler, økonomisk kriminalitet, samfunnet er avhengig av sårbar infrastruktur og teknologi, det er økt datakriminalitet, miljøtrusler og klimaendringer/svingninger og det er fare for større og mer omfattende ulykker

Det er også en umiddelbar mediedekning av de fleste kriser i dag. Informasjonsbehovet har endret seg, og kravene til de som skal lede en krise, og informere "publikum" har i stor grad endret seg de siste årene. Siden mediedekningen under kriser i dag ofte foregår "live" stiller dette krav til forløpende informasjon fra lederne av krisehåndteringen. (*Jacobsen og Berntsen 2008, 10*)

Stort sett alle bransjer og virksomheter kan bli utsatt for en krise. Både i det offentlige og det private vil mediehåndteringen avhenge av krisens omfang. Menneskelige feil kan raskt føre til et dårlig omdømme for bedriften, i verste fall økonomiske konsekvenser som fører til at bedriften går konkurs. Dette kan gjelde ulykker, lovbrudd, terror, kriminalitet, brudd på etiske

regler og naturkatastrofer. Derfor er også de fleste næringer utsatt for kriser.

De bransjene som er mest utsatt er; legemiddelindustrien, trafikkkontrollsystemet, transport, kraft og energiproduksjon, høyteknologibedrifter, bank og finansnæring, næringsmiddelindustrien, sykehusdrift og reiselivsnæringen. *(Jacobsen og Berntsen 2008, 11)*

Virksomheter som blir utsatt for en krise kan like gjerne komme godt ut av det dersom krisen håndteres på en god måte. God krisehåndtering kan føre til et styrket omdømme og tillitt. Men det kan også mislykkes dersom krisehåndteringen er mangelfull. Menneskeliv kan gå tapt. Materielle eller økonomiske tap kan forekomme. Juridisk etterspill kan være en konsekvens, så vel som personstrid og oppsigelser. Dette medfører også en risiko for et skadet renommé. *(Jacobsen og Berntsen 2008, 12)*

Ofte vil media dekningen ha en innvirkning på inntrykket av hvordan krisen ble håndtert. Ofte vil media dekningen være kritisk.

Det er noen suksesskriterier som er viktige for å kunne håndtere en krise på en god måte. Det å ha en klar og synlig ledelse, det er viktig at riktige beslutninger blir tatt, ledelsen må ha omsorg for de berørte om det er ansatte, kunder eller publikum og det er viktig at ledelsen er ansvarsbevisst og har tillitt. For at andre skal kunne se den gode ledelsen er det viktig å ha en troverdig konsekvensanalyse, tiltakene som blir gjort må være synlige, både internt og eksternt og det er viktig at ledelsen klarer å definere hvem som skal gjøre hvilke oppgaver. *(Jacobsen og Berntsen 2008, 13)*

Hvem som er aktørene i en krise avhenger av krisens omfang og hva slags krise vi tar for oss. For en næringslivsaktør, vil de i stor grad forholde seg til ofrene, mattilsynet, underleverandører, butikkjeder og media. I en ulykke som flystyrt, tog kollisjon eller andre høyintensive kriser vil aktører som brann, ambulanser, ofre, media, statlige tilsyn og lignende være aktuelle. *(Jacobsen og Berntsen 2008, 15)*

2.2.3 Krisehåndteringsprosessen

Når krisen inntreffer, fra normaldrift til kriseledelse.

Det er ofte vanskelig å se omfanget av en krisesituasjon. Varselet kommer ofte gjennom publikum, media eller nød etatene. I en slik situasjon er informasjon svært viktig, særlig for

ledelsen som skal fatte beslutninger. Man må gjerne sende representanter til innsatsstedet, og samtidig vurdere om et kriseledelsessenter skal etableres. I informasjonsprosessen er det viktig at alle ledd i organisasjonen forstår deres ansvar for å informere neste ledd.

Stabsmedarbeidere innkalles etter behov i forhold til beredskapsplanen for den gjeldende situasjonen. Det gis fortløpende informasjon internt og eksternt. *(Jacobsen og Berntsen 2008, 49)*

Det bør uavhengig av omfang etableres en logg og utpekes en leder eller en kontakttelefon for den oppståtte situasjonen. Dette kan gjøres kjent for sentralbord, over internett og intranett for kanalisering av informasjon. *(Jacobsen og Berntsen 2008, 49)*.

Enkelte krisesituasjoner inntreffer i løpet av sekunder for eksempel en ulykke på fabrikken, en toppleders plutselige død, et varsel om en offentlig undersøkelse eller et kjemisk søl. Andre utvikler seg over en mye lengre periode for eksempel fremmed overtagelse, uro blant de ansatte, en boikott eller underslag i selskapet. Tiden man har til å reagere ovenfor en krise har direkte sammenheng med den antatte innvirkningen den har på bedriften og på de viktigste forbindelsene man har. I hvilken utstrekning vil krisen virke inn på hvor vellykket organisasjonen er og på den fokusering man har på organisasjonen? Angår den de ansatte? Kommer nyhetsmediene til å være interessert i den? Hvordan vil kundene dine reagere på situasjonen? *(Caponigro 2001, 134)*

En krise utvikler seg vanligvis på følgende måte:

- Varselsignaler; signalene som vanligvis går foran en krise.
- Den faktiske krisen; situasjonen som inntreffer og som krever umiddelbare tiltak.
- Vendepunktet; det punktet der krisen enten blir nøytralisert, fjernet eller eskalerer.
- Forlengelsen av ettervirkningene etter krisen; skyggen av krisen som henger over selskapet og påvirker de eksisterende strategier og planer. *(Caponigro 2001, 137)*

De tiltakene man setter i gang når en situasjon er klassifisert som en krise er avhengige av hva slags krise det er og hvor mye tid man har til å planlegge eller om man bare blir kastet inn i situasjonen.

Om man for eksempel har avdekket en mulig underslagssak i selskapet, og det blir nødvendig å utvide undersøkelsene man foretar og til slutt melde fra til påtalemyndigheten, da vil man ha

mye mer tid til å planlegge enn om man bare hadde hørt at tre mennesker var blitt drept av en eksplosjon i en av selskapets større fabrikker.

Det er en sjekkliste på ti tiltak som man må vurdere når man først har fått kjennskap til en situasjon som har blitt, eller som kan bli, en krisesituasjon for organisasjonen:

1. Identifiser problemet.
2. Lær så mye du kan om situasjonen.
3. Kontakt det lokale politi, brannvesen eller sykehus dersom det er umiddelbar fare for sikkerheten.
4. Prøv å løse problemet.
5. Kontakt rette sjef i selskapet for å fortelle om problemet og for å drøfte løsninger og kommunikasjonstiltak.
6. Identifiser de forbindelsene som blir mest påvirket av situasjonen.
7. Finn frem til det kjernebudskapet som skal kommuniseres, og tenk igjennom relevante svar på spørsmål som sannsynligvis kommer til å bli stilt.
8. Sett opp i prioritert orden de kortsiktige planleggings- og kommunikasjonstiltakene.
9. Sørg for at talspersonene er orientert og at de på en ordentlig måte er i stand til å representere selskapet under en krise.
10. Iverksett den kortsiktige taktikken, og kommuniser med dine nøkkelforbindelser på en måte som gir inntrykk av ærlighet, tilgjengelighet, troverdighet og tillit. (*Caponigro 2001, 141 – 142*)

Kriseløserinnstilling

Modellen under viser hvilke riktige innstillinger en leder må ha for å planlegge og håndtere en krise som kan ramme organisasjonen. Dette gjelder både før en eventuell krise oppstår og når krisen har oppstått.



Når krisen inntreffer er det viktig at krisen løses på riktig nivå. En regel er at krisen skal løses på lavest mulig nivå. Dersom eskaleringen av krisen blir unødvendig stor vil dette signalisere at krisen er mer alvorlig enn den egentlig er. *(Jacobsen og Berntsen 2008, 49)*

De strategiene som brukes fra den ene krisen til den andre, er alltid forskjellige og unike. Men de fleste fremgangsmåtene har visse fellestrekk. I mesteparten av tilfellene konsentrerer strategien seg om det å planlegge og forberede materiale på forhånd, identifisere og definere hvem som er selskapets hovedforbindelser samt kommunisere tre til fem hovedbudskap for å formidle et inntrykk av ærlighet, åpenhet, oppriktighet, tillit og troverdighet. *(Caponigro 2001, 141)*.

2.2.4 Sannhetens øyeblikk – sannhet i løpet av noen korte øyeblikk

Sannhet krever og forplikter. Sannhet inneholder en kraft som kan gi mennesker smerte eller innsikt. Setter man ”sannhet” sammen med tidsbegrepet ”øyeblikk”, får man en sannhet som gjør seg gjeldende i løpet av kort tid. En sannhet som kommer plutselig, inneholder kraft og krever noe av mennesket. *Sannhetens øyeblikk* er et begrep som vekker assosiasjoner og for noen vekker de sterke assosiasjoner. Begrepet sannhetens øyeblikk blir ofte brukt for å beskrive en kritisk situasjon som mye avhenger av; en situasjon hvor menneskers karakterstyrke, verdier, integritet, moral eller egenskaper testes. Begrepet brukes til å beskrive en vanskelig, presset, avgjørende, krevende eller definerende situasjon hvor ledere blir testet,

og som et resultat av det, at ledere må ta et lederskap, og gis en rett til å lede av de som skal ledes. (Karp 2010, 14-15)

I slike situasjoner lærer ledere noe om seg selv og sine relasjoner. Det som definerer en situasjon som vanskelig, presset, avgjørende, krevende eller definerende, er graden av viktighet, hvilke mennesker som er involvert, konsekvenser av det som skjer i situasjonen, og hvor godt de som er involvert, klarer å ta inn over seg det som skjedde. (Karp 2010, 15)

Lederskap er noe som blir til som et resultat av samhandling mellom mennesker. Det finnes ikke noe godt norsk begrep, men på engelsk bruker man begrepet *leadership emergence*. Dette er en tankemodell som definerer lederskap som et sosialt fenomen som oppstår som et resultat av samhandling. Den som ønsker å ta lederskap, må skaffe seg en legitim rett til å lede, og en rett til å utøve makt ovenfor den gruppen mennesker som skal ledes. Ledere må ta et lederskap hvis de ønsker at det skal oppstå bevegelse. Fenomenet å ta lederskap, det er en aktiv handling med varighet på noen korte sekunder, og som ikke er avhengig av posisjon, struktur eller makt. (Karp 2010, 20)

Grunnleggende strukturell ustabilitet oppstår på grunn av hyppige endringer av eksterne eller interne rammebetingelser. En økende ustabilitet fører til at situasjoner som oppleves som avgjørende, vanskelige, pressende, definerende eller krevende, kommer hyppigere, noe som gjør at mennesker i organisasjoner oftere føler utrygghet. Dette gjør at kravene til lederskap endrer seg, og at lederskap oftere må tas. (Karp 2010, 21-22)

Ledere som tar lederskap i avgjørende situasjoner, har en evne til å konfrontere menneskers utrygghet, sin egen inkludert. De klarer i slike situasjoner å mobilisere kvaliteter ved seg selv, og bruke disse kvalitetene til å ta lederskap når det kreves av dem. (Karp 2010, 24)

Virkelighet

En virkelighet som mange ledere opplever kan nå og da virke som en kamp, og det er det også for noen. Ikke nødvendigvis en kamp om kundene, men en kamp ledere har for å få tiden til å strekke til, slik at de rekker alt de burde rekke. Eller en kamp for å være tilstede, følge opp medarbeidere på en god måte, skaffe nok ressurser og gjøre en så god jobb som mulig innenfor de foreliggende rammebetingelser. (Karp 2010, 57)

En påvirkningsprosess

Utøvelse av ledelse er en påvirkningsprosess. En leder påvirker andre mennesker med intensjon om å realisere bestemte mål eller hensikter, og gjennom det oppnå resultater. (Karp 2010, 61)

Det finnes forklaringsmodeller som i større grad tar høyde for at virkeligheten er usikker, ustabil og at man ikke alltid kan forutse eller påvirke den. Dette er modeller som foreslår at ledere i større grad må forholde seg til realiteter. For å klare å lede i situasjoner preget av friksjon må lederen ifølge Carl von Clausewitz ha en kombinasjon av personlige kvaliteter som evnen til å mestre kaos, integritet, mot, intuisjon samt evnen til å kunne være til stede her og nå. Han mente også at ledere må kunne ta beslutninger i uforutsette situasjoner med basis i egne erfaringer, verdier og dømmekraft. For å klare dette måtte en leder konstant jobbe med å utvikle seg som menneske. (Karp 2010, 62)

Von Clausewitz han satte høye krav til sine idealledere. Hans tanker tenderte til heltedyrkelse. Hans teorier er skrevet i en annen tid, og er ment for militære ledere som leder mennesker i krig: situasjoner hvor mennesker utsettes for ekstreme prøvelser, og hvor liv kan gå tapt. Von Clausewitz skisserer hvordan en annen virkelighet enn det som møter ledere i et sivilt organisasjonsliv. Han hadde tanker om en realisme: hva ledere bør tenke, føle og gjøre i situasjoner der ”lite av terrenget stemmer med kartet”. Han beskrev kompleksiteten i den virkelige verden, og hans teorier er av den grunn også relevante i dag, i militær sammenheng, men også for ledelse av private, offentlige og frivillige organisasjoner

2.3 Forsvarets lederutdanning

Sivil støtte

Forsvaret har blant annet spesialstyrker, heimevern og bakkestyrker i beredskap for å kunne være klar til innsats på kort varsel. Forsvaret innehar mye kapasitet og erfaring som gjør at de er i stand til å beskytte det sivile samfunnet i en krise.

“Selv i begrenset omfang vil en militær aggresjon mot Norge kunne være et Nato-anliggende. Nasjonal episode- og krisehåndtering omfatter derfor også å legge til rette for allierte forsterkninger og samhandling med allierte styrker”. (forsvaret.no 2012)

Støtten til det sivile samfunn er en viktig oppgave for Forsvaret. Både Kystvakten, redningstjenesten, Heimevernet, Garden og spesialstyrkene utvikles med tanke på å gi støtte til sivile myndigheter. Som oftest er det politiet som ber om bistand fra Forsvaret, men også andre offentlige etater ber om støtte. Dette kan være ved flom, terror, leteaksjoner, ran, selv om disse ikke er Forsvarets primæroppgave. Spesielt Heimvænet nevnes som en viktig ressurs for det sivile. Forsvaret informerer om at Heimvænet skal fortsette å være synlige og beskytte landets innbyggere, infrastruktur og viktige samfunnsfunksjoner. Dette mener Forsvaret forutsetter en solid utdanning samt trening og øving av ledere, enkeltpersoner og staber. *(forsvaret.no 2012)*

Etter 22. Juli

Etter terroren 22.juli i fjor har mange innsett at terrortrusselen, også mot Norge, i stor grad er reell, og minner oss på hvor sårbare samfunnet er. I forbindelse med dette oppleves det en forsterket debatt om beredskap og sivil militært samarbeid.

”Sektoransvaret står sentralt i det norske beredskapsarbeidet. Politiet har ansvaret for å sikre samfunnet mot terror. Forsvaret er utformet for å ivareta sin militære rolle, men de skal støtte samfunnet etter anmodning”. *(forsvaret.no)*

Den 22. juli og i tiden etter bistod Forsvaret med en rekke ressurser, både HM Kongens Garde, Heimevernet, eksplosiveksperter og helikoptre var involvert”.

Forsvarets lederutdanning

Forsvarets lederutdanninger er praktisk rettet, noe som betyr en kombinasjon av praktisk trening og teoretiske fag, for eksempel ledelsesteori, etikk og jus. Det legges også vekt på personlig utvikling. Krigsskolen mener at man som leder må kunne håndverket for å kunne gjøre en god jobb. For å kunne ta riktige avgjørelser, må en offiser vite hva som skal til for at soldatene skal kunne følge ordre. Dette nevnes som viktig på lavere nivåer spesielt, da disse ofte er midt i ekstreme situasjoner. Krigsskolen legger derfor vekt på teoriutdanning, og at teorien blir satt i praksis for å få til dette. Refleksjon over egne handlinger gjør at elevene vokser. Personlig utvikling er en av to søyler Krigsskolen legger vekt på sammen med faglig kunnskap. Personlig utvikling går ut på å reflektere over hvordan man som offiser og leder påvirker mennesker rundt seg. Kadettene ved Krigsskolen opplever flere arenaer, og trener

mest mulig realistisk får å kunne bli bevisste på egne styrker og svakheter i forskjellige situasjoner. Dette utvikles for videre lederutvikling. Den mest kjente øvelsen ved Krigsskolen er stridskurset, der kadettene får testet seg selv ekstreme situasjoner og får et innblikk i egen atferd, noe som er viktig når man er leder. Slike øvelser gir også mer kompetanse til å kunne ta beslutninger og handle i ekstreme situasjoner, der utfallet kan være liv eller død.

Arne Opperud, nåværende sjef ved Krigsskolen for Hæren, nevner også at refleksjon over egen praksis er avgjørende i tillegg til en soldats ferdigheter. Uten refleksjon vil man ikke kunne forstå nye situasjoner. ”Evnen til mønstergjenkjenning, for å forstå stadige skiftende situasjoner, krever mye praksis. En kompanisjef (kompani er en avdeling på rundt 120 soldater) trenger minst fem års praksis innen fagfeltet før han er erfaringsmessig klar til å føre kommando over et kompani. I tillegg har kompanisjefen toårig etatsutdanning (befalsskole), treårig Krigsskole og en rekke fagspesifikke kurs. I alle disse årene med teori og praksis skal offiserens lederegenskaper videreutvikles og soldatferdighetene vedlikeholdes. Troen på egne og kollegers soldatferdigheter hjelper en som leder til å være tilbakeholdende med maktbruken i farens stund, når man fysisk kjenner trusselen både mot eget liv og livet til de man leder”. (*Opperud 2012*)

”En offiser skal kunne ta avgjørelser selv om usikkerheten er stor og liv er i fare. Skal man lykkes med dette, må offiseren bli opplært, oppdratt og trent til å stole på egen dømmekraft og egne vurderinger. Dette må også være en del av utdanningen og dens form. Dette er avgjørende fordi han selvstendig må ta ansvaret for eget og andres liv. Disse egenskapene læres ikke ved hjelp av huskeord og regler. Det er snarere noe man tilegner seg over tid gjennom en kultur som preger profesjonen. Når denne type egenskaper er bærende for profesjonsutøvelsen, må de samtidig synliggjøres i utdanningen. Rammene og formen på utdanningen blir derfor like viktig som hva det faktisk undervises i. Det må med andre ord skapes en kultur og et miljø der disse egenskapene blir vektlagt”. (*Opperud 2012*)

På en befalsutdanning lærer du å inspirere, ta avgjørelser, undervise og organisere. Å være en god leder handler om å lære av andre erfarne ledere. Og det handler om selv å få muligheten til å lede andre.

”I Forsvaret tør vi påstå at vi har Norges beste lederutdanning. I året utdanner vi om lag 1000 unge mennesker i grunnleggende lederutdanning, i tillegg kommer bachelor- og

masterutdanninger. Du lærer blant annet å inspirere, organisere og ta avgjørelser - og ikke minst lærer du hvordan du skal få mennesker til å løse oppgaver sammen. Den viktigste egenskapen vi ser etter er den som overgår alle typer våpen: Evnen til å bruke hodet.”

(forsvaret.no)

Noen av Forsvarets utdanninger gir bachelorgrad men alle åpner for en karriere innenfor Forsvaret. Forsvarets hjemmesider legger også vekt på å informere om at en utdanning i Forsvaret også vil være nyttig i sivil sammenheng; ledere trengs overalt.

Kunnskap om militært lederskap kan ikke hentes utenfor profesjonen, og Forsvaret står selvstendig ansvarlig for utviklingen av det militære ledelsesfaget. Dette skjer ved både internasjonal militær forskning og nasjonal og internasjonal sivil forskning innen faget ledelse. Den militære profesjonen har andre krav til ledelse enn for eksempel næringslivet. Spesielt for militære ledere er behovet for sakkyndighet.

Forsvarets kjerneverdier er respekt, ansvar og mot. Det legges også vekt på at soldater og ledere skal føle ansvarsglede. Dersom man har ansvar for andres liv, skal man kjenne dette ansvaret men også kjenne glede ved det. Dette forsøker Krigsskolen å sette fokus på ovenfor sine elever. En offiser må være villig til å erkjenne sitt ansvar, men også kunne delegerer ansvar til andre.

”Gjennom å gi alle offiserer en grunnutdanning i hva som foregår og hvilke påkjenninger en offiser i fremste linje står overfor, er man med på å etablere forståelse og gjensidig tillit på alle nivåer. Det er igjen med på å gjøre det enklere for en sjef å gi slipp på detaljkontrollen”.

(Opperud 2012)

Det stilles mange slags krav og forventninger til en leder. I militær sammenheng hører vi ofte at sjefen skal løse oppdraget, ta vare på sine soldater og avdelingens utstyr. Synlig lederskap, motivasjon samt tillit i sin avdeling er viktig. Gode relasjoner gir mer kraft og pågangsmot i en gruppe. En offiser skal kunne leve og gjøre raske beslutninger i kaotiske situasjoner. Dagens konflikter stiller flere krav til lederen enn før, da man både jobber i stab og er til stede der motstanderne er.

En militær leder bærer personlig ansvar for de avgjørelser som tas, noe som ofte har mer alvorlige følger enn i for eksempel næringslivet. Dette krever en god situasjonsbevissthet og moralsk forankring samt evne til å ta beslutninger. Dette skapes blant annet ved å være tilstede der oppdraget løses.

”En god og nobel handling og et godt omdømme falmer fort i lyset av en feil beslutning, manglende ledelse, svak dømmekraft eller dårlig utførelse. Beslutninger må treffes fort og være både relevante og presise. En tilsynelatende riktig beslutning kan fort bli feil dersom den kommer for tidlig eller for sent”. (*Johannessen 2012*)

På Sjøkrigsskolen er man opptatt av å bevisstgjøre kadettene rundt hvilke forpliktelser offisersrollen innebærer overfor samfunnet.

”Vår primære rolle er å beskytte det norske samfunns verdier, om nødvendig med makt. Vi søker å utvikle en profesjonsidentitet som tar ansvar for det vi er, det vi har og det samfunnet vi står for.

Mot, rettferdighet, besindighet, klokskap, omsorg, humor og robusthet utgjør byggsteinene i vårt treårige karakterbyggingsprogram. Med robusthet menes ikke først og fremst fysisk styrke, men god emosjonskontroll. I situasjoner preget av kaos og opprivende inntrykk, er det fort gjort å la følelsene prege beslutninger. Vi må utvikle evnen til å holde hodet kaldt. Profesjonell krisehåndtering er helt essensielt for vår virksomhet”. (*forsvaret.no*)

Å være fagkyndig innen eget fagfelt er en forutsetning spesielt i Forsvaret. Dette sikres ved at lederen samt soldatene har en felles bakgrunn. Militær ledelse handler om å være soldat i tillegg til offiser, og det legges derfor vekt på fagkunnskap. Erfaring og høyere utdanning gjør at lederen gjerne er mer tilpasningsdyktig og innehar evne til å ta beslutninger. Soldatene man leder må kunne regne med at nødvendige risikovurderinger og planer er gjort for oppdraget.

“Seier i militære operasjoner krever militære sjefer med soldatferdigheter, fagkunnskap og lederegenskaper” (Opperud 2012)

”Offiserer er satt til å forvalte ett av statens to maktmonopol. En militær leder har til og med både rett og plikt til å ta liv i visse situasjoner. En organisasjon med så store krefter til død og fordervelse kan ikke overlates til en som ikke er sakkyndig. Den militære leder må ha

inngående kjennskap til både krig, konflikt og de muligheter og begrensninger som ligger i militærmakten. Den militære lederen skal omsette politiske ambisjoner til praktiske militære handlinger på bakken, noe som er umulig uten militære ferdigheter og dyp kunnskap om krigens anatomi” (Opperud 2012)

3.0 Metode

3.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil vi forklare hvordan prosessen vår har vært, i leting etter svar på problemstillingen vår. Først vil vi se på forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode og begrunne vårt metodevalg. Deretter ser vi på sekundær og primærdata, som begge har stor relevans i oppgaven. Så vil vi diskutere de forskjellige forskningsdesignene og de ulike forskningsstrategiene som passer til vår metode, for deretter å begrunne vårt valg.

Datainnsamling er neste punktet der vi tar for oss flere typer, for så å beskrive vårt valg. Videre ser vi på utvikling av intervjuguide, utvalget, datareduksjon og kvaliteten av undersøkelsen. Tilslutt avslutter vi med etiske refleksjoner.

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av fenomenologi, i en kvalitativ tilnærming. Dette er fordi det finnes lite teori i forhold til vår problemstilling. Det er også begrenset med forskning på området vi undersøker, som er hva vi kan lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere.

3.2 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Begrepene kvalitativ og kvantitativ viser til spesielle *egenskaper* (Grønhaug og Kleppe 1989 sitert i Johannessen m.fl. 2009, 363). Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitet viser til mengde eller antall.

Begrepene kvalitativ og kvantitativ refererer til egenskaper ved data (Grønmo 1996, siter i Johannessen m.fl. 2009, 363). Det er viktig å huske at både kvalitative og kvantitative data avspeiler egenskaper og kvaliteter ved de fenomener som studeres. Både et spørreskjema og et dybdeintervju kan gi innsikt i hvordan personer opplever sin livsverden. Forskjellen ligger i

kategoriseringen. Kvantitative data er tilrettelagt slik at kvalitetene ved et fenomen kan telles opp. Kategoriseringen er gjort på forhånd gjennom de spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelse av spørreskjemaet. Kvalitative data foreligger i en form hvor de ulike kvalitetene er i form av tekst, lyd eller bilder. Kategoriseringen skjer i ettertid og utarbeides fra informantenes svar. *(Johannessen m.fl. 2009, 363)*

Det som skiller innsamling av kvalitative og kvantitative data, er grad av strukturering. Innsamling av kvantitative data er i stor grad preget av strukturering og lite fleksibilitet. Ved spørreskjemaundersøkelser utarbeides spørreskjemaer på forhånd av datainnsamlingen og kan ikke endres i etterkant. Det må gjøres et grundig arbeid i forkant. Innsamling av kvalitative data kjennetegnes i stor grad av åpenhet og fleksibilitet. Ved kvalitative intervjuer bygger man på en intervjuguide, men man trenger ikke følge denne slavisk. I løpet av intervjuet kan strukturen endres. Hvis informanten kommer inn på et tema tidligere enn planlagt, er det naturlig å følge opp der og da. Det kan hende det kommer fram nye og interessante temaer som må følges opp. Informanten har også innflytelse på hvordan det kvalitative intervjuet gjennomføres og hva som kommer fram av informasjon. *(Johannessen m.fl. 2009, 364)*

Fordelen med kvalitativ datainnsamling er åpenhet og fleksibilitet, mens fordelen med kvantitativ datainnsamling er at man kan inkludere mange enheter i undersøkelsen og blant annet trekke konklusjoner om hva som er typisk for hele befolkningen eller spesielle grupper. *(Johannessen m.fl. 2009, 364)*

3.2.1 Vårt metodevalg

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode i denne forskningsprosessen. Det startet med at vi ønsket å forstå et fenomen. Vi ønsker å belyse hvilken nytteverdi en militær lederutdanning har, og hva vi kan lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som kan være overførbart til en sivil lederstilling, i forhold til krisehåndtering. Vi ønsker å forstå og forklare dette fenomenet slik det er opplevd basert på et fåtall personer, som blir valgt ut ved hjelp av formålsutvalg. Grunnen til det er fordi vi kun er interessert i å studere de som kan og har den nødvendige informasjonen om fenomenet. *(Mehmetoglu 2004, 16-19)*. For å kunne få mest mulig informasjon om dette vil vi gjennomføre dybdeintervjuer. Under intervjuprosessen kan vi følge opp temaer som blir belyst med oppfølgingsspørsmål og gå dypere inn i det vi ønsker å få svar på. *(Johannessen m.fl. 2009, 364)*

3.3 Typer av data

3.3.1 Sekundærdata

Sekundærdata er data eller informasjon som er samlet inn og bearbeidet av andre. Disse har sin egen agenda og formål med innsamlingen og kan omfatte publiserte akademiske artikler, bøker, bransjestudier, tidligere markedsundersøkelser og forskningsrapporter (*Mehmetoglu, 2004, 91*), (*Selnes 1999, 100*).

Disse dataene brukes mest til å skaffe seg innsikt i problemet man står ovenfor, å få ideer til videre undersøkelser som datainnsamling og analyse, og å vurdere hvordan markedet fungerer i form av størrelse, utvikling samt kartlegging av konkurrenter. Ved hjelp av disse dataene kan man finne ut hva som er viktig eller mangler før man begynner å samle primærdata. (*Selnes 1999*) Sekundærdata brukes også som bekreftelse eller avkreftelse av forskningsresultatene ved primærdata. (*Mehmetoglu 2004, 31*)

Med internett er det lett å søke etter sekundærdata og det finnes flere forskjellige databaser for både artikler, bøker og forskningsrapporter. Det man derimot må passe på er at enkelt sekundærdata kan være utgått på dato i forhold til utviklingen i verden. Andre vurderinger er også viktig å ta i forhold til de sekundære dataene. Blant annet kan det være viktig å se på hvem og hva som har gjort datainnsamlingen, hvorfor og hva de har undersøkt og hvilke metoder som er brukt. (*Selnes 1999*)

Eksempler på sekundærdata vi har benyttet i denne oppgaven er artikler fra Ukeavisen Ledelse, internett søk i databaser, relevant teoretisk litteratur og bacheloroppgaver.

3.3.2 Primærdata

Primærdata er data som forskeren selv har samlet inn til eget forskningsformål (*Mehmetoglu 2004*).

Forskeren trenger primærdata dersom ikke all informasjon er tilgjengelig igjennom sekundærdata. Ved hjelp av to hovedmetoder for innsamling kan vi få tak i denne informasjonen. Disse metodene er igjennom kommunikasjon eller observasjon.

Kommunikasjon handler om å intervju utvalgte personer eller grupper, ved å bruke spørreundersøkelser, fokusgrupper eller dybdeintervjuer. Observasjon handler om å registrere den faktiske atferden til den eller de vi ønsker opplysninger om (*Selnes 1999, 19*)

Som primærdata i vår oppgave har vi brukt kvalitative metode og dybdeintervjuer. I disse dybdeintervjuene har vi benyttet personer med god kompetanse på området, både fra Forsvaret og teorieksperter. Av personer med bakgrunn i Forsvaret har vi intervjuet krigsskolesjefen Arne Opperud, tidligere krigsskolesjef og tidligere personal direktør i Kredittkassen Arne Pran, Stein Rømmerud; konserndirektør for kommunikasjon og samfunnskontakt i Coca Cola Drikk og beredskapssjefen i Oslo kommune Jon Birger Berntsen. Som eksperter på emnet har vi intervjuet professor, forfatter og krisepsykiater Lars Weisæth og Tom Karp som er førsteamanuensis i ledelse ved Markedshøyskolen, har trent ledere i Heimevernet og er forfatter.

3.4 Forskningsdesign

Når man skal gjennomføre en undersøkelse og besvare et forskningsspørsmål er det mange ulike valg man må ta. Man må ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det er disse valgene som avgjør det videre valget av forskningsdesign. (*Johannessen m.fl. 2009, 73*)

Vi har tre hovedkategorier for forskningsdesign:



3.4.1 Eksplorativt

Hvis man i utgangspunktet vet lite om et saksområde, kan det primære målet med en undersøkelse være å utforske temaet nærmere. På forhånd vil man da ofte ikke ha noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere. Det betyr at man verken kjenner de relevante teoretiske begrepene på området eller har en teoretisk modell som utgangspunkt. I en slik situasjon kan bedre innsikt i problemområdet være det viktigste. Målet med undersøkelsen kan i første omgang være å forstå og tolke det aktuelle temaet på best mulig måte. En naturlig start i et eksplorativt design er å undersøke om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudier), og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata). Ofte vil det også være aktuelt med visse former for egen datainnsamling (primærdata). Dataene i et eksplorativt design kan for eksempel samles inn ved hjelp av dybdeintervjuer med et utvalg av personer som representerer forskjellige funksjoner i organisasjonen eller i forskjellige organisasjoner. (Gripsrud m.fl. 2010, 39).

I denne oppgave vil dette være personer som har en høy stilling i Forsvaret, for eksempel sjefen for Krigsskolen i Oslo og sivile ledere i organisasjoner som har lederutdanning fra Forsvaret og ledere som har opplevd en krisesituasjon.

3.4.2 Deskriptivt

Deskriptivt design brukes når man har en grunnleggende forståelse av problemområdet. Formålet med deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Det kan være nivået på en enkelt variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge.

Undersøkelser som benytter strukturerte spørreskjemaer og et representativt utvalg respondenter fra en målgruppe, er typisk for et deskriptivt design. Data kan også skaffes på andre måter, blant annet ved ulike former for observasjoner. Det er heller ikke nødvendig med primærdata. Analyser av data som er samlet inn ved hjelp av standardiserte undersøkelser gjøres for eksempel for å trekke konklusjoner om hvilke sammenhenger det er mellom variabler. Når man skal forklare en sammenheng, er det lett å tenke i årsak – virkning termer. Med et deskriptivt design har man ikke grunnlag for å påstå at det foreligger kausale sammenhenger, bare at det foreligger samvariasjon. (*Gripsrud m.fl. 2010, 41-42*)

3.4.3 Kausalt

For å kunne undersøke mulige årsaksforklaringer er vi avhengige av et kausalt design. Det betyr at vi benytter en form for eksperiment, for å si at en hendelse (X) er årsak til en annen hendelse (Y). Hovedsaken i et eksperiment er å manipulere de uavhengige variablene for å se hvorvidt de har noen effekt på den avhengige variabelen. (*Gripsrud m.fl. 2010, 45*). I og med at vi ikke skal benytte oss av et kausalt design vil vi ikke gå nærmere inn på kjennetegn ved eksperiment.

3.4.4 Vårt valg av forskningsdesign

Det er tre faktorer som er avgjørende for valg av design. Erfaring, teori og ambisjonsnivå. Hvis man har liten eller ingen erfaring på et område, betyr det at man primært er ute etter å forstå hva det dreier seg om. Ettersom vi har liten erfaring om Forsvarets lederutdanninger, og hva de lærer som kan være overførbart til personer som har gått ut og som nå jobber som sivile ledere er det hensiktsmessig for oss å velge et eksplorativt design. (*Gripsrud m.fl. 2010, 49*)

3.5 Forskningsstrategi

Det finnes mange måter å organisere og gjennomføre undersøkelser på. For eksempel fenomenologi, etnografi, grounded theory og undersøkelser, som er typiske kvalitative design. Også er det eksperimenter og spørreskjemaundersøkelser, som er typiske kvantitative design. Dette kalles også forskningsstrategi (eller metodologi) og det er denne forskningsstrategien som veileder forskeren gjennom hele forskningsprosessen ved blant annet å underveis foreslå utvalgskriterier, datainnsamling og analyseteknikker osv. Dette vil gi mer struktur til oppgaven. Etter å ha gjort oss kjent med de ulike strategiene har vi kommet frem til at det i vårt tilfelle er relevant å velge et fenomenologisk studie. (*Mehmetoglu 2004, 26*), (*Johannessen m.fl 2009, 37*)

3.5.1 Fenomenologi

Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen. Mening er et nøkkelord fordi vi ønsker å forstå meningen med fenomenet; hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive trening og opplæring på, som er overførbart til sivile ledere, i forhold til krisehåndtering og kriseledelse? sett gjennom en gruppe mennesker øyne. Når vi tolker hva en handling eller det noen har sagt betyr, må handlingen ses i lys av sammenhengen den forekommer innenfor. Målet er å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden. For å forstå verden må vi forstå mennesket. . (*Johannessen m.fl. 2009, 80-81*).

I denne oppgave vil det være viktig å skille mellom ledere fra Forsvaret og sivile ledere, og hvordan de beskriver ledelse, lederutdanning, kriseledelse og krisehåndtering.

De viktigste stegene i et fenomenologisk design er (*Creswell 1998, sitert i Johannessen m.fl 2009, 81*):

Forberedelse

I forberedelsen til en undersøkelse bygger man på kunnskaper og tidligere erfaringer. Alle mennesker har et tolkningsmønster. Det finnes ingen ”rene” opplevelser – de er alltid koblet til tolkning, og det er den tolkningen som folk selv gjør vi er interessert i.

Forskningsspørsmålet er formulert slik at vi forsøker å forstå meningen med den erfaringen

eller det fenomenet vi studerer og vi vil spørre informantene om å beskrive sine erfaringer og kunnskaper.

Datainnsamling

Forskeren samler deretter data fra individer som har erfaringer med fenomenet som studeres. Informasjon hentes fra lange dybdeintervjuer med mellom 5 – 25 informanter.

I denne oppgaven skal vi intervjuere ledere fra Forsvaret, eksperter på ledelse og sivile ledere med militær utdanning.

Analyse og rapportering

Intervjuene skrives ut i sin helhet som grunnlag for analysen. Analysen består av flere steg. Den starter med at forskeren danner seg et helhetsinntrykk, for deretter å identifisere og plukke ut hvilke fenomener som gir mening for informantene. Det siste er viktig for å redusere datamengden og kunne håndtere stoffet analytisk. Teksten omskrives fra informantenes hverdagspråk til et profesjonelt språk med vekt på fenomenet som studeres. På hvert trinn i analyseprosessen vender forskeren tilbake til rådata og sammenlikner intervjuene for å få fram alle data om fenomenet som studeres. (Johannessen m.fl. 2009, 81)

3.6 Datainnsamling

Sirkulær forskningsprosess

I kvalitativ forskning foregår aktivitetene i de tre forskningsfasene (forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse) i en sirkulær prosess. Prosjektet begynner med en ide i forskningsdesignfasen. Deretter får forskeren gjennom den relevante litteraturen for å komme frem til en mer konkret problemstilling. Denne prosessen kan skje flere ganger. Også aktiviteter i datainnsamlingen foregår sirkulært. Det å bestemme hvilke personer eller hvilket sted som skal intervjues eller å få tillatelse til dette, samt å gjennomføre intervjuene og ta opp informasjonen som blir gitt er alle faser som er avhengige av hverandre, og prosessen kan måtte starte på nytt ved at nye personer skal intervjues. I den tredje fasen, dataanalyse, blir data kategorisert og analysert ved hjelp av analysetilnærminger. Deretter blir funnene fremstilt for å kunne forklare teorien som blir brukt i oppgaven. Dette er altså avhengig av at teorien er godt utviklet. Dersom denne typen forskningsprosess følges gir dette mulighet for at forskeren kan reflektere over forskningen underveis, til sammenligning med kvantitativ

forskning, som gjerne er lineær, der forskningsaktivitetene skjer uavhengig og i rekkefølge. (Mehmetoglu, 50- 51)

Data kan foreligge i mange former. Det er et prinsipielt skille mellom kvalitative og kvantitative data. Her må vi ta stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Avhengig av forskningsspørsmålet må dataene som samles inn være relevante og pålitelige. Vanlige måter å samle inn kvalitative data på er ved hjelp av observasjoner, intervjuer og fokusgrupper. All datainnsamling må dokumenteres, og kvalitative data foreligger i form av tekst, lyd og / eller bilder. Lyd og/ eller bildeopptak skrives vanligvis ut som tekst og dette kalles transkribering. Kvantitative data samles vanligvis inn ved hjelp av spørreskjemaer med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer. (Johannessen m.fl. 2009, 38). På bakgrunn av at vårt forskningsspørsmål som best besvares med kvalitativ metode, tar vi for oss de tre vanligste formene for innhenting av data ved hjelp av kvalitativ metode.



3.6.1 Observasjon

Observasjoner innebærer at forskeren er tilstede under situasjoner som er relevante for studiet eller forskningsspørsmålet som man søker svar på. Dette kan skje ved å se og lytte eller erfare. Man observerer data ved å skrive ned det som skjer, via forskerens hukommelse eller ved hjelp av lyd eller bildeopptak. En observasjon kan gi tilgang til informasjon som man

ikke ville ha fått ved f.eks. et spørreskjema. I felten kan det være enkeltpersoner, grupper, organisasjoner eller samfunn som observeres. De fleste foregår innenfor organisasjoner eller bedrifter. Observasjon er tids og resurskrevende, så man bør være helt sikker på at dette er den korrekte metoden å benytte for å samle inn data. Observasjon kan være nødvendig dersom kunnskapen som skal tilegnes ikke er formulerbar, mulig å huske eller mulig å konstruere i et intervju. En setting, situasjon og en interaksjon kan gi mye informasjon dersom det observeres og fortolkes av forskeren. Om man sammenligner observasjon med innhenting av data ved f.eks. et spørreskjema gir observasjon mer dybde, kompleksitet, bredde og flerdimensjonalitet. Dersom man ønsker å studere samhandlinger, handlinger og atferd er derfor observasjon en aktuell datainnsamlingsmetode. Det kan også være etisk riktig å involvere seg i feltet og i noen tilfeller er dette eneste metode å benytte dersom man f.eks. skal undersøke små barns atferd. Observasjon kan skje i naturlig eller arrangert setting. (Johannessen m.fl. 2009, 121-123)

3.6.2 Fokusgrupper

”Gjennomføring av fokusgrupper bygger på de samme ontologiske og epistemologiske forutsetninger som intervju. Fokusgrupper bygger på informantenes selvrapporing og verbale utsagn. En klar fordel med fokusgrupper er muligheten til å observere samhandlingen mellom en gruppe mennesker rundt et emne en relativt kort tidsperiode, - gjerne 1,5 -2 timer”. Utgangspunktet for denne metoden er at kunnskap kan genereres gjennom samtale mellom informantene og forskerens evne til å lytte, observere og stille spørsmål. Metoden er å foretrekke dersom man vil se på interaksjonen mellom informanter som kilde til informasjon. Da skal en naturlig setting ikke være et kriterium, da dette vil være en observasjon. Fokusgrupper avdekker holdninger, tanker og erfaringer, men gir ikke dybde og detaljer. Ofte har fokusgrupper en løs struktur for å stimulere samtale mellom informantene, men temaene styres av forskeren. Grad av moderatorinvolvering må besluttes og dette henger sammen med graden av struktur. Dette kan systematiseres i en intervjuguide som er fleksibel og inndelt etter tema. Også bruk av projektive teknikker kan stimulere deltagerne. (f.eks. assosiasjon, konstruksjon, fullføring, visuelt uttrykk, rangering). En fokusgruppe kan også brukes til å stimulere sosiale prosesser innad i en organisasjon, og dette kan gi verdi til et forskningsspørsmål. Ofte er gruppene basert på homogenitet for at informantene bedre skal kunne snakke sammen. fokusgrupper regnes for å være kostbar og tidkrevende. Det må tas beslutninger om størrelse på gruppen, deltagere og hvor mange fokusgrupper som skal

gjennomføres for et prosjekt. Man må også ta stilling til hvilken setting fokusgruppen skal finne sted. Dette skal overvåkes og observeres, og det er viktig at rommet og mottagelsen oppmuntrer informantene å snakke med andre informanter. Etske vurderinger må også gjøres. (*Johannessen m.fl. 2009, 163 – 166*)

3.6.3 Dybdeintervju

Steinar Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og et mål. (*Johannessen m.fl. 2009, 141*). Intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar som informanten gir, men intervjuet bærer også preg av dialog selv om intervjueren ”styrer” seansen. Hva slags informasjon som samles inn er avhengig av forskningsspørsmålet. Dette kan for eksempel være: Beskrivende spørsmål knyttet til konkrete hendelser eller handlinger, fortolkende spørsmål om hvordan informantene oppfatter og tolker hendelser og handlinger og hvilken betydning informantene tillegger disse eller teoretiske spørsmål med sikte på å avdekke årsaker/ hensikter til handlinger og hendelser. Hensikten med et kvalitativt intervju er å få frem beskrivelser fra informanten som kan fortolkes videre. Som regel blir intervjuene tatt opp på lydbånd, digital diktafon eller minidisk for senere å bli skrevet ned. Det gjøres ofte notater i løpet av intervjuet. Intervjuer er den vanligste måten å samle inn kvalitative data på. (*Johannessen m.fl. 2009, 141*)

Et kvalitativt intervju bør gjennomføres dersom forskeren er interessert i menneskers erfaringer og oppfatninger og mener dette best kommer til syne om informanten selv kan bestemme hva som kommer frem i intervjuet. Dette vil si at man har et ontologisk perspektiv som betyr at menneskers kunnskap, forståelser, erfaringer og samhandlinger gir mening til forskningsspørsmålet. Det epistemologiske utgangspunktet for å benytte seg av et kvalitativt intervju er at man må snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i menneskers kunnskap. Her må man være kritisk i den forstand at samtaler ikke avdekker det man ønsker svar på. Intervju burde skreddersys til hver informant og deres situasjon. For å fange opp nyanser er det viktig i kvalitative intervjuer å kunne gå i dybden. Dette begrenses av et prestrukturert spørreskjema. Også forskeren selv kan overse interessante nyanser i intervjuet dersom personen på forhånd har gjort antagelser om hvordan ting henger sammen og vil teste dette. Derfor er det viktig å være aktiv og reflekterende underveis i intervjuet og i noen tilfeller gi informanten større frihet til å uttrykke seg selv om intervjuet er prestrukturert. (*Johannessen m.fl. 2009, 142 – 143*)

Et intervju kan være mer eller mindre strukturert. Man kan gjøre et strukturert intervju med faste svaralternativer det forskeren ”tikker av” for riktig svar. Fordeler med standardisering er at svarene kan sammenlignes, men det er viktig å merke seg at spørsmål i et kvalitativt intervju er åpne, og at informanten kan tolke spørsmål på ulike måter. Standardisering er også praktisk ved flere intervjuere. Et strukturert intervju har et fast oppsett, faste spørsmål og fast rekkefølge på spørsmål. *(Johannessen m.fl. 2009, 143-144)*

Et ustrukturert intervju er uformelt med åpne spørsmål, og bærer preg av å være en samtale. Dette gir også mer utfyllende svar. Temaet er gitt på forhånd, og spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon. I en ustrukturert intervjuform er det ikke alltid relevant å sammenligne svarene fra informantene, da dette kan variere kraftig. Da må vi i stedet søke forståelse og et mønster i intervjuene.

Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål og rekkefølge kan variere. Et semi-strukturert intervju kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. I et semi- strukturert intervju er både tema og spørsmålsformuleringer fastlagt på forhånd. Temaene springer ut av forskningsspørsmålet som undersøkelsen skal belyse. Del temaer og del spørsmål skal identifiseres, og kan oppmuntre informanten til å komme med utdypende informasjon. Temaene kan endre rekkefølge dersom informanten bringer de på bane. *(Johannessen m.fl. 2009, 144-145)*

Kvalitative intervjuer kan benyttes som supplement for se forskningsspørsmål fra andre synsvinkler. *(Johannessen m.fl. 2009, 143)*

3.6.4 Vår datainnsamling

Det er relevant for vårt forskningsspørsmål at informantene gir eksempler og forteller om sine erfaringer fra sin utdanningen og sin sivile stilling, da dette er et fortolkende forskningsspørsmål har informantenes oppfattelser og fortolkninger en betydning. *(Johannessen m.fl. 2009, 141)*

Da er det viktig med dialog og en løs tilnæringsmåte. Et semi- strukturert intervju gjør at informantene står relativt fritt til å fortelle om det de synes er nødvendig og relevant, dette

gjelder spesielt for ekspertene vi har intervjuet. Samtidig er temaene vi ønsker å intervju informantene om klare på forhånd, og spørsmålene kan styres mot det vi først og fremst ønsker å snakke om, da intervjuet har utgangspunkt i intervjuguiden. Denne intervjuformen er praktisk da vi har gjennomført intervjuene med 3 forskere, (der to har hatt ansvar for notater) da dette krever struktur av hvilke spørsmål som skal stilles og hvilke tema informantene skal snakke om. Det at vi gjennomfører et kvalitativt dybdeintervju som også er semistrukturert gjør at intervjuene er komplekse og vi har derfor valgt å intervju seks personer, inkludert ekspertene fra Hærens Krigsskole som vi mener er sentrale og viktige for å besvare vår problemstilling. (Mer om dette: se utvalgsstørrelse) Her har vi benyttet oss av egnet metodikk for å nå frem til og intervju betydningsfulle personer. Det har også vært nødvendig og praktisk at vi har satt oss inn i informantens bakgrunn i Forsvaret. Vi føler at et kvalitativt intervju belyser hvilke verdier Forsvaret vektlegger på og god måte, og at intervjuene med informantene belyser hvilken nytte deres lederutdanning innen Forsvaret har hatt. Her er også vår tidsramme og gjennomførbarhet faktorer som har spilt inn. I forhold til vårt forskningsspørsmål er vi avhengige av å snakke med informanter som kan gi oss mye informasjon om temaet.

Intervjuguidene er tilpasset hvert intervjuobjekt. Se vedlegg 1.

Data er avhengig av fokus og forståelse (*Johannessen m.fl. 2009, 44 – 45*). Forskeren kan være selektivt når det gjelder hva som oppfattes, uten å være klar over det. Ofte går man inn i en undersøkelse med egne oppfatninger av det som undersøkes, eventuelt hva som blir resultatet. Man må være bevisst på dette samtidig som man på forhånd har avklart hva som skal oppfattes som data. Vi gikk inn i denne forskningsprosessen med lite kunnskap om Forsvaret og deres lederutdanning og kriseledelse, vi hadde derfor ingen forventninger til hva som ville bli sagt. Intervjuene ble gjort med båndopptaker, da vi kun ønsker dokumentasjon av tale. Da dette ikke er en observasjon, ser vi det ikke nødvendig å dokumentere informantens bevegelser, reaksjoner og lignende. Vi mener notater strekker til som data i dette tilfellet, da ikke- verbale aspekter ikke har blitt behandlet som data.

Intervjuet ble i ettertid transkribert ord for ord. Irrelevant informasjon har ikke blitt nedskrevet. Det ble tatt notater underveis i intervjuet for bedre å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Transkriberingen har vært grunnlaget for vår analysedel av oppgaven. Dette ble forklart på forhånd for informantene. Noen informanter mottok intervjuguiden på

forhånd etter ønske for å kunne forberede seg på best mulig måte. (*Johannessen m.fl. 2009, 150 – 152*)

3.6.5 Utvikling av intervjuguide

Alle informanter blir kontaktet via mail eller per telefon. Vi informerer alle våre informanter på forhånd om hva vi ønsker informasjon om. Intervjuobjektene får også problemstilling tilsendt på forhånd slik at de skal kunne forberede seg.

Spørsmålene er tilpasset hvert intervjuobjekt, da de forskjellige informantene sitter inne med forskjellig informasjon og kunnskap om temaene vi stilte spørsmål ved. Intervjuene er rettet mot to grupper; eksperter og sivile ledere med lederutdanning fra Forsvaret. Det er derfor forskjellige intervjuguider til hvert intervju, men noen av spørsmålene er felles for hver informant. Dette fordi vi ønsker å vite om alle informantene har samme mening om hva som for eksempel er overførbart. Dette er praktisk også for analysearbeidet. Alle intervjuguidene er teoretisk forankret i teorien som blir belyst i oppgaven om Forsvaret og kriseledelse.

(Se vedlegg 1: intervjuguide)

Spørsmålene skal være indikatorer på hvilke nytteverdier de sivile lederne har fra sin militærutdanning.

Som nevnt under punktene dybdeintervju og vår datainnsamling har vi valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer. Temaene og forslag til spørsmål er forhåndsdefinert. Vi tar høyde for at oppfølgingsspørsmål vil avvike fra intervjuguidene da intervjuene er semi-strukturert.

3.7 Utvalg

3.7.1 Utvalgstørrelse

Når kvalitative metoder benyttes er formålet som regel å komme nært inn på personene som tilhører den målgruppen vi er interessert i å vite noe om (*Johannessen m.fl. 2009, 105*). Vi mener dette gjøres på best måte ved å utføre dybdeintervjuer, da vi ønsker mest mulig informasjon ut av våre informanter. Hvor stort utvalget skal være avhenger av metoden man

velger å bruke men det dreier seg om et begrenset antall personer. I kvalitative intervjuer består utvalget vanligvis av 10-15 informanter. Her må man også ta hensyn til hvor detaljerte intervjuer man ønsker å utføre, da transkriberingen må tas hensyn til. Ideelt hevdes det at intervjuer bør utføres til ny informasjon ikke lenger kommer fra informantene, og en grenseverdi er nådd. Vi har i denne oppgaven tatt hensyn til hvor mange intervjuer som er praktisk gjennomførbart i forhold til vår tidsramme. Samtidig har vi prøvd å utføre mange nok intervjuer til å belyse temaet og gjøre undersøkelsen pålitelig. (*Johannessen m.fl. 2009, 105-107*). Dette har resultert i seks antall intervjuobjekter, inkludert ekspertene vi har intervjuet fra Hærens Krigsskole.

3.7.2 Utvalgstrategi

Da hensikten med kvalitative undersøkelser er å generere overførbar kunnskap og få mer kunnskap om et fenomen, og ikke å foreta statistiske generaliseringer, har rekrutteringen ofte et klart mål. Dette kalles en strategisk utvelgning av informanter. Da er det bestemt hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot. I vårt tilfelle: sivile ledere med lederutdanning fra Forsvaret. Utgangspunktet for utvelgelsen er altså hensiktsmessighet. Det finnes ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på. Patton (1990) og Miles og Huberman (1994) nevner flere (sitert i *Johannessen m.fl. 2009, 110*). Vi velger å forklare den mest relevante for vår oppgave som er: Intensive utvalg. Et intensivt utvalg består av personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er sterkt preget av det kjennetegnet som skal undersøkes uten å være ekstreme. Utvalget er relativt homogent i forhold til sentrale kjennetegn. (*Johannessen m.fl. 2009, 109 – 114*). Vi har også et strategisk utvalg med eksperter fra Hærens Krigsskole. Utvalget er kriteriebasert ved at vi har brukt informanter med lederutdanning fra Forsvaret.

3.7.3 Rekruttering

Når det gjelder rekruttering av informanter har vi i stor grad benyttet oss av snøballmetoden. Altså har vi blitt tipset av andre intervjuobjekter om andre intervjuobjekter. Dette har vært en taktisk metode som har gitt oss kontaktinformasjon til aktuelle intervjuobjekter. Siden vi henvender oss til intervjuobjekter med en lederutdanning fra Forsvaret og intervjuobjektene kan ha en generell lederstilling i det sivile vil vi kalle rekrutteringen kriteriebasert. Tidsperspektivet har vært på omtrent 1-2 uker for rekruttering av intervjuobjekter.

For å konkludere har valget av antall informanter, valg av kriterier og hvordan rekrutteringen har foregått vært hensiktsmessighet. Altså hva som best vil besvare vårt forskningsspørsmål. (Johannessen m.fl. 2009, 116-119)

3.8 Dataanalyse

Deretter må dataene som er samlet inn analyseres og tolkes, og da må datamengden reduseres for å gjøre analysearbeidet håndterlig. Analyse av kvalitative data består av å bearbeide tekst mens analyse av kvantitative data skjer ved hjelp av opptelling der forskjellige statistiske teknikker tas i bruk. Tolkningen av disse dataene er uansett en sentral del av undersøkelsen. I vårt tilfelle har transkriberingen skjedd ved å skrive ned ord for ord fra opptakene gjort av det kvalitative intervjuet. (Johannessen m.fl. 2009)

3.8.1 Transkribering, analyse av fenomenologiske studier

Analyse av meningsinnhold er vanlig innenfor fenomenologisk design. I en slik analyse er man konsentrert om innholdet i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju. For å få tak i meningsinnholdet er det vanlig å først organisere datamaterialet i kategorier som angis med kodeord. Kategoriene angir hvilke temaer som kommer opp i intervjuet. Et sett med dekkende kategorier kan gi en oversikt over de (etter forskerens mening) viktigste temaene som kommer frem. (Johannessen m.fl. 2009, 191)

Bruce L. Berg (2001) (sitert i Johannessen m.fl. 2009, 191) setter opp følgende oversikt over rekkefølgen ved analyse av et kvalitativt datamateriale:

- Dataene samles inn og gjøres til tekster
- Tekstene gis koder som er teoretisk utledet (deduksjon) eller som kommer frem i datamaterialet (induksjon)
- Koder klassifiseres i kategorier eller temaer.
- Datamaterialet sorteres etter disse kategoriene for å avdekke utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller
- Det sorterte datamaterialet undersøkes for å identifisere meningsfulle mønstre eller prosesser

- Identifiserte mønstre vurderes i lys av eksisterende forskning og teorier

Arbeidet med å etablere koder og kategorier er helt sentralt, men analyse er mer enn ren koding. Analysearbeidet består også av å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser som kan fortettes og gi en beskrivelse på et høyere abstraksjonsnivå. Intervjuer skrives ut i sin helhet og danner grunnlaget for analysen. Analysen består av fire hovedsteg. (*Johannessen m.fl. 2009, 192*)

Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Den første fasen har til hensikt å bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamaterialet ved å lese gjennom hele materialet og lete etter interessante og sentrale temaer som kommer fram. Det er viktig å ikke henge seg opp i detaljer, men notere de hovedtemaene som intervju-, observasjons-, eller dokumentmaterialet synes å inneholde. (*Johannessen m.fl. 2009, 192*)

Koder, kategorier og begreper

Den andre fasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet. Her vil man skille ut det som er relevant for forskningsspørsmålet. Man gjør en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaer man har valgt. Slike tekstelementer markeres i marginen med ett eller flere kodeord som angir hva slags informasjon tekstelementet gir.

Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene i teksten og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet slik at det blir lettere å analysere. Man ordner teksten i kategorier ut fra begreper som er sentrale for analysen. En kode er et utsnitt av en tekst, oftest en setning eller et avsnitt og klassifiserer informasjonen (*Miles og Huberman 1983 sitert i Johannessen m.fl. 2009, 193*). Koding er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. Dette gjør at man raskt kan finne, fjerne og så slå sammen alle tekstdeler som knytter seg til et spørsmål, et begrep eller et tema. (*Johannessen m.fl. 2009, 193*)

Koding er kun et ledd i fortolkningsprosessen. Det er en forutsetning for å få tak i meningsinnholdet og fortolke det, men kodingen kan ikke erstatte tolkningsarbeidet. Ren koding innebærer kun en kategorisering av det som står i en tekst.

Kondensering

Den tredje fasen tar også utgangspunkt i kodingen. Man trekker ut de delene av teksten som er kodet, og de tekstelementene man har identifisert som meningsbærende. Da sitter man igjen med et redusert materiale som så ordnes etter kodeordene. I denne fasen ser man at kodeord kan slås sammen eller ordnes inn under hverandre. Man kan også velge ut sitater som illustrerer meningene under de forskjellige kodeordene. Denne tredje fasen innebærer å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene. (Johannessen m.fl. 2009, 195)

Sammenfatning

Den siste fasen innebærer å sette sammen det reduserte datamaterialet slik at det kan sammenfattes til nye begreper og beskrivelser. Materialet settes sammen igjen med utgangspunkt i de kodeordene man har kommet fram til. Man må vurdere om det inntrykket som den sammenfattede beskrivelsen gir, er i tråd med det inntrykket som kommer fram i det opprinnelige datamaterialet man startet med før kodingen. Hvis det ikke er samsvar her, må man gå tilbake i prosessen for å identifisere hvor ting har gått galt. Man kan for eksempel ha benyttet gale kodeord, eller noe har gått galt i kondenseringen av materialet. Man kan ha fått ny kunnskap i løpet av analyseprosessen, og dette kan bidra til at koder og kategorier må endres. Hensikten er å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke umiddelbart er synlig. (Johannessen m.fl. 2009, 195)

3.9. Datareduksjon

3.9.1 Hvordan organisere kvalitative data

Under og etter en kvalitativ undersøkelse sitter man ofte igjen med mye notater, nedtegnelser, dokumenter og ideer og det kan være vanskelig å se noen sammenheng mellom de ulike dataene. Det er derfor nødvendig å organisere materialet for å få en oversikt slik at det blir lettere å finne igjen spesielle data. (Johannessen m.fl. 2009, 186)

Det er i hovedsak tre måter å organisere og dele det kvalitative datamaterialet på (*Mason, 2002, sitert i Johannessen m.fl. 2009, 186*):

- Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

Det tre metodene skiller seg fra hverandre fordi de bruker ulike teknikker og aktiviteter og de støtter ulike måter å forklare den sosiale verden på. Men det vil ikke si at man må begrense til én måte. Når man skal organisere dataene kan man benytte elementer fra alle tre i ett forskningsprosjekt. (*Johannessen m.fl. 2009, 186 – 187*)

Før vi bestemmer oss for hvilken tilnærming vi ønsker å benytte oss av må vi velge hvordan vi ønsker å lese de kvalitative dataene vi har samlet inn. Dette vil ha innvirkning på hvordan datamaterialet burde organiseres og deles inn. (*Johannessen m.fl. 2009, 187*)

Man kan lese data på tre forskjellige måter, ordrett, fortolkende og reflektivt. Vi velger å ikke forklare alle tre måtene å lese av data på, men bare belyse hvordan man leser data ordrett, fordi det er det vi skal bruke til å lese av datamaterialet vårt.

Å lese ordrett er å være interessert i innhold, struktur, stil og layout. Man leser innholdet bokstavelig, som rekkefølgen på intervjuet og formen og strukturen på dialogen. (*Johannessen m.fl. 2009, 187*)

Når man leser ordrett deler man teksten inn i pauser, avbrytelser, hva som fremheves, poenger der de som diskuterer er uenige eller enige og så videre. Man kan også fokusere på rekkefølgen informantene snakker i for å identifisere mulige mønstre. Man kan også dele inn teksten ut fra hva slags erfaring de som snakker har om emnet.

Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data

Tverrsnittbasert inndeling av data betyr at man lager et system der man setter merkelapp på data som er samlet inn for å gjøre det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Prosessen kalles også kategorisk inndeling fordi systemet ofte ender i en form for kategorisering. Når man har smalt inn data fra intervjuer, observasjon eller dokumenter,

består analysen blant annet i å finne en meningsfull inndeling på tvers av materialet, og da er koding en vanlig teknikk. (Johannessen m.fl. 2009, 188)

Kontekstuell dataorganisering

Kontekstuell dataorganisering er også kalt ikke-tverrsnittbasert dataorganisering og det betyr at man ikke er opptatt av å se på hele datamaterialet gjennom de samme brillene, men man ser på visse deler, kontekster eller caser. Man søker etter det som er spesifikt i en spesiell kontekst, istedenfor det som er felles for flere kontekster, og man har en helhetlig tilnæringsmåte. Man ser på en og en del isolert som en helhet, istedenfor en tverrsnittbasert tilnæringsmåte der man ser om man kan finne fellestrekk ved de ulike delene. (Johannessen m.fl. 2009, 189)

Bruk av diagrammer og tabeller

Diagrammer og tabeller kan brukes på egen hånd for å sortere og organisere data, eller som et hjelpemiddel ved tverrsnittbasert og kontekstuell organisering av data. Diagrammer og tabeller kan lages manuelt eller elektronisk. (Johannessen m.fl. 2009, 189)

3.9.2 Vår datareduksjon

Vi skal bruke en tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data for å organisere og dele inn datamaterialet vårt. Grunnen til det er at vi ønsker å finne fellestrekk ved de ulike intervjuene. Vi ønsker å få svar på hva som er overførbart fra militær lederutdanning til sivile ledere, og for å finne svar på det er det viktig for oss å klare å finne spesielle temaer i datamaterialet som belyser dette.

3.10 Kvaliteten av undersøkelsen

3.10.1. Validitet

Validitet er troverdighet (Postholm 2005, 170). I kvalitativ forskning dreier validitet seg om forskerens funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte og representerer virkeligheten (Johannessen m.fl. 2009, 228). Vi er avhengige av mangfoldet i informasjonen og forskerens evne til å analysere. Det er viktigere å jobbe grundig med få informanter enn

overfladisk med mange (*Postholm 2005, 164*). Utvalget må derimot være stort nok for å få variasjon i responsene slik at resultatene kan gjøres allment gjeldende (*snl.no 2012*), (*Postholm 2005, 164*).

Validitet er gyldighet (*snl.no 2012*). Det handler om at undersøkelsen, studien eller forsøket er gyldig og at det er relevante og gode data som representerer det fenomenet en skal undersøke (*Johannessen m.fl. 2009, 409*). Metoden som blir brukt må forske på det som faktisk skal undersøkes (*Postholm 2005, 170*).

3.10.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene og resultatene er (*Johannessen m.fl. 2009, 405*), (*Postholm 2005, 169*). Ved kvalitativ forskning kan krav om reliabiliteten være lite hensiktsmessig, fordi det er vanskelig, så å si umulig å duplisere et intervju av en enkelt person. For det første er grunnen til dette er at forskeren og respondenten kan utrykke seg på forskjellige måter og ikke huske nøyaktig hva som ble sagt. For det andre vil ikke en annen forsker klare å duplisere en annens forskers kvalitativ forskning. (*Johannessen m.fl. 2009, 227 – 228*). Dataene skal derimot være bekreftbare av kilden (*Postholm 2005, 169*). Målet med undersøkelsen er å få frem den autentiske forståelsen av informantens erfaringer (*Postholm 2005, 170*).

3.10.3 Etiske refleksjoner

Ved gjennomføring av en slik oppgave er det viktig at vi tar etiske forhåndsregler, blant annet på grunn av at intervjuobjektene ikke er anonyme. Vi har igjennom hele prosessen informert intervjuobjektene om oppgavens problemstilling, formål og bakgrunn. Det har i tillegg vært klart for alle intervjuobjekter at intervjuene har blitt tatt opp på lydbånd. Det har dermed vært et informert samtykke og samtlige intervjuobjekter er klar over tilgjengeligheten til denne oppgavens resultater.

4.0 Analyse og drøfting

Analysene er gjort på grunnlag av uttalelsene fra informantene i dybdeintervjuene. Temaer som blir lagt vekt på av informantene har blitt kodet og deretter analysert med hensikt å kunne se overføringsverdiene. Temaene er kategorisert og gitt undertemaer. Dette har blitt kodet med farger. Dette for å kunne plukke ut fenomener og redusere datamengde for å kunne håndtere stoffet analytisk. Kodingen har avdekket meningsfulle utsnitt i teksten. Mønstrene, fellestrekkene og sammenhenger i kodingen har vært grunnlaget for vår analyse.

4.1 Utdanning

- Teori
- Trening
- Evaluering/tilbakemelding
- Stressmestring

Arne Pran har vært med på å forme Krigsskolen slik den er i dag. Da Pran kom til Krigsskolen på 60-tallet var det en autoritær lederstil som regjerte, noe Pran ikke var særlig begeistret over. Han ville heller bruke en mer motiverende lederstil og innførte Human Relation skolen på den tiden.

”Human relation skolen er basert på betydningen av mellommenneskelige relasjoner og stiller medarbeiderne i fokus. Det er delegering av autoritet, deltakelse i beslutningsprosesser, gruppebeslutninger osv.”

Fagene som stod Pran nært var etikk, filosofi og psykologi, fordi det handler om å skape balanse i det man driver med. Krisepsykologi var et av disse fagene, og Pran har selv fått god bruk for det i krisesituasjoner, spesielt under Vassdalsulykken i 1986. Dette er også kompetanse han har tatt med seg videre i livet.

Måten å løse problemer på der og da, er noe som har fulgt Pran opp gjennom hele livet. Det å være kreativ, og finne gode løsninger på problemer.

”Det handler om å se ting”. Dette er noe Pran savner i dagens lederopplæring, det at man burde trenes i kreativitet og det å tenke nytt.

”Vi trenger alle utfordringer for å komme oss videre i livet”. Men det er viktig at utfordringene er realistiske for de som får dem. *”At de har en sjanse til å lykkes, for det er ved å lykkes at du vokser, ikke ved å få nederlag.”*

”På Krigsskolen får man prøvd hvordan man opptrer som leder under hardt press over lang tid” – Rømmerud.

Den mest kjente arenaen for å lære seg å være leder under press over lengre tid er på stridskurset som gjennomføres på Krigsskolen. Der blir man gitt muligheten til å teste seg selv i ekstreme situasjoner. Gjennom krevende fysiske og psykiske utfordringer over lang tid får soldatene et unikt innblikk i eget atferdsmønster. Det å kjenne seg selv og sine sterke og svake sider er svært viktig i lederrollen. Stridskurset er en øvelse som gir en viktig og unik kompetanse for en som skal ta beslutninger i krevende situasjoner. Den bygger selvtillit.

Opperud nevner stridskurset og han forteller at hensikten med kurset er at elevene kjøres helt tomme slik at de har kjent på hvordan det er og når de neste gang tror de nærmer seg en situasjon hvor de er helt tomme så har de kjent psykologisk hvordan det er og kan derfor vite om man nærmer seg en grense *”nå må jeg stoppe, hvis ikke så klarer jeg ikke mer, eller det motsatte at jeg faktisk har mye mer å gå på”*. Opperud avslutter med å si at det veldig ofte er det siste som skjer, at mange tror de er slitne, men de har egentlig masse å gå på.

”Du får nye oppgaver hele tiden, det er lite søvn og det er lite mat, det er høyt fysisk aktivitetsnivå hele veien, og det gjør jo etter hvert at man blir litt sløv, man blir trøtt, og da ser man veldig raskt hvor mye dårligere beslutninger man tar og man begynner å kjenne igjen de symptomene, og da lærer man seg også noen stressmestringsteknikker som jeg tror er veldig nyttig å ha med seg videre.” – Rømmerud.

Weisæth nevner stressmestring som noe Forsvaret er spesielt gode på. Stressmestring er det som skjer mellom påkjenningen og reaksjonen. Det viktigste i en slik situasjon er reell kontroll. Det innebærer at man kan løse oppgaven eller problemet. Dette krever utstyr og kompetanse.

”Og det har vist seg at hvis du bare kan gjøre litt fra eller til, i en svær situasjon så trenger det ikke ha noen spesiell betydning i det hele tatt men hvis du bare kan gjøre litt så får du en uforholdsmessig høy grad av opplevd kontroll. Opplevd kontroll. Ja. Og det hjelper deg. Umåtelig. Ja. Du kan være midt i en kaotisk situasjon , midt i en krig eller katastrofe, så kan denne følelsen av at, som er irrasjonell da, av å oppleve kontroll kan være helt avgjørende for at du holder ut. Og da er det, det å finne det lille du kan påvirke da, altså av reell kontroll som ser ut til å være nøkkelen”. – Weisæth

Kognitiv kontroll betyr at man er forberedt på hva som vil komme. Igjen er Forsvaret spesielt gode på dette på grunn av de realistiske øvelsene som utføres ved de ulike utdanningsinstitusjonene, der elever for eksempel blir utsatt for eksplosjoner og får erfart hvordan dette følers og hvordan man selv reagerer.

”Psykologisk robusthet handler om din evne til å være rolig og håndtere den type ting, og ikke la deg stresse og kunne klare å handle, selv om du er fysisk sliten, er alene og ikke har kontroll” – Karp

Weisæth nevner bruk av sosiale nettverk som en hjelp i en stresset situasjon. Samtidig kan måten man tenker på hjelpe. For eksempel ved terror, man kan velge å bli sint i stedet for redd. *”Behersket sinne ikkesant. Man kan styre sine tanker altså, og ikke grave seg ned i pessimisme og sånn”*. Weisæth nevner en tredje stressmestringsmetode som omhandler hvilke aktiviteter som beroliger oss som enkeltpersoner, for eksempel en musikk låt man liker godt eller en joggetur.

En militær leder har et personlig ansvar for de beslutningene som tas. Det har også næringslivsledere. Den militære lederen må ha god situasjonsbevissthet, som oppfattelse av situasjonen, forståelse og prediksjon.

I situasjoner der det er stor usikkerhet og fare for eget liv blir offiser i Forsvaret bedt om å ta avgjørelser som går på tvers av det overordnede sier. Hvis offiseren skal lykkes med dette er det viktig at han har blitt opplært, oppdratt og trent til å stole på egen dømmekraft og egne vurderinger. Det er avgjørende fordi han selvstendig må ta ansvaret for eget og andres liv. Disse egenskapene læres ikke ved hjelp av huskeord og regler, det er noe man tilegner seg

over tid gjennom en kultur som preger den militære profesjonen. Det er derfor viktig at det i Forsvaret skapes en kultur og et miljø der disse egenskapene blir vektlagt.

Rømmerud nevner det gamle militærlederskapet, der det er høyt tempo og det er stor grad av kompleksitet og konsekvensene av en feil beslutning er store, da krever det tydelig ledelse og det er noe som er vanskelig å lære på skolebenken, det må man utvikle i praksis og der har Forsvaret en fordel fordi man hele tiden får utøvd praktisk lederskap og man får umiddelbar feedback.

”Umiddelbar feedback på de beslutninger man tar, den måten man motiverer de rundt seg på, hvordan man får med seg folk, da ser man umiddelbart om det fungerer eller ikke. Og når man gjør det over mange år, så tror jeg at det gjør noe med din egen stil også, du blir mer bevisst på hvordan du påvirker andre personer, i et sånt type gruppesamspill og det må være en nyttig bakgrunn og egenskap å ha med seg inn i håndteringen av et krisescenario.” – Rømmerud.

Berntsen nevner at hvis øvelsen går ut på å stresse de som øves, må det være for læringens skyld. Berntsen nevner *”hot – washup”* som en metode han har tatt med seg fra sin utdanning i Forsvaret til sin nåværende jobb som beredskapssjef, spesielt under øvinger. *”Hot – washup”* går ut på å gi umiddelbar tilbakemelding for de som øves. Da er situasjonen fortsatt *”varm”*. Dersom man venter med å gi tilbakemelding kan momenter glemmes. Man kan i stedet vente med å evaluere hele øvingen eller krisehåndteringen i en totalvurdering. Dette er direkte overført fra Forsvaret.

”Vi evaluerer, vi lager rapporter, og vi følger opp forbedringspunkter. Etter 22.7 så lagde vi relativt tidlig en evalueringsrapport som vi i beredskapsetaten da sørger for at hele kommunen deltok i. Når den evalueringsrapporten var ferdig og vi fikk satt opp: hva gjorde vi bra, hvilke forbedringspunkter har vi så fant vi ut at det er vel så viktig å få med seg alle de gode tingene du gjorde og at det som var positivt. For hvis du kun konsentrerer deg om det som var forbedringspunkter så vil du fort komme ute og kjøre her. Ta med deg det positive og inn i den nye planen. Også er det viktig at når evalueringen er ferdig og du har fått opp alle og at du følger opp disse punktene og at du da går inn i planverket og endrer planverket på de områdene du mener det er viktig å endre.” – Berntsen

Berntsen nevner også evaluering som en svært viktig faktor for en kriseleder og for å finne forbedringspunkter etter en øving eller se hvilke forbedringspunkter som finnes i etterkant av en krisesituasjon. Deretter kan planen for øvingen eller krisesituasjonen forbedres. Dette er noe Pran også nevner, at det er viktig å evaluere resultatet av det noe man har satt i gang.

”Man må gjennom det og kjenne sine svakheter og styrker og kunne jobbe med de underveis i treningen spesielt. Når krisen er et faktum så skal ting gå på skinner. Det er Forsvaret gode til og det må vi prøve å overføre til det sivile samfunnet”. – Berntsen

Berntsen omtaler evaluering som en av de aller viktigste treningsmomentene.

”For det første så er det viktig at når du lager øvelser så må man lage øvelser som man er i stand til å kunne mestre, og ikke lage tenkte situasjoner som er helt håpløse å jobbe med. Du må lage noe som du er i stand til å mestre, og som andre skjønner at: okei jeg skjønner, jeg gjør det”.

I teorien nevner vi at Krigsskolen baserer sin utdanning hovedsakelig på to søyler. Personlig utvikling og faglig kunnskap og ferdigheter. Personlig utvikling tar utgangspunkt i offiseren som leder og hvilken innvirkning egen atferd har på de menneskene som er rundt en.

Gjennom personlig oppfølging og muligheter til å få prøvd seg på mange praktiske arenaer, blir man bevisst på egne sterke og svake sider i forskjellige situasjoner. Videre tilrettelegger de elevenes lederutvikling ved å jobbe med utviklingsprosesser som både styrker elevenes sterke sider samtidig som man forsøker å hjelpe dem med å demme opp for de svake sidene.

Rømmerud nevner at Krigsskolen som lederinstitusjon lenge har hatt situasjonsbestemt lederskap i fokus og de trener ledere i å tilpasse lederstil til situasjonen og til de man skal lede. Han sier videre at han tror det var en styrke han hadde med seg, når han skulle inn i næringslivet.

”Både gjennom teori og praksis har Krigsskolen, gjort hvert fall meg mye mer bevisst på hvordan det lederskapet jeg utøver påvirker de folka som er rundt meg. Du blir mer åpen for det, du har en kraftigere radar på de signalene du får fra folk rundt deg også tilpasser du deg der etter.”

Det er viktig at offiserer har mestringstro. I kritiske situasjoner er det avgjørende for offiseren å kunne takle enorm usikkerhet og stole på egen faglig kunnskap og vurderingsevne. Ved siden av personlig utvikling, er praktiske ferdigheter og teoretisk kunnskap sentralt i utdanningen av offiserer. En offiser som skal ta de riktige avgjørelsene må ha kunnskap om hva som skal til for at ordrer blir omsatt til handling og hvilke utfordringer man kan stå overfor. På bakgrunn av dette vektlegger Krigsskolen omfattende teoriundervisning der det blir skapt forståelse. Dette blir igjen avløst av øvelser der teori blir omsatt til praksis.

”Det som jeg synes er veldig spennende og unikt med lederutdanning i Forsvaret er at du får miksen av teori og det å prøve deg i praksis og at du blir veiledet i det.” – Rømmerud.

Rømmerud nevner noe som det sivile kan lære av Forsvarets måte å trene ledere på, og det er ved å øve praktisk lederskap i ulike situasjoner med de ulike menneskene som skal ledes, slik at man virkelig får en økt bevissthet rundt situasjonsavhengig- og situasjonsbestemt lederskap og hvordan hver enkelt kan gjennom ulike teknikker tilpasse seg situasjonene og få det beste ut av det teamet de har.

Karp nevner også at når han trener sivile ledere så må de respondere mer enn de rekker å planlegge og initiere. De må respondere på noe som bare dukker opp, og han nevner videre at han tror man kan lære av den militære måten å forberede seg til en krise. Når han trener sivile ledere, har han tatt bort det militærfaglige aspektet men han har tatt med noen ting som han mener er overførbart og det er å bli mer robust i forhold til formingen av personlighet og utvikling av kommunikasjonsferdigheter

”Aksjonsbasert læring gjør jo militæret mye mer av, det er mye mer action, du gjør en øvelse også får du tilbakemelding der og da eller i etterkant av den øvelsen. Og det er det mye mer av i det militære og det er klart at den type øvelse gjør nok vi mer av også når vi gjør ledertrening, at de må takle noen caser, situasjoner, ting vi kaster ut også får de tilbakemeldinger. Så det blir litt mer hands on, det blir mer praktisk, og du lager selv en teori i forhold til deg, og ditt lederskap, og hva du gjør med ting. Det er noe jeg har tatt med meg fra Forsvaret, i forhold til hvordan vi driver og trener ledere.”

Karp nevner det han mener er overførbart fra Forsvarets måte å trene ledere på til sivile ledere og det er å utsette de for ting som bare dukker opp og lære de å trene det, lære de til å ta

beslutninger uten å ha fullstendig oversikt over hva de tar beslutning på og leve med risikoene.

”Man lager et eller annet sted handlingsmønstre som gjør at man i større grad får et større spekter, så selv om det er usikkert så finner man noen knagger å henge det på, og klarer å agere.”

Karp mener at sannsynligheten for at man klarer å takle de fleste kriser øker hvis man har vært gjennom en del forskjellige scenarioer og trent på det.

”Når jeg trener ledere lærer jeg de til å bli veldig klare på hvem de er og hva de står for, og hva de vil og hvor mye de vil. Det er viljestyrke og de blir utsatt for ting som er av psykologiske utfordringer som de må takle, fysiske utfordringer, så jeg stjeler en del av de elementene fra Forsvaret. Uten å gjøre det ekstremt.”

Opperud mener at næringslivet kan lære av Forsvaret og det å planlegge for det utenkelige og bruke tid på det, fordi det viser seg at virkeligheten overgår fantasien hele tiden. På Krigsskolen planlegger de for noe som de tror ikke kommer til å skje, men de blir stadig overrasket, og det er fordi virkeligheten er mye verre og tar helt andre retninger enn det fantasien i planleggingsøyne klarer å komme opp med. Opperud mener også det er viktig å lære seg scenario tenking, *”hva kan gå galt nå, og hva gjør jeg for å håndtere det?”*

”Vi trener og øver og planlegger for noe som vi håper vi aldri skal gjennomføre, mens en i næringslivet han planlegger og trener for noe som man er helt sikker på skal gjøre, hvis ikke så er det bortkasta.” – Opperud.

I teorien blir det nevnt at bak soldatenes ferdigheter ligger det mange repetisjoner med drill, trening og øvelser, men det er ikke nok med bare praktisk. Elevene må ha refleksjon over egen praksis. Uten det vil ikke den militære lederne være ikke i stand til å lese og forstå nye situasjoner. En annen viktig ting er evnen til mønstergjenkjenning, for å forstå stadige skiftende situasjoner, og det krever mye praksis.

”Det vi forsøker å gjøre er å gjennomføre så mye trening som går på krisehåndtering at vi får mønstergjenkjenning, slik at når en ny krise kommer som man er helt sikker på ikke er lik med det vi har planlagt for, den er helt annerledes, så har den enkelte leder så mye mengdetrening

på vanskelige ting at hun eller han kan klare å gjenkjenne mønster og se avvik og bruke mindre energi på å ta gode beslutninger for da har vedkommende sett så mange scenarioer, vært med på så mange vanskelige ting at den lettere ser hva denne nye situasjonen som kommer nå avviker fra det du har trent på før.” – Opperud.

Opperud nevner at det er viktig å ha mengdetrening på forskjellige kriser og at man må passe på å ikke bare ha en drill men også ha gjort prosedyrer mange nok ganger slik at når det kommer en situasjon hvor man ikke kan bruke prosedyrene, så klarer man allikevel å handle. Weisæth nevner også at forskning viser at det å ha erfaring gjør at du mye raskere kan oppfatte situasjonen.

Opperud nevner videre at på Krigsskolen bruker de mye tid på det å forstå, *”hva vil det si å vise respekt og hva vil det si å ta ansvar.”* De har praktiske øvelser hvor elevene får kjenne på redsel og hvordan kroppen og hodet reagerer når de blir redd. Det er en del psykologiske ting skjer når man blir redd, man mister dybdesynet og man mister vidsynet og en del slike ting og det er helt naturlig men de blir utsatt for det og da får de kjent på hvordan det er å være leder samtidig som man er redd.

”Hele greia går på å lage scenarioer, lage øvelser også bygge opp først med teori, for eksempel konfliktteori, hva er krig, hva er ikke krig, så går du ut og prøver så reflekterer du litt over egen ledelseserfaring, hvordan gjorde jeg det her når jeg var i en sånn situasjon også får du litt teoretisk påfyll også reflekterer du litt over det her også får du stadig vanskeligere ting å bryne deg på.”

Opperud nevner at de på Krigsskolen bruker mye tid på å forstå krise og konflikt, og det å være mentalt forberedt på det, og det mener han er noe sivile ledere også kan gjøre. At de setter av tid til å lage relevante, troverdige og sannsynlige scenarioer og litt usannsynlige scenarioer også trene på hvordan man har tenkt å løse det.

”Det som er det fine på Krigsskolen er at du kan gjøre det mange ganger, om du gjør noe galt her så skjer det ikke noe farlig, men når de kommer ut så må de på en måte stå for det de gjør.”

Weisæth nevner at forståelsen for trening og øving er mye større i Forsvaret enn i det sivile. Han nevner at planer blir tatt alvorlig i det sivile men at forsømmelsen ligger i øvingen. Et problem i det sivile er at dette koster penger, og at det eksempelvis på et sykehus vil stoppe driften delvis. Samtidig er Forsvaret en organisasjon for nettopp krisesituasjoner.

”Men det er så inngrodd, igjen, i Forsvaret altså, at det du ikke har øvd på det kan du ikke. Også legger man ofte da inn overraskelser også. Nå er jo et annet trekk ved Forsvaret det er at du har en tenkende motpart”.

4.2 Organisering

- Jobbe i stab
- Planer/prosedyrer

Birger Berntsen, beredskap sjef i Oslo kommune legger stor vekt på det å jobbe i stab som en del av sin jobb som beredskap sjef. Det har ikke vært nødvendig å sette stab på et overordnet nivå ved mange situasjoner i Oslo til nå, men eksempelvis nevnte han terrorangrepet 22 juli der 40 staber ble igangsatt. Dette til forskjellige tidspunkter og i varierende antall avhengig av tidspunkt. Det er altså et høyt antall staber som har behov for informasjon og delegering. Berntsen nevner en godt trent stab, og at mange av avgjørelsene han må ta i en krisesituasjon gjøres som et team, foruten avgjørelsene som må tas der og da.

Rømmerud nevner også at en ting er hva individene gjør, men i en krisesituasjon er man avhengig av å kunne spille på lag selv om det begynner å bli vanskelig og folk begynner å bli slitne og føle på presset.

Weisæth nevner Forsvaret og til dels Politietaten som de få stedene i Norge der man lærer å jobbe i stab. Weisæth beskriver det å jobbe i stab som et spesielt form for arbeid med spesielle utfordringer.

”Poenget med å sitte i stab er at da er du ikke i innsats altså. Fordi evnen til å tenke vet du. Fremover. Du skal være litt beskyttet for at du da skal få helikopterblikket. Hvis du er i innsats da, hvis du er røykdykker skal du ikke tenke på noe annet akkurat der og da”. –

Weisæth

Weisæth uttaler at det å ha noen bak seg som har oversikt når man er i en krisesituasjon er svært viktig. Strukturer som det å jobbe i stab benyttes under krise og katastrofer. Lederen som leder ” bakfra” kommuniserer ofte gjennom telefoner, sms, radio og lignende.

Eksempelvis nevner Weisæth et sykehus i en katastrofesituasjon, der sykehuset har en egen stab med overblikk over hvem som er sendt ut, hvem og hvor mange er innlagt og lignende. Denne staben betjener også mediene via en informasjonsarbeider.

Berntsen nevner også planer som avgjørende for en leder i en krisesituasjon.

”Altså det var en amerikansk general som en gang sa ” The plan is nothing, planning is everything”. – Berntsen

Lars Weisæth beskrev beredskap som å det å i dag tenke på hva som kan skje i dag, i morgen eller om fem minutter, og at i den forbindelse er risiko og sårbarhetsanalyser samt påfølgende planer viktig. Man gjennomfører en slik analyse for å identifisere alle sider av en organisasjons virksomhet som kan rammes av ulykker eller kriminell virksomhet, eller hendelser som kan få store materialmessige, personellmessige, økonomiske, miljømessige eller samfunnskritiske konsekvenser. En slik analyse skal danne et grunnlag for beredskapsplanlegging og trening, samt klargjøre truslene mht de forebyggende tiltakene.

Berntsen forteller at beredskapsetatens jobb er å se inn i glasskula for deretter å utvikle planer for de ulike scenarioene som kan skje. Om en eventuell plan for terroren 22 juli sa Berntsen følgende:

”Riktignok sitter vi i beredskapsetaten og prøver å se litt inn i glasskula, se hva er det som kan skje i byen her. Og det meste ser vi jo og forbereder oss på gjennom både trening, øvelser og planer. Men 22 juli var så spesiell så det har blitt sånn populært sagt at hvis vi skulle ha planlagt noe sånt i våre beredskapsplaner så ville vi nok ha blitt lagt i reimer alle sammen. Fordi at den var så utenkelig”. – Berntsen

De strategiene som brukes fra den ene krisen til den andre, er nesten alltid forskjellige og unike. Men de fleste fremgangsmåtene har visse fellestrekk. I mesteparten av tilfellene konsentrerer strategien seg om det å planlegge og forberede materiale på forhånd.

Weisæth nevner at det som er felles for store hendelser i Norge etter 2. Verdenskrig er at vi ikke har hatt fantasi til å forestille oss disse.

Berntsen mener at Forsvaret er spesielt gode på planer og at disse øves, og at dette kan være overførbart også til en sivil stilling. Weisæth nevner Forsvaret som en organisasjon med en tenkende motpart, og at strategisk tenkning selvsagt er mer utviklet der, men at kriser som ikke er uhell også kan forekomme i sivile bedrifter, og at man burde forberede seg på disse.

”Det har jo vært sabotasje ikke sant. F.eks. at matvarer har vært forurenset av konkurrenter. Og hvor det kan ta litt tid for å skjønne at dette er ikke et uhell altså” – Weisæth

Rømmerud nevner helt i starten av intervjuet, etter vi har lagt frem vår problemstilling;

”Jeg tror det er mange likhetstrekk mellom den måten kriseledelse trenes i næringslivet med den måten som kriseledelse trenes på i Forsvaret. Det kan hende er fordi at det er veldig mange av de som etter hvert har utviklet både planverket og metode i næringslivet har Forsvarsbakgrunn.” – Rømmerud

Han fikk selv fagansvaret for krisehåndtering i Coca Cola når han begynte å jobbe der i 2002.

Han oppdaget også da at det planverket som var hos Coca Cola når han startet, både når det gjaldt beredskapen og hvordan man skulle håndtere en krise, det manglet. Så med sin bakgrunn fra Krigsskolen utviklet han en beredskapsplan som han mente var den de trengte dersom de fikk en krisesituasjon.

Rømmerud forteller at de i Coca Cola har definert scenarioer på fire ulike nivåer. Det går i stigende rekkefølge og de fire nivåene er et issue, en incident, en serious incident og en crisis. Han forteller kort om hva hver av de betyr.

”En ting er noe vi kaller et issue og det er noe som bygger seg opp over tid. Så er det en incident, og det er noe som skjer raskere og som får følger der og da. . Også er det en serious incident, og det er hvis et av kjernemerkene våre, Coca Cola for eksempel at det er et helseproblem, at folk blir syke, vi får nasjonal presse på, og det kan spre seg til andre land,

det er en serious incident. Også er det en crisis, og for oss er en crisis en serious incident som vi ikke har klart å håndtere ordentlig.” – Rømmerud

Rømmerud forteller at i Forsvaret starter de alltid med en situasjonsvurdering hvor de samler en gruppe som skal håndtere krisen og at de som er med i denne gruppen har både den formelle kompetansen og den realkompetansen som trengs for å håndtere det.

”Hva er det som har skjedd nå, hva kan årsaken være til at det har skjedd, hva er worst case scenario, også må man finne ut hva er best possible outcome av den situasjonen vi har nå, hvordan kommer vi oss dit og da er det en del drivere og en del barrierer for å komme dit.” – Rømmerud

Videre forteller Rømmerud om at det er denne analytiske tilnærmingen en offiser i Forsvaret trenes i, for å raskest mulig komme frem til en egen plan for å håndtere en utfordring, enten det er en krise eller en beredskapssituasjon.

Rømmerud nevner at de har en gjennomarbeidet modell i Coca Cola systemet som går ut på at man har en trent krisegruppe i hvert av de landene de operer, og den er satt sammen av fagekspertter og en leder som har ansvaret for gruppen.

”Så for vårt vedkommende her så består den krisegruppa av meg som lederen, så har du administrerende direktør, så er det en kommersiell direktør også er det en kvalitetssjef også er det han som er leder for produksjon og supply-chain hos oss” – Rømmerud

De har også et rom som bare brukes når det oppstår en krisesituasjon og i dette rommet har de alt de trenger for å håndtere en slik situasjon, whiteboard, kartverk, planverk, radio, tv. Hvis en krisesituasjon skulle oppstå så vil krisegruppen samles og gjøre en situasjonsvurdering og bruke rommet aktivt.

”Få opp situasjonen, prøve å finne ut hva som har skjedd, hva kan årsakene være og hvordan kommer vi oss ut av det, og hvordan forebygger vi et sånt worst case scenario.” – Rømmerud

”Planverket vårt er ganske omfattende, det er en egen perm med alt av definisjoner og steg for steg prosesser på de ulike scenarioene som vi kan havne opp i.” – Rømmerud

Rømmerud nevner også noen faktorer han mener kan være overførbare fra Forsvarets måte å trene og utdanne ledere på til det sivile.

”Planer og klart definerte roller. Balanse mellom teori og praksis, det tror jeg er viktig også tror jeg analytisk tenkemåte, analytisk problemløsning”. – Rømmerud

Han forteller at det er en prosess i Forsvaret som kalles for *”utvikling til strid”*, og det er fra et oppdrag er gitt til man er i gang. Denne prosessen er en analyse av det oppdraget som er gitt og hvilke ressurser man har og hvordan man skal løse det.

”Det er faktisk en prosess jeg kjenner igjen. Når vi setter i gang prosjekter her, driver med prosjektledelse, så kjenner jeg igjen den prosessen og det er helt tydelig at det er den analytiske tilnærmingen. Og jeg tror veldig mange norske ledere i næringslivet har mye å lære på akkurat det punktet her.” – Rømmerud

Berntsen uttaler at planene ikke skal være for omfattende, og planen skal være godt kjent i alle ledd av en organisasjon eller firma. Weisæth nevner også dette som en svakhet. Tykke protokoller er ikke anvendelige i en krisesituasjon. En detaljert plan må være kombinert med 12-15 poeng for å raskt komme i gang og gjøre de riktige tingene i riktig rekkefølge. Berntsen nevnte også evaluering som avgjørende ved trening for å kunne oppdatere planene som er øvd på.

4.3 Lederoppgaver

- Mønstergjenkjenning/ reagere raskt
- Delegere
- Kommunisere
- Beslutninger
- Se for seg hva som kan skje
- Mediehåndtering / håndtering av pårørende og skadede
- Ansvar
- Erkjenne krisen

I vårt dybdeintervju med Arne Pran uttalte han at krisepsykologi er et av de viktigste fagene å lære når du jobber som leder, her kan man ta til seg mye nyttig informasjon når man for eksempel skal ha kontakt med pårørende. *"Disse skal ha noen å se på, noen å snakke med"* – Pran (s.5).

"Og det er veldig viktig å markere at du er sjef, ikke bare når du får gode resultater, men også når det går dårlig." Arne Pran (s.10)

Også Lars Weisæth mener at det å være en synlig leder er viktig under en krisesituasjon.

"For jeg har sett i det sivile liv at, la oss si etter transportulykker eller industriulykker så har lederen undervurdert den betydningen han eller hun har når det gjelder f.eks. å møte etterlatte eller gå på sykehuset. Og det tror jeg kommer av at de tror dette er en slags faglig oppgave. Ja. Altså ledere undervurderer det vi kaller overføringene".

Dette understrekes også av teorikapittelet i denne oppgaven er klar og synlig ledelse er et av suksesskriteriene for en god krisehåndtering. Også omsorg for berørte (ansatte, publikum, kunder) under en krise nevnes som et suksesskriterie.

Weisæth mener at de sterke følelsesmessige behov som vi alle har til ledere blir undervurdert. Dette sier Weisæth er overført fra det mor og far betød for oss da vi var barn. Dette blir særlig i krisesituasjoner viktig. Som leder er man et symbol, og det gjelder å leve opp til dette. Dette gjelder f.eks. å snakke på vegne av fellesskapet. Weisæth nevner Forsvaret som svært trent på å kontrollere følelser men at dette kan ha ulemper når det gjelder pårørende og å være en synlig leder. Her nevnes Arne Pran som et eksempel på det motsatte. Etter Vassdalen ulykken i 1986 sto Pran frem og ga tragedien et ansikt som viste sorg og omsorg over de 16 omkomne ingeniørsoldatene og de pårørende.

Weisæth nevner også at det å vise følelser som leder i en krise, når det er plass til det, for eksempel under en feltbegravelse også vil gi signaler til soldatene og gi økt vilje til å risikere mye for sjefen. Det er noe helt annet å bevare følelsesmessig kontroll i kamp.

Weisæth nevner også SAS formålsparagraf fra rundt 1990 som et dårlig eksempel på det å ta ansvar for en krisesituasjon.

”Hva var formålsparagrafen hos SAS ved flyulykker? Jo det var å ivareta SAS sine interesser. Det innebar blant annet man skulle male over SAS-logoen, de døde skulle flys hjem av Lufthansa ikke SAS, altså man skulle distansere seg fra ulykken”. – Weisæth.

Denne paragrafen stammet fra 40-50 tallet og er ikke SAS holdning i dag. Weisæth sørget for at denne ble fjernet og endret til at SAS skal gjøre alt for å bistå i redning og ta seg av og støtte sårede, skadede passasjerer, og ta spesielt ansvar for etterlatte og familier. Weisæth nevner også at en krise som setter omdømmet i fare også kan være induisert av mediene, og ikke nødvendigvis handle om død og liv. Det er ved en medieindusert krise at krisehåndteringen handler om PR og lignende.

”Fordi det å spore smitekilder kan være av og til umulig. Men altså når liv og helse er truet så blir alvoret i situasjonen helt spesiell og da vil fikse mediestrategier falle til jorden altså”. – Weisæth

Weisæth nevner det å ta ansvaret for en ulykke som svært viktig, og at SAS tidligere holdninger ville virke mot sin hensikt, da man ofte oppnår det beste omdømmet om man sier; *”dette er vår ulykke”* dersom en krise skulle oppstå.

Dette er også nevnt i vår teori der vi har benyttet oss av beredskapsetaten i Oslos håndbok i beredskapsplanlegging og kriseledelse der det står at virksomheter som blir utsatt for en krise kan like gjerne komme godt ut av det dersom krisen håndteres på en god måte. God krisehåndtering kan føre til et styrket omdømme og tillitt. Men det kan også mislykkes dersom krisehåndteringen er mangelfull.

Også Berntsen legger vekt på ansvar for en krisesituasjon. Ansvarsbevisst ledelse er et av ”suksesskriteriene” for å gjennomføre en krisehåndtering i beredskapsetaten for Oslo kommunes håndbok i beredskapsplanlegging og kriseledelse.

”Det viktige er å tenke gjennom det på forhånd så ikke du står der den dagen krisen er et faktum o ; nei dette har ikke jeg tenkt på, uff a meg hva gjør jeg nå? Da er det ille.” – Berntsen

”Jeg leder både i gode og vonde dager. Og de vonde dagene er krisen og det som der måtte skje og tenke gjennom en rekke situasjoner; hva gjør jeg der? (...) Du er ansvarlig. Du må stå til rette for det som er gjort. Og da må du tenke; tør jeg hvis det oppstår en situasjon her nå hvor pressen kommer og spør hvorfor gjorde du ikke ditten, hvorfor gjorde du ikke datten? Og tør jeg da å stå i den situasjonen uten å være forberedt? Da må man være klar på; dette har vi forberedt, dette har vi gjort, vi har planen for ditten og datten. Også er det full forståelse for at du likevel kan bomme på enkelte punkter. Men å stå der rådløs det blir ikke akseptert”. – Berntsen

Rømmerud nevner at det absolutt er noen faktorer han har tatt med seg fra Forsvaret til sin sivile stilling når det gjelder kriseledelse og det er, å klart definere roller på forhånd og ha klar rolleinndeling.

”Hva slags oppgave har du i krisegruppa, hva skal du tenkte på, hva er ditt bidrag til gruppa, det er det ene. Det andre er, klart skille mellom når man er i en analysefase og man diskuterer løsninger og når man går til gjennomføring.” – Rømmerud

Han fortelle videre at det må være korte, veldig effektive møter sammen med krisegruppen der man kommer til klart definerte oppgaver som delegeres.

Rømmerud nevner at det er viktig å ha med seg handlingskraft inn i et krisescenario og få satt i gang ting og tydelig delegerer oppgaver og gi folk noe konkret å jobbe med. Han mener at dette er noe som helt klart er trent.

”Når du kommer ut etter ni år i Forsvaret som jeg hadde, da er du vant til at det er viktig å få tatt beslutningene og komme seg videre, nesten bedre å ta feil beslutning enn å ikke ta noen beslutning.” – Rømmerud

Opperud nevner videre at det er viktig å kunne gi ordre og tydelig lederskap når det er nødvendig, men at det ikke behøver å være noe man gjør til vanlig. Det som er viktig er at når situasjonen krever tydelig lederskap så må man ha prøvd det og kjent på det og ikke føle at det er galt å beordre folk til å gjøre en oppgave.

Opperud nevner også at hvis man delegerer oppgaver til sine soldater får disse mye mer energi og motivasjon man kan gå mye lenger og klare mye mer. Men med en gang det ansvaret blir tatt av så faller man veldig fort sammen. Det å aktiviseres og gis ansvar under krevende forhold virker stimulerende og det gir ekstra energi.

”Når du har kjent det på kroppen selv, så vet du at alle de som jeg nå leder som ikke føler det ansvaret jeg kjenner de kommer til å sovne på veien her nå, hvis jeg ikke gir de ansvarsoppgaver. Og sånn tror jeg det også vil være for sivile at det er viktig i kriser, å sette folk i aktivitet eller så blir de apatiske og de bare forsvinner.” – Opperud.

Også Weisæth legger vekt på delegering. Han er opptatt av ledere som ofte blir grepet av hanesyndromet, altså at alt avhenger av den, og at dette begrenser delegeringen. Dette læres og erfares ved øving.

”Og hvis du da ikke har øvet og skjønner at du må delegere ikke sant, at du må ha et strategisk hjørne hvor du får fred til å tenke. Jeg skal ikke ta telefoner for jeg er leder. Jeg skal ikke la meg intervjuet av hvem som helst ikke sant, for du har da andre ting som er viktigere. Altså i det hele tatt den prioriteringen der er særdeles viktig altså.” – Weisæth

”Lederskap definerer vi jo som, gjennom optimal bruk av andre og at vi arbeider mot et definert mål. Det vanligste vi ser hos norske ledere i kriser det er at de blir operative. De får en veldig trang til å gjøre ting selv. Men risikoen med det er jo at man kan være uten leder.”
– Weisæth

Også Berntsen nevner i sammenheng med 22 juli at delegering er viktig. Dette ble spesielt viktig 22 juli da mange av de øverste lederne var på ferie og ansvaret måtte delegeres til den ”neste på listen”, og i mange tilfeller ble det også nestemann på lista den 22 juli. Da er det viktig at alle har øvd, og ikke at kun Berntsen som øverste leder har øvd på sine oppgaver men at også nestemann på ”lista” har gjort det. Dette legges vekt på i beredskapsetaten; fordele oppgaver og ha stedfortredere. Beredskapsetaten bruker også i stor grad et bredt kontaktnett dersom en krise skulle oppstå. Dette må være etablert på forhånd for å unngå unødvendige problemer da krisen er et faktum.

Fra vårt teorikapittel og beredskapsetaten i Oslos kommunes håndbok i beredskapsplanlegging og kriseledelse nevnes det at i informasjonsprosessen er det viktig at alle ledd i kjeden forstår deres ansvar for å informere neste ledd.

”Så vår oppgave i beredskapsetaten i kommunen er å sørge for at kommunen er best mulig forberedt på å kunne starte krisehåndtering i en tidlig fase, men opp mot det så er det også viktig å ha kontakt med alle våre samarbeidspartnere som utenom kommunen vil være politiet i første omgang men også sivilforsvaret, Forsvaret, Heimeværet her i Oslo, de andre nødetatene. Du har sykehusene og sykehusberedskapen osv, osv.” – Berntsen

Rømmerud nevner videre noen faktorer som er avgjørende for at en leder skal kunne håndtere en krise på en god måte.

”Jeg tror for det første, det å ha innsikt i tidligere krisescenarioer, de krisene som virkelig har gått galt, hva er det, hvorfor har det gått galt. Ha en evne til å kunne evaluere det, og ha innsikt i det, det tror jeg er en bra erfaringsbase å ha med seg. Det er også viktig å ha evne til å håndtere stress og mange oppgaver simultant.” – Rømmerud

”Du må ha evne til å improvisere, du må ha evne til å håndtere at det er mange baller i luften samtidig. Det her med tydelighet, kjenne det teamet man har, være tydelig på de oppgavene de skal ha, hva er det som er styrken og svakheten i teamet.” – Rømmerud

Rømmerud sier videre at man må kjenne den gruppen man skal lede gjennom et krisescenario veldig godt fordi folk reagerer ulikt og det er viktig at lederen klarer å fange opp og legge merke til om noen sliter eller trenger support eller om de har kapasitet til å bidra enda mer aktivt.

”Man blir ikke dømt på bakgrunn av årsaken til krisen men mer på måten man håndterer den” – Rømmerud

Som nevnt i teorien foregår det ofte en umiddelbar mediedekning av de fleste kriser i dag. Dette stiller nye krav til lederen under en krise, da dette ofte krever løpende informasjon fra lederen.

Rømmerud nevner at ting sprer seg utrolig fort nå og det øker kravet til hastighet og det å kunne agere raskt. Han sier videre at det å trene på reaksjonshastighet er veldig viktig.

Berntsen nevner mediehåndtering som mer og mer vittig for å få ut informasjon til publikum og at dette kan være vel så viktig som selve krisehåndteringen som sådan for å skadebegrense dersom ting er i en utviklingsfase. Da gjelder det å bruke de rette kanalene.

Rømmerud nevner at hvis man er i en krisesituasjon i Forsvaret og man underkommuniserer vil det oppstå usikkerhet, frustrasjon og det kan spre seg feilaktige rykter. Hvis derimot man virkelig fokuserer på å kommunisere internt så får man mye drahjelp.

”Der et mantra som sier ”if you take care of the inside, the inside will take care of the outside.” – Rømmerud

”Jeg mener at kommunikasjon og kommunikasjonsleddet er så utrolig viktig, det er en viktig del av krisehåndtering.” – Rømmerud

Weisæth nevner også kommunikasjon, og da spesielt å være krystallklar som viktig i en krisesituasjon. I Forsvaret har ikke dette nødvendigvis noe med disiplin å gjøre, men for å gjøre soldatene våkne og i stand til å ta imot ordre. Gjensidig forståelse oppnås også ved hjelp av gjentagelse av ordre. Mye av dette kan bli tatt for gitt i det sivile.

”War, det heter jo fog of war. I krig så vil det alltid bli mye tåke. Og man har kanskje en fiende som prøver å lage tåke ikke sant. Og feilmeldinger og disinformasjon og forvirring”. – Weisæth

”Men med 40 staber så kreves det at du til enhver tid er veldig klar med informasjonen du gir ut og at du fatter de rette beslutningene til rett tid slik at de andre stabene får noe å jobbe med. Så, ja det å fatte beslutninger ut ifra det grunnlaget du til enhver tid sitter med er en viktig ”. – Berntsen

Opperud nevner at det er viktig å ha et sett av handlingsregler og en metodisk tilnærming, fordi ofte i en begynnende krise så må man handle raskt slik at det ikke kommer ut av kontroll.

”Du har sjelden tid til å finne ut hva du skal gjøre, da må du bruke den erfaringen du har og den intuisjonen du har”

Opperud

Også Berntsen nevner det å bli trent til å kunne reagere raskt som noe overførbart fra Forsvaret til en sivil lederstilling i krise.

”Altså i forsvaret så er det jo litt mer sånn.. hvis vi skal tenke ekstremt her da så blir det i pressede situasjoner at du må fatte beslutninger raskt, kunne ha en viss form for strategi, hvordan tenker du, hvordan skal jeg løse dette oppdraget. Og så kunne fatte beslutninger raskt etter hvert som du trer frem. Det er vel det det hele dreier seg om også i en krisesituasjon på sivil side, det er å oppfatte den situasjonen som du står oppi, kunne bearbeide den og fordele de riktige oppgavene og sørge for at ting skjer slik du har planlagt”.

– Berntsen

Alle våre intervjuobjekter sier treningen i Forsvaret, og spesielt øvelsene i stor grad gjør soldatene som har lederutdanning ved Forsvaret i stand til å oppfatte en situasjon raskt og kunne se hvilken krise det dreier seg om – også kalt mønstergjenkjenning. Dette gjør de som skal lede under en krisesituasjon i stand til å raskere sette i gang med tiltak i stedet for å bli ”lammet”.

Beredskapsstatens håndbok i beredskapsplanlegging og kriseledelse, som vi har benyttet i vårt teorikapittel nevner også at det er ofte vanskelig å se omfanget av en krisesituasjon. Varslet kommer ofte gjennom publikum,, media eller nød etatene.

Tiden du har for å reagere ovenfor en krise har direkte sammenheng med den antatte innvirkningen den har på foretaket og på de viktigste forbindelsene dine. I hvilken utstrekning vil krisen virke inn på hvor vellykket foretaket er og din fokusering på foretaket? Angår den dine ansatte? Kommer nyhetsmediene til å være interessert i den? Hvordan vil kundene dine reagere på situasjonen?

I en slik situasjon er informasjon svært viktig, særlig for ledelsen som skal fatte beslutninger. Man må gjerne sende representanter til innsatsstedet, og samtidig vurdere om et

kriseledelsessenter skal etableres.

”Og det viktigste er at du får kanalisert kreftene dine. Altså du har et oppdrag som du kan utføre. Hvis du er forvirret ikkesant, hva forventes av meg? Hvis du ikke blir satt i gang med noe, og bare er der, kanskje til og med ansvarlig, det er forferdelig vetdu. Det er helt forferdelig.” – Weisæth

” Så det å vite hva slags, hvilken situasjon er dette her ? Utøya for eksempel var da det vi kaller en fjærnkatastrofe for familiene. Familiene bodde spredt ut over hele Norge ikkesant. Hadde det vært en lokalsamfunnskatastrofe så ville jo familiene ha vært der.” – Weisæth.

Dette vil ofte være den som er nærmest krisen, og som er best egnet til å ta beslutninger. Dersom eskaleringen av krisen blir unødvendig stor vil dette signalisere at krisen er mer alvorlig enn den egentlig er.

En regel er at politiet tar ansvaret for krisehåndteringen, spesielt på innsatsstedet dersom det er skade på liv og helse, eller det er mistanke om en lovstridig handling. Henvendelser fra media og håndtering av den ekstraordinære situasjonen vil fortsette selv om politiet tar over selve “ situasjonen”.

Dette å kunne oppfatte situasjonen raskt ble spesielt nødvendig for Berntsen 22 juli;
”Bomben her i Oslo, og så den skytinga på Utøya var jo et i sum et stort sjokk. Så det... da tok det litt tid. sjokk. Og da tar det litt tid før du ... men etter hvert som minuttene gikk så klarte du å få en liten oversikt over hva som hadde skjedd og visste at du hadde et apparat hjemme som var i stand til å kunne løse den situasjonen. Og i bunn og grunn så er de innledende fasene, de innledende timene de er å sørge for at politiet får best mulig bistand til å utføre sine oppgaver med å skadebegrense også få personer på sykehus er noe av det viktigste du kan gjøre innledningsvis.” – Berntsen

Opperud nevner hva som kreves av en som er utdannet på Krigsskolen og det er at han raskt oppfatter alle trusler og at han umiddelbart setter i gang tiltak for å hindre for ytterligere eskalering.

”Det å forstå hvordan situasjonen er, raskt forstå alvoret i en situasjon, det legger vi mye vekt på.” – Opperud.

Opperud gir et eksempel:

”Vi kan ta et eksempel på 22.juli, da Bering Breivik ringer til sentralbordet og han ønsker å overgi seg. Hvis det hadde vært en militær, som hadde snakket med han, jeg ønsker å overgi meg, så tror jeg vedkommende raskt ville ha tenkt, hvis han har hørt at det har vært en skuddveksling så ville han tenkt, greit, beveg deg for eksempel ut på nærmeste odde, legg fra deg alle våpen, stå med hendene i været, stå i ro, ikke bryt samtalen, så lover vi at du ikke blir skutt, det ville vært en sånn instinktiv militær tilnærming”

Opperud nevner også at det første og det viktigste når en krise først har oppstått er å erkjenne fakta, at det faktisk er en krise. Det å ta innover seg alvoret i situasjonen, og ikke underslå alvoret, det er det viktigste og det vanskeligste. Det første punktet i en krisehåndteringsprosess er å erkjenne krisen.

4.4 Trenig i bedriften/organisasjonen

Vi nevner i teorien at krisesimuleringsøvelser er en viktig og praktisk gjennomkjøring av et laget krisescenario og gjennom rollespill og kritikk finner man ut hvor godt forberedt organisasjonen er på en krise. Ved å øve på denne måten sikrer man at organisasjonens kriseledelsesplan og de individuelle krisereaksjonsmanualene blir brukt som planlagt og at alle har fokus på rett sted og er klare til kamp.

Beredskapen sjef i Oslo, Birger Berntsen sier i intervjuet at en øvet organisasjon er avgjørende for å kunne lede en krise.

”At du ikke setter sammen en rekke mennesker som ikke aner hvordan de skal opptre i en krisesituasjon, det er fryktelig dumt. Du må sørge for at de kjenner sine oppgaver, er øvet til å kunne ha de oppgavene i en krisesituasjon også, men ikke at de gjør så veldig mange andre oppgaver enn det de gjør i et sivile, eller i sitt ordinære yrke”. – Berntsen

Rømmerud forteller at i Coca Cola trener de en gang i året på scenarioer. Scenarioene de har en simulering på kan være produktrelatert, eller det kan være andre typer krise scenarioer,

som for eksempel en bombetrussel eller en stor ulykke med mange ansatte eller andre ting som de har satt opp i planene sine, at de kan bli utsatt for. Når de trener på disse scenarioene får de inn ekstern hjelp slik at det blir mest mulig realistisk, også driller de på hvordan de skal håndtere en slik krisesituasjon.

Rømmerud nevner videre hva som er bra med slike praktiske øvelser og det er at man kan skru opp temperaturen og tempoet. Hvordan man håndterer media mener han er en veldig viktig del av hvordan man håndterer en krisesituasjon og måten de trener det på er at de spiller inn mediehenvelser live, de får inn folk som spiller journalister med kamerateam, det er mange telefoner som ringer samtidig og alt dette gjør at de som øver får en følelse av å stå midt oppe i en krisesituasjon og hvordan de klarer å håndtere det.

”Man ser da hvordan de håndterer det, presset og stresset, det gjør jo at man kan gi en veldig god tilbakemelding etterpå for du ser i praksis hvordan folk håndterer det, noen blir kalde og håndterer bra, andre blir frenetiske og det blir dårlig struktur. Men det som er veldig viktig er at folk få føle litt på den følelsen før det smeller sånn at man vet litt mer om hvordan man selv reagerer.”

Det er viktig at flest mulig av de som kan bli involvert i en krise på forhånd blir trent opp og gjort mentalt forberedt på å mestre de situasjonene som kan oppstå. En annen grunn til at det er fornuftig å tenke gjennom og øve på kritiske situasjoner er at det ofte er unaturlig for oss å reagere riktig i slike situasjoner.

”Min erfaring er at de som har øvd på det og som virkelig har prøvd seg i en pressa situasjon, de står bedre rustet til å kunne opptre på en konstruktiv måte den dagen det smeller”

”Vi ser etter hvert som folk får trent seg i disse rollene og de blir sikrere og tryggere og ser at prosessen fungerer og tør å kaste seg utpå, da blir det også bedre. Det er en klar sammenheng mellom å trene i praksis og det du faktisk leverer og kvaliteten på det.”

Karp forteller om når han trener ledere så utsetter han de for noe av det militæret gjør i treningen sin. Han bruker mye tid på ferdigheter og personlighet og det handler om at de skal takle en del ting som bare dukker opp og de skal takle å stå i det.

4.5 Personlighetstrekk og egenskaper

- Empati
- Tillit
- Kjenne til egne styrker/svakheter/reaksjoner
- Respekt for sine ansatte/ soldater og omvendt + lojalitet
- Viljestyrke

Når man jobber i hektiske situasjoner er det viktig å ha tillit til hverandre, både medarbeidere og til lederne. Ledere bør derfor jobbe effektivt for å opprettholde tillit mellom seg og sine undergitte.

”Mellommenneskelige relasjoner må baseres på gjensidig tillit, og tillit skapes gjennom åpenhet, redelighet og respekt for andre menneskers menneskeverd” – Pran.

Berntsen er enig og sier at *”det å ha tillit til at systemet fungerer, tillit til de du skal lede i dette systemet og ikke minst at du også har tillit ut blant de du leder”* er en kritisk faktor ved kriseledelse.

Vi nevner i teorien at ærlighet, åpenhet, oppriktighet, tillit og troverdighet er viktige faktorer i en krisesituasjon.

Pran, Weisæth og Berntsen er alle enige om at respekt står høyt i en kritisk situasjon.

Pran legger stor vekt på egenskaper og ferdigheter en sterk og god leder bør ha, det er blant annet viktig å ha interesse for andre, deres syn, deres velferd og deres vekst. Det er lederansvar.

Det handler om å gi av seg selv, vise ærlighet, oppriktighet og respekt. Du må kunne innse at du har gjort feil og ha mot til å innrømme det. Weisæth nevner at det er viktig som leder å ha respekt for dine soldater.

I forhold til Forsvaret er det viktig at lederen og den som blir ledet har felles bakgrunn, at for eksempel begge er soldater. Lederen skal vite hva medarbeiderne går gjennom.

”Du skal i hvert fall ha vært der, for å vite hvordan har de det nå som er der ute”. – Weisæth

Berntsen henviser i intervjuet til beredskapsetatens verdier, som nevner at respekt og redelighet er viktig for en leder i en krise, sammen med verdiene brukerorientering og engasjement.

Tom Karp er opptatt av kommunikasjon og kommunikasjonsferdigheter, og det å være tydelig på dette og kunne ta tilbakemelding. Pran er også veldig opptatt av en åpen dialog mellom lederen og medarbeiderne. En skal kunne si i fra, men det skal gjøres på en skikkelig måte. Dette sier Karp at du kan trene på, sammen med evnene til å ha et strategisk overblikk kontra det å være tett på mennesker. Han sier at det handler om relasjonsstyrke, hvor sterk du er i relasjon med andre mennesker.

Pran forteller om hvordan han måtte si opp 325 mennesker etter en uke i ny jobb. Her har han brukt kompetanse som han igjennom Forsvaret har tillagt seg. Han innførte selv krisepsykologi på krigsskolen, og har fått oppleve viktigheten av dette faget, både i forbindelse med Vassdalsulykken i 1986 og oppsigelsene i Kredittkassen i 1988. Ved å bruke kompetansen sin sørget han for at alle de 325 fikk jobb eller videreutdanning og at overgangen var lettere å håndtere for de. Pran sier at han har brukt omsorgsbiten av seg selv, i alt sitt arbeid.

”Jeg tror det er moren min som har lært meg det” sier Pran om sin gode egenskap.

Karp nevner at det psykologiske i høy grad er overførbart fra Forsvaret til en sivil leder.

”Hvordan du håndterer andre mennesker og deg selv i situasjoner som bare dukker opp” – Karp.

Pran nevner en digresjon; en sammenligning av Forsvaret og 71° nord; menneskene som drar på slike turer opplever igjennom fysiske anstrengelser å bli svært knyttet til hverandre, og i løpet av en slik tur får du testet deg selv, du blir gjort oppmerksom på dine egne sterke og svake sider.

I teorien nevner vi at man i Forsvaret gjennom personlig oppfølging og muligheter får prøvd seg på mange praktiske arenaer og soldaten blir bevisst på egne sterke og svake sider i

forskjellige situasjoner. Når soldaten er bevisst på disse sidene hjelpes de gjennom utviklingsprosesser der de styrker de sterke sidene og demmer opp for de svake.

”Det er viktig å innrømme at vi har svake sider, fordi det har vi alle, ” – Pran.

Weisæth nevner at det er svært viktig for en leder ved en krisesituasjon å være kjent med seg selv og sine egne stressreaksjoner.

”Det å lære seg selv å kjenne i alle mulige situasjoner ut i felt, som leder på stedet, som leder i stab, under realistisk øvelser, er kanskje den viktigste delen av utdanningen.” – Karp.

Karp nevner videre at det er viktig å kjenne sin egen personlighet.

”Hvem er du, hva står du f r, hva vil du og hvor mye vil du (...) at du er den du er og du klarer å være det” – Karp.

  vise trygghet og vite hva en vil er viktige faktorer.

”Det handler mye om viljestyrke, ville gå inn i det, ville stå i det og faktisk ville ta en beslutning eller gjøre noen vanskelige valg, ”. Du må fikse å lede deg selv, f r du prøver å lede andre.” – Karp.

Weisæth nevner at både offensive og defensive reaksjoner som angrep og flukt, eller   ikke handle eller bli lammet, ikke bare er atferd, men også en avspeiling på din personlighet. De forskjellige handlingene kan være riktige i forskjellige situasjoner, og balansegangen er krevende. Karp forteller at det er viktig å fordele energien sin i kampens hete.

”Pick your fights. Hva er viktig for meg å slåss på, hvor skal jeg bruke energien og tiden min?” – Karp.

Karp nevner også at strategi, taktikk og psykologi er verdier som Forsvaret legger stor vekt på, og han mener at dette er verdier som er overførbare til det sivile.

Weisæth mener at det å bygge opp en forventning til seg selv og sine prestasjoner dersom en krise oppstår er viktig. Han nevner en studie fra 1976 på en stor eksplosjon, med likhetstrekk til 22. juli, bortsett fra at eksplosjonen fant sted i en industribedrift. Det kom frem at de som hadde førstegangstjeneste fra militæret klarte seg bedre og hadde en bedre katastrofeatferd og evne til bevare fatningen i en overveldende situasjon. Dette sier litt om hvilken erfaring og forberedelse en videre utdanning i forsvaret kan gi eksempelvis en leder i en krisesituasjon. Weisæth nevner denne studien som en av de første gangene der man oppdaget at kompetansenivå er avgjørende i en katastrofe. Weisæth mener dette er spesielt med militær trening, at man blir mer robust og forberedt når det gjelder tap av liv, å møte fare og å få kontroll over de naturlige overlevelsereaksjonene vi har, siden krigen innebærer disse faktorene.

Karp sier seg enig i at jo bedre du kjenner dine egne reaksjonsmønstre, jo lettere er det å forholde seg til en situasjon. Weisæth nevner at krigserfaring mer enn noe annet vil gjøre deg i stand til å ta til deg informasjon og hvilket inntrykk det kan gjøre på deg som leder.

Weisæth nevner at alle på Krigsskolen blir utsatt for realistiske øvelser som er tilpasset til deres utvikling.

”Vi har jo funnet ut at det å være med på en sånn stor øvelse reduserer stressreaksjonene dine i en virkelig situasjon med 30%,” – Weisæth.

Videre nevner Weisæth at forskning viser at det å ha erfaring gjør at man mye raskere kan oppfatte situasjonen, og at man lettere vil respondere på situasjonen om man er fortrolig med den og har lært å mestre den.

Weisæth snakker om emosjonelt lederskap. *”Dette er ikke noe som kan læres i et vanlig studie, men det handler om å vise empati.” – Weisæth.*

I teorien nevner vi at emosjonelt lederskap handler om å vise sosialt talent og ta vare på de myke verdiene i en organisasjon.

Pran nevner at empati er en av de viktigste egenskapene å ha med seg i en krisesituasjon, og at det er spesielt viktig hvis man er leder i en krisesituasjon der mange omkommer. Han legger til *”du må være litt glad i mennesker”*.

”Du må forberede soldatene på at de mister kamerater (...) og at jeg som leder mister mine folk.” – Weisæth.

”Det handler mer om evnen til å gå inn i det vanskelige, og stå i det og gjøre noe med det. Og det har mye mer med viljestyrke å gjøre, det å kunne takle ting som er emosjonelt svingende og ustabil.” – Karp.

Karp fortsetter med å fortelle at det er viktig å utvikle evnen til å stå i ting man ikke har kontroll over, takle usikkerhet, utrygghet og å være psykisk robust.

”Det er også viktig å være følelsesmessig engasjert i bedriften du jobber i, fordi det hjelper til å skape et godt miljø.” – Pran.

”Dette med samhold, forpliktelser, lojalitet, og selvfølgelig at man har forpliktet seg.” – Weisæth.

Ved å være ansatt i en organisasjon og har du tatt et valg, og spesielt i en uniformert stilling.

”Når du velger uniformen, så har du foretatt et viktig valg altså. Og det gjelder jo enhver uniform, men særlig den militære” – Weisæth.

Videre forteller Weisæth om minimaliseringen av vernepliktstjenesten og hva dette har å si for Forsvaret, som er landets største skole. Han mener at nasjonen taper noe på innskrumpningen og sier at førstegangstjenesten er en arena for kameratskap og egen nytte, samhold og å ofre seg for nasjonen og andre. Weisæth mener også at norske arbeidsgivere kan lære av militæret og deres lojalitet ovenfor arbeidet og kollegene, og bruke det til blant annet å for å redusere antall sykemeldinger. Det handler om å skape samhold og tilhørighet til organisasjonen.

Vi nevner i teorien at pågangsmot og kameratskap er selve drivkraften i hver enkelt av oss når vi frykter som mest for å tape.

5.0 Konklusjon og anbefalinger

Delkonklusjoner:

Vi vil her ta for oss hvert av temaene vi ser på som hovedtemaer som blitt tatt opp i dybdeintervjuene. Dette er temaene vi har organisert analysen etter. Delkonklusjonene som gjøres for hvert av temaene vil brukes til å besvare problemstillingen.

5.1 Delkonklusjon 1: Utdanning

Temaet utdanning handler om den teorien og treningen Krigsskolen bruker når de utdanner og trener ledere. Intervjuobjektene nevner at Forsvaret har en fordel fordi elevene får trent på krisescenarioer i praksis, i tillegg til at de får mye teoretisk påfyll. Det blir også nevnt at evaluering og tilbakemelding er to viktige punkter til trening som Forsvaret legger stor vekt på. Tilbakemeldinger er viktig for å bli klar over egne styrker og svakheter og for å bli bedre. Stressmestring er også viktig for en leder og det handler om hvordan man skal takle stressende situasjoner som en krise.

Intervjuobjektene nevner at Forsvaret har en fordel fordi de får øvd og trent på praktisk lederskap gjennom mye trening på forskjellige typer krisescenarioer, og de får en umiddelbar tilbakemelding på hvordan de håndterte situasjonen. Umiddelbar tilbakemelding og evaluering av situasjonen er alle intervjuobjektene enige om at er viktig for at ledere skal bli klar over egne styrker og svakheter, og hele tiden jobbe med disse gjennom ulik trening. Etter en øving kan de også finne forbedringspunkter og se hva som må endres på i forhold til planene for at en krisesituasjon skal bli håndtert på en god måte.

Gjennom mye trening på Krigsskolen lærer elevene om situasjonsbestemt lederskap og det å tilpasse lederstil til situasjonen og de man skal lede. Dette er en styrke de som er utdannet på Krigsskolen har og som vil være overførbart hvis de begynner å jobbe som ledere i en sivil organisasjon.

Praktisk lederskap er viktig å trene på i ulike situasjoner med ulike mennesker, som skal ledes. Grunnen til det er at man får økt bevissthet rundt situasjonsbestemt lederskap og hvordan man gjennom ulike teknikker kan tilpasse seg situasjonen og menneske. Dette er noe en av intervjuobjektene har tatt med seg fra Forsvaret når han trener ledere i sivile organisasjoner. Han trener de til å takle situasjoner som bare dukker opp og lærer de å trene på det å ta beslutninger selv når de ikke har kontroll.

Når ledere blir utsatt for og trent i mange ulike krisescenarioer lager de seg etter hvert noe som kalles for handlingsmønstre. Det gjør at de i større grad er i stand til å oppfatte det som skjer, og klarer å ta beslutninger og handle selv om situasjonen er usikker. Dette er noe som er overførbart til sivile ledere og organisasjoner, ved at de trener på krisescenarioer som kan ramme organisasjonen slik at de blir bedre rustet til å handle når krisen først oppstår.

De er enige om at sannsynligheten for at en leder klarer å takle de fleste kriser øker hvis de har vært gjennom en del scenarioer og trent på de.

5.2 Delkonklusjon 2: Organisering

Temaet organisering omhandler det mange av våre informanter har snakket om som svært sentralt ved ledelse av en krise; å jobbe i stab samt planer. Dette læres kun i Forsvaret og Politiet her til lands. Det å kunne lede ”bakfra” og kunne ha et overblikk regnes som svært viktig av våre informanter.

Det kommer også frem at planer som følge av risiko og sårbarhetsanalyser er helt avgjørende for at en krise skal kunne ledes på en god måte. Dette gjør lederen forberedt og gir han mulighet til å reagere raskt samt delegerer oppgaver. En slik plan forbereder organisasjonen og lederen på kriser og danner grunnlag for treningen.

Beredskapssjef i Oslo Kommune Jon Birger Berntsen mener at Forsvaret er spesielt gode på planer og at disse øves, og at dette kan være overførbart også til en sivil stilling. Weisæth nevner Forsvaret som en organisasjon med en tenkende motpart, og at strategisk tenkning er mer utviklet der. Kriser som ikke er uhell kan også forekomme i sivile bedrifter, og at man burde forberede seg på disse.

Flere nevner at det finnes flere likhetstrekk mellom den måten kriseledelse øves i næringslivet og den som trenes på i Forsvaret. Rømmerud mener at noe av grunnen til dette er at de som utviklet planverk og metode i næringslivet har bakgrunn i Forsvaret. Dette nevner også Weisæth. Rømmerud selv har utviklet en kriseplan for Coca Cola Norge der han i dag er konsernsjef, kommunikasjon og samfunnskontakt for Norge og Sverige. Her benytter de en trent krisegruppe dersom en krise skulle oppstå. En offiser i Forsvaret skal bli trent til å ha en analytisk tilnærming for å kunne komme frem til en egen plan for å håndtere en krise. Våre informanter nevner balanse mellom teori og praksis og å kunne ha en analytisk tilnærming som overførbart fra Forsvarets måte å utdanne og trene ledere på til en sivil lederstilling i en krisesituasjon. Også det å benytte seg av planer nevnes som viktig og overførbart. Dette er ifølge våre informanter allerede vanlig i mange bedrifter. Det nevnes derimot at sivile ledere ikke nødvendigvis har analytisk tilnærming til en krisesituasjon. En svakhet i det sivile er at de også ofte har for omfattende planer. Her har det sivile noe å lære, da Forsvaret er svært dyktige på å utvikle konkrete planer som er lette for en leder å forholde seg til.

5.3 Delkonklusjon 3: Lederoppgaver

Tema lederoppgaver går ut på hvilke oppgaver en leder burde inneha dersom en krise skulle oppstå. Her har våre intervjuobjekter nevnt det å kunne se for seg mulige scenarioer samt å ha en ansvarsfølelse i forhold til å lede bedriften i gode og vonde dager som viktig. Det å erkjenne krisen har blitt beskrevet som noe ledere bruker lang tid på i flere av våre dybdeintervjuer. Mye av kriseledelsen faller også på lederens evne til å kunne ta raske beslutninger, delegere arbeidsoppgaver, ta hånd om pårørende og skadde, samt kommunisere både til sine ansatte/ soldater og media.

Forsvaret blir ikke omtalt som eksperter på området: å vise følelser. Dette blir, spesielt av offiser Arne Pran samt Lars Weisæth omtalt som svært viktig. En leder skal være synlig, et symbol, og soldater eller ansatte vil føle en større lojalitetsfølelse og vilje til å ofre for sjefen eller bedriften dersom en sjef våger å vise følelser ved skader eller tap av liv. De nevner også at det å ta ansvar for krisen, og ikke skjule at man er involvert er en riktig krisehåndtering. Dette har vi et meget godt eksempel på blant våre informanter. Arne Pran stod frem foran pressekorpsset på direktesendt TV og tok ansvar for 16 døde soldater i Vassdalen ulykken. Dette har i ettertid blitt trukket frem som et ”kroneksempel på ledelse”, da han viste en åpenlys sorg for de døde soldatene. Pran fulgte i ettertid også opp pårørende. (fofo.no 2012).

Også Berntsen legger mye vekt på ansvar.

Forsvaret omtales som svært gode på å trene sine elever i å ta beslutninger, og dette sier flere informanter, deriblant Rømmerud, at er overførbart til en sivil stilling. Handlingskraft er svært viktig i en krisesituasjon.

Delegering er også svært overførbart. Dette gir lederen avlastning, samt motiverer de ansatte/soldatene som har en rolle i krisen. Å ikke delegere vil føre til stress, at folk blir apatiske og en følelse av å ikke ha kontroll over en situasjon. Lederskap defineres som å gjennom optimal bruk av andre, arbeider mot et definert mål. Weisæth mener norske ledere ikke er gode nok på delegering, men at de blir operative og vil gjøre tiltakene selv.

Delegering er også overførbart ved at stedfortredere for ledere skal kunne sin overordnedes oppgaver dersom denne personen ikke er til stede da krisen inntreffer. Det er fordi at ingenting skal være avhengig av at øverste leder er til stede ved en krisesituasjon. Det er viktig at dette øves.

Noe annet som er sterkt overførbart er Forsvarets fokus på kommunikasjon. Dette er noe som blir lagt vekt på allerede i førstegangstjenesten og ikke bare ved lederutdanningen. Klar kommunikasjon er noe flere av våre informanter legger vekt på, og det er ledere utdannet i Forsvaret godt trent på. Det er viktig å gi riktig informasjon løpende. Det skal også nevnes at mediehandling er noe våre informanter har nevnt som viktig at en leder har trent på. Dette trenes ved Forsvarets lederutdanninger.

Det å trene på å kunne reagere raskt i en krisesituasjon der man er leder er også overførbart fra Forsvarets lederutdanning til en sivil lederstilling. Alle våre intervjuobjekter sier treningen i Forsvaret, og spesielt øvelsene i stor grad gjør soldatene som har lederutdanning ved Forsvaret i stand til å oppfatte en situasjon raskt og kunne se hvilken krise det dreier seg om – også kalt mønstergjenkjenning. Dette gjør de som skal lede under en krisesituasjon i stand til å raskere sette i gang med tiltak i stedet for å bli ”lammet”. Man lærer i å gjøre en vurdering av krisen og handle deretter.

5.4 Delkonklusjon 4: Trene i organisasjoner

Temaet om å trene på krisescenarioer i organisasjoner handler om hvordan de øver og trener de ansatte i scenarioer som kan ramme organisasjonen.

Intervjuobjektene nevner at det er viktig å øve på krisescenarioer som kan ramme organisasjonen slik at de ansatte får en følelse av hvordan det er å stå midt oppe i en krisesituasjon og håndtere det. Når de ansatte har prøvd seg i en presset situasjon, står de bedre rustet til å lede på en konstruktiv måte den dagen krisen oppstår. Intervjuobjektene mener også at det er en klar sammenheng mellom det å trene i praksis og det lederen faktisk leverer og kvaliteten på det.

5.5 Delkonklusjon 5: Personlighetstrekk og egenskaper

Tema personlighetstrekk og egenskaper omhandler hvilke egenskaper og hvilken personlighet en leder burde ha ved en krisesituasjon ifølge våre informanter. Egenskapene som er nevnt er empati, tillitt å kunne kjenne sine egne styrker, svakheter og reaksjoner. At man har respekt for sine soldater eller ansatte, og at dette er gjensidig. Dette gjelder også lojalitet. Viljestyrke er også nevnt som en egenskap en leder i en krisesituasjon burde inneha. Vi er ute etter hvilke egenskaper som blir trent og lagt vekt på ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner som videre er overførbart til en sivil lederstilling i en krise.

Krisepsykologi beskrives som overførbart. Arne Pran jobbet selv for å få dette innført ved Krigsskolen for Hæren. Fokuset på krisepsykologi bør og kan overføres også til en sivil lederstilling.

Våre informanter har lagt mest vekt på evnen til å kunne kjenne seg selv og sine svakheter og styrker, og dette beskrives som den viktigste delen av en lederutdanning i Forsvaret. Dette skjer ved realistiske øvelser ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner. Det er viktig å kjenne til egne reaksjoner dersom en krise skulle oppstå, samt ha øvd på forskjellige felt slik som å lede på stedet, lede i stab osv. Dette gjør at man som leder er mer forberedt på egne reaksjoner, det skaper mindre stress og gjør at man lettere kan oppfatte informasjon og videre handle. Det blir lettere å forholde seg til en situasjon. Det nevnes også at teoretisk utdanning, om reaksjoner på stress, oppfatningsevne, tenkning, følelsesliv og atferd er viktig å kjenne til.

Informantene sier også at Forsvarets lederutdanning gjør deg mer psykisk robust, og gjør deg i stand til å handle til tross for at man for eksempel ikke har kontroll, er sliten og alene. Dette er overførbart til en sivil lederstilling.

Opperud nevner taktikk og strategi som en del av fagløpet ved Krigsskolen og dette beskrives av Karp som overførbart og nyttig til det sivile i en krise.

Kompetansenivå er avgjørende i en katastrofe og militær trening gjør en leder mer robust og forberedt når det kommer til tap av liv og farlige situasjoner. Forskning viser at det å bare ha vært igjennom førstegangstjenesten gir bedre katastrofeatferd. Dette er et godt eksempel på hvilken forskjell en lederutdannelse i Forsvaret kan utgjøre dersom en katastrofe skulle oppstå.

Flere av våre informanter forteller at det sivile har mye å lære av Forsvaret når det gjelder lojalitet til kolleger og sjefer, samt samholdet og tilhørigheten i organisasjonen. Dette nevnes i forbindelse med at mange arbeidsgivere opplever hyppige sykemeldinger fra sine ansatte.

5.6 Svar på problemstilling

Ut i fra temaene som har blitt belyst av våre informanter er trening en overførbart faktor fra Forsvarets lederutdanning til en sivil lederstilling i en krise. Det kommer frem i punkt 5.1, og det gjelder også trening i en organisasjon som nevnt i punkt 5.4, at umiddelbar tilbakemelding og evaluering er en overførbart faktor til en sivil lederstilling. De nevnte faktorene gjør at planer kan forbedres ved at man evaluerer øvelsen av et krisescenario eller en reell krise. Gjennom mye trening på forskjellige krisescenarioer vil lederen bli klar over egne styrker og svakheter. Lederen vil også utvikle handlingsmønstre og mønstergjenkjenning i forhold til kriser som gjør han i stand til å oppfatte en situasjon mye raskere.

Det å kjenne seg selv og hvordan man reagerer i ekstreme og uventede situasjoner, samt kjenne egne styrker svakheter, regnes som noe av det viktigste som er overførbart fra Forsvarets trening til det sivile. Dette er svært verdifullt i en lederstilling i krise. Det er viktig å ha evnen til å ta beslutninger selv om man ikke har kontroll, og trening gjør en leder bedre

rustet til dette. Teori og erfaring rundt stressreaksjoner gjør det lettere for en leder å forholde seg til en situasjon.

Informantene sier også at Forsvarets lederutdanning gjør deg mer psykisk robust, og at den gjør deg i stand til å handle til tross for at man er sliten, alene og ikke har oversikt. Dette er overførbart. Dette tilegnes blant annet ved mye trening og det er en del av utdanningsløpet ved Krigsskolen. Dette nevnes i punkt 5.5 at kompetansenivå gjør en leder mer forberedt. Forskning viser at bare førstegangstjenesten alene bidrar til bedre katastrofeatferd.

Det kommer frem i punkt 5.2. at det å utvikle planer for krigsscenarioer er en overførbart faktor. Planer gjør at lederen er forberedt og gjør det lettere å reagere og delegere oppgaver. Dette er Forsvaret spesielt gode på. Forsvaret har en god balanse mellom teori og praksis og det er noe som er overførbart. En leder burde ha kunnskap om for eksempel krisepsykologi og strategi i tillegg til praktisk trening. Dette nevnes også i punkt 5.6.

I punkt 5.3. kommer det frem at det å trene på å ta beslutninger gir mer handlingskraft. Dette legges stor vekt på i Forsvarets lederutdanning og det er overførbart til en sivil lederstilling i en krise. En leder skal være synlig, og skal i situasjoner som krever det ta ansvar for krisen.

Også delegering er svært overførbart. Delegering av ansvar gir lederen avlastning, og det motiverer ansatte/soldater å få tildelt oppgaver i en krise. Hvis lederen ikke delegerer ansvar vil det føre til stress, og ansatte/soldater kan bli apatiske og få en følelse av å ikke ha kontroll i en krisesituasjon. Delegering trenes gjennom mange praktiske øvelser i Forsvarets lederutdanninger. Det er også overførbart at stedfortredere for ledere skal kunne overordnede oppgaver dersom han ikke er til stede da krisen inntreffer. Grunnen til dette er at ingenting skal avhenge av at øverste leder er til stede ved en krisesituasjon.

Noe annet som er svært overførbart er Forsvarets fokus på kommunikasjon. Klar kommunikasjon er svært viktig i en krisesituasjon. Dette gjelder både internt i organisasjonen når en krise oppstår og eksternt til media og pårørende.

Til sist nevner punkt 5.5. Forsvarets unike måte å opprettholde samhold og tilhørighet til organisasjonen på som viktig og overførbart til en sivil lederstilling.

6.0 Litteraturliste

Bøker:

Caponigro, Jeffery R. 2001. Kriseskolen – Lederens håndbok i krisehåndtering. Hegnar Media AS.

Dyndal, Gjert Lage (red.). 2010. Strategisk ledelse i krise og krig. Fagbokforlaget. Oslo.

Eriksen, Jonas. 2011. Krise –og beredskapsledelse, Teamtrening. Cappelen Damm AS. 1. Utgave, 1. Opplag.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP. Høyskoleforlaget. 2. Utgave. Kristiansand.

Jacobsen, Jørn-Gunnar og Jon Birger Berntsen. 2008. Håndbok i beredskapsplanlegging og kriseledelse. Oslo Kommune Beredskapssetaten og Keystone AS. 2. Utgave.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, Per Arne Tufte. 2009. Forskingsmetode for økonomisk-administrative fag. Abstrakt forlag. 2 utgave 2005, opptrykk 2009.

Karp, Tom. 2010. Ledelse i sannhetens øyeblikk – om det å ta lederskap. Cappelen Akademisk. 1. Opplag.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal Akademisk. 2. Opplag.

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. Kvalitativ metode for merkantile fag. Fagbokforlaget. Bergen.

Postholm, May Britt. 2005. Kvalitativ metode. Universitetsforlaget. Oslo

Selnes, Fred. 1999. Markedsundersøkelser. Aschehoug. 4. Utgave.

Weisæth, Lars og Ragnar Kjeserud. 2008. Ledelse ved kriser. Gyldendal Akademisk. 1. Utgave, 2. Opplag. Oslo.

Aarset, Magne Vollan. 2010. Kriseledelse. Fagbokforlaget. 1. Utgave. Bergen.

Artikler:

Kapucu, Naim og Montgomery Van Wart. 2011. Crisis Management Competencies – The case of emergency managers in the USA.

Kapucu, Naim og Montgomery Van Wart. 2008. Making Matters Worse - An Anatomy of Leadership Failures in Managing Catastrophic Events

Moats, Jason B., Thomas J. Chermack og Larry M. Dooley. 2008. Using Scenarios to Develop Crisis Managers: Applications of Scenario Planning and Scenario-Based Training.

Ukeavisen Ledelse: Hærlig ledelse:

Opperud, Arne. Den moderne militære lederen. 06.01.12.

<http://www.ukeavisenedelse.no/herlig-ledelse/den-moderne-militere-lederen/>

Opperud, Arne. Oppdragsbasert ledelse. 03.02.12.

Johannessen, Odin. Oppdragsbasert ledelse. 02.03.12

Internett:

Store Norske Leksikon. www.snl.no

Krigsskolen. www.krigsskolen.no

Forsvaret. www.forsvaret.no

forsvaret.no/fmr/Sider/sivil-stotte.aspx Lest: 06.03.12.

forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/Viktige-oppdrag.aspx Lest: 06.03.12. Skrevet: 07.02.12

<http://forsvaret.no/utdanning-karriere/lederutdanning/om->

[lederutdanning/Sider/Lederutvikling-Sj%C3%B8krigsskolen.aspx](http://forsvaret.no/utdanning-karriere/lederutdanning/om-lederutdanning/Sider/Lederutvikling-Sj%C3%B8krigsskolen.aspx) Lest: 19.04.12. Skrevet:

16.04.12. Anders Mølster Galaasen. Intervju med Orlogskaptein Erik Bjørndal.

Forsvarets Forum. http://www.fofo.no/Ansiktet.b7C_w7vW1F.ips Lest: 07.05.12. Skrevet: 23.02.11. Arne Flaaten. Intervju med Arne Pran.

Kriseinfo Forsvaret. <http://www.kriseinfo.no/Beredskap/Beredskapen-i-Norge1/Forsvarets-bistand-til-det-sivile> Lest: 06.03.12. Skrevet: 19.01.12.

Inspirasjon:

Bacheloroppgave: ”Medienes påvirkning på en leders beslutninger – i krise”. 2010.

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppgaven vår er inspirert av utviklingen som har skjedd i Norge siden 22 juli i fjor. At det har blitt mer fokus på kriser og krisehåndtering. Vi så tidlig for oss Forsvaret som en organisasjon å skrive om da Forsvaret er en viktig ressurs for å støtte det sivile samfunnet dersom en krise oppstår. Dette førte til at vi tilslutt ønsket en problemstilling der det belyses hvilken nytteverdi en militær utdanning kan ha for en sivil leder i en krisesituasjon. Hvilke faktorer burde man legge vekt på for sivile ledere når det gjelder kriseledelse, og hvilken kunnskap burde sivile ledere inneha som ledere utdannet i Forsvaret har?

Vi ønsker å belyse hvilken kunnskap en ferdigutdannet militær leder skal inneha, spesielt når det gjelder krisesituasjoner og videre hva som er overførbart til en sivil leder i en organisasjon.

Problemstillingen vår er følgende:

- *Hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere når det gjelder kriseledelse?*

Spørsmålene som følger har vært tilpasset etter hvilken person vi har intervjuet og hva denne personen har som bakgrunn.

Jon Birger Berntsen

- Hvilken kunnskap må sivile ledere ha for å kunne håndtere en krise?
- Hvilken kunnskap må ledere, utdannet i Forsvaret ha for å kunne håndtere en krisesituasjon?
- Hvilke krav kan stilles til lederen, utdannet i Forsvaret i en krisesituasjon?
- Er det noe du har tatt med deg fra Forsvaret, av kunnskap og læring, i forhold til det å håndtere kriser?
- Hva mener du er god krisehåndtering? Og god ledelse under kriser?
- Hvordan kan en leder best mulig forberede seg og sin bedrift på en krise?
- Hvilke faktorer mener du er avgjørende for at en leder skal kunne håndtere en krise på en god måte?

- Hva mener du kan være overførbart fra Forsvarets måte å drive lederutdanning på, når det gjelder krisehåndtering, til en sivil leder/lederstilling?
- Kommunens beredskapsplaner, inneholder de øving og trening på ulike scenarier, slik at dere (forskjellige aktører) er godt rustet hvis/når det oppstår en krise? Er dette noe du har tatt med deg fra Forsvaret?
- Hvorfor tror du det er viktig å trene på mulige kriser/scenarier som kan oppstå? Og hvilken nytteverdi kan det ha/har det for lederen og bedriften hvis/når en krise skulle oppstå?
- Er det noen faktorer i kommunens beredskapsplaner som du mener kan være overførbare til sivile stillinger?
- Har din utdanning fra Forsvaret hjulpet deg i hvordan du har håndtert kriser (22. juli i fjor)?

Tom Karp

- Hvilken kunnskap må sivile ledere ha for å kunne håndtere uventede/vanskelige situasjoner?
- Hvilken kunnskap må ledere, utdannet i Forsvaret ha for å kunne håndtere en krisesituasjon?
- Hvilke krav kan stilles til lederen, utdannet i Forsvaret i en krisesituasjon?
- Hvordan kan man bedre lære ledere til å håndtere vanskelige og uventede situasjoner?
- Hvorfor er det viktig at ledere utvikler seg? Hvordan gjør de det? Hva skal til for at en leder klarer å utvikle seg?
- Hva mener du er god ledelse, i forhold til å lede i en krise/uventede situasjoner?
- Hva mener du kan være overførbart fra Forsvarets måte å drive lederutdanning på, til en sivil leder/lederstilling?
- Hva lærer ledere av å trene på kriser/uventede situasjoner?

Arne Opperud

- Hvilken ledelsesfilosofi har forsvaret?
- Hvilken kompetanse skal de ferdigutdannede ha innen kriseledelse og håndtering?
- Hvordan blir de opplært til dette? Praktisk / Teoretisk?
- På krigskolen for hæren: hvilke fag omhandler kriseledelse?

- Hvilke fag ved Krigsskolen og KS operativ og hvilken kunnskap mener du er avgjørende for at elevene innehar kompetanse innen kriseledelse?
- Hvilken trening ligger til grunne for at eleven skal kunne takle en krisesituasjon?
- Hvilke krav kan stilles til lederen (utdannet i Forsvaret) i en krisesituasjon?
- Hva mener du kan være overførbart til en sivil stilling når det gjelder kriseledelse?
- Ift. De kunnskapene som kreves av elevene som er ferdigutdannet ved Krigsskolen.
- Hva burde sivile ledere inneha av kompetanse som deres ferdigutdannede elever har Ift. Om en krise skulle oppstå?
- Hvilke faktorer er avgjørende for en leder for å kunne lede en krise på en god måte?

Arne Pran

- Hva mener du er god kriseledelse? Er det noen faktorer som er spesielt viktige for å kunne være en god leder/kriseleder i en krisesituasjon?
- Hvilke faktorer er avgjørende for en leder for at han skal kunne lede en krise på en god måte?
- Hva mener du kan være overførbart fra Forsvarets lederutdanning til en sivil leder, når det gjelder kriseledelse og krisehåndtering?
- Hva kan vi lære av den militære verden (Krigsskolen), og dens måte å utdanne ledere på, som kan være overførbart til sivile ledere/det sivile?
- Hvilke krav kan stilles til en leder utdannet i Forsvaret, i en krisesituasjon?
- Hvilken trening ligger til grunn i Forsvaret for at ledere skal kunne takle en krisesituasjon?
- Har din utdanning og erfaring fra Forsvaret hjulpet deg i forhold til hvordan du har håndtert kriser/uventede situasjoner som sivil leder (Kredittkassen)?
- Vi har lest en artikkel om deg i Forsvarets Forum – Ansiktet, og der står det at du sa *brigaden i Nord-Norge har bare én sjef, det er meg. Og dette er mitt ansvar*, foran et pressekorps like etter Vassdalen ulykken i 1986, og at disse ordene hadde stor betydning for din videre karriere. Hvorfor tror du det? Hva kan disse ordene ha å si, for en god leder?
- I samme artikkel i Forsvarets Forum – Ansiktet, så sies det at mange mente at måten du håndterte tragedien (Vassdalen ulykken) på førte til at kritikken som i ettertid ble reist mot Forsvaret ikke ble sterkere, hvorfor tror du det ble slik?

Stein Rømmerud

- Hva har du tatt med deg fra din utdanning i Forsvaret (Krigsskolen) til dine sivile lederstillinger?
- Hvordan har utdanningen i Forsvaret (Krigsskolen), formet deg som leder?
- Hva har du tatt med deg av erfaringer fra Forsvaret (Krigsskolen) til din sivile lederstilling?
- Hvilken kunnskap må ledere, utdannet i Forsvaret ha for å kunne håndtere en krisesituasjon?
- Hvilke krav kan stilles til lederen, utdannet i Forsvaret i en krisesituasjon?
- Hvilke faktorer mener du er avgjørende for at en leder skal kunne lede/håndtere en krise på en god måte?
- Hva mener du kan være overførbart fra Forsvarets måte å drive lederutdanning på, når det gjelder kriseledelse og krisehåndtering, til en sivil lederstilling/leder?

Lars Weisæth

I forhold til problemstillingen er du en ekspert på krisehåndtering, stress relatert til kriser og mestring av lederstress. Derfor ønsker vi å stille deg spørsmål som omhandler disse temaene.

- Hvilken kunnskap burde sivile ledere ha for å kunne utøve en best mulig krisehåndtering for sin bedrift? (*før krisen oppstår/når krisen har oppstått*)
- Hvorfor er det viktig med trening i å håndtere uventede situasjoner?
- Hvordan kan man bedre lære/trene ledere til å mestre lederstresset som oppstår ved en krise?
- Hvilke stressreaksjoner er det en leder kan få, hvis han ikke har trent på å håndtere uventede situasjoner/kriser?
- Hva er sentrale funksjoner ved krisehåndtering? Hvilke av disse funksjonene vil du si er de viktigste, hvis du skulle tatt ut for eksempel tre?
- Hvilke faktorer mener du er avgjørende for at en leder skal kunne lede/håndtere en krise på en god måte/best mulig måte?
- Vi vet at Forsvaret legger vekt på stressmestring, og det er noe sivile ledere også burde ha fokus på, hva legger du i ordet stressmestring? Og hvorfor mener du det er viktig?
- Du har vært sjefpsykiater i Forsvaret, hva mener du kan være overførbart fra Forsvarets måte å drive lederutdanning på, når det gjelder krisehåndtering, til en sivil leder?

Vedlegg 2: Transkribering av intervjuer

Transkribering: Intervju med Jon Birger Berntsen Beredskapsjef i Oslo Kommune

Mandag 14 mai. Klokken 14.00. Varighet: 31 minutter.

M: Ja! Jeg har jo sendt deg litt..

B: Det har du

M: Informasjon på mail. Denne oppgaven er jo litt inspirert av det som skjedde i sommer: 22 juli. At det har blitt litt mer fokus på krisehåndtering og kriseledelse som er tema i oppgaven vår. Og vi skriver om Forsvaret og hvilke, hva vi kan lære av deres trening og opplæring og hvordan man kan bruke det i en sivil stilling. Så.. sånn som du er er et godt eksempel på da!

B: Ja, takk. Mm.

M: Og hvilken nytterdi en militær utdanning kan ha i en sivil stilling. Så vi ønsker å belyse hvilken kunnskap en ferdigutdannet militær leder skal inneha, spesielt når det gjelder krisesituasjoner, og videre hva som er overførbart til en sivil stilling. Problemstillingen vår er følgende: Hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere når det gjelder kriseledelse. Skal jeg bare sette i gang med spørsmål?

B: Ja, det er.. Fyr løs!

M: Hvilken kunnskap synes du sivile ledere burde inneha for å kunne håndtere en krise på en god måte ?

B: De må være i stand til å kunne fatte beslutninger på det informasjonsgrunnlaget de til enhver tid måtte sitte med og hva som er forventet ute i systemet. Jeg kan nevne at når en større ting skjer, spesielt i Oslo, så settes det voldsomt mange staber rundt omkring.

M. Ja.

B: Alle disse stabene har behov for informasjon. Oslo kommune, bare i forbindelse med terroren i fjor så hadde vi ja, rundt 40 forskjellige staber til ulike tidspunkter men hverfall innledningsvis var det veldig mange steder også ble det øket litt etter hvert og så gikk det ned igjen til et mer sånn normalt nivå.

Men med 40 staber så kreves det at du til enhver tid er veldig klar med informasjonen du gir ut og at du fatter de rette beslutningene til rett tid slik at de andre stabene får noe å jobbe med. Så, ja det å fatte beslutninger ut ifra det grunnlaget du til enhver tid sitter med er en viktig .. en viktig.. kommunisere

M: Mm.

B: Så er det om å gjøre, selvfølgelig, å fatte de riktige beslutningene.

M: Ja det var det da. Ja vi har satt oss.. Vi har lest den beredskapsboken, den for Oslo kommune.

B: Ja.

M: Så vi har brukt den en del i oppgaven vår. Der står det jo ganske godt..

B: Kanskje jeg skal forholde meg til den da.

K: Går ann å snakke utenfor den og altså.

M: Jeg skal ikke dra inn så mye om den altså.

B: Nei. Det var denne her ikkesant?

M: Den er.. Ja! Akkurat den. Disse egenskapene som du nevner nå, det er vel noe du har lært fra militæret i stor grad? Eller fra Forsvaret.

B: Ja! Det var der jeg starta. Også mange år i politiet da.

M: Mm.

B: Men jeg har hatt mange år også i Forsvaret ved siden av politiyrket og ved siden av de andre yrkene jeg har hatt.

M: Ja.

B: Så det har vært ... (STØY) som sjef i Heimevernet ved siden av. Og det var jo en bistilling i forhold til den andre jobben jeg har.

K: Men er det noen da noen faktorer du eventuelt lærte i Forsvaret som du da har tatt med deg, kanskje både inn i politiet men også i.. sånn som nå, i den stillingen du har nå ? Om det er noen faktorer du lærte som var viktige i Forsvaret da som også har fungert f.eks. i forhold til 22 juli eller hvordan.. å håndtere andre vanskelige situasjoner.

B: Ja det er jo. Altså Forsvaret er jo veldig gode til å sette av staber. Til å jobbe ut i fra et sånt ledelsespunkt. Og det er en typisk sånn militær ting. Det har jeg definitivt tatt med meg, det å jobbe i stab og fordele oppgaver i en stab slik at alle har sine faste gjøremål og ut ifra det da kunne behandle masse informasjon på kort tid og kunne fatte beslutninger i et felleskap basert på også de andres kunnskap om det som skjer. Så stabsarbeid er en.. et viktig punkt her.

M: For å.. Hvis vi går tilbake til Forsvaret, når man lede en krisesituasjon der hva er det du tror de , hva som vektlegges der kontra det en sivil krisesituasjon? Hvis du er leder.

B: Altså i forsvaret så er det jo litt mer sånn.. hvis vi skal tenke ekstremt her da så blir det i pressede situasjoner at du må fatte beslutninger raskt, kunne ha en viss form for strategi, hvordan tenker du, hvordan skal jeg løse dette oppdraget. Og så kunne fatte beslutninger raskt etter hvert som du trer frem. Det er vel det det hele dreier seg om også i en krisesituasjon på sivil side, det er å oppfatte den situasjonen som du står oppi, kunne bearbeide den og fordele de riktige oppgavene og sørge for at ting skjer slik du har planlagt.

Mønstergjenkjenning

Følge opp og kontrollere. Jeg er ikke helt sikker om det var svar på spørsmålet , jeg prater meg litt bort

M: Jo det var det! Du svarer på flere ting så jeg må ... Hva mener du er en god krisehåndtering fra lederens side? Hvis du kan nevne noen faktorer.

B: Altså når enden er god.

M: Noen faktorer som du mener er avgjørende da ?

B: Ja altså tillitt er en faktor der. Det å ha tillitt til at systemet fungerer, tillitt til de du skal lede i dette systemet og ikke minst at du også har tillitt ut blant de du leder.
tillitt

M: Ja.

B: Det er nok kanskje noe av det viktigste. Også har jeg også ved tidligere intervjuer her sagt at dette med å sørge for at du har en øvet organisasjon. At du ikke setter sammen en rekke mennesker som ikke aner hvordan de skal opptre i en krisesituasjon, det er fryktelig dumt. Du må sørge for at de kjenner sine oppgaver, er øvet til å kunne ha de oppgavene i en krisesituasjon også, men ikke at de gjør så veldig mange andre oppgaver enn det de gjør i et sivile, eller i sitt ordinære yrke,

Trening

sånn som nå. Hehe. (Lyset går). Nå bannes det rundt omkring her for nå skrives det på e-poster og det ene og det andre som blir borte tenker jeg.

M: Uff da.

B: Men sånne ting er viktig.

M: Noe vi har fått med oss at Forsvaret gjør i veldig stor grad er trening sånn at du kjenner... får kjenne på hvordan du selv reagerer når det oppstår en krisesituasjon. Det har sikkert du vært gjennom ganske mye. Kan du fortelle litt hvordan du har fått bruk for det i din sivile stilling som du har nå?

B: Mm. Ja, altså vi har jo ikke hatt så mange situasjoner her i Oslo som har ført til at det har vært nødvendig å sette stab på et overordnet nivå . Den store hendelsen 22. Juli i fjor er jo den

vi snakker om. Og den kom jo som et sjokk på oss alle. Å forberede seg på noe sånt er jo hinsides, altså det er.. riktignok sitter vi i beredskapssetaten og prøver å se litt inn i glasskula, se hva er det som kan skje i byen her. Og det meste ser vi jo og forbereder oss på gjennom både trening, øvelser og planer. Men 22 juli var så spesiell så det har blitt sånn populært sagt at hvis vi skulle ha planlagt noe sånt i våre beredskapsplaner så ville vi nok ha blitt lagt i reimer alle sammen. Fordi at den var så utenkelig.

planer

M: Ja.

B: Bomben her i Oslo, og så den skytinga på Utøya var jo et i sum et stort sjokk. Så det... da tok det litt tid. Og vi også, i disse lokalene, ble hardt rammet med at alle vinduene her ble blåst inn. Og riktignok var jeg på ferie på det tidspunktet men når meldingene kom så var det et sjokk. Og da tar det litt tid før du ... men etter hvert som minuttene gikk så klarte du å få en liten oversikt over hva som hadde skjedd og visste at du hadde et apparat hjemme som var i stand til å kunne løse den situasjonen. Og i bunn og grunn så er de innledende fasene, de innledende timene de er å sørge for at politiet får best mulig bistand til å utføre sine oppgaver med å skadebegrense også få personer på sykehus er noe av det viktigste du kan gjøre innledningsvis.

M: Men det at du har fått den treningen du i Forsvaret f.eks og politiet som du har hatt, det ha helt sikkert gjort deg i stand til å ta det innover deg ?

B: Ja, igjen har vi dette med å jobbe i stab, jobbe sammen om et mål, en trenet gruppe, så stab, trening, øvelser er viktige elementer her for å kunne få dette til og ledelsen går ofte av seg selv da når du da har ansvaret for en stab som egentlig fungerer godt og som er trenet i situasjonen så går det av seg selv og da tar du avgjørelser i samarbeid med andre, og kun i de tilfeller du er nødt til å ta avgjørelser der og da at du står på mange måter alene men ellers så går du som et team. Derfor heter Oslo kommunes overordnede krisehåndtering krisehåndteringsteamet, ikke krisehåndteringsstaben. Ikke for det, det blir er jo stort sett det samme men vi har valgt å kalle det for det, et team.

Jobbe i stab/ trening

M: Hvis vi tenker en leder i en sivil stilling, hvilke verdier fra Forsvaret burde man, synes du, burde man ha overført når det gjelder trening av krisehåndtering. Og da ikke nødvendigvis en

sånn stilling som du har, for du må jo forholde deg til sånne ting hele tiden, men hvilke verdier burde man generelt også ha i sivile stillinger ?

K: Lederstillinger.

M: Ja, lederstillinger, når det gjelder krisehåndtering.

B: Mm. Nei igjen er jeg tilbake til utgangspunktet her med stabstrening, teamtrening, det å planlegge. Altså det var en amerikansk general som en gang sa ” The plan is nothing, planning is everything”. Så det å ha noen som sørger for at man har en plan, at denne øves, er godt kjent det er Forsvaret veldig gode til og det samme mener jeg kan overføres til sivile stillinger og krisehåndtering der. Hvis man starter med blanke ark den dagen krisen er et faktum, da har man et problem. Hvis man starter med voldsomme planer som er utarbeidet av en konsulent eller en person i firmaet som da har laget planene og satt det i hylla har man et voldsomt problem.

Den planen må være godt kjent av alle og den må være øvd. Og man må gjennom det og kjenne sine svakheter og styrker og kunne jobbe med de underveis i treningen spesielt. Når krisen er et faktum så skal ting gå på skinner. Det er Forsvaret gode til og det må vi prøve å overføre til det sivile samfunnet.

M: Når det gjelder kriselederen da, i forhold til det som kan kreves av en student utdannet i Forsvaret. Du nevner for eksempel tillitt. Det er jo også viktig i en krisesituasjon at du kan ha tillitt til de som er ansatt hos deg. Er det noen andre faktorer når det gjelder kriselederen?

B: Står i boka vår.

M: Okei.

B: Det er. Altså kommunen har noen verdier i forhold til dette med ledelse. Så brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt er fire gode i ord i denne sammenheng. Ja jeg kunne selvfølgelig si noe om den enkelte her men det synes jeg dere kan ta ut fra og skrive noe om hvis

K: Ja.

B: Hvis dere velger å gjøre det, for det er disse lederprinsippene som vi mener er viktige i denne sammenheng. Så hvis dere kan få fletta inn noe av det så ville jeg satt stor pris på at det kom inn i oppgaven.

K: Ja.

B: Ja men det er nok der allerede. Vi har brukt veldig mye av den boka. Selv om ikke alt sitter.

M: Har du noen tilleggsspørsmål?

K: Ja, jeg tenkte på det med at, fordi Forsvaret er veldig sånn at når de trener så går de tilbake etter øvelsen også går de på personer: Hvorfor reagerte du sånn? Hva fikk deg til å reagere sånn? Hva kunne du gjort annerledes og sånne ting.

M: Evaluerer.

K: Ja, at de evaluerer, gjør dere det på samme måte innenfor trening da?

B: Definitivt. Det er godt du tar opp det for det er et av de aller viktigste treningsmomentene. For det første så er det viktig at når du lager øvelser så må man lage øvelser som man er i stand til å kunne mestre, og ikke lage tenkte situasjoner som er helt håpløse å jobbe med. Du må lage noe som du er i stand til å mestre, og som andre skjønner at: okei jeg skjønner, jeg gjør det. Da sitter det mye bedre. Hvis du lager øvelser som går ut på å stresse de som du øver, la de få svette og sånn, altså det må du gjerne kunne gjøre i noen sammenheng, men det må være læring i det. Derfor så er det viktig at når øvelsen er avsluttet at du gjør noe Forsvaret kaller for hot-washup. Det er også en sånn umiddelbar tilbakemelding om det du har vært igjennom, også går det litt tid også evaluerer du hele greia. I Oslo kommune gjør vi det på samme måten. Det er direkte overført. Vi evaluerer, vi lager rapporter, og vi følger opp forbedringspunkter. Etter 22.7 så lagde vi relativt tidlig en evalueringsrapport som vi i beredskapsetaten da sørger for at hele kommunen deltok i. Når den evalueringsrapporten var ferdig og vi fikk satt opp: hva gjorde vi bra, hvilke forbedringspunkter har vi så fant vi ut at

det er vel så viktig å få med seg alle de gode tingene du gjorde og at det som var positivt. For hvis du kun konsentrerer deg om det som var forbedringspunkter så vil du fort komme ute og kjøre her. Ta med deg det positive og inn i den nye planen. Også er det viktig at når evalueringen er ferdig og du har fått opp alle og at du følger opp disse punktene og at du da går inn i planverket og endrer planverket på de områdene du mener det er viktig å endre.

Også at du følger opp videre. Så oppdatering av planverket, evaluering av situasjonen og oppfølging videre er viktige ting.

K: Er det noe du har tatt med deg fra Forsvaret og inn i beredskapsetaten eller er det noe som alltid har vært der eller er

B: Jeg tror det etter hvert er, ja jeg tror.. men kanskje litt mer den hot-washupen som vi kaller det. Det er mens det enda er, det er bare en time etter at du er ferdig. Da er det jo fortsatt veldig varmt, situasjonen. Og da kan du få ut mange gode momenter allerede da. Hvis du drøyer i noen dager etterpå så kan du glemme viktige ting som kan.. Så hot-washup først, så alle de gode punktene som du bringer videre inn i en totalevaluering.

M: Vi har snakket med nåværende krigsskolesjef for hærens krigsskole og han nevnte noe om viktige, altså fag som de har for å kunne, ja som bidrar til en god kriseledelse da. Når det gjelder en sivil leder, er det, du har svart litt på det; hvordan man kan takle en krise på en god måte som leder, men er det noe kunnskap man burde inneha mener du, for å kunne lede det på en god måte. Krisen altså.

B: Ja. Altså man må være bevisst som leder på at man har et ansvar også i en krisesituasjon og at man må være forberedt på å kunne gå inn i en krise og lede denne.

Det viktige er å tenke gjennom det på forhånd så ikke du står der den dagen krisen er et faktum og ; nei dette har ikke jeg tenkt på, uff a meg hva gjør jeg nå? Da er det ille vetdu.

M: Mm.

B: Så man må tenke igjennom det. Hvordan man.. altså du har noen som er født til å være leder. Altså, forstå meg rett når jeg sier det, det er ikke dermed sagt at, det er ikke alle som er født til det. Altså det er noe som man opparbeider seg etter hvert tror jeg. Så er det jo noen

gode ledere og noen dårlige ledere i dette her. Jeg tror nok de gode lederne til stadighet i igjennom det.. altså har det i tankene hele tiden at det er, okei jeg leder både i gode og vonde dager. Og de vonde dagene er krisen og det som der måtte skje og tenke gjennom en rekke situasjoner; hva gjør jeg der? Så det det bare du som leder som.. Du er ansvarlig. Du må stå til rette for det som er gjort. Og da må du tenke; tør jeg hvis det oppstår en situasjon her nå hvor pressen kommer og spør hvorfor gjorde du ikke ditten, hvorfor gjorde du ikke datten, og tør jeg da å stå i den situasjonen uten å være forberedt? Da må man være klar på; dette har vi forberedt, dette har vi gjort, vi har planen for ditten og datten. Også er det full forståelse for at du likevel kan bomme på enkelte punkter. Men å stå der rådlaus det blir ikke akseptert.

M: Noe annet du helt sikkert benytter deg av er vel delegering av oppgaver for å kunne ja, motivere og gi ansvar til de andre, og også avlaste deg litt. Det er også noe Forsvaret vektlegger?

B: Ja.

M: Kan du si litt om det i din stilling som beredskap sjef?

B: Jada, vi har organisert oss sånn her at vi har en assisterende beredskap sjef. Jeg peker inn der for det er der han sitter. Også har vi faste gjøremål. Også er det slik at slik det skjedde 22 juli i fjor så var mange av oss borte. Og det var ikke bare nestemann på lista men enkelte steder så var det neste der igjen også. Og da er Norge i feriemodus. Men det er viktig at du har med deg alle på laget. Og at alle har øvd. At det ikke bare er jeg som øverste leder som øver på mine oppgaver men min stedfortreder også har øvd på det samme. Og det hadde vi da gjort her, så måten du organiserer det hele på er viktig. Fordele oppgaver på forhånd og ha stedfortredere i disse stillingene. Også at du har et bredt og godt kontaktnett å spille på videre, og det internt i organisasjonen og eksternt ut mot andre. Så vår oppgave i beredskapsetaten i kommunen er å sørge for at kommunen er best mulig forberedt på å kunne starte krisehåndtering i en tidlig fase, men opp mot det så er det også viktig å ha kontakt med alle våre samarbeidspartnere som utenom kommunen vil være politiet i første omgang men også sivilforsvaret, Forsvaret, Heimeværnet her i Oslo, de andre nødetatene. Du har sykehusene og sykehusberedskapen osv, osv. Så at kontaktnettet er der og at det er etablert på forhånd. Å begynne å ringe rundt og spørre om ting den dagen ting skjer og da aldri ha snakka med han som sitter i andre enden det kan også føre til problemer som er helt nødvendig.

Presse, mediehåndtering har etter hvert blitt viktigere og viktigere og det å få ut informasjon til publikum kan være vel så viktig det som å gå inn i selve krisehåndteringen som sådan for å skadebegrense hvis det er en ting som er i ferd med å utvikle seg. Bruke de rette kanalene.

M: Du har svart på veldig mange spørsmål.

B: Ja så fint.

Transkribering: Intervju med Lars Weisæth Mandag 7 mai 2012. Klokken 12.00. Varighet: 52 minutter.

K: Vi kan jo fortelle litt om hva bakgrunnen for oppgaven vår er da. Den ble inspirert av 22 juli i fjor, , og at det har blitt mer fokus på kriser og krisehåndtering, og da så vi veldig tidlig for oss forsvaret som en organisasjon som vi hadde lyst til å skrive om fordi de er en viktig resurss for å støtte det sivile samfunnet når det oppstår en krise og at vi hadde litt kontakter i forsvaret. Også ønsket vi da en problemstilling som kunne belyse hvilken nytteverdi en militærutdanning kan ha for en sivil leder i en krisesituasjon.

L: En sivil leder?

K: En sivil leder ja. Og da hvilke faktorer man da burde legge vekt på for sivile ledere når det kommer til kriseledelse.

L: Ja.

K: Mm. Så da var det litt sånn at vi ønsket å belyse hvilke kunnskaper en ferdigutdannet , en militær leder skulle inneha, og spesielt når det kommer til krisesituasjoner. , og hva som er overførbart til en sivil leder i en organisasjon. Du blir på en måte vår ekspert. , innenfor krisehåndtering og stressrelaterte kriser. Problemstillingen vår er jo som følger at: Hva kan vi lære av forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere når det gjelder kriseledelse?

L: Mm.

M: Vi snakket med Krigsskolesjefen på fredag

L: Åja!

M: Og fikk litt informasjon fra han

K: Direkte om hva de gjør av trening og sånne ting i forhold til kriseledelse og utdanningen dems.

L: Mm. Og den skriftlige oppgaven, når skal den være ferdig da?

M: 1 juni.

L: Juli?

M og K: Juni.

L: Juni ja, så dere har mai da.

M: Ja, hehe.

L: Ja, og hva heter den oppgaven da, hva har dere kalt den ?

M: Den har vel ikke noe navn, ennå.

L: Nei

K: Det blir jo på en måte, det er jo en bachelor i salgsledelse og markedsføring , det er hele bacheloren vår, det den går på, , også har jo vi da valgt ledelse og spesielt kriseledelse da. Vi har hatt noen forelesninger innenfor kriseledelse.

L: Ja. Var det så at dere hadde sett denne boken som jeg har skrevet om?

K: Mm. Den har vi hatt som pensum.

L: Det var sånn dere fant frem til meg.

K: Ja.

M: Ja og veilederen vår synes også det hadde vært kjempespennende om vi hadde intervjuet deg så han foreslo det også.

K: Mm, det stemmer.

L: Ja! Hvor skal jeg begynne hen..

K: Ja vi har jo noen spørsmål som kan hjelpe deg å starte. Da har vi f.eks første spørsmål som er: hvilken kunnskap burde sivile ledere ha for å kunne utøve en best mulig krisehåndtering for sin bedrift, både før krisen oppstår og når krisen har oppstått. Vi kan ta første først.

L: Ja altså. Beredskap. Det er jo i dag å tenke på hva som kan skje i morgen eller om fem minutter. Og evnen til å forestille seg risiko. Det er jo en viktig egenskap. Og da er det jo sånn her til lands da at kommuner for eksempel er pålagt tre oppgaver og det gjelder nok store virksomheter også og det er det vi kaller ROS da altså risiko og sårbarhetsanalyser. Hva kan skje her, ikkesant? Oppgave to det er å lage planer for situasjon A, B, C. Og oppgave 3 det er øving. Og det er der forsømmelsen ligger. De fleste har etter hvert blitt ganske flinke til å gjøre risikoanalyser og også til å lage planer men det skorter på øving. Når det gjelder planer så er det ofte svakheten at de er altfor store. Altså hvis det er en tjukk protokoll som står i bokhyllen så er den ikke brukbar altså. Du må gjerne ha det også men du må ha et ark der det står sjekklister. Altså 12-15 poeng. Fordi når noe skjer brått så blir du gjerne litt forvirret ikkesant og gjerne litt satt ut, og det er viktig da å komme i gang og gjøre de riktige tingene i riktig rekkefølge. Men som sagt; evnen til å forestille seg hva som kan skje den ser ut til å være litt avhengig av om hvis det skjer, hva kan jeg da gjøre? Du må altså bygge opp en forventning til deg selv og en overbevisning til deg selv om at skjer det så er det viktig at jeg gjør noe. Og at jeg er rimelig trygg på at jeg kan gjøre det og det. Det er ganske vanlig at man da glemmer at samfunnet har ganske mye å stille opp med. Hvis du jobber i en bedrift for eksempel eller er ordfører i en kommune så har du mye mer enn det du rår over ikke sant. Og

man er egentlig et lite tannhjul da i et stort maskineri. Ja. Og da er jo spørsmålet; hva er det jeg kan gjøre bedre enn alle andre ? F.eks hvis jeg leder en bedrift: hvilke fortrinn har vi ? Og det var jo avgjørende i regjeringskvartalet at vi valgte den her bedriftsmodellen. Altså at arbeidsgiver tar ansvaret. At man bruker alle resurssene i de 17 departementene på å opprettholde helsen til de ansatte og til å bedre den for de som sliter. Når 2000 kontorer er ødelagt ikkesant, hos 4000 ansatte, så er jo arbeidsmiljøet en ganske stor utfordring. Men alternativet her det hadde jo vært å si at nei dette får helsevesenet ta seg av. Men i stedet så er det altså helse, miljø, sikkerhetsavdelingene i departementene som trækker til da. Så det å vite hva slags, hvilken situasjon er dette her ? Utøya for eksempel var da det vi kaller en fjærnkatastrofe for familiene. Familiene bodde spredt ut over hele Norge ikkesant. Hadde det vært en lokalsamfunnskatastrofe så ville jo familiene ha vært der. Nå tjente jo Sundvollen som er informasjonstøttesenter, et sted hvor alle nære pårørende kunne vise til og være. Den typen klar tenkning altså, om hva trengs her er viktig. En annen vurdering som vi gjorde det var jo at både de på Utøya og i regjeringskvartalet hadde jo en tilhørighet til et stort felles sosialt system; AUF eller da det å arbeide i regjerings og departementsapperat ikkesant? Altså en viktig tilknytning. Og vi vet at hvis man greier å ivareta felleskapet og bruke det så tåler vi mye mer. Så jeg vil nok si at en, det å ha tenkt igjennom på forhånd .. Hvis det er et charterfly for eksempel så er det ganske stor forskjell på om det er .. er det et fotballlag med supporter gjengen sin ,for da kommer de alle fra samme sted. Er det et vanlig rutefly så vil det jo være utlendinger og nordmenn ikkesant, fra veldig mange steder i Norge. Og hvordan det håndteres da, hvordan familiene ikkesant, det vil da være forskjellig. Sånn at ja. Det å ha tenkt på forhånd og ha laget planer og gjerne ha øvet planer.. Ikke.. Man trenger jo ikke øve på de sjeldneste som kan skje men det som er felles for store hendelser i Norge etter 2. Verdenskrig er at vi har ikke hatt fantasi til å forestille oss dem altså. Det er i grunn bare flyulykker man.. de skjer som man venter. Men kielland ringgen.. at et ben på en oljerigg skulle rives av det hadde man altså ikke regnes med kunne skje. Nei. At det antagelig var en passasjer som startet en brann. At passasjerene .. har man tenkt på det ?

Det som er spesielt med militært lederskap da det er det vi kaller de tre K-er. Kommando, kontroll, kommunikasjon. Og det skaper orden i kaoset altså. Ja. Kommando, kontroll, kommunikasjon. Det er magiske ord for en... Og kommando innebærer at du jobber gjennom andre, også må du ha noen andre. Lederskap definerer vi jo som, gjennom optimal bruk av andre og at vi arbeider mot et definert mål. Det vanligste vi ser hos norske ledere i kriser det er at de blir operative. De får en veldig trang til å gjøre ting selv. Mens det å arbeid gjennom

andre da.. ikkesant.. de er ofte opphisset vetdu og man har et behov for å liksom få ut noe. Ja. Men risikoen med det er jo at man kan være uten leder. Altså noen må arbeide med hodet ikkesant. Og det trenes man jo da til i Forsvaret da, fra befalskolen og Krigsskolen og Stabsskolen ikkesant til hva er ledelse. Og da er det jo ledelse: f.eks å lede et lag ja, mot fare. La oss si det er brann ikkesant eller det er norsk tropp i Afghanistan som skal i angrep. Da leder man altså på et helt grunnleggende nivå. Det neste ledernivået det er jo, ledelse og det å lede på stedet. Da leder du nok mer bakfra. Ikkesant? Du skal styre og det var det lederskapet i Norge som utviklet seg på slutten av ellevehundretallet. Kong Sverre var den første som ledet bakfra. Inntil da så hadde. I krig så hadde nok kongen løpt først. Det er ikke ufarlig. Også har du ledels i stab. Og det er det nok få steder i Norge du kan lære. Du lærer det i forsvaret og til dels i politietaten. Det å arbeide i stab. Veldig spesielt form for arbeid og med helt spesielle utfordringer. Så en militær leder da, vil både da vært utdannet til å lede mot fare ikkesant, lede altså et lite lag med alt det det innebærer hvor samholdet i laget kanskje er det aller viktigste. Dette at man stoler på hverandre. Så har du da ledelse på stedet, sånn som en brannsjef for eksempel er uteøver. Hvis det er en brann ikkesant hvor man da ikke selv er i innsats mens da å ha oversikt altså, det å kunne styre da ofte komplekse situasjoner. Også er det.. Om du sitter i stab da sitter du langt unna og styrer kanskje gjennom telefoner, ofte sms og, eller radio og sånn.

M: Er det det det vil si å lede i stab; at du styrer langt unna?

L: Ja altså ved virkelig store hendelser, så må, la oss si et sykehus da, sykehusledelsen i en katastrofesituasjon, da har sykehuset en stab som skal ha oversikt over hvem har vi sendt ut ikkesant, hvor mange har kommet inn nå? Det er de som da vil betjene mediene. Vi har altså en informasjonsmedarbeider ikkesant. Men poenget med å sitte i stab er at da er du ikke i innsats altså. Fordi evnen til å tenke vetdu. Fremover. Du skal være litt beskyttet for at du da skal få helikopterblikket. Hvis du er i innsats da, hvis du er røykdykker skal du ikke tenke på noe annet akkurat der og da. Ja. Men det å vite at du har noen bak deg da som har oversikt ikkesant, det er veldig viktig. Og under krig da og katastrofer så må man altså lage sånne strukturer som dette her. Jeg fant jo da en studie i 1976 av en stor eksplosjon som ligner egentlig litt på det som skjedde 22 juli, bortsett fra at dette skjedde i en industribedrift, at de som hadde gjort førstegangstjeneste i militæret greide seg bedre. De hadde altså bedre, det vi kaller katastrofeatferd. Altså evne til å bevare fatningen i en situasjon hvor, som er ganske overveldende. For eksempel du blir trent til å tåle smell ikkesant, sterke inntrykk blod og...

Så det, det var vel første gang man fant at den viktigste faktor som bestemmer hvordan du reagerer midt oppi en katastrofe er kompetansenivået. Altså det å møte fare altså. Og tap. Og det er jo spesielt med militær trening da at man, siden krigen innebærer det ikkesant. At det, at man skal være mest mulig robust da. Og få kontroll da med disse naturlige overlevelsereaksjonene vi har. Dette med kamp og flukt og det å bli lammet. Underkastelse eller tilknytning. Det er liksom nedlagt i hjernen vår. At vi har altså, angrep da, ikkesant, det er jo en offensiv strategi. Flukt er en defensiv. Begge kan være riktige ikkesant. Eller det å bli lammet det er, det gir deg jo tid til å vente da, du handler ikke overilt. Det å ikke gjøre noen ting kan være kanskje det aller vanskeligste. I gisselsituasjoner så er det viktig å ikke gjøre noen ting. Bare vente. Få tiden til å gå. Å det å tåle det da, hvis det kanskje er utolmodige journalister eller pårørende ; gjør noe da, gjøre noe da!

K: Det er vel derfor kanskje forsvaret har en fordel der ? At de som blir da utdannet i forsvaret har mye av den treningen. At de går igjennom mye av det her. At de har fått kjente på det før.

L: Ja

K: Enn vanlig lederutdanning som på en måte ikke har den treningen.

L: Ja. Altså hvis du er utdannet i forsvaret skal du ha sett det meste ikkesant ved realistiske øvelser og vi har jo funnet ut at det å være med på en sånn stor øvelse reduserer stressreaksjonene dine i en virkelig situasjon med 30%.

M og K: Oi.

L: Ja. Og det viktigste er at du får kanalisert kreftene dine. Altså du har et oppdrag som du kan utføre. Hvis du er forvirret ikkesant, hva forventes av meg? Hvis du ikke blir satt i gang med noe, og bare er der, kanskje til og med ansvarlig, det er forferdelig vetdu. Det er helt forferdelig. Så, nå er det jo en del forskning på hvordan beslutningsprosessen er hos eksperter da i ekstreme situasjoner i forhold til ??? HVA SIER HAN HER 16.12. og det ser ut til at det som går igjen er at hvis du er veldig erfaren så kan du mye raskere oppfatte situasjonen. Du trenger liksom ikke den lange tiden; hva er dette og bli informert om alt mulig. Du har erfaring så du tar den veldig tidlig.

K: Mm.

L: Ja. Det er jo mye man kan snakke om her. Altså en krisesituasjon er jo en situasjon som har et potensiale for å bli katastrofal. Derfor gjelder det å løse krisen ikkesant. I tide. Og da er det jo noen viktige prinsipper i Norge da, det vi kaller nærhetsprinsippet, altså at det er de som er der som skal håndtere krisen. Og at de som har ansvaret til daglig også skal, det er ansvarsprinsippet da. La oss si det bryter ut en epedemi så er det altså de som er trent i kommunen og i fylket som skal håndtere det ikkesant. Men så søker de gjerne råd på folkehelseinstituttet. Som er vår nasjonale kompetanseinstutisjon. Hvis de trenger det. Men nærhet og dette med ansvarsprinsippet er viktig ja, at man ikke tro at det skal komme noen utenfra og ta denne byrden fra en.

K: Også tenkte vi også da; hvorfor.. du svarte litt på det i sted, men hvorfor det da er viktig med å trene i å håndtere da, uventede situasjoner, kriser?

L: Ja. Jeg vil si at forståelsen for trening og øving er mye større i Forsvaret enn i det sivile. Det er et stort problem i det sivile at øvelse koster penger. Et sykehus for eksempel; hvis du skal øve så må de stoppe virksomheten. Og da taper de penger ikkesant. Ja. Men det er så inngrodd, igjen, i Forsvaret altså, at det du ikke har øvd på det kan du ikke. Også legger man ofte da inn overraskelser også. Nå er jo et annet trekk ved Forsvaret det er at du har en tenkende motpart. Politiet og Forsvaret ikkesant, har fiender. Som jo har sin egen strategi. Hvis du derimot sloss mot været bare.

K: Ja.

L: Ja, eller forutsett at det er et uhell. Ikkesant. Så har du.. Derfor er det vi kaller strategisk tenkning mye mer utviklet i forsvaret da og politiet. Det vi kaller taktikk og strategi altså. Fordi, når du har en tenkende motpart så må du være lurere enn dem ikkesant. He he he.

K: He he he.

M: Men det kan en sivil leder også ha, så de burde jo..

L: I marked, det er klart i konkurranse og økonomisk sammenheng så har man det. Og det har jo vært sabotasje ikkesant. F.eks at matvarer har vært forurenset av konkurrenter. Og hvor det kan ta litt tid for å skjønne at dette er ikke et uhell altså.

K: Nei.

L: Jada. Joda, markedet har nok sine egne. Det er en interessant parallell det altså.

K: Mm. Men hva kan da eventuelt være, som du kan mene da, kan være overførbart fra det og Forsvarets lederutdanning til da, eller.. hvordan de utdanner ledere på da som kan være overførbart.

L: Ja det å mestre egne stressreaksjoner. Det å bli kjent med seg selv i krevende situasjoner. I tillegg til til at du skal ha en teoretisk utdanning om hvordan vi reagerer på stress ikkesant, hvordan oppfatningsevenen vår, tenkningen, følelsesliv, atferd kan påvirkes av stress, så skal du altså ha lært deg selv å kjenne ved at man skaper realistiske situasjoner. F.eks alle offiserer på Krigsskolen blir jo utsatt for en sprengning. Jo høyere opp i Forsvaret du kommer ikkesant, jo mere realistiske øvelser da. Man utsetter jo befalskoleelever for mer enn man gjør ved førstegangstjenestegjørende. Og krigsskolekadetter blir utsatt for mer enn befalskoleelever. Og det at man vet at nå kommer det en voldsom eksplosjon, når du ligger litt i dekning da, det, da blir du altså trent i hvordan puster jeg ikkesant. Hvordan kan jeg redusere virkningen av en eksplosjon på meg. Og et å bli.. Ja.. At man blir fortrolig med slike forhold. Jeg oppdaget at det som heter strategion i det gamle Athen i antikkens tid. De hadde ikke tak over hodet. Altså generalers hovedkvarter da i bysentrum i Athen, de skulle jobbe i friluft. Og hvorfor det? Er det det at de skal minnes på krigens kår? Ikkesant?

K: Mm.

L: Og det er det ene kanskje. Det andre er at du skal dele dine soldaters kår. Så laksjmoatmosfæren på sjøkrigsskolen vetdu, ikkesant, hvis man sitte langt fra bølgene, og blod og tårer og alt det som krigen innebærer. Du skal hverfall ha vært der for å vite hvordan har de det nå som er der ute. Men det å mestre egne reaksjoner da på stress og særlig hvordan det påvirker din beslutningsprosess. Fordi lederens beslutninger vil jo avhenge av altså hvordan påvirker det min oppfatningsevne for eksempel? Hvor mye vil jeg greie å ta inn av

informasjon? Hvilket inntrykk gjør den på meg? F.eks å få høre om omkomne eller savnede. Alt det der, hvordan oppleves det å miste kolleger. Og da vil jo Krigserfaring selvfølgelig mer enn noe annet da gi den beste opplæringen. Det å være leder og miste folk du har sendt ut for eksempel er en ganske spesiell påkjenning altså. Men jeg vil nok si det at det å lære seg selv å kjenne i alle mulige situasjoner ut i felt, som leder på stedet, som leder i stab, under realistiske øvelser det er kanskje den viktigste del av utdanningen altså. At man blir fortrolig med situasjoner som sannsynligvis aldri kommer til å skje. Slik at man mye raskere greier å respondere på det. Og at man har, forventer eller er fortrolig med reaksjoner man selv får og har lært å mestre dem.

K: For da, hvis en leder da ikke har erfaring i, eller å har trent på kriser da, eller uventede situasjoner, hva slags stressreaksjoner er det da den lederen eventuelt kan få? Sånn i forhold til en som da har trent på det da.

L: Ja, og hvis du ikke har vært i situasjoner som ligner så er det ikke sikkert du er fortrolig med hvordan du reagerer vetdu. Noe annet da, i Forsvaret, det er jo det vi kaller emosjonelt lederskap. Altså en... emh.. hva skal vi si.. hva er det man ikke lærer på det juridiske fakultet da eller markedshøyskolen eller handelshøyskolen. Ja. Det å lede en situasjon hvor mange dør. Kong Olav for eksempel oppe i Vassdalen, han kjente jo alle de døde soldatene. Ja. Når du møter etterlatte da og hører dialekten så hører du, så vet du hva sønnen het ikkesant. Den type lederskap er viktig og i Forsvaret så.. du må jo forbrede soldatene på at de mister kamerater ikkesant. Og at jeg som leder mister mine folk. Så det å vite hvordan man leder i situasjoner med tap altså. Og det gjelder også sårede. For jeg har sett i det sivile liv at, la oss si etter transportulykker eller industriulykker så har lederen undervurdert den betydningen han eller hun har når det gjelder f.eks å møte etterlatte eller gå på sykehuset. Og det tror jeg kommer av at de tror dette er en slags faglig oppgave. Ja. Altså ledere undervurderer det vi kaller overføringene. Altså de sterke følelsesmessige behov som vi alle har til ledere og som ofte er overført fra det mor og far i sin tid betød for oss. Og som særlig i krisesituasjoner blir viktige. Jeg tror ledere har en tendens til å se på seg selv som andre mennesker altså. Også glemmer det at som leder så er jeg også et symbol. Ja. Og da blir du tilskrevet mange ting vetdu. Ja. Helst for godt da. Og det å leve opp til den symbolrollen det er lederskap. F.eks i hvordan man snakker på vegne av felleskapet. Og ikke bare seg selv. Noe som kanskje Forsvaret har vært dårligere i trening til det er å vise følelser. De er så trente i å kontrollere

følelser vetdu. Ja. Men jeg vet ikke om dere er så unge så, dere husker ikke Oberst Prans Tv - intervju etter Vassdalulykken?

M: Vi skal møte han i morgen!

K: Mm.

L: Å! Ja.

K: Vi skal faktisk intervjuer han i morgen.

L: Åja.

M: Så jeg tenkte på det med en gang du sa det med å vise følelser. Han har visst fått... Vi har ikke sett det.

K: Vi har ikke sett det nei.

L: Ja, ja.

M: Men vi har lest om det så det var morsomt at du sa.

L: Jada. Fordi Rønning Tollefsen som er en gammel idrettsvenn av meg, han var NRK-korrespondent oppe i Troms. Og gjorde dette intervjuet med Pran. Som da helst snudde, etter noen minutters intervju i fjernsynet snudde befolkningens oppfatning av ”hva er en militær leder”. Det var nemlig i ferd med å bli laget et bilde av at de var trente til å kommandere soldater i døden ikkesant. Så det at han da kunne vise sorg altså. Og det mange ikke vet det er at det å gråte faktisk ble betraktet som veldig maskulint tidligere.

M: Åja.

L: Ja. Altså en offiser som begravde sine soldater og ikke gråt ble sett på som svak. Sterke følelser ble sett på som styrke. Feminiseringen av gråten og privatiseringen av gråten den er et relativt nytt historisk fenomen.

K: Hm, sier du det.

L: Ja. Og det, når menn gråter vetdu så er det ikke krokodilletårer ikkesant. Det er ikke hysterisk.

M og K: Nei.

L: Gråt. Men du kan si at hvis du er soldat og du er i krig, og du ser at din sjef gråter under en feltbegravelse, hvor man har mistet da, soldater ikkesant. Så vil nok det, tror jeg, øke den soldatens vilje til å risikere mye for sjefen. Ja. Det er noe helt annet å bevare følelsesmessig kontroll i kamp, ikkesant, det er viktig, og det er jo menn da selvfølgelig trent til. Og det bør nok kvinner trenes mer til. Altså det å ha følelsesmessig kontroll når det gjelder. Så kanskje menn kan lære litt mer av kvinner når det gjelder å kunne slippe følelser til når det er plass til det.

K: Mm

L: Ja. Så soldater er selvfølgelig spesielt trent da til å tåle frykt. Ikke gi etter for flukttrang, men til å se når en retrett er nødvendig. Ja, uten å føle at retrett er et nederlag, men at en riktig disposisjon ikkesant. Og en god offiser han skal da både kunne være offensiv, gå til angrep, kunne foreta en retrett, og vente og se. Altså de viktigste, skal vi si.. holdningene da. F.eks, hvis jeg blir angrepet av en journalist, er det verdt da å svare på det? Skal jeg overse det? Ikkesant. Eller skal jeg flykte? Heh. Eller svare med samme mynt? Ja. Det som tok litt tid for meg, jeg skjønnte faktisk det her at dette med kamp, flukt og det å bli lammet det er ikke bare atferd. Det er også, avspeiler seg på hva slags person du er, altså hvordan du tenker. Om du har en offensiv karakter så å si altså. Og helst så skal man da kunne både offensive strategier på det området i denne situasjonen, mens her er vi defensive ikkesant, og på det området der så gjør vi ingenting, der venter vi og ser. Det er ganske krevende altså. Nå har jo sivile sjefer i flere generasjoner vært rekruttert mye fra Militæret, ikkesant. Veldig mange sivile sjefer har jo befalsutdanning. Og fordi alle nordmenn hadde.. Norske menn hadde militær tjeneste så tror jeg nok inntill i dag at mye av dette har vært en del av vår nasjonale kultur. Det gjelder også våpenkulturen ikkesant. Men nå, for eksempel leger nå, fordi vi har så mange kvinnelige studenter så lærer leger mye mindre om krig enn før.

M: Åja.

L: Og det har vi prøvd å kompensere litt ved å legge inn litt mer om krig i studiet men det er klart det kan ikke erstatte ett års militær tjeneste vetdu.

K: Nei.

M: Så sånt sett så kan man jo spørre om nasjonen, det at vi har skrumpet inn Forsvaret, som jo er landets største skole. Rekruttskolen ikkesant, som jo var en, det er jo en virkelig meltingpot altså, det er vel ikke noe sted i Norge hvor forskjellige klasser har vært blandet så mye som på rekruttskolen. Og nå er jo den omtrent borte. Uten diskusjon. Fordi vernepliktstjenesten er jo blitt minimalisert ikkesant.

K: Hva er grunnen til det?

L: Det har med det å gjøre at det å fortsatt verneplikt, det koster jo fryktelig mye.

K: Åja.

L: Eh, du skal lære opp hvert årskull ikkesant. Også er det det at moderne krig stiller nok større krav til profesjonalitet og utdanning. Men hva nasjonen har tapt altså, hvor mange unge menn er det kanskje som har blitt reddet unna mors skjørt, ved å måtte reise hjemmefra som 19-åring og underkaste seg disiplin. Det er jo første gang i livet man gjør noe for andre vetdu, og ikke seg selv. Altså stille opp for samfunnet. Så det ... Kameratskap da, egenytte, det å ofre seg for hverandre, for det, den viktigste bærebjelken man har i krig det er samholdet altså, i den militære avdelingen. Og når det gjelder for eksempel dette problemet Norge har med sykemeldinger. Kan man lære noe av, hva gjør en løytnant i Afghanistan da for å få med seg soldatene sine i angrep? Så det å gå på en farlig jobb. Kan man overføre noe av det man har lært der og praktisert der til Norske bedrifter? Norske arbeidsplasser?

M: Helt sikkert.

L: Ja. Det viktigste er nok lojaliteten ovenfor arbeids, altså, kollegene. Hvis du vet at du er absolutt nødvendig vetdu.

M og K: Mm.

L: Lojaliteten ovenfor avdelingen og kameratene. Og der er jo det militærets sjef da symbolet på. Og tidligere så ga vi jo navn vetdu, det var bataljonen Kjøs ikkesant. Altså avdelingen fikk navn etter sjefen. Det gjør vi ikke lenger. Men dette med samhold, forpliktelser, lojalitet, og selvfølgelig at man har forpliktet seg da. En uniform vetdu gjør jo at du ikke har noe valg. Når du velger uniformen, så har du foretatt et viktig valg altså. Og det gjelder jo enhver uniform men særlig den militære da. Er du offiser så innebærer jo det at samfunnet kan kreve av deg i krig at du skal risikere livet ditt. Ennå mer enn med vanlige soldater.

K: Men sånn som Forsvaret, de legger jo veldig vekt på stressmestring, som du snakket om, og det er jo noe sivile ledere også burde legge mer fokus på også.

L: Ja.

K: I bedrifter. Men hva legger du i ordet stressmestring, fra forsvaret?

L: Ja, du kan si at hvis du har stresspåkjenningen som kommer utenfra da, ikkesant, det kan være at markedet blir borte, produktet ditt ikke lenger er etterspurt ikkesant, eller en fiende eller hva som helst, så, stressmestring det er det som da kommer imellom påkjenningen og reaksjonen din. Ja. Det er ikke nødvendigvis slik at en trussel for eksempel skal skape en stressreaksjon. Noen vil kunne oppleve det som en utfordring i stedet for som en trussel ikkesant. Og mestring da det er, mestring av stress da det er. Det viktigste er jo det vi kaller reell kontroll. Og det innebærer at du løser oppgaven. Du kan slukke brannen altså. Reell, da har du reell styring og kontroll ikkesant. Det krever jo utstyr, kompetanse osv. Og det har vist seg at hvis du bare kan gjør litt fra eller til, i en svær situasjon så trenger det ikke ha noen spesiell betydning i det hele tatt men hvis du bare kan gjøre litt så får du en uforholdsmessig høy grad av opplevd kontroll. Opplevd kontroll altså. Ja. Og det hjelper deg. Umåtelig. Ja. Du kan være midt i en kaotisk situasjon, midt i en krig eller katastrofe, så kan denne følelsen av at, som er irrasjonell da, av å oppleve kontroll kan være helt avgjørende for at du holder ut. Og da er det, det å finne det lille du kan påvirke da, altså av reell kontroll som ser ut til å være nøkkelen. Kognitiv kontroll det er den tredje formen for kontroll, det er at jeg vet hva som vil komme. Jeg vet hvordan dette kommer til å se ut. Eller, la oss si etter en operasjon da så har jeg hørt kirurgen fortalte meg at jeg kommer til å få de sterkeste smertene etter to timer. Så

når det da skjer, så.. eller flykapteinen har varslet om turbulens om to minutter ikkesant, når det da skjer, så får man jo øket tillitt, og blir ikke unødige skremt, av hva, ikkesant, hva er dette?. Så kontroll er nesten alfa, omega altså. Kommando og kontroll, altså være der du kan være der du kan påvirke. Og kommunikasjon, som da ikke bare er informasjon ikkesant. I Forsvaret så er jo det å være krystallklar veldig viktig

M: Ja.

L: Ja. For eksempel når vi sier giv akt, attention!, ikkesant, det ligger jo i selve ordet, det er for at soldaten skal være våken og følge ordre. Mange tror det har med disiplin å gjøre og sånn, men egentlig er det for å sikre seg en rask reaksjon, at du er våken når du får ordren. Og det er mye sånt som man kanskje tar for gitt da. Men kommunikasjon altså, fordi krig, war, det heter jo fog of war. I krig så vil det alltid bli mye tåke. Og man har kanskje en fiende som prøver å lage tåke ikkesant. Og feilmeldinger og disinformasjon og forvirring. Da er klar kommunikasjon helt avgjørende. F.eks at man da gjentar en ordre for å vise at en oppfattet. Og sånne ting sluntres det nok med mye mer i det sivile samfunnet altså. Så fordi Forsvaret er bredt på ekstreme situasjoner da så kan man si at det er der man har sin styrke da. Ja. Skal vi se, det er disse tre k-ene, kommando, kontroll og kommunikasjon.

K: Men for eksempel i krisehåndtering, hva er det som er sentrale funksjoner da ved selve krisehåndteringen ?

L: Mm. Ja. Da må vi jo definere krise ikkesant, at krise er en alvorlig trussel mot helt grunnleggende verdier. Og jeg har vel skrevet også i den boka der at i fredstid da, så er det jo liv og helse, den viktigste prioriteringen ikkesant. På annenplass kommer miljø, på tredje plass kommer da penger, altså materielle verdier og på fjerdeplass kommer omdømme. Men jeg har inntrykk av at omdømme i dag. Med medierådgivning og alt sånn, blir prioritert veldig opp altså.

K: Ja.

L: Ja. Og dette med, det vet vel dere alt om da, hva slags image man har, av et produkt eller en virksomhet.

K: Ja, vi lærer jo nesten at det er det viktigste på en måte, omdømmet da. Vi lærer på en måte, noe at det viktigste til en bedrift, å ikke miste det, eller å klare å opprettholde det hvis det skulle skje noe.

L: Ja, men hvis du ikke.. Jeg husker i SAS da jeg oppdaget at, sånn rundt 1990

Banker på døren

L: Skal vi se..

K: Hm, hvor lenge har vi hold på?

L: Tiden går fort.

K: Ja.

Intervjuet avbrytes av en dame ang. Et intervju.

L: Det var bare NTS som ville ha et intervju om obduksjonsprotokollene.

M: Ja! Mange som vil intervju deg altså.

L: Ja vel, det er vanligvis ikke, da men .. skal vi se, hvor var vi hen?

M: Det var, emh, noe med SAS

L: Omdømme?

M: Ja, omdømme

L: Ja, jo, altså hvis du ikke har løst de tre første problemene, asså jo det var da jeg oppdaget, rundt 1990 så oppdaget jeg at SAS, hva var formålsparagrafen hos SAS ved flyulykker? Jo det var å ivareta SAS sine interesser. Det innebar blant annet man skulle male over SAS-logoen, de døde skulle flys hjem av Lufthansa ikke SAS, altså man skulle distansere seg fra ulykken

K: Oi.

L: Det var latin ca 43.40 på 50-60 tallet det der. Og da jeg fikk skrevet om paragrafen til at SAS skal gjøre alt for å bistå i redning ikkesant, ta seg, støtte sårede, skadede passasjerer, og ta spesielt ansvar for etterlatte og familier. Også langt ned på listen så kommer da dette med ??? flyreiser ikkesant, business and the crisis, hvordan få Gardermoen til å fungere når det har skjedd en ulykke der. For ellers så vil jo tusenvis av mennesker ikkesant, ja. Men altså det beste omdømmet, viser det seg, hvis man sier: dette er vår ulykke.

M: Ja.

L: Ta ansvaret altså. Ja. Så der har tidene endret seg ganske kollosalt altså. Derfor på ?? da, noen stod og drev og malte over SAS-logoen så virket det jo helt mot sin hensikt.

K: Hehehe.

L: Ja, paragraf som man hadde glemt å stryke det der altså.

M: Da kan man jo ikke stå for det som har skjedd for å si det sånn.

L: Nei, men for eksempel da når det gjelder forgiftede matvarer ikkesant, og man vet ikke hvorfor, la oss si et barn dør da, og det var vel Gilde som hadde dette har var det ikke det?

M: Mm.

L: Det er jo fryktelig vanskelig. Fordi det å spore smittekilder kan være av og til umulig. Men altså når liv og helse er truet så blir Alvoret i situasjonen helt spesiell og da vil fikse mediestrategier falle til jorden altså. Men, altså omdømme er jo viktig selvfølgelig. Det gjelder jo ikke bare fordi du har noe å selge men også fordi du trenger tillitt. Helsevesenet trenger tillitt ikkesant. Men hvis man sier at 80% av krisehåndtering er PR, å løse informasjonskrisen, så vil jeg si at da det, da snakker vi om medieinduserte kriser. For det finnes jo mange kriser ikkesant, som bare er skapt av mediene. Men hvis du snakker om der liv er truet eller går tapt altså så er det noe helt annet. Eller store miljø. Men selvfølgelig det kan være viktig sånn som det Shetland, oljelekkasjen og dette norske skipet der, at en oljeforsker minner om at olje er et naturprodukt. Det finnes i jordskorpen. For du vet vi er

mye reddere for menneskeskapte produkter vetdu. Hvis noe er naturlig, så er det jo naturlig da!

K: Ja, ikkesant.

L: Ja, så det kan være riktig å sette ting litt på plass altså og bruke fornuftige uttrykk. Ja. Det er ikke... Det å være litt retorisk er absolutt en fordel altså. Man snakker ikke om likene ikkesant, men om avdøde og..

K: Men hadde du ett med stressreaksjoner (til M)

L: Jo det var dette med de tre mestringsformene

K: Ja!

L: Det ene er, hvis du virkelig er stresset da, så er det bruk av medmennesker, altså kolleger, kollegastøtte for eksempel, ikkesant. Altså det vi kaller det sosiale nettverket ditt. Så er det måter å tenke på. F.eks da jeg da jeg glemte å lukke bakdøren på en bil jeg kjørte her for litt siden nå, da smalt det noe fryktelig vetdu nedi veien, for jeg tok da speilet på en annen bil.

K: Oi, uffå.

L: Ja, forferdelig. Det kostet meg noen tusenlapper, men da tenkte jeg; Så bra at det ikke var en syklist.

M: Ja!

K: Ja, ikkesant.

L: Jeg greide faktisk å bli lettet altså. Jeg så for meg at jeg skulle kjørt ned ...hva slags vei?? Ca 3.50 veien med åpen bakdør altså sidedør på motsatt side ikkesant og tatt en syklist. Det ville jo ødelagt hele livet mitt. Det er altså måter å tenke på. At du.. Terror for eksempel da, at du i stedet for å bli redd så kan man velge å bli sint.

K: Mm.

L: Behersket sinne ikkesant eller ja. Altså å.. Man kan styre sine tanker altså, og ikke grave seg ned i pessimisme og sånn. Den andre.. tredje måten da det er aktiviteter. De fleste av oss vet jo at hvis jeg gjør det og det så hjelper det. Det får være frimerkesamlingen eller en musikkklåt, en joggetur.

M: Er det noe de lærer om i Forsvaret eller, sånne måter å takle det på?

L: Ja, jeg tror det, når du blir stresset under øvelser vetdu. Så... særlig da på Krigsskolen hvor man har dette stridskurset hvor du går en hel uke uten søvn. Det er jo... det er faktisk et viktig poeng, for det har jeg sett ofte i det sivile liv at man har ikke respekt for søvn altså. Nei man står på gjerne to døgn i strekk vetdu også vet man ikke hvor redusert man er kognitivt. Som leder så.. det er jo ditt hode vi er avhengige av. Kroppen din trenger ikke søvn men hjernen din trenger søvn. Så det man lærer da, på det kurset der, det er hvilken fryktelig virkning en søvnmangel har altså. Du får respekt for søvn, så man skjønner at det er ikke feigt å gå å legge seg, tvert i mot. Du må ha fire timer hver natt for å holde det gående over tid. Dette er veldig viktig militær kunnskap. Og lederens søvn er den viktigste. Vi andre som skal bare, hvis det blir skogbrann, de som skal bære tungt utstyr fra A til B de kan være en hel uke uten søvn, men de trenger væske, kalorier og litt hvilke kanskje. Men hjernen trenger søvn. Og når jeg ser på lønnsforhandlinger f.eks hvor man sitter døgn etter døgn altså, og fatter viktige beslutninger med hodet under armen???????. Nå har du jo noen som sover hele tiden da, vet jo det men det er . Det har jeg også sett mange ganger da at ledere som blir.. de blir grepet av hanesyndromet. Det syndromet hanen har, at han ikke tørr sove ikkesant, for den tror jo da at hvis den ikke får sagt sitt kykkeligky så står ikke solen opp. Litt av et ansvar.

K: hehe, ja.

L: Ville du våge og sove hvis.. ja? Altså ledere kan bli så... Alt kommer ann på meg! Åh, åh! Ikkesant. Og hvis du da ikke har øvet og skjønner at du må delegere ikkesant , at du må ha et strategisk hjørne hvor du får fred til å tenke. Jeg skal ikke ta telefoner for jeg er leder. Jeg skal ikke la meg intervjuet av hvem som helst ikkesant, for du har da andre ting som er viktigere. Altså i det hele tatt den prioriteringen der er særdeles viktig altså. Ja. Nei men du da tror jeg faktisk at jeg må avslutte jeg da.

K og M: Ja, vi har fått alt vi trenger.

K: Alle spørsmålene er besvart

M: Dette var helt supert.

K: Og mer enn det.

L: Det er ikke så lett å svare kort på sånne spørsmål som eh..

K: Nei, men det er jo bare bra egentlig , det er jo bedre det enn å svare for lite

L: Ja. Men dere får ha lykke til da!

K: Tusen takk!

L: Dere får sende meg oppgaven.

K: Ja! Det kan du få.

M: Det kan vi gjøre. Vi har mailen ikkesant?

K: Ja! Vi bruker den mailen som er...

Transkribering: Intervju med konserndirektør for kommunikasjon og samfunnskontakt i Coca Cola Enterprises Norge AS, Stein Rømmerud. 16.mai klokken 13.30. Varighet 43 minutter.

K: Si litt om bakgrunnen til oppgaven. Den ble jo litt inspirert av det som skjedde 22.juli i fjor, og at det stadig blir med fokus på kriser, krisehåndtering og kriseledelse og sånne ting. Og da var på en måte Forsvaret den organisasjonen vi valgte å skrive om fordi de er jo en stor ressurs til samfunnet hvis en krise skulle oppstå. Og da hvilken nytteverdi utdanning i Forsvaret kan ha for sivile ledere da, og de som har gått ut av Forsvaret. Og hva vi kan lære av Forsvarets måte å drive læring og trening på som da kan være overførbart til sivile stillinger og sivile ledere. Også da hvilken kunnskap sivile ledere må inneha i forhold til det at de er utdannet i Forsvaret. Vi vil helst vite hva som kan være overførbart av den kunnskapen du innehar fra å ha vært i Forsvaret.

S: Høres greit ut

M: Så bra

K: Så bra

K: Ja, så problemstillingen vår lyder som følger, hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere når det gjelder kriseledelse, og krisehåndtering?

S: Ja, det er spennende. Og jeg tror jo, men det kan vi jo finne ut av i løpet av samtalen også, men jeg tror det er mange likhetstrekk mellom den måten kriseledelse trenes i næringslivet med den måten som kriseledelse trenes på i Forsvaret. Det kan hende er fordi at det er veldig mange av de som etter hvert har utviklet både planverket og metode i næringslivet har Forsvarsbakgrunn, så det kan være noe der altså. Men nå skal ikke jeg foregripe begivenhetens gang her, dere får bare, dere må bare styre meg hvis vi styrer helt av her (3:30)

M: Nei, men du tror, altså det er jo mange i Forsvaret, fra Forsvaret som har en sivil stilling, du tror at det, at det har blitt mer planer og mer forberedelse til en krise, at det kan ha noe med det å gjøre?

S: Ja, jeg tror det. Jeg er litt usikker på hvor vi skal begynne her, men for min del så, da jeg begynte her i Coca Cola i 2002, så fikk jeg også fagansvar for krisehåndtering, og hos oss så dreier det seg i veldig stor grad om det som er produktrelatert fordi det er så store verdier innbakt i merkevare styrken vår, at hvis man håndterer en krise for dårlig, en krisesituasjon for dårlig så er jo den åpenbare nedsiden enorm, sånn rent i kroner og øre, hvis man mister tillitt og mister både kjennskap og merkevare hva skal jeg si, styrke, gjennom en dårlig håndtert krisesituasjon, så får det enorme følger, og det jeg oppdaget da var at det planverket som lå her, både når det gjaldt beredskapen, hvordan man skulle håndtere en krisesituasjon og alt det her, mangla. Så jeg utviklet da en beredskapsplan som jeg mente var den vi trengte dersom vi fikk en situasjon og etter hvert så ser jeg at den metodikken kommer nå også internasjonalt gjennom Coca Cola systemet, det er i praksis akkurat den samme tilnærmingen, og det som er interessant er at jeg kjenner igjen planverket, jeg kjenner igjen tankesettet egentlig da, fra Forsvarstilnærmingen, men det er ikke så rart for det er en veldig klassisk problemstilling, altså, i Forsvaret, hvis du tenker krig, krise, så starter man alltid med en slags situasjonsvurdering, prøver å samle en gruppe som skal håndtere dette, som har den kompetansen, både den formelle kompetansen og den real kompetansen du trenger for å håndtere det, så gjør man en situasjonsanalyse, hva er det som har skjedd nå, hva kan årsaken være til at det har skjedd, hva er worst case scenario, for det kan som regel gå litt verre en der man står, også må man finne ut, hva er best possible outcome av den situasjonen vi har nå,

hvordan kommer vi oss dit og da er det en del drivere og en del barrierer for å komme dit. Og det er den tilnærmingen, den veldig analytiske tilnærmingen der, en sånn situasjonsanalyse som jo offiserer i Forsvaret trenes i, altså kortest mulig egentlig, raskest mulig komme fram til en egen plan for å håndtere en utfordring, enten da en krise, eller det er en situasjon, en beredskapssituasjon, enten det er noe som skal skje, at man må forsvare deg mot noe, eller det har oppstått en eller annen situasjon, eller man skal faktisk planlegge og ta en avdeling i et angrep, så er det akkurat den samme tilnærmingen. Det er ikke noe hokkus pokkus i det for det er akkurat det samme som skjer, når man planlegger her på lengre sikt og, vi skal sette oss ned i dag med ledergruppa for Norden og lage neste års business planer, så er det faktisk litt av den samme tilnærmingen bare at ting er trukket litt mer over tid, det er en grundigere analyse, det er et grundigere stykke arbeid, men prosessen er veldig lik da, så nå i dag så har vi en gjennomarbeidet modell i Coca Cola systemet som rett og slett går ut på at man har en trent krisegruppe i hvert enkelt av de landene vi opererer, en person som har ansvar for den gruppa og den er satt sammen av fageksperter, så for vårt vedkommende her så består den krisegruppa av meg som lederen, så har du administrerende direktør, så er det en kommersiell direktør også er det en kvalitetssjef også er det han som er leder for produksjon og supply-chain hos oss, det er gruppa. Og hvis vi får et scenario, si for eksempel at vi får en telefon i dag om at det er folk som har blitt syke på grunn av ett av våre produkter, da vil den gruppa samle seg også vil vi gjøre en situasjonsvurdering, vi vil bruke, vi har et rom som er rigga for det, der vi har whiteboard og alt det utstyret vi trenger, kartverk, planverk, radio, tv, alle de tingene vi trenger for å kunne håndtere det. Da vil vi bruke det veldig aktivt, de veggene, få opp situasjonen, prøve å finne ut hva som har skjedd, hva kan årsakene være og hvordan kommer vi oss ut av det, og hvordan forebygger vi et sånt worst case scenario. Og da trener vi en gang i året på det, der vi får inn ekstern hjelp og rett og slett driller på hvordan vi skal håndtere det, slik at vi gjør en simulering, en gang i året på et scenario, det kan enten være produktrelatert, eller det kan være andre typer krise scenario, for eksempel en bombetrussel eller en stor ulykke med mange ansatte eller andre ting da, brann.

M: Så dere har planer for det også, ikke bare produkt...

S: ...Ja, så planverket vårt er ganske omfattende, det er en egen perm med alt av definisjoner og en steg for steg prosesser på de ulike scenarioene som vi kan havne opp i. Det er en del felles med de andre landene som sagt, tilnærmingen er lik, definisjonene er like og måten vi øver på er veldig likt. (8:35)

K: Men har dere sånn, i Forsvaret så har de når de trener, sånn øyeblikkelig evaluering etterpå, den gangen dere trener i året har dere sånn, okei, hvorfor reagerte du sånn, hva skjedde nå, sånn at dere blir klar over hvordan du reagerer på det selv, i en krise

S: Ja, fordi det som er bra med sånne praktiske øvelser da, er at man kan skru opp temperaturen og tempoet, for eksempel så er ofte media håndtering en veldig viktig del av hvordan man håndterer dette her og det å da spille inn medieintervjuer som er live, altså vi skaffer inn journalister eller folk som spiller journalist med et kamerateam eller flere som står på døra her, mange telefoner som ringer samtidig slik at man får en følelse av å stå midt i situasjonen, få opp temperaturen, få folk til å svette litt, og man ser da hvordan de håndterer det presset og stresset, det gjør jo at man kan gi en veldig god tilbakemelding etterpå for du ser i praksis hvordan folk håndterer det, noen blir kalde og håndterer bra, andre blir frenetiske og det blir dårlig struktur, men det som er veldig viktig er at folk få føle litt på den følelsen før det smeller sånn at man vet litt mer om hvordan man selv reagerer, og det så vi jo nå på, alle disse historiene som kommer fra Utøya også, noen er programmert på en måte fra naturens side til å håndtere sånne typer stresssituasjoner bedre enn andre og det, om det da går på intuisjon eller om det er andre egenskaper, det er vanskelig å si men, men de som har øvd på det, det er hvert fall min erfaring at de som har øvd på det og som virkelig har prøvd seg i en pressa situasjon, de står bedre rustet til å kunne opptre på en konstruktiv måte den dagen det smeller. Desto oftere man øver på det, desto større mulighet, tror jeg da, at det er for den gruppa som vi har satt sammen håndterer det her på en bra måte. En ting er hva individene gjør, men det er også den derre gruppedynamikken, for du er helt avhengig av å kunne spille på lag fortsatt selv om det begynner å bli vanskelig, selv om folk begynner å bli slitne og begynner å føle på det, så må det kunne være et fornuftig samspill der, og da er det for sent egentlig å øve på det den dagen det smeller, altså hvis man har trent på det i fredstid, om man kan kalle det, det da, så vil det være en styrke som regel. (10:44)

M: Fra øvelser på Krigsskolen og lignende, så har jo du fått kjenne litt på hvordan du reagerer når du opplever stress, er det noe du merker at du på en måte mestrer i disse øvelsene eller om det skjer noe her i selskapet ditt eller i Coca Cola, at du takler det bra da? (11:07)

S: Jeg tror at jeg hvert fall har større forutsetning for å takle det bra enn mange av de som blir kasta inn i rollene her, fordi, nettopp på grunn av den bakgrunnen. Det er veldig vanskelig å

skape så stor grad av realisme at du får virkelig testet det helt ut, men, blant annet på Krigsskolen så får man prøvd hvordan man opptrer som leder under hardt press over lang tid, de har et stridskurs som varer i 8-10,12 dager som det er full trøkk på og du får nye oppgaver hele tiden, det er lite søvn og det er lite mat, det er høyt fysisk aktivitetsnivå hele veien, og det gjør jo etter hvert at man blir litt sløv, man blir trøtt, og da ser man veldig raskt hvor mye dårligere beslutninger man tar og man begynner å kjenne igjen de symptomene, og da lærer man seg også noen sånne stressmestringsteknikker som jeg tror er veldig nyttig å ha med seg videre nesten uansett, og det ser jeg jo at, det gode gamle militærlederskapet, det, når det er høyt tempo, det er stor grad av kompleksitet og konsekvensene av en feil beslutning er veldig store, da krever det veldig tydelig ledelse også, og det tror jeg er noe som er vanskelig å lære på skolebenken ellers, det må man utvikle i praksis, og der tror jeg Forsvaret har en fordel fordi man får hele tiden utøvd praktisk lederskap, man får umiddelbar feedback, enten man er på Krigsskolen, eller man er ute ved avdeling eller i utlandstjeneste så får man umiddelbar feedback på de beslutninger man tar, den måten man motiverer de rundt seg på, hvordan man får med seg folk, da ser man umiddelbart om det fungerer eller ikke. Og det tror jeg, når man gjør det over mange år, så tror jeg at det gjør noe med din egen stil også, du blir mer bevisst på hvordan du påvirker andre personer da, i et sånt type gruppesamspill og det må være nyttig bakgrunn og egenskap å ha med seg inn i håndteringen av et krisescenario. Tror jeg da.

(13:00)

K: Men er det noen faktorer du, eller sånn som de stressmestringsteknikkene, har du noen eksempler på de, eller er det noen faktorer du absolutt har tatt med deg fra Forsvaret og inn i den sivile stillingen du har nå, i forhold til ledelse og kriseledelse? (13:14)

S: Ja, jeg tror blant annet det her med å klart definere roller på forhånd, det er en viktig del der, det er mange i næringslivet som famler litt, så det er litt udefinerte roller, så klar rolleinndeling, hva slags oppgave har du i krisegruppa, hva skal du tenke på, hva er ditt bidrag til den gruppa, det er det ene. Det andre er, klart skille mellom når man er i en analysefase og man diskuterer løsninger og når man går til gjennomføring. Fordi det som ofte skjer i sånne type grupper er at man blir sittende for lenge å diskutere, det blir en slags konferanse om hva slags situasjon man har, hvorfor har det oppstått, hvem har skylda, som ikke løser noen ting. Så det må være korte, veldig effektive møter der man kommer til klart definerte oppgaver som delegeres, med en tidsfrist og folk går ut, løser det, også kommer man heller tilbake igjen, så heller hyppige møter, kort, enn få møter som varer lenge. Og det har

vært, det ser jeg at, i utgangspunktet, at ofte i næringslivet så har ledere en tendens til å måtte dra ut sånne typer prosesser og man skal, det kan være forsvarsmekanismer, at man skal forsvare seg og sitt eller det har skjedd en eller annen feilvurdering, det er egentlig helt uinteressant når man står oppe i et sånt type krisescenario, da må man få løst det, og det gjør man ikke ved å sitte der, det gjør man ved å handle og da, jeg tror at den der, at man tar med seg den handlekraften inn og får satt i gang ting, tydelig og delegere oppgaver og folk får noe konkret å jobbe med istedenfor å sitte å ha en eller annen debatt som er helt uinteressant i den situasjon. Det tror jeg er helt klart noe som er trent da, når du kommer ut etter ni år i Forsvaret som jeg hadde, du er vant til at det er, det er viktig å få tatt beslutningene og komme seg videre, nesten bedre å ta feil beslutning enn å ikke ta noen beslutning. (14:57)

M: Det er interessant

K: Mm, har utdanningen i Forsvaret påvirket deg som leder, måten du leder på?

M: Også i denne stillingen

S: Ja, jeg tror det altså. Man har, jeg hadde hvert fall litt kompleks når jeg kom fra Forsvaret og skulle inn i næringslivet fordi, den der stereotypen som mange har, det at du er høyrøsta og kortklipt og kjører et lederskap som er veldig sånn, jeg vil, du skal lederskap, og det er en fordom som Forsvaret fortsatt sliter litt med, men sannheten er faktisk at, særlig Krigsskolen som lederinstitusjon har lenge satt situasjonsbestemt lederskap på kartet og trent ledere i å tilpasse lederstil til situasjonen og til de du skal lede, fordi folk er skrudd sammen så utrolig ulikt, og jeg tror at det faktisk var en styrke jeg hadde med meg, for blant annet det året jeg var i Forsvaret i Nord-Norge og hadde rekrutter med ut på en hard vinterøvelse for eksempel i indre Troms, 18-19 åringer som i utgangspunktet ikke er motivert for å være der, de vil heller være hjemme hos mor og spise kjøttkaker og surfe på nettet, enn å drive å bære rundt på et gevær og gå på ski i indre Troms, da merker du det veldig på kroppen, hva er det som, hvordan motiverer du en sånn type gruppe, hvordan kan du som leder bidra til å gjøre den situasjonen så bra som mulig, da nytter det ikke å kjøre klassisk militært lederskap som folk tror pågår i Forsvaret da. Og der har Krigsskolen, både gjennom teori og praksis, gjort hvert fall meg mye mer bevisst på hvordan det lederskapet jeg utøver påvirker de folka som er rundt meg. Du blir mer åpen for det, du har en kraftigere radar på de signalene du får fra folk rundt deg også tilpasser du deg der etter, men jeg merket at når jeg kom ut fra Forsvaret så var jeg litt redd for å at jeg skulle bli møtt med de fordommene, og det gjør jo også at pendelen slår veldig over da, du er litt redd for å noen ganger være for tydelig, det blir veldig sånn

konsensus leder i starten og jeg merka selv i starten at jeg famlet litt med å finne min egen lederstil etter jeg sluttet i Forsvaret og begynte i næringslivet, nettopp på grunn av det. Men etter hvert så kanskje du føler deg tryggere i rollen og du kan teste litt ulike teknikker også ser du at, ah, det funker jo faktisk ikke bare med rekrutter eller med andre offiserer, det er en lederskapsteknikk som også fungerer i praksis andre steder da. (17:28)

M: Jeg har et spørsmål, de kravene som man stiller en ferdigutdannet elev ved Krigsskolen for eksempel, det er jo mye kunnskap og erfaringer som de skal ha, hvilke krav synes du også en sivil leder burde stilles?

S: Ja...

K: I en krisesituasjon da

S: Ja, i en krisesituasjon ja... Det som er svakheten med lederutdanningen i på en måte de sivile universitetene er jo at man, man får jo en overdose av teori, det betyr at man helt sikkert er veldig sterk på, som regel da, det teoretiske lederskapet. Det som jeg synes er veldig spennende og unikt med lederutdanning i Forsvaret er at du får miksen av teori og det å prøve deg i praksis og at du blir veiledet i det, også når det begynner å røyne på, altså i en simulert krisesituasjon da og det er, det er nok kanskje det som jeg har sett hvert fall på de gangene vi har kjørt kriseøvelser her, ofte så tester vi også med back-up personer, alle i gruppa har sine back-up personer, folk som da skal kunne steppe inn dersom, enten det er et langvarig scenario sånn at folk må ha hvile eller at det er reiser som pågår, altså, krisen oppstå alltid på fredag ettermiddag når folk har dratt på sommerferie, det er da skjer, det er da det passer dårligst som regel, og da må du sikre deg at de som er back-up personer fungerer og da ser jeg veldig ofte det at det blir en tendens, det tar lang tid før man har gjort analysen sin ferdig, det tar tid å gjøre en god analyse, det tar tid å ta en beslutning også er man litt forsiktig med å være tydelig, og det kan kanskje skyldes manglende praksis på det, eller øvelser på det, kanskje for mye teoretisk fokus, jeg vet ikke, men jeg ser jo at de lederne som har vært lenge i selskapet, vært gjennom en del scenarioer, vi har hele tiden krisescenarioer vi håndterer, det er sikkert en 5,6,7 ulike scenarioer på et år som kan være alt fra store omdømme kriser til små taktiske ting, men da ser vi etter hvert som folk får trent seg i disse rollene og de blir sikrere og tryggere og ser at prosessen fungerer og tør å kaste seg utpå, da blir det også bedre, altså, det er en klar sammenheng mellom å trene i praksis da og det du faktisk leverer og kvaliteten

på det. Så hvis sivile læreinstusjoner skulle på en måte styrket seg på det, så burde man funnet en eller annen måte å øve praktisk lederskap på i ulike situasjoner med ulike mennesker som skal ledes, sånn at man virkelig får en økt bevissthet rundt situasjonsavhengig lederskap, situasjonsbestemt lederskap og hvordan hver enkelt kan gjennom ulike teknikker tilpasse seg situasjonene og få det beste ut av det teamet de har. (20:26)

K: Men sånn trening generelt da, i sivile organisasjoner, nå vet ikke jeg om det på en måte er vanlig, men, eller vet du det, om det er veldig vanlig, eller om det burde bli mer av det?

S: Jeg tror at det er veldig vanlig at man kjører kriseøvelser i ulik art. Det tror jeg dreier seg særlig om sektorer som transport, enten man driver i luftfart eller er NSB eller hva man måtte være, for da er det så tydelig hva som kan skje hvis ting går galt, og det må håndteres bra så de har gjort det i mange år, skipsfart har også gjort det i veldig mange år, olje og energi sektoren har gjort det i veldig mange år og næringsmiddelproduksjon, fordi risikoen ved å ha et eller annet produkt som skaper sykdom, eller død i verste fall, ikke sant, konsekvensene av det er så store at der har man gjennom frykt for at noe skal skje, har man øvd på det. Mens det er i veldig mange andre sektorer som jeg tror ikke har et så bevisst forhold til det som akkurat de jeg nevnte nå. (21:27)

K: Hvilke faktorer mener du kan være avgjørende for at en leder skal kunne håndtere en krise på en god måte? Om det er noen sånne knagger som man på en måte absolutt burde ha med seg som leder?

S: Mm, det er et bra spørsmål. Jeg tror for det første, det å ha innsikt i tidligere krisescenarioer, de krisene som virkelig har gått galt, hva er det, hvorfor har det gått galt, altså ha en evne til å kunne evaluere det, og innsikt i det, det tror jeg er en bra erfaringsbase å ha med seg. Koble av med empiri, altså ren teori da på området, det er også viktig også tror jeg evne til å håndtere stress og mange oppgaver simultant, det tror jeg er viktig. Hvis man er en sånn type som må gjøre en ting av gangen og du er nødt til å ha full kontroll på alle elementer i den ene oppgaven du har, da er det tror jeg, et litt dårlig utgangspunkt, fordi du må ha evne til å improvisere, du må ha evne til å håndtere, at det er mange baller i lufta samtidig. Jeg ser hvert fall de som har, som er sterke på akkurat kriseledelse de har en tendens til å klare det godt, også er det, det her med tydelighet, kjenne det teamet man har, være tydelig på de oppgavene de skal ha, hva er det som er styrken og svakheten i teamet, det er også et viktig

poeng altså, at man må kjenne den gruppa man skal lede gjennom et krisescenario veldig godt, fordi folk reagerer så ulikt og det å ha kunne sense hvis noen sliten litt eller trenger support eller har kapasitet til å bidra enda mer aktivt, det er jo en leders ansvar det også, fange opp det da. Men det er et vanskelig spørsmål altså... (23:08)

K: Men de faktorene er jo kanskje noe som du, og da andre som er utdannet i Forsvaret, har en større fordel på, enn på en måte en vanlig sivil lederutdanning?

S: Fordi man har prøvd seg mer i praksis mener du?

K: Mm.

S: Mm, det kan hende det altså, jeg har ikke noe forskning på området, så det er mulig det

K: Er det noe du eventuelt føler da, at de, hvis du og en annen som ikke hadde hatt utdanning fra Forsvaret, at du eventuelt hadde stått sterkere i forhold til de faktorene?

S: Ja, det tror jeg. Jeg tror faktisk det altså. Og hvis jeg skulle satt samme et dream team for å håndtere et krisescenario, da er det lett å tenke seg andre med lignende bakgrunn, det er det altså, men det er kanskje sånn, man tenker jo stereotyp, men det går jo selvfølgelig mye på ren intuisjon også det er noen rene talenter også som er, som virkelig vokser da, når det drar seg til og du ser at det er folk som har akkurat de egenskapene som gjør at man kommer raskt gjennom en sånn type krise. Ofte så er jo, krisen i seg selv, altså man blir jo ikke dømt på bakgrunn av årsaken til krisen men mer på måten man håndterer den og det dreier seg om, og hvordan man håndterer den, det er jo rett og slett hvordan omverden veldig ofte oppfatter det som er i ferd med å skje, så det dreier seg til syvende og sist om persepsjoner også, så det her med å ha, i en sånn krisegruppe så er den kommunikasjonsflaten ut mot de viktigste stakeholderne er også utrolig viktig, enten det er mattilsynet eller det er media eller det forbrukere eller mødre eller hva det måtte være man har som viktigste målgruppe, så det er også en, en god krisegruppe må også ha et veldig sterkt element av kommunikasjon som er profesjonell og som vet hvordan man kan på en måte styre persepsjoner da, påvirke persepsjoner i veldig stor grad fordi, ofte så har man gjort alt det rette, selv kriser som går virkelig galt, så går man tilbake å ser, jo alt dette ble gjort, men man klarte ikke å formidle det, sånn at det blir et gap da, mellom den persepsjonen som er der ute og det du faktisk har

gjort som krisehåndterer, derfor så er effektiv kommunikasjon også da å lukke det gapet det persepsjonsgapet mellom hva omverden oppfatter og det som faktisk er gjort. (25:14)

M: Hvordan, altså...

K: "Hoster høyt". Jeg svelga feil...

M: At, du sier at de ikke har oppfattet det, de grepene som har blitt gjort, er det gjennom media det eventuelt kunne ha skjedd, eller...

S: Ja, det tror jeg. Og særlig nå da, med, med eksplosjonen av alt med sosiale medier, de siste 4-5 årene, ikke sant, facebook, twitter, og alle bærer på en smartphone, alle har kameraer altså ting sprer seg så utrolig raskt nå, derfor så er jo det kravet til hastighet også, og kunne agere raskt det er mye større nå enn det var for bare få år siden, så det å trene på, altså, reaksjonshastighet er også veldig viktig nå, for det verste som kan skje er at man underkommuniserer, at man har egentlig kontroll på situasjonen, føler at her er det ikke et issue, det oppfatter ikke omverden, man kommuniserer ikke, og da overlater man også kommunikasjonen til alle mulig andre da, og det ser man jo, at kommer man for sent til hoppkanten eller for sent ut så setter det seg en oppfatning og den er feil og den vil ta evigheter å få rodd inn igjen. Så det er derfor jeg mener at kommunikasjon, kommunikasjonsleddet er så utrolig viktig, det er en viktig del av krisehåndtering da. (26:27)

K: Og det er jo også, jeg husker ikke om du har nevnt det, men kommunisere også under krisen, vi snakket jo også med Arne Opperud om det, at det er veldig viktig å på en måte få delt ut oppgaver til alle når det skjer en krise slik at folk ikke faller av og på en måte blir slitne og sanne ting og hele tiden gi de ansvar da, at det er ganske viktig.

S: Det er viktig, og det ser jo hvor håpløst det er hvis man er en, sånn som i Forsvaret da, som et eksempel, hvis man står midt oppe i en krisesituasjon, hva skal håndteres her, og det er mange som er involvert i det, hvis man underkommuniserer internt også så oppnår man, eller da gjør man seg selv en bjørnetjeneste fordi at, da oppstår det usikkerhet, frustrasjon, det kan spre seg feilaktige rykter. Hvis man i stedet virkelig fokuserer på å kommunisere internt så får du plutselig veldig mye drahjelp, det er et mantra som sier "if you take care of the inside, the inside will take care of the outside" og det henger sammen, det ser vi her også, hvis vi har et problem med et produkt eller en utfordring og vi ikke kommuniserer tydelig nok internt så oppstår det rykter der ute, det kommer media, også er det en ansatt her som kanskje blir spurt

av en nabo eller et familiemedlem og ikke har fakta, har ikke de rette svarene så mister vi en kommunikasjonsmulighet også skaper man masse frustrasjon, så det å hele tiden vektlegge, kontinuerlig flom med intern kommunikasjon, gjennom de kanalene man har, det er utrolig viktig, men samtidig også vær tydelig på når man ikke har noe nytte å fortelle, altså, det er ikke noe som har skjedd, så må man også fortelle det, nå har det ikke vært noe framdrift, men vi kan forvente at vi har noe mer nytt å fortelle om 4 timer, eller 24 timer eller hva det måtte være, vær tydelig på det, det er sånn som er lett i teorien, men i praksis så er det lett for at man havner ned i den der debatten om hva er årsaken, og hvem har skylda, som ikke hjelper noen da. (28:08)

M: Men også med, hvis det oppstår en krise med arbeidsoppgaver så har du sikkert i planene dine også satt opp, hvis den personen ikke er der, da er det han som har ansvaret og så videre

S: Mm

M: Det stemmer?

S: Ja

M: Det er jo også lederegenskaper, kan man ikke si det, at hvis du er i stand til å delegere så er du også i stand til å motivere og få en forgang på ting da?

S: Ja, og følge opp, ikke minst, fordi tempo er så høyt i et sånt scenario som regel at det er vanskelig å gå helt i detalj, men det å da, at alle er enig i hva om som er sagt og hvilke beslutninger som er tatt og hvem som har ansvaret. Så det vi gjør med den whiteboarden som vi bruker på krisehåndteringen hos oss det er at vi ha en sånn, vi har en, vi kaller det for en action list, det er altså, hvilke beslutninger tas, så skriver vi opp den beslutningen på whiteboarden, hvem som har ansvar for den og når det skal være ferdig, og det gjør det så mye enklere da, neste gang vi møtes, si at vi har et 10 minutters møte i begynnelsen på timen, også sier vi, vi møtes på neste hele time, da er det en sånn 50 minutter, da går folk ut også skal de løse de oppgavene de har fått, så henter de inn mer informasjon og kommer tilbake igjen og det første man begynner neste statusmøte med da er å gå gjennom, okei, hvordan gikk det på det punktet her, jo, den er løst, nå er den oppgaven løst, vi tikker av den, fortsetter nedover på den måten, så blir det en veldig god struktur på det, det er ikke noe tvil om hvem

som har hvilke oppgaver, veldig tydelig delegert for alle. Og da har vi også en rutine som gjør at vi har en loggfører som sitter og det er også helt parallelt med det som skjer i Forsvaret, om det er krig eller krise i Forsvaret så har man alltid en loggføring av det som skjer, der man setter rett og slett en person til kun å føre en slags, ja, en logg på alt man bestemmer, alt som diskuteres, alle beslutninger som tas, klokkeslett og hvem som har ansvaret, fortløpende nedover og det gjør vi gjennom hele scenarioet, det er viktig for å evaluere det er det ene, men det andre er hvis dette er et scenario som kanskje ender opp i en rettssak eller det får store følger så kan man gå tilbake igjen og se hvilke beslutninger ble tatt, hvem hadde ansvar for det, det er rett og slett en dokumentasjon på det som har skjedd gjennom hele scenarioet. Det er jo en rutine som jeg har tatt med meg fra Forsvaret, for der fører man en stridsjournal som det heter, altså i et hovedkvarter i Forsvaret, hvis det er en bataljon da som er i en stridoperasjon så har de i bataljonens hovedkvarter, har de også det, der føres det stridsjournaler, rett og slett bare en radiodagbok, hvem sier hva, når, s på samband gjennom hele situasjonen og det er veldig nyttig altså, fordi det gjør at man også blir trent i å fange opp ting og det gjør det veldig mye enklere å evaluere etterpå. Da kan vi si, okei, den beslutninger der om å legge ut denne nyheten på nett den kom klokka 10 over 10, den burde ha kommet halv 10 hvorfor var vi 40 minutter sene med det. Veldig lett å gå tilbake igjen og da kan man tenke på det scenarioet og si at jo, da var, årsakene var a, b og c, okei, så da oppdaget vi at her var det en svakhet, kanskje det er en person som bør få det inn i sin instruks for gruppa på forhånd sånn at han, det er noe han tenker på tidligere, eller kanskje vi burde ha flere inn i gruppa, altså, det er lettere å evaluere da. Når man får sånne type fakta inn. (31:22)

K: Hva mener du, etter alt dette her, kan være overførbart fra da Forsvarets måte å drive lederutdanning på til en sivil lederstilling?

M: Du har sagt det med planer

S: Planer tror jeg er bra, og klart definerte roller. Balanse mellom teori og praksis, det tror jeg er viktig også tror jeg analytisk tenkemåte, altså, analytisk problemløsning. Det er en prosess i Forsvaret som kalles for utvikling til strid, altså fra et oppdrag er gitt til man er i gang så skjer det en prosess og det er en veldig styrt prosess, det er en analyse rett og slett, analyse av det oppdraget man har fått og hvilke ressurser man har og hvordan man skal løse det oppdraget, det er faktisk en prosess som jeg kjenner igjen i veldig mange, når vi setter i gang her prosjekter, driver med prosjektledelse, så kjenner jeg igjen den prosessen da, det er helt

tydelig at det er, den analytiske tilnærmingen, kanskje litt unorsk, for nordmenn har en tendens til å agere veldig på magefølelse og intuisjon uten å legge veldig mye analyse i det, så kjenner jeg igjen folk fra Tyskland, England som kanskje har, og Sverige som er mye mer analytiske i problemløsningen sin, da kjenner jeg igjen den matrisen der og det, der tror jeg veldig mange norske ledere i næringslivet har mye å lære på akkurat det punktet der. (32:51)

M: Hvorfor er det sånn tror du? Er det bare nordmenn?

S: Ja, men nordmenn er litt annerledes altså, vi er veldig ubyråkratiske og enkle, så hvis man skal generalisere, det har jeg sett i veldig mange settinger at nordmenn er raske til å sette i gang ting og agere veldig ofte på magefølelse og kanskje tar seg litt for lite tid på den analytiske tilnærmingen som veldig mange andre en bedre på da. Det går som regel bra, men det er ikke alltid. (33:26)

K: Vi hadde et eller annet i undervisningen, hva var det vi lærte, det var i forhold til nordmenn og svensker da, at nordmenn, vi planlegger 30 prosent og gjennomfører 70 prosent, mens svenskene planlegger 70 prosent og gjennomfører 30 prosent og det da egentlig var bedre da, i forhold til svenskene at man på en måte ikke handler så mye ut fra bare magefølelsen, men det går jo sikkert begge veier.

S: Det er gjort mye forskning på det der og det er mange teorier på det også, hvis man går 1000 år tilbake så ser man at bondesamfunnet, at svenskene de sår om våren og det er en prosess og hele samfunnet er med og det skal høstes om høsten og det skal planlegges, mens ola nordmann han går ut av hytta si om morgningen og vet ikke hva han skal ha til middag en gang, så han skyter et eller annet og spiser det, eller fisker så vi er jeger og fiskere, mens svenskene er mer landbrukssamfunnet. Og det man kan le litt av med, det kan hende at det er noe der for nordmenn er gode på skippertak, de er gode på kortsiktighet, gode på å handle, men er generelt lite analytiske da. Men det fins unntak, ikke sant, men det er en morsom generalisering, for at det er forskjeller, store kultur forskjeller. Og det å lede en gruppe norske ledere gjennom en sånn type kriseøvelse gjør at du må, må faktisk hensyn ta bitte litte granne der altså, det er nyttig å være klar over at nordmenn har en tendens til å opprette en løsning og gjør man det så kanskje man mister en del fasetter som gjør at du kunne ha knekt koden tidligere da. Men ola når han stanger i veggen, så prøver han på nytt, også finner han nok ut av det. (34:57)

M: Jeg har ikke tenkt så mye på det, men det stemmer jo

K: Det stemmer jo faktisk

M: Du har jo snakket mye om at du har tilrettelagt planer og sånne ting, jeg vet ikke om du vil fortelle om det, men har du noen eksempler der du, der det har oppstått en krise og du har måtte benytte deg av en sånn plan?

S: Jaja, det, som sagt, vi har en 6-7 sikkert, scenarioer i løpet av et år altså av ulik art, og noe er ting som haster, som du må håndteres straks også er andre ting, litt større ting, altså vi, bare for å ta det, vi har definert scenarioene på egentlig fire ulike nivåer. En ting er noe vi kaller et issue og et issue er noe som bygger seg opp over tid, det kan være, for eksempel nå så har det vært mye fokus de siste 10 årene på sukker og helse og fedme og hvordan da kunne drive salg av sukkerholdige drikker, når det er et ekstremt fokus på overvekt, diabetes type 2 og alle de tingene her, som jo er et, det er en realitet som vi må forholde oss til og som vi har en veldig bred strategi for hvordan vi skal forholde oss til der, vann og sukkerfritt, det er bare en del av veldig, veldig mange andre tiltak, bevisstgjøringen internt også. Det er et issue, det bygger seg opp over tid. Og der er nok tilnærmingen lik, men der tenker man mye mer langsiktig og det får følger av alle deler av driften, produktutvikling, markedsstrategi, alt egentlig. Et issue. Så er det en incident, en incident, det er noe som skjer raskere og som får følger der og da, det kan være at et lokalt produkt her, norsk bonaqua, at det oppstår muggdannelser på norsk bonaqua, bare for å ta et eksempel da, og at vi må kanskje trekke da en dags produksjon ut av markedet, får noe presse på det lokalt. Også er det en serious incident, og da begynner det å dra seg på, det er hvis et av de kjernemerkene våre, Coca Cola for eksempel at det er et helseproblem, at folk blir syke, vi får nasjonal presse på, det kan spre seg til andre land, det er en serious incident. Også har vi siste scenario, det er en krise, altså en crisis, så for oss er en crisis en serious incident som vi ikke har klart å håndtere ordentlig, der vi mister kontrollen på en sånn måte at mattilsynet eller helsedirektoratet begynner å diktere oss og sier hva som skal gjøres og hva som skal skje.

Tar fram en perm med gamle avisutklipp fra krisen i 1999:

Og sist i systemet vårt, når vi hadde en krise av stor art, det var i 1999, da var det en feilproduksjon i Belgia som skapte en krisesituasjon, dette her er norske presseklipp fra 1999 fra den saken, der, det ble en granskning, vi måtte trekke tilbake produktene, alle produktene

våre i Belgia, Nederland og Luxemburg og Frankrike. Det er blokkader, ja, det gikk masse rykter, ”gift Cola smuglet til Norge”, ikke sant, det er VG. Og den, det scenarioet her da, det er et resultat av veldig mange ulike faktorer, men den har satt på mange måter presidens på hvordan vi skal håndtere vanskelige situasjoner i selskapet vårt.

M: Så det ble på en måte ikke taklet helt riktig i begynnelsen kanskje?

S: Det var en kombinasjon av mange ting, man var sen på banen, litt handlingslammet, så var det økt kjennskap til den problemstillingen lokalt i Belgia da det skjedde for det hadde vært en, dioksinskandalen med kjøtt bare noen måneder tidligere, og politikerne var veldig kritisert på måten den var håndtert på, så en økt følsomhet lokalt for det og da, og da var politikerne veldig beslutningskåte, kasta seg på banen og kom veldig raskt med tiltak, mens Coca Cola satt i tenkeboksen, og agerte ikke så konsekvensene at det er jo at vi har en metodikk da, som er veldig gjennomarbeidet i hvordan vi håndterer sånne type scenarioer, så det har gjort at vi har utviklet en gjennomtenkt metode da, og en definisjon på de ulike scenarioene. Tenkte jeg kunne vise dere litt sånn metodeplanverk, men hvis vi skal ta litt sånn konkrete, jeg har ikke lyst til å gå inn på helt konkrete saker som vi håndterer her i Norge, men metoden er jo helt lik. Når hadde jeg faktisk klart å legge, jeg har en perm der jeg har samla, og en har jeg nettopp brukt så den tror jeg er hjemme på hjemmekontoret mitt. Som sagt definisjonen er klare, issue, incident, serious incident, crisis. Ja, da har vi matriser på hvordan det skal håndteres, gangen i det er lik, man samler en kjernegruppe først, og den kjernegruppa den består i praksis av meg, produksjonssjefen vår og administrerende og da setter vi oss ned og gjør en analyse på hva slags type situasjon er det som har oppstått, hva er det verste som kan skje nå, hva er worst case scenario, og hva er det best possible outcome, hvordan kommer vi oss dit også setter vi i gang deretter og da bestemmer vi hva slags type gruppe vi ønsker å samle, noen ganger kan det være personalrelatert og da må vi ha inn personalavdelingen andre ganger er det kvalitetsrelatert og da må vi ha mer folk fra kvalitet og produksjonssiden andre ganger kan det være mer sånn overbyggende, omdømme utfordringer og da må vi kanskje ha ekstern hjelp i enkelte tilfeller.

Jeg kan sende dere, jeg har den som en PDF, jeg kan sende dere det analyseverktøyet, hvis det kan være av nytte. Så det er selve håndteringen, men like viktig som selve håndteringen er jo å både trene på forhånd, det har jeg vært inne på, men også detektere situasjonen så tidlig som mulig. Vi har en forbrukertelefon det er et nummeret som står på alle etikettene, hvis det er

noe feil med produktene så kan man ringe det, de personene som sitter og betjener den telefonen og mailene våre og facebook siden vår, de er og trent på det slik at de skal kjenne igjen et scenario før det eskalerer. Så det å ha deteksjon på plass og fange det opp så tidlig som mulig, det gjør at de kan agere, desto tidligere vi er på banen desto større mulighet har vi for å kunne håndtere det bra.

M: Det er jo et verktøy for å oppdage det.

S: Ja, det er det.

M: Nå begynner jeg å bli tom for spørsmål. Vi har fått ganske mye nå altså.

K: Det er veldig bra. Alle spørsmålene er besvart.

Transkribering: Intervju med oberst Arne Opperud, sjef for Krigsskolen. Fredag 4.mai klokken 13.00. Varighet 49 minutter.

M: ...utdannelse innenfor kriseledelse, kan ha for en sivil leder, altså på en måte hvilken nytteverdi som en sivil leder burde ha nå som, det har jo blitt mer fokus på kriser etter i sommer for eksempel. Vi ønsker å belyse hvilken kunnskap en ferdigutdannet leder her burde inneha og spesielt når det gjelder krisesituasjoner, også ønsker vi å vite litt hva slags trening og sånn dere holder på med både teoretisk og praktisk.

M: Setter i gang med et spørsmål jeg: Hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere når det gjelder kriseledelse?

Det er ganske generelt spørsmål men...

A: Det er det. Snakke litt rundt nivåer da kanskje, begynne der, fordi det er forskjell på, hva skal vi si, et vaktlag i en tropp og deres hverdag og Forsvarssjefen ikke sant, da har du hele spennet imellom. Så jeg vet ikke, har dere tenkt dere på hva slags nivå, ledelsesnivå i det sivile dere tenker på, er det lavt nivå, midlere nivå, høyere nivå, har dere tenkt noe rundt det?

M: Det er ganske høyt nivå vi skal intervjuer Arne Pran, har vært sjef for Kredittkassen

A: Riktig. Så det dere ønsker at jeg snakker litt rundt da er hva som er overførbart til, skal vi si toppleder i næringslivet da?

M: Ja

A: Ja, okei (1:47)

A: Tja, hvor skal en begynne hen. Når du er offiser så går du gjennom, det vi gjør vettu, vi trener og øver og planlegger for noe som vi håper vi aldri skal gjennomføre, mens en i næringslivet han planlegger og trener for noe som man er helt sikker på skal gjøre, hvis ikke så er det bortkasta. Det gjør at for en næringslivsleder så vil jeg tro at det å bruke mye tid på scenarioer som mest sannsynlig ikke skjer, trekker energi og kreativitet bort fra det du må fiske, mens vi på en måte, vi skal jo være der, både for å forhindre krig og katastrofe og den slags men vi fyller hverdagen vår med å trene og planlegge for de tingene, så i det så ligger det vel at næringslivet bør nok lære av å planlegge for det utenkelige, og faktisk bruke tid på det. Fordi det viser seg, og da kan vi ta 22.juli som et eksempel, at virkeligheten overgår fantasien, hele tiden. Så selv vi som planlegger for noe som vi tror ikke kommer til å skje, blir stadig overrasket. Fordi virkeligheten er mye verre, og tar helt andre retninger enn det vår fantasi i planleggingsøyne klarer å komme opp med. Så det på en måte å lære seg til scenario tenking, hva kan gå galt nå da, og hva gjør jeg for å håndtere det, det er på en måte en sånn grunnleggende greie, også spurte du også om hva, ta også still spørsmålet en gang til... (4:03)

M: Hva kan vi lære av Forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere, når det gjelder kriseledelse (4:14)

A: Det vi forsøker å gjøre er også å gjennomføre så mye trening, og så mye, ja, vi tar trening først, som går på krisehåndtering at vi får mønstergjenkjenning, slik at når en ny krise kommer som er helt sikker på ikke er lik med det vi har planlagt for, den er helt annerledes, eller hvert fall har mye annet i seg enn det vi har planlagt for så har den enkelte leder så mye mengdetrening på vanskelige ting at hun eller han kan klare å gjenkjenne mønster og se avvik og bruke mindre energi på å ta gode beslutninger for da har vedkommende så mye, sett så mange scenarioer, vært med på så mange vanskelige ting at den lettere ser hva denne nye situasjonen som kommer nå avviker fra det du har trent på før. Så da må du ha mengdetrening på forskjellige kriser også må du passe på å ikke bare ha en drill men må også ha gjort

prosedyrer mange nok ganger slik at når du ser at prosedyrene, når det kommer en situasjoner hvor du ikke kan bruke prosedyrene, så klarer du allikevel å handle. For det fins mange eksempler på folk som har pugget prosedyrer, ikke trene nok også følger de bare prosedyrer også kan det faktisk medføre den største ulykken fordi de ikke klarer å se at de må avvike fra prosedyren. Så du må ha gode prosedyrer som man har kjørt mange nok ganger at du kan se når du ikke kan følge dem. (5:56)

M: Så man burde trene på forskjellige scenarioer da, for å se sånn... (6:01)

A: ... Ja, trene på de, du må på en måte ha et sett av handlingsegler og metodisk tilnærming for veldig ofte av det som er, når det gjelder krise så handler det om å, eller når det er en begynnende krise så handler det om å handle relativt fort så det ikke skal komme ut av kontroll, og da må du, da har du sjelden tid til å finne ut hva du skal gjøre, da må du bruke den erfaringen du har og den intuisjonen du har, og det er nettopp da, hvis du ikke har gjort dette mange nok ganger så klarer du ikke å se, om, kan jeg bruke disse prosedyrene her, eller må jeg avvike. Så mengdetrening på det er viktig og derfor så har jo vi et hva skal vi si, et, vi har en plan og en beslutningsprosess som er normativ som vi driller alle i, fra det enkleste, fra det laveste nivå til toppnivå og i bunn og grunn så er den plan og beslutningsprosessen den samme fra nesten laveste kommando nivå til toppnivå i Forsvaret men kompleksiteten av de problemene som skal løses er forskjellig. De trinnene, du kan tenke deg, det er neste som en sånn bachelor oppgave nær sagt, at metodikken er fast men vi har faste faktorer som skal drøftes. Når man skriver en oppgave som dere gjør så kan man finne frem til både forskningsspørsmålet og faktorene, men vil variere avhengig av det du skal finne svar på, ikke sant? Mens vi har et sånn, det er en fast faktordrøfting som vi går igjennom, for eksempel det geografiske området vi skal inn i hva er vær, føre, lys, partene, oppdraget du har osv. en sjekklister på en måte som vi skal igjennom med hva, for å ta et eksempel da, vær, føre, lys, eller geografi er forskjellige i Oslo og Afghanistan eller Sudan, eller, ikke sant, så. Men vi appliserer det på forskjellige kriseproblemer. I det så ligger det, det at hvis du ikke har innarbeidet det så er det for sent når krisen har oppstått å finne ut, okei, hvilke faktorer skal jeg nå ta med, sant, å drøfte for å finne svar på. Og det må man da ha inne, men viktigheten av de forskjellige faktorene som drøftes hva som skal tas først og hvor god tid du har det vi du måtte på en måte, når situasjonen kommer måtte ta stilling til der og da. (8:42). Det er litt vanskelig kanskje, men dere får grunne litt på det. (8:47)

M: I forhold til de lederne som dere utdanner her på krigsskolen, hvilke ledelsesfilosofi er det dere, eh... (8:57)

A: Vi har noe som vi kaller for utviklende lederskap som vi strekker oss mot, det er kan du si, litt bortenfor transformasjonsledelse, på den skalaen, transaksjon, klassisk ledelse, transformasjon også skal du utvikle lederskap. Men vi er samtidig veldig tydelig på at det er en sånn skala som du beveger deg lags det er ikke det at du bare er her oppe, og det er litt viktig i kriseteamet, det nytter ikke i, når det er liv og fare på fære å bruke kanskje transaksjonsledelse eller utviklende lederskap for at ting skal skje raskt, derfor må du være trygg på å kunne spille på hele registeret og gi ordre og tydelig avlederskap når det er nødvendig men det behøver ikke være det du gjør til vanlig, men når situasjonen krevet det så må du ha prøvd det og ha kjent på det og ikke føle at det er galt og faktisk beordre folk til å gjøre en oppgave. (9:59)

M: Mm, og det er kanskje noe sivile ledere burde ha trent litt på også (10:04)

A: Det kan godt tenkes, det betyr jo at vi er jo trent til å om nødvendig å stille vårt liv til disposisjon for oppdraget, for kameraten, for laget, for avdelingen, det trener vi på. Og det er en hver leder veldig bevisst på, at du ikke på, altså når du gir et oppdrag til noen så må det ha en ganske stor sannsynlighet for å lykkes og at du får han eller hun hel hjem igjen, samtidig så er det noen ganger hvor du vet at det ikke lykkes men at det å miste en er en mindre, et mindre onde enn å miste ti. (10:51)

Men det å få en til, hvis vi er her nå, også blir beskytt for eksempel, og få en til å bevege seg den veien (peker mot den retningen der den eventuelle skytteren skulle stå) da og du vet at med en gang den begynner å løpe så blir han beskytt, det er krevende og det kreves automatikk og trent å trent og trent på, for hvis du gjør riktig teknikk så er det stor sannsynlighet for å overleve å ikke bli truffet, men allikevel det er en umenneskelig på en måte, hvert fall uten trening å bevege seg mot noen som skyter på deg. Det er ikke naturlig, det føles ikke naturlig. Men det er fullt mulig å få det til men da må du trene og trene og trene på det (11:31)

M: Hvordan er det dere trener på sånne situasjoner her, på Krigsskolen? (11:37)

A: Jo, for det første så jobber vi med dette her å forstå hva det vil si å være en offiser, det er ikke bare på en måte en jobb som du tar av deg, det er en, det er på en måte en profesjon, akkurat som en legen, når du utdanner deg, holder på med medisinstudiet så blir du lege på en måte, ikke sant, og det er du hele døgnet, men du er også på jobb noen ganger og du har fri noen ganger, men du er på en måte, skjer det en eller annen sak så, og du kommer opp i det, så er du lege, ikke sant. Og sånn er det å være militær også, er du offiser så er du, på en måte, det er, det blir en del av profesjonen og de verdiene og de holdningene, de, som profesjonen setter opp som viktig, det må bli en del av deg slik at du handler helt naturlig, at det er, du identifiserer deg helt med de verdiene. Derfor bruker vi mye tid på det, det å forstå det, hva vil det si det å vise respekt, hva vil det si å ta ansvar, hva vil det si å, masse diskusjoner rundt det, vi har praktiske øvelser hvor man får kjenne på redsel, hva skjer med meg da, det skjer jo en del psykologiske ting blant annet når man blir redd, mister dybdesynet, mister vidsynet og det er helt naturlig, og blir du utsatt for det også får du kjent litt på hvordan det er å være leder samtidig som man er redd... ehm, hva for noe mer gjør vi, jo også er det dette med å trene på scenarioer som vi tror kan skje da, sette sammen, først treningsbiter, det er som på en måte, hva skal vi si, lære seg å gå på ski, tar først noen teknikker først, lære å gå uten staver også tar vi med staver også er det plogging og sånn, og sånn gjør vi også, også setter vi sammen til mer komplekse øvelser etter hvert, slik at du hele tiden føler at du kan mestre dette her da. (13:40). Også forsøker vi å lage de øvelsene mest mulig lik det som er realiteten så når vi da øver, for eksempel det som jeg sa, dette med å bevege seg mot noen som skyter på deg så instrumenterer vi folk, da har noen vester på seg slik at når noen skyter med laserstråler slik at du blir sett, eller at når du blir truffet så piper det. Du får da sett hvor vanskelig det er å treffe og du får sett hvor, med riktig teknikker hvor enkelt det er å klare seg, som et eksempel. Hele greia går på å lage scenarioer, lage øvelser også bygge opp først med teori, okei, konfliktteori, hva er krig, hva er ikke krig, så går du ut og prøver så reflekterer du litt over egen ledelseserfaring, hvordan gjorde jeg det her når jeg var i en sånn situasjon også får du litt teoretisk påfyll også reflekterer du litt over det her også får du stadig vanskeligere ting å bryne deg på. (14:44)

M: For eksempel, det gjør dere for eksempel på det stridskurset

A: Ja, stridskurset er litt spesielt, da er hele hensikten at du skal kjøres helt tom, så du har kjent på det sånn at det er på en måte, at du, når du neste gang tror du nærmer deg en situasjon hvor du er helt tom så har du kjent psykologisk hvordan det her er og kan vite at nå nærmer

jeg meg en grense, nå må jeg stoppe, hvis ikke så klarer jeg ikke, eller det motsatte at jeg har faktisk mye mer å gå på, veldig ofte er det, det. Mange tror de er helt slitne men de har masse å gå på. Og det er egentlig for å bevise det at når du tror du er sliten så er du ikke i nærheten av å være sliten, du har fortsatt 3-4 dager igjen å gå på. Og det er interessant sak for de som ikke har prøvd det, at spesielt hvis du får ansvar og får en viktig oppgave så får du voldsomt mye mer energi og da kan du gå mye lenger og klare mye mer. Men med en gang det ansvaret blir tatt av så faller du veldig fort sammen. Så det å aktiviseres og det er gis ansvar under krevende forhold virker stimulerende og det virker, det gir ekstra energi. (15:59)

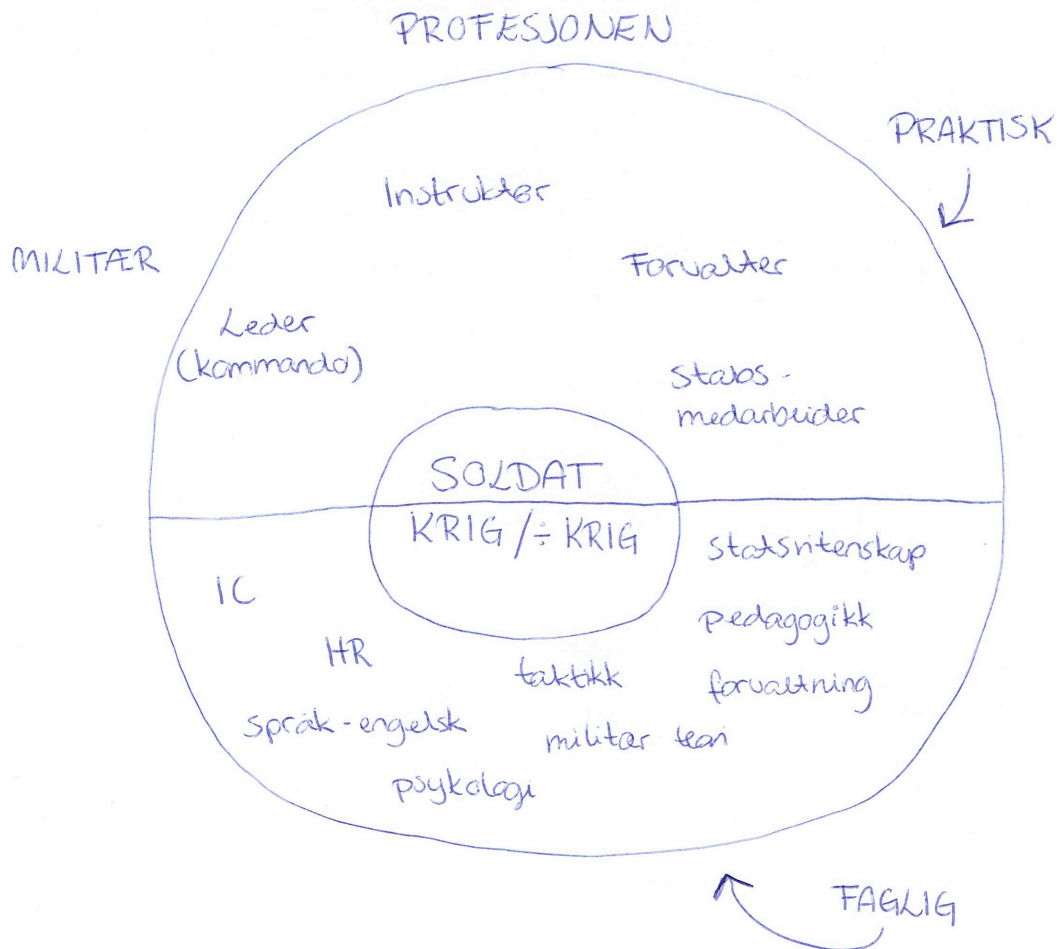
M: Og det kan sikkert brukes i en sivil krise også, at...

A: ... Det som er viktig da er å vite, at når du har kjent det på kroppen selv, så vet du at alle de som jeg nå leder som ikke føler det ansvaret jeg kjenner de kommer til å sovne på veien her nå, hvis jeg ikke setter de, og gir de ansvarsoppgaver. Og sånn tror jeg det også vil være for sivile at det er viktig å sette i kriser, å sette folk i aktivitet eller så blir de apatiske og de bare forsvinner. (16:32)

M: Ehm, vi vil jo på en måte finne ut, hvilke kunnskaper som dere lærer her som man kan bruke i en sivil stilling også, så da lurere jeg på, hva er det man kan kreve...

A: Skal jeg tegne litt for dere?

Alle: Ja, gjerne



A: Det vi tror på da, det er at vi må finne, så må vi være, på samme måte som hvis du driver et entreprenørfirma, så er du kanskje en snekker eller en murer eller, og etter hvert så bygger du deg opp også blir du, ehm, ikke sant. Vi tror at du må være, for å være en god militær leder så må du ha soldat ferdighetene, du må kunne skyte, du må kunne overleve, du må kunne klare deg. Det er liksom starten. Også må du vite hva som er krig og hva som ikke er krig, i det så kan du kalle det krigens anatomi. Samme som legen han er på en måte lege også må han kunne alt om kroppen, ikke sant. En soldat og en offiser må kunne alt om hva krig egentlig er, alle aspekter ved det. Så kan du tenke deg her ute er den militære profesjon, her er den virkelige verden, når du kommer ut etter utdanningen, profesjonen og militæret (skriver opp de to på tegningen). Og da skal han fylle der eller henne noen områder, da skal han være en militær leder, det vil si føre kommando, det er en personlig sak hvor du blir stilt ansvar for det og det er et jeg kaller troppefører eller det som man tenker på som en militær leder, med en avdeling og med stridsvogner og alt sann ikke sant. Også skal han være en god lærer eller instruktør også skal hun være en god forvalter også skal hun være en god stabsmedarbeider.

Det er de rollene som profesjonen krever og det må vi her på Krigsskolen gi de en teoretisk ballast på, en pratisk erfaring på slik at de kan fylle det, så når de kommer ut i profesjonen så kan de gå inn og drive utdanningsplanlegging, de kan være lærere de kan ta være på budsjettet, budsjettet på Krigsskolen er 250 millioner, sant, så jeg har ikke noen annen, jeg har noe på BI men vi må gi alle grønne kvinner og menn nok faglig ballast til å kunne forvalte materiell og økonomi i milliardklassen. Under her, for å klare det så må de ha en faglig ballast, dette er praktisk hvordan de faktisk gjør det og da for å kunne det så må de kunne interkulturell kommunikasjon, jeg skriver IC jeg, interkulturell kommunikasjon, de må kunne språk, særlig engelsk, de må kunne statsvitenskap, de må kunne militær teori, de må kunne litt om taktikk, ikke litt, de må kunne ganske mye, de må kunne litt om psykologi, de må kunne litt om pedagogikk, de må kunne litt om forvaltning, HR, du har et sånn sett med fag. De fagene her, de, og nå snakker jeg om for eksempel de faglige, de som er ansatt her de må jo snakke med for eksempel Universitetet i Oslo, hva er det fremste nå innen engelsk utdanning i Universitetet i Oslo, hvordan gjør de det her best, samtidig så må de kunne snakke med og forstå profesjonen behov, fordi at det er ikke nødvendigvis det å skrive engelske essay som er den store tingen, men det er å føre kommando på engelsk ved utenlandske avdelinger, ikke sant. Så det betyr at, her er liksom det praktiske/teoretiske, her er det faglige også skal denne koblingen skje i hodene gjennom tre år her og for å hjelpe dem har vi laget noen sånne emner, for eksempel lederutvikling, for eksempel den militære profesjon, for eksempel ledelse av operasjoner, fordypning osv, og det er her de får karakterer og her de blir prøvd, og det betyr at vi er ikke interessert i å nødvendigvis vite om de kan feilfritt skrive en stil på engelsk, men vi er interessert i å se om de kan skrive ordre på engelsk for eksempel. Ehm, og sånn er det vi, måten vi går frem på, hvor du starter, her er du, hit skal du også prøver du å finne, hva er forskjellen på det jeg kan og dit jeg skal, så lages det læringsgrupper, gis de verktøy også går de en sånn tre års sak hvor de på den ene siden driver med praktisk problemløsning og på andre siden har refleksjon over dette her, får teoretisk påfyll også må du tilbake igjen og prøve, ja vel, okei, jeg erfarte det jeg gjorde det her, lærte noe nytt, går tilbake og prøver på nytt og sånn holder vi på, sånn beveger deg fremover gjennom tre år. Og da når du kommer ut etter tre år så skal du være en god leder du skal kjenne til utdanningsledelse du skal kunne forvalte tingene godt nok på det nivået du starter, så får du jobberfaring også får du litt sånn, kurs og sånt noe også får du stadig Men i bunn og grunn så er det de fire knaggene her de setter dem i stand til også er det hva kan en sivil leder lære av det her, ja jeg tror at det å erkjenne at som leder er du både leder og lærer, det å erkjenne at som leder må du, så kommer du ikke utenom forvaltning, om du har, du må tenke på budsjetter og du må tenke på det ene og det

andre og du er også i et team og veldig ofte så, kanskje i en lederposisjon så går du i en mer sånn stabsposisjon også tilbake til lederposisjon, men du må kjenne hvordan stabene jobber og løse problemer, hvilke verktøy du har hvilke prosedyrer du har, sannsynligvis noe overføringsverdi tenker jeg. (23:49). Også er det da innenfor kriseledelse som dere er særlig fokusert på så er det jo dette her (ringet rundt leder/kommando i tegningen) alt dreier seg om, hvordan løse situasjoner som er i ferd med å eskalere til å bli en krise, hva kan du gjøre nå for at det ikke skal bli en krise og når først krisen er der hva kan du gjøre for at dette her ikke skal tippe over og bli en konflikt/konfrontasjon. (24:23). Og når du har kommet så langt som en konfliktkonfrontasjon hvilke verktøy/virkemidler, hvordan på en måte får du løst dette her slik at du kommer ned igjen til en god situasjon. (24:41). Da må du ha en teoretisk ballast, hva tror du på, hva tror du virker, hvilke empiri har du på det også må du ha en forståelse av den konteksten du da er i og det er det vi gir dem masse mengdetrening på, dette er situasjonen, hva forstå du av denne konteksten, hva er din rolle i dette her. Kontekstforståelse, mengdetrening på det, mengdetrening på det å gi effektiv kommunikasjon til andre også må du kunne faget og det å være soldat, det må være en hel del av det, hvis ikke så klarer du ikke å ta vare på deg selv. Så da, hvis du som leder må på en måte bli tatt vare på andre eller må bruke masse energi på å overleve selv så har du ingen energi igjen til å løse problemet, ikke i det hele tatt. (25:42). Og derfor så må den biten der, den som, kunne ta vare på egen sikkerhet, leve i den usikkerheten, det må være helt automatisk. (25:54)

M: Men i en krisesituasjon, en som er utdannet hos dere, hva kan man kreve av den personen, i en militærkrisesituasjon da?

A: Hva du kan kreve av han, er at han raskt oppfatter de truslene som er nært og de som ligger litt bak og de som ligger enda litt bak, at han raskt oppfatter de truslene som er, at han eller henne umiddelbart setter i gang tiltak for å demme opp, tiltak, for å demme opp for ytterligere eskalering. Også setter seg ned og legger en plan for å deretter å ta, redusere krisen til å bli en på en måte en ingenting. Så det å forstå hvordan situasjonen er, raskt alvorret i en situasjon, det legger vi mye vekt på. Det vil han eller henne kunne. (26:54)

M: Hva mener du...

A: Vi kan ta et eksempel på 22.juli, når han ringer til, altså hvis det var en, jeg vet ikke om det var en politi som tok telefonen, men da Bering Breivik ringer til sentralbordet, eller til en

politi, den har vel blitt spilt på nyhetene, ”vet ikke om dere har hørt den?”), han ønsker å overgi seg...

M: Ja, da han vil snakke med beredskapssjefen...

A: Ja, også er det en person, og da vet ikke jeg men da kan det være en sivil, det vet ikke jeg, men hvis det er en politi, hvis det hadde vært en militær, så tror jeg, hvis noen hadde snakket med han, jeg ønsker å overgi meg, så tror jeg vedkommende raskt ville ha tenkt, hvis han har hørt at det har vært en skuddveksling så ville han tenkt at, greit, beveg deg for eksempel ut på nærmeste odde, legg fra deg alle våpen, stå med hendene i været, stå i ro, ikke bryt samtalen, så lover vi at du ikke blir skutt, ikke sant, det ville vært en sånn instinktiv militær tilnærming, sant, en som ønsker å overgi seg, greit gjør deg synlig, sørg for at du ikke har synlig våpen, stå i ro. Mens jeg hører på den vedkommende, da vet jo ikke jeg om det var en politi, men det er ikke i nærheten av å tenke de tankene.

M: Nei det løste jo ingenting den samtalen

A: Nei

M: Det gjorde ikke det

A: Nei, men det, nå er du inne på hva forventer du av en militær leder, da forventer jeg at en militær leder som får en sånn sak, hvis jeg får en bombetrussel inn her så ville det med en gang slå inn noen sånne brytere hos meg på hva jeg ville gjøre. Fordi jeg har mengdetrening på det. (28:37)

M: Fint eksempel

M: Er det noen faktorer som du mener er helt avgjørende for at en krise, når en krise først har oppstått at den blir ledet på en god måte?

A: Altså, det når krisen først har oppstått så, det første, det aller viktigste er å erkjenne fakta, at dette faktisk er en krise, jeg husker så godt når flyene fløy inn i New York, altså i bygningene der 11. september i 2001, hvor jeg da satt i situasjonsrommet i, det var oppe på

Røa. Hvor vanskelig det var å ta innover seg at dette var, altså, du så det, men erkjenne omfanget av det...

M: Det er vanskelig

A: Det er fryktelig vanskelig, og hvis du i tillegg ikke er trent på det, vi var nå tross alt trent på det, og vi sleit litt med det, så er det faktisk å ta innover seg Alvoret i situasjonen, og ikke underslå Alvoret, det er kanskje det aller viktigste og det aller vanskeligste. (29:54)

M: Fordi det er noe dere trener på, å...

A: Vi trener på det og gjenkjenne mønster for å se at, er det så farlig som, eller er dette en vanlig dag eller er dette her et stort problem. Og når ja, mhm, her har vi indikasjoner på at det er, ikke underslå de varslene som kommer, og da er vi inne på det her at virkeligheten stort sett overgår fantasien hver gang, og hvis man da ikke er mentalt forberedt på at de varslene som nå kommer, at det faktisk er en substansierte reel krise og sånn, ta det inn over seg og tenke ja, det er mulig. (30:32). Vanskelig, viktig, vanskelig for oss også, og hvis du ikke bruker mye tid på de tankene i det hele tatt er nesten umulig. (30:43). Og da kommer ofte krisen litt ut av kontroll eller går for langt, fordi det tar så langt tid før man erkjenner hva dette er, så kommer det på hæla (30:51)

M: Hva er neste steg da, når man har erkjent at det er en krise?

A: Jo, så er det på en måte å mobilisere, mobilisere at det du har og gjerne litt til slik at du ikke mister initiativ og mister tid. Sette av nok ressurser, slå alarm, få mobilisert.

M: Når det gjelder det vi snakket om i stad å erkjenne at det er en krise hvordan trener dere på det?

A: Hvordan vi trener det, jo nå har vi et kull nå som er oppe på Rena, de trener nå på fredsstøttende operasjoner og da spilles det inn, da har vi flere sånne spillere, blant annet elever på en folkehøyskole som er med på å spille sivile, også spilles det inn hele tiden insidenter, altså hendelser som må tolkes. De får ikke vite hva som skjer, men det skjer også må de inn og se hva skjer her da, også må de finne ut av det. Og da trenes de i det. Det kan

være for eksempel blir befolkningen i et område trakassert, eller er det ikke trakassering? De får ikke beskjed om det, men de må finne ut av det, sant. Også har vi, så stopper vi også, mm, ”stans”, dere mener det og det skjer, hva bygger du det på, okei, hva var det vi egentlig forsøkte å spille her, hvorfor fanget dere ikke opp, også prøver vi igjen med en ny sak, som er litt annerledes. (32:40)

M: Er det noe mer som du mener er avgjørende, for nå hoppet jeg litt tilbake (32.52)

A: Ja, hvis du tar kjernen, dere ønsker å, hva er overføringsverdien fra vår utdanning til sivile ledere, når det gjelder krisehåndtering, sant?

Alle: Mm, riktig

A: Jeg tror at kanskje, det som jeg sa innledningsvis, det at man mentalt er forberedt på det, at man setter, vi bruker jo veldig mye tid på å forstå kriser og konflikt og det da å faktisk bruke tid til det, det er vel det viktigste, når man da setter av tid til det så er det å lage både relevante og troverdige og sannsynlige scenarioer og også litt usannsynlige scenarioer, også er det å trene på hvordan man har tenkt til å løse det. Da kan det jo være noe er likt, la oss si, det å sette ned en ledelsesorganisasjon som skal håndtere brann, flyulykker eller andre sanne ting som la oss si du er, vi hadde jo en sak for mange år siden hvor det var Wilhelmsen rederiet som hadde, som skulle ha dåp av et nytt fartøy i Tyskland, har dere hørt om den saken? Partner Air ulykken, da var det på 80-tallet tror jeg hvor Wilhelmsen skulle, Wilhelmsen rederi skulle døpe en ny båt i Tyskland og leide et fly så de ansatte fikk være med, så falt flyet ned på veien, og da mista da Wilhelmsen 30 ansatte, sånn (knipser med fingrene), og det med å ha tenkt igjennom hvordan, i en sånn krise du setter en organisasjon for å håndtere pressen, ja, det har vi ikke vært innom, vi trener jo blant annet på å håndtere pressen/media,

Det å ta vare på pårørende, det å sørge for at faktisk driften går videre med alle de andre skipene, det å informere børsen osv. Det å ha trent på det og faktisk lagt planer for det må gjøres og vi trener jo på det. Vi trener på å ta tap og vi trener på å, her for eksempel, ulykker på en eller annen øvelse, hva gjør vi, hvor skal vi ha pårørende, det er lagt opp telefonnummer og det er lagt opp hvordan vi skal gå under forspisinger og sånt noe, hvis det der skulle skje. Og gå gjennom det og regelmessig trene, ta fram planene, trene på det, ja...

M: Dere har konkrete planer for de fleste situasjoner?

A: Ja, jeg har konkrete planer for dødsulykker under våre øvelser. Hva gjør jeg. Hvis den meldingen kommer så er det forhåndsplanlagt og da vet den enkelte hva den skal gjøre og setter den staven i gang. Hvem skal få lov til å snakke med pressen, hvem får ikke lov til å snakke med pressen osv. (36:30)

M: Men dere lærer også, eller de som utdanner seg på Krigsskolen lærer også det gjennom fag som du har satt opp her, taktikk og psykologi?

A: Ja, interkulturell kommunikasjon har vi der, vi har media og mediatrening, vi har, for eksempel så blir de trent i å forklare et trist budskap på skjerm, de får trening i å forklare et flott budskap på skjerm og forskjellen på det og bruk av kroppsspråk og alle disse tingene blir det trent på. På de øvelsene som vi har nå blant annet oppe på Rena så er det da fiktive journalister som lurer i buskene og hiver seg fram når noe skjer også må du stå fram også får du det spilt av etterpå, så får du se deg selv, og da ser du når hvis du står sånn (beveger seg i store bevegelser frem og tilbake) på 52 tommern, så ser alle det, så får du kledd av deg. Hvis du skal for eksempel vise at du har kontroll på situasjonen og du tydelig på tv skjermen viser fra alt mulig kroppsspråk at du ikke har kontroll så er det også en læring. Og da er det kanskje bedre å si at nei, jeg kan ikke intervjues nå jeg har en annen jobb å gjøre, kom tilbake om en halvtime. Så få du litt tid til å roe deg ned. (37:42)

M: Det er jo absolutt noe sivile må ta stilling til også

A: Men vi, dette er jo en trening, og dette er jo sånn, vi kjenner på de feilene du gjør da også prøver du å, det er jo det som er det fine her at du kan gjøre det mange ganger, om du gjør noe galt her så skjer det ikke noe farlig, men når de kommer ut så må de på en måte stå for det de gjør. Fristelsen for eksempel til å komme til et veikryss og du ser at det er noen som har gravd i veien, skal jeg laste ut nå og sjekke om dette er en nedgravd bombe eller skal jeg kjøre. Jeg kommer til å bruke halvannen time lenger hvis jeg stopper, fristende å bare kjøre, rekker ikke maten hvis jeg, ikke sant. Man da har du fått dem til å tenke, er det verdt den risikoen, eller er halvannen time egentlig helt greit i et langt liv. Stoppe opp, ta å sjekke, så er det jo kanskje sånn at 90 av 100 sånne antagelser så er det stort sett feil. Det er egentlig trygt. Men allikevel så må man gjøre de tingene. De må kjenne på at likegyldigheten har en pris, og den er det ikke verdt å leve med. (39:03)

M: Har dere noen ekstra spørsmål, nå begynner jeg å få svar på det jeg skal og lurer på

M: Har du noe mer...

A: Hvis du går på NTNU da eller på Handelshøyskolen så tar du på en måte et fag eller en master eller en bachelor i etter eller annet ikke sant. Også skal du finne ut hva du skal bli da, sant, dere kjenner dere igjen, gjør dere ikke det? Etterpå skal dere på en måte, hva slags jobb skal jeg ha? Forskjellen her vettu, er at her blir du en del av yrket under utdannelsen, så når du kommer ut her så har du ikke en utdanning du er noe. Du er en del av det. Og det er en ganske stor forskjell. Du har liksom blitt en del av det. (40:00)

A: Også tror jeg nok nedsiden, du blir veldig, hva skal vi si, beslutningsdyktig her, du blir trent i beslutninger og beslutninger og beslutninger og beslutninger. Og vi har blant annet en sånn, en datalab hvor vi trener beslutningsstøtte, eller beslutningstrening hvor de blir utsatt for masse scenarioer hvor de raskt kan ta beslutninger og få tilbakemelding på det. Og da blir det veldig fort til at du må finne svaret, fordi du står der alene som leder, nedsiden av det er jo at du, hvis du ikke tenker deg om så kan du fort bruke det som en norm ellers også, hvor du egentlig har bedre tid. Det er jo det å avlære dem litt det innimellom da, at her må dere huske på at nå er kanskje situasjonen slik at du burde bruke mye lenger tid, innhente ekspertise, brukt flere mann å spille på. Så sier jeg ikke at de ikke kan det, men vi prøver å balansere den biten da, så da spiller vi inn en del av disse sakene her på å gi de oppgaver som vi vet de ikke har noen mulighet til å forstå og hvis de prøver seg så er vi ganske sikre på at de mislykkes også kjenner de på det at oi, her burde jeg absolutt spurt om hjelp. (41:34)

K: Jeg bare tenkte på de verdiene du sa i stad, og det en offiser må forholde seg til, de verdiene, hva slags verdier er det?

A: Vi har tre kjerneverdier og de går på, respekt, ansvar og mot. Som på en måte organisasjonen løfter høyt da. Respekt går på både selvrespekt, altså respekt for andres tid, det går på det å ikke bruke mer makt enn det vi må bruke osv. For det vårt yrke dreier seg om at vi skal påtvinge vår vilje på andre. Om med nødvendig bruke makt. Hvis jeg vil at du skal gjøre ett eller annet så er det viktig for meg at du gjør det fordi jeg vil, og hvis du ikke vil det så bruker jeg makt. Det er egentlig hele greia vår. Reis til Afghanistan og skap fred. Og de som ikke vil høre på oss de, ja, da kommer vi etter deg, sant, litt sånn forenkla. Men i bunn og

grunn så er all krigføring egentlig en sånn kamp mellom viljer hvor den ene part prøver å påtvinge den andre part sin vilje. Derfor blir de kjempe mye drilla på det, hvordan leser du situasjonen, okei, det er sånn du forstå det, hva vil du, ja vel, kan du stå helt fritt, nei, det kan du ikke, du har sjefer over deg, har du forstått hva din sjef vil, sant, okei, er det, det han vil, ja vel, hva er da din plass i en sånn større ramme og hvordan kommuniserer du din vilje. Hvordan sørger du for at det du vil skjer, og at de du leder skjønner hva du vil. Alt handler her om påtvinge andre din vilje. Etter hvert så får de ganske godt grep på det, men i starten så er det, vi er litt sånn og tørr ikke å stikke oss helt fram. Men dette å føre kommando, det å være en militær leder er veldig personlig og det er sjefens vilje som skal på en måte tvinges igjennom også betyr det at jo større organisasjon det er, jo høyere opp du er, jo flere rådgivere har du til å uteske den vilje da. Forsvarssjefen har jo en stor stab rundt seg som på en måte, når han kommer med sitt militærfaglige råd til ministeren, så er det jo 50 stykker som har jobba fram det, men det er allikevel hans utformelse og hans vilje. Dette vil jeg. Jeg vil. Og derfor begynner alle våre ordrer ”Jeg vil ...” Når vi skriver en ordre ”Jeg vil at du ... kl. 5 i morgen skal ...”

M: Effektivt

A: Ja. Og det fungerer veldig bra på kriseledelse, også brukes samme metodikken på andre opptaksløsninger også men da skrives det jo på en form som gir ikke detaljert kokebok oppskrift, men gis en intensjon. At vi ser for oss at vi skal gjøre det og når vi med en gang er ferdig med et så ser det noenlunde sånn ut, så blir det opp til den ... å finne veien dit da. Jo mer du vet, og til kortere tid du har til mer detaljer er den ordren du får. Til større problemet er til mindre detaljkunnskap du har til mer intensjonsbasert er det. For eksempel hvis Forsvarsjefen bestemmer seg for å omorganisere hele Hæren så vil for eksempel, jeg vil at Hæren i de neste 20 årene skal utvikle seg ekspedisjonært og reise hvor som helst i verden, og du har så, så mye ressurser til disposisjon. Da vil Hær sjefen snu seg og ja vel, da vi må kvitte oss med stridsvogner og kjøpe noen sårne ... – det er sånn intensjonsstyring. Men hvis troppesjefen skal ta høyden der så er det du og du beveg dere bort sånn, sett marsj. Da er det liksom ikke så mye å lage et stort rom for å vurdere den enkelte, da skal det skje kjapt.

Transkribering: Intervju med førsteamanuensis ledelse ved Markedshøyskolen, Tom Karp.
9.mai klokken 11.00. Varighet 36 minutter.

K: Det som var bakgrunn for oppgaven var jo litt det, etter 22.juli, at det som har blitt fokus nå, at det har blitt litt mer fokus på kriser og kriseledelse og håndteringer, og såne ting, og da var det at vi så for oss Forsvaret som den organisasjonen vi kunne knytte det opp mot, fordi de er jo veldig aktuelle hvis det skulle oppstå en krise, og det da førte til at vi ville ha en problemstilling som skulle belyse hvilken nytteverdi en militær utdanning kunne ha for en sivil leder i en sivil organisasjon

T: Okei, så det er problemstillinga

K: Ja, i forhold til da kriseledelse og krisehåndtering

T: I forhold til krisehåndtering...

K: Ja, også da hvilken kunnskap en ferdigutdannet militærleder skal ha, som da kan være overførbart til sivile ledere, hvilken kunnskap, og utdanningen de har i Forsvaret, som kan være overførbart til en sivil stilling, eller en sivil ledelse.

T: Riktig

T: Ja, men da er jeg med

K: Det er bra. Også fikk vi jo et tips om, som vil skrev i mailen og, av Tore, at du hadde trent HV 016?

T: Ja, jeg har vært med der i mange år, og trent og selektert de litt.

K: Mm, men da har du litt kunnskap om på en måte, hva som, hva en leder fra Forsvaret burde kunne og hva som kreves av de i en krisesituasjon?

T: Ja, noe

K: Ja, men det er veldig bra

T: Jeg er litt rusten, for det er noen år siden jeg var ferdig, men ja

K: Ja, men det er bra. Da kan vi jo begynne med første spørsmål, vi har lest litt i boken Ledelse i sannhetens øyeblikk også, og tatt litt derfra.

T: Så dere har gjort masse hjemmeleker dere?

Alle: Ja

K: Men da, første spørsmål er, hvilken kunnskap må sivile ledere ha for å kunne håndtere vanskelige situasjoner, eller uventede situasjoner, eller kriser?

T: Eeeehm. Først, hva er en vanskelig situasjon og hva er en krise, ikke sant, det er en sånn definisjonsting å gå opp, også tror jeg man må se på kunnskap, ferdigheter og personlighet, på en måte, jeg tror man må ha en tredeling på alt dette, når man driver med den type trening og utvikling, at man må se kunnskaper, ferdigheter og på personligheten, så du deler den kaka i tre. Jeg tror at i forhold til det å håndtere ting som er, la oss kalle det vanskelige situasjoner da, og det er jo det jeg skriver en del om i den boka mi, så er det mindre kunnskapstungt en det man skulle tro, handler mye mer om evnen til å gå inn i det vanskelige, og stå i det og gjøre noe med det, og det har mye mer med viljestyrke å gjøre, det å kunne takle ting som er litt sånn emosjonelt svingende og ustabilt og de tingene, så det er ikke så kunnskapsbetont, hvis vi legger de klassiske definisjonene om kunnskap i det. Det er noen ferdigheter i forhold til det å kommunisere og litt dette her, men det har veldig mye med, hvert fall etter min erfaring, med personlighet å gjøre og personlighetsvariabelet. Som viljestyrke, som evnen til å stå i ting man ikke har kontroll over, takle usikkerhet, utrygghet, være psykisk robust på en del sånne ting.

K: Og det er vel noe Forsvaret...

T: ...Og det får man jo mer trening på i Forsvaret, enten du går Krigsskolen, befalskolen, eller spesialstyrker, eller befalskurs, eller hva pokker du gjør, så blir du utsatt for mye mer av det

da, enn klassisk ledertrening i, som en kursleverandør tilbyr i det sivile. I og med at Forsvaret er mer at må du løse ting der og da, du rekker ikke gå tilbake å lage planen, så få du mye mer av det. Så det er klart at alle sånne kriser, og igjen da, hva er en krise, jeg tror på en måte det oppstår, og det er også det jeg skrev i boken, det oppstår stadig vekk små kriser i en bedrift, som ikke er så svære, dramatiske greier av type, 22.juli osv, men som er en eller annen kunde som gjør ett eller annet, sier noe, noen medarbeidere som blir vanskelig, noe som er av baluba mellom to mennesker som har en konflikt, jeg tror det stadig vekk er sånn småkriser, som ledere hele tiden responderer på. Og min erfaringer av de småkrisene, de kommer hyppigere og hyppigere, det er mindre og mindre stabilitet ute å går, det er mer og mer endringer, og alt dette her har dere lest om og det gjør at, det er større grad av ustabilitet i organisasjoner, og det er mer av den typen småkriser som man bare må respondere på. Så i større og større grad, min erfaring, nå driver jeg å bruker mye tid på å trene ledere også, jeg har holdt på med det de siste 10 årene så, må de respondere, mer enn de på en måte rekker å planlegge og initiere. De må på en måte respondere på ett eller annet som dukker opp, og som sådan så tror jeg type kriseledelse eller type militære måter å forberede seg til sånt noe har noe for seg. Men da må man selvfølgelig ta vekk alt det militære, for mye av det man trener på i militæret er jo det å takle, det militærfaglige aspektet av det, i tillegg til å gå gjennom dette her at man skal kunne ta liv og eventuelt sette sitt eget liv på spissen, så man går en del moralske runder, men det er klart, en del av de andre tingene, som å på en måte gjøre seg mer robust i forhold til form av personlighet, utvikle kommunikasjonsferdigheter og en del av de tingene der er høyst relevant. (6:07)

K: Men hvordan er det du, når du trener ledere nå, hvordan er det du gjøre det, eller hva er det du gjør?

T: Jeg utsetter de for noe av dette her, jeg lar de i større grad, jeg bruker ikke så mye tid på å trene kunnskaper, det kan de lese i en bok eller gå på en høyskole, jeg bruker noe tid på ferdigheter og jeg bruker mye tid på personlighet, og da handler det om å takle en del ting som bare dukker opp å på en måte stå i det. Det kan være småkriser, det kan være endringsprosjekter, det kan være å tøye komfortsonen sin på å gjøre noe man ikke har lyst til å gjøre, holde en presentasjon foran mange mennesker, synge i kor, hoppe fra en høy klippe, altså gjøre sånne ting, alt som har med komfortsonetøying å gjøre. Så vi gjør en del av de tingene der, uten å bli militære på det, men noen av de samme aspektene, takle ting som dukker opp (6:58)

K: For det er jo veldig, for vi har jo da tenkt på hva som eventuelt kan være overførbart, ikke sant, fra hvordan militæret utdanner ledere, i forhold til hva man kan gjøre i det sivile, og da er jo for eksempel trening da...

T: ... Ja, og det er, altså, aksjonsbasert læring heter jo sånt noe, og det gjør jo militæret mye mer av, og når de sivile, sitter bak en skolebenk, sånn som dere gjør, eller rundt et bord og diskuterer, så er det mye mer action, du gjør en øvelse også får du tilbakemelding der og da eller i etterkant av den øvelsen, og det er det mye mer av i det militære og det er klart at den type øvelse gjør nok vi mer av også når vi gjør ledertrening, at de må takle noen caser, situasjoner, ting vi kaster ut også får de tilbakemeldinger. Så det blir litt mer hands on, det blir litt mer praktisk, det blir ikke sånn svære svulstige teorier, men teorien er den du lager selv i forhold til deg, og ditt lederskap, og hva du gjør med ting. Så ja, det er vel noe jeg har tatt med meg derifra, i forhold til hvordan vi driver og trener ledere. – Det er noe som har vært overførbart til den jobben han har i dag, det å trene ledere i å håndtere krisesituasjoner.

K: Mm, men det er jo egentlig kjemperelevant, for den trening du gjør, den blir jo ikke i forhold til det militære i den forstand, den bli mer til organisasjonen og lederen i seg selv...

T: Du tar med deg de tingene som er overførbare, du tar vekk det militære aspektet, men alt det psykologiske er i stor grad overførbart. Hvordan du håndterer andre mennesker og deg selv i sånne situasjoner som bare dukker opp (8:27)

K: Hvorfor er det viktig at ledere utvikler seg og hvordan gjør de det, er det best gjennom trening, eller er det noen andre måter å gjøre det på?

T: Det er jo mange måter å gjøre det på, for det første så tror jeg ikke det finnes en best måte, man må på en måte finne sin vei til å utvikle seg selv, jeg er veldig etter at det ikke er en mal for ledelse og en mal for det å ta lederskap, så du må på en måte trække opp den stien selv, men jeg tror nok det er en pen blanding mellom, utfordringer på en jobb, rotere på jobber, få feedback osv på det du driver med, men at du i tillegg må ha en sånn trenings- og utviklings aspekter som, enten så må noen gjøre det for deg, eller så må du gjøre det selv. Du kan jo stort sett trene deg selv, du kan lese noen bøker og du kan oppsøke, liker du ikke høyder så hopper du i strikk da, at du kan oppsøke den type ting, hvis du er bevisst på din egen utvikling. Men

jeg tror det er en pen balanse mellom noe som kan skje i jobbsammenheng og noe som bør skje på utsiden. Noe av den viktigste treninga er at de lærer seg å skru av litt, hoppe ut av hamsterhjulet, stoppe opp, tenke, hva pokker er det som skjer, og hva trenger jeg å lære mer av og hvor står jeg, den type ting, stoppe opp litt.

K: Litt sånn personlighetsutvikling...

T: Ja, det blir jo en del personlighet, men det blir jo litt sånn vi jobber, det blir helt klart veldig nært relatert til personlighetsutvikling, hvem er du, hva står du for, hva vil du, hvor mye vil du, den type store spørsmål. Og det tror jeg på en måte blir viktigere og viktigere, for det blir mer og mer som flyter, mer og mer usikkerhet, hva har du igjen da, du har igjen deg selv og det, du må liksom bruke seg selv, så godt du bare kan. Du rekker ikke gå tilbake til å lage planen eller den nye strategien, eller markedsføringsplanen eller hva det skal være, ikke sant, alltid, du må gjøre noe der og da, oftere, tror jeg. Så da, det overførbare er nettopp å utsette folk for ting som bare dukker opp og lære de å trene det, ta beslutninger uten å ha fullstendig oversikt over hva du tar beslutning på, leve med risikoene, blir jo en greie. – Overførbart til sivile ledere, dette med å trene de i å ta beslutninger i en stressende krisesituasjon. Nå bare prata jeg, men jeg begynte å tenke... (10:44)

K: Jaja, det går helt fint det, det er bare bra det, det er bare bra å snakke ut over spørsmålene...

M: Jeg har et spørsmål...

K: Ja, still i vei

M: Du sier at det er viktig å respondere, at det er det du, er det, det aller viktigste...

T: Jeg vil ikke si det er det aller viktigste, men man har en tendens til å tro at ledelse handler veldig mye om å sette retning, være visjonær, legge strategier, altså initiere ting, du sitter på ditt hjørne kontor som Solfrid her, og initierer. Men i større og større grad så responderer de, det kommer noen med et eller annet, det dukker opp et eller annet problem, det brenner på dass, det skjer et eller annet, noe må gjøres, jo, og da må du takle det der og da, så det er på en måte et skifte, hvert fall, før så trodde man jo verden var litt mer stabil at du kunne på en måte

initiere mer, men nå må du i større grad takle ting som kommer opp, om det er det viktigste, jeg vet ikke om det er noe som er viktigere enn noe annet, men jeg tror hvert fall det er ekstremt viktig å kunne takle usikkerhet og takle det å være utrygge selv og stå i de tingene som dukker opp. Så derfor fokuserer jeg mye på det, jeg fokuserer på trening av viljestyrke til å gå inn i ting, altså den type ting som ikke er helt tradisjonelt, som ikke er kunnskapsbetont, det kommer fra andre steder i kroppen. (11:58)

K: Så på en måte, gjennom trening da, så vil man jo, jo mer trening en leder har på å stå oppi en krise eller en utventet situasjon da, så jo mer trening de har...

T: Stort sett hvert fall, så kan jo noen være født med en personlighet som gjør at de har vanskelig for å utvikle noe av det, og kanskje finner ut at de bør gjøre noe annet i livet sitt, jeg tror ikke alt kan trenes, jeg tror også at hva man er født med, altså arv spiller en faktor, men mye kan utvikles, trenes, hvis du er villig og er motivert og virkelig går inn for det. Så ja, jo mer du da trener på den type ting, jo mer kjenner du dine egne reaksjonsmønstre, når blir du nervøs, kan du bruke den energien til noe, når blir du ikke nervøs, altså, hvor kald er du, klarer du å ta en beslutning, låser du deg, alt dette her

K: Vi har jo snakket med sjefen for Krigsskolen på fredag, og han sa da at, noe de lærer i Forsvaret var at, i en krise, at de klarer å gi beskjed, eller oppgaver til de andre rundt deg også, er det noe du legger fokus på...

T: At man ikke fryser, ikke sant

K: At man ikke er sånn, jeg er leder så jeg må gjøre alt selv, men klare å gi oppgaver så alle på en måte kan være med, og at ikke noen bare faller av, eller faller tilbake

T: Ja. Og som jeg sier, frys er en ganske sånn, at man stopper helt opp og stiver, man klarer ikke en gang å gjøre noe selv, så det er jo også noe man kan trene opp. Så ja, tilbake, det er mye å hente fra Forsvaret på sånne ting, det er det og Krigsskolen er jo gode på dette her, jeg har sett, jeg har skrevet en del artikler nå, i en sånn ukeavis ledelse og jeg er helt enig i med mye av det de sier. (13:35)

M: Hvordan trener dere på det å ikke fryse?

T: Det er jo det samme da, det er å utsette folk for situasjoner, også stopper du situasjonen, stopper spillet også spør du. Hvorfor skjedde akkurat det, hva er det som skjer med deg nå, er du nervøs, eller leter du etter en beslutning, trenger du mer kunnskap, eller har du noen andre behov, også hjelper man det mennesker gjennom også gjør vi det en gang til også en gang til. Også finner de stille og rolig ut av det, man lager et eller annet sted handlingsmønstre som gjør at man i større grad, får et større spekter, så selv om det er usikkert så finner man noen knagger å henge det på, og klarer å agere. – Handlingsmønstre, man lærer seg selv å kjenne og hvordan man reagerer i en krise og det vil etter hvert, gjennom mye trening utvikle seg et større handlingsmønster hos den enkelte lederen. Så, det er ofte en del sånne frykter og en del sånne ting som kommer opp, men ofte er frykten, større for frykten i seg selv enn den reelle frykten, og det er også ting man kan ta fatt i og jobbe med og snakke om. (14:29)

K: Men da etter alt dette her, hva mener du er god ledelse, i forhold til det å skulle lede i en krise, eller i en uventet situasjon, eller?

T: Jeg er ikke noe god i å svare på sånne spørsmål, hva er god ledelse, for jeg synes det er så mye som kan være god ledelse, men det handler om å gjøre litt mindre dårlig ledelse, og litt mindre dårlig ledelse tror jeg..

K: Eller om det er noen faktorer, du eventuelt kunne dratt ut av, som du mener er viktig da, å alltid ha med seg, for eksempel...

T: Det som er viktig å alltid ha med seg er at man faktisk gjør noe, istedenfor å ikke gjøre noe, tilbake til frys. Man er veldig opptatt av å gjøre det riktige hele tiden og det finnes ikke noe riktig, så den figuren må man bare la falle. Så man må gjøre noe, fordi at du gjøre noe, setter i gang andre og aksjon skaper aksjon osv. Så faktisk at du gjør noe er viktig, det at du er noen, og med det mener jeg, alle er noe, men at du ikke prøver å ta inn en teori, eller være en kopi av noen andre, at du er den du er, en god utgave av deg selv, istedenfor å kopiere en eller annen rolle, en eller annen stil, eller et eller annet du har lest i en bok, også at du er trygg nok på deg selv, at du er den du er og du klarer å være det. Og en sånn tredje faktor så handler det ofte om å stå for noe, du må ikke stå for de rette verdier eller rette prinsipper, men at du står for noe som er ditt og det gjør folk flest trygghet også tør de ta en beslutning. Så det å faktisk gjøre noe, og være noen og stå for noe er tre sånne generelle faktorer som jeg tror ofte dukker

opp. Og det finner du ikke i en bok eller i en teori, det finner du bare i å ha prøvd deg selv i sånne situasjoner, blitt kjent med seg selv, hvor går din komfortsone, hvor er dine blindsoner i forhold til hva du vet om deg selv og ikke, ikke sant, det er en del sånne ting. Jeg tror hvert fall mye roterer rundt det, når jeg snakker med ledere og trener de, så snakker vi mye om det der. Og at du faktisk vil noe, det handler ofte om å ville noe, og det handler mye om viljestyrke, som jeg nevnte litt i stad, ville gå inn i det ville stå i det og ville faktisk ta en beslutning eller gjøre noen vanskelige valg eller hva som skal til. Det skal skje ting i løpet av sekunder ikke sant, og det er vel det som er krisens, hva er forskjellen på kriseledelse og vanlig ledelse, det er en del like ting, men det tidsaspektet, og at konsekvensene kan bli veldig store veldig fort, det er to sånne variabler som skiller. (16:59)

K: Vet du hva som, i forhold til at du har trent de spesialstyrkene, hva som kreves av en leder som er utdannet i Forsvaret i en krisesituasjon, hva som spesielt kreves av de, hvis det skulle oppstå en krise?

T: Hvis du skal peke på spesielle ting de skal kunne. Ja, først så kreves det jo at de må kunne alt av basics innen militærfaglige ting, at de må være gode på, enten det er våpnene sine eller andre ting de er utdannet i, alt det må de fikse, så de ikke driver og fomler og er usikre med det, men det kreves en ganske stor grad av det de kaller psykologisk robusthet, og det handler om din evne til å være rolig og håndtere den type ting, og ikke la deg stresse og kunne klare å handle, selv om du ikke har svar, selv om du er alene, selv om du ikke har mat, selv om du er trøtt, selv om du ikke har sovet på en uke osv. Det snakker psykologene om, noe de kaller psykologisk robusthet, og det krever mye av det da, at du er robust, hel, kjenner deg selv som menneske, det er vel noe av det viktigste, man kjenner seg selv og hvordan man reagerer på en del ting, det er en sånn ... som sier at du må fiske og lede seg selv før du prøver å lede andre, og det er litt sånn at du virkelig må klare det. Men så er det litt ymse hva forskjellige, hvilke forskjellige ting som vektlegges ikke sant, det er selvfølgelig mye med kommunikasjon å gjøre og kommunikasjonsferdigheter og være tydelige på det og kunne ta tilbakemelding og det er en god del greier på en sånn ferdighetsgreie man kan ha, du kan trene på det og ha evnene til å ha strategisk overblikk kontra det å være tett på mennesker, altså, kunne virkelig veksle på å se det store bildet og kunne gå tett på mennesker og jobbe med de, det kan handle om relasjonsstyrke, altså, hvor sterk er du i relasjon med andre mennesker, det er en god del sånne greier som kan komme under det da, men noe av det viktigste tror jeg er det som heter psykologisk robusthet, at det begynner der, og det er jo derfor de selekteres, plukkes ut og går

gjennom en del screeninger før man kommer dit, på Krigsskolen ikke sant, så blir du silt, i spesialstyrker blir du silt, ikke sant, så da tester man jo sånne ting, hvem er disse menneskene og hva har de å komme med. Og det gjør man ikke på tilsvarende, på et lederkurs i det sivile, så da må man i større grad jobbe med det som finnes. (19:20)

K: Men der kanskje med trening da, som du gjør, om dere klarer da å sile ut...

T: Så klarer man å fortelle mennesker om de egner seg eller ikke etter hvert, hvis man får lov til å holde på litt. Også er det mange som kan egne seg til en annen type lederjobb, hvor dette her er litt mindre fremme, altså, du må ikke takle ting, du er litt mer på kontoret og har litt mer rolige dager, det er mange måter å lede på. (19:44)

T: Jeg husker ikke hva du spurte om, men...

K: Nei, hva var spørsmålet, jeg husker det ikke jeg heller, det jeg spurte om, det var et oppfølgingsspørsmål...

M: Det du spurte om først var hva som kreves av de som...

K: ... Ja, de som er utdannet i Forsvaret, det var hovedspørsmålet, men det svarte du jo på...

K: Skal vi se, du har egentlig svart på alle spørsmålene våre da, faktisk, vi har jo, jeg vet ikke om du, du har vel vært inne på det, hvilken kunnskap ledere utdannet i Forsvaret må ha i forhold til hva som kreves av de

T: Ja, hvis du går tilbake til kunnskaps biten, ja, okei, hvis du tar vekk alt det militærfaglige, så har vel, de har jo kunnskaper de utdanner seg innen spesielle fagfelt, altså, noen blir gode innen logistikk, og noen blir gode innen våpensystemer og noen blir gode i andre funksjoner, men av andre sånn kunnskapsmessige ting så er det mye strategi og taktikk, er et sånn klassisk militærfag som man har ganske mye av, så tar jeg vet det militærfaglige, hva annet, de får også en god dose kunnskap, psykologikunnskap i forhold til det å behandle mennesker, det du kan kalle HR og personalmessige kunnskaper, hvert fall to vanlige ting som dukker opp.

M: Og dette med strategi og taktikk og psykologi, det er jo verdier som er overførbare til det sivile...

T: I stor grad, ledelsesfaget kommer jo mye fra psykologi, ikke sant, det har med filosofi også psykologi å gjøre og det kommer mye derifra og strategi, det er å være strateg, ikke skrive strategiplaner, men på en måte være strateg i hverdagen, ikke sånn rå taktikker hele tiden, men skjønne, pick your fights, skjønne hvor du skal bruke energi osv, det tror jeg blir viktigere og viktigere, som vi snakker om nå ikke sant, man blir mer og mer stressa og utsatt for mye rart som leder, så det er lurt å tenke litt strategisk på det da. Hva er viktig for meg å slåss på, hvor skal jeg bruke energien og tiden min, så ja, det er absolutt overførbart. – Strategi, taktikk og psykologi er verdier som er overførbare til det sivile. Jeg har vært litt inne i det systemet, men jeg har aldri gått Krigsskolen eller dette her, så det kan jeg ikke si så mye om, men, altså Forsvaret er jo den institusjonen i Norge som har på en måte har drevet lengst med lederutdanning, de har holdt på med dette her i 350 – 400 år, så de har jo på en måte en ganske god erfaringsbase på den type ting, men så er det jo likevel at de som blir virkelig gode ledere i Forsvaret har en tendens til å bli i Forsvaret, også er det noen som hopper ut tidlig, de har en tendens til å havne på sånne HR jobber, altså i stabsfunksjoner, og jeg har lurt litt på hvorfor, og det er kanskje fordi man ikke har da nok kompetanse om det bedriften driver med, som kjernevirksomhet, man kan ikke nok om teknikk og hvis det er en teknologisk bedrift osv. Men sånn mellommenneskelig og sånn ledelsesmessig så har man en ganske solid utdanning ja, det har man. Men at det er en utdanning som egner seg og som man i større grad kunne lært av og ikke minst Handelshøyskoler og andre som måtte driver å trene med ledere, kunne plukket noe fra, det er det ikke tvil om. Men det er dyrt ikke sant, det er krevende, disse her følges opp noe voldsomt, det er svært apparat rundt, så det er ganske store budsjetter da, for å på en måte finne de rette og utvikle de, det koster mye penger og mye tid. (23:30)

M: Vi vil jo på en måte se på hva vi kan lære av Forsvaret på en måte, til en sivil stilling

T: Og jeg tror at en del av de tingene jeg har snakket om nå, ikke sant, og det å jobbe veldig mye med øvelser og jobbe mye med seg selv som innsatsfaktor, at du er ditt eget forskningsobjekt, pleier jeg å si til ledere, at du må være villig til å utforske litt i deg selv, det får man mye mer ... men en del av de klassiske treningsprogrammene i det sivile er at man får en som står og doserer et eller annet på power point og lignende, så skal du liksom ta med deg noe fra det og gjøre det om til ditt, det blir ikke det samme som hvis man får lov til å gjøre det, får tilbakemelding der og da, får lov til å gjøre det en gang til og kjenne det på kroppen

og gjøre det til ditt, ikke sant. For det er jo det du til syvene og sist skal gjøre når du er ute og er leder, ikke sant, du må gjøre det til ditt og du må bruke deg selv og du må ha kjent det på kroppen, det nytter ikke å gjenta en teori, eller en sånn syv på topp huskeliste som det står i amerikanske ledelse bøker, ikke sant, da fryser man hvert fall. Så, ja, jeg tror det er mye å hente, i den grad man hadde klart å trekke noe overføringsverdi ut av det. (24:36)

T: Ukeavisen har skrevet om, har dere lest de

K: Vi har lest Ukeavisen, men vi har bare lest de som Arne Opperud og en...

T: Ja, men det er vel et par andre, det har jo vært en måned nå, en 5-6 uker hvor det har stått en serie av hvordan Forsvaret ser på både ledelse og ledertrening osv.

K: Det er de som de har skrevet

T: Okei

K: Og de har vi sett på

M: Men det er ikke alle vi har fått tak i

M: Vi har ikke sette den siste

K: Nei, det har vi ikke

T: Nei, for da burde dere ringe Ukeavisen og prøve å få de ikke sant, for det kan være litt greit å få materiale å ha til oppgaven deres, for det er flere av de som har skrevet mener jeg, jeg har lest om dette her i 5-6 uker når jeg

K: Ja, det er Arne Opperud har skrevet 2 også er det en Odin Johannessen som har skrevet en også er det Sven et eller annet som har skrevet en annen, så det er bare den siste vi ikke har da

T: Ja, okei. Jeg har ikke telt dem, men da har dere en ganske god oversikt på de da

M: Sa ikke Arne Opperud det, at han har skrevet den siste, at vi måtte sjekke fredagsartikkelen hans, for den var visst bra...

K: Ja, da er det Arne Opperud som har skrevet den siste og da

M: Det handlet om viljestyrke...

T: Ja, det handlet om viljestyrke

K: Ja, da må vi bare få tak i den siste, for vi har lest de og der står det jo på en måte veldig tydelig hva Forsvaret faktisk vektlegger for å utdanne en leder og hva...

T: Ja, doktrinene er ganske klare der da, det er jo masse avarter i de forskjellige styrkene og de forskjellige miljøene, men hva som er de overordnede tingene, sier de ganske klart fra om. Og min påstand, overføringsverdien er jo ganske stor som vi har snakket om nå.

T: Bottom line, du blir mer kjent med deg selv, på godt og ondt, og det tror jeg er kanskje det viktigste for en leder å bli da, og at du oppdager det selv, før andre oppdager det, kanskje du burde finne på noe annet i livet, det er en greie

M: Så vi kan vel si, rett og slett at man blir en bedre leder ved en krise, ved å kjenne seg selv bedre og ikke bare kunne teorien

T: Ja, hvert fall hvis jeg blir forsker på dette her så er sannsynligheten for at man i større grad takler det, øker, mener jeg. Også er jeg forsiktig med å bruke ord som bedre, bedre i forhold til hva da, ikke sant, er det kortsiktig, langsiktig, og bedre hva er det for noe, er det i forhold til penger er det i forhold til mennesker, det er så uklar størrelse. Men sannsynligheten vil jeg si øker ganske mye til å takle de fleste kriser, hvis man har vært gjennom en del av de tingene som er der. (26:52)

M: I forhold til Forsvaret blir det vel hvert fall i forhold til mennesker og kanskje ikke penger

T: Nei, penger er nok litt sånn, skal du legge blå russargumentene, så er det klart at det, det er kanskje derfor blå russ driver og leder, det er vel, av de største norske bedriftene, så tror jeg 70 % kommer fra enten Handelshøyskolen eller BI, altså, blå russ slaget et tungt. De 20-30 andre

prosentene er ingeniører, sivilingeniører. Så det er mye teknologi og teknikk som sitter på toppen, helt på toppen, men ja, så kanskje de skulle lært litt mer økonomi, jeg synes det er bra da, jeg synes vi har nok blå russ, så jeg synes det er fint at det ikke er for mye av det der i sånne...

M: Hvis de i Forsvaret hadde lært økonomi, så hadde det ikke vært så...

T: Ja, også de har jo økonomi på Krigsskolen og sånne ting, men ikke i samme grad som Handelshøyskolen, de har jo ikke det

M: Da hadde det blitt konkurranse...

T: Ja, det hadde det

K: Men sånn, når du trener ledere er det noe du, går dere inn i bedrifter for å på en måte trene de eller er det egne kurs?

T: Det er både og, mest inn i bedrifter, noen egne kurs også gjør vi også noe av det samme med studenter her på skolen ikke sant, så vi gjør det hvert fall i tre kanaler da. At det er noe, ja det er de tre kanalene. Og da bruker vi en del av det (28:20)

M: Ja, du er med å arrangerer de på en måte, legger du vekt på litt samme ting som i Forsvaret da, eller?

T: Ja, de tingene som jeg har snakket om nå, jeg lærer de til å bli veldig klare på hvem de er og hva de står for, og hva de vil og hvor mye de vil og, det er viljestyrke og de blir utsatt for ting som er av psykologisk utfordringer som de må takle fysiske utfordringer så jeg stjeler en del av de elementene derifra. Uten å gjøre det ekstremt, for dette er jo ikke mennesker som kan utsettes for det samme, men ja, jeg stjeler nok fra det jeg har lært i den tiden der, det gjør jeg. Men det handler ikke om å være på tur, og det handler ikke om å være sulten, og det handler ikke om alle disse tingene som Forsvaret er gode på, men en del av de psykologiske elementene kan brukes. Med omhu. (29:10)

K: Ja, men det er jo veldig relevant for oss...

T: Nei, men, som sagt, vi var, forrige uke så var jeg borte på noe vi kaller leadership lam, med en gjeng fjerde semesterstudenter, vi var borte en uke og da brukte jeg en del av de tingene, også på studenter. I stedet for å sitte og lese bøker, så gjør vi det på den måten, for da får man et helt annet forhold til ledelse. Så, ja, det er i høyeste grad overførbart til mye. (29:33)

T: De skulle dere intervju

K: Elevene?

T: Ja, hvordan det var å bli utsatt for det, om det var noe trening i det, om det var nyttig, om de tror de har nytte av det

T: Ja, ellers noe?

K: Har du noe mer, fra, disse spørsmålene er besvart

T: Ja

K: Ja, det synes jeg

M: Hva med de andre tingene som er viktig når man opplever en krise, du sa det med psykologisk robusthet, men hva med de rundt deg, er det, det å delegere og sånne ting, er det noen faktorer der som er viktige?

T: Jeg tror det generelt er viktig jeg, i en krise eller ikke, du har evnen til å fikse og delegere er vel noe av det helt sentrale du må som leder. Og da, gi slipp det på det, gi slipp på eget kontrollbehov, det tror jeg er en sånn sentral faktor, forskjellen i forhold til en krise og ikke, er at du må delegere mye kjappere og du må være mye mer tydelig i språket ditt, du har ikke tid til å ta noen sånn, har du skjønt det, og sjekker det ut, så ting må gå litt fortere. Men det er for meg sånn basic greie som uansett er det når det er snakk om ledelse, så jeg nevner ikke den spesielt, det er nok ikke noe forskjell på krise og vanlig ledelse i forhold til det, annet enn hastigheten på det. Og som jeg sier det, jeg synes det er overraskende mange småkriser rundt omkring så på en måte begrepet kriseledelse kan tøyes inn i ganske mange operasjonelle

sammenhenger i ganske mange bedrifter. Det er så ofte det skjer et eller annet som de bare må deale med, det føles som en krise, men at det ikke står liv på spill eller bygninger eller materielle ting osv, men at det føles som en krise for de som er involvert, kunder som trekker seg, ikke sant, wæ, hva gjør vi nå, ikke sant, du taper omsetning, eller konflikter mellom to avdelinger, eller alt låser seg, du får ikke gjort noe, det føles som kriser som bare rakkeren det for de som er der. (31:40)

T: Derfor er fagområdet som sådan interessant, fordi jeg tror det får applikasjon utover det å takle sånn, 22.juli scenarioer. Og når jeg skrev den boka ”sannhetens øyeblikk” handlet det om at du må gjøre noe i noen øyeblikk, det er ikke kriser men de øyeblikkene dukker opp oftere og oftere. Jeg brukte litt tid på å undersøke det fenomenet, brukt mye tid på den, 4-5 år og intervjuet mange mennesker på det, og alle beskriver at dette her er ting som kommer ofte, det er ikke den planlagte og kontrollerte hverdagen som alle bøkene snakker om, men det er mye, mye mer av det her. (32:19)

M: Hvorfor tror du at det har blitt, eller det vet du jo kanskje også, hvorfor det har blitt flere sånn hyppige små kriser?

T: Fordi vi lever i omgivelser som er mer ustabile, du kan putte på globalisering, teknologiutvikling, alle disse store ordene på det, det gjør jo på en måte at det både i en privat sektor, men det gjør at kunder er mer illojale, produktet kommer oftere, konkurransen hardner til og alt dette dere har lest om, det gjør at det blir mindre stabilitet, det blir mer ustabilitet. Og det samme skjer i offentlig sektor, hvor brukerne, vi som bruker blir mer krevende og de må omstrukturere seg i ett sett osv. Så det har med den sammenkoble globale verden vi lever i da, hvor på en måte presset har økt, og da kan du ikke har noe som har samme formen for lang tid, det kommer et eller annet hele tiden. Så en organisasjon er på en måte et vanskelig begrep, jeg pleier å snakke om å organisere, at det skjer hele tiden, som et verb og ikke som et substantiv. Og da kommer disse krisene da, og folk trenger avklaringer og de er usikre på ting og de vet ikke hva de skal gjøre fordi det som var rammevilkårene i går er ikke det samme som i dag, ikke hele tiden på alt, men på noe. Så derfor er det et interessant felt dere graver i. Jeg tror det kan brukes utover krisene, eller brukes utover krisene. Og Forsvaret har mye å bidra med. Men jeg er ikke objektiv, jeg jobber, jeg har vært leder, jeg jobber med lederutvikling, jeg har holdt på med Forsvaret, ikke sant, så jeg sier de tingene som er speilbilde av min erfaring. (33:51)

K: Ja, men det er bare, bare det da.

T: Men ja, jeg vet at det funker for jeg har vært leder i det sivile i mange år også og jeg driver å trener ledere, så jeg vet jo at dette her, som jeg sier nå at det har noe for seg. Ja, så det er ikke bare en ideologi. (34:07)

K: Jeg synes det er veldig nyttig det du sa, eller du har jo sagt konkret, siden du har tatt det som på en måte det Forsvaret gjør og et du faktisk bruker sånn i treningen for eksempel, så har du jo tatt med deg en god del fra Forsvaret, i forhold til å ikke trene de på Krigsskole måten, men ta med noen faktorer som man faktisk kan ta med seg inn i organisasjoner. Og det er jo veldig bra. Det er jo helt etter vår problemstilling egentlig.

T: Ja, absolutt

T: Det var jo en av, jeg vet ikke, dere har sikkert lest det, det er en som heter Von Clausewits. Han er jo en av de som har på en måte funnet opp mye av doktrinen til Forsvaret, og han sa jo det, ikke sant, at du må trene deg til å takle kaos, og det handler om å stå mye i motsand, eller takle friksjon tror jeg han brukte. Og det tror jeg er ganske godt metafor og godt bilde på hva det er snakk om, fordi det er det ganske ofte, så i boka mi, og når jeg holder foredrag på det, så pleier jeg å si at det handler mye mindre om motivasjon enn det man liker å tro, for folk har som regel grei motivasjon, motivert når de kommer på jobb, men det handler om å deale med motstand. I mye, mye større grad, og det er der ledelse kommer inn og gjør en forskjell. For ellers så går ting greit, da klarer folk seg, holde kjeft og holde seg unna, men det er når det er motstand, og et eller annet ikke går som det skal, det er da man trenger det, og det kan være en liten krise, for de som sitter der. (35:30)

Intervju med den pensjonerte brigaderen Arne Pran; 08. Mai 2012, kl 10.00. Lengde: 45 minutter.

Mia: Har du fått litt informasjon om hva vi ønsker å finne ut av, eller?

Arne: Nei.

Mia: Da skal du få det.

Arne: Så det vil jeg gjerne ha. Så jeg vet hva jeg svarer på. Det er alltid en fordel.

Karoline: Da har vi litt bakgrunn for hvorfor vi har valgt det vi har valgt i oppgaven vi har valgt.

Arne: Hva heter oppgaven?

K: Vi har ikke noe navn på den, men det er jo på en måte i bachelor i salgsledelse og markedsføring som vi går også har vi jo hatt litt om kriseledelse og da har vi valgt å ha ledelse og innenfor kriser da og kriseledelse.

A: Yes.

K: Så oppgaven ble veldig inspirert av den utviklingen som har skjedd i Norge siden 22. Juli i fjor, og at det har blitt litt mer fokus på kriser og krisehåndtering og sånne ting. Og da så vi tidlig for oss forsvaret som den organisasjonen vi skulle skrive om fordi de er en viktig ressurs i forhold til det sivile liv.. eller i forhold til det sivile samfunnet dersom en krise skulle oppstå (1.06). Og det vi ønsker da er å belyse hvilken kunnskap en ferdigutdannet militær leder skal ha, spesielt når det gjelder krisesituasjoner og så videre hva som er overførbart da til sivile ledere i en organisasjon (1.19). Så da er problemstillingen vår, den er: Hva kan vi lære av forsvarets måte å drive opplæring og trening på som er overførbart til sivile ledere når det gjelder kriseledelse? (1.30)

Mia: Da har vi jo lest veldig mye om deg og hva du har opplevd både i forsvaret..

A: Må nesten gå litt tilbake da. Jeg er jo krigsbarn. Jeg opplevde jo krigen i Norge fra jeg var 4 til jeg var 9 år. Og jeg er født og oppvokst i Bergen som det stod i cven min. Der hadde vi jo blant annet et alliert bombeangrep som traff Holen skole med 130 barn drept.

Alle: oi. (2.07)

A: Og det gjorde et ganske sterkt inntrykk på oss barna. Den skolen jeg gikk på den var altså reservere hospital, så den store eksplosjonen i Bergen havn i 44', en sånn nitroglyserin båt som gikk i lufta. Da så vi jo lastebilene kom med sårede, blodet rant utover kammene og karmene før vi kom oss ut av skolen. Så vi så jo litt av dette her da. Sånn sett var det ikke noe opplagt sak at jeg skulle begynne i forsvaret for så vidt, selv om det var mye av slekta mi som hadde holdt på med det. (2.40) I 53' flyttet familien til Oslo, og jeg hadde vel større interesse i fotball og jenter enn det jeg hadde i skolearbeid, for å være veldig ærlig, så var ikke noe sånn kjempe artium jeg fikk. Så den blokkerte litt. Jeg er jo ganske god til å tegne og kunne tenkt meg litt sånn arkitekt eller noe sånt noe. Men så fant jeg ut da med at jeg ikke kom inn på handelshøyskole og sånne ting, at jeg i stedet kunne bli byggmester, så begynte jeg som murer. Gikk yrkesskolen som murer etter realartium og en måned før eksamen så havnet jeg på Ullevål med sementeksem og så var det vekk. (3.25) Også begynte jeg i forsvaret og så var jeg der i 30 år. (3.29)

Når du kommer inn på krise, jeg var .. jeg opplevde jo stadig vekk en eller annen blindgjenger ulykke og sånne ting. Nå hadde vi ikke så mange operative oppdrag i utlandet de første årene, selv om dette med krig lå veldig nært, fordi at under Cuba-krisen og disse store tingene så var jeg offiser og vi hadde det jo ganske tett innpå oss. Og jeg var da utdannet i garden og senere kompanisjef i garden så jeg visste jo hva vi skulle, for å si det sånn. Senere ble jeg sjef for krigsskolen og da synes jeg at det var litt mangelfullt dette med krisehåndtering. Ja, jeg kom inn i et forsvaret som veldig basert på autoritet. Jeg hadde faen meg bare sinte sjefer, for å si det sånn. Det har irritert meg ganske mye for jeg hadde alltid hatt mye større tro på motiverende ledelse, for å oppnå resultater. Men akkurat det med å håndtere kriser da kreves det litt spesielt. Og jeg hadde lest litt psykologi og jeg fant ut at når jeg var sjef for krigsskolen måtte jeg da innføre krisepsykologi (4.50). Så fikk jeg professor Sund som var spesialist på det den gangen til å komme å undervise den tiden jeg var der. Gi kadettene opplæring i krisepsykologi. Så det hadde jeg stor nytte av senere. For det er jo ikke tvil om at jeg fikk jo testet dette ganske grundig etter Vassdalsulykken, da jeg ble stående alene. Men du kan si jeg levde jo i de 30 årene i forsvaret i en evig opposisjon mot generalene . Måten å lede på der jeg har oppnådd glimrende resultater. Motiverte soldater, det var det som var vitsen. Du skal lære noe. Du skal ha noe igjen. Og så er jeg jo veldig glad i mennesker og det ligger jo under hele beinet her da. Det kan ofte være forskjellen. Jeg begynte ikke i forsvaret for å bli general, jeg begynte for jeg ville ha kontakt med mennesker og ville lære mennesker noe. Så det er en litt annen form for inngangsverdier. (5.54)

K: Ja, så du endret på en måte forsvarets måte å drive ledelse på da?

A: Jeg kan påstå at jeg og to kamerater av meg, offiserer, vi endret hele ledelsesoppfatningen i forsvaret i løpet av de 30 årene. Og alle de som er på topp nå, de har jeg utdannet. Sune var min elev, Oppdal i hæren var min elev. Mods som er med i styret var min elev.

K: Så gøy

Mia: Vi snakket faktisk med sjefen for krigsskolen i dag, på fredagen, Opperud.

K: Så det er interessant.

A: Jeg var på krigsskolen fakta i, skal vi se, 7 år, kom inn i '76', nest kommanderende og 4 år som sjef, 6 år var det vel

K: Kjempebra

A: Inntrykket er at nå begynner jeg å rulle bakover her...

K: Hva mener du er god kriseledelse? Om det er noen spesielle faktorer som er spesielt viktig da for en god leder i en krisesituasjon?

A: Empati. Jeg tror også at det er en helt vesentlig sak det jeg sa: du må være litt glad i mennesker. Alle du møter kan være din bror, for å si det sånn, uansett hudfarge, hva det måtte være. (7.15) Og jeg fikk jo en del kjeft fordi de 4 årene jeg satt som sjef for krigsskolen, så jobbet jeg samtidig som sosial støttekontakt for Oslo kommune for en liten gutt på Ila skole. Det var liksom litt uhørt, at du liksom skulle være stor og tøff. Skal ikke holde på med sånt. Så jeg har gått mine egne veier hele livet.

K: Men det har antagelig da formet deg som leder og da ikke sant. Så det. Men hva mener du kan være overførbart da fra forsvarets lederutdanning til sivil eller sivil lederstilling når det gjelder kriseledelse eller krisehåndtering. På måten forsvaret utdanner ledere på det de gjør ved trening og sånn ting.

A: Hva?

K: I forhold til hva de hvordan de leder eller hvordan de trener lederne til å skulle håndtere krisesituasjoner og sånne ting?

A: Jeg skal først gi dere en liten virkelighetsbeskrivelse. (8.21)

Alle: Ja, flott

A: Jeg elsker å utrykke meg i dikt.

K: Gjerne det.

A: Skal vi se, hvor har jeg deg hen da? Lederne ja, den skal ligge her. Der er den.

”Det er nok et mandagsmøte
vi har alle fått på dress,
litt kaffe og noe å bite i
intet stort forventningspress
Vi sitter litt tilbakelent
med armene i kors
reviret skal forsvares
om vi til og med må sloss
Agendaen er syltynn
men skitt av hva gjør det
hold beslutningene lang unna
det er ikke her at ting skal skje
Kjør ditt eget lille møte med
din egen lille klubb
så kan de andre sitte å hate
når de blir tatt rotta på til slutt.
Hva så, noen kommer noen går
noen gir deg bane sår
nye menn og nye skikker
noen gråter andre nikker
slit bli slit og strev blir belønnet.
De som nikker blir berønnet.

Det er min opplevelse av sivilledelse (9.25) Det er veldig mye kammeraderi og veldig mye klatring. Veldig få som tørr si fra. Dere har vel selv sett debatten om varslerne, som stadig går. Og det er fakta. Litt trist, jeg hadde et helvete med å rydde opp i det sivile næringsliv når jeg kom inn der.

Mia: I kredittkassen mener du?. Er dette dit dikt? Er det du som har skrevet det?

A: Jajajaja

Mia: Det var flott

K: Kan du fortelle litt om den situasjonen du hadde i kredittkassen, i forhold til det du måtte gjøre som leder der?

A: Bare ta forspillet her for å få sammenhengen i det. Da jeg påtok meg ansvaret for Vassdalsulykken, det her med krisepsykologi. De pårørende skal ha noen å se på, noen å snakke med. Det er veldig viktig. Og derfor så, det jeg tror det som reddet meg psykisk oppi den tragedien var at jeg fikk et veldig godt forhold til de pårørende hele veien. Og jeg har vært med på 5 og 10 og 15 og 25 års jubileer og samlinger. Så vi har hatt et veldig godt forhold. Håper jeg har gjort det lettere for de også.

Mia: Det har det helt sikkert.

A: Så det jo var granskningskommisjon (10.58), som i grunn ikke gjorde jobben sin særlig godt, det var en politimester fra Narvik som etter min mening var inhabil, for han ledet også redningsarbeidet, eller skulle ha gjort det. Han hadde ikke noe der å gjøre. Men i hvert fall så skulle jo dette ende opp i stortingsmelding. Og jeg bestemte meg jo for å slutte i forsvaret , for det skjedde jo da det ubehagelige at jeg ble populær. For måten å håndtere det på. Og da får du veldig mye sjalusi blant andre som konkurrerer med deg om det høyere stillinger. Så jeg bestemte meg til å slutte. Men jeg ville ikke slutte før stortinget hadde behandlet denne meldingen. Fordi at jeg ville være tilgjengelig for de som ville ha tak i meg. De prøve å få meg vekk nemlig, ved å sende meg på utdannelse i USA, det sa jeg nei til. Så da det var slutt fikk jeg masse jobbtillbud. Forskjellige organisasjoner, sa ja til å bli personaldirektør i

Kredittkassen. Kom inn dit, har vært der i en uke, så blir jeg kalt opp til administrerende direktør Maursund. Og fikk ordre om å si opp... altså et halvt år før så var det svære oppslag i dagens næringsliv "vinnerbanken" med alle disse apekattene. ... fikk ordre om å si opp 325 mennesker. Og det var altså da siste dagene i november, altså midt i jula. Ja, sa jeg, det er greit det, det skal jeg gjøre. Men da skal det skje på min måte (12.39). Ellers så går jeg med en gang.

Da det var gitt sa jeg, jeg vil ha en ca 15 millioner kroner til disposisjon for å gjennomføre dette her. Så vil jeg ha med meg en som er spesialist på videreutdanning, en på gjeldssamkjøring og disse tingene, en fra personalseksjonen og bedriftslegen. De vil jeg ha med meg i en bistands –og støttestab. Også skal dere leie kontorer til oss nede i byen, også vil jeg ha penger som jeg har fått allerede til å få.. jeg kommer til å gjøre dette helt på ansinitet. Og jeg fikk jo sjokk da jeg fikk ut ansinetslista, for den som hadde lengst ansinitet av de 325 var 8 måneder (13.32). Den møkka organisasjonen hadde altså da tatt inn 325 mennesker som de ikke trengte og var på vei rett utfor stupet hele organisasjonen. Så tok jeg inn disse i grupper på 25, bedriftslegen og jeg snakket gjennom med de og hva de stod ovenfor, sorgfølelser, sinne og alt dette som hører med i en oppsigelse. Og jeg hadde et forferdelig spetakkel med lederne for jeg forlangte at hver enkelt leder selv skulle kalle inn den som skulle sies opp og overlevere oppsigelsen. Det var ikke noe personal skulle gjøre. Det skulle de gjøre selv som en av lederoppgaven for det var de som hadde ansatt dem. Og det fikk jeg tvunget gjennom og så satte vi i gang en konkurranse om hvem som kunne skaffe flest eksterne jobber mellom.. det var 4 divisjoner i kredittkassen den gangen, pluss pensjonistforeningen. Og resultatet var at alle de 325 klarte vi å skaffe ekstern jobb eller videreutdanning i løpet av oppsigelsestiden. (14.43)

Det er første gang i Norges historien at en arbeidsgiver har klart det og da fikk jeg kjeft av en som Karl Glas som var formann i næringslivets hovedorganisasjon fordi jeg skjente bort arbeidstakerne. Sånn er holdningene. Sånn det er. Men det var ikke tvil om at det var masse galt her, jeg fikk jo sjokk da jeg så på samme balanse, banken mistet ikke noen kunder på den tiden, men det var etter at en har sagt opp 325 mennesker så sank overtidsforbruket med 100% er det mulig? Nei, 50% mener jeg. Så her har det sannsynligvis vært skrevet med gaffel hele veien ikke sant. Og hvert fall så, etter ett års tid gikk jo banken konkurs. Gamle ledelsen ble helt ut, så kom da Borger ALN inn som ny konsernsjef, og jeg ble da bedt om å overta

som viseadministrerende direktør og jeg satt med ansvaret over ca 80% av banken. Over hele filialnettet, hele intern driften, data, hele rukkelet (16.10).

Så da var det bare to avdelinger, det var den jeg hadde også var det en som het Tore Nag, som hadde den internasjonale biten. Og så var det å begynne å rydde opp, og da hadde jeg en tung jobb med å skifte ut ca det var 17 eller 19 som rapporterte til meg, og det ville jeg ikke ha, så jeg måtte omorganisere og få det ned til 11, var vel omtrent der Jesus lå med 12 disipler å håndtere. Så skiftet jeg ut 45 % av lederne som jeg så på som relativt ubrukelig så kjørte jeg lederskapskurs med de jeg beholdt. Og jeg fikk et relativt , vi var jo under lupen fra banksikringsfondet her, som da skulle passe på oss osv. Jeg fikk et veldig godt forhold til han Hermansen som ledet dette her, og vi fikk jo banken på rett kjøp og jeg snudde et underskudd på 1 milliard til et overskudd på 1 milliard på ett par år og det var, skal en si, jeg var rundt om hadde 150 reisedøgn i året. Jeg var på hver eneste filialen i hele landet. Stadig vekk og passet på, og oppmuntret og skulle slås igjennom dette her. Og det gikk jo. Så etter 6 år så ba jeg om avløsning, for da var jeg helt utslitt. Var helt vanlig med 90 timers arbeidsuke, det gikk i ett. Og da fikk jeg det, og som avslutning fikk jeg da lov å bygge Colusseum park, så da gjorde jeg det oppe på majorstuen. Det er mitt verk. Og så arrangerte jeg bankens 150 års jubileum. Så sa jeg takk for meg. Siden det har jeg bare jobbet humanitært bare i 15 år, satt i styre i flyktningshjelpen i 10 år, jeg var styreleder for Norad som drev næringsutvikling i tidligere Jugoslavia, så var masse der nede og fikk i gang ting. Også for 3-4 år siden så startet jeg en stiftelse med støtte til rusfritt miljø, med finansiering fra lånekontoret over gata her. Og så har jeg holdt på med det i 2 ½ år og laget en gruppe på 4-5 tidligere narkomane som har kommet ut av det, meste av det, for å reise rundt på skoler og holder foredrag. Jeg har mye større tro på at de som har erfaringen forteller barna hva som er farlig og ikke farlig, ikke at en politimann eller lege står å sier det er farlig. Men de jeg tok meg som kunne vise da et lån som manglet grunnet kjøttetende bakterier, og sånne ting. Det gir litt større inntrykk.

K: Ja, det gjør det helt klart. Det gjør det. Det er jo, ja. Helt klart.

A: Vi fikk jo fantastiske tilbakemeldinger fra både skolene og elevene og lærerne. Men etter hvert ble jeg litt for kjent nedi her, kjente jo omtrent alle som het narkomane rundt i distriktene her, så de begynte å ringe meg midt på natta fra dette her sprøyte stedene og sånn. Så for å skåne min kone og meg selv, så måtte jeg slutte med det, så har noen andre overtatt. Så nå gjør jeg ingenting. (19.56)

K: Nei, men det er helt greit det, er det ikke det. Synes du har oppnådd veldig mye på veldig kort tid.

Mia: Veldig imponerende cv.

K: Veldig. Guri malla. Det er ingen tvil om det.

A: De årene på slottet var jo også veldig lærerike, du møtte fantastisk mye mennesker.

Mia: Selv om du hadde noen verdier som du arbeidet inn i forsvarssystemet da, er det noen verdier som du føler du har tatt med deg fra, inn i for eksempel stillingen din i kredittkassen da, som gjorde at du klarte å ta så tak som du gjorde?

A: Helt klart, det er hele omsorgs biten av meg. Vi er alle forskjellige. Men selv er jeg glad i mennesker, men så må du kunne noe. Og dette går på, vi trenger alle utfordringer for å komme oss videre i livet. Og det gjelder også de ansatte i en organisasjon, men altså utfordringen, du må ha så peiling på mennesker og deres bakgrunn at utfordringen må være realistiske for den som får de. At de har en sjanse til å lykkes, for det er ved å lykkes at du vokser. Ikke ved å få nederlag (21.10). Så det ble veldig viktig for meg, å sørge for at folk på de forskjellige nivåer og så en ting til som veldig få ledere tenker på det er å foreta noe av og til som jeg kaller en workflow analyse. For du vil jo oppdage i en hver organisasjon hvis du går på workflowen så er det noen som jobber seg i hjel, også er det andre bare sitter og ser i lufta. Og vi så det på blant annet det å gi lån i banken, hvor noen som bare satt å vifta med ørene, også var det andre som hadde de stablene, og derfor tok det lang tid å få svar. Også må man strukturere og gjøre på en annen måte for å få fart i prosessene. Så jeg forlangte at alle disse workflow sakene, nå skal vi forbedre oss med 50%, må vi få ned tiden her, og gjøre det ordentlig. Så måtte vi da, holdt på å si, banken hadde jo, vi hadde jo noen forferdelige saker med caroli-gjengen. Det var masse tull. (22.20)

Mia: Hva var det for noe? Caroli-gjengen?

A: Det var masse sigøynere som svindla og stod i, store rettssaker og spetakkel. Og det møtte meg, gud hjelpe meg, igjen her for noen år siden. Datteren min hadde kjøpt seg leilighet borti badebakken, og da hun skulle flytte, hadde fått barn og skulle flytte, så ble den leiligheten lagt

ut på salg, og det var da den skyteepisoden. Da bodde familien Caroli i etasjen over. Det var vill skyting. Oppe på Bjølsen. Og det sinka salget litt.

K: Det skjønner jeg jo. Kanskje ikke så mange som hadde lyst til å flytte dit da. Å nei. Vi har jo lest den der artikkelen i den forsvarers forum der det er skrevet Ansiktet av deg. Og da står det at det er mange som mente måten du håndterte Vassdalsulykken på at det førte til at kritikken i ettertiden som da ble reist mot forsvaret, at den ikke ble så stor som den kunne ha blitt, hvorfor tror du det? At det ble sånn? (23.28)

A: Du det henger blant annet sammen med at for det første så sa jeg ikke alt jeg visste, for å si det sånn. Altså jeg beskyttet forsvaret, for feilene var ikke hos meg, det var et helt annet sted, og jeg så ikke noen grunn til å skylde på andre, så jeg tok den støyten og når avisene liksom hadde fått en å fokusere på, så var det greit. Da ble det ikke noe særlig mer da. Og jeg ga intervjuer og stod i så. (...)

K: Så du fikk liksom hele støyten, på en måte? Imponerende. Er det noe du har lært av deg selv, eller er det noe du har tatt med fra forsvaret, den leder, på en måte, stilling..

A: Jeg tror det er moren min som lærte meg det.

K: Det er der du har det fra, at det har med menneske å gjøre, det er den personen du er som gjorde at du klarte å gjøre det.

A: Men er du leder så har du et total ansvar, altså ikke nødvendigvis et juridisk ansvar, men ikke helt klart fra min side, et emosjonelt ansvar, for det som skjer, der du leder. Det kan du aldri jule deg ifra. Og det er veldig viktig å markere at du er sjef, ikke bare når du får gode resultater, men også når det går dårlig. Så jeg har en hel sånn lederfilosofi rundt disse tingene. Jeg har holdt 4-500 offentlige foredrag om ledelse, om hva jeg mener om det og hvis det er et aktuelt tema en dag så kan jeg komme og gjøre det for dere.

K: Men har du noen sånne, er det noen punkter når du underviser om ledelse, er det noen visse punkter du føler at du kan si til de du underviser for som de kommer til å huske, noen nøkkelpunkter, som du sier, som du forteller om

A: Jeg har noen definisjoner her og der. Det ser ut som det virker i alle fall.

K: Det virker som du har gjort inntrykk på det meste du har gjort. Det virker sånn, det gjør det absolutt.

A: Nei du kan si jeg har vært heldig også. Det er jo, vet ikke hvor klar dere er over hvilket forferdelig lotteri dette å leve er.

Mia: Vi har vel vunnet lotterier ganske bra i så fall. Det er vel ikke det verste vi har sett.

A: Kanskje vi har et dikt om det og?

Alle: Ja, gjerne det.

A: ”Det største lotteri for mennesket på vår jord
er det skjebnesvangre valget av vår egen far og mor.
For vi kjærlighet og støtte eller bare hugg og slag,
til barnevernet henter oss en vindfull regnværsdag.
Det er også lotteri med stedet du skal bo,
skal du vokse opp i Afrika og bo i stråhytte mon tro?
Eller var du heldig og havnet langt mot nord,
hvor skolegang er lovpålagt og du spiser fra et bord.
Det neste lotteriet er hvem du selv får hjertens kjær,
det er mange du må velge blant i den menneskelige hær,
så får du bare håpe du blir lykkelig med ditt valg,
og ikke er blitt lurt på ekteskapligbilligsalg.”

K: Utrolig morsomme dikt. Og de sier egentlig alt og, de gjør det.

A: For meg har det alltid vært en måte å få fremføre også kritikk, ved å skrive i diktsform, da kan du skylde på rimet. Så det er.

K: Så det blir på en måte et koselig dikt, selv om det på en måte er alvor i det og det er ikke alt som er koselig i diktet heller, men det, på grunn av rimet ja, så klinger det liksom så bra.

A: Det er nok noen her som er litt skarpere. Det er ikke tvil om, men det er klart, du er ikke alene i verden, og jeg har hatt en kone som har støttet meg bestandig og da hun fylte 60 så skrev jeg et dikt til henne som jeg kaller skjønnhet. (27.57) ”Skjønnhet er varmen jeg føler som stråler ut fra ditt smil”

Skjønnhet er kunnskap og klokskap og menneskets tro og dets tvil.
Skjønnhet er hånden som strekks åpen i vennskapens ånd,
hånden som kom deg i møte når livet var trist og grått,
Skjønnhet er smil og latter uten falskheter og narrespill,
Skjønnhet er trofast vennskap når andre vender ryggen til,
Skjønnhet er det gode i menneske, takk for at du er til.”

K: Så koselig, veldig koselig, veldig koselig, fantastisk

A: Kanskje jeg skal avslutte livet med å gi ut en diktsamling, det vet jeg ikke enda.

Mia: Jeg tenkte på det, om du ikke hadde gjort det allerede, men det har du ikke gjort altså?

A: Nei, jeg holder på å skrive litt i ny og ne.

K: Det er jo helt supert, synes jeg du burde.

A: Jeg var veldig fasinert av Nordahl Grieg og Arnulf Øverland. Jeg var så heldig at jeg fikk møte Arnulf Øverland, for han døde oppi grotten, så. Litt peiling.

K: Så artig, utrolig gøy. Har du noen spørsmål, noen av dere?

M: Nei, ikke noen ekstra

K: Da har jeg spurt om alt, eller vi har snakket om alle spørsmålene hvert fall. Det er gjort. Ja..

A: Men jeg tror som sagt noe av det viktigste punktene innen ledelse er at du er litt glad i mennesker, at du har kunnskap om faget ledelse og kunne litt psykologi. De tre elementene der kommer inn her (29.39)

K: Jo, for vi snakket med, da vi snakket med Arne Opperud nå som er sjef på krigsskolen så sa han, da tegnet han en tegning for oss at det er noen fag de lærer på krigsskolen nå er blant annet psykologi, og sånne ting. Sånn at de lærer om det, det har kommet inn ganske mye sånne fag som ikke bare er ren krise eller ren ledelse, men også de menneskelige fagene på en måte da, som handler om mennesker.

A: Jeg har jo vært borte å undervist på handelshøyskolens lederkurs på Solstrand og disse tingene. Og all, det eneste skikkelige lederopplæringen som finnes i Norge i dag er faktisk krigsskolen. Det er fakta det altså. Det er det ikke tvil om, og det er, holdt på å si, jeg har ikke vært verdens mester med penger, i hvert fall ikke i oppveksten, og moren min ble jo et nervøst vrak da jeg ble banksjef. (30.44)

K: Huff da, ja. Men er det, hvis du tenker på forsvarrets, det er jo den beste, eller krigsskolen er den beste lederutdanningen i Norge. Er det da noen faktorer der da som vi kunne tatt med oss da til det sivile og den sivile lederutdanningen, er det noe spesielt en kunne tatt over?

A: Hvis du har fulgt med litt på 71 grader nord, hvordan disse menneskene igjennom fysisk anstrengelser måten å være på, blir veldig gode venner i løpet av den turen. Sånn virker det altså. Du lærer å kjenne deg selv, du blir gjort oppmerksom på, veldig klart på en krigsskole, dine egne sterke og svake sider, hvilke svake sider du må jobbe med for å bli bedre. Sånne ting er veldig viktig. (31.36) og innrømme at vi har svake sider, for det har vi alle.

K: Så kan man jo da, det fikk vi jo svar på på krigsskolen, da for du mulighet til å jobbe med det, når de har sett det.

A: Dette her med, alle organisasjoner som jeg har ledet så har jeg bedt om å få åpen kritikk, det må være helt åpent å kritisere sjefen, men det skal gjøres på en ordentlig måte. Jeg må vite hva mine underordnede er eventuelt misfornøyd med, måten jeg leder på eller måten jeg gjør og en av teknikkene her har vært at jeg går ikke ut å sier at ”sånn og sånn skal det være”. Jeg sier, ”er det ikke slik?” da har du åpnet for dialog. Hvor folk kan komme å si. Så har jeg kanskje noe som er rart, jeg har aldri vært sint, har aldri slått noen aldri vært sint.

Mia: Hva er grunnen til det?

A: Vi er bare forskjellige,

Mia: En veldig bra egenskap

A: Nei, men hvis det begynner å gå hardt for seg, så begynner jeg å le. (32.55)

K: Ja, det er ikke dumt det

A: Nei, jeg vet ikke. Jeg har hatt ledere over meg som har kolerisk sinne, det er jo rett og slett utrivning. For å si det rett ut..

K: Det skaper ingen ting å bli sint, det gjør jo ingen ting

A: Det gagner ingen ting.

Mia: Du har vel sett det, kanskje det er det som er grunnen.

A: Ja, det og. Men jeg tror dette har med hva du selv har opplevd av skole og foreldre. Og jeg var veldig heldig med lærere oppigjennom. På folkeskolen som det het den gangen.

K: Ja, det har kanskje noe å si også

A: Veldig dyktige, flinke og omsorgsfulle lærere og det er viktig. Samtidig som de lærte oss litt folkeskikk.

K: Ikke sant. Det er ikke dumt.

A: egenskap som jeg synes er undervurdert, i all lederopplæringen er kreativitet. Altså evnen til å finne løsninger. Tenke nytt. Det er det litt mangel på her i Norge. De snakker om innovative ledere, men altså, dette med kreativ, måten å se løsningen på et problem, med det. Vet ikke hvilken artikkel du hadde lest om meg, men...

K: Det var, er forsvarrets forum, heter det.

A: Vet ikke om jeg nevnte den gangen jeg ledet en kolonne på vinterføre nedi Vestfold...

K: Jo, det nevnte du, stemmer det husker jeg at jeg leste.

A: Det er ikke mange som hadde gjort det på den måten.

K: Det er helt riktig, for der var du jo veldig kreativ, stemmer det. Det husker jeg. Det var veldig

A: Finne løsninger på problemer der og da.

Mia: Det var da dere løftet bilen

A: Løftet bilen ut av veien med damene inni og satte den pent på plass.

Mia: Men føler du det at du har lært deg selv å kjenne at det gjorde at du taklet situasjonen i kredittkassen bedre, at du visste hvordan reaksjonene dine ville være, dersom det ble en stressende situasjon.

A: Og dette, dette har fulgt meg opp igjennom hele livet, denne måten å løse problemer på, har jeg hatt med meg hele veien. Og jeg får jo enda brev fra soldater eller andre som har hatt med meg og gjøre, som skriver til meg og takker. Det er hyggelig. 50 år etterpå.

K: Men da viser jo det at du har gjort et inntrykk da, det du gjorde da. Selvfølgelig

A: Det er jo noe jeg kan ta med meg når jeg etter hvert vandrer. At jeg håper at jeg i hvert fall har satt et bittelite spor etter meg.

K: Tror du har satt et stort spor etter det, faktisk, det tror jeg.

Mia: Jeg har hørt mye pent om deg, så det er ingen tvil om det.

K: Nei, det er ikke det. (36.01)

A: Men jeg håper jeg får gitt litt beskjed igjennom en diktsamling.

K: Det tror jeg hadde vært veldig flott

Mia: Det for vi holde øynene åpne for

A: Jeg har jo en her, det har noe med å liksom hoppe inn i en situasjon. Jeg røyk inn på Ullevål sykehus, siste turen jeg hadde for flyktninghjelpen, det var i Azerbasjan og Georgia i noen forjævlige sånne flyktningleirer der nede, så jeg kom hjem og hadde vært hjemme en uke, så mistet jeg pusten, da var det rett inn på Ullevål med blålys og første natten så tappet de halvannen liter væske ut av lungeposen og en liter ut av hjerteposen, så der lå jeg en måned på sånn isolat, på grunn av et eller annet faenskap som jeg hadde fått med meg fra denne flyktningleiren. Og da jeg begynte å komme meg, begynte jeg å gå rundt i korridorene der og så på ting. Og da jeg var ferdig med det, måtte jeg jo skrive et dikt. Det heter Hansen.

”I en gråmalt korridor
står et skjermbrett og en stol.
Bakom skjermens blå sateng,
står en hvitmalt sykeseng.
I den sengen ligger Hansen,
trette øyne stirrer tungt
hvordan var det dette hendte,
hvor er hjemmet jeg forlot.
Alle fakta er beskrevet
på journalens hvite ark,
falt i trappen da han bøyde seg
for å plukke opp en snarp.
Gammel gård som nå skal rives,
ikke langt fra byens park,
ble kjørt bort i ambulanse,
brukket lår og et infarkt.
Lå på badet første natten.
Hansen husker ikke det,

lite plass i ferietiden,
hele avdelinger trappes ned
Var utrolig fikk en sprøyte og det ble fred,
når han våkner opp av søvnen,
pannen kald og klam og svett.

Trette øyne stirrer tungt,
bak en tenksom furet panne,
hvor er alle nære gått,
sønn og datter, ingen gråt.
Tanken kommer, tanken svinner,
husker mor og far og hjem,
husker livets små stasjoner
hvor hans livstog ruller frem
Noen tåkete problemer
fra et langt og slitsomt liv,
husker kona som forlot
han med en kompis utpå .
Husker ting som han lot være,
ville gjerne være snill,
husker drømmer og ambisjoner,
hvorfor endte han som null.
Det var den jævla alkoholen
som ble endelikt mitt,
all den supinga med gutta
var noe skikkelig kjempe dritt,
langsomt brer det seg
et forundret lite smil,
så en liten rykning,
det er slutt på Hansens liv". (39.04)

Mia: Er dette en som var...

A: Neinei, fri diktning. Jeg så jo det lå noen der.

Mia: Det er sterkt altså

A: Det handler om å se ting. Også er det deilig å få skrevet følelsene ut av seg

Mia: Det er veldig hyggelig at du leser det.

K: Det er ikke mange som klarer det.

A: Jeg ble invitert på sånn julemiddag på Blå kors, alle Oslos fattige, da leste jeg dikt. Der traff jeg mange.

K: De satt vel pris på dem de og, diktene

A: Ja, du kan jo nesten... Boligkø, har dere hørt om det?

”Det er en regnfullmorgen på et offentlig kontor
med kølapp 48 blir det venting kan du tro.

Men venting er jeg vant til etter kø for metadon,
nå står jeg i en lengre kø for å få et sted å bo.

Moren min fortalte at også hun har stått i kø,
men det var under krigen for å kjøpe melk og brød.

Men krig er et annet slag og favner over mange fag,
og har gjort meg til ekspert på venteromsbehag.

Jeg klarer ikke flere herberger ei heller et hospits,
jeg ønsker kun et eget rom hvor jeg kan finne litt ro
og ingen er på døra for en pille eller to.

Og ikke minst for første gang i livet å få min egen lille do.”

K: Det er helt utrolig. Det er skikkelig bra.

A: Dra til Alexander Kiellands plass og se på den gjengen som sitter på trappa utenfor hospitset der.

Mia: Venter de på...

A: Hospitsene, de fyller jo disse hospitsene med aktive rusmisbrukere, psykopater, folk som går på metadon, fattig folk, det er jo en forferdelig blanding.

K: Noen som ikke burde vært samme sted.

A: Derfor er tilbakefall prosenten så skyhøy

K: Ikke sant, for det for ikke noe ordentlig. Nei, da er det vanskelig å gjøre noe med det. Det er det. (41.22)

A: Yess, da går vel tida ut.

K: Nei da, synes vi har fått svar på det vi ville, eller.

A: Hva som helst dere har å spørre om, så er det bare å skyte

Mia: vi har fått så mye fint nå

K: Ja, jeg synes det. Du har snakket om alle spørsmålene vi hadde faktisk

Mia: Fantastisk bra

K: Veldig bra.

A: Det jeg lurte på det var, har dere sånn overhead prosjektor her, eksisterer det mer? (41.54)

K: Vi skal ha det ja, jeg tror skolen har det. Det tror jeg.

A: Kunne jeg komme og så dra igjennom et sånt lederopplærings ledelsesforedrag for dere, for å vise gangen i dette her.

Mia: Tenker du på nå? Har du med noe nå?

A: Nei, har ikke noe nå, men vi kunne ta det en annen dag

Mia: Åja, det hadde vært supert.

A: Det kunne kanskje gi dere noe

Mia: Vi skal levere denne oppgaven, tenker du til oppgaven.

A: Ikke nødvendigvis, for deres egen utvikling

K: Ledelse og sånn. Ja, da kan vi jo spørre , vi har jo en veileder som er foreleser her, så vet ikke om vi kan ringe han nå eventuelt å spørre om vi har sånn overhead

A: Jeg er ikke noe sånn (datamenneske) (kroppsspråk: later som han skriver på tastatur) disse moderne sakene klarer jeg ikke. Så jeg har bare sånne plast foiler.

Mia: Det er ingen tvil om at det hadde vært interessant for veldig mange her.

A: jeg ville tro det, at det ville være det. Jeg skal ikke ha noe betaling, så må ikke tenke på det.

Mia: Det er jo kjempeinteressant og jeg tro det at vår veileder, Tore Fagernes, som har gått stabsskolen

A: Når tid slutter skoleåret deres.

Mia: Det slutter for oss 1. Juni. Men om vi kunne hørt med han, så kunne han antageligvis

A: Problemet er at jeg er bortreist fra 17. Mai til omtrent 1 juni. Blir litt knapt kanskje.

K: ja, da blir det litt knapt kanskje

Mia: Har du mulighet til noe før det da?

A: det måtte vært i neste uke da

K: eventuelt ja

A: ett eller annet der ja, jeg er i den situasjonen at jeg skal på elvecruise fra Moskva til St. Petersburg.

Mia: Herlig, men kan ikke vi høre med han...

A: Hørt med han og så kan dere bare ringe meg, så finner vi et tidspunkt som passer, en vanlig skoletime holder i massevis.

K: det hadde vært helt fantastisk

Mia: Tror det er flere grupper som synes det hadde vært supert,

A: hvis det er interesse

K: det er flere som skriver om krise og for vår egen del, tror jeg det hadde vært...

A: Det er mitt syn på ledelse som kommer frem da

K: Men det hadde vært spennende å høre på

Mia: da kontakter vi deg angående det, det var...

A: Lykke til her i livet

Ledelsesforedrag Arne Pran. 14 mai 2012, kl. 10.00. Varighet: 47 minutter

A: Alt jeg har fått med meg opp igjennom livet, og den vitenskap som ligger rundt. Men for at det skal ha litte gran historisk bakgrunn for dette her, så, hvordan blir dette her nå? Det blir den veien (overhead). (0.20)

(Stiller inn overheaden for klart bilde)

A: Vi starter faktisk med Martin Luther for han la grunnlaget for den industrielle revolusjon i Vest Europa, fordi han sa, du skal be gjennom ditt arbeid, det var en veldig religiøs befolkning sånn som der han Nils Hauge holdt på også. Det var det som skjedde i Norge, så i 1776 får vi han Adam Smith, han begynner å lovprise oppdeling av arbeid, det som heter mekanisk tenkning. Og først i 1801 fikk den første offentlige demonstrasjon av masseproduksjonen i verden. Så kom da Fredrik Taylor i 1911, dette med vitenskapelig ledelse, dette med tidsmåling, måling av bevegelser, og han ble veldig fort kalt "enemy nr 1 of the workers". Og jeg har vært utsatt for tidsmålinger, så jeg vet hva dette er. Det er noe helvetes sludder, for å si det veldig pent. (1.43)

Men det er klart det er to dimensjoner med ledelse, det er den produksjonsorienterte ledelse og det er den medarbeiderorienterte ledelse. Dette skapte to skoler. Den teknokratiske skolen, hvor menneskene tilpasses produksjonsmidlene og Human relation skolen som er basert på betydningen av mellommenneskelige relasjoner og stilte medarbeiderne i fokus. Det var delegering av autoritet, deltakelse i beslutningsprosesser, gruppebeslutninger osv. Disse to skolene har kjempet, og de kjemper i dag, akkurat samme salgs målet mellom disse skolene fremdeles. (2.34)

Det er gjort en del forskning på dette her. Og University of Michigan gjorde en meget stor undersøkelse under krigen, på hvilken type lederatferd som hadde den største innvirkningen på produktivitet for det er det de snakker om. Og konklusjonen var helt krystall klar: Ledere hvis atferd var i samsvar med human relation skolen hadde den mest produktive arbeidsstyrken og den høyeste jobbtilfredsheten i arbeidsstyrken. Og dette med human relation skolen den startet jeg hardt med i forsvaret i begynnelsen av 60-årene. Og jeg hadde et gigantisk slagsmål med de gamle lederne som var autoritære, ”jeg vil du skal” aldri spørsmål eller noe som helst. Det var en lang og hard kamp.

Men så er det et par lærdommer vi skal ta med oss. Først og fremst; Machiavelli. ”Den som kommer med noe nytt har store fiender i de som har fordeler av det gamle.” (3.56) Virker det kjent? Nye ting kan være en trussel for veldig mange. Og da blir du motarbeidet, og dette ser vi kanskje best i byråkratiet i Norge.

Karoline: Var nesten sånn du hadde det i forsvaret, med at du kom med den nye måten å lede på?

A: og da definerte jeg de gamle lederne som ikke ledere. Det ble bråkete. Men vi har flere sånne utsagn, som er morsomme å ha med seg. Columbus-syndromet, er det nok veldig mange toppledere i Norge som kan kjenne seg igjen i. ”Da han reiste, visste han ikke hvor han skulle. Da han kom frem, visste han ikke hvor han var. Da han kom hjem, visste han ikke hvor han hadde vært.” Det er organisasjonsutvikling i Norge (4.49).

Men så skal jeg vise dere en som, her har vi en liten lapp, skal bare dekke over noe. Her er det mange som kjenner seg igjen, for eksempel i Nav og i helsevesenet. ”Vi arbeidet hardt, men hver gang vi begynte å bli en gruppe som fungerte skulle vi omorganiseres. Jeg lærte meg senere i livet hvor lett det er å møte hver ny situasjon med omorganisering, og også hvilken

vidunderlig metode det er for å skape illusjoner om fremskitt mens følgene er kaos, ineffektivitet og demoralisering.” Når tror dere dette ble skrevet?

Alle: Sikkert veldig lenge siden.

A: År 66, de gamle romerne hadde litt å slite med de også, skjønner du.

Mia: Det er ikke noe nytt altså.

A: Det er evigvarende sannhet. (6.03)

For meg var det en annen mann som var veldig viktig. Tysk forfatter som heter Hans Helmut Kirst. Han skrev blant annet en bok som heter Offisersfabrikken. Han sier at: ”Militarismen er nedadrettet og dens absolutte høydepunkt er den bastante middelmådighet.” og jeg kjente meg veldig godt igjen i den beskrivelsen av det jeg møtte i forsvaret da jeg begynte der, så her var det bare å begynne å jobbe. (6.35)

Og det har skjedd ting. Det tidligere dominerende organisasjonsprinsipp om ledelse for å kontrollere foretak, har nå gradvis endret seg litt, til dette mot å få frem det beste i alle medarbeidere og å reagere raskt på alle forandringer osv.

Og da går vi over til det faglige. Hvilke fag er det som spiller inn her? Det er sosialpsykologi, dette med individ, egenskaper, gruppedynamikk, utvikling. Vi har organisasjonsteori, funksjoner, roller og beslutningsatferd. Er et fag som man kan lese seg opp på. Så har vi management fag, dette med beslutningsrasjonalitet og organisasjonsstrategier. Ganske tungt stoff, men kan pløye igjennom noe av det, hvis en vil inn i det. Også har vi veldig mye å hente i den arbeidslivsforskning som har foregått i Norge, utav det kan en lese veldig mye. Og da jeg ble sjef på krigsskolen, så innførte jeg to fag til, etikk og filosofi. (7.57) Det må være med for å få en balanse i det en holder på med.

Også har all forskning vist at vi mennesker er 80% følelser og 20% rasjonalitet. Og jeg skal love dere, at når det begynner å gå hardt for seg, så blir også den rasjonaliteten ganske følelsesladet. (8.35)

Så for meg, så ble dette her veldig viktig. Dette med forutsigelig, redelig og motiverende atferd. I alt jeg har prøvd å foreta meg og alt jeg har prøvd å lære fra meg til mine etterkommere.

Dette skyldes at mellommenneskelig relasjoner må baseres på gjensidig tillit, og tillit skapes gjennom åpenhet, redelighet og respekt for andre menneskers menneskeverd.

Generaldirektøren er ikke mer verd enn den som sitter i resepsjonen. Det er menneskeverd vi snakker om. Forutsigeligheten den går litt tilbake på menneskelig modenhet og trygghet. Men det kan også peke på det kreative – trygge mennesker tør prøve og er villig til å lære av de feilene de gjør. Og redelighet går tilbake på en velutviklet emosjonell ansvarsfølelse. (9.47) En filosof som har betydd mye for meg er Spinoza. Som jeg har lest mye. Han har sagt at: ”Tanken må utløse følelser for at noe skal skje, uten følelser, ingen endring.” men kanskje det viktigste å ta med seg som leder er det at ”menneske kan gjøre hva det vil, men det kan ikke ville hva det vil, for dets vilje er underlagt dets etiske arv.” det er det hver enkelt av dere nå har med dere, hittil i livet av etiske holdninger, skal gå litt inn på det.

Og her kommer vi jo inn på dette med et fag som heter kognitiv psykologi. Det er læren om hvordan vi registrerer, lagrer og bruker informasjon når vi tenker og løser problemer. Det ligger inni denne skallen, som jeg går løs på nå.

Mia: Arne, du må bare si fra hvis jeg skal hente noe vann, forresten.

A: Neinei, det går fint.

Og da kommer vi inn på dette med holdninger. Vi har alle holdninger, og det er da relativt varige måter å forholde seg på. Det er de reaksjonstendenser vi har ovenfor omverdenen (mennesker, raser, ideer, problemer osv.) og personlig utvikling foregår normalt gjennom hele livet, mer eller mindre bevisst. Og en av grunnene til at jeg ble veldig opptatt av dette med etisk arv og kognitiv psykologi. (11.33)

Det var en dagsavis i midten av 90-årene som satte dette bildet i avisen. Som spurte folk hva er det første du tenker på når du ser dette bildet? Og omtrent 90% sa, 70% sa innvandrere, 20% sa kriminalitet og 10% var sånn tja, vet ikke. Denne mannen er norsk statsborger og jobber som jordmor i Sogn og Fjordane. (12.09) Det belyser i hvert fall hva jeg prøver å si.

Også må vi tilbake til gode gamle Platon. Han snakker om Eros-driften er det mest grunnleggende behovet hos menneske. Og Eros-driften definerer Platon som behovet for hengivenhet og behovet for å behøves. Og det har vi alle sammen. Og den har tre komponenter, det er fornuft, vilje og følelse. Fornuften er vårt behov for orden, kunnskap og utvikling. Viljen er vårt behov for utfordringer, de glemmer ofte lederne, at de ansatte også skal ha noen utfordringer. Og følelse er selvfølgelig vårt behov for emosjonell stimulans. Som jeg sa dere, ble jeg headhunta inn i kredittkassen i 88', og fikk en måned på meg på å sette i gang der. Og jeg måtte da definere, hva jeg for pokker nå stod ovenfor (styr med overheaden)

Mitt problem var jo da, jeg skulle inn i en organisasjon som var preget av etikk og holdninger og kompetanse det som var retningsgivende i 70-80 årene. Så skulle jeg ta hensyn til markedsutvikling, samfunnsutvikling og ikke minst teknologisk utvikling. Og skulle prøve å gå inn i en bank i 90-80 årene for å snu den banken rundt. Og det er ikke så lett. For da oppstår disse problemene, hvis den store firkanten er kompetansen i en organisasjon, så etter hvert som utviklingen kommer så får vi et behov for ny kompetanse, altså lederen må tenke fremover, se hvilken kompetanse trenger denne organisasjonen om 5 og 10 år. (14.41) Og da får du det kjempe problemet at du har overflødig kompetanse og vi får noe som heter virksomhets bortfall, det er rett og slett nedleggelse eller outsourcing eller... Og da har du i en organisasjon virkemidler; du kan gå på eksternt rekruttering, se om det er enorm mangel på ingeniører i Norge i dag eller om man må til utlandet å hente det. Du kan drive med bedriftsintern opplæring, men det krever at du har skikkelige lærekrefter og om du har økonomiske virkemidler til å drive med det, jeg opplevde å ha ganske stor suksess med stipendieordning, fikk folk til å skaffe seg videreutdanning på fritiden, blant annet på bankakademiet og sånne steder, mot at de fikk noen penger for det. Omstilling, som er vanskelig, jeg skal komme tilbake til hvorfor. Så har man "outplacement", det er prøver å bli kvitt dårlige ledere ved å gi dem gode uttalelser, få sparket de over i noe annet. Også har du selvfølgelig dette med oppsigelser som er vondt. Det er vondt. (16.00)

Organisasjonsutvikling, det er punkt en, som er en lederoppgave, dette med diagnose / problemanalyse. Hvor står vi, hvor går vi? Så skal det settes opp mål her, skal komme litt tilbake til det. Så er det søking etter valg av problemløsninger for å nå dette målet. Iverksetting/gjennomføring og evaluering. Og der er vi jævlig dårlige i Norge, med å evaluerer det resultatet av det vi har satt i gang. Du kan spørre han pølse-Hansen om 5 år,

åssen det gikk med samordningen i helsevesenet, ingen som kommer til å se på i det hele tatt, for det er en politisk greie. (16.42)

Men vi kan sette det opp på en annen måte, ut ifra mine erfaringer i hvert fall. Og da legger jeg inn et tidsskjema, og min erfaring er at en sånn organisasjonsendring ikke varer lengre enn i 9 måneder, da må du være ferdig. Ellers så mister folk fokus på det som foregår. Dette med diagnose og målformulering, er klare lederoppgaver, det har jeg satt opp der i de to første rundingene. Den tredje fasen er valg av løsning, og her skal kanskje en ny organisasjon, nye produkter du skal lage, ny teknologi, ny kompetanse. Og her er det veldig viktig det med orientering til og deltakelse av de tillitsvalgte i organisasjonen. Og orienteringen av bedriftshelsetjenesten som får dette midt i fanget. Når folk begynner å føle seg utrygge og syke. Så er det selvfølgelig en periode med beslutning, orientering, planlegging og informasjon. Selve implementeringen er en ren lederoppgave. Også etter ca 12 måneder, evaluering. Ble det slik? Og hvis det ikke ble slik som målet var her borte, hvorfor? Hva skjedde? (18.02) Man skal lære litt av disse prosessene man holder på med.

For hva er endring? Det er fra noe til noe annet! Det kan være smertefullt, konfliktfullt, det kan skape usikkerhet, skape sorg. Man mister gode arbeidskolleger osv. Men det kan slå begge veier. Det kan skape nytenkning, glede, læring, bevegelse, kreativitet. Og det er du som leder som avgjør hvor dette havner hen. (18.37)

Og for den enkelte, hva det betyr i detalj. Fra det kjente til det ukjente. Fra det trygge til det utrygge. Nye mål. Nye arbeidsoppgaver. Nye kolleger. Nye ledere. Nye omgivelser. Hvorfor er dette så steike tungt for mange mennesker? Jo det skyldes, kort og godt, at det selvbildet, du har fått der du er, med tilbakemeldinger fra familie og arbeidskolleger, som sier du er veldig allright. Så plutselig er det ingen som vet hvem du er. Hvordan går det da med selvbildet ditt? Du blir fryktelig usikker. Og husk 80% følelser. (19.23)

Og i disse prosessene, som leder er det veldig viktig å sørge for at organisasjonen har kompetanse om stress og mestring, for det er veldig viktige forutsetninger for åen vellykket omorganisering. Og hvor finner du det? Du finner det som regel i bedriftshelsetjenesten, fastlegen, you name it. Men sørge for at det er på plass, når du setter i gang. (19.53)

Og en av de viktigste læringene jeg har fått med meg. Det er ”Hvordan organisasjonen behandler de som berøres av omstillingen eller eventuelt må gå er helt avgjørende for senere forandringsprosesser”. Enten så stoler de på deg, eller så stoler de ikke på deg.

Dette henger jo sammen da, gode gamle behovspyramiden. Vi har de høyere liggende behov; Ethiske og estetiske behov, behovet for å vite og forstå, behovet for selvrealisering, behovet for status og prestisje, behovet for å "høre til" og bli avholdt. Også har vi de helt grunnleggende behovene; dette med trygghet og de fysiologiske behovene, mat, søvn, . Men det som har skjedd i vårt samfunn er faktisk at dette behovet for å "høre til" og bli avholdt er begynt å bli et grunnleggende behov. Og hvorfor det? Ja, vi kan ta et eksempel, 50 % av forsørgerne i Oslo området er eneforsørger. Altså hva slags liv er det de har? Står opp om morgenen, mater, forer en eller to håpefulle, jager av gårde til barnehagen eller lignende, stuper av gårde på jobben, sitter i 6-8 timer ved en pc med grønn eller gul skjerm i isolasjon, løper hjem, henter unger, mater, forer, leser eventyr, for dem lagt, og blir sittende tre timer tilslutt foran en annen firkantet skjerm som ikke akkurat er oppløftende. Tenk dere et sånt liv, dag etter dag etter dag etter dag etter dag, uke etter uke etter uke, etter år etter år. Da skjønner man at behovet for å høre til har vokst. Uhyre viktig. Så der har vi en jobb å gjøre. (21.57)

Men det er jo en del faktorer som påvirker dette med stress. Det er gruppesamhold. Kvaliteter på ledelse. Kvalitet på motivasjon. Kompetanse. Utstyr. Sanitet, altså bedriftshelsetjeneste. Alt dette må være på plass.

Jeg skal vise dere litt om det. Da jeg skulle sette i gang og si opp de 325 i desember 88', så gikk jeg sammen med bedriftslegen vår. Inn på Royal medicine i London, og fant ut hva de visste om psykososiale reaksjoner på oppsigelser. Og det de fortalte oss var det at ved det antallet oppsigelser som vi hadde foran oss, og oppsigelsen skulle gå ut 12/12 som det står nederst her et sted ja. Så ville det, måtte vi forvente krisereaksjoner på bakgrunn av disse tingene at det ville øke opp til 60 besøk hos bedriftslegen hver dag. Av folk som følte seg syke. (23.20) rett og slett følte seg syke. Så ville dette gradvis avta nedover her, etter 6 uker, da på uke 3. 3 tallet der nede, nå peker jeg, der ja. Så hadde de begynt å vende seg til det, også begynner de å søke eksterne jobber også får de nei, nei, nei... også stiger krisereaksjonen igjen. Så tenkte vi hvordan gjør vi dette, jo vi bestemte oss for og kaller inn av disse 300, grupper på 25, også fortelle vi de hva de nå kommer til å oppleve. Så vi satte oss ned, han og jeg, og gjorde det. Og resultatet var at vi fikk den forventede toppen, men den ble ikke så stor som, men du ser, den datt, etter at vi hadde snakket med alle sammen, så kom den aldri tilbake, for de skjønnte at vi jobbet veldig aktivt for å skaffe dem jobber og utdanning. De begynte å stole på oss, og da ble dette litt lettere å leve med. Men jeg hadde noen opplevelser som ikke var særlig moro her, for to av damene her måtte jeg følge hjem, fordi de turte ikke

gå hjem og fortelle at de var oppsagt, for da ville de få hjuling. Det er også en del av vårt herlige samfunn, så tillit blir litt viktig oppi alt dette her.

Og det er viktig at alle har tillit til sine nærmeste sjefer og til den enkelte i gruppen. Og ledere skal derfor arbeide aktivt for å vinne de undergittes tillit. Faglig dyktighet og omsorg for de undergitte, samt tillit til og respekt for dem er forutsetning for tillit til lederen. Evnen til å beskytte dem mot unødvendige påkjenninger og skader samt hevde deres berettigede interesser er selvfølgelig også av stor betydning i forhold til dette her. (25.32) Og dette er en evigvarende jobb som du må holde på med som leder, og bygge og bygge, totalt ærlighet for hva du gjør ovenfor dine ansatte.

Og vi har jo noen hjelpemidler som ledere, blant annet det psykologien kaller Joharis vindu, vært borti den? Du kan dele personligheten, du kan dele Arne Pran i fire sånne segmenter, det er det jeg vet om meg selv, dere vet det ikke for jeg har ikke fortalt det. Så er det noen, dere vet om meg, kanskje ikke i deres aldersgruppe, men litt eldre mennesker fordi jeg var en veldig offentlig person en periode, også er det noe begge vet, fordi det er offentlig kjent for begge, både for meg og for andre. også er det noe spennende her, som ingen vet. Har aldri opplevd det at noen har satt meg på en sånn prøve. Og når det gjelder ledelse i forhold til de ansatte, prøv å utvide den, begge parter vet. Ikke noen overraskelser, og den har jeg også brukt på de ansatte for at vi skal lage et team, et lag, et prosjekt, for at de skal vite litt om hverandre, for at det skal bli effektivt. (27.06)

Så er det da, litt forskjell på oss, vi er nødt til å se litt på dette med feminine kvaliteter og maskuline kvaliteter. Og feminine kvaliteter er jo relasjonsorientert, det er estetikk, religiøsitet, verbalitet, følelser og omsorg. Så har vi de maskuline kvaliteter som er mer målorientert, prestasjonsrettet, mekanisk/teknisk rett, så har vi med oss noe fra jungelen som heter aggressivitet, konkurranserett, sportsorientert. Dette er selvstendige kvaliteter som ikke står i noe motsetningsforhold til hverandre. (27.56) Men det er viktig å kjenne de. Når vi leter etter ledere, eller når jeg har lett etter ledere, så har jeg ikke vært ute etter de som har topp feminine kvaliteter, Marilyn Monroe oppi hjørnet der, eller Tarzan og disse store gutta nedpå maskuline kvaliteter. Vi er ute etter androgyne mennesker som har fått en balansert påvirkning fra far og mor i oppveksten, som har fått med seg både feminine og maskuline kvaliteter og klarer å balansere disse. Det kaller vi androgyne mennesker, det er

som regel de som er de beste lederne. For det er klart, det nytter ikke å være leder hvis du ikke er resultatorientert, det er du nødt til å være.

Også litt med lederatferd. Hvis du ser på en sånn prestasjonsorientert ledelse, er lederens personlige ambisjoner settet foran avdelingens vekst og sunnhet. Alt blir bare iskald analytisk problemløsning. Eller han som går rundt og skylder på alt det gale forgjengeren gjorde, istedenfor å gjøre noe selv. Og alle karrieretruende problemer eller spørsmål sendes oppover i systemet eller avvises. Og den gjengen der finnes det mange av. Men kommunikasjonslinjene brister når du prøver å dra det den veien der.

God ledelse er å lage pyramiden lavest mulig, trykke den sammen og lederen identifiserer seg med den avdelingen han eller hun leder. Som klarer det vanskelige å balansere lojaliteten både oppover og nedover, for det er mange utfordringer der. Og det åpnes for kreativitet i problemløsningen, og lagspill honoreres foran solo- opptreden. Og hvor lederen bruker ”vi” oftere enn ”jeg”. Også for meg hvert fall, den nederste der er helt avgjørende, nærhet og varme i omgangsfornene. Man må være litt glad i mennesker (30.22)

Jeg har sagt at ledere må være resultatorienterte, men de må ha en del annet også. En god leder, en sterk leder for meg er et integrert, helt menneske med en sikker personlig og faglig forankring, som kjenner dine meninger og verdier. Og som tørr stå for dem og som er sensitiv for andres meninger og verdier, som respekterer disse og som evner å gå inn i likeverdige fellesskap fordi de bryr seg om andre mennesker og som følgelig respekteres for alt dette. Det er en sterk leder. (31.05)

Hvem er det som kan mene noe om deg eller meg som leder? Det er dine overordnede som selvfølgelig bør mene noe om det. Også dine sideordnede, klarer å ha lojalitet til de på samme nivå, eller om du prøver å snike deg frem. Viktig. Medarbeiderne skal mene noe om deg. Og det er veldig viktig å åpne for konstruktiv kritikk, som jeg snakket med dere om sist. At det skal gjøres på en skikkelig måte, ikke drittsslenging, men en ordentlig måte. Også skal du selvfølgelig mene noe selv, at du har en viss form for selvkritikk. Dvs. at du også må prøve å se dine svake sider og gjøre noe med det, for vi har noen av dem alle sammen. (32.02)

Og for meg, når jeg har sett på dette her og jobbet med det, så har det i grunn vært veldig stor forskjell på det jeg kaller tilpasset ledere og selvstendige ledere. Tilpasset leder der går det på arbeidsreglement, på stillingsinstrukser, på medarbeider og planundersøkelser,

karriereutvikling, lojalitetskrav, ambisjonsnivå, kopiering av forbilder som har nådd langt, dette med status og lønn, en tilpasser seg hele tiden etter disse tingene. Men selvstendig leder må ha litt opposisjonstrang, være litt stor i kjeften. Ønske om selvstendighet. Utvikle selvspekt. Du må ha æresfølelse. Krav til etikk. Og du må ha forbilder som er selvstendige, for å oppnå en ønsket utvikling. Så det er liksom to måter å gå, det er veldig mye byråkrater som sitter borti her (tilpasset leder). Veldig mye byråkrater. (33.16)

Hvis dere relaterer, holdt på å si, hvordan jeg har hatt det fra 55' da jeg begynte å forsvare frem til 85' da jeg kom borti dette med autoritær ledelse, alt handlet om krigens krav osv. Skolen og kurs i utlandet og alt sånt. Utenlandske mønsteravdelinger, men det som påvirket meg det var først og fremst noen filmer, det var en film som het "Herfra til evigheten" som kanskje ikke dere har sett, fikk 8 Oscars, som viste amerikansk soldatliv på Hawaii frem til Pearl Harbour. Så har vi en finsk forfatter, "ukjent soldat", en fantastisk roman, og så "offisersfabrikken" som står der og. Så er det klart dette ungdomsopprøret i 68' kom til å prege meg og, og det var det som resulterte i at jeg sammen med 2-3 andre kolleger lagde det vi kalte Faglig Forum i Hærens overkommando, for å få en ny lederstil inn i forsvaret for å møte de utfordringene vi så i fremtiden. Og dette i flere seminarer om utdanning, det kom et storingsoppnevnt fraser utvalg i 71', så kom det veiledning i militært lederskap i 74' hvor situasjonsbetenget ledelse ble innført som fast norm i forsvaret. Og etter hvert fikk jeg også inn masse ting i det som kalles forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i forsvaret, det står en dag i dag. Men det var en lang vei å gå, men for oss alle, alle ansatte også, så er det områder for følelser, dette med følelsesmessig vekst.

Høyne de etiske mål og viljen til å "sloss" for det en tror er riktig. Ærlighet og oppriktighet, ikke baktale, ikke smigre. Rolig, avbalansert, modig, sikker. Skape tillit. Og kunne innse at en har tatt feil og ha mot til å innrømme det, ikke gå i forsvar. (35.38)

Fortsatt samme tema. Interesse for andre, deres syn, deres velferd og deres vekst. Det er lederansvar. Du må være villig til å gi av deg selv, hjelpe, være sjenerøs. Utvikle evnen til å bli en god lytter, vise vilje til å forstå. Utvikle samarbeidsevnen til å lete etter felles mål, felles trygghet og felles utkomme. Det er de fleste interessert i. Og selvfølgelig være fleksibilitet, ha et åpent sinn, være mottakelig for og ønske forandringer. Jeg husker da de begynte med disse fordømte kontorlandskapene som jeg er så lite glad i. Det var den første tiden jeg var i banken, så var det et kontorlandskap hvor det var ca 100 publikum, så gikk jeg inn der og satte meg i et hjørne og der satt jeg en hel dag. Så så jeg, hva er det som skjer her? Og etter

hvert fikk jeg et veldig klart mønster, det satt en eldre mann borti et hjørne og stadig folk bortover der, så fant jeg ut hvem han var. En helt alminnelig kontomedarbeider, ja sa jeg, hva er det alle går til han for? Han er den eneste som kan noe her. Så sa jeg, hvorfor har ikke han avansert? Han burde jo vært sjef for hele dritten, han som styrte alt sammen, det er å observere. Følge med. (37.14)

Så er det greit som leder, å være klar over, hva er et normalt liv for mennesker, når det gjelder stress og kriser? Det er klart, mange har problemer i løsrivelsen, flytte hjemme ifra for første gang. Det kan skape problemer. Etablering, dårlig råd, prøve å komme inn på boligmarkedet osv. Også har i hvert fall all min erfaring vist at veldig mange opplever en såkalt midtlivskrise, mellom 40 og 50. Hva er det som skjer da? For det første hvis en har barn, begynner de å flytte ut. Det er da de fleste ekteskap ryker, samboerforhold ryker, det er der. Og en annen ting, det er da du begynner å se på hvilke mål og ambisjoner hadde du som tjuetåring, og du har kanskje ikke nådd noen av de, også for de nederlagsfølelser for å være mislykket, også kommer det en ny krise, når du kommer opp i min alder, har runda 70, du begynner å se at nå går det nedover, fysisk, du kan velge å gjøre noe med det, og ikke plage helsevesenet altfor mye. Men det er klart, du er inni en terminalfase det går mot slutten, det er ingen som lever evig, selv om gjennomsnittlig levealder her i Norge begynner å bli skyhøy. Men det er greit å ha det med seg. Og være oppmerksom på at det er sanne ting som kan bety noe også i ytelsen hos de ansatte du leder i forskjellige faser her.

Mia: Ja, det er jo faser alle går igjennom det.

A: og en ting til, som jeg ble veldig lei av, var da noen damer kom på jobb med blåveis og skrubbsår og påstod at de hadde gått på døra hjemme, den tror jeg ikke på mer. Det er veldig mye vold i hjemmet, dessverre og det er mitt kjønn som er ansvarlig for det. (39.32)

Og her så etikk. Det er veldig nært knyttet til være grunnleggende verdier, holdninger og oppfatninger. Og vår etikk er nøye knyttet sammen med vår virkelighetsoppfatning og vår religiøse og filosofiske tro. Det er ikke nødvendig å være kristen, men vi skulle prøvd å etterleve de ti bud likevel. Det er ganske gode regler.

Så er jeg nødt til å prøve å definere et godt miljø på et arbeidssted, for arbeidsmiljø kommer stadig opp igjen. For meg ble det omtrent som det står her. ”Et godt miljø på et arbeidssted innebærer at alle ansatte har forstått og er enige i organisasjonens overordnede mål. At ikke

de motarbeider det. Det innebærer videre at den enkelte identifiserer seg med organisasjonen på en slik måte at så vel fremgang som tilbakegang både for organisasjonen som enkeltpersoner vekker til liv følelser som glede, stolthet, skuffelse og ønsket om revansj. Du er følelsesmessig engasjert. Og grunnlaget for dette følelsesmessige engasjementet må være basert på den enkelte arbeidstakers opplevelse av muligheter, utfoldelse, personlig utvikling og sosial trygghet.

Og det er der, så er det, skal ikke plage dere med flere overheads. (41.27)

Mia: du plager oss ikke. Det er utrolig bra.

A: Siden jeg kjørte igjennom noen diktsiden forrige gang, så kan vi ta en runde til. Skal vi skru av denne? Fikk dere den om skjult kompetanse?

Alle: Nei, det tror jeg ikke.

A: Da kan dere høre den nå. Hvis jeg bare finner han. Her. Dette gjelder alle organisasjoner. (42.15)

”Det finnes en skjult kompetanse,
som ingen andre kan se
den ligger i menneskers kunnskap
på stedet der arbeidet skjer.
Her er ingen hierarkisk ordning,
arbeidet går av seg selv ,
vi kaller det skjult kompetanse
og den vil få være i fred.
Det finnes en skjult kompetanse,
vær varsom med å bryte den ned,
dens styrke er skapt i stillhet,
skapt i ansiktets sved
De kjenner hverandres styrke,
den brukes på dette sted
vi kaller det indre kunnskap,
om hvem som gjør rett og sled (?)

Det finnes en skjult kompetanse,
tufte på menneskeverd
hvor alle bidrar mot målet
og ingen kan kalles lærd(/ nerd?)
Slik er det ofte på gulvet
der hvor verdiskapning skjer
den tilhører gruppen alene
og kan ikke deles med fler.”

Så går vi da inn i, dere skal stort sett, 7, dere kommer sannsynligvis til å leve til ca 2080, da er dere 90 år, rundt om det.

Mia: Ja, det er lenge

A: og jeg har noen barnebarn som går i samme retning. Og jeg er litt opptatt av hvilken vei menneskeheten går. Det har jeg kalt kuvalis (?) menneskelighet (44.00)

”Så evighetens bølge bryter sollys frem bak natten, vekker folkemillioner som fra leire stikker opp, noen håpefullt med fremtid, tusener på sin siste dag, hvem kan fatte livets storhet ved første gry av dag.

Etter morgenrødens kulde følger jakt på dagens mat, evig kamp om markeds grøde, daglig kamp for barnas mat, hvordan mette milliarder, hvordan finner vi et svar, hvor står menneskehetens varder, tennes de på denne dag.

Så når solen varmt og svøper og de tilfredse sitter ned, klodens dagtid favnes rastløst, tankens klarhet, klodens nød, jorden trenger menneskesinnet, trenger kraft fra deg og meg, marx og engelsk kapitalen, hva er best og hva er feil.

Når vår rundgang går mot kvelden, nattens mørke siger ned, millioner slukker ilden, millioner søker fred, hvor har denne dagen brakt oss, vi er blitt mange mange fler, hvordan skal vi stoppe virvel, hvordan fatte hva som skjer.

Rundt i evighetens mørke, vevler jorden sakte frem, halvveis svøpt i gråblekt solskinn, halvveis skjult av mørkets (?), lysets bølger splinter natten, slukker stjerner på sin vei, er det håp, er det håpets lys vi skuer, håp for deg og håp for meg.”

Takk for oppmerksomheten.

Alle: Kjempe bra, utrolig bra dikt. Veldig. Alt var veldig bra.

A: Jeg må på en eller annen måte få uttrykk for mine følelser. Da får dere lov å beholde hele denne mappa

Mia: Kjempe snilt, hvordan får vi gitt den tilbake til deg?

A: Jeg kommer ned hit å henter den. Dere er vel på skolen de to siste dagene her nede?

K: Ja, det er vi nok

A: dere slutter 1. Juni sa dere. Jeg har skjemaet radikalt, så jeg er tilbake fra Moskva den 27.

Mia: Er du sikker på at det passer, vi kan levere den når som helst, altså

A: Nå har jo jeg telefonnummeret, så jeg ringer hvis det er noe.

...