



Ledelse i hverdag og krise: Etterpåklokskap er en farlig lidenskap

Markedshøyskolen Campus Krisiania

BAC3100 Bacheloroppgave

Levert av: 979610, 979683 og 979656

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



Publiseringsår: 2012

Førord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del i vår utdanning ved Markedshøyskolen Campus Kristiania.

Med stor interesse for både ledelse og krisehåndtering har valg at innfallsvinkel i forhold til høyrisiko bransjer kanskje overrasket flere. Dette fordi det ikke er typisk innenfor vår Bachelor i Markedsføring og Salgsledelse. Noe som fanget oppmerksomheten vår var hvor lite dokumentert det var på hva andre ledere kan lære av ledere i høyrisiko bransjer, for bedre å være i stand til å håndtere kriser. Basert på dette har det vært en utrolig spennende og lærerik reise. Det har også vært en utfordrende prosess da forståelsen for fenomenet har økt underveis, noe som har ført til stadig endringer i oppgaven. Vi syntes det har vært meget spennende å få innsikt i hvordan ledelse utøves i bransjer som legger stor vekt på beredskap og krisehåndtering.

Vi har gjennom våren møtt mange spennende og hyggelige mennesker. Kompetente, reflekterte og engasjerte mennesker med lang erfaring. Først og fremst vil vi derfor takke alle våre informanter for svært verdifulle bidrag til vår oppgave. Vi vil takke Odin Johannessen (Sjef i Brigade Nord), Arne Opperud (Krigsskolesjef) og Sverre Diesen (Tidligere Forsvarssjef) for at vi har fått innsyn i hvordan det er å være leder i Forsvaret. Videre ønsker vi å takke John Henrik Francke (Brigadesjef i OBRE) og Jarle Gustavsen (Brannmester i OBRE) for god informasjon om hvordan Oslo Brann- og redningsetat arbeider. Vi vil også takk Johan Fredriksen (Politiinspektør, stabsjef og leder for Fellesoperativ seksjon) og Oddbjørn Mjølhus (Sjefsinspektør i avd. for beredskap og krisehåndtering) for god refleksjon og innsikt i ledelse i politiet. Vi vil også rette en stor takk til Jon Birger Berntsen (Beredskapssjef i Beredskapssetaten), Herbert Francke (Administrerende direktør i NCM) og Jon Pieter Flølo (Ordfører i Bamble kommune) for god informasjon om ledelse og viktigheten av beredskap og krisehåndtering. Dette har vært med på å gi oss en større forståelse av kriseledelse i sin helhet.

Vi ønsker å rette en stor takk til Tore Fagernes for god veiledning gjennom hele perioden. Hans engasjement og interesse for vår oppgave har bidratt til stor motivasjon. Dette har også hjulpet oss til å holde stø kurs og ta de rette valgene underveis. Biblioteket på Markedshøyskolen fortjener også en stor takk for god hjelp i forhold til kildebruk og oppsett.

Til slutt vil vi også benytte anledningen til å takke Endre Lima Giertsen for god støtte gjennom hele prosessen. Hans oppmuntring og hjelp til oppgavens oppsett og layout, har vært av stor verdi for oss.

I en Bacheloroppgave er det viktig å være konsekvent på å holde seg innenfor tema. Men da vårt forskningsområdet i den sammenheng vi ser på det nytt, har dette skapt noen utfordringer. Dette fordi det er så mange elementer av betydning vi ikke ønsket å neglisjere. Ettersom forståelse har økt underveis har vi sett at omfanget av den ble større enn vi først hadde tenkt, Men da elementene vi har inkludert står som sentrale for å besvare vår problemstilling, ønsket vi ikke å fjerne noe. Dette har resultert i en relativt stor og kompleks oppgave, men vi tror oppgaven er et viktig bidrag, som gir god innsikt og økt forståelse for det vi ønsket å belyse.

Helt til slutt vil vi benytte anledning til å takke hverandre for kjempe bra samarbeid gjennom 2 år i gruppe. Denne oppgaven er et resultat av tre studenters iherdige engasjement og kunnskapstørst, og det er med stolthet vi presenterer vårt sluttprodukt.

Vi ønsker deg en god lesing!

01.06.2012, Oslo

979610, 979683 og 979656

Ordtelling: 27926

Sammendrag

Beredskap og kriseledelse er i fokus som aldri før, og manglende bevissthet over egen sårbarhet har nok overasket mange etter 22.juli. Slike hendelser setter lederens rolle på store prøver. Vi mener det er interessant å se på hva som ligger til grunn, i tillegg til beredskapsplaner og øvelser, for at en leder med sin organisasjon er i stand til å håndtere kriser. Vi vil her se på høyrisikobransjer som forsvar, politi, og Brann- og redningsetaten, da det stiller store krav til ledere, både i hverdag og krise. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan påvirker ledere i høyrisiko bransjer sine ansatte, slik at det skapes en robust organisasjon som er i stand til å håndtere kriser, og er det noe her som er anvendbart for ledere i andre virksomheter?

Formålet med oppgaven er å gi dagens ledere, uavhengig av virksomhet, et innsyn i hvordan ledere i høyrisikobransjer arbeider med sine ansatte, for å skape en robust organisasjon som er i stand til å håndtere kriser. Målet er å finne felles elementer for hvordan de jobber med sine ansatte, som kan være anvendbare for alle ledere, uansett virksomhet.

I denne forskningsoppgaven har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode, og har gjennomført 10 dybdeintervjuer på 60-90 minutter, med ledere innen høyrisikobransjer, samt andre ledere som jobber med beredskap. Informantene har vist stor interesse for tema, og vært positive til å bidra. Dette har ført til en svært spennende datainnsamlingsprosess.

Våre funn i føranalysen avdekket at det må være forankret en forberedelseskultur, der det er lagt til rette for både praktisk og mental forberedelse. Hvordan ledelse best utøves for å kunne håndtere en krise identifiseres i hverdagen, og det er avgjørende at en leder utøver samme lederskap, både i hverdag og krise. Vår analyse resulterte i fem faktorer vi ser som avgjørende for at en leder kan påvirke sine ansatte og samlet være i stand til å håndtere en krise. Disse består av Bevissthet, Holdning, Viljestyrke, Ansvar og Kultur. Faktorene bygger på hverandre, og må ses i en helhet. Elementene i faktorene er anvendbare for ledere i alle virksomheter, da de baseres på tankegang, handling og tilnærming til de ansatte. Ledere som benytter disse tanke og handlemåtene for å påvirke sine ansatte, vil ha en bedre forutsetning for å få de ansatte til å følge seg. Dette er avgjørende for en organisasjons robusthet til å kunne håndtere en krise.

Innholdsfortegnelse

1.0 Begrepsavklaring.....	8
2.0 Innledning.....	9
2.1 Bakgrunn	9
2.2 Problemstilling	11
2.3 Formål	11
2.4 Avgrensning og forutsetning.....	12
2.5 Struktur i oppgaven	13
3.0 Teoretisk rammeverk.....	14
3.1 Hva er en krise?.....	14
3.2 Hvordan forhindrer man en krise?.....	15
3.2.1 Analyse, planer og øvelser	16
3.3 Hvordan håndterer man en krise?.....	18
3.3.1 Kommunisere med ansatte, kunder og nyhetsmedier.....	18
3.3.2 Hvordan evaluere en krise?	18
3.3.3 Hva kjennetegner god krisehåndtering?	19
3.4 Hva som kreves av en leder i en krise?	19
3.5 Rudolph Giuliani	20
3.5.1 First things first	21
3.5.2 Prepare relentlessly	21
3.5.3 Everyone's accountable, all of the time	22
3.5.4 Surround yourself with great people	22
3.5.5 Reflect, then decide	23
3.5.6 Develop and Communicate Strong Beliefs	24
3.5.7 Be your own man	25
3.5.8 Loyalty: The Vital Virtue	25
3.6 Ledelse	26
3.6.1 Ledelseslogikk.....	26
3.6.2 Fler-dimensjonal ledelse.....	28
3.6.3 Oppdragsbasert ledelse.....	30
3.7 Kultur, ledelse og sosial identitet	31
3.7.1 Hvordan kan ledere påvirke organisasjonskultur?	35
3.7.2 Militær identitet.....	36
3.8 Ledelse i sannhetens øyeblikk.....	37
3.8.1 Virkelighet – å forholde seg til realiteter.....	38
3.8.2 Mot og viljestyrke	40

3.8.3 Kjenn deg selv	41
4.0 Metode.....	42
4.1 Valg av metode	42
4.1.1 Casedesign.....	42
4.1.2 Utvalgsstørrelse	43
4.1.3 Utvelging av informanter	44
4.1.4 Rekruttering.....	45
4.1.5 Informantene	45
4.2 Datainnsamling.....	48
4.2.1 Utforming av intervjuguide	49
4.3 Gjennomføring	51
4.3.1 Forberedelse	51
4.3.2 Dokumentering av resultatene.....	51
4.3.3 Gjennomføring av intervjuene	51
4.4 Datareduksjon.....	52
4.4.1 Verifisering.....	53
4.4.2 Troverdighet	53
4.4.3 Ekstern og intern validitet	54
4.4.4 Overensstemmelse.....	54
5.0 Faktoranalyse	56
5.1 Føranalyse	56
5.2 Faktor 1: Bevissthet.....	59
5.3 Faktor 2: Holdning	63
5.4 Faktor 3: Viljestyrke.....	66
5.5 Faktor 4: Ansvar.....	69
5.6 Faktor 5: Kultur.....	72
6.0 Konklusjon og anbefaling	76
6.1 Hovedkonklusjon	76
6.2 Anbefaling til videre forskning	77
7.0 Litteraturliste	79
Vedlegg	I
Intervjuguider	I
Kodeskjemaer.....	XXI
Transkriberinger	LV

Figurliste

Figur 1: Struktur i oppgaven

Figur 2: Organisasjonens produksjonssystem (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Figur 3: Organisasjonskultur - Isfjell

Figur 4: Yins komponenter (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010)

Figur 5: Informantene

”Du må forholde deg til situasjonen slik den er der og da og sånn er det jo i politiet, for i det sekundet du tar en beslutning så skriver du historie” (Fredriksen)

1.0 Begrepsavklaring

- **Brann- og redningsetaten:** (BRE). Deres hovedoppgave er å forebygge og slukke branner, og utføre redningsarbeid ved ulykker og andre situasjoner. Oslo kommune brann og redningsetaten (OBRE) er Oslos kommunale brannvesen
- **Forsvaret:** Forsvaret er statens maktapparat. Deres primære funksjon er å beskytte de verdier vårt samfunn er bygget på, ivareta Norges sikkerhet og interesser, samt sikre nasjonal selvstendighet og politisk handlefrihet (Forsvaret).
- **Høyrisikobransjer:** Høyrisikobransjer er en fellesbetegnelse på Politiet, Brann-og redningsetaten og Forsvaret. Disse bransjene har høy risiko som en del av sin hverdag.
- **Krise:** ”En uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier, eller samfunnsviktige funksjoner.” (Jacobsen og Berntsen 2008, 10)
- **NCM:** Noric Crisis Managment
- **ROS:** Risiko og sårbarhetsanalyser: Risiko defineres her som ”Den fare som uønskede hendelser representerer”. Sårbarhet henvises her til graden av bedriftens evne til å oppnå mål på tross av krisen (Jacobsen og Berntsen, 2008, 27).
- **Politiet:** Politiet er offentlige myndigheter. ”Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.” (Politi-loven 2011 § 1)
- **Profesjonsidentitet:** I denne oppgaven menes det at du føler en sterk tilhørighet til yrket ditt og identifiserer deg med medlemmene i organisasjon, og at du til en hver tid handler ut fra dette.

2.0 Innledning

I dette kapitlet vil vi først redegjøre for bakgrunnen for vår bacheloroppgave, for deretter å presentere vår problemstilling, formål og avgrensninger. Avslutningsvis fremlegges struktur for oppgavens progresjon.

2.1 Bakgrunn

De siste årene har vi vært vitne til hvordan organisasjoner, uansett bransje, har måtte håndtere alvorlige hendelser. Alt fra økonomiske kriser og interne skandaler, til store ulykker og kriser som terrorangrep. Naiviteten om at ”det hender ikke oss” har lenge vært gjeldende i sammenligning med andre land. Men 2011 er et år Norge sent kommer til å glemme. Med krisesituasjoner som stormen Dagmar, brann på MS Nordlys(Hurtigruta) og ikke minst angrepet på regjeringskvartalet og Utøya 22.juli. Etter terrorangrepet satt en lamslått nasjon i tung sorg, dypt sjokkert over vår ”uskyld” som var tatt, noe som har brent seg inn i vår historie for alltid. Manglende bevissthet over egen sårbarhet har nok overasket mange. Resultatet av dette har blitt at beredskap og kriseledelse er i fokus som aldri før. Men har det blitt en større bevissthet rundt vår egen sårbarhet, og hva som har betydning for hvordan ledere er i stand til å håndtere kriser? Dette er et diskusjonsmoment. Men, uten tvil har disse hendelsene satt lederes rolle på store prøver, og det har vist seg at flere ledere har behersket lederrollen i krisesituasjoner meget godt. Dette har for oss gjort det interessant å se på hvilke elementer som ligger til grunn, i tillegg til beredskapsplaner og øvelser, for at ledere med sine organisasjoner er i stand til å håndtere kriser. Rudolph Giuliani er såfremt vi vet den eneste som har satt lys på viktigheten av det grunnlaget en leder legger i hverdagen. En hel verden fulgte med da han som Borgemester med stødig hånd ledet New York City og den Amerikanske nasjonen gjennom det tragiske kjølevannet av angrepet på World Trade Center, 11.september.2001. Året etter gav han ut boken *Leadership* hvor han redegjør for hva som la grunnlaget for at han med sine ansatte var i stand til å håndtere både dagligdagse utfordringer og kriser. “I didn’t dust off some secret book reserved only for national emergencies” sier han, og understreker at han gjorde sitt beste for å implementere samme lederskap ved håndteringen av 11.september, som han utøvde gjennom hele sin karriere.

Giulianis tankegang fanget vår oppmerksomhet og vekte en unik nysgjerrighet i oss, og har derfor dannet utgangspunktet for vår oppgave. Dette har formet vår antakelse om at det må være en konsistens i det lederskapet som utøves, både i hverdagen og i krise. Ikke minst

viktigheten av hvordan et lederskap utøves i hverdagen for det grunnlaget som legges, for å skape en robust organisasjon som er i stand til å håndtere kriser. Vi tror det hele starter prinsipielt med lederen, hvordan ledelse utøves og hvordan det påvirker de ansatte. Vi vil tørre å påstå at det er allment kjent at en leder ikke kan kjøre et ”en manns show”, men må ha med seg de ansatte for å bygge en sterk organisasjon og lykkes, enten det gjelder daglig drift, håndtering av små og store utfordringer, eller kriser.

Vi vil her se på bransjer hvor det stilles store krav til ledere både i hverdag og krise. Slik vi ser det er det spesielt tre bransjer som skiller seg ut; Forsvaret, Politiet og Brann- og redningsetaten. Dette fordi det stilles store krav til ledere da skillet mellom fredstid og krise viskes oftere ut enn i andre virksomheter. Disse omtales videre som høyrisiko bransjer. Det vil være interessant å se hvordan disse lederne jobber med sine ansatte, for å skape en organisasjon som er i stand til å håndtere kriser. Ikke minst hvordan de vektlegger betydningen av et lederskap, som er konsistent i hverdag og krise. Vi tror at ledere i andre virksomheter kan ha noe å lære av hvordan disse lederne jobber med sine ansatte, for å bygge en sterk organisasjon. Riktignok er ingen ledere perfekte og selv ledere i disse bransjene blir gjenstand for kritikk. Det er riktignok betydelige forskjeller i hva som er hverdag og krise for høyrisikobransjer versus ledere i andre virksomheter. Men felles for de alle er at det bør ligge et solid lederskap til grunn for å kunne håndtere kriser.

Selv om en generell oppfatning av ledelse i Forsvaret tenderer til å omhandle makt, kommando og kontroll, tror vi likevel det ligger noe mer til grunn. Vi er av den oppfatning at høyrisiko bransjene også har en en lojalitet innad til hverandre, få andre virksomheter kan sammenligne seg med. Tidligere Forsvarssjef Sverre Diesen sier i et intervju med Morgenbladet i 2011 følgende om soldater på oppdrag i Afghanistan; ”Profesjonelle soldater dør ikke for politisk ideelle målsettinger...Hele poenget er at soldater er villige til å dø for medsoldaten, avdelingen, for oppdraget og for ikke å svikte kameratene”. Soldat i Telemark Bataljonen, Emil Johansen, redegjør for nettopp dette i sin egen bok *Brødre i Blodet*, hvor han omtaler soldatenes fellesskap som et brorskap, som blir formet over lang tid (Oksvold og Normann 2011). Til tross for bransjenes ulikheter tror vi det her finnes noen felles faktorer som også gjenspeiles i Politi og Brann- og redningsetaten. Vårt hovedfokus i denne oppgaven vil derfor være å se nærmere på hvordan ledere i høyrisiko bransjer ser på ledelse og hvordan de jobber med de ansatte for å bygge en sterk organisasjon.

2.2 Problemstilling

Ut fra dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan påvirker ledere i høyrisiko bransjer sine ansatte, slik at det skapes en robust organisasjon som er i stand til å håndtere kriser, og er det noe her som er anvendbart for ledere i andre virksomheter?

På bakgrunn av manglende forskning og dokumentert litteratur på dette området vil vi først og fremst fokusere på de eksisterende fagfeltene; kriseledelse og ledelse, da ledelse er sentralt i enhver bedrift, uansett bransje. I tillegg vil vi vektlegge Giulianis prinsipper for lederskap, da han som nevnt, er av de få som har redegjort for viktigheten av det lederskap som er gjeldende både i hverdag og krise. Vi ser det også som relevant å berøre kultur da det skapes gjennom interaksjoner mellom mennesker, noe vi tror utgjør en del av en organisasjons robusthet. De utvalgte teoriene må ses i sammenheng da de samlet danner det teoretiske rammeverket for vår forskning. Forskningsområdet er nytt og det må tas i betraktning at det vil være flere områder utover det vi har tatt for oss, som er av betydning. Da vi ikke har anledning til å forske på alt vil vi avslutningsvis gi en anbefaling til videre forskning.

2.3 Formål

Formålet med denne oppgaven er å gi dagens ledere, uavhengig av virksomhet, et innsyn i hvordan ledere i høyrisikobrancher arbeider med sine ansatte, for å skape en robust organisasjon som er i stand til å håndtere kriser. Vår forskning blir gjennomført med ledere som besitter relevant kunnskap og erfaring fra høyrisiko bransjer, samt personer som har et stort lederansvar og jobber med beredskap. Hensikten er ikke å sammenligne ledere i disse bransjene med ledere i andre virksomheter, men å finne felles elementer for hvordan de jobber med sine ansatte, som kan være anvendbart for alle ledere, uansett virksomhet. Vi ønsker med våre funn å sette fokus på viktigheten av det lederskap som utøves, for å skape en bevissthet rundt betydningen av et konsistent lederskap, både i hverdag og krise. Vårt resultat vil fremlegges i form av tanke- og handlemåter, rundt det vi ser som anvendbart for alle ledere. Dette i den hensikt at det kan anvendes, og hjelpe dagens og kommende ledere i deres arbeid med å håndtere kriser, uansett skala.

2.4 Avgrensning og forutsetning

Da vårt forskningsområdet er nytt er det vanskelig i denne bacheloroppgaven å dekke både dybde og bredde. Det er mange områder vi kunne tatt for oss for å besvare vår problemstilling, men vi velger her å konsentrere oss om ledelse. Først med utgangspunkt i kriseledelse, deretter enkelte ledelsesteorier. Det finnes riktignok utallige perspektiver på ledelse og hvordan ledelse kan utøves. Vi velger her å trekke frem enkelte ledelsesteorier vi ser som relevante, ikke som forklaringsmodeller eller fasit, men holdepunkter. Hensikten er ikke å knytte våre informanter opp til en konkret lederstil, men å belyse elementer vi ser som relevant for utøvelse av ledelse i deres bransjer. Basert på Tom Karp (2010) vil vi se på ledelse som påvirkning, som avhenger av samhandling mellom mennesker, og hvordan utøvelse av ledelse skaper følgerskap hos de ansatte. I tillegg vil vi trekke frem Giulianis prinsipper for ledelse, samt kultur. Etter å ha lest utallige teorier om emner som kan være av relevans, er vi av den oppfatning at utvalgte teorier utgjør et godt rammeverk for vår analyse.

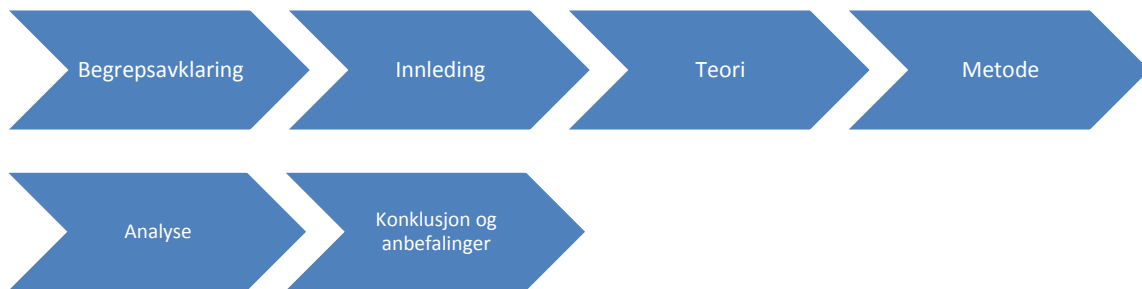
Selv om det er av betydning, har vi valgt å ikke belyse områder som organisasjonsstruktur, strategi, og målsetting da det blir for omfattende for denne oppgaven. Heller ikke en leders personlighet og egenskaper inkluderes. Dette av flere grunner. For det første besitter våre informanter lang erfaring og det er derfor mer relevant å avdekke hvordan de faktisk tenker og handler, fremfor å analysere hvilke egenskaper som må ligge til grunn. For det andre er hensikten å finne de elementer i utøvelse av ledelse som er anvendbare for alle ledere, ikke kun forbeholdt personer med de rette egenskapene.

Når det gjelder valg av informanter har vi avgrenset til høyriskobransjer og andre ledere som arbeider med beredskap. Det ville vært interessant og inkludert et utvalg av ledere fra andre bransjer, for å sammenligne med ledere fra høyriskobransjer, samt medarbeideres perspektiv. Men da tiden ikke strekker til og dette er en bacheloroppgave, må vi begrense omfanget.

Til slutt vil vi påpeke at det noen steder benyttes engelske ord, i den hensikt at det norske språket kommer til kort for betydningen av innholdet.

2.5 Struktur i oppgaven

Vi ønsker i denne delen på en enkel og strukturert måte, å redegjøre for forskningsoppgavens progresjon, gjennom 6 kapitler (Figur 1). Frem til nå har vi presentert bakgrunn for oppgaven, problemstilling, formål og avgrensning. Videre vil vi nå presentere relevant teori som utgjør rammeverket for våre undersøkelser. Teorikapitlet vil først ta for seg kriseledelse, deretter Giulianis prinsipper for ledelse og relevante ledelsesteorier. Videre fremlegges teori omhandlende organisasjonskultur og sosial identitet, samt teori om ledelse i sannhetens øyeblikk..



Figur 1: Struktur i oppgaven

Metodekapitlet kommer som neste del hvor vi argumenter for valg av metode, herunder valg av forskningsdesign, utvalg, datainnsamling, utarbeidelse av intervjuguide og koding. Etter datainnsamlingen er gjennomført, vil vi gjennom en føranalyse og faktoranalyse. Faktorene vil bli behandlet hver for seg og delkonkludert. Dette vil så samles til en hovedkonklusjon hvor forskningsprosjektets problemstilling besvares. Deretter vil vi belyse eventuelle anbefalinger til videre forskning på området.

”Så er det veldig lett for oss å kritisere etterpå hva du gjorde og hva du egentlig burde gjort. Det prøver jeg å la være. For du var sjefen på stedet, du var den som så hva som måtte gjøres.” (Johannessen)

3.0 Teoretisk rammeverk

Vi har i foregående kapittel redegjort kort for hvilke teorier vi har valg å ta for oss i denne forskningsoppgaven, på bakgrunn av deres aktualitet og relevans for å belyse vår problemstilling. Det er viktig å påpeke at da vi ikke har mulighet til å dekke hele området har vi fokusert på bredde, fremfor dybde. Dette i den hensikt at når forskningsområdet er nytt, vil det sammen med det metodiske verktøyet bygge et bredt rammeverk rundt får analyse.

For å kunne angripe dette temaet på en mest hensiktsmessig måte, vil det være avgjørende og først definere hva en krise er og hvordan en bedrift kan forberede seg på å håndtere dette. Deretter vil vi se på hva som kreves av en leder i en krise. Dette for tidlig å klargjøre hva som kreves av en leder i slike situasjoner, før vi kan se på hvordan en leder kan lede sine ansatte også i det daglige. Vi vil videre inkludere utvalgte av Giulianis prinsipper for ledelse, for å illustrere viktigheten av et konsistent lederskap i hverdagen og krise. Deretter har vi valgt å fremlegge ledelse og ulike ledelseslogikker, som omhandler det fundament av fornuft ledere må benytte for å forså sine medarbeidere, og hvordan de kan påvirkes. Deretter fremlegges de flere-dimensjonale ledelsesstiler vi har valgt å belyse. Disse er valgt på bakgrunn av at det stilles store krav til ledere i høyrisiko bransjer, både i hverdag og krise. Vi velger også å trekke inn Forsvarets ledelsesfilosofi; Oppdragsbasert ledelse, da det fremstår som svært sentralt i deres Fellesoperative Doktrine (2007).

For å illustrere andre teorier og fagfelts aktualitet, vil også kultur og sosial identitet inkluderes for å belyse vår problemstilling. Vi eksemplifiserer her med militær identitet for å skape forståelse for tilhørighet og identitet til en profesjon. Det siste vi vil ta for oss er ledelse som påvirkning og hvordan ledere må evne å ta lederskap i sannhetens øyeblikk (Karp 2010).

3.1 Hva er en krise?

En krise har mange definisjoner innenfor ulike fagområder. Den definisjonen vi mener er mest samlet og som dekker flest aspekter ved en krise defineres av Jacobsen og Berntsen (2008, 10) i Beredskapshåndboken for Oslo kommune, ”En uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier, eller samfunnsviktige funksjoner.”

Vi lever i et samfunn med stadig endring, som er innrettet slik at vi er betraktelig mer sårbare enn tidligere. Dette fører igjen til at kriser blir hverdagens virkelighet for ledere i næringsliv, det offentlige og organisasjoner generelt (Weisæth og Kjeserud 2007, 15-16). I følge Jeffrey R. Caponigro (2001, 15) vil en krise rettet mot et foretak kunne ha negativ påvirkning på bedriftens omdømme. Omdømmet omtales i denne sammenheng som goodwill og er hvilken grad en bedriften oppfattes som troverdig, tillitsfull, tilgjengelig og fremgangsrik (248-249). En organisasjon kan rammes av en krise enten den er offer for en uventet hendelse, eller det er en konsekvens av det dagligdagse arbeidet (51). En krise har mange sider, og kan være alt fra naturkatastrofer, store ulykker, død av nøkkelpersoner, økonomisk kriminalitet, og skandaler til tilbakekalling av produkter (Weisæth og Kjeserud 2007, 21). Krisens omfang og påvirkning på bedrifter vil variere, men som de videre påpeker vil kriser stille så store krav at organisasjonens ressurser, rutiner og vanlig problemløsning ikke vil være tilstrekkelig.

Konsekvensene av en dårlig håndtert krise kan være katastrofale. I følge Caponigro (2001, 21) vil en bedrift risikere å få skadet troverdighet og tillit blant egne ansatte, kunder, leverandører og medier. Disse omtales som bedriftens viktigste forbindelser og vil ha direkte påvirkning for bedriftens suksess (41). Jacobsen og Berntsen (2008, 12) påpeker at et negativt omdømme kan videre gi sviktende omsetning og i verste fall kan føre til tap av arbeidsplasser. Ansatte anses i moderne tid å være bedriftens kjernekompetanse, usikkerhet rundt ens egen fremtid i en bedrift grunnet en dårlig håndtert krise er den sikreste måten å miste de ansattes lojalitet på (Caponigro 2001, 21). God krisehåndtering vil kunne gi organisasjoner mulighet til å styrke sin posisjon. Jacobsen og Berntsen (2008, 13) viser til flere tilfeller hvor god krisehåndtering har gitt bedrifter både styrket tillit og omdømme i markedet. En effektivt håndtert krise vil gi lederen mulighet for å vise evner og lederskap, samt styrke båndene med organisasjonens viktigste forbindelser (Caponigro 2001, 33-34). Som Kjeserud og Weisæth (2007, 21) påpeker så er det ledelsens handlingsmåte i den kritiske perioden som vil være avgjørende for organisasjonens fremtidige forretninger, anseelse og handlingsfrihet.

3.2 Hvordan forhindrer man en krise?

Alle foretak, fra de minste virksomheter til de mektigste selskapene må ha metoder for å forhindre og håndtere kriser (Caponigro 2001, 7). Hvor rustet et foretak er til å håndtere en krise vil avhenge av organisasjonens evne til å planlegge, for å redusere negative virkningene ved en krise (35). Denne funksjonen kalles kriseledelse og arbeider med det forebyggende

arbeidet, skaffer kontroll over situasjonen når krisen først inntreffer, samt setter i gang tiltak for å minske skaden, og trekkere fordeler ut av krisen (26). Gode ledere ser på kriseledelse som en rekke prinsipper og handlinger i en kontinuerlig prosess.

3.2.1 Analyse, planer og øvelser

Caponigro (2001, 26) påpeker at nesten alle kriser forutgår av varselsignaler, og at det er de vellykkede bedriftene som avdekker disse tidlig, og gjør de nødvendige tiltakene for at de ikke skal utvikle seg. Et slikt foretak har ledere og ansatte som erkjenner sårbarhetsområder, og tar varselsignaler på alvor (54). For å avdekke sårbarhetsområder er den beste og grundigste måten å gjennomføre en omfattende analyse. Det finnes mange ulike metoder for å avdekke sårbarhetsområder og hvilke hendelser en organisasjon kan stå ovenfor. Jacobsen og Berntsen (2008, 27) viser til en oversiktlig metode for risiko- og sårbarhetsanalyser som brukes i praksis, og er en del av det forebyggende beredskapsarbeidet i Oslo kommune. Risiko defineres her som ”Den fare som uønskede hendelser representerer”. Risiko anses å være et resultat av sannsynligheten for at hendelsen inntreffer og konsekvensene det vil medføre. Sårbarhet henvises her til graden av bedriftens evne til å oppnå mål på tross av krisen (27). Jacobsen og Berntsens (2008, 29-31) fremgangsmåte i risiko- og sårbarhetsanalyser er å ha en akseptert krisedefinisjon, analytisk gjennomgå bedriftens ansvarsområder for å kunne liste opp en realistisk og prioritert rekkefølge av uønskede hendelser. Hendelsene opplistes som mulige scenarioer som beskrives i detalj for og videre kunne avdekke alt fra årsak og potensiell utvikling til hvilke forebyggende tiltak man bør iverksette. Deretter beskrives sannsynligheten for at hendelsene inntreffer og det lages en oversikt over allerede iverksatte tiltak. Videre beskrives konsekvensene og rangeres etter forventet skadeomfang. For å planlegge forebyggende tiltak på kort og lang sikt kan scenarioene vurderes i en matrise ut fra sannsynligheten for at de inntreffer og alvorlighetsgrad i forhold til konsekvens. Caponigro (2001, 81) viser til at sårbarhetsanalyser bør gjennomføres minst en gang i året, gjerne hyppigere, og knyttes til utarbeidelsen av bedriftens øvrige planer og budsjetter. Dette underbygger Jacobsen og Berntsen (2008, 29) ved å påpeke at risiko og sårbarhetsanalyser må vurderes med jevne mellomrom, og er en prosess som må forankres i bedriften ved deltagelse av de ansatte med lederansvar.

I følge Caponigro (2001, 27) er det viktig at bedrifter tar worst-case-scenario i betraktning, og prioriterer planlegging og forberedelser for mulige kriser. Videre påpeker han at en forberedt bedrift vil kunne være mer beslutningsdyktig og effektiv når krisen inntreffer (104). Han

mener kriseplanlegging må prioriteres, samt inkluderes i den årlige foretaksplanen. I tillegg bør det gjøres klart hvilke leder som har ansvaret, og opprettes et kriseledelsesteam som hjelper til med både planleggingen og forberedelser (105-106). Som en del av kriseplanleggingen bør det utvikles en kriseledelsesplan. I følge Caponigro (2001, 112) vil en kriseledelsesplan inneholde grunnleggende beskrivelser av avgjørende tiltak for håndtering av en krise, samt etablere ansvarsområder på ulike områder. Her har også rapportering og kommunikasjon for nøkkelpersonell internt prioritet, samt lister og strategi for bedriftens viktigste forbindelser og hvordan de skal behandles og kommuniseres med i den kritiske tiden. En kriseledelsesplans innhold vil variere fra bedrift til bedrift, og hvilke omfang en krise vil påvirke. Kriseledelsesplan er det Jacobsen og Berntsen (2008, 33) omtaler som beredskapsplan, og er en fortsettelse av risiko- og sårbarhetsanalysene. Planen må være handlingsorientert, konkret og tilgjengelig, samt godt kjent og trent i hele organisasjonen. For at kriseledelsesplanen skal brukes riktig påpeker Caponigro (2001, 116) viktigheten av at kriseledelsesteamet møtes og vurderer, drøfter og gjør nødvendige oppdateringer av planen.

I tillegg til kriseledelsesplanen er det også behov for en individuell krisereaksjonsmanual for de personer som har ansvar under en krise. Jo mer konkret og relevant den er, jo større sjanse er det for at den blir tatt i bruk (Caponigro 2001, 116). Som nevnt påpekte Jacobsen og Berntsen (2008, 33) at de ansatte skal være trent i de aktuelle hendelsene som fremlegges i beredskapsplanen. Dette definerer Caponigro (2001, 118) som krisesimuleringsøvelser, og ”er en viktig praktisk gjennomkjøring som skaper et krisescenario og som bringer på det rene hvor forberedt man er på krisen i organisasjonen gjennom rollespill og kritikk”. Avgjørende for en vellykket krisesimuleringsøvelse er blant annet tilstrekkelig tid, et faktisk krisescenario, aktiv deltagelse, observasjon, og bruk av evalueringsskjema. Dette bør gjennomføres en gang i året, og hyppigere dersom bedriften er spesielt sårbar (121-122). Jacobsen og Berntsen (2008, 92) ser på øvelse og trening som den beste måten å avdekke svakheter i organisasjonen og derfor er det faktisk påkrevet for alle i Oslo kommune med beredskapsansvar. I tilknytning til krisesimuleringsøvelser bør en bedrift gjennomføre medietrening, da nyhetsmedier alltid har en interesse av å dekke kriser som måtte ramme et foretak. Som Caponigro (2001, 194) påpeker: ”Deres fremstillinger under en krise kan enten være en hjelp for deg, eller de kan hindre at du greier å håndtere problemet.”

3.3 Hvordan håndterer man en krise?

Caponigro (2001, 27) viser til at vellykkede bedrifter er de som erkjenner krisen når den inntreffer og setter straks i gang handlinger. Jacobsen og Berntsen (2008, 60-61) påpeker viktigheten av å etablere et kriseledelsessenter straks krisen inntreffer. Lederfunksjonens oppgaver vil i denne tiden blant annet kontinuerlig innhente informasjon, kommunisere og informere internt og eksternt, fatte beslutninger, loggføre videre avgjørelser og hendelser, iverksette tiltak og evaluere krisehåndteringen. Caponigro (2001, 140) påpeker også viktigheten av å ha en tankeprosess under en krise for innhenting av informasjon, samt å ta stilling til hvilke tiltak som skal iverksettes når. Hvordan du kommuniserer med dine viktigste forbindelser anses å være en av de viktigste beslutningene innen kriseledelse (149). Du må finne ut hvordan organisasjonens forbindelser blir påvirket, beslutte kjernebudskap, samt hvilke talsperson(er) og hvordan dette skal kommuniseres (140). Kommunikasjonsnivået samsvarer med krisens kompleksitet men særskilt avgjørende er det at man er åpen, ærlig og gir inntrykket av å være troverdig (27, 49).

3.3.1 Kommunisere med ansatte, kunder og nyhetsmedier

De ansatte er bedriftens ansikt utad og deres jobb er et avgjørende bidrag til en bedrifts inntekt. Når det gjelder kommunikasjon påpeker Caponigro (2001, 162-168) at de ansatte føler de fortjener å bli kontinuerlig kommunisert med, grunnet den innsatsen og lojalitet de viser. Ved å kommunisere kan man blant annet dempe frykt og opprettholder tillitten de har til bedriften. Så lenge de ansatte blir tilstrekkelig informert og kommunisert med vil de være mer tilbøyelig til å støtte bedriften, ha tro på at lederen håndterer situasjonen godt, samt være goodwill-ambassadører og positivt innstilt både til andre ansatte, kunder og leverandører. Det man bør tenke på når det gjelder å kommunisere med kunden er i følge Caponigro (2001,180) å sørge for at de får høre om krisen fra bedriften selv og ikke via mediene. Kjerne budskapet bør også i dette tilfelle kommuniseres, men i tillegg bør bedriften gi kunden et sterkt inntrykk av at situasjonen håndteres bra og at du er tilgjengelig for å svare på de spørsmål eller bekymringer de måtte ha (184). I tillegg bør en bedrift kommunisere åpent med media, samt andre berørte forbindelser.

3.3.2 Hvordan evaluere en krise?

I følge Caponigro (2001, 236) bør man starte å overvåke og evaluere krisen så fort tiltakene i kriseplanen er iverksatt. På den måten vil man kunne vurdere beslutningene som ble tatt før og under krisen, forbindelsenes oppfattelse underveis, samt ha grunnlag for å gjøre justeringer

etter behov (28). Jacobsen og Berntsen(2008,86) viser til at beredskapsarbeidet handler om at organisasjonen skal lære, og en krise som evalueres vil danne grunnlaget for læring. De underbygger dette at evaluering bør gjennomføres umiddelbart og at man i tillegg må føre systematisk logger og evaluere gjennomføring og planverk i etterkant.

3.3.3 Hva kjennetegner god krisehåndtering?

Som Caponigro (2001, 38-40) viser til er det ofte vanskeligere å påvise en bra håndtert krise i motsetning til en dårlig. Men kjennetegn kan være at problemet forsvinner i løpet av kort tid uten ytterligere medieomtale, det oppfattes slik at krisen er under kontroll, bedriftens forbindelser viser kontinuerlig støtte og omdømme står like sterkt.

Som tidligere nevnt vil arbeid med sårbarhetserkjennelse, kriseplanlegging, trening og handlingskraft under en krise påvirke utfallet av krisen. Men det Caponigro (2001, 250-252) påpeker er mest avgjørende for om en organisasjon kommer seg gjennom en krise er den isoleringen/ goodwillen den har opparbeidet hos sine viktigste forbindelser gjennom dager, uker og år. Dette opparbeides ved å drive bedriften på en sosialt akseptert måte, behandle forbindelsene bra og ha gode kommunikasjonsmetoder for informasjon, spørsmål og tilbakemeldinger, samt kontinuerlig evaluere og justere dem. I tillegg til dette mener Caponigro (2001, 68) at bedrifter bør jobbe med å innføre en kriseledelseskultur som sikrer kontinuerlig forberedelser, kriseplanlegging, kommunikasjon og evaluering. Denne kombinasjonen vil gi en bedrift de beste mulighetene for håndtere en krise (250).

3.4 Hva som kreves av en leder i en krise?

Ledere uansett bedrift og bransje sitter med et stort ansvar når det gjelder å imøtekomme de forventninger ansatte og omverdenen har under en krise. Jacobsen og Berntsen (2008, 42) påpeker at ”det stilles store krav til en leder som skal lede en organisasjon i en krisesituasjon.” Spennet i handlingene en leder må foreta seg under en krise er stor. Alt fra å ta riktige beslutninger til å vise omsorg for alle berørte. Det forventes også at ledelsen er tilgjengelig og samarbeider godt med media, samt vise støtte ved å være i nærheten av krisestedet (42-43). Det at en leder fatter raske beslutninger er særskilt viktig i kriser. Som Jacobsen og Berntsen (2008, 42) viser til er det ”...bedre å fatte en ”rask” beslutning på intuitivt grunnlag enn ingen beslutning”. Lederen må utøve en klar og synlig ledelse gjennom tiltak internt og eksternt (13). Lederen må også kontinuerlig kommunisere for å sikre at både ansatte, kunder og media er oppdatert på nødvendig informasjon, samt har evnen til å håndtere uforutsette hendelser

som kan utvikle seg underveis. I tillegg må han/hun ha et oppdatert situasjonsbilde med blant annet oversikt over vedtatte beslutninger og all inn- og utgående informasjon. Den informasjonen som går ut må være ærlig, om ikke kan lederen risikere å ødelegge bedriftens troverdighet på minuttet (42-43).

Psykolog Atle Dyregrov ved Senter for Krisepsykologi underbygger i sin artikkel *Lederskap i kriser og katastrofer*, fra 2010, viktigheten av at en leder opptrer troverdig, gir informasjon og viser omsorg når han påpeker hva som kreves av en leder i en krise i et moderne samfunn. I følge Dyregrov bør en leder forvalte informasjonslederskap. Dette er evnen lederen har til å sikre at de berørte parter får informasjon om hva som skjer og har skjedd. Her er det særskilt viktig at lederen oppfattes som åpen og troverdig når han kommuniserer. Virkningene av en leder som kontinuerlig informerer skal ikke undervurderes, ”I mange katastrofesituasjoner er informasjonsformidling om hva som skjer en av de viktigste delene av den emosjonelle førstehjelpen som gis de rammede.” Dyregrov (2010) påpeker også viktigheten av å vise omsorg, noe han definerer som omsorgsledelse. Dette viser seg å ha betydning både i hverdagskriser og store katastrofer. Ved tidlig å være nær katastrofeområdet viser lederen at han bryr seg, noe som vil ha symbolverdi for de rammede. Han påpeker videre at dette ikke bare kreves i kriser ”... Det er en form for lederskap som kreves av ledere på alle nivåer i det moderne samfunn” (Dyregrov 2010).

3.5 Rudolph Giuliani

Som redegjort for tidligere kan et foretak ha mulighet til å forhindre kriser og begrense skadene gjennom væremåte og tiltak. Men problemet slik Caponigro (2001, 51) ser det er at ledere i dag er for oppslukt av den daglige ledelsen av sin bedrift til å ta seg tid til å ta tak i de små problemene før de vokser seg store. ”Varselsignalene passerer enten ubemerket forbi eller blir ignorert til fordel for noe mer presserende – kanskje muligheten for å selge mer – eller noe som er lettere å hankses med.” (Caponigro 2001, 51) Det er viktig å påpeke at det ikke finnes noen fasit for hvordan kriser best kan forhindres, men det er viktig å bygge en teamkultur som bidrar til en sterk støtte og lojalitet mellom blant annet ansatte og ledelse (87). Dette gjøres ikke over natten, og det handler ikke bare om å forberede seg på krise, men å forberede seg på å takle alle typer utfordringer i hverdagen, uansett skala. Som Caponigro (2001, 50) påpeker vil dagens utfordringer bli morgendagens kriser dersom de forblir usett, eller neglisjert. Vi kan derfor si at grunnlaget for å håndtere kriser legges i hverdagen.

Giuliani (2010) redegjør for betydning av å være konsistent i sitt lederskap, både i hverdag og krise, og at dette bidro stort i hans håndtering av terrorangrepet. "I didn't dust off some secret book reserved only for national emergencies, but did my best to implement the same leadership I used throughout my two terms as mayor, five years as U.S. Attorney, and two stints in the Justice Department" (Giuliani, 2002, x). Hans håndtering av 11.september anses som eksepsjonell ledelse og i boken redegjør han for lederskapsprinsipper som var effektive for han, enten det gjaldt å håndtere store katastrofer eller dagligdagse utfordringer. Han mener at denne tilnærmingen er gjelder for alle ledere i enhver bedrift (Giuliani 2002). Videre har vi valgt å belyse de prinsippene vi anser som mest aktuelle for vår problemstilling.

3.5.1 First things first

Da Giuliani ble ordfører innså han at jobben kunne overmanne en. Derfor påpekte han viktigheten av å ha et system for å behandle utfordringer så ikke viktige saker som trengte hans oppmerksomhet ble neglisjert (Giuliani 2002, 29). Han innførte derfor tidlig en rutine med et fast møte hver morgen med alle ledere i hans organisasjon, for å få kontroll over dagen og potensielle utfordringer. På denne måten fikk de ansatte vite at eventuelle problemer fikk sjefens oppmerksomhet selv om de ikke alltid ble løst der og da. På disse morgenmøtene laget Giuliani en tydelig kommunikasjonsarena som innebar en nulltoleranse for å skjule problemer (35-36). Giuliani er av den oppfatning at det er lederen som setter standarden. Tanken bak det å ta hånd om de viktigste tingene først handler ikke bare om morgenmøter, men at det å være oppmerksom på, og ta tak i de små tingene, er en måte å hindre at små problemer vokser seg store (Giuliani 2002, 37, 50, egen oversettelse). Han påpeker at dette ikke bare handler om å sette standarden for seg selv, men også for de som forventet lederskap fra han (37). I tillegg vektlegger han viktigheten av de ansatte, og påpeker at den beste delen av å være leder handler om å la dine ansatte få vite hvor mye deres arbeid betyr for deg (40).

3.5.2 Prepare relentlessly

Giuliani (2002, 55) var meget opptatt av at uansett situasjon så skal man ikke basere ting på antakelser. Det å gjøre grundige forberedelser ble derfor en viktig årsak til suksess, da han så at det eliminerte behovet for å gjøre antakelser. Ledere kan være eksepsjonelle og ha en unik visjon, men dette alene er ikke nok. "Ingen, uansett hvor ressurssterke de er kan prestere uten grundige forberedelser, gjennomtenkte eksperimenter og målrettet oppfølging." (Giuliani 2002, 52, egen oversettelse) Det handler om å forberede seg på enhver situasjon, og kunne ha evnen til å visualisere. Forberedelser handler også om evnen til å kunne forholde seg rolig i

kriser (61). Her simulerte han med sine ansatte mange ulike krise scenarioer, hvor hver enkelts ansvar og oppgaver ble klargjort. ”Målet med dette var å bygge en rasjonell konstruksjon for meg selv og for menneskene rundt meg. Jeg ville ha de klare til å ta beslutninger når de ikke kunne sjekke med meg. Jo mer planlegging vi gjorde, jo bedre kunne vi være klare for overraskelser.” (Giuliani 2002, 63, egen oversettelse) Det å legge vekt på grundige forberedelser handler også om å forutse potensielle problemer. Han mener at det handler om å innpode forberedelser i de rundt deg, og at en god leder skaper en kultur for forberedelser og sørger for at denne etikken gjennomsyrrer organisasjonen fra topp til tå.

3.5.3 Everyone’s accountable, all of the time

Giuliani (2002, 69) hadde to ord han selv mener oppsummerer hele hans ledelsesfilosofi; ”I’m responsible”. Gjennom hans karriere gjorde han sitt beste for at disse ordene skulle være en signatur både for han, men også for hver enkelt ansatt. ”Ledere mer enn noen andre bør ønske velkommen det å bli holdt ansvarlig.” (Giuliani 2002, 70, egen oversettelse) Med dette mener han at ingenting bygger tillit mer enn en leder som er villig til å ta ansvar for hva som skjer på sin vakt. Han legger også til at ingenting motiverer mer når det gjelder å forvente høy standard fra sine ansatte, enn en leder som forventer enda mer av seg selv. De som trenger å bli holdt i hendene til enhver tid vil aldri lykkes påpeker han. “Lederens jobb er å sette standarden og dagsorden, inkludert spesifikke mål for ledere og gi råd, oppmuntring og ressurser der det trengs for å nå disse målene.” (Giuliani 2002, 91, egen oversettelse) Utover dette legger han vekt på at enhver leder uansett bransje, må jobbe for å være åpen og ærlig, og at det må bli en naturlig del av tankegangen. ”Det beste rådet til en leder er å avsløre dårlige nyheter heller før enn senere.”(Giuliani 2002, 92, egen oversettelse) De ansatte skal vite at det beste er å bringe problemer frem i lyset fremfor å skjule de. Alt i alt henger dette sammen viktigheten av det å skape en kultur hvor de ansatte føler seg ansvarlige.

3.5.4 Surround yourself with great people

”Når jeg ser tilbake vil jeg si at det jeg utviklet bedre enn noe annet var evnen til å omringe meg med dyktige mennesker.”(Giuliani 2002, 98, egen oversettelse) Det grunnleggende i teamwork er å gjøre hver enkelt bedre i fellesskap. Giuliani påpeker her hvor viktig det var for han som leder at han kunne gi noen en oppgave å vite at det ble gjort (98). Det hele handler om å analysere styrker og svakheter, også dine egen. Han mener at ledere bør bli mer ydmyke og at det er essensielt å være bevisst på egne svakheter og hvordan de kan balanseres med styrker hos andre mennesker. ”Å etablere en dynamikk som får frem det beste i hver

spiller er et av de tøffeste områdene i lederskap.” (Giuliani 2002, 103, egen oversettelse) I sammenheng med dette påpeker han at det å ha evnen til å reise seg igjen etter at noe går galt og fortsette fremover uten å miste kurs, er en viktig evne blant ledere (108).

Et annet område Giuliani (2002) vektlegger under dette prinsippet er motivasjon. Det å la ansatte få utfordringer jevnlig oppnår to viktige mål. For det første gir det erfaring – både for lederen og for de ansatte, samt det vist seg at de ansatte som får lov til å løse utfordringer blir bedre på det. ”Noen ledere velger å skåne sine ansatte for alle deler av en beslutningsprosess – holde dem utenfor rommet hvor spørsmålene diskuteres – å så forklare hvordan situasjonen vil bli løst uten å inkludere de i hvordan beslutningen ble nådd.” (Giuliani 2002, 118, egen oversettelse) Dette er de samme lederne som senere lurer på hvorfor deres ansatte tar dårlige beslutninger eller opptrer annerledes i situasjoner enn hva sjefen ville gjort.

Det andre målet som oppnås ved å gi jevnlige utfordringer til personalet er at det styrker dem. I en bedrift finnes det mange ulike personligheter og ulike måter å gjøre ting på. ”Men en kvalitet de dyktige ansatte delte var følelsen av at deres jobb var mer enn en enkel transaksjon for penger” (Giuliani 2002, 118, egen oversettelse). Selv om ledere forventer mye av sine ansatte ”både vil og bør de forvente at de ansatte føler at de er en del av noe større enn seg selv, noe av verdi, noe som er viktig.” Vil du ha de beste må du tørre å gi de ansvar. Dyktige mennesker slik han ser det, handler ut fra en kombinasjon av altruisme og egen interesse, altså at deres innsats blir brukt til å gjøre noe godt, og motiverer ved at de gjør noe viktig som andre legger merke til og respekterer. I tillegg legger han vekt på at hvordan han som leder opptrer motiverer de ansatte. Her viser han til eksempler hvor han oppsøker situasjoner hvor det er brann eller bygninger som kolliderer, nettopp fordi han visste at hans tilstedeværelse ville motivere de som jobber for byen.

3.5.5 Reflect, then decide

Ifølge Giuliani (2002, 123) er det å ta de rette valgene den viktigste delen av ledelse, da elementer som å utvikle og kommunisere ideer, til å omgi seg med dyktige mennesker avhenger av dette. ”Et av de vanskeligste elementene ved å ta beslutninger handler ikke om hva det gjelder, men når.”(Giuliani 2001, 123, egen oversettelse) Dette handler både om refleksjon og viktigheten av det å se på utfallet ved de ulike alternativene. ”Uansett, jo lenger tid du har på å ta en avgjørelse, jo mer moden og nøye reflektert bør den være.”(Giuliani 2002, 123, egen oversettelse) Giuliani bruker morgen møtene som en arena for å ta

beslutninger, nettopp fordi han ”tvang” sine ledere til å se han hver eneste dag slik at beslutninger ikke kunne unngås, noe som hadde en positiv effekt.

Ledere må i hverdagen ta flerdimensjonale beslutninger, gjerne basert på kriterier omhandlende troverdighet og langsiktige mål (Giuliani 2002, 126). I tillegg handler det også om å være i stand til å ta beslutninger når tiden er kort. ”En del av det å ta beslutninger innebærer å vite hvordan du skal opptre når det ikke er mye tid til drøfting.” (Giuliani 2002, 126, egen oversettelse) Selv om man i noen situasjoner har lang tid på å ta en beslutninger bør selve prosessen starte med en gang. Det å ta tak i ting med en gang tror han var en av faktorene som gjorde at byen hadde tillit til deres lederskap, nettopp fordi folk ønsker å se problemene bli adressert selv om de ikke nødvendigvis er enige i utfallet (145).

I forhold til å ta beslutninger satte han også sine medarbeideres mening svært høyt og så verdien i å være åpen for å diskutere og drøfte ulike perspektiver. Her påpeker han at ”du kan ikke skape en dyp debatt med mindre deltakerne føler at utfallet ikke er bestemt på forhånd.”(Giuliani 2002, 145, egen oversettelse) Hvis de ansatte vet at du kun baserer dine avgjørelser på hva de øverste lederne mener, eller velger en idé som er utviklet av de du har kjent lengst, vil du aldri få frem kreativiteten og utviklingen i en sak slik du ønsker. Her vektlegges det å høre på hva folk har å si, i tillegg fremhever han at ”en leder må være sterk nok til å ta sine egne avgjørelser, og holde seg til dem selv når de er upopulære, men han må også være selvsikker nok til å be om andres synspunkter og kunne ombestemme seg uten å bekymre seg for at han vil fremstå som svak.” (Giuliani 2002, 153, egen oversettelse)

3.5.6 Develop and Communicate Strong Beliefs

”Både de som jobber for deg, de som ser til deg for lederskap, media og til og med dine rivaler har rett til å vite hvordan du ser på verden.” (Giuliani 2002, 171, egen oversettelse) Med dette mener han at gode ledere leder ut fra ideer, en ideologi som alt de foretar seg springer ut fra. Ledelse slik han ser det handler om å utvikle tro, kommunisere den og til slutt ta affære. Han mener at en ekte leder er en som fører fra et ekte hjerte og ærlig sinn, og at en intellektuell og ærlig leder, leder fra et sted hvor nettopp dette har grobunn. Det handler om å kommunisere en sterk overbevisning. Giuliani (2002, 183) påpeker at en leder kan ikke tvinge de ansatte med seg, han må engasjere og inspirere, og jobbe for å fortjene deres støtte. Om en leder oppnår dette vil resultatet være at de ansatte igjen inspirerer de andre i organisasjonen, og til slutt vil alle være fokusert på et felles mål. ”Innsatsen kommer innenfra, noe som alltid

vil resultere i en mer kraftfull virksomhet enn om noen kun arbeider for å behage sin leder” (Giuliani 2002, 184, egen oversettelse), det å utrykke ideologi mener han er ”en av lederens mest kraftfulle verktøy” (184).

3.5.7 Be your own man

“En leder er valgt fordi den som satte han i den posisjonene stoler på hans dømmekraft, karakter, og intelligens – ikke bare hans ferdigheter.”(Giuliani 2002, 208, egen oversettelse) Han mener det er en lederens plikt å handle ut fra disse grunnegenskapene, noe som er en forlengelse av det han har lært gjennom i oppvekst; å vær sin egen herre. Det å være sin egen herre omhandler å kommunisere ærlig, og at du aldri skal føle at du må ofre dine prinsipper. Det handler om å være et godt eksempel for å inspirere dine ansatte og medarbeidere. Giuliani understreker her viktigheten av ”at du som leder ikke kan spørre de rundt deg om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv”(Giuliani 2002, 209, egen oversettelse). Som leder må en sette en standard for atferd i organisasjonen. Giuliani påpeker at lederens ansvar innebærer også å kjenne sine begrensninger, stole på de som jobber for deg og være i stand til å fatte beslutninger du mener er rett. Han påpeker at de som støtter deg for de rette grunnene vil være med deg videre selv om de ikke alltid er enig i avgjørelsene du tar. Poenget hans er at en leder må være selvstendig og fastslå at enhver avgjørelse som tas av han, eller på hans vegne, blir tatt til fordel for virksomheten (Giuliani 2002, 223).

3.5.8 Loyalty: The Vital Virtue

Med lojalitet viser Giuliani (2002, 234) til viktigheten av å ta vare på de som blir angrepet i organisasjonen. For å forklare tanken bak dette, trekker han frem Ronald Reagan og hans tid i Justis Departementet. Her observerte han at om noen av Reagans ansatte kom i trøbbel var ikke han en type leder som gav etter for presset og sparket dem. ”Reagan ville risikere sin popularitet på grunn av hans personlige lojalitet til folk som hadde stått ved hans side, hjulpet han å bli valgt og jobbet for han. Du vil ikke tro hvordan det økte moralen til hans organisasjon.”(Giuliani 2002, 235, egen oversettelse) Giuliani utøver samme væremåte. Når noen av hans ansatte blir urettferdig angrepet gjør han sitt beste for å bruke tid med dem og forsøker å vise hvor mye han setter pris på de. Alternativet er at ”en leder som tar avstand fra sine ansatte på første tegn på trøbbel sparer kanskje noen popularitetspoeng, men det er kortsiktig.” (Giuliani 2002, 235, egen oversettelse) Resultatet vil over tid bli at ingen ønsker å arbeide for slike leder og at dyktige mennesker ikke søker fordi de vet at hvis problemer oppstår blir de stående alene med ansvar og skyld. Det å ta vare på de som blir urettferdig

behandlet, gir også en trygghet til de som allerede jobber for deg, om at du ikke vil forlate dem ved første tegn på trøbbel (235-237).

Giuliani (2002) påpeker at det er forskjell på å støtte noen som er urettferdig behandlet, og det å kjempe for noen som har gjort noe alvorlig galt. Problemet er at linjen mellom disse to ikke alltid er like tydelig. Hans policy var derfor at ”de som jobber for meg fortjener å få tvilen til gode”(Giuliani 2002, 239, egen oversettelse). Hvis det skulle vise seg at de er skyldige vil det være tid til å holde dem ansvarlige. Men viser det seg at de er uskyldige og du ikke har gitt de tvilen til gode, vil følelsen av svik vært så stor at tilliten til deg som leder vil være borte, noe som også svekker tilliten fra de resten av de ansatte(239). Videre understreker han at det ikke er nok å gi og ta lojalitet for ledere. ”For at lojalitet skal bety noe må det bli etablert som en del av kulturen i hele organisasjonen.” (Giuliani 2002, 243, egen oversettelse)

3.6 Ledelse

Det finnes i dag uendelig mange definisjoner og perspektiver på ledelse. Jacobsen og Thorsvik (2007, 381) tar her utgangspunkt i at ledelse er en spesiell atferd mennesker benytter i ”den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”. Innenfor en organisasjon vil hensikten i tillegg være å få de ansatte til å arbeide mot bestemte mål, være motivert for å øke innsatsen, samt skape trivsel på arbeidsplassen. Det påpekes også at ledelse er en prosess mellom mennesker som omhandler å påvirke andre. Morten Emil Berg (2008, 10) viser i likhet med Jacobsen og Thorsvik til at ledelse handler om å nå bestemte mål, i tillegg påpeker han viktigheten av at lederen velger en lederstil som er hensiktsmessig og påvirker de ansattes tenkemåte og væremåte. En leder skal blant annet skape arbeidslyst og engasjement, gi frihet, inkludere, forvente resultat, utfordre, støtte, gi selvtillit og mestringstro, men ”kjernen i ledelse er å nå mål gjennom medarbeidere, utvikle medarbeidernes potensiale og ta ansvar for resultatet” (Berg 2008, 11).

3.6.1 Ledelseslogikk

Ifølge Berg (2008, 21) anbefales ledere å reflektere over sine egen tenke-, handle- og læremåte på spørsmål om hvordan de kan øke sannsynligheten for å nå sine mål. Han påpeker at det ikke bare er forbeholdt ledere å benytte kontinuerlige prosesser for læring, men at ledere også må inspirere sine medarbeidere til det samme. Mennesker er forskjellige og hver og en bruker ulike former for logikk. Hvis vi skal evne å forstå et menneske bør vi ha ”innsikt

i den form for logikk den handler ut fra” (Berg 2008, 22). Det skilles her mellom fire former for logikk; Kunnskapslogikk, følelseslogikk, holdningslogikk og læringslogikk. Disse ledelseslogikkene omhandler det fundamentet av fornuft ledere benytter for å forstå hvordan medarbeiderne tenker og handler, samt hvordan en leder kan påvirke sine til å nå mål (23). Ifølge Berg (2008, 23-24) er det en forutsetning at ledere først forstår hvordan de selv tenker og hvordan andre tenker, for å kunne samarbeide med, og påvirke andres tenkemåte og handlemåte. Det handler om å forstå og påvirke medarbeiderne gjennom kunnskap, følelser og holdninger, samt la medarbeiderne selv finne svar gjennom spørsmål og handling.

Kunnskapslogikk bygger på erfaring og kunnskap, og tar utgangspunkt i at ”menneskets atferd bygger på rasjonell kunnskap og rasjonell belønning.”(Berg 2008, 24) Lederen anses som en systematisk problemløser, og ved bruk av kunnskapslogikk bygger på fakta og sannheter.

Følelseslogikk bygger på følelser og intuisjon. Mennesker er styrt av følelser og skal ledere være i stand til å påvirke mennesker bør de ha evne til å leve seg inn i, kjenne på og forstå både egne og andres følelser (25-27). En organisasjon er et kollektiv av mennesker hvor følelser vil gjennomsyre alt den foretar seg. En bedrifts personlighet blir skapt i hjertet og hodet til de ansatte. En leder karakteriseres her ved at han bruker empati og har sosiale antenner, samt vektlegger å skape entusiasme, stolthet, tilhørighet og trivsel (28-30).

Holdningslogikk bygger på verdier og normer som er blitt en del av personligheten og legger vekt på at ”menneskelig atferd kan forstås ut fra de holdninger individet er bærer av. Skal vi påvirke et annet menneske, bør vi påvirke dets holdninger.”(Berg 2008, 31) En leder kan påvirke både et individ og gruppe, da et menneske handler ut fra egne holdninger, men samtidig påvirkes av holdninger innad i en gruppe (30). En leder kjennetegnes her ved å gi klare retningslinjer og spilleregler, har klare meninger om hva som bør og ikke bør gjøres. Det er en tydelig sammenheng mellom det å benytte holdningslogikk og bruk av makt for ledere (32-33).

Læringslogikk bygger på ledelse som en stegvis læringsprosess hvor det stadig stilles nye spørsmål. Ved de tre andre logikkene har lederen ofte et klart svar på hva som skal gjøres. Læringslogikk blir dermed en tydelig kontrast da lederen her påvirker medarbeiderne sine

gjennom å stille spørsmål og ofte lar de selv finne svar og prøve ut dette i praksis (34). Det er her en klar sammenheng med det å lede medarbeidere til å lede seg selv (38).

De tre første logikkene er i utgangspunktet gjensidig utelukkede, men læringslogikk inkluderer kunnskap, følelse og holdning. Bruker man bare en logikk vil man ifølge Berg (2008, 43) komme til kort som leder. Konklusjonen slik han ser det er at om ledere skal kunne lære og utvikle seg må de bygge både på kunnskap, følelser og holdninger (42). Spørsmålet som stilles er derfor i hvilken grad ledere bør bygge på de ulike logikkene for å oppnå ønskede resultater gjennom sine medarbeidere? (53). Som nevnt tidligere finnes det enormt mange ledelsesteorier som forsøker å svare på dette. Berg (2008, 53) klassifiserer noen teorier ut fra hvor mange logikker de fokuserer på. Vi velger her å trekke frem bruk av fler-dimensjonal ledelse, på bakgrunn av det omfattende ansvaret og kompleksiteten i oppgavene ledere i nødetater og Forsvaret står overfor daglig.

3.6.2 Fler-dimensjonal ledelse

Fler-dimensjonal ledelse handler om å bruke fire eller flere logikker, altså både følelse, holdning, kunnskap og læringslogikk i kombinasjon. Ifølge Berg (2008, 76) vil en leder som kun bygger sin lederatferd på de tre første ikke være i stand til å mestre utfordringer i hverdagen, derfor må også læringslogikk trekkes inn. Selvledelse/superledelse og transformasjonsledelse er to teorier der læring står sentralt. Videre påpeker han at det er nyttig å kjenne til disse teoriene, men ledere bør i tillegg ”benytte læringslogikk og stille spørsmål som: Hvor er vi? Hva vil vi? Hvilke krefter hindrer oss? Hvordan skal vi realisere målene? Hvorfor bør vi realisere nettopp disse målene?” (Berg 2008, 76).

Ifølge Berg (2008, 79) er samfunnet i stor grad preget av endringer, stadig økende konkurranse samt sterk teknologiske utviklingen. I denne sammenheng kreves det derfor en ny ledelsesform, noe også Jacobsen og Thorsvik (2007, 407) understreker viktigheten av da det er stadig flere ansatte med høy kompetanse som minimerer behovet for tradisjonell ledelse. Det hevdes at en løsning på dette kan være at lederens viktigste oppgave er å lede medarbeidere til å lede seg selv. Berg (2008, 79) påpeker at grunnideen med at ledere skal gi medarbeidere frihet under ansvar såfremt de leverer resultater, ikke er ny. Teorien om superledelse i Sims og Manz's *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*, fra 1996 (sitert i Berg 2008, 79) har videreutviklet disse tankene og satt de i system. For det første, om en leder skal kunne bli en superleder må han starte med seg selv. Det er en

forutsetning at han er dyktig på å lede seg selv for å kunne lede sine ansatte. Som leder er det derfor viktig at det man sier og det man gjør henger sammen og at man fremstår som et forbilde (79). For det andre handler superledelse om å fokusere på medarbeiderne, bringe frem det beste i dem og lede dem mot bedriftens mål. I tillegg legges det vekt på viktigheten av å utvikle velfungerende team for å skape resultater, noe som avhenger av at en superleder må legge forholdene til rette for teamarbeid (80). Superlederen bør skape og fremmer en kultur som er preget av selvledelse, altså etablere verdier og holdninger hvor medarbeideres initiativ ønskes velkommen, hvor det blir sett positivt på å ta ansvar og utvikle sine talenter. "Det handler om å oppmuntre, veilede og belønne selvledelse samtidig som du utviser selvledelse gjennom din egen atferd. Du skal både gi verbal støtte og være en god rollemodell." (Berg 2008, 215) En fordel ved superledelse er at lederen utvikler sine medarbeidere til å bli selvstendige og effektive bidragsyttere både alene og i fellesskap, på den måten får de gjort arbeidet sitt selv når sjefen er borte. Berg (2008, 80) påpeker at superledelse kan være en ypperlig måte å møte utfordringene i samfunnet innenfor ledelse, men det er viktig at det ikke bare blir tomme ord hvor realiteten pyntes på. Han mener at utfordringen for ledere handler om nettopp det å lære medarbeidere til å lede seg selv.

I følge Berg (2008, 81) kan ledere bruke flere dimensjoner i sine lederroller. En teori fra Bass, B.M. og B.J Avolios` *Improving organizational effectiveness through Transformational leadership*, fra 1994 (siteret i Berg 2008, 81) tar for seg nettopp dette og mener en leder kan velge mellom fem former for atferd: La-det-skure ledelse, Passiv ledelse, Aktiv ledelse, Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse. Dyktige ledere evner å benytte alle fem formene, men bruker minst tid på de tre første og mest tid på transformasjon som første prioritet (84). Transformasjonsledelse ser på ledelse som læreprosesser og legger vekt på en annen type relasjon mellom leder og medarbeidere. Lederen gjør her en innsats for å nå bedriftens mål ved å fokusere på utvikle de ansattes kompetanse, både faglig og personlig (83). Dette gjøres ved å legge "større vekt på over tid å utvikle et miljø hvor medarbeiderne kan vokse," (Berg 2008, 83) samt motiverer dem til å gjøre mer enn de opprinnelig hadde til hensikten, eller selv trodde de var i stand til. Det skilles her mellom ulike virkemidler en leder kan bruke: rollemodell, inspirere, intellektuell stimulans og det å være trener/ coach (83).

Lederen som rollemodell handler om at lederen går foran som et godt eksempel for de rundt seg og setter de ansattes behov foran seg selv, som både skaper tillit og resulterer i at lederen

blir gjenstand for respekt og beundring. Lederen kjennetegnes ved at han er konsistent i sin atferd og villig til å dele risikoen med sine ansatte (83). ”De ansatte kan stole på at lederen handler riktig og at handlingene har en høy etisk og moralsk standard.” (Berg 2008, 83) En transformasjonsleder har en væremåte som inspirerer og motiverer. Lederen ønsker å bidra til engasjement og glede og gir de ansatte interessante oppgaver som både utfordrer og gir mening. Lederen er også opptatt av å skape samhold ved å inkludere de ansatte i utviklingen av visjoner. Dette er hensiktsmessig for at de ansatte skal føle at de kan identifisere seg med bedriftens mål og visjoner, og dermed føle seg forpliktet og ønsker å innfri forventninger. Transformasjonsledelse innebærer også å gi intellektuell stimulans, noe som handler om å se ting fra flere perspektiver, oppmuntre til kreativitet og nye ideer. Ved å stimulere til kreativitet skapes det også rom for at medarbeiderne kan gjøre feil (83). En transformasjonsleder fungerer også som trener eller coach da lederen setter hver enkelt medarbeiders behov for å utvikle seg selv og ønsker, i fokus. Ved å skape nye ”læringsmuligheter for den enkelte, samtidig som vedkommende omgis av et støttende klima,” (Berg 2008, 84) legger lederen forholdene til rette for medarbeiderne. Det delegeres oppgaver, følges opp, oppmuntres til dialog og relasjonen mellom leder og medarbeider blir mer personlig, da lederen bryr seg og er lydhør,

Det positive ved flere-dimensjonale ledelsesteorier er ifølge Berg (2008, 86) at ledelse skjer på flere nivåer, er situasjonsbestemt, og benytter følelses, holdning, kunnskaps og læringslogikk i kombinasjon. Dette resulterer i at medarbeidere blir mer selvstendige da det gis større frihet. På en annen side er det negativt eller utfordrende å benytte læringslogikk på dette nivået da det må settes av god tid til opplæring, en leder må tørre å gi fra seg makt og ha evnen til å ha is i magen. Det er også en risiko at ved manglende modenhet og kompetanse hos ansatte kan resultere i at de ikke tar ansvar når de blir gitt for mye frihet.

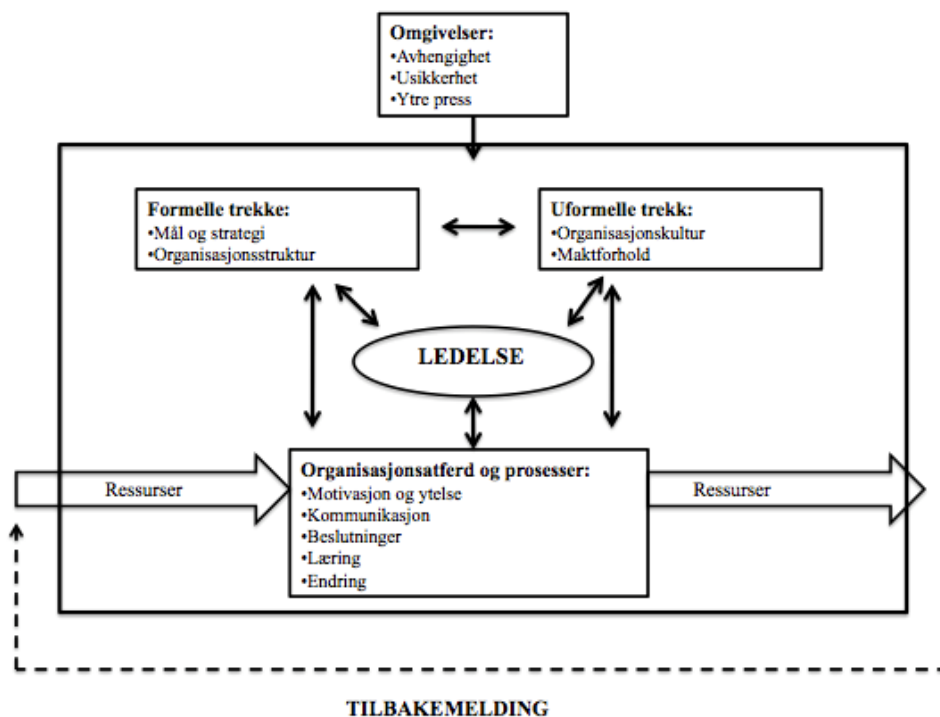
3.6.3 Oppdragsbasert ledelse

Hvordan ledelse utøves er forskjellig og avhenger av blant annet bransje, bedrift, ansatte, omgivelser, kultur og personlighet for å nevne noen elementer. Krigsskolesjef Arne Opperud sier i denne sammenheng til Ukeavisen Ledelse, 6.januar 2012: ”Det sivile markedet oversvømmes av lederskapsteorier og litteratur om ledelse. I et slikt landskap med ingen absolutter, gjelder det å holde fokus på profesjonens behov og krav til ledelse og godt lederskap.” Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD 2007) gir en beskrivelse av hvordan det skal ledes i Forsvaret og deres grunnleggende ledelsesfilosofi; Oppdragsbasert ledelse.

Denne formen for ledelse innebærer at ledere styrer gjennom å angi hvilke mål som skal oppnås og hensikten med hvorfor det skal oppnås, og innenfor disse rammene gis de underordnede mulighet til gjennomføre et oppdrag på sin måte (FFOD 2007, 163). Denne filosofien er valgt fordi den basert på erfaring skaper rom for initiativ, er inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer, noe som samlet gir en større robusthet i møte med stridens konflikter. ”Oppdragsbasert ledelse er en filosofi som går ut over det å gi oppdrag og tildele ressurser. Filosofien handler om å ha en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit” (FFOD 2007, 163). Denne filosofien skal fungere under flest mulige omstendigheter og for å takle usikkerhet i militære operasjoner vil det være mest effektivt å desentralisere myndighet så langt det er forsvarlig. Derfor vektlegges tilstrekkelig trening i å ta ansvar og utvikle dømmekraft. Hensikten med denne filosofien er ikke å utelukke bruk av detaljerte ordre og kontroll for ledere. I visse situasjoner vil det fortsatt være nødvendig å styre gjennom kommando hvis lederen har størst situasjonsforståelse og det anses å gi best resultat. Forsvaret ønsker derimot med sin filosofi å oppnå en fleksibilitet som sikrer at deres ledere behersker begge former for ledelse, selv om utgangspunktet er at ledelse desentraliseres (163).

3.7 Kultur, ledelse og sosial identitet

For å forstå atferd i en organisasjon viser Jacobsen og Thorsvik (2007, 17) til viktigheten av å forstå ulike organisatoriske kontekster og hvordan de påvirker organisasjonens atferd. De deler en organisasjon, enkelt forklart, inn i to hovedelementer; formelle og uformelle elementer. De formelle elementene har betydning for mennesker tanker og handling, og består hovedsakelig av to deler; Mål og strategi og formell organisasjonsstruktur, ofte kalt *organisasjonsdesign*. Jacobsen og Thorsvik mener at disse to komponentene legger både retningslinjer for og begrensninger for handlefriheten i organisasjonen. De formelle elementene kan ses på som en ramme for organisasjonen. De uformelle elementene; organisasjonskultur og organisasjonens maktforhold, har også betydning for påvirkning av organisasjonens atferd (17). Kultur og maktforhold kan både styrke og svekke effekten av mål og strategi og formell organisasjonsstruktur på de ansattes atferd, men de kan også bygge oppunder hverandre.



Figur 2. Organisasjonens produksjonssystem (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Modellen over viser et helhetlig bilde av hvilke elementer som har betydning for hvordan en organisasjon arbeider. Menneskers atferd i en organisasjon får her mest fokus, og denne atferden påvirkes av den organisatoriske konteksten, som igjen er en del av en større kontekst, her omtalt som omgivelser (19). Som det fremgår av modellen går pilene begge veier mellom de ulike komponentene, noe som indikerer slik vi ser det at de kontinuerlig og gjensidig, påvirker hverandre. I tillegg til den organisatoriske konteksten som forklaringsfaktor står også ledelse sentralt her, da ledelse anses å påvirke menneskers atferd, både direkte og indirekte (17). De kan påvirkes direkte gjennom eksempelvis dialog, beskjeder eller å inspirere de ansatte. Men de kan også påvirkes indirekte gjennom ”å være sentral i utformingen av mål, strategier og formelle strukturer (organisasjonsdesign) og i å påvirke kultur og håndtere uformelle maktforhold” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 18). I denne sammenheng skal vi videre se på hva kultur er, hvordan det utvikles og påvirker atferd, for deretter å gå inn på hva ledere kan gjøre for å påvirke kulturen, med vekt på sosialisering og utvikling av sosial identitet i en organisasjon.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, 115) er kultur like viktig som organisasjonsstruktur for hvordan en organisasjon fungerer, og en betydelig forklaringsfaktor for en organisasjons suksess. En sterk organisasjonskultur kan også ha ”sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjonen” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 116). Giuliani (2002) var opptatt av å skape en

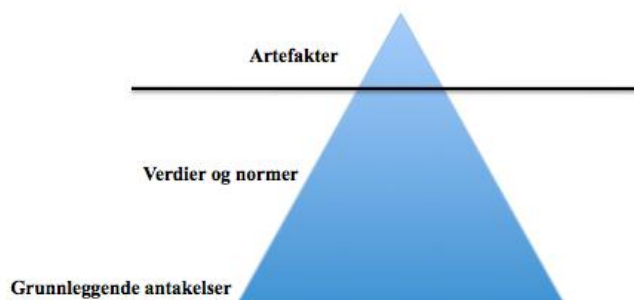
kultur som gjennomsyret hele organisasjonen. For han var det viktig at forventninger og ønsket standard var en del av kulturen, og at lojalitet, samhold og ansvarsfølelse står som sentrale faktorer. En sterk organisasjonskultur kommer ikke over natten, men må jobbes med kontinuerlig og bygges over tid.

Det finnes mange ulike definisjoner av organisasjonskultur, men ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, 120) er det noen essensielle kjennetegn ved de fleste. Herunder et tydelig fokus på de felles opplevelser, tankesett, verdier og meninger for mennesker i en spesifikk sosial sammenheng. Den definisjonen på kultur som oftest refereres til er fra Edgar Scheins *Organizational Culture and Leadership*, fra 1985 (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 120):

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

En kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med både ekstern tilpasning (omgivelser) og intern integrasjon (kommunikasjon og samarbeid internt) (122). Det påpekes også at ikke alle organisasjoner utvikler kulturer som nevnt over, og det er vanlig at det kan utvikles mange kulturer innenfor en organisasjon.

En kultur kan ses som et resultat av ”at alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre, og at alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen.” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 121) Begrepet fellesskap er sentralt i sammenheng med kultur, da kultur oppstår i sosiale fellesskap (121). Kultur eksisterer på tre nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter, og sammenlignes med et isfjell hvor kun artefakter er synlig over vannet:



Figur 3: Organisasjonskultur - Isfjell

Kort fortalt er første nivå med grunnleggende antakelse, kjernen i en kultur. Det vil si oppfatninger og meninger i en gruppe som utgjør udiskutable sannheter, som tas for gitt, og er

vanskelig å endre (123). På det andre nivået viser disse antakelsene seg i kulturens verdier og normer. Det tredje nivået er den synlige delen av kulturen som kan observeres, og består av artefakter som fysiske gjenstander, verbale uttrykk, uniformer og atferd (126).

Jacobsen og Thorsvik (2007, 116) påpeker at flere studier tar for seg sammenhengen mellom kultur og tillit, hvor det antydes at ”jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte”. Sosiologen Emile Durkheims *The Division of labour in society*, fra 1933 (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 116) tar for seg hvordan tillit kan fungere som styringsmiddel i en kultur. Han diskuterer her <<organiske solidaritet>> som handler om at et fellesskap påvirkes av sterk gjensidig tillit. Tillit kan fungere som et substitutt for kontroll og som følge av dette vil det være mindre behov for styring og større rom handlefrihet, som igjen fremmer fleksibilitet (116-117). For at samarbeidet i en organisasjon kan baseres på tillit må en se på de forutsetninger som ligger til grunn for tillit. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, 117) argumenterer mange for at det i hovedsak dreier seg om forutsetninger som at det må være etablert en sterk fellesskapskultur, hvor lojalitet, ærlighet og pålitelighet er egenskaper hos de ansatte. Det er viktig å merke seg at tillit ikke utvikles over en kort periode, men må ses som et resultat av samarbeid over lengre tid.

Ved å innføre en fast standard for normer og verdier, bidrar kultur også til å fremme samarbeid og koordinering (Jacobsen og Thorsvik 2007, 117). ”Utfordringen er å utvikle en sterk og integrerende organisasjonskultur som styrker organisasjonens sosialiseringspotensial omkring overordnede mål. ”Ved en felles kultur vil medarbeidere erkjenne at de er en del av en større helhet, samt dele et sett av felles grunnleggende antakelser, verdier og normer som samlet skaper en oppfatning av hvordan arbeidet må utføres for å nå bedriftens overordnede mål. En sterk organisasjonskultur kan også redusere usikkerhet og fremme motivasjonen da det skaper sosialt fellesskap, tilhørighet og identitet for de ansatte (117).

“Du jobber ikke i forsvaret, du ER i forsvaret.” (Diesen)

3.7.1 Hvordan kan ledere påvirke organisasjonskultur?

Edgar Schein påpeker i sin teori fra *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*, fra 1990 (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2003, 278) at en leders rolle i organisasjonskultur er å fremstå som både et sentralt symbol for organisasjonen og rollemodell, samt både overføre og vedlikeholde kulturen. Dette samlet er av enormt stor betydning for organisasjonskulturen. Ledelse er som nevnt tidligere å påvirke menneskers tenke og væremåte, dette innebærer slik vi ser det også å påvirke organisasjonskulturen. Gjennom å utvikle en kjerneideologi som tar for seg organisasjonens verdier og formål, utvikler ledere en plattform hvor en felles organisasjonskultur kan bygges (Jacobsen og Thorsvik 2007, 134). Videre følger noen konkrete virkemidler, som kan benyttes for å styrke organisasjonens sosialiseringspotensial og forankre kjerneideologien hos de ansatte:

Riter og seremonier brukes i den hensikt å markere spesielle hendelser eller anledninger, personlige høydepunkter i de ansattes liv og høytider. Disse virkemidlene brukes for å skape oppmerksomhet rundt verdsette prestasjoner, som bidrar til å styrke de sosiale båndene blant de ansatte ved å samle og inkludere de, og dermed styrker følelsen av tilhørighet til et større sosialt fellesskap (134). *Historiefortelling* er et virkemiddel som brukes for å belyse organisasjonens verdier og gjøre de levende. Dette bygges ofte ut fra organisasjonens historie, eller spesielle nøkkelpersoner som fremheves som rollemodeller. Virkemiddelet har blitt veldig populært da det blant annet skaper et følelsesmessig engasjement. Ved bruk av *Språk og kommunikasjonsstrategi* som virkemiddel er det ofte vanlig å skape et eget språk og slagord internt, for å understreke organisasjonens verdier og normer, noe som er effektivt for påvirkning av kulturen (135). Alle sider ved ledelse som innebærer å skape og formidle kultur i en organisasjon utgjør virkemiddelet *Symbolisk og verdibasert ledelse*. Disse aspektene har en symbolsk effekt på de ansatte og omhandler blant annet Transformasjonsledelse, som redegjort for tidligere, som er en variant av verdibasert ledelse (135, 413).

Sosialisering er det siste virkemiddelet vi trekker frem og velger å vektlegge i denne sammenheng. Jacobsen og Thorsvik (2007) har sammenfattet teorier omhandlernde sosialisering og sosial identitet fra mange ulike forfattere, vi velger her å trekke ut de mest relevante teoretiske perspektivene. I teorier av T.R Williams' *Socialization*, fra 1983 og Pascales' *The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization*, fra 1985

(siteret i Jacobsen og Thorsvik 2007, 135) påpekes det at hensikten med sosialisering av de ansatte i arbeidet med organisasjonskultur, er å sørge for at de blir integrert i organisasjonen. Når de ansatte føler tilhørighet til en gruppe og identifiserer seg med medlemmene, skapes det også en sosial identitet. Teorier fra C.J Collins og J.I. Porras` *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, fra 1994 (siteret i Jacobsen og Thorsvik 2007, 136) påpeker at for å øke sannsynligheten for sosialisering og utvikling av organisasjonsidentitet er det ulike forhold som vil ha betydning. Eksempelvis felles opplæringsprogram, faste faser for sosialiseringsperioden, bestemt rekkefølge på hva som skal læres, og tildeling av en rollemodell til opplæringen. I tillegg er det viktig å ha en tilnærming som tar hensyn til personlighet og spesielle trekk hos personen (136).

3.7.2 Militær identitet

Vi vil videre se på sosial identitet tilknyttet en bestemt profesjon, her eksemplifisert med Forsvaret. Moldjord, Nordvik og Gravråkmo (2005, 101) definerer militær identitet som et resultat av sosial interaksjon på lik linje med identitet generelt. De mener at ingen er ”født soldat”, men at identitet utvikles gjennom den sosiale interaksjonen i en militær kontekst. Gruppetilhørighet og militær identitet står sentralt i forsvaret da det er organisert i lag, tropper, avdelinger og grener, noe som også har likhetstrekk med hvordan politi og brann og redning er organisert. Forventninger om hvordan man skal være, tenke og føle som soldat, dannes gjennom direkte opplæring og observasjon av hva som er rett i ulike situasjoner. Ferdigheter som læres tilknyttes med tiden sterkt til både selvbildet og soldatidentiteten (101). I Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2007, 157) legger de tydelig vekt på mennesker som en viktig og avgjørende ressurs, og at felles profesjonsidentitet styrker samhold og evne til å håndtere krevende situasjoner, både alene og sammen. ”Utøverne av en profesjon identifiserer seg med sitt yrke og hverandre: Man er, man jobber ikke som jurist, lege eller offiser” (FFOD 2007, 157). Medlemmene av en profesjon knyttes også sammen av et felles verdigrunnlag som skal kjennetegne deres handlinger og styrke identiteten. Alle som bærer uniform anses som en del av profesjonen, og selv om de har ulike roller de identifiserer seg med legger de vekt på at det viktigste er at de har en felles identitet som styrker. Grunnlaget i deres felles profesjonsidentitet består av blant annet et felles ansvar, tillit til hverandre, vilje til å løse tildelte oppgaver og holdning og handling som styrker samhold er sentralt. Kravet om at alle i uniform må ”identifisere seg med den militære profesjonen og handle i samsvar med profesjonens verdier og holdninger, ” (FFOD 2007, 157) står enda sterke for forsvarsledere. Lederne skal gjennom sin atferd inspirere sine omgivelser til å etterleve Forsvarets idealer.

3.8 Ledelse i sannhetens øyeblikk

Tom Karp (2010, 8) setter fokus på ledelse som noe som tas når ledere blir testet i spesielt krevende situasjoner. Det finnes utallige beskrivelser av ledelsesfaget, men han legger vekt på ledelse som en påvirkningsprosess, som en ”direkte, relasjonell påvirkning av andre mennesker utøvd av den som søker å lede, påvirkning for å nå mål i organisasjoner” (Karp 2010, 10). I moderne tid handler det om å finne andre veier for ledelse og å gjøre seg fortjent til å få lederskap. Han mener at ledere som har fått testet sitt lederskap i definerende situasjoner og vist at de er i stand til å ta lederskap, har fått tillit og respekt av andre. Ledelse som påvirkning avhenger av samhandlingen mellom mennesker, her mellom de som søker å lede og de som lar seg lede (10). Dette er interessant fordi essensen av å utøve ledelse ”innebærer en aktiv handling fra en leders side som gjør at det skapes følgerskap hos andre” (Karp 2010, 10).

Hva sannhetens øyeblikk er, hvordan det forstås og hva som skjer når lederskap tas i slike situasjoner er noen spørsmål Karp (2010, 13) tar for seg å besvarer videre. Situasjoner som kan skape spenning, usikkerhet og intersemotsetninger, oppstår gjerne fra helt enkle situasjoner på steder hvor mennesker møtes, som i møterom, på kontoret og lignende. Ikke nødvendigvis kriser eller store viktige ting, men selve situasjonen er viktig for de den involverer. Det handler om ledere i relasjon til andre, hvor leder merker at de rundt seg forventer noe av han/hun som leder (14). I dette øyeblikk med disse menneskene, hvor lederen bare har seg selv og ingen andre, forventer noen at lederen tar ansvar, går foran og er sterk. Dette defineres som et sannhetens øyeblikk. Dette er en viktig hendelse for lederen da en definerende situasjon tester lederskapet, og resulterer i at en ”leder må ta et lederskap og gis en rett til å lede av de som skal ledes” (Karp 2010, 15). Slike øyeblikk er med på å forme mennesket og gjøre ledere fortjent til å ta lederskap. Det skapes bånd mellom ledere og de som blir ledet, og det sier noe om hvem du er, hva du står for og hva som motiverer deg (24).

Ifølge Karp (2010) er det mye ledere og forskere på ledelse ikke er enige om, da teori og praksis ikke alltid er forenlig. P. Moxnes' *Fasettmennesket. Teori og forskning om personlighet og rolle. Et lederopplæringsperspektiv*, fra 2007 (sitert i Karp 2010, 24) drøfter nettopp dette og det fremkommer at det eksisterer felles enighet om at det ikke finnes en fasit på ledelse som kan læres, bortsett fra ”å finne sin egen vei til å ta mer lederskap”. Med dette

menes det at når verktøy for lederskap er brukt, handler det om at lederen må bruke både seg selv hundre prosent og egen livserfaring, for å finne sin egen vei for å bli en god leder (24).

3.8.1 Virkelighet – å forholde seg til realiteter

Ifølge Karp (2010, 57) opplever en leder i det daglige mange virkeligheter. Spørsmålet er hvordan en leder forhold seg til en virkelighet som stadig er i endring og hva de realistisk sett kan være med å påvirke. Som påpekt tidligere er ledelse en påvirkningsprosess. ”En leder påvirker andre mennesker med intensjon om å realisere bestemte mål eller hensikter, og gjennom det å oppnå resultater.” (61)

Påvirkningsområdet er omfattende og teorier hevder at ledere kan påvirke mye. Virkeligheten er derimot en helt annen mener Karp (2010, 61), som påpeker forskjell på teori og praksis, da virkeligheten tilsier at ledere har mer begrenset påvirkningsmuligheter enn man egentlig ønsker. Med dette menes det ikke at ledere ikke skal jobbe med påvirkning som eksempelvis å forstå sine medarbeidere, men det handler om å bruke tid og energi på det man faktisk kan påvirke som leder. Kompleksiteten er stor og ifølge Karp (2010, 61) gir ikke teorier nødvendigvis gode beskrivelser av virkeligheten, derfor kan de være mer hensiktsmessig å benytte som holdepunkter for ledere i en kaotisk hverdag, som stadig er i endring (62).

Karp påpeker her at det finnes forklaringsmodeller som på en mer dekkende måte inkluderer en kaotisk og noen ganger uforutsigbar virkelighet, hvor ledere må forholde seg til realiteter. Den første som tenkte på denne måten var den prøyssiske generalen Carl von Clausewitz i hans hovedverk *Vom Krige*, fra 1832 (sitert i Karp 2010, 62) spesielt i forhold til krigsteori og situasjoner preget av friksjon. von Clausewitz mente at hvis en leder skulle være i stand til å lede i slike situasjoner måtte han evne både å mestre kaos, mot, intuisjon og tilstedeværelse. I tillegg måtte en leder i uforutsette situasjoner være kapabel til å ta beslutninger med utgangspunkt i blant annet egne erfaringer. Selv om dette er skrevet for nesten 200 år siden og rettet mot militære ledere, er tanken om realisme i en kompleks og uforutsigbar virkelighet også relevant for ledere i andre virksomheter. En leder bør her kontinuerlig jobbe med å utvikle seg selv (62). Ledere har allikevel som oftest et behov for noen prinsipper å lede etter som skaper mening og drivkraft i en kaotisk virkelighet og som bidrar til å vite hvordan tid og energi skal prioriteres for å bli en god leder. Det vektlegges her mer tid på ”å lede seg selv, utvikle seg selv og sin relasjonsstyrke” (Karp 2010, 63).

J. Roulets` *Abolishing the myths of leadership. Management issues*, fra 2009 (siteret i Karp 2010, 64) mener at det er en myte at ledere leder andre mennesker. Lederes oppfatning av at ledelse er å lede andre mennesker ved å påvirke deres tanker og følelser til hvordan de konkret skal løse sine oppgaver, er mye av årsaken til dårlig ledelse, stress og konflikter. ”Det er ikke ledelse, ledelse er en påvirkningsrelasjon for å oppnå mål. Det du da leder, er en påvirkningsrelasjon – ikke andre mennesker.” (64) Dette gjøres som nevnt over ved å utvikle både seg selv og sin relasjonsstyrke, og sist men ikke minst, viktigheten av å få med seg de ansatte. Karp (2010, 101) påpeker at mennesker rundt deg tar et valg i løpet av noen få sekunder om de ønsker å følge deg som leder eller ikke. Det er ikke et spørsmål om deres jobb skal gjøres, men om de vil gi noe mer, som eksempelvis tillit til en leder.

Karp (2010, 70) har sett på elementer fra teorier innen autentisk og emosjonell ledelse hvor han trekker frem av virkelighetsledelse handler om å forholde seg til realiteter. Det påpekes at ledere som aksepterer virkeligheten slik den er og likevel handler, har en større evne til å ta lederskap. Det handler om en leders evne til å være bevisst på og jobbe med egne styrker/svakheter, og styre sin egen tid og prioriteringer, såkalt selvledelse som tidligere påpekt i kapitlet om Fler-dimensjonal ledelse. Karp (2010, 70, 79) har også sett på andre teorier som tar for seg dette med å lede seg selv og kobler det opp mot identitet og personlighet. Han velger her å trekke frem at det å lede seg selv handler om bevisstgjøring omkring det som påvirker din atferd som leder, og at alle kan bruke mer av seg selv i ledelse. Sjansen for at det praktiseres godt lederskap er her større ved en leders bevissthet over både hvem han er, men også hvordan andre oppfatter han (70). I sammenheng med dette påpeker Karp også viktigheten av tilstedeværelse som leder, noe som er populært innenfor Transformasjonsledelse som nevnt tidligere. Det handler om evnen til å ”<<slå av autopiloten>>, det vil si nå og da stoppe opp i det du gjør, og registrere hva som skjer – med deg selv og andre, uten at dette går utover din handlekraft” (Karp 2010, 71).

Lederskap baseres for mange ledere på visjoner og planer omhandlende blant annet strategi og initiativ til endring. Dette er viktig, men Karp påpeker her at problemet for mange organisasjoner er at forventningene om fremtiden og hva som kan komme får så mye oppmerksomhet at nåtidens realitet neglisjeres (72-73). Samtidig bruker mange ledere mye tid på å se bakover i stedet for å lære av feil og forholde seg til nåtidens virkelighet. ”Det å ta lederskap er å skifte perspektiv fra å observere til å skape virkeligheten; det er kun gjennom å arbeide med realiteter du bygger opp en kunnskap om virkeligheten.” (Karp 2010, 72)

3.8.2 Mot og viljestyrke

”Som leder må du oppsøke motstand og stå i denne med de risikoene det innebærer. Du må være villig til å betale en pris fordi du tror på det du gjør, det du står for, hvem du er.” (Karp 2010, 191) Dette krever mot. Mot kan defineres som en persons følelsesmessige kapasitet og hjertekraft som henger sammen med deres viljestyrke til å fullføre når de møter motstand. Det fysiske motet relateres ofte til kritiske situasjoner hvor farer og frykt må overvinnes da liv kan gå tapt, men også farer som kan oppsøkes frivillig, som eksempelvis ekstremsport. Mot handler om å beregne og ta risiko, men også utholdenhet og integritet, og din evne til å levere når motstand oppstår (192). Viljestyrke er en sentral del av dette og omtales av Karp i Ukeavisen ledelse som ”vår evne til å gjennomføre det vi har bestemt oss for, også når det krever innsats over tid. Det handler om å ikke gi opp, selv når vi møter motstand” (Myklemyr 2012). Viljestyrke omtales her som en lederkvalitet, og en elementær del i gjennomføring av vanskelige oppgaver. Det er også avgjørende i forhold til i hvilken grad en leder evner å ta lederskap. Karp påpeker at dette riktignok er en hypotese som må verifiseres mer (Myklemyr 2012).

Det er påpekt tidligere at de som ønsker å bli gode ledere må jobbe med å utvikle seg selv, noe som også handler om å finne sin egen vei. ”Du kan utvikle deg ved å jobbe med dine sterke og svake sider, og få frem dine kvaliteter i avgjørende situasjoner.” (Karp 2010, 230) Dette handler om å tøyne grensene for hvordan du ser på deg selv og ved jevne mellomrom komme deg ut av komfortsonen. De som driver med idrett og trener målbevisst, vet at dette innebærer å hele tiden tøyne de fysiske grensene. Men viljestyrken kan også trenes opp mentalt innenfor visse grenser (230-232). ”Mental og mellommenneskelig styrke er ingen naturtilstand, ingen statisk størrelse. Viljestyrke er energi som du kan bruke i pressede situasjoner.” (Karp 2010, 232) Til Ukeavisen ledelse sier Karp (Myklemyr 2012) at det er spesielt viktig for ledere å trene viljestyrke nettopp fordi det kreves for å ta lederskap og gjennomføre jobben. Det innebærer som nevnt å gå ut av komfortsonen og utfordre deg selv, men for ledere vil det beste være ”å oppsøke emosjonelle og sosiale utfordringer” (Myklemyr 2010).

3.8.3 Kjenn deg selv

Karps (2010) råd for ledere som ønsker å ta mer lederskap er nettopp dette med evnen til å takle motstand ”og samtidig klare å skape bevegelse, hos andre mennesker” (Karp 2010, 246) Administrasjon og styring er nødvendig for en organisasjons daglige drift, men ledelse er å bevege de rundt deg, og det gjøres når andre ser til deg for lederskap. Til syvende og sist handler det om at en leder må kjenne seg selv og finne sitt fundament for ledelse. Fellestrekk for ledere som har tatt mye lederskap slik Karp (2010, 250-251) ser det er at de er trygge på seg selv og hva de står for, bevisst på hva som motiverer de og ikke minst en evne til å lære av egne feil. For å evne å ta mer lederskap må man viser mer av seg selv, og ta i bruk egenskaper og relasjonell styrke. Dette kommer til syne gjennom at man i tillegg til overnevnte er kjent med egen viljestyrke og villig til å utvikle seg selv, bevisst på hva man vil og hvordan man jobber for å oppnå mål, tydelig på moral og verdier som er viktig for deg, samt at man er klar for å gå inn i krevende situasjoner.

*”Det er mitt ansvar! Og hvis det
ansvaret og den type holdninger kan gjennomsyre hele organisasjonen så
spiller ikke graden noe rolle.” (Johannessen)*

4.0 Metode

Med denne studien ønsker vi å se hvordan ledere i høyrisiko bransjer arbeider for å påvirke sine ansatte slik at organisasjonen blir robust og kan håndtere kriser. Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Vi har gjennomført 10 dybdeintervjuer innen høyrisikobransjer, beredskapsetaten og NCM. Alle informantene har derfor kunnskap og erfaring fra krisehåndtering og beredskapsarbeid, og vet hvilket grunnlag som blir lagt i hverdagen. Vi har deretter fortolket innsamlet data og satt den opp mot relevant teori. Til slutt har vi utarbeidet en konklusjon, og gitt anbefalinger i samsvar med problemstilling og formål med oppgaven.

4.1 Valg av metode

"Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå frem for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke."

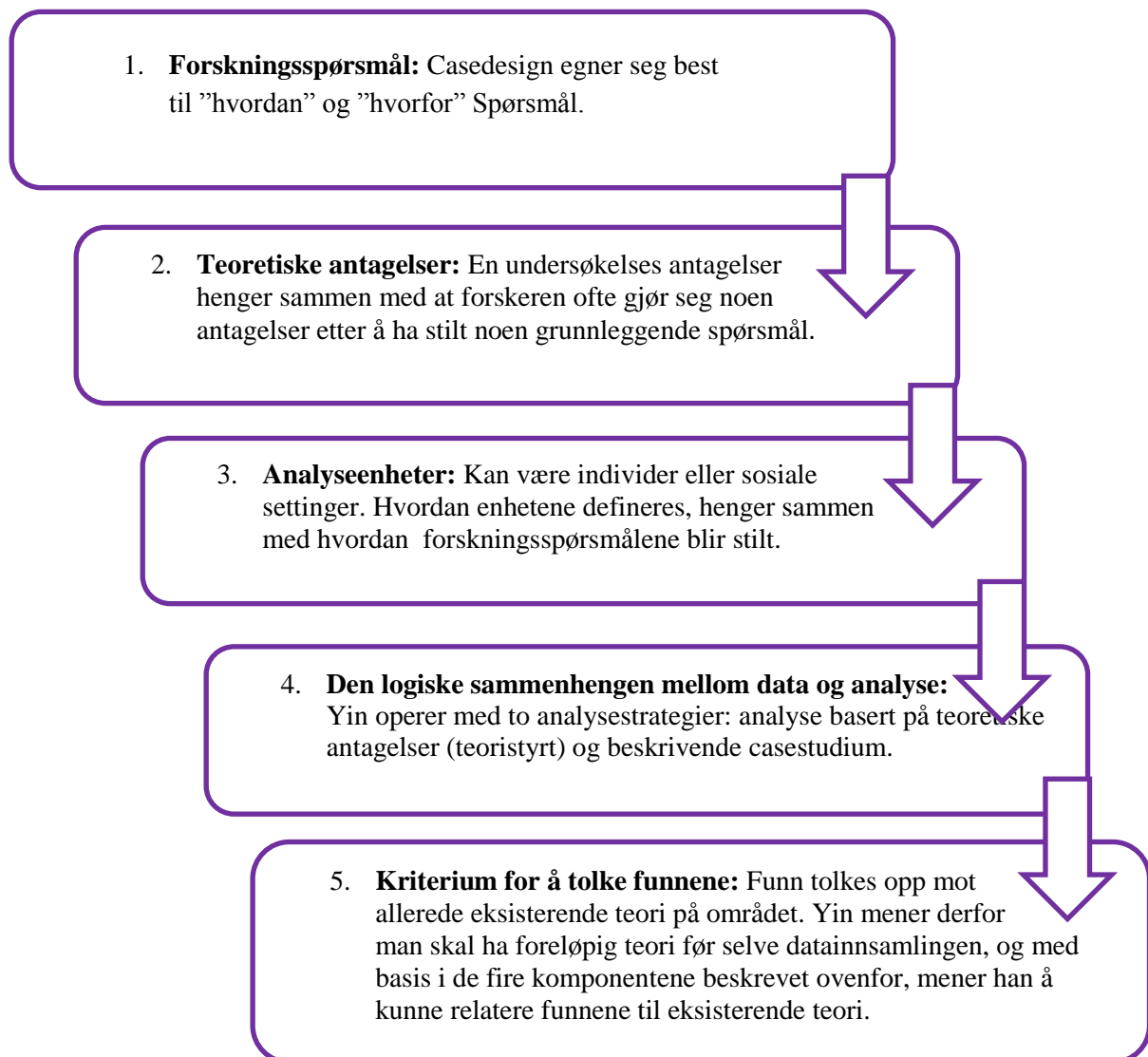
(Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 33) Videre påpeker de at forskeren må bruke en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om antagelsene er riktige, og at objektivitet må ligge til grunn. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i samfunnsvitenskapelig metode. Dette brukes for å få en bedre innsikt og forståelse av hvordan ledere i høyrisiko bransje påvirker sine ansatte slik at det skapes en robust organisasjon, som er i stand til å håndtere kriser.

Vi ønsker samtidig å finne ut hva som også er anvendbart for ledere i andre bransjer. For å innhente nødvendig data har vi valgt å gjennomføre en longitudinell undersøkelse, som kjennetegnes ved at en rekke undersøkelser gjennomføres på mer enn ett tidspunkt (75). Dette innebærer at det er forskjellige personer som deltar i undersøkelsen på ulikt tidspunkt. På bakgrunn av vår problemstilling valgte vi å bruke kvalitativ metode. Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervjuer ettersom det gir en fyldig beskrivelse av fenomenet vi forsker på. Funnene skal ikke generaliseres, men vi ønsker å komme i dybden av svarene og fange opp felleselementer (363).

4.1.1 Casedesign

Case kommer fra det latinske ordet casus som betyr "tilfelle". Caseundersøkelser består av å samle mest mulig data om et avgrenset fenomen, casen. Casedesign kan brukes ved undersøkelser som er beskrivende, forklarende, eksplorative, forstående og vurderende. Casedesign som forskningsstrategi gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitativ metode og dybdeintervjuer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 83-84). Dette designet har vi valgt på bakgrunn av vår problemstilling. Vi har behov for detaljert og helhetlig data ettersom

dette er et nytt forskningsområde. Ved å gjennomføre 10 dybdeintervjuer vil vi få mye informasjon om caset. I en teori i Robert K. Yin *Case study research: design and methods*, fra 2003 (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010,84) presenteres fem komponenter som spesielt viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser. Vi har fulgt disse fem stegene, som illustrert i figur 3



Figur 4, Yins komponenter (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010)

Ved å følge Yins komponenter kan man i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori (84).

4.1.2 Utvalgsstørrelse

Valg av informanter er av stor betydning for datamaterialet. Vi ønsker å finne mest mulig informasjon om et begrenset antall informanter, og utvalgsstørrelsen er derfor avgjørende. Mange forskere hevder at man skal forske til det ikke dukker opp ny informasjon.

Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2010,106) mener at ved studentprosjekter skal man kanskje begrense seg til 5-10 intervjuer på grunn av tidsbegrensinger. Ettersom tema har lite forskning har vi valgt å gjennomføre 10 dybdeintervjuer som varer fra 60-90 minutter, avhengig av hvor god tid informantene har, og hvor lenge vi føler det er hensiktsmessig. Dette sikrer nok data for å komme frem til en grundig konklusjon og anbefaling.

4.1.3 Utvelging av informanter

I en teori i Mehmet Mehmetoglu, *Kvalitativ metode for merkantile fag*, fra 2003 (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010,109) påpekes det at prosessen rundt utvelgelse av informanter har stor betydning for analysen av dataene. Utvalget påvirker også hvilke konklusjoner man kan trekke, og hvor stor tillitt man kan ha til disse konklusjonene.

Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2010,109) definerer strategisk utvelging som at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data. Deretter velges det ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Spørsmålet blir hvilke kriterier man legger til grunn for rekrutteringen, og hvor mange informanter som skal være med. I kvalitative undersøkelser er det dermed ikke representativitet, men hensiktsmessighet som blir utgangspunktet (109). Vi har valgt kriteriebasert utvelging som kjennetegnes ved at informantene oppfyller spesielle kriterier. For å kunne innhente data som svarer på vår problemstilling har vi satt følgende kriterier:

- Førstehåndserfaring som leder i det vi kaller høyrisiko bransjer eller beredskapsarbeid. En informant, Jon Pieter Flølo oppfyller dette kriteriet i form av å ha arbeidet som lensmann. Men hovedkriteriet for denne utvelgelsen er at han i likhet med Giuliani besittet en ordfører stilling hvor han har erfaring fra en krise.
- Må ha vært leder i krevende situasjoner, helst stått i bresjen selv.
- Intervjuet skulle utføres i løpet av en tre ukers periode, og informanten måtte kunne avsette 60 minutter, gjerne mer dersom vi så det som hensiktsmessig.

Bakgrunnen for disse kriteriene er at høyrisikobransjene arbeider i hverdagen, såkalt fredstid, for å bli robuste for å kunne håndtere krig og/eller kriser. NCM og beredskapeteten jobber med en tankegang og bevisstgjøring som er svært interessant for å belyse problemstillingen. Vi mener derfor at kun personer som oppfyller disse kriteriene kan belyse vår problemstilling.

4.1.4 Rekruttering

For å finne aktuelle intervju kandidater har vi gjort grundig research i form av finne ledere med mange års erfaring fra høyrisikobransjer, beredskap og krisehåndtering. Alle informantene har blitt kontaktet via telefon. Etter telefonsamtalen har informantene mottatt en mail med mer informasjon dersom det var ønskelig. Vi har blitt overrasket over den positive responsen samtlige av våre informanter har vist oss, og alle vi har kontaktet har sagt ja. Vi er svært fornøyd med at alle informantene ikke bare oppfyller våre kriterier, men at de i tillegg har lang fartstid og er svært reflekterte over sitt eget lederskap. Resultatet er vi veldig fornøyd med og vi har fått god innsikt for å kunne besvare problemstillingen

4.1.5 Informantene

Som nevnt ovenfor har vi mange forskjellige informanter, men samtlige har betydning for å kunne få svar på vår problemstilling. Samtlige informanter har godkjent at vi bruker fullt navn og stilling i denne oppgaven. Tabellen under forteller kortfattet om alle informantene. Videre følger en mer utfyllende beskrivelse av samtlige informanter.

Navn	Stilling	Arbeidssted
John Henrik Francke	Brigadesjef Oslo kommune	Hoved brannstasjonen, OBRE
Jarle Gustavsen	Brannmester Oslo kommune	Sagene Brannstasjon, OBRE
Arne Opperud	Krigsskolesjef	Forsvaret
Odin Johannessen	Sjef for Brigade Nord	Forsvaret
Sverre Diesen	Tidligere Forsvarssjef	Forsvaret
Johan Fredriksen	Politiinspektør, stabssjef og leder for Fellesoperativ seksjon	Oslo Politidistrikt
Oddbjørn Mjølhus	Sjefsinspektør i avd. for beredskap og krisehåndtering	Politidirektoratet
Jon Birger Berntsen	Beredskapssjef for beredskapsetaten	Beredskapsetaten
Herbert Francke	Administrerende direktør i Nordic Crisis Management	Nordic Crisis Management
Jon Pieter Flølo	Ordfører i Bamble kommune	Bamble Kommune

Figur 5: Informantene

Informanter fra Brann og redningsetaten

John Henrik Francke

Han er ansatt som brigadesjef ved Hoved brannstasjonen i beredskapsavdelingen i OBRE. Som Brigadesjef har han ansvar for å lede sin vaktbrigade. Hver avdeling, også kalt lag, har 75mann. Som brigadesjef har han direkte personalansvar for 8 brannmestere, en for hver brannstasjon i Oslo. I tillegg har han ansvar for å koordinere all planlegging i fredstiden som ferie, kurs, opplæring. Francke har erfaring som leder fra flere store kriser, blant annet terrorsaken 22.juli. Etter 22.juli uttalte han til media at han var opptatt av at staben måtte være medmennesker. Han hadde fokus på at kolleger skulle snakke sammen om de sterke inntrykkene som mange møtte denne dagen.

Jarle Gustavsen

Siden 2005 har han vært Brannmester på Sagene brannstasjon. På hver vakt er det 3 biler med 13 mann på hver. Hans ansvar som brannmester er å sørge for at alle er forberedt på uttrykning. Han har direkte personalansvar for 12 stykker, dette innebærer blant annet kompetanseutvikling og å sørge for at de består de fysiske kravene. John Henrik Francke er hans sjef. Han har nå jobbet i brann og redningsetaten i 30 år. Han har gått gradene ved å tjenestegjort som røykdykker, froskemann, høyderedskapssjåfør, mannskapsbilssjåfør og leder på froskmannsbil.

Informanter fra Forsvaret

Arne Opperud

I 2010 ble Oberst Arne Opperud sjef for krigsskolen som er den eldste institusjonen for høyere utdanning i Norge. Han gikk inn i Forsvaret i 1985, og gikk selv ut av Krigsskolen på Linderud i 1990. Siden den gang har han gått gradene i Forsvaret. Opperud har ledererfaring fra mange krevende situasjoner. Han har blant annet vært sjef for den norske stabiliseringsstyrken i Meymaneh i Afghanistan og sjef for etterretningsbataljonen i Hæren.

Odin Johannessen

I 2006 tok Oberst Johannessen over som sjef for Brigade Nord. Brigade Nord er hæren til Norge og er organisert for forsvar av Norge, og for å lage en terskel som forhåpentligvis blir så høy at en potensiell motstander avstår fra å prøve. Hans ansvar som sjef for brigaden kan

deles opp i to, det ene er fredadministrativ forvaltning, det andre det er ledelse i felt. Han har bred erfaring fra stabstillinger og operative stillinger i Forsvaret, både i inn- og utland blant annet som bataljonssjef i Telemarks bataljon. Han har tjenestegjort i Bosnia Herzegovina og Afghanistan. I 2006-2010 var han sjef for Krigsskolen.

Sverre Diesen

Diesen var General og forsvarssjef fra 2005 til 2009. Som forsvarssjef fungerte han som etatsjef for forsvaret. Ansvarer innebærer å være regjeringens rådgiver i militære spørsmål og å være daglig leder av forsvaret. Det innebærer delvis et ansvar for operative forhold, men også forvaltningsmessig og administrative oppgaver. Han ikke tjenestegjort operativt i utlandet. Han gikk ut av Krigsskolen i 1979 og var i forsvaret i 38 år samlet.

Informanter fra Politiet

Johan Fredriksen

Fredriksen er politiinspektør ved Oslo Politidistrikt. Hans ansvar inkluderer operasjonssentralen, plan og beredskap, og innsatslederne som leder tjenesten ute i feltet. Ved ekstraordinære hendelser setter politidistriktet operativ stab og han fungerer da som stabssjef. Hensikten med operativ stab er at Fredriksen disponerer alle midler, alle ressurser, på vegne av politimesteren og setter de inn mot oppdraget. Hele sin yrkeskarriere har han vært tilknyttet Oslo politidistrikt Han har vært 20 år i Beredskapstroppen, de siste fem årene som sjef.

Oddbjørn Mjølhus

Mjølhus er sjefsinspektør i avd. for beredskap og krisehåndtering
I hans nåværende stilling som sjefsinspektør i direktoratet har han ansvar for krisehåndtering og politiberedskap primært. En normal arbeidsuke er preget av mye møteaktivitet både internt i direktoratet, men også med eksterne samarbeidspartene blant annet Forsvaret. Han har jobbet i politiet i 40 år og vært i stort sett alle stillinger. Mjølhus har også erfaring innenfor sikkerhetstjenesten i nesten 25 år og har vært byråkrat i 5 år med politibakgrunn.

Andre informanter

Jon Birger Berntsen

Berntsen ble i 2003 ansatt som ny beredskapssjef i Beredskapsetaten som skal sørge for Oslo kommune er mest mulig forberedt på større hendelser som kan måtte oppstå. Berntsen har utdanning fra både politiet og forsvaret. Han har over 20 års arbeidsbakgrunn fra politiet og 3 år i Justisdepartementet. I politiet tjenestegjorde han blant annet som operativ leder og sjef for Beredskapstroppen.

Herbert Francke

Francke er administrerende direktør og partner i NCM. Som daglig leder i NCM går ut på og lede en liten organisasjon med 7 ansatte. De har et ganske stort nettverk av kompetanse personer som de trekker inn i de forskjellige oppdragene, og setter sammen team etter behov. De har mange ulike kunder og produktene er derfor delt inn i tre segmenter: beredskap, sikkerhet og kriseledelse. Francke har i tillegg til sin rådgivnings kompetanse også omfattende nasjonal og internasjonal erfaring fra håndtering av krisehendelser. Han har vært ansvarlig for oppbygging av kriseplaner og trening av ledergrupper i en rekke store norske og utenlandske selskaper. Francke benyttes jevnlig som kriserådgiver for toppledere i privat og offentlig virksomhet.

John Pieter Flølo

Jon Pieter ble FrPs første ordfører i Telemark da han tok over ordførervervet i Bamble kommune, etter valget i 2007. Han ble i 2011 utnevnt nye 4 år som ordfører i Bamble kommune. Som ordfører er han øverste leder av kommunen, og representerer kommunestyret. Det er ordføreren som representerer kommunen utad. Internt er det ordføreren som har det overordnede ansvaret både for ting som skjer, men også det overordnede ansvar for å opprette saker som skal til håndtering. Så er det rådmannen som er delegert ansvaret for drift i det daglige. John Pieter var ordfører når Full City forliste utenfor Langesund.

4.2 Datainnsamling

Kvale og Brinkmann (2010, 43) omtaler det kvalitative forskningsintervjuet som at formålet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv sett fra deres eget perspektiv. De påpeker videre at dybdeintervjuers struktur minner om den dagligdagse samtalen, men at det involverer en bestemt metode og spørreteknikk. Forskingsintervjuets åpne struktur er både en fordel og en ulempe ettersom det ikke finnes noen standardprosedyrer eller regler man kan

følge (115). Kvale og Brinkmann (2010, 118) har derfor definert syv stadier i intervjuundersøkelser. Disse stegene har vært til god hjelp i prosessen for å sikre god informasjonsinnhenting og kvalitet. Stegene er:

- 1) **Tematisering:** Formålet med undersøkelsen ble definert. Beskrivelse av hvordan vi oppfatter temaet samtidig som undersøkelsens hvorfor og hva spørsmål defineres.
- 2) **Planlegging:** Alle syv stegene planlegges slik at man sikrer hvilken informasjon og kunnskap som skal innhentes. Studiets moralske implikasjoner blir også tatt hensyn til.
- 3) **Intervjuing:** Intervjuene utføres på bakgrunn av en intervjuguide. Denne guiden er utviklet med en reflektert tilnærming til den kunnskapen som søkes. Relasjonen mellom informant og intervjuer etableres.
- 4) **Transkribering:** Intervjumaterialet klargjøres for analyse ved å transkribere fra tale til tekst.
- 5) **Analysing:** På bakgrunn av undersøkelsens formål og emneområdet og materialets natur bestemmes analysemetode.
- 6) **Verifisering:** Intervjufunnenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet undersøkes. Reliabilitet henviser hvor pålitelig resultatene er, og validitet viser hvorvidt studien undersøker det den er ment å skulle undersøke.
- 7) **Rapportering:** Funnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapeliges kriterier. Den etiske siden tas hensyn til og alt presenteres i en skriftlig form.

4.2.1 Utforming av intervjuguide

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010, 141) påpeker viktigheten av å skille de generelle forskningsspørsmålene fra de konkrete spørsmålene som blir stilt i intervjuet.

I en teori i Jennifer Masson' *Qualitative Researching*, fra 2002 (siteret i Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 142) påpekes det at kvalitative forskningsintervjuer kreves for å kunne avdekke komplekse sosiale fenomener. Dette begrunner igjen vårt valg ved å gjennomføre dybdeintervjuer ettersom det gjør det mulig å fange opp nyanser og å gå i dybden.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010, 143) peker på at intervjuguiden kan være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på forhånd. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet, ikke et spørreskjema. Vi har valgt delvis strukturert intervju ved å ha et fast oppsett av temaer og spørsmål som skal gjennomgås i hvert intervju. Intervjuguiden ble utformet ut ifra relevant teori, våre teoretiske antakelser og svar og utsagn fra tidligere informanter. Johannessen, Kristoffersen og Tufte

(2010, 147) peker på fem viktige punkter som må være inkludert i et intervju. Disse er å presentere seg selv, informere om prosjektet, eventuelle konsekvenser, avklare om det kreves anonymitet eller om fult navn og stilling kan brukes og til slutt informere om at intervjuet kan avbrytes dersom kandidaten ønsker det. Disse fem punktene inkluderte vi i tema 1, innledning. Vi har skreddersydd hver enkelt intervjuguide til samtlige informanter ettersom hver enkelt av kandidatene besitter ulike kompetanse, og har ulike erfaringer fra kriser, krig og beredskapsarbeid. Dette krevde grundig research av hver enkelt informant før vi kunne starte på selve utformingen. Vi definerte sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen og som er felles for samtlige intervjuer.

Disse temaene er:

1. Innledning.
2. Om informanten.
3. Om organisasjonen, kulturen og ledelsesfilosofi.
4. Håndtering av kriser, krevende situasjoner og/eller krig.
5. Ledelse i hverdagen (rapportering, møter, beslutninger, intuisjon, forberedelser.)
6. I'm responsible, dette utsagnet i forhold til å være leder.
7. Tillitt.
8. Viljestyrke
9. Prinsipper for ledelse som er overførbare fra hverdag til krise.
10. Tips til næringslivsledere for arbeidet i det daglige slik at man er robuste til å takle kriser.

Samtlige intervjuguider ligger som vedlegg 1-10. De fleste av våre informanter har mye relevant erfaring og refleksjon rundt våre temaer, det var derfor en fordel å ha en intervjuguide som var delvis strukturert. Det hendte også at de dekket flere av våre spørsmål på samme tid. Kvale og Brinkmann (2010,147) skiller mellom 9 ulike typer spørsmål. Denne teorien har vi brukt ved utformingen av intervjuguiden. Under hvert enkelt spørsmål hadde vi oppfølgingsspørsmål for å sikre at svar utdypes og relevant informasjon kommer frem. Der det var nødvendig brukte vi spesifiserende spørsmål for å få presise beskrivelser. Ved enkelte tilfeller har vi også brukt direkte spørsmål ved å introdusere de for en konkret situasjon. Med tanke på at vi har 11 temaer som skal avdekkes på en time var det til tider viktig å bruke strukturerte spørsmål for å få informanten med på temaskifte. Vi brukte også taushet for å gi

informanten tid til å reflektere. Fortolkende spørsmål ble brukt ved å omformulere svaret for å bekrefte eller avkrefte om vi har forstått utsagnet slik det var ment (148).

4.3 Gjennomføring

4.3.1 Forberedelse

Forberedelser før hvert enkelt intervju var sentralt for oss. Dette fordi vi hadde mange temaer som skulle avdekkes på kun en time. Vi brukte derfor Kvale og Brinkmanns (2010, 118) punkt 1 og 2 som er beskrevet tidligere. Deretter hadde vi en rask gjennomgang før hvert av intervjuene for å oppsummere hvilke forventninger vi hadde og hva vi håpet på å sitte igjen med. I forkant hadde de to som skulle delta på intervjuet lest seg opp på intervjuguiden slik at vi kunne så godt at det er muligheter for å veksle mellom temaer avhengig av hva informanten snakker om. Vi brukte alltid to lydopptagere på hvert intervju, disse ble også testet før hvert enkelt intervju slik at de var klare til bruk.

4.3.2 Dokumentering av resultatene

Som nevnt så har vi brukt to båndopptakere på hvert enkelt intervju for å kunne dokumentere og i ettertid også transkribere intervjuene. På denne måten ville det bli enklere å analysere data i etterkant. Transkriberingen foregikk ved å skrive ordrett ned alt som ble sagt i intervjuet. Etersom alle informantene hadde evnen til å reflektere ble spørsmålene godt besvart. Dette førte til at det var lite, ofte ingenting, av intervjuet som ikke er relevant. Transkriberingen viser derfor intervjuene i sin helhet. Dette er hentet fra Kvale og Brinkmann (2010, 118) punkt 4. Transkriberingen ble påbegynt rett etter at intervjuene var gjennomført. Dette for å minske faren for at data kan bli slettet ved bruk av lydopptaker og fordi det går raskere å transkribere når man intervjuet friskt i minnet. Alle transkriberinger er finne som vedlegg på CD. De ligger som vedlegg 27-36.

4.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene foregikk på informantenes kontor. Vi startet først med å fortelle litt om oppgaven og om hvilken type spørsmål informanten kunne forvente seg. Deretter klarerte vi om vi kunne bruke fult navn og stilling i oppgaven. Samtlige informanter godkjente at intervjuet ble tatt opp på bånd. Disse opptakene blir bevart til oppgaven er ferdig sensurert. Begge opptakerne gikk i tillegg til at en av oss tok notater underveis. En hadde hovedansvar for å stille spørsmål, men den som tok notater hadde mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål. Vi fikk god kjemi og relasjon med alle informantene. Dette førte til at

vi klare og utfyllende svar. Rett etter hvert intervju ble det skrevet et refleksjonsnotat hvor de viktigste punktene fra intervjuet ble fremhevet. Her inkluderte vi også det inntrykket vi satt igjen med av hver informant.

4.4 Datareduksjon

Som Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010, 185) påpeker så er utfordringen med kvalitative forskningsintervjuer å hente ut noe fornuftig av en stor mengde ustrukturert data slik at det er mulig å identifisere mønstre og lage et rammeverk for innholdet. Det finnes ingen fasit på denne prosessen. Vårt utgangspunkt for analysen er transkriberingene. Det er viktig i denne fasen å få frem meningsinnholdet i teksten og hente ut relevant data. Videre peker de på at dataanalysen har to hensikter: først å organisere data tematisk slik at man ikke mister verdifull informasjon, deretter å analysere og tolke den informasjonen som ligger i datamaterialet (185). I en teori i Jennifer Masson' *Qualitative Researching*, fra 2002 (siteret i Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 186) skilles det mellom tre ulike metoder for å organisere og dele det kvalitative materialet på. Disse kan kombineres og man må ikke begrense seg til en metode.

- Tversnittsbasert og kategorisk inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller.

Vi har brukt en kombinasjon av kategorisk inndeling og bruk av diagrammer og tabeller. Etter transkriberingen var fullført ble datamaterialet brukt for å lage oversiktlige sammendrag. Vi startet da med å utvikle et diagram med overskrifter. Overskriftene baserte seg på de ulike temaene som var inkludert i intervjuguiden. Deretter hentet vi ut relevant data til hvert av punktene. Disse sammendragsskjemaene ble brukt på hver enkelt informant for å hente ut relevant data til analysen. Skjemaet for hver informant ligger som vedlegg 17 til 27. Vår analyse baserer seg på fem faktorer. Det var derfor hensiktsmessig å koble data direkte opp mot hvert enkelt punkt i hver faktor. Dette gjorde vi ved å trekke ut informasjon fra sammendragsskjemaet på hver informant og samle det på et ark til hver faktor. Disse skjemaene heter kodeskjema og ligger som vedlegg 11 til 16. I disse skjemaene har vi også inkludert aspekter som er trukket frem i refleksjonsnotatet. Det er ikke alt som har blitt sagt direkte, allikevel har det vært inntrykket vi har sittet igjen med som har belyst vår

problemstilling. I en teori i Robert K. Yin *Case study research: design and methods*, fra 2003 (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010, 216) så skilles det mellom to analysestrategier: teoristyrte og beskrivende casestudier. Ettersom vår problemstilling og intervjuguide er utviklet på bakgrunn av teori vil vi basere analysen på teoretiske antagelser. Det vil si at de teoretiske antagelsene som er presentert i teorikapittelet styrer analyseprosessen. Videre opererer Yin med tre måter å knytte data med de teoretiske antagelsene. Vi har brukt mønstermatching som er en teknikk for dataanalyse som handler om å se om ulike mønstre samsvarer. Dersom mønster i data passer sammen med et forutsagt mønster kaller Yin det for mønstermatching (216).

4.4.1 Verifisering

Kvale og Brinkmanns syv stadier for intervjuundersøkelser som er nevnt tidligere har verifisering som punkt 6. Denne fasen undersøker hvorvidt data og resultater er pålitelige og troverdige, i tillegg måles overførbarheten. Her avdekker man i hvilken grad studiet faktisk undersøker det det var ment at en skulle undersøke (Kvale og Brinkmann 2010, 118). Begreper som dekker gyldigheten for kvalitativ data diskuteres, Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010, 227) mener at det ikke er snakk om å utvelge noen av disse begrepene, men at det er snakk om en kombinasjon av begrepsvaliditet, ekstern validitet, pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelser. Arbeidet som vi har lagt ned i forberedelsene av denne undersøkelsen mener vi er avgjørende for et valid resultat. Vi har vært nøye og ekstremt selektive med informanter, intervjuguiden er skreddersydd ut ifra relevant teori og tilpasset hver enkelt. I tillegg er valg av forskningsdesign, casedesign, det mest hensiktsmessige. Dette arbeidet fører til kvalitetssikring av datamaterialet. Reliabilitet defineres som hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbejdes. Vi har hele tiden vært svært kritiske til våre egne fortolkninger. Det har vært en stor fordel å være tre stykker som har behandlet dette datamaterialet ettersom man da kan stille seg kritisk til hverandres tolkning og vurderinger (Kvale og Brinkmann, 2010, 254). På bakgrunn av vår gjennomføring har vi vært med på å skape reliabilitet til informantene. Verifiseringsfasen er den del av forskningsprosessen, og vi har kontinuerlig kontrollert funnenes pålitelighet, sannsynlighet og troverdighet (254).

4.4.2 Troverdighet

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010, 228) omtaler validitet, også betegnet som begrepsvaliditet, som at det dreier seg om i hvilken grad funn på en riktig måte reflekterer

formålet med studien og om det representerer virkeligheten. I en teori i Egon G. Guba og Yvonna S. Lincoln *Naturalistic inquiry*, fra 1985 (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010, 228) viser to teknikker som øker sannsynligheten for å få troverdige resultater: vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vi har brukt vedvarende observasjon i form av å investere tid til å bli kjent med konteksten slik at vi har bakgrunn for å forstå fenomenet vi forsker på.

4.4.3 Ekstern og intern validitet

Her vurderes om forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener. Hensikten med all forskning er å kunne trekke slutninger utover den umiddelbare informasjonen som samles inn. I en teori i Robert K. Yin *Case study research: design and methods*, fra 2003 (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010, 217) pekes det på at mønstermatching indikerer at forskningen oppfyller kravet om intern validitet. Mønstermatching er en analyseform som handler om å se om ulike mønstre samsvarer. Dersom mønsteret i data samsvarer med mønsteret vi som forskere har forutsett i antagelsene og teoretiske begreper så kan det indikere at forskningen oppfyller kravet om intern validitet (217). Dersom en kvantitativ undersøkelse er representativ er det mulig å gjøre statiske generaliseringer av funn fra utvalg til å gjelde for en populasjon (229). Overførbarhet dreier seg om en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig for andre sammenhenger (229). Her må vi igjen tilbake til formålet og hensikten med oppgaven. Vi ønsker jo å finne ut av hvordan ledere i høyrisiko bransjer påvirker sine ansatte for å skape en robust organisasjon, videre for å se hva som er anvendbart for ledere i andre virksomheter. Oppgaven vår er basert på casedesign og fortolkning og analyser er systematisert og sett i sammenheng med casen. Det vil allikevel være funn som kan overføres til liknende case. Vår forskning dreier seg om ledelse, krisehåndtering og organisasjonskultur. Funnene herfra vil derfor være relevant for alle som ønsker å forske på disse temaene. Det er allikevel viktig å påpeke at disse temaene er sett i sammenheng og de har derfor en viss overføringsverdi, men man må se krisehåndtering i lys av de andre elementene. Dette setter derfor en liten begrensning for overføringsverdien.

4.4.4 Overensstemmelse

At funnene er et objektivt resultat av forskningen og ikke av forskerens subjektive mening defineres som overensstemmelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 230). For at virkeligheten og undersøkelsens resultater skal stemme overens må alle beslutninger i

forskningsprosessen beskrives. Dette fører til at leseren selv kan vurdere alle beslutninger som tas underveis i prosessen. Avvik, skjevheter, oppfatninger og erfaringer som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen av undersøkelsen må derfor påpekes.

”Min jobb er å gjøre dere gode. Og den beste jobben jeg kan ha om noen år er å se at alt går innmari bra” (Francke)

5.0 Faktoranalyse

Frem til nå har vi redegjort for relevant teori, beskrevet metodebruk, samt gjennomført vår forskning. I denne delen av oppgaven vil vi belyse de viktigste funnene fra dybdeintervjuene, for deretter å drøfte disse opp mot valgt teori. For å ha grunnlag for å besvare vår problemstilling, må vi først gjennomføre en føranalyse. Hensikten med føranalysen er å se hva som må ligge til grunn, og hva som kreves av en leder i en krise. Dette danner utgangspunkt for hvordan en leder gjennom sitt lederskap kan påvirke de ansatte, til å være i stand til å håndtere en eventuell krise.

5.1 Føranalyse

Kriseledelses teori påpeker at både ledere og organisasjoner må erkjenne sårbarhetsområder. De må aktivt arbeide med å avdekke varselsignaler, for å være forberedt på å håndtere kriser uansett skala. Hvor rustet en bedrift er til å håndtere en krise avhenger av deres evne til å planlegge, altså hvilke metoder bedriften har til grunn, for å forhindre og håndtere kriser. Her vektlegger både Caponigro (2001) og Jacobsen og Berntsen (2008) viktigheten av kontinuerlig jobbing med Risiko og sårbarhetsanalyser, samt utvikle beredskapsplaner. Dette planverket skal være forankret i hele organisasjonen. I tillegg bør det gjennomføres simuleringsøvelser for de potensielle krisescenarioer som kan inntreffe. Vel så viktig er det å ha metoder for å evaluere håndtering av øvelser, som det er å ha metoder for å evaluere en reell krise. Giuliani (2002) vektlegger også viktigheten av grundige forberedelser for å kunne eliminere behovet for å gjøre antagelser. Forberedelser handler om å forutse potensielle problemer. Både Caponigro (2001) og Giuliani (2002) refererer til at lederen må skape en kultur for forberedelser, en kriseledeskultur som gjennomsyrrer hele organisasjonen, og sikrer oppmerksomhet og aktiv handling rundt kriseledelse.

Det kommer tydelig frem hos alle våre informanter, at de er bevisst på det å forberede seg på noe de håper aldri kommer til å skje. Her påpeker de i likhet med teori, viktigheten av å erkjenne sårbarhetsområder, for å alltid ha et realistisk trusselbilde. Både Fredriksen og J.H Francke påpeker at gode ROS analyser, er det som danner en solid grunnmur. Planverk for krisehåndtering og øvelser er av høy prioritet hos samtlige. Dette jobbes med i det daglige for å forberede de ansatte, praktisk og mentalt. Øvelser og planverk anses av Johannessen som en viktig del av den mentale forberedelsen, ved å ufarliggjøre og normalisere situasjoner. *“The plan is nothing, planning is everything”* (Berntsen). Samtlige vektlegger evaluering av både

øvelser og reelle situasjoner, for å lære av eventuelle feil og sette fokus på det som gikk bra. Dette skilte seg særlig ut hos Forsvarets informanter, der refleksjon over egen handling vektlegges som en metodisk styrt tilnærming. Alle informantene jobber i bransjer der en stor del av deres hverdag innebærer å håndtere risiko og skarpe situasjoner. Det er derfor ikke overraskende at de vektlegger forberedelser på et så høyt nivå. Med dette bekreftes samtlige teorier om kriseledelse og forberedelses virkning. Vi vil påpeke at det er interessant å se, at deres bevissthet rund viktigheten av forberedelser og arbeid med kriseledelse, har ført til at det er en tydelig etablert kultur for forberedelser.

Når krisen inntreffer, stilles det særlig store krav til lederen som skal lede organisasjon. Jacobsen og Berntsen (2008) påpeker at en leder må kunne ta raske beslutninger, vise omsorg, være tilgjengelig, vise klar og synlig ledelse og evnen til å håndtere uforutsette hendelser, samt ha et oppdatert situasjonsbilde. Både Dyregrov (2010) og Caponigro (2001) vektlegger viktigheten av at lederen kommuniserer åpent og ærlig, gir informasjon, og at dette oppfattes som troverdig. Det å kommunisere med sine ansatte under en krise, gjør de mer tilbøyelig til å støtte bedriften, og gir dem tro på at lederen håndterer situasjonen godt.

Klar og synlig ledelse er det som går tydeligst igjen hos informantene når det gjelder hva som kreves av en leder. De påpeker at lederen må være synlig i front, vise tydelig lederskap, samt være handlekraftig. I likhet med teorien fremheves det av flere, at lederen må ha evnen til å ha oversikt under krisen, samt å kunne håndtere uforutsette hendelser underveis. Tilknyttet dette legger enkelte vekt på lydhørhet og evnen til å være endringsvillig. Når det gjelder kommunikasjon og det å gi informasjon i kriser, påpekes viktigheten av å være åpen og ærlig, spesielt i forhold til de ansatte. Informantene opererer jevnlig i kritiske situasjoner, som gjør at lederen er avhengig av å ha ansatte med seg, slik at de til enhver tid jobber som en samlet enhet.

Som Opperud påpeker, må en leder *”evne og få de du skal lede med deg”*. Det å ha de ansattes støtte i en krise er viktig. Men som Giuliani (2002) viser til, kan ikke en leder tvinge de ansatte med seg, men han må jobbe for å fortjene deres støtte. Altså må lederen bygge en teamkultur som bidrar til å styrke lojaliteten mellom lederen og de ansatte. Dette skjer ikke over natten, men må bygges opp i det daglige. Han påpeker videre at det handler det om å være konsistent i sitt lederskap, både i hverdag og kriser. Dette er noe våre informanter

virkelig understreker viktigheten av. Her påpeker faktisk alle, på ulik måte, at prinsippene for ledelse også gjelder i krise. At man som leder må utøve det samme lederskapet, ha den samme tilnærmingen og være den samme personen i skarpe situasjoner, som i fredstid. Som Johannessen påpeker: *”Jeg tror ikke man kan trene seg på flere typer lederskap”*, skal du få med deg folkene dine når det virkelig gjelder, må de se at sjefen er den samme. Gustavsen sier han er den samme i fred og krig, og som Berntsen påpeker: *”Endrer du deg som person, så vil det skape uro blant dine medarbeidere”*. Fredriksen understreker her at: *”kan ikke se at det er noen prinsipper i fredstid som ikke lar seg overføre til krise”*. Men videre viser han til at det er i hverdagen man har muligheten til å identifisere disse, og bestemme hvilke prinsipper man kan bruke i kriser. Det meste har en overføringsverdi og bør gjøres likt, slik at prinsippene forankres i det daglig. Med dette bekreftes virkelig våre antagelser, om at det lederskapet som utøves i hverdagen blir en grunnmur for at lederen skal kunne skape en robust organisasjon, som kan håndtere kriser. Som Mjøhus konstaterer: *”lederskap i hverdagen, faglig trygghet, kompetanse i hverdagen, gir også gode forutsetninger for å kunne håndtere kriser”*.

For at en leder i moderne tid skal utøve ledelse, må lederen gjøre seg fortjent til å få lederskap og opparbeide tillit og respekt hos de ansatte (Karp 2010). I de situasjoner hvor andre forventer at det tas ledelse, er situasjoner hvor en leder virkelig får testet sin evne til å ta lederskap. Dette omtales som sannhetens øyeblikk, der lederen må bekrefte at han er i stand til å ta lederskap, og gis dermed retten til å lede av de som skal ledes. Det er i disse situasjonene hvor lederen skaper følgerskap. Som Opperud påpeker *”å drive ledelse, det er jo øyeblikkets kunst. Det skjer i nuet. Også er det slik at det ligger en masse forventninger hos de du leder”*

Delkonklusjon føranalyse

Basert på dette mener vi det må være en forankret forberedelseskultur til grunn, der det er lagt til rette for både praktisk og mental forberedelse. Leder må være bevisst på hva som kreves i en krise, og ha evnen til å ta lederskap når det forventes, uansett situasjon. Lederen må være konsistent i utøvelsen av ledelse, og utøve de samme ledelsesprinsippene både i krise og i hverdag. For det er nettopp bevisstheten rundt hvordan ledelse utøves i det daglige som til slutt vil være avgjørende, for om lederen vil kunne påvirke sine ansatte og sin organisasjon, til å være i stand til å håndtere kriser. Med vekt på lederskap i hverdagen ser vi det uthever seg

fem faktorer som er nødvendige å redegjøre for og drøfte, for å kunne besvare vår problemstilling. Navnet på faktoren er satt på bakgrunn av at de favner de elementer i vårt datamateriale vi ser som mest relevante å belyse. Alle faktorene bygger på hverandre, og fremlegges i denne bestemte rekkefølgen: Bevissthet, holdning, viljestyrke, ansvar og kultur. Hver faktor vil bli behandlet og delkonkludert hver for seg, før de samles til en felles hovedkonklusjon.

5.2 Faktor 1: Bevissthet

Fakta

Ifølge Karp (2010) er sjansen for å utøve et godt lederskap større ved en leders bevissthet over hvem han er, og at han kjenner seg selv. Felles for ledere som tar mye lederskap er at de er trygge på seg selv og hva de står for, bevisst på hva som motiverer de, og en evne til å lære av egne feil. De som ønsker å bli gode ledere må jobbe med å utvikle seg selv. Både Giuliani (2002) og Karp (2010) understreker her viktigheten av å være bevisst på egne styrker og svakheter, samt hvordan du jobber med å utvikle de. Giuliani påpeker også at du bør balansere dine svakheter, med styrker hos andre. Karp (2010) mener at om en leder er bevisst på dette, samt aksepterer virkeligheten slik den er og likevel handler, har en større evne til å ta lederskap. Dette handler om tilstedeværelse, altså evnen til å skru av autopiloten, samt å forholde seg til realiteter. Når en leder evner å ta lederskap i situasjoner som sannhetens øyeblikk, er det med på å forme lederen og gjøre seg fortjent til å ta lederskap. Det skapes bånd mellom leder og de som blir ledet, og det sier noe hvem du er (Karp 2010). Videre er det ifølge Berg (2008) en forutsetning at en leder forstår seg selv og hvordan han tenker, for å kunne forstå hvordan medarbeiderne tenker og handler. Dette må ligge til grunn for å kunne samarbeide med og påvirke andres tenkemåte og handlemåte. Det handler om å påvirke medarbeiderne gjennom kunnskap, følelse og holdningslogikk, samt benytte læringslogikk. En leder må mestre alle logikkene, for å bli en god leder. For å kunne utøve superledelse er det avgjørende at lederen er dyktig på å lede seg selv, for å kunne lede andre til å lede seg selv. Transformasjonsledelse vektlegger relasjon også å skape et miljø hvor de ansattes kompetanse utvikles, både faglig og personlig over tid (Berg 2008).

Alle våre informanter fremstår som svært bevisste, både over seg selv og sitt lederskap. De er tydelig trygge i sin lederposisjon og meget reflekterte over egne tanker og hva de står for. Johannessen mener det er vesentlig å være bevisst på sitt eget lederskap, og at det er noe han

har med seg og jobber med hele tiden. Fredriksen stiller seg selv følgende spørsmål: *"hva er det jeg kan bli stilt ovenfor i min funksjon og hva er mitt ansvarsområde?"*. Videre påpeker han viktigheten av, *"å kjenne seg sjøl, ikke minst i fredstid slik at man ikke først lærer seg sjøl å kjenne når det gjelder som mest."* Videre er flertallet av våre informanter bevisst på viktigheten av ydmykhet, åpenhet, evnen til å lytte og å være endringsvillig, samt besitte relevant kompetanse og stå for det du tror på. Samtlige påpeker også viktigheten av å lære av egne feil, som Mjølhus sier det: *"For å få gode erfaringer så gjør du feil. Det er sånn du lærer"*. Det handler om evnen til å høste de negative erfaringene slik J.H Francke ser det. De legger også vekt på viktigheten av å utvikle egen kompetanse. Flere mener det kan gjøres ved å lese seg opp, delta på kurs, praktisk erfaring og skaffe seg påfyll av de rette tingene. Johannessen mener også at, *"hvis du bruker kompetansen så er du med å utvikle den hele tiden"*. Det å innse at man ikke er like god på alt, evne til å ta imot tilbakemeldinger og reflektere over seg selv, er noe flere trekker frem. *"Og ikke være redd for å vise at du har svakheter og at du er et helt vanlig menneske med styrker og svakheter"* (Berntsen). Fredriksen påpeker at du ikke må ta deg selv så høytidelig, men ha selvinnsett og være ærlig på egen kapasitet. Som Mjølhus sier: *"Du må kunne vise at det er noe du ikke behersker, og at det ikke er noe svakhetstegn"*. Dette er de klare på alle sammen. J.H Francke mener at det er en illusjon å tro du er best på alt, og at du derfor, *"er nødt for å bruke de ressursene, de menneskene som har fagkompetanse på de forskjellige områdene"*. Flertallet av våre informanter legger også vekt på betydningen av å være tilstede og tilgjengelig. Gustavsen legger også til at man bør være *"mentalt tilstede på jobb"*. J.H Francke understreker viktigheten av å lytte til det folk sier når de vil fortelle deg noe, altså *"stoppe opp i det du gjør og ta deg to minutter"*. Det å drive ledelse understrekes med at *"det er jo øyeblikkets kunst. Det skjer i nuet"*(Opperud). Fredriksen vektlegger også viktigheten av å forholde deg til situasjonen slik den er der og da, *"for i Politiet så er det sånn at i det sekundet du tar en beslutning så skriver du historie"*.

Johannessen påpeker at mennesker er forskjellige og har ulike behov, mål og kunnskap. Flere påpeker at det er lurt å kjenne til de ansattes kompetanse og interesser, hvordan de jobber og hvordan de har det. Som Diesen sier: *"jeg er absolutt opptatt av å kjenne mine medarbeidere, ikke bare fra den ene siden av kontorpulten og til den andre"*. Det trekkes frem å bruke tid med de som skal ledes, lytte, stille spørsmål og snakke med dem. Opperud vektlegger også det å ha kjent på egen redsel og frykt, for å vite hvordan man selv håndterer situasjoner. Det er

svært viktig i denne konteksten for å forstå de ansatte. J.H Francke sier i tråd med dette: *”Jeg er i hvert fall veldig oppmerksom på når vi har hatt store hendelser, som store branner, det har vært 20 kuldegrader og de er våte, å være litt oppmuntrende og gi litt gode tilbakemeldinger”*. Viktigheten av å være bevisst på å vise medmenneskelighet, samt omsorg og forståelse, understrekes av flertallet av våre informanter. Samtlige vektlegger tydelig viktigheten av sine ansatte og hvordan de samarbeider. Flere er også opptatt av å legge forholdene til rette for de ansatte, være tilgjengelig og støtte dem i arbeidet som skal gjøres. Berntsen sier han er veldig opptatt av at hver og en skal få utvikle seg og få frem det beste i seg selv. Francke påpeker at; *”det jeg sier til mine, er at min jobb er å gjøre dere gode”*. I tråd med dette mener Mjølhus: *”Det er jo god ledelsesfilosofi fordi hvis du gjør andre gode, så blir det lett å være leder, men det er ofte ting som må gå over tid”*.

Drøfting

Som det fremkommer er alle våre informanter svært bevisst på seg selv og sitt lederskap, og viser både innsikt og refleksjon rundt utøvelse av ledelse og hvilken betydning det har, noe som bekrefter Karp (2010) sin teori. Det at samtlige er kjent med egne styrker og svakheter og ser viktigheten av det, er også i tråd med både Karp (2010) og Giuliani (2002) sine teorier. Det at de vektlegger viktigheten av å lære av feil, ha selvinnsett og være ærlige på egen kapasitet, forteller oss at dette er ledere som er trygge i sin posisjon, og ser verdien i å kjenne seg selv, for å ta lederskap og være gode ledere. Vi mener at hvis en leder ikke er i stand til å se sine egne styrker og svakheter, eller at han skjuler de, ikke vil lykkes med sitt lederskap i lengden. Ikke minst vil det å skjule det man ikke kan, eller er mindre god på, i verste fall resulterer i negative konsekvenser i situasjoner hvor disse sidene behøves. En leder som ser verdien i å utfylle sine svakheter med andre medarbeideres kompetanse, mener vi vil ha en større forutsetning for å bygge en sterkere organisasjon. Ikke minst vil det at en leder er åpen og ærlig, ha en positiv påvirkning på de ansatte, og mest sannsynlig resultere i en gjensidig åpenhet fra deres side også. Derav kan ærlighet og ydmykhet ses på som to elementer av betydning for å bygge tillit, slik vi ser det. Ledere som også forstår viktigheten av tilstedeværelse ved å forholde seg til realiteter og situasjonen her og nå, tror vi har et mer bevisst forhold til hvordan de utøver ledelse, i både hverdag og krise. En leder kan ikke bli kjent med seg selv eller skru av autopiloten kun i kriser, dette må skje i fredstid, ellers kan det få katastrofale følger slik vi ser det. Dette mener vi bør være gjeldende for alle ledere, uansett bransje.

Det er vanskelig å bekrefte at informantene bruker alle logikkene. Ut i fra deres innsikt i seg selv, sin bevissthet, og tankegangen rundt viktigheten av å kjenne og forstå de ansatte, indikerer det at de behersker samtlige av logikkene. Dette basert på at de viser til å benytte elementer fra både selvledelse/superledelse og transformasjonsledelse, herunder det å lede andre til å lede seg selv og utvikle de ansattes kompetanse. I tillegg mener vi at som ledere i deres bransjer er det nødvendig, i forhold til de krevende situasjoner de jevnlig møter. Ledere som har evne til å forstå hva de ansatte baserer sin kunnskap på, samt påvirker hvilke følelser og holdninger de handler ut fra, og i tillegg fokuserer på å lede andre til å lede seg selv, mener vi har en større forutsetning for å få med seg de ansatte mot bedriftens mål. Vi vil tørre å påstå at de lederne som ikke er bevisst på å forstå hvordan de ansatte tenker og handler, og heller ikke jobber med å gjøre de gode, ikke vil ha evnene til og verken påvirke de, eller få de til å følge seg. Det å ønske å gjøre andre gode mener vi dermed er en unik tankegang, som burde være gjeldende hos alle ledere. Vi indikerer ikke at andre ledere ikke gjør dette i dag, men vi mener at ved økt fokus på dette, vil de ansatte føle at lederen ønsker å inkludere de, samt bidra til deres faglige og personlige utvikling, noe som igjen kan skape økt trivsel og et godt samarbeid. Alt starter prinsipielt med lederen og hvordan han utøver ledelse og evner å ta lederskap i definerende situasjoner. Disse situasjonene er av avgjørende betydning for om de ansatte gir lederen retten til å lede eller ikke, derav helt essensielt å være bevisst på.

Delkonklusjon

Slik vi ser det, er det avgjørende at lederen kjenner seg selv, er bevisst på hvem han er og villig til å utvikle seg, for å evne og ta lederskap og være en god leder. Å være bevisst på egne styrker og svakheter fremstår som svært sentralt i våre funn. Ledere som også forstår viktigheten av tilstedeværelse, ved å forholde seg til situasjonen her og nå, tror vi har en større forutsetning for å skape et fundament for ledelse, som er gjeldende både i hverdag og krise. For at en leder, uavhengig av virksomhet, skal kunne skape følgerskap og påvirke sine ansatte, er dette en forutsetning som må være tilstede for at en organisasjons robusthet skal kunne styrkes. Denne bevisstheten ser vi derfor som essensiell for alle ledere, da all ledelse handler om påvirkning for å få med deg de ansatte mot felles mål.

5.3 Faktor 2: Holdning

Fakta

Som Berg (2008) underbygger kan menneskelig atferd forstås ut fra de holdningene personen har. Skal man påvirke andre mennesker bør man påvirke deres holdning, enten det er individ eller gruppe. Mennesker handler ut fra egen holdning men lar seg også påvirkes av en gruppes holdning. Som redegjort for i vårt teorikapittel er det en forutsetning at en leder må kunne lede seg selv for å kunne lede sine ansatte. Derfor må det lederen sier og gjør, henge sammen. Superlederen bør skape en kultur som er preget av selvledelse der medarbeidernes initiativ verdsettes. Her vektlegges det at lederen skal fremstå som et forbilde. Transformasjonsledelse ser på ledelse som en læringsprosess, der blant annet innsatsen i å nå bedriftens mål ligger i å utvikle de ansattes kompetanse. Et virkemiddel her er i likhet med Superledelse å være en rollemodell, der lederen går foran som et godt eksempel, som skaper tillit og resulterer i respekt til lederen. Det å være konsistent i sin atferd vektlegges også her, og det at de ansatte kan stole på at lederens handlinger holder en høy moralsk standard. En transformasjonsleder er også opptatt av å skape samhold ved å inkludere de ansatte.

Giuliani (2002) viser særlig til viktigheten av å være et godt eksempel, eksemplifiserer ved at det er lederen som setter standarden, både for seg selv og for atferd i organisasjonen. Han mener at ingenting motiverer de ansatte mer enn en leder som holder seg selv til en høyere standard, enn hva han forventer av de ansatte. Ved å være et godt eksempel viser han også til viktigheten av hvordan tilstedeværelse under kriser, motiverer de ansatte. Han anser sine medarbeidere som svært viktig og påpeker at det gjelder å la dine ansatte få vite hvor mye deres arbeid betyr. Dette vises blant annet ved å verdsette medarbeidernes meninger og inkludere dem i beslutninger, å være åpen for å diskutere ulike perspektiver. Det handler om å være et godt eksempel for å inspirere og skape tillit. Lederen må kommunisere åpent og ærlig, og som han tydelig presiserer: ”at du som leder ikke kan spørre de rundt deg om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv”.

Som redegjort for i forrige faktor er samtlige av informantene bevisst på seg selv, noe som innebærer at de også er tydelig på hva de står for, som igjen gjenspeiles i deres tankegang og handlinger. Informantene er også klare på viktigheten av å besitte tilstrekkelig kompetanse, som J.H Francke påpeker, at en leder må være villig til å kurse seg selv. Videre har samtlige en bevissthet rundt sin holdning, til det å lede andre til å lede seg selv, og at hovedfokuset i

deres arbeid er å sikre høy kompetanse. Her påpeker de det å legge til rette for at de ansatte er i stand til å håndtere de utfordringene som måtte komme. *"Min jobb er å gjøre dere gode. Og den beste jobben jeg kan ha om noen år er å se at alt går innmari bra"* (Francke).

Informantene vektlegger også viktigheten av å være å gå foran som et forbilde for sine ansatte. Enkelte påpeker det direkte, mens andre eksemplifiserer det indirekte via handlinger. Gustavsen viser til viktigheten av å ha etiske retningslinjer, at han i sitt arbeid bidrar like mye uansett hvilke bakgrunn de pårørende har. I sammenheng med å være et godt eksempel, fremhever flertallet av informantene det å være tilstede i kritiske situasjoner. Som Flølo sier: *"Jeg distanserer ikke meg fra hendelsene, men jeg oppsøker de, kommer nærmere de"*. Opperud påpeker at når en kritisk hendelse har inntruffet må lederen være ekstra mye til stede. Man må være synlig og snakke med sine. Gustavsen påpeker at man viser personlig holdning ved å være eksempelets makt. Han bruker vernetøy på lik linje som sine ansatte, selv om det ikke er påkrevd av han som leder. I denne sammenheng kommer det også tydelig frem at de ikke er villig til å be noen av sine ansatte gjøre noe de ikke er villig til selv. Som Opperud påpeker: *"Det skal ikke være slik at sjefen ikke oppsøker risiko når alle andre gjør det"*. *"Jeg ville aldri ha bedt noen om å gjøre noe som jeg ikke ville gjort selv"* (Flølo). Informantene er krystallklare når det gjelder viktigheten av de ansatte. At deres perspektiver, kompetanse og meninger verdsettes. Som Fredriksen påpeker *"Medarbeiderne er vektøyet for å nå målet"*. Derfor anses det som viktig at lederen er åpen og ærlige med sine ansatte til enhver tid. Dette påpekes av Fredriksen, Berntsen og Mjølhus ved at de alltid har åpen dør, og høy takhøyde. Som Gustavsen sier: *"jeg bestreber meg på å være åpen, jeg bestreber meg på å være inkluderende"*. Enkelte fremhever som Gustavsen, det å være inkluderende, enten det gjelder samhold eller å rådføre seg. Her viser Opperud til at du skaper distanse om du bare står på tilbudssiden, du må rådføre deg med de ansatte, Informantene viser til at de oppriktig bryr seg om sine underordnede, og at det er viktig og ikke bare si det men også vise det gjennom handling. Som Flølo påpeker: *"Er det viktigste at jeg har medmenneskelighet"*. Diesen er også opptatt av at de forstår at han kun vil deres beste, *"Vise at sjefen bryr seg om dem, tenker på dem, og lurer på hvordan de har det"*. Her anses det også betydningsfullt å lære de ansatte å kjenne, men også vise at det er rom for feil. Fredriksen påpeker at: *"Det er jo gjennom det du gjør du blir respektert. Det hjelper ikke å tenke at jeg skal bli respektert gjennom store ord. Det er gjennom det du gjør og det medarbeiderne ser til daglig at du bygger respekt. Verdsette alle, og få de til å føle de er involvert og at de blir satt pris på"*.

Drøfting

Det kommer tydelig frem at våre informanter bekrefter eksisterende teori, med elementer fra både superledelse og transformasjonsledelse, da de vektlegger å lede seg selv og hvordan de bidrar til at de ansatte kan lede seg selv. Informantene viser via sine eksempler, at de er svært bevisst og reflekterte rundt sine holdninger. Deres tanker om hva som er riktig væremåte, gjenspeiles også tydelig i deres handlinger. I likhet med Berg (2008) og Giuliani(2002) vektlegges tydelig verdien av å være et godt eksempel, og samtlige av Giulianis prinsipper og handlinger benyttes kontinuerlig i det daglige. Vi mener det er av sentral betydning at ledere i høyrisiko bransjer er sterke, går foran som et gode eksempler, ikke minst at det er samsvar mellom ord og handlinger. Konsistens i lederskap er essensielt slik både vi og informantene ser det, og derfor mener vi en leder uansett virksomhet, ikke skal undervurdere betydningen av å vite hva han står for, og kontinuerlig være bevisst på å fremstå som et godt eksempel for sine ansatte. En leder som oppfattes som usikker og vinglete i sine prinsipper og holdninger, og gjerne sier en ting og gjør noe annet, mener vi vil føre til at de ansatte blir usikre på hvor de har lederen. En leder bør derfor bestrebe seg på å tenke gjennom sine ord og handlinger og hvilken innvirkning det vil ha på de ansatte. Om en leder distanserer seg, er uærlig og skyver oppgaver over på andre, mener vi dette kan føre til at de ansatte kan ta til seg samme negative holdningen, og det dannes en ond sirkel. Uansett bransje er en bedrift avhengig av de ansatte og deres engasjement. Vi mener derfor at ledere som viser omsorg og inkluderer de ansatte ved å verdsette deres meninger, har en større forutsetning for at det skapes en kultur, hvor de ansatte tørr å ta initiativ, ansvar, og ikke minst stoler på seg selv. Dette tror vi også er med på å skape tillit, og motivasjon, slik at de ansatte ønsker å engasjere seg, og har lyst til å gjøre en innsats. På denne måten tørr vi å påstå at det skapes en gjensidig tillit, mellom ledere og medarbeidere, som styrker forpliktelsen til de oppgaver og mål som skal nås. Vi vil tørre å påstå at ledere som er bevisst på sine holdninger gjenspeiler dette i sine handlinger, og evner å påvirke de ansatte via deres holdninger. Med dette mener vi at ledere som fremstår som konsistente og tydelige, samtidig som de bryr seg om de ansatte, sikrer at tillit og trygghet mellom ledere og ansatte forsterkes, noe som er avgjørende i både daglig drift og håndtering av kriser.

Delkonklusjon

Vi mener at bevissthet omkring egen holdning og at det kommer til syne via handlinger som å gå foran som et godt eksempel, samlet vil utgjøre en viktig del av det å påvirke de ansatte for

å få de med seg. Dette vil alene ikke gjøre en organisasjon robust nok til å håndtere kriser, men likevel være et avgjørende bidrag. Det å være bevisst på egen holdning og sette standarden ved å være et godt eksempel, mener vi ikke bare er gjeldene for ledere i høyrisikobransjer. Dette er holdninger og handlemåter ledere uansett bransje, kan benytte seg av i det daglige. Ledere bør derfor tenke gjennom hvilke holdning man vil at skal gjennomsyre sin organisasjon. For deretter å sørge for at det man sier og det man gjør, samsvarer med dette.

5.4 Faktor 3: Viljestyrke

Fakta

Som Karp (2010) har påpekt må ledere kontinuerlig utvikle seg selv og ha fokus på sine sterke og svake sider, ikke minst viktigheten av å komme seg ut av komfortsonen med jevne mellomrom. Mot og viljestyrke trekkes frem i forhold til å ta risiko, være utholdende og ikke gi opp til tross for motstand. For å kunne ta lederskap må man kunne oppsøke motstand og stå i den med de risikoer det innebærer. Viljestyrke ses her som en helt sentral lederkvalitet. For å kunne ta lederskap og gjennomføre jobben må man derfor hele tiden arbeide med å trene viljestyrke. Det innebærer å oppsøke emosjonelle og sosiale utfordringer.

Samtlige informanter er som nevnt tidligere bevisst på sine sterke og svakes sider, og påpeker at de kontinuerlig jobber med å forbedre seg. At informantene har mot og viljestyrke kommer indirekte frem hos samtlige, ettersom de er villig til å gå inn i krevende situasjoner og å ta risiko. Dette er en del av deres hverdag og ses derfor på som en selvfølgelighet for flere av dem. Når det gjelder å ta lederskap og å stå i krevende situasjoner sier Francke at: *"Det koster det å se ansatte i øynene å ta upopulære avgjørelser, når det trengs. Hvis man ikke tørr, eller ikke er i stand til det, så må man finne på noe annet"*. Videre trekker han frem at viljestyrke er helt sentralt for å kunne være leder. Johannessen synes det er viktig å vise vilje, når han som leder blir utfordret på noe han ikke kan. Han setter seg da et mål som ikke justeres før han har valide grunner. Han mener da at det kun er en ting det står på for å komme i mål, og det er viljen. Som han sier: *"Hvis det bare er fordi det gjør lite granne vondt å nå det målet, da er viljen sentral"*. Flølo ser på viljestyrke som et resultat av å tro på at det du gjør er riktig, samt ha ferdigheter og kompetanse. Gustavsen trekker frem at mennesker med viljestyrke kan få til enormt mye, som er vesentlig for å bli en god brannmann. Fredriksen mener derimot at viljestyrke er et ord han ikke har tenkt så mye på, da man som politi blir vant til sterke scener.

Trening av viljestyrke står helt sentralt i forsvaret, og Diesen trekker frem helvetesuken som, *"en måte å kjøre folk så langt ned fysisk og mentalt, at alle lærer noe om sin egen begrensning"*. Johannessen mener at viljestyrke har mye med karakter og holdning å gjøre, men at det likevel er lett trenbart ved å utsettes for ulike aktiviteter. Videre sier han: *"i forsvaret så trener vi viljestyrke blant annet med å bli utsatt for harde fysiske også til dels enkelte ganger psykiske øvelser"*. Francke er usikker på om viljestyrke kan trenes, og mener at det enten er noen man har eller ikke. Gustavsen mener at viljestyrke trenes indirekte som brannmann, og J.H Francke mener at viljestyrken trigges ved å testes i uforutsette situasjoner. Videre så har informantene reflektert rundt utsagnet om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner. Vi forstår det som at alle er enige, enten direkte eller indirekte, at som leder så holder det ikke bare med evner, da viljestyrke også må være tilstede. Johannessen er av den oppfatning av at vilje veier tyngre enn evne, og at det ofte er viljen det står på. Opperud mener at: *"Det å ha viljen og holde ut er viktigere, men det er klart du må ha en minimums evne"*. Flølo ser på det som at *"du kan overleve på viljestyrke uten evne og kompetanse, men det er hvis du er pressa"*. Gustavsen mener det er vanskelig å veie det opp mot hverandre, men at det kan høres klokt ut at viljestyrke veier tyngre. Berntsen mener at: *"har du ikke det ene så er det vanskelig med det andre, det er en nødvendig kombinasjon"*.

Drøfting

Alle informantene bekrefter eksisterende teori om viktigheten av mot og det å kjenne sin egen viljestyrke, som viktig for ledere. Det vi ser som skiller seg ut blant våre informanter, er hvor bevisste de er på viljestyrke. Variasjonen er her fra å være lite bevisst på viljestyrke og mene at det er medfødt, til å se på viljestyrke som en helt sentral lederkvalitet. Indirekte forstår vi det likevel som at det å ville ta lederskap, takle motstand og jobbe videre selv i vanskelige omstendigheter, omhandler viljestyrke som en drivkraft i en leder. Ved at ledere har et bevisst forhold til egen viljestyrke og er kjent med hva de selv er i stand til, mener vi de har en større forutsetning for å håndtere både daglig drift og mer krevende situasjoner som ledere. Dette kan derfor knyttes opp mot det å gå foran som et godt eksempel, da de ansatte ser at lederen er sterk og evner å gjennomføre til tross for utfordringer. Vi mener dette kan være med å påvirke de ansattes viljestyrke, ved at de selv kan bli mer tilbøyelige til å gå utenfor sin komfortsone og evner å presse seg selv til å gjennomføre vanskelige oppgaver. Dette er noe vi ser på som like gjeldende i mindre krevende hendelser i hverdagen, som i risikofylte situasjoner. Vi vil

tørre å påstå at man må evne og gå ut av komfortsonen i hverdagen for å bli kjent med egen viljestyrke, for å være bedre i stand til å takle mer kritiske situasjoner.

Vi mener at disse bransjene står sterkere sammen som organisasjon, ved at både ledere og medarbeidere direkte via målrettet trening, eller indirekte via hverdagen, får testet seg i krevende situasjoner. Dette gjør at de blir bedre kjent med seg selv og bevisst på egne styrker og svakheter, i tillegg til at de blir kjent med egne og andres reaksjonsmønstre. Ved dette trenes evnen til å kunne presse seg selv og til å gå lenger enn man i utgangspunktet trodde var mulig. Dette mener vi fører til bedre utholdenhet i forhold til å nå krevende mål. På bakgrunn av dette er vi av den oppfatning at ledere, uavhengig av virke, burde kjenne sin egen viljestyrke. Dette ettersom det er av betydning for å kunne presse seg selv til måloppnåelse, men også for å kunne stå i krevende hendelser. Om viljestyrke er tilsted, mener vi det vil kunne vises i både lederes og ansattes evne til å presse seg selv ut av sin komfortsone, noe vi mener er av relevans for de fleste yrker. De ansatte vil da ha større vilje til å gjennomføre oppgaver selv når de møter motstand. Vi mener på basis av dette at de ansatte har mot og viljen til ikke å flykte, men å stå i situasjonen med organisasjonen dersom en krise skulle inntreffe. For å se det fra motsatt perspektiv, så vil det i en organisasjon hvor lederens viljestyrke er fraværende være liten utholdenhet for og nå mål, og lederen vil fremstå som lite motstandsdyktig, og i noen tilfeller også feig. Dette fører til en manglende evne til å gjennomføre for og nå mål, og organisasjonen vil antakelig kollapse ved motstand, ettersom det ikke finnes noen styrke til å stå i motvind. Evner er selvfølgelig en viktig faktor, men det viser seg her at uten viljestyrke kommer man til kort uavhengig av organisasjonens daglige drift eller krise.

Delkonklusjon

Basert på drøftelsedelen vil vi derfor påstå, at viljestyrke viser seg å være en sentral kvalitet for og nå mål. En leder må være villig til å ta lederskap og være kjent med egen viljestyrke, for å kunne vite hva han er i stand til og ikke gi opp selv om det krever mye. Denne egenskapen kan ikke undervurderes, ettersom den er nøkkelen til å gjennomføre, ha styrken til å stå løpet ut og nå de mål som settes. Uavhengig av virksomhet, kreves det at ledere noen ganger må gå inn i krevende situasjoner, enten via tøffe valg, eller risikofylte hendelser. For ledere er derfor viljestyrke en kvalitet som bør verdsettes høyt, ettersom det også påvirker de ansattes evne til å takle motstand. Dette fører til en sterk organisasjon som står samlet og

oppreist, til tross for sterk motvind. Vi mener derfor at både lederes og medarbeiderens viljestyrke i en organisasjon er helt avgjørende for dens robusthet.

5.5 Faktor 4: Ansvar

Fakta

Karp (2010) viser til at det i sannhetens øyeblikk forventes at lederen tar ansvar, går foran og er sterk. Giuliani (2002) understreker viktigheten av at en leder er ansvarlig til en hver tid. Dette starter prinsipielt med lederen, men det må også jobbes aktivt med for at hver enkelt ansatt skal føle det samme. Han viser til at en leder som er villig til å ta ansvar, skaper tillit. Han vektlegger også at lederen ikke må ta avstand fra sine ansatte dersom de gjør en feil, eller blir angrepet. I slike situasjoner må man vise sin støtte og forsøker å vise hvor mye man setter pris på dem. Vår teori er sammenfallende når det gjelder viktigheten av at lederen gir ansvar, og at dette skaper tillit og motiverer de ansatte. Berg (2008) viser til at ledere skal gi medarbeidere frihet under ansvar, og at man ved superledelse fokuserer på å få det beste frem i medarbeiderne, og leder dem mot bedriftens mål. Transformasjonsledelse til at lederen er villig til å dele risikoen med de ansatte. Oppdragsbasert ledelse baserer seg på å delegerer myndighet så langt det er forsvarlig, og har fokus på at lederen styrer ved å angi mål, og hensikten med hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis underordnede mulighet til å gjennomføre et oppdrag på sin måte (FFOD 2007) I likhet med dette påpeker Giuliani (2002) at vil du ha de beste, må du tørre å delegere ansvar, samt skape en kultur hvor de ansatte føler seg ansvarlig. Ved å gi de ansatte utfordringer jevnlig gir dette erfaringer, og de ansatte blir bedre. Utfordringer styrker også de ansatte, ved å føle at deres jobb er viktig, som andre legger merke til og respekterer. I forhold til å ta beslutninger setter han medarbeidernes meninger svært høyt, og ser verdien i å være åpen for å diskutere ulike perspektiver.

Alle informantene er krystallklare på at de som ledere har ansvaret, og tar ansvaret. Som Flølo påpeker *"Og det må man bare ta, og det må man være villig til å erkjenne. Være i front og si at dette er mitt ansvar"*. Francke vektlegger også dette: *"Det er mitt ansvar. Tar ansvar rett og slett"*. Johannessen sier i denne sammenheng at han forventer at han etterlever det ansvaret han besitter. Det å ta ansvar ser flere av informantene på som en selvfølge. Flertallet vektlegger også betydningen av å delegere ansvar, og at de stoler på den jobben ansatte gjør. *"Det å delegere er viktig"* (Mjølhus). Berntsen viser til at å delegere oppgaver gir motivasjon

og at han har tillit til den jobben de gjør; ”*Jeg er ikke en type som går rundt og kontrollerer. De er motiverte medarbeidere alle sammen og de er veldig opptatt av å gjøre en best mulig jobb*”. Informantene fra Forsvaret skiller seg ut ved å ha tydelig fokus på å forklare intensjonen bak de målene man ønsker å nå.

Samtlige av informantene viser til å sette de ansattes meninger og kompetanse høyt, og inkluderer dem i beslutningsprosesser. Flølo underbygger dette og påpeker i noen tilfeller at, ”*All min beslutning og all min begrunnelse bygger på dialog, med de som har mest kunnskap rundt det som skal løses*”. Berntsen påpeker også at det vil være riktig at du lar andre ta del i det du er i ferd med å beslutte, i den grad man har tid og anledning. Når ansvar delegeres gis det også tillit, og flere av informantene viser til viktigheten av at det skal være rom for å ta feil. Mjøllhus sier i denne sammenheng at det er, ”*Viktig at hvis du har delegert og hvis noen tar en beslutning på det utgangspunktet vedkommende hadde, så må du støtte. Alle gjør feil. Men da er det viktig å ha litt sånn romslighet*”. Opperud påpeker at han er bevisst på at det å gjøre feil er menneskelig. Flølo sier at det å gjøre feil er fullt ut akseptabelt, og det må man akseptere. Samtlige vektlegger også viktigheten av å ta problemer opp internt, at ansatte ikke skal henges ut offentlig. Informantene er bevisst på at de har det overordnede ansvaret og har ved flere tilfeller tatt støytten for sine ansatte. Som Opperud påpeker; ”*Jeg ville aldri i eksterne fora, klandre noen av mine ansatte. Den støytten tar jeg selv*”. J.H Francke underbygger dette og sier; ”*Da tar jeg ansvar for det som blir gjort. Så det er ingen som skal komme etterpå og herje med de som er i innsats, da skal de komme til meg. Jeg skyver ikke det på noen*”. Derimot er det vesentlig å påpeke at enkelte av informanter vurderer ansvaret ut fra alvorlighetsgraden i den feilen som har blitt gjort.

Drøfting

Det kommer tydelig frem at våre informanter bekrefter samtlige elementer av den aktuelle teorien. I likhet med Giuliani (2002) har de en tydelig tankegang som går ut på at de til enhver tid er ansvarlige, og tar ansvaret. I likhet med transformasjonsledelse og Giuliani ser de viktigheten av å dele risikoen med de ansatte, ved å delegerer ansvar og beslutningsmyndighet. Slik vi ser det handler det om at lederen først og fremst må være bevisst på sitt ansvar og vise det gjennom sine handlinger. Samtidig bør lederen jobbe kontinuerlig for å skape en kultur der de ansatte selv føler seg ansvarlig. Ved at lederen delegerer oppgaver og ansvar, mener vi det viser tillit til de ansatte, som igjen kan føre til økt ansvarsfølelse og forpliktelse. I forhold

til oppdragsbasert ledelse mener vi det å forklare de ansatte hensikten bak de oppgavene som gis, gir de ansatte en bedre forståelse, samt gir følelsen av at deres arbeid er et viktig bidrag til bedriftens mål i sin helhet. Når ansvar delegeres følger også beslutningsmyndighet. Her mener vi lederen må vise at det er rom for å gjøre feil. Vi tror dette vil resultere i at det skapes en trygghet hos de ansatte, som gir større spillerom for å kunne ta initiativ, og komme med nye ideer. Vi mener at en leder som bestreber seg på å ta ansvar for hva som skjer på sin vakt, også bør være villig til å ta støytten for sine ansatte. Herunder ment at eventuelle problemer løses internt, og gjerne i enerom, men at lederen utad viser at han støtter sine ansatte og verner om dem. Vi tror det er av avgjørende betydning at en leder gir sine ansatte tvilen til gode, fordi det vil styrke lojaliteten mellom leder og ansatte. Om en leder derimot distanserer seg fra ansattes feil og skyver ansvaret videre, mener vi det kun vil føre til utrygghet og mistillit. Dette i neste omgang kan påvirke de ansatte i den retning å skjule problemer som måtte oppstå, istedenfor å ta tak. Dette blir en ond sirkel som i senere tid kan få katastrofale følger for hele bedriften.

Delkonklusjon

Selv om lederne i disse bransjene besitter et ansvar for mennesker som håndterer risikofylte situasjoner hvor feilmarginen er liten, er de likevel bevisst på at en leder må ta ansvar for hva som skjer på sin vakt, selv om det innebærer å ta støytten for de ansatte. Vi mener det er svært viktig at ledere, uansett bransje, har en tankegang hvor de er bevisst på at de har ansvaret, og at de tar det ansvaret til enhver tid. Ved å gjøre dette mener vi lederen påvirker sine ansatte, ved å gå foran som et godt eksempel. Når en leder tar det fulle ansvaret, og samtidig delegerer ansvar, styrker det tilliten, lojaliteten og den totale ansvarsfølelsen de ansatte har til organisasjonen. Denne tanke og handlemåten er svært tydelig i høyrisikobransjene. Vi indikerer ikke at den ikke er tilstede hos ledere i andre virksomheter, men vi mener alle ledere, uansett bransje, bør bestrebe seg på å jobbe mot å skape en ansvarsfølelse som gjennomsyrrer organisasjonen.

5.6 Faktor 5: Kultur

Fakta

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) er organisasjonskultur et av de uformelle elementene som utgjør en ramme for organisasjonen og kan påvirke de ansattes atferd. Organisasjonskultur oppstår i sosiale fellesskap og kjennetegnes ved fokus på felles opplevelser, tanker, verdier og meninger i en sosial sammenheng. Kulturen er et resultat av menneskers behov for sosial tilhørighet, aksept, stabilitet og mening i tilværelsen. En leder kan her påvirke organisasjonskulturen, for å kunne påvirke menneskers tenke og væremåte. I følge Schein (1990) er lederens rolle i organisasjonskulturen å fremstå som et symbol, være en rollemodell og vedlikeholde kulturen. Jacobsen og Thorsvik (2007) påpeker at en leder kan påvirke kulturen ved å utvikle kjerneideologi med felles verdier og formål, som en plattform kulturen kan bygges på. For at dette skal forankres hos de ansatte, og organisasjonens sosialiseringspotensial skal styrkes, kan lederen bruke virkemidler som blant annet sosialisering. Ved bruk av virkemiddelet sosialisering er hensikten at de ansatte blir integrert i organisasjonen. Når de ansatte føler en tilhørighet, og identifiserer seg med medlemmene, skapes det en sosial identitet (Jacobsen og Thorsvik 2007). I likhet med dette påpeker Moldjord, Nordvik og Gravårmo (2005) at identitet utvikles gjennom en sosial interaksjon. Eksemplifisert i en militær kontekst, der gruppetilhørighet og identitet står sentralt. I Forsvaret legges det vekt på mennesker som avgjørende ressurs, og at profesjonsidentitet styrker samhold og evnen til å håndtere krevende situasjoner. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) vil en sterk organisasjonskultur redusere usikkerhet, og fremme motivasjon. Ifølge Durkheim (1993) påvirkes fellesskapet av en sterk gjensidig tillit. Tillit kan ses som et styringsmiddel i en kultur som substitutt for kontroll.

Som avdekket tidligere er informantene bevisst på å være et godt eksempel for sine underordnede, og hvilken betydning det vil ha på deres holdning og atferd. Samtlige av informantene vektlegger viktigheten av relasjonen de har med sine ansatte, og er bevisst på at dette må pleies i det daglige. Johannessen omtaler sine ansatte som venner, og påpeker at det skal være rom for humor og latter. Gustavsens omtaler sine som *"familien nummer to"*, og hver dag settes av en halvtime hvor det drikkes kaffe og fortelles om siste nytt fra privatlivet. Francke prøver å ha fredager fri så han kan ta med seg sine ut på lunsj, *"bevisst rundt det at vi ikke bare må sitte og njobbe sammen"*. Diesen påpeker at den sosiale relasjonen med sine egne er viktig, og bør vedlikeholdes. I denne sammenheng viser flere av informantene til at

man må vise omsorg, støtte, og ta seg tid til å lytte til eventuelle problemer en ansatt strir med. Mjølhus referer til politiet og påpeker: *"Jeg mener bestemt det er en kultur for det at du støtter dine underordnede"*. Samtlige av informantene viser til at det er etablert et godt samhold. Som J. H Francke påpeker: *"det er bra samhold. Det ser man jo på at det er veldig få som slutter"*. Diesen viser til at lojalitetsfølelsen er sterk: *"ønske om å ikke svikte kameratene, svikte avdelingen, det samholdet. Lojaliteten til det sosiologene kaller primærgruppen"*.

Det som skiller seg særskilt ut hos informantene er den sterke profesjonsidentiteten. Dette gjenspeiler seg både i Forsvaret, Politiet, og Brann- og redningsetaten. J. H Francke viser til at hans ansatte: *"De blir på en måte en type livsstilsbrannmenn"*. Diesen underbygger dette, og viser til at: *"du jobber ikke i forsvaret, du ER forsvaret"*. Fredriksen sier: *"Vi er et politi for alle. Og da må vi ha en bevissthet til vår egen identitet og hva vi representerer"*. Når Berntsen ble spurt om årsaken til den sterke identiteten i politiet påpekte han: *"det er liksom følelsen av dette sterke fellesskapet"*. Johannessen er også klar på at, *"denne kulturen må gjennomsyre hele organisasjonen"*. Enkelte av informantene viser til et enormt engasjement for sin organisasjon. *"Hvis du skal være en god leder i politiet så bør du brenne for etaten din"*(Mjølhus). Engasjementet gjenspeiles også hos de underordnede. Her forteller flere av informantene hvordan de ansatte strømmte til for å bistå under 22.juli, selv om de ikke var på vakt. Johannesen viser i denne sammenheng til: *"De avdelingene som har et godt indre miljø, det er de som har en sånn stayerevne"*. Samtlige informanter vektlegger også viktigheten av at det etableres tillit. *"Hvis ikke du har tillit så har du heller ikke grunnlaget for å gjøre denne type operasjoner som vi holder på med"*(Johannessen). Flølo underbygger dette med at, *"når du har tillit blant de ansatte er de villig til å følge deg"*.

Drøfting

Det kommer tydelig frem at samtlige av våre informanter vektlegger viktigheten av kulturen i sin profesjon. Du blir en del av profesjonen, og den blir en del av deg, i form av at du identifiserer seg med medlemmene og hva du representerer. Høyrisikobransjene er riktignok spesielle her, ved at de har ansvar for samfunnets sikkerhet og bærer uniform, noe som også øker forventningene fra omverden, slik vi ser det. Vi mener at gruppetilhørighet og et felles ansvar, er med på å skape mening i tilværelsen for hver enkelt, og styrker samholdet mellom medlemmene. Et sterkt samhold i høyrisiko bransjene er fremtredende, da de omtaler

medarbeidere som familie og venner. Ikke minst er lojaliteten til hverandre stor, spesielt innad i lag og tropper. Deres bransje innebærer til tider å utsette seg for farlige og risikofylte situasjoner, som kan resultere i fysisk skade, eller død. Det er derfor tydelig at lojaliteten ovenfor hverandre er stor, da de sammen står i det, og slik vi oppfatter det, skal det enormt mye til før de svikter hverandre. Dette er spesielt for Forsvaret, men vi er av den oppfatning at den samme lojaliteten også er tilstede hos de andre høyrisikobransjene. Relasjon og sterk tillit til hverandre står sentralt her. Vi mener derfor at en leder må være bevisst på viktigheten av dette, og at han kan påvirke de ansattes tenke og væremåte, gjennom å påvirke kulturen. En leder må bygge og pleie relasjoner med de ansatte og opparbeide tillit, for å få de til å følge seg. Via informantenes eksempler, bør en leder kommunisere kjerneideologien, engasjere seg og brenne for jobben, samt være bevisst på viktigheten av at lederen skal være en rollemodell og et symbol på sin organisasjon. Vi mener at en leder må være villig til å lære sine ansatte å kjenne, og ta seg tid til den uformelle praten, vise omsorg og støtte. En leder som bruker tid på og verdsetter å bygge relasjoner med sine ansatte, mener vi er med på å skape et sterkere fellesskap som resulterer i en sterk gjensidig tillit. Vi vil tørre å påstå at for de fleste bedrifter, uavhengig av bransje, er kulturen det som utgjør limet i en organisasjon. Ved fravær av sterk kultur og identitetsfølelse til en gruppe, mener vi organisasjonen vil være lite motstandsdyktig når det virkelig gjelder. Grunnlaget legges i hverdagen og hvis kulturen ikke er tilstede, eller gjennomsyres hele organisasjonen, mener vi det kan resultere i en splittet organisasjon, hvor det vil være vanskelig å holde på de ansatte, engasjere de og samle de. Tilhørighet er avgjørende, og fravær av tillit og lojalitet vil gå utover samarbeid, måloppnåelse og det å støtte hverandre i krevende omstendigheter. Alle virksomheter består av mennesker som er organisert på ulike måter, enten man kaller det tropper, avdelinger eller team. Uavhengig av organisatorisk inndeling, vil viktigheten av å skape et sterkt fellesskap de ansatte identifiserer seg med, stå sentralt. Et godt indre miljø med sterk tillit og lojalitet, vil resultere i at det å støtte hverandre vil være en selvfølge, både i hverdag og krise. Samtidig vil en sterk kultur redusere usikkerhet og skape gjensidig tillit, hvor ledere vil ha mindre behov for kontroll.

Delkonklusjon

Basert på dette mener vi at et en leder må være bevisst på hvordan han kan påvirke sine ansatte gjennom organisasjonskulturen, for å skape en robust organisasjon. Et solid fellesskap, som skaper tilhørighet og sosial identitet, og gjennomsyres av sterk gjensidig tillit og lojalitet, skal aldri undervurderes betydning av. Uavhengig av bransje og organisatorisk inndeling, vil

en leder være avhengig av en sterk organisasjonskultur, for at de samlet skal kunne være i stand til å håndtere kriser. En kultur er noe som bygges over tid og det er blant lederens oppgaver å vedlikeholde den. Derfor mener vi at dette ikke må neglisjeres i det daglige, men jobbe kontinuerlig med å bygge relasjoner, opparbeide tillit og styrke samholdet.

6.0 Konklusjon og anbefaling

6.1 Hovedkonklusjon

Formålet med denne oppgaven var å gi dagens ledere, uavhengig av virksomhet, et innsyn i hvordan ledere i høyrisikobransjer arbeider for å påvirke sine ansatte, slik at det skapes en robust organisasjon som er i stand til å håndtere kriser. Målet var videre å finne de felles elementene for disse ledernes tankegang og handling, vi mener kan være anvendbare for alle ledere.

Gjennom vår forskning avdekket vi i føranalysen at det må være forankret en forberedelseskultur, der det er lagt til rette for både praktisk og mental forberedelse, i forhold til å håndtere kriser. Det er viktig at ledere er bevisst på hva som kreves av de i en krise, og at de har evnen til å ta lederskap når det forventes. Vår antakelse om viktigheten av et lederskap som er gjeldende både i hverdag og krise, ble tidlig bekreftet. Vi mener derfor at hvordan ledelse best kan utøves må identifiseres i det daglige, for å kunne benyttes i en krise. Alt starter prinsipielt med lederes *bevissthet* og evne til å ta lederskap. Slik vi ser det, er det avgjørende at ledere kjenner seg selv og er bevisst på hvem de er. Ledere må være villig til å utvikle seg selv, for å kunne ta lederskap og få med seg de ansatte. Dette handler om å lære av egne feil, være bevisst på egne styrker og svakheter og komplementerer de svake sidene, med medarbeideres kompetanse. Vi vil også trekke frem at ledere som forstår viktigheten av tilstedeværelse ved å forholde seg til realiteter og evner å skru av autopiloten, vil ha en større forutsetning for å skape et fundament for ledelse. Å kjenne seg selv innebærer også å vite hva du står for, altså hvilke *holdinger* du besitter og hvordan dette gjenspeiles i handlinger. En leders holdinger reflekteres i deres handlinger, som å gå foran som et godt eksempel for sine ansatte og et ønske om å gjøre andre gode. En leder som holder seg selv til en høyere standard enn hva han forventer av de ansatte, sier mye om hva han forventer av seg selv. Bevissthet rundt hvilke holdninger man ønsker skal gjennomsyre egen organisasjon, anser vi som svært viktig for ledere. Samsvar mellom ord og handling er også essensielt i påvirkningen av de ansatte for å få de med deg.

Selv om en leder er bevisst på seg selv og sine holdninger er dette alene ikke nok. Han må også være villig til å ta lederskap og takle motstand. Derfor er det å kjenne sin egen *viljestyrke* avgjørende for ledere. Det fordi en leder må vite hva han er i stand til, ha evnen til å gjennomføre og stå løpet ut selv i motstand. En leder som går foran som et godt eksempel og

evner å presse seg til å nå mål, tror vi påvirker de ansatte til selv å tre ut av komfortsonen og takle vanskelige oppgaver og situasjoner. Videre mener vi at en leder som er villig til å ta lederskap, også må være villig til å ta *ansvar*. Det at ledere tar det fulle ansvaret og villig til å ta støytten for sine ansatte er noe som utmerker seg som svært viktig i vår forskning. En leder som i tillegg delegerer ansvar skaper ansvarsfølelse hos de ansatte, noe som påvirker tillit og lojalitet, mellom ledere og ansatte. Her vil vi også understreke viktigheten av å skape en *kultur* hvor de alle føler seg ansvarlige. Et av de mest fremtredende funnene i vår forskning er nettopp kultur og hvor viktig dette er. Et sterkt fellesskap er viktig i alle organisasjoner, da det skaper tilhørighet og identitet for de ansatte. Igjen understrekes viktigheten av at ledere går foran som gode rollemodeller og vedlikeholder kulturen for å påvirke de ansatte. Tillit og sterk lojalitet mellom menneskene i en kultur er av stor betydning, enten det innebærer å kjempe for hverandre, eller takle vanskelige tider i en organisasjon. Derfor er viktigheten av tillit som gjennomsyrrer en organisasjon, av uvurderlig betydning. En leder må derfor bestrebe seg på å gå foran som et godt eksempel, bygge relasjoner med de ansatte og opparbeide tillit.

Vi mener funnene i faktorene ikke kun er forbeholdt ledere i høyrisiko bransjer, men er gjeldende for ledere i alle virksomheter. Dette av den grunn at de baseres på en tanke- og handlemåte, og en tilnærming til de ansatte. Hvordan ledelse best utøves for å kunne håndtere en krise må identifiseres i hverdagen, og det er avgjørende at en leder utøver samme lederskap, både i hverdag og krise. Vi anser derfor de overnevnte elementene som helt sentrale i hvordan ledere, uansett bransjer, påvirker sine ansatte. Samtlige av funnene i faktorene må ses i en helhet da de samlet er med på å skape en robust organisasjon, som er i stand til å håndtere kriser. En leder som tar lederskap og benytter tankegangen og disse handlingene for å påvirke sine ansatte, vil også ha en større forutsetning for å få med seg de ansatte. Dette er av sentral betydning for en organisasjons robusthet og evne til å stå samlet når krevende utfordringer, eller kriser inntreffer.

6.2 Anbefaling til videre forskning

Hvordan ledere kan påvirke sin organisasjon til å være bedre rustet til å håndtere kriser, mener vi er et svært aktuelt tema, som bør fremmes. Selv om vi har avdekket samtlige faktorer som kan bidra til dette, har vi gjennom forskningsprosessen sett flere elementer som bør tas i betraktning.

Da vi kun tar for oss problemstillingen i et lederperspektiv, og intervjuer ledere, ekskluderer vi medarbeidernes tanker om emnet. De ansattes oppfatning av hvordan ledelse utøves i organisasjonen vil også ha en betydning for deres atferd. Vi mener derfor at det vil være interessant i videre forskning, å se disse to perspektivene opp mot hverandre, og hvilke betydning dette totalt sett vil ha for organisasjonens atferd.

Vi har i denne forskningsoppgaven kun tatt for oss informanter i høyrisikobransjer, og vi mener det vil være interessant å se på hvilket syn ledere i andre bransjer har, for å sammenligne eventuelle forskjeller og likheter. Dette er også et perspektiv vi vil anbefale til videre forskning.

7.0 Litteraturliste

- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse verktøy og virkemidler*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Caponigro, Jeffrey R. 2001. *Kriseskolen – Lederens håndbok i krisehåndtering*. Hegnar Media AS
- Dyregrov, Atle. 2010. *Lederskap ved kriser og katastrofer*. 2.mars. Lesedato 6.mai 2012: <http://www.krisepsyk.no/Temasider/Arbeidsliv/ledelse.htm>
- FFDO 2007. *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Lesedato 7.mai 2012: <http://hogskolene.forsvaret.no/forsvarets-hogskole/biblioteket/militaredoktriner/Documents/FFOD.pdf>
- Forsvaret.2010. *Forsvarets årsrapport*. Lesedato 7.mai 2012: <http://forsvaret.no/arsrapport2010/Documents/forsvarets-arsrapport-2010.pdf>
- Giuliani, Rudolph W. 2002. *Leadership*. Sphere
- Gravdal, Tove. M. 2011. "Generalens forsvar". *Morgenbladet*, 1.april. Lesedato 24.mai 2012: http://morgenbladet.no/samfunn/2011/generalens_forsvar
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, Jørn- Gunnar og Jon Birger Berntsen. 2008. *Håndbok i beredskapsplanlegging og kriseledelse*. 2. utg. Oslo kommune
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap*. 1.utg. Cappelen Damm AS
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 6.opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Lov om Politiet. 2011. *Lov om ansvar og mål* (politiloven). Justis- og beredskapsdepartementet. Lesedato 5.mai 2012: <http://www.lovdatab.no/all/hl-19950804-053.html#map001>
- Moldjord, Christian, Hilmar Nordvik og Arve Gravråk. 2005. *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. 1.utg. Tapir Akademiske Forlag
- Myklemyr, Anita. 2012. "Viljestyrke kan trenes." *Ukeavisen Ledelse*, 30.mars.

Oksvold, Ronny og Celine Normann. 2011 "Emil (27): Etterhvert venner du deg til å bli skutt på". *TV2*, 9.november. Leserdato 15.mai 2012:

<http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/emil-27-etterhvert-venner-du-deg-til-aa-bli-skutt-paa-3632444.html>

Steinar, Kvale og Svend Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Vedlegg

Intervjuguider

Vedlegg 1

Intervjuguide - John Henrik Francke

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Hva er din stilling, og hvilke arbeidsoppgaver har du? *Vanlig arbeidsuke?*
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
3. Hva har du gjort tidligere?
4. Hva er din motivasjon for å jobbe i brann og redningsetaten?

Om organisasjonen og ledelsesfilosofi

5. Hvor stor er organisasjonen?-
-Hvordan er avdelingene bygget opp? leder per avdeling?
6. Har dere egen litteratur og manualer til bruk for ledere?
- Kan du fortelle om innholdet?
7. Hvordan form for ledelseskultur vil du si dere har i din organisasjon?
- Hva legger dere til grunn for lederskap? Ledelsesfilosofi?
8. Hver er din ledelsesfilosofi?
- Hva bygger du den på? Forklar.

Kriseledelse

I din bransje er det å håndtere kriser en sentral del.

9. Hvordan opplevde du å være Brigadesjef under 22.juli?
10. Hva vil du si var annerledes denne dagen ift. andre kriser?
11. Kan du beskrive hvordan du håndterte situasjonen?
- Fastsatt planverk? Hadde dere delegerte oppgaver på forhånd?
- Kommunikasjonen mellom deg og de ansatte?
- Bakgrunn for denne håndteringen
12. Krisesituasjoner krevet at man må ha evne til å ta raske beslutninger. Hva gjorde deg i stand til å ta beslutninger den dagen?
13. Hva krever dine ledere av deg som Brigadesjef i en slik situasjon?
14. Hva mener du kreves av en leder for å håndtere en slik situasjon? Forklar!
15. Hva forventer du av dine ansatte i en slik situasjon?
- Er dette fastsatt på forhånd? Kjenner alle sine oppgaver? Hvordan?
16. Hvordan forbereder du deg og dine ansatte på å håndtere en krise?
- Hvordan hjalp det håndteringen av 22.juli?

Ledelse i hverdagen

I din bransje stilles det store krav til ledere både i hverdag og i krise

17. Hvordan jobber dere i hverdagen for å mestre krisene?
18. Hvilke forskjeller er det å være Brigadesjef i en krise og i hverdagen?
19. Er du bevisst på din lederadferd i hverdagen ift. Hva er overførbart til en krise?

20. I forhold til utveksling av informasjon, hvilke rutiner har dere i brannvesenet?
 - *Har dere noe system for rapportering? Faste møter? Frekvens?*
 - *Hvis ja, vil du si at dette gjør dere bedre i stand til å takle utfordringer? Hvorfor?*

Det å ta beslutninger er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

21. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?
 - *Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?*
22. I forhold til å ta beslutninger, tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
23. Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser? Forklar!
24. Hvordan motiverer du dine ansatte?
25. Hva tror du motiverer dine ansatte til å gjøre jobben de gjør?
26. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
 - *I så tilfellet hva?*
27. Ser du på deg selv om et godt eksempel for dine ansatte?
 - *Ja, på hvilken måte?*
 - *Nei, hvorfor?*

I'm responsible

28. Du som leder, hva tenker du om uttrykket, "I'm responsible"?
 - *Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket?*
 - *Hva forventer du av dine ansatte?*
29. I forhold til dette, er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?
 - *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
30. Dere jobber jo i lag, hvordan vil du si dette påvirker samarbeid og relasjoner? *Utdyp!*
 - *Hva gjør du som lagleder for å styrke dette?*
31. Hva betyr lojalitet fra dine medarbeidere for deg?
 - *Hvordan jobber dere for å bygge opp tillit?*
32. Hvis en ansatt gjør en feil, hvordan håndterer du det?
33. I slike situasjoner, mener du dine medarbeidere fortjener å ha tvielen til gode?
34. Er du villig til å risikere din egen popularitet for dine ansatte?

Det kreves jo en enorm viljestyrke og løpe inn i regjeringskvartalet den 22.juli.

35. Hvor får du viljestyrken din fra?
36. Hvordan trener dere opp viljestyrke i deres organisasjon?
37. Hva tenker i forhold til at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?

Avslutningsvis

38. Har du noen tips til ledere i andre virksomheter for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Vedlegg 2

Intervjuguide – Arne Opperud

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Da dette kun er en bachelor oppgave håper vi det er greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Hvilke arbeidsoppgaver har du som sjef for krigsskolen? Typisk uke.
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen? Tidligere erfaring?
3. Hva er din motivasjon for å jobbe i forsvaret?

Om organisasjonen, kultur og ledelsesfilosofi

I de tre høyrisiko bransjene vi har lagt fokus på er det kun dere som har en formell lederutdanning, her med både praktisk og teoretisk tilnærming.

4. Kan du utdype mer om denne utdanningen?
 - *Hvordan har den utviklet seg over tid?*
 - *Hva er målet etter endt studiet?*
 - *Hva skal kjennetegne en leder som har tatt lederutdanning ved krigsskolen?*

Deres lederutdanning skal være krevende både akademisk, fysisk og mentalt.

5. Kan du forklare mer om hvordan dere jobber med de ulike områdene?
 - *Hvilken litteratur omhandlende ledelse benytter dere i undervisningen?*
 - *Kun forbeholdt Krigsskolen?*
 - *Har dere utarbeidet egne manualer for ledere i forsvaret? Innhold?*
 - *Refleksjon?*
6. På hvilken måte arbeider dere med personlig utvikling og faglig kunnskap og ferdigheter?
7. Hvilken kultur vil du si preger deres profesjon?
8. Hva ligger til grunn for deres ledelsesfilosofi?
 - *Hva med oppdragsbasert ledelse? Ansvar og mot?*
9. Hva er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på? Forklar.

Afghanistan og andre militære operasjoner

Rudolph Giuliani vektlegger viktigheten av lederskap i hverdagen for å være stand til å håndtere utfordringer og kriser. I de påfølgende spørsmålene er vi først og fremst interessert i din tid som sjef for den norske stabiliseringsstyrken i Afghanistan o.l.

10. Hvor lang tid hadde dere på å forberede dere før avreise til Afghanistan?
11. Hva brukte dere denne tiden til?
 - *Forklar. Hvordan trente dere? Hvilke planer la dere? Analyser?*
 - *Fokus på samarbeid og teambuilding?*
12. I hvilken grad er det viktig å trene på dømmekraft og selvinnsikt i forsvaret? *Hvorfor?*
 - *Evne til å ta beslutninger?*
13. Hvordan forberedte du deg og dine mentalt på det dere ville møte?

I Afghanistan

14. Hva var det første dere gjorde?
15. Kan du fortelle litt om tiden der? Hvilke utfordringer opplevde dere?
 - *Hvordan håndterte dere disse?*
 - *Hva mener du lå til grunn for at dere var i stand til å håndtere det?*
16. Var det spesielle situasjoner eller utfordringer som testet ditt lederskap? Hvordan?

17. Spesielt kritiske situasjoner krevet at man må ha evne til å ta raske beslutninger.
Hva gjorde deg i stand til å ta beslutninger under krevende omstendigheter?
- *Hadde dere trent på dette på forhånd?*
18. Hva forventer du av dine underordnede under krevende omstendigheter?
19. Hva mener du kreves av en leder for å lykkes med å håndtere krevende utfordringer og kriser?

Ledelse i hverdagen

20. Som leder generelt, hva tenker du om uttrykket, ”I’m responsible”?
- *Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket?*
- *Hva forventer du av dine ansatte?*
21. I hvilken grad er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?
- *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
- *Er dette noe dere trener på? Skape bevisstgjøring?*
22. Hvordan motiverer du dine underordnede?
23. Hva tror du motiverer de til å gjøre jobben de gjør?
24. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
25. Hvor viktig er **ansvarsglede** og **mestringsfølelse** i forsvaret? *Utdyp!*
26. På hvilken måte bidrar du som leder her?

Det å ta **beslutninger** er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

27. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?
- *Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?*
28. I forhold til å ta beslutninger, tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
29. Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser? Forklar!
30. Det sies at en stor prosent av beslutninger tas intuitivt. Hva tenker du om dette?
31. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er spesielt viktig i forsvaret? *Forklar.*
32. I hvilken grad påvirker erfaring her?

Dere påpeker at **tillit** må gjennomsyre en organisasjon i alt den foretar seg.

33. På hvilken måte jobber dere for å bygge opp tillit?
34. Hvis en ansatt gjør en feil eller tar feil beslutning hvordan håndterer du det?
35. I slike situasjoner, mener du dine medarbeidere fortjener å ha tvilen til gode?
36. Er du villig til å ta støytten for dine ansatte?

”Trening og utvikling av **viljestyrke** gjennomsyrer lederopplæringen i Forsvaret” uttaler du i en artikkel i Ukeavisen Ledelse denne våren.

37. Kan du forklare mer om dette?
38. Hvordan trener dere viljestyrke i fredstid?
39. Hva tenker du om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?

Avslutningsvis

40. Når du ser tilbake på din tid som leder, hvilke prinsipper for ledelse vil du si var overførbare fra fredstid til krise? Forklar.
41. Har du noen tips til ledere i sivil og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Vedlegg 3

Intervjuguide – Jon Pieter Flølo

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten og ledelsesfilosofi

Du er jo tidligere lensmann, men i 2007 ble du valgt til ny ordfører for Bamble kommune.

1. Kan du fortelle litt om jobben som ordfører og hva den består av?
- *Hva er dine ansvarsområder og hovedoppgaver?*
2. På hvilken måte tror du de ulike partiene mente at du var rett leder for jobben?
I høst ble du gjenvalgt til 4 nye år.
3. Hvordan føles det?
4. Hva er din motivasjon for å ta en slik lederstilling?
5. Hvilke elementer danner grunnlaget for ledelsesfilosofien i din organisasjon?
6. Hva er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på? *Forklar.*

Full city ulykken – Forberedelser, håndtering og kriseledelse

7. Hvordan var dere forberedt på å håndtere en slik situasjon?
8. Hvilke form for planer og ansvar er fastsatt?
9. Kan du beskrive hvordan dere håndterte situasjonen?
10. Hva forventes det av deg som ordfører i slike situasjoner?
11. Hva forventer du av dine ansatte i en slik situasjon?
12. Hvordan jobber du som leder for å være i stand til å ta raske og gode beslutninger når omstendighetene er krevende og tiden kort?
13. Hva mener du kreves av en leder for å håndtere en slik situasjon? *Forklar!*

Ledelse i hverdagen

Rudolph Giuliani vektlegger viktigheten av lederskap i hverdagen for å være stand til å håndtere utfordringer og kriser.

14. Når det gjelder utveksling av informasjon og kommunikasjon innad i din organisasjon(ikke FRP), hvilke rutiner har dere for dette?
- *System for rapportering, fastet møter, frekvens?*
- *Hvis ja, vil du si at dette gjør dere bedre i stand til å takle utfordringer? Hvorfor?*

Det å ta beslutninger er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

15. Hva baserte du dine beslutninger på i hverdagen?
- *Involverte du de ansatte i viktige beslutninger?*
16. I forhold til å ta beslutninger, tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
17. Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser? *Forklar!*
18. Det sies at en stor prosent av beslutninger tas basert på intuisjon. Hva tenker du om dette?
19. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er mest gunstig?
20. På hvilken måte påvirker erfaring her tror du?
21. Basert på din erfaring som leder, hva tenker du om uttrykket, ”I’m responsible”?
- *Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket? Hva forventer du av dine ansatte?*

22. I hvilken grad er du bevist på dine egne styrker og svakheter som leder?
- *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
- *Skape bevisstgjøring både for deg selv og dine ansatte på dette?*

Tillit er noe flere ledere i høyrisiko bransjer påpeker som viktig i en organisasjon i alt den foretar seg.

23. Hva tenker du om dette og hvordan jobbet du som leder for å bygge opp tillit?
24. Hvis en ansatt gjør en feil/tar feil beslutning hvordan håndterer du det?
25. I slike situasjoner, mener du dine medarbeidere fortjener å ha tvilen til gode?
26. Er du villig til å ta støytten for dine ansatte?

I forbindelse med sex-skandalen sier du til NRK at det må være ”rom for tilgivelse.”

27. Hva mener du med det uttrykket?

Som leder uansett bransje er **motivasjon** viktig.

28. Hvordan motiverte du dine underordnede?
29. Hva tror du motiverer dine ansatte til å gjøre jobben de gjør?
30. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
31. Ser du på deg selv som et godt eksempel?
32. Hvor viktig er **ansvarsglede** og **mestringsfølelse** både for deg og dine ansatte? *Utdyp!*
- *På hvilken måte bidrar du som leder her?*

Vi har lest at du hver mandag setter deg på servicetorget og er tilgjengelig for samfunnet.

31. Hva er tanken bak dette?
32. Hvordan tror du dette påvirker dine ansatte positivt?
33. På hvilken måte vil du være et godt eksempel for dine ansatte?

Viljestyrke handler om vår evne til å gjennomføre det vi har bestemt oss for, også når det krever innsats over tid og i spesielt krevende situasjoner.

34. På hvilken måte er viljestyrke viktig spesielt viktig for deg som leder?
35. På hvilken måte vil det å mestre et område føre til større selvkontroll på andre arenaer for deg?
36. Hva tenker du om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?
37. I hvilke situasjoner som ordfører føler du at din viljestyrke blir satt på prøve?

Avslutningsvis

38. Hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra hverdag til krise? *Forklar.*
39. Tror du vi har noe å lære av hvordan Forsvaret og Politiet jobber? I så tilfellet hva?
40. Hva tenker du for ledere er viktig å legge fokus på i hverdagen for bedre å være i stand til å håndtere kriser? *Utdyp.*

Vedlegg 4

Intervjuguide – Odin Johannessen

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Hvilke arbeidsoppgaver har du som sjef? *Hva består din hverdag av?*
2. Kan du fortelle litt om hva du har gjort tidligere?
3. Hva er din motivasjon for å jobbe i forsvaret?

Om organisasjonen, kultur og ledelsesfilosofi

4. Kan du fortelle litt om Brigade nord
 - *Organisering, antall soldater, hva dere driver med?*
 - *Hvordan form for øvelse osv.?*

Dere har jo både en praktisk og teoretisk tilnærming til trening, spesielt av ledere.

5. Hvordan jobber dere med dette i brigaden? Hva legger dere vekt på?
6. På hvilken måte arbeider dere med personlig utvikling og faglig kunnskap og ferdigheter?
7. Hvilken ledelseskultur vil du si preger deres profesjon?
8. Hva vil du si ligger til grunn for ledelsesfilosofien i forsvaret?
9. Hva med oppdragsbasert ledelse?
10. Kan du fortelle litt mer om de fire pilarene i oppdragsbasert ledelse og hvordan dere jobber med dem?
11. Hva er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på? Forklar.

Afghanistan, Bosnia Herzegovina og andre militære operasjoner

Rudolph Giuliani vektlegger viktigheten av lederskap i hverdagen for å være stand til å håndtere utfordringer og kriser. Påfølgende spørsmålene er utformet med tanke på din tid som leder for i Afghanistan og andre militære operasjoner du har tatt del i.

12. Hvordan dyktiggjør dere offiserer til oppdragsbasert ledelse?
13. Hvor lang tid hadde dere på å forberede dere før avreise til Afghanistan/Bosnia H.?
14. Hva brukte dere denne tiden til?
 - *Forklar. Hvordan reduserte dere usikkerheten? Trening, planer, analyser etc.*
15. Hvilke ting er essensielle å forberede og trene på forhånd for best å være i stand til å takle det dere har i vente?
 - *Evne til å ta beslutninger? Hvordan trene på dette?*
16. Hvordan forberedte du deg og dine mentalt på det dere ville møte?

I Afghanistan

17. Kan du fortelle litt om tiden der?
18. Hva var det første dere gjorde?
19. Hvilke utfordringer opplevde dere?
 - *Hvordan håndtere dere disse?*
 - *Hva mener du lå til grunn for at dere var i stand til å håndtere det?*
20. Var det spesielle situasjoner eller utfordringer som testet ditt lederskap? På hvilken måte?
21. Spesielt kritiske situasjoner krevet at man må ha evne til å ta raske beslutninger.
 - Hva gjorde deg i stand til å ta beslutninger under krevende omstendigheter?
 - *Hvordan trente dere på dette på forhånd?*
22. Hva mener du kreves av en leder for å lykkes med å håndtere krevende utfordringer og kriser?

Ledelse i hverdagen

23. Som leder generelt, hva tenker du om uttrykket, ”I’m responsible”?
- *Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket? Hva forventer du av dine ansatte?*
24. I hvilken grad er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?
- *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
- *Er dette noe dere trener på? Skape bevisstgjøring?*
25. Hvordan motiverer du dine underordnede?
26. Hva tror du motiverer de til å gjøre jobben de gjør?
27. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
28. Hvor viktig er **ansvarsglede** og **mestringsfølelse** i forsvaret? *Utdyp!*
29. På hvilken måte bidrar du som leder her?

Det å ta **beslutninger** er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

30. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?
- *Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?*
31. I forhold til å ta beslutninger, tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
32. Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser? Forklar!
33. Det sies at en stor prosent av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon. Hva tenker du om dette?
34. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er spesielt viktig i forsvaret? *Forklar.*
35. I hvilken grad påvirker erfaring her?

I ukeavisen skriver ledelse du at sjefen setter gjennom sitt lederskap an tonen.

36. Kan du forklare mer om dette?

Arne Opperud påpeker tidligere i samme føljetong at **tillit** må gjennomsyre en organisasjon i alt den foretar seg.

37. Hva tenker du om dette og hvordan jobber du som leder for å bygge opp tillit?
38. Hvis en ansatt gjør en feil eller tar feil beslutning hvordan håndterer du det?
39. I slike situasjoner, mener du dine medarbeidere fortjener å ha tvilen til gode?
40. Er du villig til å ta støytten for dine ansatte?

”Trening og utvikling av **viljestyrke** i forsvaret er viktig sier Arne Opperud.

41. Hva tenker du om dette?
42. Hvordan trener dere viljestyrke i fredstid?
43. Hva tenker du om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?
44. I hvilke situasjoner som sjef for krigsskolen føler du at din viljestyrke settes på prøve?

Avslutningsvis

45. Med tanke på din erfaring som leder, hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra fredstid til krise? *Forklar.*
46. Har du noen tips til ledere i sivil og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Vedlegg 5

Intervjuguide – Sverre Diesen

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Som tidligere forsvarssjef Hva var ditt ansvar og hva bestod dine arbeidsoppgaver av?
2. Hva har vært din motivasjon for å jobbe i forsvaret?

Om organisasjonen, kultur og ledelsesfilosofi

3. Kan du fortelle litt om din tid som leder i forsvaret?
4. Hvilken elementer vil du si former kulturen i deres profesjon?
- *Hva med ledelseskulturen?*
5. Hva utgjør forsvarets ledelsesfilosofi?
- *Oppdragsbasert ledelse, transformasjon etc.?*
6. Hva er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på? *Forklar.*

Odin Johannessen sier at lederen setter gjennom sitt lederskap an tonen.

7. På hvilken måte er du enig dette og hvordan setter du tonen?
8. På hvilken måte er det viktig for deg å lede andre til å lede seg selv?

Håndtering av kriser og militære operasjoner

Rudolph Giuliani som vektlegger viktigheten av lederskap i hverdagen for å være stand til å håndtere utfordringer og kriser. I de påfølgende spørsmålene er vi først og fremst interessert i din tid som leder i forhold til opplevde kriser og andre spesielt krevende militære operasjoner.

9. Hvordan jobbet dere i fredstid med å forberede dere på uventede kriser og militære operasjoner?
- *Herunder både teoretisk, praktisk og mentalt.*
- *Planverk, analyser osv.*
10. Hvordan jobbet du som leder for å være i stand til å ta raske og gode beslutninger når omstendighetene var krevende og tiden kort?
11. På hvilken måte jobbet dere i forsvaret med å sikre at soldatene er i stand til å vurdere og å ta egne beslutninger?
12. Hvordan forberedte du deg og dine mentalt på det dere ville møte?

Når krisen har inntruffet eller den militære operasjonen var i gang.

13. Hva er det første dere gjorde?
14. Var det spesielle situasjoner eller utfordringer som testet ditt lederskap? På hvilken måte?
15. Hva forventet og krevde dine medarbeidere og ledere av deg som forsvarssjef i slike omstendigheter?
16. Hva mener du kreves av en leder for å være i stand til å lykkes med å håndtere kriser og krevende situasjoner? *Forklar!*

Ledelse i hverdagen

17. Når det gjelder utveksling av informasjon og kommunikasjon innad i forsvaret, hvilke rutiner har dere for dette?
- *System for rapportering, faste møter, frekvens?*
- *Hvis ja, vil du si at dette gjør dere bedre i stand til å takle utfordringer? Hvorfor?*

18. Forberedelser.
19. Hvordan motiverer du dine underordnede?
20. Hva tror du motiverer de til å jobbe i forsvaret?
21. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
22. Hvor viktig er **ansvarsglede** og **mestringsfølelse** i forsvaret? *Utdyp!*
- På hvilken måte bidrar du som leder her?

Det å ta **beslutninger** er en viktig del av det å være leder, både i fredstid og i krise.

23. Hva baserte du dine beslutninger på i fredstid?
- *Involverte du de ansatte i viktige beslutninger?*
24. I forhold til å ta beslutninger, tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
25. Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser? *Forklar!*
26. Det sies at en stor prosent av beslutninger tas basert på intuisjon. Hva tenker du om dette?
27. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er spesielt viktig i forsvaret? *Forklar.*
28. På hvilken måte påvirker erfaring her?

29. Basert på din erfaring som leder, hva tenker du om uttrykket, ”I’m responsible”?
- *Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket? Hva forventer du av dine ansatte?*

Arne Opperud påpeker at det er viktig å være bevisst på egne styrker og svakheter uansett om du er leder eller soldat.

30. I hvilken grad er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?
- *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
- *Er dette noe dere trener på? Skape bevisstgjøring?*

Opperud påpeker også at **tillit** må gjennomsyre en organisasjon i alt den foretar seg.

31. Hva tenker du om dette og hvordan jobbet du som leder for å bygge opp tillit?
32. Hvis en ansatt gjorde en feil/tok feil beslutning hvordan håndterte du det?
33. I slike situasjoner, mener du dine medarbeidere fortjener å ha tvilen til gode?
34. Er du villig til å ta støyten for dine ansatte?

”Trening og utvikling av **viljestyrke** er spesielt viktig i forsvaret.

35. Hvordan syn har du på dette?
36. Hvordan trene dere viljestyrke i fredstid?
37. Hva tenker du om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?
38. I hvilke situasjoner som Forsvarssjef følte du at din viljestyrke ble satt på prøve?

Avslutningsvis

39. Med tanke på din erfaring som leder i forsvaret, hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra fredstid til krise? *Forklar.*
40. Har du noen tips til ledere i privat og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Vedlegg 6

Intervjuguide – Johan Fredriksen

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Kan du fortelle litt om din stilling og hva de ulike funksjonene innebærer?
- *hva er dine ansvarsområder og hovedoppgaver?*
2. Politiet har jo vært din eneste arbeidsgiver i alle år. Hvorfor det?
3. Hva vil du si er din motivasjon for å jobbe i politiet?

Organisasjon, kultur og ledelsesfilosofi

4. Hvor mange personer/avdelinger har du ansvar for i din posisjon?
5. Har dere egen litteratur og manualer til bruk for ledere?
- *Hvis ja, kan du fortelle litt om innholdet?*
- *Hvis nei, hvordan trener dere opp ledere?*
6. Hvordan form for ledelseskultur vil du si dere har i din profesjon?- *Ledelsesfilosofi?*
7. Hver er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på? Forklar.
8. Hva har du tatt med deg fra din tid som leder i beredskapstroppen og inn i den lederstillingen du har i dag?

De andre informantene våre har påpekt at noe som er spesielt for ”høyrisiko bransjene” er kulturen som bygges internt, herunder følelsen av tilhørighet og identitet.

9. Hva tenker du om dette? *Utdyp!*

Håndtering av krevende omstendigheter og kriser

10. I 2010 var du ansvarlig for sikkerheten til Obama da han gjestet Norge. Hvordan var det å få ansvar for en slik oppgave?
11. Dette var jo en planlagt begivenhet, men hvor det meste kunne gått galt. Hvordan brukte dere tiden på å forberede dere på forhånd?
12. Du har i etterkant sagt at ” *det som er viktig er funksjonene. Den dagen man organiserer seg ut fra enkeltpersoner er man veldig sårbar*”. Forklar mer om dette?
13. Du har også vært veldig bestemt på å flytte fokuset vekk fra deg selv og fremheve de ansatte rundt deg. Hvorfor det?
14. 22.juli skapte også store utfordringer for politiet. Slik vi forstår var du en frontfigur den første hektiske tiden. Hvordan opplevde du å være leder i en slik situasjon?
15. Kan du beskrive hvordan du og dine ansatte håndterte situasjonen?
16. Krisesituasjoner krevet at man må ha evne til å ta raske beslutninger. Hva gjorde deg i stand til å ta de rette beslutninger denne dagen?
- *Er dette noe dere trener på, på forhånd?*
17. Var det spesielle situasjoner eller utfordringer som testet ditt lederskap? Hvordan?
18. Hva krever dine ledere av deg i din stilling i en slik situasjon?
19. Hva mener du kreves av en leder for å være i stand til å lykkes med å håndtere kriser?
Forklar!

Ledelse i hverdagen

Rudolph Giuliani vektlegger viktigheten av lederskap i hverdagen. I de påfølgende spørsmålene er vi interessert i hvordan du som leder i din stilling arbeider i det daglige.

20. Når det gjelder utveksling av informasjon og kommunikasjon innad i politiet, hvilke rutiner har dere for dette?
- *System for rapportering, fastet møter, frekvens? Bedre i stand til å takle utfordringer?*
21. Som leder, hvor mye vekt legger du på viktigheten av forberedelser, selv for de små tingene?
22. Hvordan motiverer du dine underordnede?
23. Hva tror du motiverer de til å gjøre jobben de gjør?
24. Hva tenker du som leder om uttrykket, "**I'm responsible**"?
- *Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket? Hva forventer du av dine ansatte?*
25. I hvilken grad er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?
- *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
 - *Viktig med bevisstgjøring her?*

Du sier i en artikkel at "*jobben min går ut på å styre mange andre og gjøre dem gode.*"

26. Kan du forklare mer om dette?

Det å ta **beslutninger** er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

27. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?
- *Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?*
28. I forhold til å ta beslutninger, tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
29. Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser? Forklar!
30. En stor prosent av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon. Hva tenker du om dette?
31. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er spesielt gunstig? *Forklar.*

Tillit som gjennomsyrrer en organisasjon i alt den foretar seg er en avgjørende faktor i mange organisasjoner.

32. Hvordan jobber du som leder for å bygge opp tillit med dine ansatte?
33. Hvis en ansatt gjør en feil eller tar feil beslutning hvordan håndterer du det?
34. Er du villig til å ta støytten for dine ansatte?

Thor Langlie, sa i går at han har som prinsipp at han ikke sender noen inn et sted han ikke ville vært selv. Hva tenker du om dette?

35. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
36. Hvor viktig er **ansvars glede** og **mestringsfølelse** i politiet? *Utdyp!*
37. På hvilken måte bidrar du som leder her?

"Trening og utvikling av **viljestyrke** er viktig" sier sjef for Krigsskolen, Arne Opperud.

38. Hva tenker du om dette? Hvordan trener dere viljestyrke i hverdagen?
39. Hva tenker du om påstanden at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?
40. I hvilke situasjoner som leder føler du at din viljestyrke settes på prøve?

Avslutningsvis

41. Med tanke på din erfaring som leder, hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra hverdag til krise? *Forklar.*
42. Har du noen tips til ledere i sivil og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Vedlegg 7

Intervjuguide- Herbert Francke

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak slettes etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

41. Hva består din stilling som administrerende direktør for NCM av?
42. Hva var bakgrunnen for at dere startet opp NCM?
43. Hva er din motivasjon for å jobbe med sikkerhet, beredskap og kriseledelse?

Organisasjonen

1. Hvem er NCM sine kunder?

Dere jobber med å styrke kundenes evne til å håndtere beredskaps- og krisesituasjoner gjennom rådgivning, kursvirksomhet og øvelser.

2. Hvordan dere jobber med de ulike områdene?

På deres hjemmeside påpeker dere at dere gjør kundene robuste slik at kriser unngås.

3. Hvordan jobber dere med dette og hva vektlegger dere her?
4. På hvilken måte er det en fordel at dere besitter kompetanse fra høyrisiko bransjer?
5. Er det noen felleselementer i disse profesjonene som er inkl. i deres tjenester?

Ledelsesfilosofi og kultur

6. I deres kursing av ledere, hva legger dere vekt på? - *Praktisk vs. Teoretisk?*
7. På hvilken måte mener du at ledere må være bevisst på sitt valg av lederskap?
8. Prinsipper for lederskap NCM mener ledere bør benytte for å håndtere både mindre utfordringer og kriser?

De andre informantene våre har påpekt viktigheten av kulturen som bygges internt i hverdagen, herunder følelsen av tilhørighet og identitet.

9. Hvilke tanker gjør du deg om dette?

Krisehandtering

Det sies at lederen ikke dømmes for krisen, men hvordan de håndterer den og at ansvaret hviler på deres skuldre.

10. Hvordan trener dere bedrifter på å være forberedt på og i stand til å håndtere kriser?
- *Hvilke verktøy benytter dere? Hva legger dere vekt på?*
11. Krisesituasjoner krever evnen til å ta raske og gode beslutninger.
-*Hvordan jobber dere med dette?*

Å være i stand til å håndtere kriser handler også mentalt forberedt.

12. Hvorfor er dette viktig og på hvilken måte jobber dere med det?
13. Hva mener du kreves av en leder for å lykkes med å håndtere krisesituasjoner?

Ledelse i hverdagen

Rudolph Giuliani mener at grunnlaget legges i hverdagen og at det visse prinsipper for ledelse som er overførbare fra hverdag til krise. Harvard Kennedy School sier at ledere som forbereder seg i dag på morgendagens utfordringer er bedre i stand til å håndtere kriser og at grunnlaget må legges i det daglige for å skape en robust organisasjon. I den neste delen av

intervjuet vil vi ta for oss konkrete elementer omhandlende lederskap i hverdagen sett fra ditt perspektiv.

14. På hvilken måte mener du det er viktig for ledere og mellomledere å ha faste møter?
- *Her med tanke på informasjon, kommunikasjon, takhøyde og rutiner.*
15. Hvorfor er det viktig å stille krav til sine ansatte om grundige forberedelser selv til de mindre tingene?

Det å ta **beslutninger** er en del av alle lederes hverdag.

16. Hvordan bør ledere jobbe i det daglige for å ta gode beslutningene?
17. På hvilken måte tror du det er viktig å inkludere andre ansatte når beslutninger skal tas?
18. Er det viktig at ledere tør å være ærlig når de ikke vet svaret? *Hvorfor?*
19. Det sies at en stor prosent av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon, Hva tenker du om dette?
20. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er gunstig? *Forklar.*

Giuliani- **"I'm responsible"**.

21. Hva tenker du om dette uttrykket for ledere?
22. På hvilken måte er det viktig er at sjefen gjennom sitt lederskap setter an tonen?
23. På hvilken måte er det viktig at ledere er bevist på sine egne styrker og svakheter?

Johan Fredriksen sier at *"jobben min går ut på å styre mange andre og gjøre dem gode."*

24. Hvilke tanker gjør du deg om det?
25. På hvilken måte er det viktig at ledere leder sine ansatte til å lede seg selv i hverdagen, her med tanke på å være i stand til å håndtere kriser når det først inntreffer? *Forklar.*

Tillit må gjennomsyre en organisasjon i alt den foretar seg- Arne Opperud.

26. Hvordan mener du ledere bør jobbe i det daglige for å bygge opp tillit med sine ansatte?
27. Hvis en ansatt gjør en feil eller tar feil beslutning hvordan bør ledere håndtere dette?
28. Tror du det er viktig at ledere er villig til å ta støytten for sine ansatte? *Hvorfor?*

Thor Langlie *"Har som prinsipp å ikke sender noen inn et sted jeg ikke ville vært selv."*

29. Hvilken påvirkning mener du det har at ledere ikke spør sine ansatte om å gjøre noe de ikke er villig til å gjøre selv?
30. Hvorfor er **ansvarsglede** og **mestringsfølelse** viktig både i hverdag og krise? *Utdyp!*
31. På hvilken måte kan ledere bidra her?
32. **Viljestyrke** får mye oppmerksomhet i høy risiko bransjer, men hva med næringslivet?
33. Hvordan mener du at ledere bør trene både seg selv og sine ansatte på dette?
34. Hva tenker du om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner i visse situasjoner?

Avslutningsvis:

35. Hva tenker du om at det må være en konsistens i hvordan ledere utøver lederskap i hverdag og krise?
36. Hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra hverdag til krise? *Forklar.*
37. Har du noen konkrete tips til ledere i sivil og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Vedlegg 8

Intervjuguide- Jarle Gustavsen

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn?
2. Hva er din stilling i dag, og hvilke ansvar og arbeidsoppgaver har du?
3. Hva er din motivasjon for å jobbe i Brann- og redningsetaten?

Organisasjon, kultur og ledelsesfilosofi

4. Hvorfor form for opplæring har dere av ledere?
 - Har dere egen litteratur og manualer til bruk for ledere?
 - *I så fall, kan du fortelle litt om innholdet?*
5. Hva legges det vekt på i utøvelse lederskap i brann- og redningsetaten?
6. Hvordan form for ledelsesfilosofi vil du si dere har i din organisasjon?
 - *Hva legger dere til grunn for lederskap? Ledelsesfilosofi?*

De andre intervjuobjektene våre har påpekt at noe som er spesielt for ”høyrisiko bransjene” er kulturen som bygges internt, herunder følelsen av tilhørighet og identitet.

7. Hva tenker du om dette? *Utdyp!*

Kriseledelse; Forberedelser, håndtering og lederskap

I de påfølgende spørsmålene er vi interessert hvordan dere jobber med forberedelser til når dere må rykke ut og hvordan du som leder og dine ansatte håndterer kriser.

8. Hvordan jobber dere med å være best mulig praktisk forberedt på å håndtere kriser?
 - *ROS analyser, planverk, trening?*
9. Hvordan forbereder du deg og dine ansatte mentalt på å håndtere kriser?
10. Krisesituasjoner krevet at man må ha evne til å ta raske og gode beslutninger. Hva gjør deg i stand til å ta de rette beslutninger i slike situasjoner?
 - *Er dette noe dere trener på, på forhånd?*
11. Har det vært spesielle situasjoner eller utfordringer som testet ditt lederskap?
 - *På hvilken måte?*
12. Hva krever dine ledere av deg i din stilling i håndtering av kritiske situasjoner?
13. Hva mener du kreves av en leder for å være i stand til å lykkes med å håndtere kriser?
 - *Forklar!*

Ledelse i hverdagen

I din bransje vet vi det stilles store krav til ledere både i hverdag og kriser. I de påfølgende spørsmålene er vi interessert i hvordan du som leder i din stilling arbeider i det daglige utenom de praktiske forberedelsene rundt håndtering av kriser.

14. Hva tenker du om at det må være en konsistens i hvordan ledere utøver lederskap i hverdag og krise? *Utdyp!*
15. I forhold til utveksling av informasjon, hvilke rutiner har dere i brannvesenet?
 - *Har dere noe system for rapportering? Faste møter? Frekvens*
 - *Hvis ja, vil du si at dette gjør dere bedre i stand til å takle utfordringer? Hvorfor?*
16. Hvordan motiverer du dine?
17. Hva tror du motiverer dine ansatte til å gjøre jobben de gjør?
18. Hvor viktig er ansvarsglede og mestringsfølelse? *Utdyp!*

19. På hvilken måte bidrar du som leder her?

Det å ta **beslutninger** er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

20. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?
21. Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?
22. Tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
23. Det sies at en stor prosent av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon. Hva tenker du om dette?
24. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er viktig i deres arbeid? *Forklar.*
25. I hvilken grad påvirker erfaring her?

26. Som leder hva tenker du om uttrykket, ”**I’m responsible**”?
27. *Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket? Hva forventer du av dine ansatte?*
28. I hvilken grad er du bevist på dine egne styrker og svakheter som leder?
 - *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
 - *Er dette noe dere trener på? Skape bevisstgjøring?*
29. Dere jobber jo i lag, hvordan vil du si dette påvirker samarbeid og relasjoner? *Utdyp!*
 - *Hva gjør du som leder for å styrke dette?*

Flere av våre intervjuobjekter har påpekt at det er særdeles viktig at **tillit** gjennomsyrrer en organisasjon i alt den foretar seg.

30. Hvordan jobber du som leder for å bygge opp tillit?
31. Hvis en ansatt gjør en feil, hvordan håndterer du det?
32. I slike situasjoner, mener du dine medarbeidere fortjener å ha tvilen til gode?
33. Er du villig til å ta støytten for dine ansatte?

Deres bransje krever at dere er i stand til å løpe inn i kritiske situasjoner de fleste andre løper vekk fra. Hvor får du din **viljestyrke** fra?

34. Hvordan trener dere opp viljestyrke i deres organisasjon?
35. Hva tenker du om påstanden at viljestyrke kan veie tyngre enn evner i visse situasjoner?
36. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
 - *I så tilfellet hva?*
37. Ser du på deg selv om et godt eksempel for dine ansatte?
 - *Ja, på hvilken måte?*
 - *Nei, hvorfor?*

Avslutningsvis

38. Hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra hverdag til krise? *Forklar.*
39. Har du noen konkrete tips til ledere i sivil og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Vedlegg 9

Intervjuguide – Jon Birger Berntsen

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Kan du fortelle litt om din stilling og hva de ulike funksjonene innebærer?
- hva er dine ansvarsområder og hovedoppgaver?
2. Hva er din motivasjon for å jobbe med sikkerhet, beredskap og kriseledelse?
3. På hvilken måte tror du det er en fordel at du besitter kompetanse fra forsvar og politi?
4. Hva er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på? Forklar.
5. Hva har du tatt med deg fra din tid som leder i beredskapstroppen?

Organisasjon og prioriterings områder

Beredskapsetaten jobber jo med at kommunens beredskapsmessige plikter blir ivaretatt.

6. Hvordan jobber dere med dette?

Helhetlig risikostyring, Risiko- og sårbarhetsanalyser og Krisehåndteringsplaner.

7. Hvordan jobber dere med dette og hva vektlegger dere innenfor hvert felt?
8. Som en del av vår teori om kriseledelse tar vi for oss Beredskapshåndboken for Oslo Kommune, brukes den hos dere?
- Hvordan brukes den?
- Eventuelt bruke/ forankret hos andre ledere i kommunen?
9. Er det noen felleselementer i brann, politi og forsvar som dere har tatt med inn i deres tjenester?

Sentralt i arbeidet er å få beredskapstenkingen inn som en naturlig del av den daglige driften i alle kommunens virksomheter.

10. Hvordan jobber dere med det?

De andre informantene våre har påpekt at noe som er spesielt for ”høy risiko bransjene” er kulturen som bygges internt, herunder følelsen av tilhørighet og identitet.

11. Hva tenker du om dette? *Utdyp!*

Håndtering av krevende omstendigheter og kriser

22.juli var du på ferie i Frankrike når du fikk en telefon fra fungerende beredskapssjef.

12. Kan du fortelle litt om hendelsesforløpet etter dette?
13. Hvordan hadde beredskapsetaten brukt tiden før 22.juli på å forberede dere på mulige terrorangrep?
14. Kan du beskrive hvordan du og dine ansatte håndterte situasjonen?
15. Krisesituasjoner krevet at man må ha evne til å ta raske beslutninger. Hva gjør deg i stand til å ta de rette beslutningene i slike situasjoner?

Gjennom din tid som leder,

16. Har det vært spesielle situasjoner eller utfordringer som testet ditt lederskap? På hvilken måte?
17. Hvordan opplevde du å være leder i en slik situasjon?- *Trener på, på forhånd?*
18. Hva mener du kreves av en leder for å være i stand til å lykkes med å håndtere kriser?
Forklar!

Ledelse i hverdagen

Rudolph Giuliani vektlegger viktigheten av lederskap i hverdagen for å være stand til å håndtere utfordringer og kriser. I de påfølgende spørsmålene er vi interessert i hvordan du som leder i din stilling arbeider i det daglige.

19. Når det gjelder utveksling av informasjon og kommunikasjon innad i beredskapssetaten, hvilke rutiner har dere for dette?
 - System for rapportering, fastet møter, frekvens? Bedre i stand til å takle utfordringer?
20. Som leder, hvor mye vekt legger du på forberedelser, selv for de små tingene?
21. Hvordan motiverer du dine underordnede?
22. Hva tror du motiverer de til å gjøre jobben de gjør?

Thor Langlie sa at han har som prinsipp at han ikke sender noen inn et sted han ikke ville vært selv. Hva tenker du om dette?

23. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?
24. Hvor tenker du i forhold til **ansvarslede** og **mestringsfølelse**? Utdyp!
25. På hvilken måte bidrar du som leder her?

26. Hva tenker du som leder om uttrykket, ”**I’m responsible**”?
 - Hva forventer du av deg selv ift. Dette uttrykket? Hva forventer du av dine ansatte?
27. I hvilken grad er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?
 - Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter? Viktig med bevisstgjøring her?

Det å ta **beslutninger** er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

28. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?
 - Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?
29. I forhold til å ta beslutninger, tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
30. Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser? Forklar!
31. En stor prosent av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon. Hva tenker du om dette?
32. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er spesielt gunstig? Forklar.

Tillit som gjennomsyrrer en organisasjon i alt den foretar seg er en avgjørende faktor i mange organisasjoner.

33. Hvordan jobber du som leder for å bygge opp tillit med dine ansatte?
34. Hvis en ansatt gjør en feil eller tar feil beslutning hvordan håndterer du det?
35. Er du villig til å ta støytten for dine ansatte?

”Trening og utvikling av **viljestyrke** er viktig” sier sjef for Krigsskolen, Arne Opperud.

36. Hva tenker du om dette i forhold til din tid i forsvaret?
37. Hva tenker du om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?
38. I hvilke situasjoner som leder føler du at din viljestyrke settes på prøve?

Avslutningsvis

39. Hva tenker du om at det må være en konsistens i hvordan ledere utøver lederskap i hverdag og krise?
 - Hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra hverdag til krise? Forklar.
40. Har du noen konkrete tips til ledere i sivil og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? Utdyp.

Vedlegg 10

Intervjuguide – Oddbjørn Mjølhus

Innledning

- Om oss
- Fortell kort om oppgaven(hensikt/formål)
- Båndopptaker – opptak sletter etter at oppgaven er vurdert
- Greit at vi bruker fullt navn og stilling i oppgaven?
- Tid til disposisjon - ca. 1.time

Om informanten

1. Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn?
2. Hva er din stilling i dag, og hvilke ansvar og arbeidsoppgaver har du?
- *Antall personer/avdelinger du har ansvar for?*
3. Hva er din motivasjon for å jobbe i politiet?

Organisasjon, kultur og ledelsesfilosofi

4. Hvorfor form for opplæring har dere av ledere i Politiet?
- *Har dere egen litteratur og manualer til bruk for ledere?*
- *I så fall, kan du fortelle litt om innholdet?*
5. Hvilke elementer utgjør ledelsesfilosofien i Politiet?
- *Hva legger dere vekt på og leder etter?*
6. Hver er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på? Forklar.

De andre intervjuobjektene våre har påpekt at noe som er spesielt for ”høyrisiko bransjene” er kulturen som bygges internt, herunder følelsen av tilhørighet og identitet.

6. Hva tenker du om dette? *Utdyp!*

Kriseledelse; Forberedelser, håndtering og lederskap

I de påfølgende spørsmålene er vi interessert hvordan dere jobber med beredskap og krisehåndtering, og hvordan du som leder og dine ansatte håndterer kriser.

7. Hvordan mener du man må arbeide for å være best mulig praktisk forberedt på å håndtere kriser? - *ROS analyser, planverk, trening?*
8. Johan Fredriksen understrekte her viktigheten av dette med å organisere ut fra funksjoner og ikke enkeltpersoner. Hva tenker du om dette?
9. På hvilken måte mener du det er viktig å være mentalt forberedt på å håndtere kriser?
10. Krisesituasjoner krevet at man må ha evne til å ta raske og gode beslutninger. Hva mener du må til for å være i stand til å ta de rette beslutninger i slike situasjoner?
- *Er dette noe dere trener på, på forhånd?*
11. Kan du fortelle litt om det har vært spesielt krevende eller kritiske situasjoner som har testet ditt lederskap? På hvilken måte?
- *Hvordan håndterte du dette?*
12. Hva mener du kreves av en leder for å være i stand til å lykkes med å håndtere kriser?
Forklar!

Ledelse i hverdagen

Rudolph Giuliani vektlegger viktigheten av lederskap i hverdagen for å være stand til å håndtere utfordringer og kriser. I de påfølgende spørsmålene er vi interessert i hvordan ledere arbeider i det daglige med å skape en robust organisasjon.

13. Når det gjelder utveksling av informasjon og kommunikasjon innad i din avdeling og generelt i politiet, hvilke rutiner har dere for dette?
- *System for rapportering, faste møter, frekvens? Bedre i stand til å takle utfordringer?*
14. På hvilken måte tror du det er viktig/ikke viktig å legge vekt på og forvente forberedelser, selv for de små tingene i det daglige?

- *Hvordan tror du dette har en påvirkning på de ansattes tankegang?*
- 15. Hvordan motiverer du?
- 16. Hva tror du motiverer de innenfor din avdelingen til å gjøre jobben de gjør?
- 17. Hvor viktig er ansvarsglede og mestringsfølelse i politiet? *Utdyp!*
- *På hvilken måte bidrar du som leder her?*

”I’m responsible”?

- 18. Hvorfor tror du det er viktig at ledere tar ansvar for hva som skjer på sin vakt?
- 19. Hva forventer du av deg selv ift. dette med å se på deg selv om ansvarlig?
 - *Hva forventer du av dine ansatte ift. dette?*
- 20. I hvilken grad er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?
 - *Utdyp. Hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter?*
- 21. Hvorfor er det viktig at man er bevisst på sine egne svakheter?

Det å ta **beslutninger** er en viktig del av det å være leder, både i hverdag og i krise.

- 22. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?
 - *Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?*
- 23. Tør du å være ærlig når du ikke vet svaret?
- 24. En stor prosent av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon. _Hva tenker du om dette?
- 25. På hvilken måte vil du si evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når beslutninger skal tas er spesielt gunstig? *Forklar.*

Johan Fredriksen sier at ”*jobben min går ut på å styre mange andre og gjøre dem gode.*”

- 26. Hvilke tanker gjør du deg om dette?

Tillit som gjennomsyrrer en organisasjon i alt den foretar seg er en avgjørende faktor i mange organisasjoner, noe de fleste av våre intervju kandidater understreker.

- 27. Hvordan mener du ledere må jobbe for å bygge opp tillit med sine ansatte?
- 28. Hvis en ansatt gjør en feil eller tar feil beslutning hvordan håndterer du det?
- 29. Er du villig til å ta støyten for dine ansatte?
- 30. Thor Langlie har uttalt at «*han har som prinsipp at han ikke sender noen inn et sted han ikke ville vært selv.*» Hva tenker du om dette?
- 31. Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv? *Hvorfor?*

Trening og utvikling av **viljestyrke** sies å være spesielt viktig for ledere.

- 32. Hva tenker du om dette? – *Trener dere på viljestyrke?*
- 33. Hva tenker du om at viljestyrke kan veie tyngre enn evner?
- 34. I hvilke situasjoner som leder føler du at din viljestyrke settes på prøve?

Avslutningsvis

- 35. Hva tenker du om at det må være en konsistens i hvordan ledere utøver lederskap i hverdag og krise?
- 36. Hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra hverdag til krise? *Forklar.*
- 37. Har du noen konkrete tips til ledere i sivil og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for å være i stand til å håndtere en krise? *Utdyp.*

Kodeskjemaer

Vedlegg 11

Kodeskjema

	FØRANALYSE
Informanter	<i>Forberedelser, Hva kreves av en leder, Konsistent i lederskap</i>
J. H. Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Kurser, trener, seminarer, case trening, instruksjoner, ROS analyser er grunnmur - Evaluere hendelser - Omsorg, åpen kommunikasjon - Få oversikt - Lydhør for endring, endringsvillig, litt ydmyk
Opprud	<ul style="list-style-type: none"> - Trener, arbeider med forberedelse, mental forberedelser ved å sette det på dagsorden - Refleksjon over egen handling, metodisk tilnærming - Kjent på egen redsel og frykt - Tydelig lederskap, synlig og tilstede - Kommunisere effektivt, sørg for at de ansatte er i stand, vise omsorg - Forstå kontekst - Følgerskap – ”Og det at man evner å få de du skal lede med deg.” - Konsistens – samme lederskap, samme tilnærming, samme ledelsesfilosofi, samme person - ”Å drive ledelse, det er jo øyeblikkets kunst. Det skjer i nuet. Også er det slik at det ligger en masse forventninger hos de du leder”
Flølo	<ul style="list-style-type: none"> - Beredskapsplaner forankret, øvelser, risiko og sårbarhetsanalyser, evaluere ved rapportering - Synlig, i front, tilgjengelig, endringsvillig, handlingskraftig, beslutning - Omsorg, være der for alle, inkluderende, kommunisere troverdig og oppriktig - Konsistens
Johannessen	<ul style="list-style-type: none"> - Planlegger, øver, trening - Håndtere egen frykt, ufarliggjøre, normalisere - Tydelig lederskap, Synlig i front - Vurdere situasjonen - Konsistens/følgerskap – ”Jeg tror ikke man kan trene seg på flere typer lederskap”, skal du få med deg folkene dine når det virkelig gjelder må de se at sjefen er den sammen
Diesen	<ul style="list-style-type: none"> - Trener, planverk, øvelser, mental beredskap, erfaringslæring, evne til beslutning - Omsorg, tilstede for soldatene - Konsistens – problemer må løses på samme nivå hvis det blir en krise
Fredriksen	<ul style="list-style-type: none"> - Planverk, ROS analyse er plattform, oppdatert trusselbilde - Tydelig, ydmykhet, ærlig kommunikasjon, god vurderingsevne - Konsistens - ”ikke kan se at det er noen prinsipper i fredstid som ikke lar seg overføre til krise”. Prinsipper identifiseres i hverdagen, har overføringsverdi, gjøres likt, forankres
H. Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Kurser i Risiko analyser, table top (scenario)trening, individuelt planverk, evaluering av øvelser, - Omsorg, beslutning - Konsistens - prinsipper for ledelse brukes i krise og i normal situasjon, akkurat like tydelig
Gustavsen	<ul style="list-style-type: none"> - Trener, øver, evaluere hendelser og seg selv - Være i front, tydelig, åpen, viser hensyn og omsorg, inkluderende - Konsistens - Jarle Gustavsen er den samme i krig og fred, ”endrer du deg som person så vil det skape uro blant dine medarbeidere”.
Berntsen	<ul style="list-style-type: none"> - Trener, øver, ROS analyser, scenario, beredskapsplanverk, kjent og forankret, evaluere hendelser og øvelser - ”The planning is nothing, planning is everything” - Åpen, takhøyde - Konsistens – kjenne deg igjen som leder og person ”endrer du deg som person så vil det skape uro blant dine medarbeidere”.
Mjøhus	<ul style="list-style-type: none"> - Øvelser, scenariotrening, mental forberedelse, Erfaringsbasert læring, evaluere situasjoner og en selv - Evne å få situasjonsbilde, tilgjengelighet, omsorg, Kjenne ansvarsområdet - Konsistent – ”lederskap i hverdagen, faglig trygghet, kompetanse i hverdagen gir også gode forutsetninger

FAKTOR 1: BEVISSTHET	
Informanter	<i>Bevisst på seg selv, trygg, lære av egne feil, kjenne styrker og svakheter, tilstedeværelse –forholde seg til realiteter, ledelseslogikker, lede andre til å lede seg selv, utvikle seg selv og ansatte.</i>
J. H Francke	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Refleksjonsnotat: Fremstår som både bevisst, trygg og reflektert over eget lederskap.</i> - <i>Åpenhet, lytte, refleksjon, endringsvillig, ydmyk, tilbakemeldinger</i> - <i>Bevisst på egen styrker og svakheter</i> - <i>Evne til å høste negative erfaringer – lære av egne feil</i> - <i>Det vil være en illusjon å tro du er best på alt. ”Du er nødt for å bruke de ressursene, de menneskene som har fagkompetanse på de forskjellige områdene.</i> - <i>Må man jo være villig til å kurse seg selv og. Lese, gå på kurs, påfyll</i> - <i>Lytte til det folk sier, de vil fortelle deg no. Du stopper opp og tar to minutter med de.</i> - <i>Jeg er hvert fall veldig sann oppmerksom på at når vi har hatt store hendelser, store branner, som har gått, og det har vært 20 kuldegrader og folk er våte, å være litt oppmuntrende og gi litt gode tilbakemeldinger.</i> - <i>Bryr seg om de ansatte, opptatt av hvordan de har det, inkludere, forstår de</i>
Opperud	<p><i>Refleksjonsnotat: Fremstår som svært bevisst, reflektert, trygg på seg selv</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Bevisst på egen styrker og svakheter</i> - <i>Tilbakemelding, ydmyk, refleksjon, være tilstede,</i> - <i>Du må ha kjent på egen redsel og frykt, og kunne håndtere det. – For å forstå andre</i> - <i>Også gjelder det på en måte å lære av de feila, og prøve å gjør deg bedre.</i> - <i>Forholde seg til virkeligheten: Dette med å drive ledelse, det er jo øyeblikkets kunst. Det skjer i nuet...du må være tilstede nå.</i> - <i>Her og nå som gjelder, og det å lede andre. Være tilstede. Være leder i nuet. Synlig. Tydelig</i> - <i>Bruke tid med de ansatte, bli kjent med de, bryr seg, vise omsorg</i> - <i>Og det at man evner å få de du skal lede med deg - mot et felles mål</i> - <i>Utvikle seg selv: Kurs og læring, tilbakemelding, refleksjon og erfaringsoverføring.</i>
Flølo	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Refleksjonsnotat: Fremstår som svært reflektert og bevisst over eget lederskap, trygg i sin rolle, og tydelig bevisst på styrker og svakheter.</i> - <i>Inkluderende, er god til å lytte, endringsvillig.</i> - <i>Du må ha tru på egen ferdighet. Og det gjelder overalt i livet, du må ha tru på egen ferdighet, du må ha tru på å kunne håndtere det.</i> - <i>Lære av egne feil- tilbakemelding er viktig</i> - <i>Tilgjengelig – være tilstede - være synlig hver dag. - Tilstedeværelse</i> - <i>Vise interesse for ansatte, bry seg, omsorg, medmenneskelighet,</i> - <i>Og at du har kunnskap om de ansattes hverdag. Du må vite hva de driver med. – Skaper tillit.</i> - <i>skape entusiasme blant de ansatte og du må skape en forståelse for at det er dit vi vil</i>
Johannessen	<p><i>Refleksjonsnotat: Fremstår som meget reflektert og bevisst over eget lederskap. Tydelig og trygg i sin rolle, og bevisst på seg selv.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Jeg jobbet veldig mye med den ledelsesmessige bevisstgjøringen min det er noe jeg har med meg hele tiden og jobber med hele tiden. – Viktig å ha et bevisst forhold til eget lederskap</i> - <i>Tilbakemelding, refleksjon, ydmykhet</i> - <i>Være ærlig om det for sjefen kan ikke være best på alt.</i> - <i>Og at man er blitt bevisst på at det å lede, det er faktisk noe som krever noe av en ...man må tenke på det som en som en del av hele, og da er det å lede noe som man må ha et helt bevisst forhold til.</i> - <i>For hvis du bruker kompetansen så er du med å utvikle den hele tiden.</i> - <i>Alle mennesker er forskjellige og har forskjellige behov, mål og kunnskap. Men erkjenne det at ledelse handler stort sett om lagarbeid. Og da bør man kanskje vite lite grann om hva som motiverer. Lære de du</i>

	<p><i>leder å kjenne litte granne.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Må bli kjent med de ansatte, snakke med de, spørre, kjenne deres kompetanse, hvordan de har det - Støtte de ansatte og gi de trygghet når de løser oppgaver.
Diesen	<p><i>Refleksjonsnotat:</i> Fremstår som bestemt, reflektert, ærlig, svært bevisst på eget lederskap</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevisst på egne styrker og svakheter. - Erfaringslæring, praktisk erfaring, - <i>Jeg er absolutt opptatt av hva skal jeg si, kjenne mine medarbeidere ikke bare fra den ene siden av kontorpulten og til den andre – Forstå og kjenne sine medarbeidere</i> - Bry seg om de ansatte, hvordan de har det, tenker på dem
Fredriksen	<p><i>Refleksjonsnotat:</i> Fremstår som svært bevisst på eget lederskap, trygg, reflektert</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevisst på egne styrker og svakheter. Selvinnsett og ærlig på egen kapasitet Ikke ta seg selv for høytidelig. - <i>Har vært veldig tydelig på å tenke «hva er det jeg kan bli stilt ovenfor i min funksjon og hva er mitt ansvarsområdet»?</i> - <i>Å kjenne seg sjøl, ikke minst i fredstid slik at man ikke først lærer seg sjøl å kjenne når det gjelder som mest.</i> - Være tydelig, lære deg selv å kjenne, lære andre å kjenne - Tilgjengelig, tilstedeværelse, synlighet, - <i>Du må forholde deg til situasjonen slik den er der og da og sånn er det jo i politiet for i det sekundet du tar en beslutning så skriver du historie...</i> - Lære av det som skjer rundt oss
H. Francke	<p><i>Refleksjonsnotat:</i> Fremstår som bevisst over eget lederskap, reflektert, trygg</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viktigheten av de ansatte - <i>Det jeg sier til min: Min jobb er å gjøre dere gode.</i>
Gustavsen	<p><i>Refleksjonsnotat:</i> Fremstår som bevisst over eget lederskap, trygg i sin rolle, reflektert</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevisst på egne styrker og svakheter. – Åpen om det på laget sitt. - Tydelig og sterk som leder. Åpne, ærlig, inkluderende, skape rammer for folk - Lov å gjøre feil - <i>Og ikke være redd for å vise at du har svakheter og at du er et helt vanlig menneske med styrker og svakheter. Jeg har trua på det, veldig tru på det da. At det kommer du lengst med.</i> - vi fokuserer på å ha kompetansen på greip - <i>Tilstedeværelse: Må være mentalt tilstede når vi går på jobb da</i> - Viktig å ta vare på hverandre, forstå når ting er vanskelig, vise omsorg, bry seg
Berntsen	<p><i>Refleksjonsnotat:</i> Fremstår som svært bevisst på eget lederskap, trygg og reflektert.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevisst på egne styrker og svakheter - Lære av egne feil. <i>Og den erfaringa det medfører er å kunne gjøre ting mer riktig neste gang.</i> - Jeg er veldig opptatt av at hver og en skal få utvikle seg og få frem det beste i seg selv.
Mjøhus	<p><i>Refleksjonsnotat:</i> Fremstår som svært bevisst, reflektert, trygg på seg selv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevisst på egne styrker og svakheter - <i>Du må kunne vise at det er noe du ikke behersker er ikke noe svakhetstegn. Det er bare å være ærlig. Hvis en leder går rundt og tror «alt kan jeg og dette gjør jeg best sjøl», så blir det feil.</i> - Åpenhet, skape trygghet - Og for å få gode erfaringer så gjør du feil. Det er sånn du lærer - Være tilgjengelig - <i>Og det er jo god lederfilosofi fordi hvis du gjør andre gode så blir det lett å være leder. Så men det er ofte ting som må gå over tid. Og du bygger opp kompetanse. Og dette med å gjøre andre gode, det gjør du jo på den måten. At dem føler at dem får være med.</i>

	FAKTOR 2: HOLDNING
Informanter	<i>Lede seg selv, lede andre til å lede seg selv, godt eksempel, tilstedeværelse, Viktigheten av de ansatte, inkluderende, åpen dialog, verne om de ansatte, tillit</i>
J. H Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Lede seg selv, ”må man jo være villig til å kurse seg selv” - lede andre til å lede seg selv - Tilstedeværelse, oppmuntre, praktisk i stand - Ikke be noen gjøre noe du ikke er villig til selv, - Åpen dialog, begge veier - Viktigheten av de ansatte, inkluderer de ansatte, ”Tenke som et lag rett og slett” - Verner om dine, opptatt av hvordan de har det - Tillit
Opperud	<ul style="list-style-type: none"> - Lede seg selv, ”Hva kunne jeg gjort for å gjøre det bedre” - Lede andre til å lede seg selv, kompetansegivende kurs - Tilstedeværelse, viser til eksempel hvor en har blitt drept og at en leder må være ekstra mye tilstede. - Ikke be noen gjøre noe du ikke er villig til selv ”Det skal ikke være slik at sjefen ikke oppsøker risiko når alle andre gjør det”. - Åpen ærlig dialog, tørr å være ærlig når du ikke vet svaret - Viktigheten av de ansatte, inkluderende, tilbuds side skaper distanse - Verner om dine, vise omsorg - Tillit
Flølo	<ul style="list-style-type: none"> - Lede andre til å lede seg selv, kompetanseheving - Godt eksempel, støtter - Tilstedeværelse, ”jeg distanserer ikke meg fra hendesene, men jeg oppsøker de, kommer nærmere de”. - Ikke be noen gjøre noe du ikke er villig til selv, ”Jeg ville aldri ha bedt noen om å gjøre noe som jeg ikke ville gjort selv”. - Åpen dialog, ærlig når du ikke vet svaret - Viktigheten av ansatte, inkluderende, lytte - Verne om de ansatte, ”Er det viktigste at jeg har medmenneskelighet”, ”Du må være der, du må stå sammen med de når de har problemer”. - Tillit ”Du er nødt til å skape tillit, og når du gjør det, viser interesse da tror jeg du skaper tillit”.
Johannessen	<ul style="list-style-type: none"> - Lede seg selv, må ha kompetanse til å lede - Lede andre til å lede seg selv, skal ikke ta jobben fra deg, tilgjengelig for deg - Godt eksempel, mentorrolle - Tilstedeværelse, ”Det å være i situasjonen, det kan aldri undervurderes”. - Åpen dialog, ”Jeg prøver å ha en åpenhet blant mine nærmeste”. - Viktigheten av de ansatte, inkluderende, samhold, ”Jeg er veldig avhengig av de”. - Verne om ansatte, lære de ansatte å kjenne - Tillit
Diesen	<ul style="list-style-type: none"> - Lede andre til å lede seg selv, sørge for beslutningsgrunnlag - Godt eksempel, tilstedeværelse, - Åpen dialog - Verne om de ansatte, ”Vise at sjefen bryr seg om dem, tenker på dem, og lur på hvordan de har det” - Tillit
Fredriksen	

	<ul style="list-style-type: none"> - Lede andre til å lede seg selv - Godt eksempel - Åpen og ærlig dialog, åpen dør - Viktigheten av de ansatte, inkluderende, <i>"Medarbeiderne er verktøy for å nå målet"</i> - Tillit, <i>"Det er jo gjennom det du gjør du blir respektert. Det hjelper ikke å tenke at jeg skal bli respektert gjennom store ord. Det er gjennom det du gjør og det medarbeiderne ser til daglig at du bygger respekt. Verdsette alle, og få de til å føle de er involvert og at de blir satt pris på."</i>
H. Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Lede andre til å lede seg selv, kompetanse, <i>"Min jobb er å gjøre dere gode. Og den beste jobben jeg kan ha om noen år er å se at alt går innmari bra"</i> - Viktigheten av de ansatte - Tillit, lojalitet
Gustavsen	<ul style="list-style-type: none"> - Lede seg selv, kompetanse - Lede andre til å lede seg selv, <i>"Passe på at alle folka har til enhver tid den kompetansen som er ment å ha i de stillingene de har"</i>. - Godt eksempel, etisk retningslinjer, eksemplets makt - Ikke be noen gjøre noe du ikke ville gjort selv, <i>"Jeg ville aldri sendt inn noen andre dit. Hvis jeg ikke vil gå dit selv så vil jeg hvertfall ikke sendt inn noen andre"</i>. - Viktigheten av ansatte, <i>"jeg bestreber meg på å være åpen, jeg bestreber meg på å være inkluderende"</i> - Åpen dialog, ærlig når du ikke vet svaret - Verne om det ansatte, familie nummer to, omsorg - Tillit
Berntsen	<ul style="list-style-type: none"> - Lede andre til å lede seg selv, hver og enkelt får utvikle det beste i seg selv - Tilstedeværelse, - Ikke be noen gjøre noe du ikke er villig til seg - Åpen dialog, åpen dør, takhøyde, ærlig når du ikke vet svaret - Viktigheten av ansatte, inkludere, bistand, rom for å feile - Verne om de ansatte - Tillit
Mjølhus	<ul style="list-style-type: none"> - Lede seg selv, faglig sterk - Lede andre til å lede seg selv, bygger kompetanse, <i>"Det er god lederfilosofi fordi hvis du gjør andre gode så blir det lett å være leder. Men det må gå over tid, og du bygger opp kompetanse"</i>. - Godt eksempel, tilstedeværelse - Ikke be noen gjøre noe du ikke er villig til seg - Åpen dialog, åpne dører, ytringsfrihet, ærlig når du ikke vet svaret - Inkludere de ansatte, <i>"Du må være åpen for innspill"</i>. - Verne om ansatte, bygge tillit, rom for å feile - Bygge tillit, handlinger, respekt

	FAKTOR 3: VILJESTYRKE
Informanter	<i>Villig til å ta lederskap, kjent med egen viljestyrke, trene viljestyrke, tror på det de gjør, jobbe med styrker og svakheter, utfordre seg selv.</i>
J.H Francke	- Er det riktig av meg og si at man har en form for viljestyrke og driv for å bli brannmann, også trigges den viljestyrken underveis ved å testes i uforutsette ting, og de spenningene gjør at man tilfredstilles... Og den lille oppsummeringa di var kanskje litt sånn treffende.
Opperud	- Kjerneverdiane Respekt, Ansvar og Mot. - Ikke gi opp. Men faktisk holde ut. Altså være utholdende. At når du tror du egentlig er tom, så har du mange dager å gå på likevel... Så opparbeider du en viljestyrke da har du noen som har mer når der kommer enn andre. Vi trener på det og ved å blir utsatt for en del ting. Du må ha kjent på egen redsel og frykt, og kunne håndtere det. Du må vite kjennetegn på panikk slik at du kan ta forhåndsregler mot det - Evne vs Vilje: Det å ha viljen og holde ut er viktigere, men det er klart du må ha en minimums evne. Men når det kommer til stykke så er det viljen det står på.
Flølo	- Viljestyrke det får du ved å ha ferdigheter, og ved å tro på at det du gjør er riktig. Hvis du ikke tror på det, så får du ikke viljestyrke, og da oppnår du ikke den. får viljestyrke ved å ha kompetanse - Evne vs Vilje: Da kan du overleve på viljestyrke uten evne og kompetanse, men det er hvis du er pressa! Men i de situasjonene hvor du skal lede da føler hvertfall ikke jeg at det kommer med den begrunnelsen.
Johannessen	- Da er det kun en ting som gjenstår for at du skal komme i mål, og det er viljen. Da er det som regel viljen det står på. Det er min oppfatning av det hele. Hvis det bare er fordi det gjør lite granne vondt å nå det målet. Da er viljen sentral. - Jeg tror viljestyrke har mye med karakter og holdning å gjøre. Men jeg er helt sikker på at det er like lett trenbart. Men i forsvarssammenheng så trener vi viljestyrke blant annet med å bli utsatt for harde fysiske også til dels enkelte ganger psykiske øvelser. - Jeg har fallskjerm sertifikat og alt, du kan si at det er meget unyttig, men i forhold til det med å nå mål så tror jeg at det med å holde fast, være litt fast i karakteren, så tror jeg at det å kan stimulere til i den grad karakter kan trenes. Altså aktiviteter hvor man utsettes litt for, altså prøve å tangere litt granne i viss grad. - Vil man det sterkt nok så får man det til, som sjef så er vilje viktig. Viktig å vise vilje når jeg blir utfordret på, at du kan ikke noe om det, du kan ikke noe om det. Da sier jeg, det kan godt være at jeg skal justere målet, men før jeg får presentert valide grunner så kommer jeg ikke til å endre - Det blir sagt at vilje veier tyngre enn evne? det er jeg faktisk enig...
Diesen	- Helvetesuke som er en måte å kjøre folk så langt ned fysisk og mentalt at alle lærer noe om sin egen begrensning
Fredriksen	- Vi er vant til å bearbeide skal vi si sterke scener og ta stort ansvar. Det høres litt rart ut, men det er også bare en jobb. ...nei altså det har jeg ikke tenkt så masse på.
H. Francke	- Det koster det å se ansatte i øynene å ta upopulære avgjørelser, når det trengs. Hvis man ikke tørr, eller ikke er i stand til det så må man finne på noe annet. Hvis du ikke har viljestyrke så blir du aldri leder. - Vet ikke hvordan man skal trene på dette med viljestyrke, for enten så har du den eller så har du den ikke.
Gustavsen	- Folk som har skikkelig, skikkelig viljestyrke dem kan få til mye. Jeg tror det er et must til å bli en god brannmann. - Vilje kan veie tyngre enn evner: Jeg ser det, selv om kanskje ikke evnen er fult så stor så... Så viljestyrke er.. ikke at jeg skal veie det så veldig opp mot hverandre. Men det kan høres klokt ut det altså. - Trener dere viljestyrke? Nei, det gjør vi ikke. I hvert fall ikke bevist.
Berntsen	- Viljestyrke VS evne: Litt vanskelig å sette opp mot hverandre. Ja, altså har du ikke det ene så er det vanskelig med det andre. Så det er en nødvendig kombinasjon av begge deler.
Mjøllhus	- Det trenes på viljestyrke, og det er klart at dette er en kombinasjon. Hva kan du? Hva behersker du? Det

er avgjørende for hvor fort du går frem og hvor mye risiko du på en måte tar.

FAKTOR 4: ANSVAR	
Informanter	<i>Tar ansvar, gir ansvar, oppdragsbasert, inkluderer de ansatte, rom for feil, støytten</i>
J.H Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar - Gir ansvar, Mannskapet i leder funksjoner i perioder - Inkludere de ansatte, dialog, stole på deres kompetanse - Støytten, <i>"Da tar jeg ansvar for det som blir gjort. Så det er ingen som skal komme etterpå og herje med de som er i innsats, da skal de komme til meg. Jeg skyver ikke det på noen"</i>.
Opperud	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar, gir ansvar, - Oppdragsbasert, forklare intensjon <i>"Jobbe først og fremst med intensjonen, så må man være tydelig på hva man ønsker å oppnå. Bruke mindre energi på å forklare i detalj hvordan det skal gjøres, så får du et mye bedre resultat"</i>. - Inkludere de ansatte, spørre om hjelp, dialog. Rom for feil, bevisst på at feil er menneskelig - Støytten, <i>"Jeg ville aldri i eksterne fora klandre noen av mine ansatte. Den støytten tar jeg selv"</i>.
Flølo	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar, <i>"Og det må man bare ta, og det må man være villig til å erkjenne. Være i front og si at dette er mitt ansvar"</i>. - Inkludere de ansatte, <i>"I andre tilfeller der all min beslutning og all min begrunnelse bygger på dialog med de som har mest kunnskap rundt det som skal løses"</i>. - Rom for feil, <i>"Men da skal du også være villig til å glemme det. Og akseptere hans unnskyldning eller beklagelse, så må du tru på den"</i>. - <i>"Gjør de så godt de kan, ut fra de forutsetningene, og jobber med det som mål, så tar jeg støytten"</i>.
Johannessen	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar <i>"Jeg forventer at jeg etterlever det. Ansvarer er mitt. Gir ansvar,</i> - Oppdragsbasert, intensjonsbasert ledels - Inkluderer de ansatte, beslutninger - Støytten, handler om integritet, og kunne stole på hverandre
Diesen	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar - Oppdragsbasert - Inkluderer de ansatte, Rom for feil - Støytten, avhenger av alvorlighetsgrad av feilen
Fredriksen	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar, gir ansvar - Rom for feil, håndtere internt - Støytten, handler om lojalitet, tok mye av støytten
H. Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar, <i>det er mitt ansvar. Tar ansvar rett og slett.</i>-Gir ansvar, stoler på de ansatte
Gustavsen	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar, <i>"forventer dem at jeg tar ansvar for det som skjer"</i>. - Inkluderer de ansatte, <i>"Jeg prøver å lytte, jeg kan legge frem en problemstilling også høre hva folk sier, altså det er tolv kloke hoder jeg jobber sammen med"</i>. - Støytten, selv om du gjør feil, så er det mitt ansvar.
Berntsen	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar, du som leder er ansatt for å ta ansvar, en selvfølge - Gir ansvar, gir motivasjon og tillit <i>"Jeg er ikke en type som går rundt og kontrollerer. De er motiverte medarbeidere alle sammen og de er veldig opptatt av å gjøre en best mulig jobb"</i>. - Inkludere de ansatte, inkluderer i beslutninger - Rom for feil, lære av feil, trekke erfaringer - Støytten, så lenge det er innenfor regelverket.
Mjølhus	<ul style="list-style-type: none"> - Tar ansvar, vandt til å ta det, skaper tillit - Gir ansvar, tro på ansattes beslutningsevne, <i>"Det å delegere er viktig"</i>. - Inkludere de ansatte, får innspill, lytte og ta beslutning - Rom for feil, <i>"Viktig at hvis du har delegert og hvis noen tar en beslutning på det utgangspunktet vedkommende hadde, så må du støtte. Alle gjør feil. Men da er det viktig å ha litt sånn romslighet"</i>.

	- Støyten, selvfølgelig
	FAKTOR 5: KULTUR
Informanter	<i>Relasjon, Samhold, Fellesskap, Profesjonsidentitet, Engasjement, tillit, Kultur</i>
J.H Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, det er kjempeviktig, oppnås ved å være deltagende i lagene sine. - Samhold, <i>"det er bra samhold. Det ser man jo på at det er veldig få som slutter"</i>. - Fellesskap, legger til rette - Profesjonsidentitet, <i>"De blir på en måte en type livstilsbrannmenn"</i>. - Engasjement, ansatte 22.juli - Tillit, tillit er Alpha Omega
Opperud	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, relasjon og samarbeid er viktig, omsorg - Profesjonsidentitet, <i>"du er en del av profesjonen"</i>
Flølo	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, omsorgsfull, - Samhold, de vet jeg står sammen med de - Tillit, <i>"når du har tillit blant de ansatte er de villig til å følge deg"</i>. - Fellesskap, ansatte står klar til å bistå - Profesjonsidentitet, ovenfor Bamble Kommune
Johannessen	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, underordnede er venner, - Samhold, humor og latter. - Tillit, <i>"Hvis ikke du har tillit så har du heller ikke grunnlaget for å gjøre denne type operasjoner som vi holder på med"</i>. - Engasjement <i>"De avdelingene som har et godt indre miljø, det er de som har en sånn stayer-evne"</i>. - Kultur, <i>"I organisasjonen så må det som helhet være en aksept for, og en lik kultur for hvordan ting forstås. Den samme kulturen må gjennomsyre hele organisasjonen"</i>.
Diesen	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, sosial relasjon er veldig viktig, vedlikeholde det spesielt sterkt i forhold til dine egne. - Samhold, <i>"skapes en type kameratskap og holdning som ikke er vanlig andre steder, og det gjør igjen at det blir sosialt, en annen relasjon". "ønske om å ikke svikte kameratene, svikte avdelingen, det samholdet. Lojaliteten til det sosiologene kaller primærgruppen"</i>. - Profesjonsidentitet, <i>"du jobber ikke i forsvaret, du ER forsvaret"</i>. - Tillit, trust
Fredriksen	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, det du gjør og det medarbeiderne ser til daglig at du bygger respekt. - Fellesskap, - Profesjonsidentitet, <i>"vi er et politi for alle. Og da må vi ha en bevissthet til vår egen identitet og hva vi representerer"</i>. - Tillit, lojalitet: det handler på en måte om lojalitet
H. Francke	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, fredager fri, <i>"bevisst rundt det at vi ikke bare må sitte å nijobbe sammen"</i>. - Lojalitet
Gustavsen	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjon, <i>"familie nummer to"</i>, og hver dag er det satt av en halvtimes tid hvor det drikkes kaffe og fortelles om siste nytt fra privatlivet. - Samhold, - Fellesskap, fleste sier om jobben her, så har vi verdens beste jobb - Tillit
Berntsen	<ul style="list-style-type: none"> - Profesjonsidentitet, <i>"det er liksom følelsen av dette sterke fellesskapet"</i> - Tillit
Mjølnhus	<ul style="list-style-type: none"> - Samhold, <i>"Jeg mener bestemt det er en kultur for det at du støtter dine underordnede"</i>. - Profesjonsidentitet, <i>"hvis du skal være en god leder i politiet så bør du brenne for etaten din"</i>. - Engasjement, ansatte 22.juli, dugnadsinnsats

Vedlegg 17

Sammendragsskjema - John Henrik Francke

Krisehåndtering

Forberedelse:

- ... fult på linje med ting jeg har løst før, ting vi har hatt veldig fokus på terror og viljestyrte handlinger, det har vi egentlig kursa oss på siden 2000... Så forberedt, jeg synes ikke jeg kunne ha vært noe særlig mer forberedt enn jeg var.
- Men som sagt vi er jo trent på dette. Har også vært på en del seminarer og hørt på hva andre har gjort, og hvordan andre har løst tilsvarende oppgaver.
- Altså vi kurser våre egne ledere, og bruker caser hele tiden. Som vi presenterer oppgavene for elevene, og hendelsene vi har vært på, så lar vi de løse de.
- grunnpakka er jo at vi har instruksjoner for hvordan en skal kle på deg, hvordan man skal kjøre, hvordan man skal oppføre seg på et skadested.
- Altså du drar hele tiden med deg erfaringer av det du gjør. Hvis du gjorde feil eller noe som ikke gikk så bra, så kvitter du deg med den erfaringen til neste jobb.

Hva kreves av en leder:

- Ja du er nødt til å få deg en oversikt, risikoanalyser rett og slett, på stedet.
- må være veldig sånn lydhør for endringer, man må være veldig endringsvillig også.

Forberedelser i det daglige:

- Og da har vi noen sånn programmer som hjelper oss, så jeg kan på et minutt se status hvis alle de har gjort sine deloppgaver på sitt verktøy som snakker sammen.
- Info tavle med skrift som egentlig går døgnet rundt. Så du kan legge inn beskjeder...
- Jeg har faste møter. en time hver dag hvor jeg verifiserer hva de skal gjøre den vakta.
- Eller så har vi brannmester møte en gang i mnd.
- Også på mitt nivå og oppover har vi møter hver fjortende dag, Dagsmøter. Så det er en god del, hva skal jeg si informasjonsflyt som er på et muntlig. En god del av den.
- Nei altså vi evaluerer hendelsene..

Tilbakemeldinger:

- Den uformelle praten etterpå den er ganske så, der pakker de ikke inn mye. Ehh. Så her er det ingen ting som går an å bli feid under teppe.
- Jeg hører hva du sier men har du tenkt på at hvis vi gjør sånn, så kan det motsatte skje. Eller da må vi kanskje tilnærme det på en annen måte.
- Bestillingen må være tydelig. Det vanskeligste er om man har en forventning på det, så har man heller ikke skjønt hva som er målet mitt. At vi er litt tydelig på tilbakemeldinger. Ikke bare vente til neste medarbeidersamtale...
- Om ting ikke funker må man kunne spørre om grunner. Så tydelighet er viktig
- Oppmerksom...store branner, som har gått, og det har vært 20 kuldegrader og folk er våte, å være litt oppmuntrende og gi litt gode tilbakemeldinger.

Ledelsesfilosofi:

Ledelse i hverdagen:

- Også ha evnen til å høste de negative erfaringene.
- åpenheten. At jeg ikke er dominant når man ikke trenger å være dominant. Spørre litt.
- Dette med å lytte, det tror jeg er viktig ja.
- å være lydhør, er en av de sterke sidene mine. lite sånn dominant i hverdagen og tror på de tilbakemeldingene jeg får da. ... må man jo være villig til å kurse seg selv og.
- ordet pedagogikk var helt fraværende hos mine ledere
- Man må ha egne verdier.
- Om det er noe du er dårlig på så må du gjøre noe med det. Kanskje lese litt, eller gå på noen kurs eller..skaffe deg påfyll av de tingene.
- Ja kurs vi speiler litt på seg selv, så må man hele tiden pushe seg selv. Istede for å bare gjøre det trygge hele tiden.

I forhold til de ansatte:

- folk som er vant til å løse, vet hvilke vei de skal holde en hammer for å si det sånn
- Du er nødt for å bruke de ressursene, de menneskene som har fagkompetansen...
- sørge for at de får en meningsfylt hverdag når det ikke er hendelser som gå.
- erfaringsoverføring ...vi prøver å spre erfaring mest mulig og presentere de løsningene som var vellykket. *(det de baserer ledelsesfilosofien på).*
De som byr mer på seg selv de får også litt mer å hente hos meg.
- kan ikke si at han er en dritt for han ikke er så tøff som de andre. Så man må legge til rette for at de får oppgaver, og ikke tjenester på kanskje de verste oppdragene.
- Jeg tror at hvert fall at om folk syns det er moro å gå på jobb, de leverer bedre enn de som gruer seg litt for da skal de.
- Det er kjempeviktig. Relasjoner er viktig, opptatt av hvordan de har det.
- ...rett og slett å bry seg. Legge til rette egentlig. Kanskje fikse litt småting som folk ser på som litt vanskelig. Ja lytte til det folk sier, de vil fortelle deg no. Du stopper opp og tar to minutter med de.
- **Du verner om dine.** ...Selvfølgelig, det er bra samhold. veldig få som slutter.
- Alle kjenner for så vidt sine egne oppgaver, det likner jo litt sånn på militæret da. At når man har den jobben, så har man den funksjonen og kunne de og de instruksene
- signalisere at man er nødt til å bruke deg, fordi det er du mye bedre på enn meg. Så tror jeg det også gjør noe med de folk, du motiverer de litt, og trigger de litt og.
- Vi gir mannskapet anledning til å fungere i en periode i andre lederfunksjoner.

Beslutninger:

- Men det er jo klart at erfaringer veier veldig tungt her da.
- Vi ser jo veldig det når vi intervjuer, så ser vi veldig at de som har vært med på litt, har lengre fartstid, de er jo ofte i bedre stand til å løse de oppgavene vi gir
- Vi gjør en sånn rask vurdering sammen så at ikke vi ender opp med at han har en forståelse som er helt speilvendt min.

Kultur og identitet:

- De leser seg opp på fritiden. De blir på en måte en type livstilsbrannmenn.
- Jeg kan heller snu på det og si at de som ikke ble tatt inn til innsats, de er gjerne på meg den dag i dag, for at vi ikke tok dem inn. Vi hadde vaktskifte klokka fem, men folk ville jo ikke hjem. De bare sto her. De ville være med å se om det ble noe mer behov. Så jeg vet ikke om det blir en type korpsånd... (ift 22/7)

Ansvar:

- alltid sagt at når jeg har tatt over et skadested, da tar jeg ansvar for det som blir gjort. Så det er ingen som skal komme etterpå og herje med de som er i innsats, da skal de komme til meg.
- Jeg skyver ikke det på noen. Da er det valgt en leder. For det er en jævla feig leder om du skyver den videre ikke sant. Jeg er såpass robust at jeg tåler en støyt.
- Hvis det var farlig ville jeg ikke gjort det, hvis det var uetisk ville jeg ikke gjort det.

Tillit og lojalitet:

- Så tillit tror jeg nok har en god porsjon... Så om de da får en ordre om å gjøre et eller annet, da tror de at det er gjennomtenkt, og sikker på at det lar seg gjøre.
- Så det der med tillit, at man har tillitt til hverandre, det tror jeg er Alpha, Omega.

Viljestyrke:

- Kanskje ikke spesifikt på spørsmålet ditt, men gjennom å bli bedre. Lære seg mer om ting, avdramatisere, normalisere. Også tror jeg kanskje man senker den terskelen, Ludvig terskelen... Nei det er jo den erfaringsutvekslingen.
- **Er det riktig av meg og si at man gjerne har en form for viljestyrke og driv for å bli brannmann i utgangspunktet, også trigges den viljestyrken kanskje underveis ved at den testes i uforutsette ting, og de spenningene gjør at man tilfredstilles...** Og den lille oppsummeringa di var kanskje litt sånn treffende.

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- ...grunnmur. Jeg tror at det er mange som misforstår det der ROS begrepet litt.

- ROS, kan man bruke på så utrolig mye. Kan bruke den hver dag. (13)
- Det å ha tillit, være ydmyk og ta imot andres råd. Det er langt fra noe svakhetstegn.
- Tenke som et lag rett og slett, ikke gjøre beslutninger uten å inkludere alle.
- Legge mer vekt på flere perspektiver og ikke anta at det du mener er rett på en måte.
- Åpen dialog begge veier

Vedlegg 18

Sammendragsskjema - Arne Opperud

Krisehåndtering

Forberedelser:

- Vi forbereder oss på noe som vi aldri håper skal skje. Derfor så må jo alt vi driver med, på en måte være rettet mot at vi kan gi effekt ved en eller annen anledning.
- ...til å lese meg opp og forstå konteksten. Snakke med eksperter om de faktiske forholdene på bakken. Altså forstå konteksten, og situasjonen som jeg skulle inn i.
- Den andre biten var å bruke tiden sammen med de som jeg skulle lede, de som var nærmest meg. For å bli kjent med dem, og for de å bli kjent med meg. Hvordan jeg tenker. Hva intensjonen var. Når man får en del sånne oppdrag så har du ikke krystallklart for deg hva du har tenkt å oppnå. Det kommer frem i en dialog med de jeg da skulle jobbe sammen med der ute. Hvor vi sammen på en måte sammen bli enig om en målsetning, og ble enig om at sånn ser situasjonen ut. Dette er vår felles situasjons forståelse, og vi skal dit.
- Noen ble sendt på kompetansegivende kurs for å få det på plass før de dro.
- ...også er det jo å jobbe systematisk med de parameterne som du mener må være til for å være klar. Det materielle, utdanning, kompetansenivået.
- Samtidig så er hele vår utdanning og trening og arbeid rettet inn mot å hele tiden jobbe frem disse tingene. Veldig ofte så trener vi på, eller vi forbereder oss på noe som ikke skjer.

Mental forberedelse:

- Enkelt fortalt så må du sette det på dagsorden, og prate om det. Og du må reflektere over det
- For det er så mange dimensjoner, det går fra hvordan setter du din egen familie i stand til å håndtere hjemmesituasjonen mens du selv er ute, slik at ikke det blir en belastning for deg

Hva kreves av en leder i krise:

- det at man evner å få de du skal lede med deg. Både mot et felles mål, som det ikke er veldig lett å dra opp for noen. For det er veldig komplisert. På en måte forenkle det slik at det blir forståelig. Men samtidig ikke gjøre så enkelt at det mister verdifulle fasetter.
- kjent på egen redsel og frykt, og kunne håndtere det. Du må vite kjennetegn på panikk slik at du kan ta forhåndsregler mot det. Hvert fall hvis det har skjedd selv, men du må vite hva som skjer med de du leder. Når det er fare for eget liv. Det må du ha klart for deg.
- Da var det noen som hadde blitt drept og det var på en måte usikkert... Det kreves tydelig lederskap for å få noen timer etter at en kollega er drept, å få mange til å være til stedet.
- Og sørge for at du har satt de du sender ut i stand til å gjøre jobben, uten at det er unødvendig risiko. Det kjenner jeg på. Og det å passe på at man er tilstede og synlig selv. Slik at det ikke blir slik at sjefen ikke oppsøker risiko når alle andre gjør det. Gå patruljer, vær ute, snakke med dem. Være et godt eksempel. Men du skal også ta vare på dine.

Forberedelser i det daglige:

- Ja vi legger vekt på forberedelse. Slik at utførelsen blir bra.
- Når det er kuling eller orkan og det er fryktelig kaldt og alle er sliten. Så må du følge opp, du må kontrollere... Det må du gjøre selv om det ikke er sånn du ønsker å holde på til daglig.

Tilbakemelding

- Men det er jo i lederskapet er det på en måte hvordan du kommuniserer med andre og hvordan du blir oppfattet, er veldig sentralt. Og da må vi lage mange nok arenaer så du får mange nok tilbakemeldinger på det. etter hvert så får du et mønster på det... jeg kan ikke endre deg, men du kan endre deg selv... den enkelte som må basert på den tilbakemeldingen: hva kan jeg gjøre for at andre skal oppfatte meg annerledes?

Ledelsesfilosofi:

- ved praktisk handling, vise omsorg for de jeg leder. Det er sentralt. Vi har jo en sånn, et mantra som vi sier at du skal løse et oppdrag, og du skal ta vare på dine kvinner og menn.

Lederutdanning:

- Vår taktiske modell, er at vi har refleksjon over egen handling. Du kan tenke deg at du beveger deg frem på to skranker, hvor du har aktivitet også har du refleksjon over den aktiviteten. Og den refleksjonen er ikke at man sitter å reflekterer over det, det er jo en styrt

akademisk aktivitet. Hvor de får tilførsel av teori, annen praksis også har man en sånn metode for hvordan vi går gjennom. Vi kaller det for after action report, vi kaller det for during action report og sånne ting. Og det brukes det sammen som i operasjoner, og det bruker man inn i utdanningen. Så en metodisk tilnærming som vi også bruker ut.

- Så starter vi en reise hvor vi det dels er en personlig utvikling. Hva er det som gjør at du gjør sånn... også starter man en reise på det personlig planet, blir tryggere på hvem man er...
- Og de får jo da en 360 graders evaluering, Til sammen blir det et bilde, av hvordan du er som person. Hvordan du oppfattes. Også blir det en reise, vi drar de gjennom for å bli gode ledere.

Oppdragsbasert:

- ...først og fremst intensjonen for hva du vil, og deretter sagt hva du tenker må gjøres, er helt sentralt. Tydelig på hva man ønsker å oppnå, og bruke mindre energi på å forklare i detalj hvordan det skal gjøres. Så vil du oppleve i stort sett alle sammenhenger at du får et mye bedre resultat enn om du hadde gitt klare retninger om å gjøre slik og slik.
- med å drive ledelse, det er jo øyeblikkets kunst. få dem til å forstå at du må være tilstede nå. Være leder i nuet så vil det være milliarder av muligheter fremover. Men når du kommer til stykke så er det her og nå som gjelder, og det å lede gjennom andre. Forstå konteksten. Være tydelig på intensjonen, hva ønsker du. Og vær til stede.

Videre ledelsesteorier:

- Men vi sier jo at i denne. Vi har jo en skala som går fra altså utviklende lederskap er noe vi ønsker å trekke oss mot. Som vi ønsker å bruke mesteparten av vårt lederskap til. Men vi beveger oss langs hele skalaen, for det kan godt hende at A-lederskap fungerer, er helt nødvendig i noen situasjoner. Det å drive i strid, hvor det handler om sekunder, hvor det handler om å tvinge folk til å gjøre ting for å ivareta sikkerheten, så fungerer transaksjonsledelse dårlig. Så vi har oppdragsbasert ledelse, utviklende lederskap som vår teoribase. (*han mener TRANSFORMASJON*)

Beslutninger:

- Vi har jo blant annet en taktisk leder trener, en simulator. Hvor vi kan kjøre masse situasjoner på kort tid, hvor de blir utsatt for beslutningspress. Jeg har hatt mye glede av tabell-topp
- opparbeide en evne til mønstergjenkjenning da... Poenget er at du kan ha gjort noe mange nok ganger så du kan avvike fra normen, når du ser det nødvendig.
- **Du inkluderer dine ansatte i disse beslutningene?** Ja, for eksempel vi skal ha en stor omstilling her nå, og da skal vi ha omstillingssamtale med de andre ansatte.
- **Men tørr du være ærlig når du ikke vet svaret?** Ja og det tror jeg nok.
- lydhørigheten og viljen til å involvere flere i komplekse situasjoner bare øker. Jo eldre du blir, jo tryggere blir du på eget ståsted. Også må du spørre om hjelp.
- Det gjøres stadig ting som er litt feil, eller litt uheldig. Også gjelder det på en måte å lære av de feila, og prøve å gjør deg bedre. være bevisst på at det å gjøre feil er menneskelig.
- Og det å ha nulltoleranse på en del ting det tror vi er galt. Det vil hindrer kreativitet. Hindrer å lande på organisasjonen, når man på en måte er redd for å gjøre feil.

Kultur og identitet:

- Men de er en del av en profesjon. Da er de yrkesoffiserer, du er en del av profesjonen. derfor er dette med identitet, og hvem er du egentlig. Og kjenner seg selv. Og være trygg på egen identitet er en sentral del av det vi jobber med her.
- kultur hvor vi stopper opp, Og når man er leder så må man jo spørre de man leder.

Ansvar:

- .. vi har jo kjerneverdier Respekt, Ansvar og Mot.

Tillit og lojalitet:

- Å forklare at det er noe du får, det er ikke noe du kan kreve. Og det å da sørge for at du både må være profesjonell, slik at de du leder faktisk har tillit til at de vurderingen du gjør, er riktig og gode. At du ivaretar sikkerheten.
- Men så er det også at du kan stole på at det er noe ved deg, at du bryr deg om meg, og det er gjerne slik at i de nære relasjoner er det, det at om jeg spør deg om hjelp. vise egen sårhet. At jeg trenger deg. Det er tillitsskapende

- **Så relasjoner og samarbeid vil du si er viktig?** Viktig. Ja
- Ja det gjør jeg med ujevne mellomrom. Men jeg ville aldri i eksterne fora klandre noen av mine ansatte. Den støyten tar jeg selv da. Jeg har ansvaret og det jeg velger å legge fokus på, det er mitt valg. Og hvis jeg legger fokus på feil ting, og ikke etter går de tingene som må ettergås, så er det mitt valg, og det er ikke de ansatte. Og du er ferdig i neste jobb om du får det rykte på deg at du skylder på dine ansatte

Viljestyrke:

- Også er det dette med å ikke gi opp. Men faktisk holde ut. Altså være utholdende. At når du tror du egentlig er tom, så har du mange dager å gå på likevel... Så opparbeider du en viljestyrke og da lar du noen som har mer når der kommer enn andre. Vi trener på det og ved å blir utsatt for en del ting, hvor du i starten ikke har valg. Og ettersom de får økt forståelse og kunnskap, så får de flere og flere valg.
- det er en sammenheng her, eller hvor stopper likegyldigheten. Hvis du er sløv på å komme på tid, hvis du er sløv på å ta vare på det du har fått å forvalte. Hvor stopper den likegyldigheten. Er du da sløv til å ta vare på de du leder? Er du sløv på sikkerheten? osv osv. så det å trene viljestyrke det gir nedslag på flere områder. Det er på en måte en holdningssak.

Viljestyrke mer enn evne:

- helt uten evne, altså du må ha en evne! Så det å ha viljen og holde ut er viktigere, men du må ha, det er klart du må ha en minimums evne. Men når det kommer til stykke så er det viljen det står på.

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- Så det betyr at vi tror på at i hovedsak samme måte å organisere seg på, og i hovedsak samme måte å drive både administrasjon og ledelse, og lederskap må være sammenfattende med sånn du skal gjøre det når du er i en skarp situasjon.
- Altså det viktigste som dere innledet med er at du må gjøre det samme og du må ha den samme tilnærmingen, og du må ha de samme verktøyene i hovedsak i skarpe situasjoner som i fredsoperasjoner. Det er liksom strukturen rundt det. Du må ikke ha to forskjellige strukturer, du må ha lik struktur fra A til Å.
- Også gjelder det at du må ha den samme ledelsesfilosofien. Du kan ikke ha en leder her og en annen i felt. Du må ha den samme.
- forberede seg på noe som du kanskje ikke ønsker at skal skje, men som kan skje. (14)

Vedlegg 19

Sammendragsskjema – Jon Pieter Flølo

Krisehåndtering

Forberedelse:

- De overordnede beredskapsplanene i kommunen. Du må gå gjennom de og vite at de er oppdatert. må vite at folk kan de. Beredskapsplanen her er forankret både i den politiske toppledelsen, og i den administrative ledelse og ut i organisasjonen. har du ikke planverket i orden, og så gjør feil, da får du ikke noe tilgivelse på det.
- Øvelser, både internt innad i kommunen. Vi har vel to interne øvelser i året som vi har internt, også har vi to i regi av fylkesmannen.
- Når du utarbeider den risiko sårbarhetsanalyser som danner grunnlaget for beredskapsplanene, da må du være realistisk i forhold til hendelser
- Så jeg reiser ut da, og vi oppretter da først kan du si, et evakuerende pårørende senter.

Forberedelser i det daglige:

- Men det har jo jeg og rådmann en veldig god dialog. Vi er ganske åpne med hverandre, og det er helt nødvendig. Vi har møter hver mandag med rådmannen. Det er ordføreren, varaordfører og rådmannen, også er det nestlederen, assisterende rådmann. Så vi har møter hver mandag, så rapporterer de gjennom tertialrapportene, driftsrapportene, utfordringsnotat, budsjett.

Ledelsesfilosofi:

- Jeg tror at jeg er inkluderende, og jeg er god til å lytte. Også tar jeg beslutninger, og forventer at de blir fulgt opp. Men samtidig så er jeg endringsvillig.
- Du må ha tru på egen ferdighet.
- Og det der å forstå rollen, forstå hvilke ansvar, forstå hvilke område du skal ha fokus på, det syns jeg er viktig. For har du et sånt, blir du en rikssynser, en mener, eller viten person om alt mulig. Da mister du troverdighet.
- At det var veldig mange som følte at det var med min klare holdning, og med mitt standpunkt så fikk de tro på at dette løser vi, dette kommer til å få en lykkelig slutt. Og jeg tror det var det som var det viktige. Det var sånn jeg prøvde å fremstå også, både som troverdig og oppriktig, og hadde tro på at dette skulle gå bra. De var helt fortvila. Så de følte på en måte at jeg var en bauta.
- Du er ikke en god leder, men bare rein utdannelse som bakgrunn. Du må være en god leder i kombinasjon av kompetanse, erfaring og personlighet
- fikk en hilsen at de hadde den beste ordføreren i landet, fra renholdspersonalet.
- Nei jeg tror det å være et godt eksempel for de ansatte for jeg står bak de, og jeg støtter de. Og jeg er opptatt av hvilke muligheter de har til å gjøre en god jobb. Men jeg er samtidig opptatt av hvilke nivå skal vi sette på tjenestene? For det at du kan alltid bli bedre.
- jeg er tilgjengelig. Jeg viser meg rundt blant de ansatte... viser interesse for det arbeidet som skal gjøres, måte å skaffe tillit på.
- Men jeg ville aldri ha bedt noen om å gjøre jeg mener er galt, og som jeg ikke ville gjort selv. Det ville jeg aldri ha gjort.
- Men at du skal være oppriktig omsorgsfull og medmenneskelig, det skal du være... Sosiale antenner og medmenneskelighet.
- Godt kvalifiserte folk, med stor entusiasme og engasjement. Og vi har gode ledere, det har vi. Og aktive og engasjerte folk innen for sine områder, så jeg hadde forventninger om at de vil gjøre en god jobb, på de oppdragene som de fikk.

Rolleavklaring og funksjoner:

- For det er det som regel ikke. Men du må fortelle de ansatte hvilke rolle du har, og det er både ombudsmannsrolle og arbeidsgiverrollen. Og det er jeg veldig klar på
- Ja og det de sier nå, er at de har fått en ordfører nå som er mye mer opptatt av den daglige driften i kommunen

Beslutninger:

- Nei det er å være raskt inne i hendelsen og få kunnskap. Du må ikke komme en halv dag

etterpå, eller noen timer etterpå. Uansett når det skjer, om det måtte skje på natten, eller når det måtte være, så må jeg ha melding. Så får jeg selv vurdere hvor mye jeg skal involvere meg i den saken. Så jeg distanserer ikke meg fra hendesene, men jeg oppsøker de, kommer nærmere de.

- Du må søke informasjon mye mer enn det veldig mange gjør i dag.
- Hvis det er veldig hastverk så må man ta raske beslutninger på den informasjonen som foreligger. I andre tilfeller der all min beslutning og all min begrunnelse bygger på dialog med de som har mest kunnskap rundt det... Helt Alpha Omega, bruk tia!
- **Tørr du å være ærlig når du ikke vet svaret?** Ja! Det er og det er ofte
- Jeg har ofte tatt upopulære avgjørelser i politiet og.
- Som leder i den aksjonen må du ta en beslutning.
- For du kan aldri som leder på en aksjon, hele tiden sørge for at du har ryggen fri.

Kultur og identitet:

- Men det jeg opplever i Bamble kommune, og i kommunalt ansatte, og som jeg har opplevd i årene før denne krisen. Er bare spørsmål så skal vi bidra. Det er liksom det, de står faktisk klar til å bidra.
- ...jeg sier til de ansatte at jeg vil at de skal omtale Bamble kommune positivt. Ikke bare mellom 8-16 når man er på jobb, men fra 00-24 også lørdag og søndag når de sitter i fest med en eller annen venn.

Ansvar:

- Men det er ikke mulig for en ordfører å fraskrive seg ansvar. Ansvaret ligger til ordføreren, og det må man bare ta, og det må man være villig til å erkjenne. Og det å være i front og si at dette er mitt ansvar.
- ...tror jeg de vet også at jeg står sammen med de så lenge jeg vet om situasjonen.

Tillit og lojalitet:

- For da har du tillitten, og når du har tillit blant de ansatte så er de villig til å følge deg. Da er de villig til å gjøre så godt som mulig når du har foreslått noe nytt.
- ...skape tillit, også må du være handlekraftig. Det tror jeg er de viktigste.
- Altså, jeg forventer lojalitet, hvis jeg først har tatt en beslutning.

Bygge tillit:

- Jeg har veldig stort fokus på det at jeg er synlig. Også ha egen filosofi ovenfor de ansatte at vi skal stå sammen utad. Altså jeg er veldig opptatt av å sette meg inn i hva de driver med i det daglige.
- Og da aksepterer de hvis du trækker i salaten av og til.

Støyten for ansatte:

- Nei dette tar vi internt, tar en runde med den ansatte og rådmannen. Også løser vi det. Det er ikke noe snakk om noe. Altså det er akseptabelt, vi kan gjøre feil alle. Lederen kan gjøre feil. Alle kan gjøre feil, det er fullt ut akseptabelt.
- Der er jeg absolutt, og jeg gjør feil selv jeg og. Så kan man erkjenne at man gjør feil selv, også må man akseptere at andre gjør feil. Og det har jeg overhode ikke noe problem med. vite om ting så fort som mulig. Ta kontakt for da er det så mye enklere
- Men gjør de så godt de kan, ut fra de forutsetningene, og jobber med det som mål, så tar jeg støyten. Men hvis de trækker i salaten, eller gjør noe galt. For det er i utgangspunktet mitt ansvar.
- Og det skal være rom for tilgivelse. Man skal tilgi også skal man legge det bak seg. Det må man gjøre, oppriktig... Men da skal du også være villig til å glemme det. Og akseptere hans unnskyldning eller beklagelse, så må du tru på den.

Motivasjon:

- Jeg sendte han en mail tilbake, og skrøt av både innhold og hvordan han fremsto, og hvilke type han var. Og et godt eksempel sånn. Vær på det, for det ryktes.
- Men jeg synes det er, du skal være der, også skal du gi påskjønnelse. Gjerne offentlig sånn at veldig mange hører det. Det er veldig viktig, og du skal mene det.

Viljestyrke:

- Viljestyrke og stahet. Det har litt sånn kombinasjon i seg selv. Altså viljestyrke det får du ved å ha ferdigheter, og ved å tro på at det du gjør er riktig. Hvis du ikke tror på det, så får du ikke viljestyrke, og da oppnår du ikke den.
- Det høres litt rart ut kanskje men du får viljestyrke ved å ha kompetanse, og tro på egne ferdigheter. Da får du viljestyrke. Og derfor skaffe ferdighet, kompetanse, personlig egnethet, ferdigheter, da kommer viljestyrken og.
- Du må ha tru på egen ferdighet. Og det gjelder overalt i livet, du må ha tru på egen ferdighet, du må ha tru på å kunne håndtere det.
- kan du overleve på viljestyrke uten evne og kompetanse, for du klarer å se nye ting. Men det er hvis du er pressa!... Men i de situasjonene hvor du skal lede da føler hvertfall ikke jeg at det kommer med den begrunnelsen

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- Synlighet! Være til stede og være tilgjengelig. Synlig og tilgjengelig, og gjennom tid ha vist handlekraft og fornuftige beslutninger.
- du må være der, du må være synlig, og du kan ikke bare være synlig akkurat der når det skjer, men hver dag.
- Og at du har kunnskap om de ansattes hverdag. Du må vite hva de driver med.
- Du må være der, og fordi du må stå sammen med de når det har problemer. Og det må være slik at hvis det skjer noe trist med en av de ansatte, mister kona, mister barna sine så skal du være velkommen hjem til de. Hvis du føler du er velkommen hjem, og de ønsker at du skal komme, da er du en god leder.
- Du må skape entusiasme blant de ansatte og du må skape en forståelse for at det er dit vil vi, for da har vi det så bra.

Diverse:

Ansvarsglede og mestringsfølelse:

- Ja, kompetanseheving. Vi setter penger til kompetanseheving.
- For det kan være tilbakemelding også ser du at søren dette her mestrer jeg ikke, det har jeg ikke god kunnskap om, jeg må øke kompetansen min for de feltene. Og det er det veldig mange som tar positivt. Og det er jo sånn at vi alle sammen, får du positiv tilbakemelding så styrker det deg som person, også styrker det kanskje ønske ditt om å skaffe enda mer kompetanse, og gjøre det enda bedre neste gang.
- Ja jeg bidrar på å støtte de og gi tilbakemeldinger og diskutere åpent det med kompetanse hvis vi mangler det i organisasjonen vår. Vi har en intern kontroll som stort sett dekker kompetansenivået.

Vedlegg 20

Sammendragsskjema - Odin Johannessen

Krisehåndtering

Forberedelse:

- Man begynner med den enkelte, legger på litt om kulturen, kanskje litt språk+++
- ... hvilket orkester skal vi spille med? da må vi øve med den besetningen vi faktisk skal spille med på de tingene som er reelt. hva er det farligste? kanskje veibomber, da må vi øve på å kunne identifisere veibomber før de går av.
- Også er det å bygge avdelingen sammen ved at alle kan spille sin stemme i forhold til den gruppen de er en del av. Og til slutt at de skal spille som et helt orkester.
- Nå skal PRT ut å kjøre en patrulje i Ortepadal... Da har vi laget Ortepadalen i Bardudalen, snakker med afghanske navn og gjør de tingene de gjør i Afghanistan.

Mental forberedelse:

- Det er jo veldig mye med den makkermetoden da. tilgang til en som nettopp kom derfra den jobben når du skal forberede deg på den jobben.

Kreves av en leder i krise:

- Og da er dette tydelige lederskapet viktig og det må være med der, og være synlig der fremme blir også veldig viktig. (*snakket om Balkan innledningsvis*)

Ledelsesfilosofi:

- ...god og solid trening, så kommer vi da like langt med de som med alle andre.
- ...vi tar utgangspunkt i forsvarrets felles operative doktrine.
- det å hele tiden vurdere situasjonen og hvilket lederskap du må anvende
- Hvis situasjonen er veldig veldig spent...da er det viktig at du som leder kanskje er fast... ikke nødvendigvis hyl og skrik, men opptrer med rolighet og besluttsomhet.
- ...intensjonsbasert ledelse, fortell meg hva du ønsker at jeg skal oppnå også skal jeg oppnå det for deg. veien fra A til B ser forskjellig ut fra ditt ståsted og mitt ståsted. Men du stoler på meg, at jeg... derfor har du gitt meg jobben og at jeg kan ta organisasjonen fra A til B og oppnå din hensikt med operasjonen.
- Og den oversikten den har man som regel best når man er tett på det problemet, ikke nødvendigvis alltid riktig det, men i generelle termer så velger jeg å uttrykke det slik.
- ansvarsglede. For det er en viktig bit av det.. å føle glede av å ha ansvar, selv om du vet at det du skal gjøre er ufattelig komplisert, og det kan gjøre fryktelig vondt. Du kan miste soldater på veien, du kan faktisk tape livet selv, men likevel så er det en...
- Den samme kulturen må gjennomsyre hele organisasjonen, og det må jeg også innrømme det er en utfordring for oss i forsvaret... Det betyr ikke at selv om ikke har en slik kultur eller om den kulturen ikke er like synlig alltid, så skal man ikke jobbe for den. Selvfølgelig skal man jobbe for den, Og det viktige her er å jobbe for den i fredstid for at hvis man i.. eller gode tider for å bruke en annen term, for hvis man får på plass disse tingene i gode tider så er det stor sannsynlighet etter min oppfatning, at de virker når tidene ikke blir fullt så gode.
- kan man bli en god leder? Ja, jeg tror at man kan bli en god leder. Og hva er grunnlaget for at man kan lederskap, er grunnlaget at man kan lede? de har blitt ledere gjennom at de har sett på andre og tatt med seg de gode erfaringene og legger vekk de mindre gode erfaringene, eller de tar de med seg men prøver å ikke la de være synlige. blitt bevisst på at det å lede, det er faktisk noe som krever noe av en.

Personlig ledelse:

- Så er det nå en ting med det å stå i det å lede mennesker og møte mennesker hver eneste dag. Da blir du på en måte hele tiden konstant utfordret. For det første fordi alle mennesker er forskjellige og har forskjellige behov, mål og kunnskap.
- Tanker om hvordan jeg best kan lede den organisasjonen jeg er satt til å lede. Det tenker jeg på hver eneste dag.
- Jeg må være sånn som jeg bør være i den situasjonen jeg står å skal lede. Og da er det å lede noe som man må ha et helt bevisst forhold til.
- Hvis jeg skal be deg om å gjøre noe så skal ikke jeg ta jobben fra deg som leder din gruppe,

men jeg skal da være tilgjengelig for deg når du gjør det du måtte gjøre. Slik at du hele tiden ser at jeg er der og følger med og passer på og kan gi deg trygghet.

- ...her er det noen som står å støtter meg så jeg ikke blåser helt over ende. Og det er min jobb.(5)
- Det er også kjempe lagspill og hvor ingen egentlig, ja har dere spilt i musikkorps?
- jeg er dirigenten i Brigade Nord orkesteret akkurat nå, men helheten leveres jo av absolutt alle. Også må jeg passe på at jeg er synlig og tilgjengelig for alle...
- ...altså den ledelsesmessige bevisstgjøringen min det er noe jeg har med meg hele tiden og jobber med hele tiden.
- Og alle disse tingene i forhold til dette å miste soldater, i forhold til det å sloss, i forhold til det å også miste mitt eget liv. Dette må du ha tenkt igjennom på forhånd.
- Vi snakker og har en sånn gjennomgang av fiendens farligste måte og fiendens mest sannsynlige handlemåte. Og det behandler vi helt rutinemessig. Også legger vi planen vår opp i mot det som vi anser er det mest relevante.
- Klart jeg blir redd selv og, men man må ha en evne til å kunne håndtere egen frykt på en måte som gjør at den stimulerer deg til ekstra skjerpethet og ekstra innsats og det å ikke bli handlingslammet eller satt ut av spill...

Beslutninger:

- Jeg prøver å ha en åpenhet blant mine nærmeste og stimulerer til en åpenhet blant mine nærmeste som gjør at de kan uansett hvilken situasjon vi er kommet i, komme til meg å si at det du nå er i ferd med å beslutte, det er ikke spesielt lurt. Jeg bruker de rundt meg, og jeg er veldig avhengig av de.
- ...viktig å sette seg inn i situasjonen når den beslutningen ble tatt. Også er det også viktig å si det at nå var ikke jeg der fremme når du tok den beslutningen. I utgangspunktet så stoler jeg på deg, og det kommer jeg fortsatt til å gjøre. Selv om vi nå i etterpåkløkskapens helt krysstallklare lys ser nå at den beslutningen du nå tok ikke var veldig klok. Men det kunne ikke du vite nødvendigvis når du tok den beslutningen... veldig lett for oss å kritisere etterpå hva du gjorde og hva du egentlig burde gjort. Det prøver jeg å la være. For du var sjefen på stedet, du var den som så hva som måtte gjøres og du valgte den handle måten som du synes var den beste. Og at så senere kan gjennom analyser og tilgang på alle begge parters informasjon sier at dette var ikke så bra allikevel, ja det blir på en måte ganske uinteressant.
- **Men hva hvis du får støytten for den beslutningen som er tatt da?** Så blir det sånn. Det er litt av det som handler om integritet og det med å kunne stole på hverandre.

Intuisjon:

- Det må å kunne analysere mønstrene og kunne finne spor som kan lede deg.
- Derfor blir intuisjon veldig interessant synes jeg. Men hva er det egentlig? Jeg tror ikke, det handler vel egentlig bare om å bruke den kunnskapen du har og samtidig oppfordre de som du jobber sammen med til å også å bruke den slik at man kan i disse planprosedyrene analyserer, vurderer og graver frem faktorer som reduserer. Det gjøres i løpet av timer, istedenfor dager. (12) (disse 4 punkter tilhører det samme)

Kultur og identitet:

- ...god kultur... en god adda, en god avdelingsfølelse i avdelingen det er en forutsetning for at faktisk avdelingen skal stå over når virkelig regnværet setter inn og du utsettes for harde prøvelser. De avdelingene som har et godt indre miljø, de som har en sånn kall det gjerne en slags stayer-evne ikke sant. Og de som klarer først og fremst også beholde roen og den klare tanke så godt enn kan, og kjemper hvert fall så godt enn kan for å beholde den i en prøvet situasjon. Det er som regel de som klarer å komme seg igjen disse tingene også på en god måte.
- Neida, så der må vi bygge kultur... Men kulturen må skapes i fredstid

Ansvar:

- Det jeg forventer av det uttrykket, det er at jeg etterlever det. Ansvar det er mitt! Det kan vel egentlig ikke sies enklere. Det var derfor jeg begynte med 5000 sjeler... for meg en måte å synliggjøre betydningen av de menneskene, det er venner, det er folk du har et stort ansvar

for. når man har et sånt ansvar så er det et ansvar man føler glede over å bære. Men som man også må ta konsekvensen av dersom man ikke klarer å lede de på riktig måte, eller godt nok slik at noen i min organisasjon gjør en, så er uansett ansvaret mitt.

- Og når det ansvaret, for det er du som fremste oppklaringsledd føler ansvar for hele organisasjonen, ja vel så føler du vel samtidig ansvar for at de som kommer bak deg blir på en måte spilt gode. Og da gjennomsyrer det ansvaret...
- Og hvis det ansvaret og den type holdninger kan gjennomsyre hele organisasjonen så spiller ikke graden noe rolle.

Tillit og lojalitet:

- Hvis ikke du har tillit så har du heller ikke grunnlaget for å gjøre denne type operasjoner som vi holder på med.

Viljestyrke:

- når du har kapasitet, ja vel du har han på papiret. Har du en plan for å bruke kapasiteten? Ja vel det har du. Da er det kun en ting som gjenstår for at du skal komme i mål, og det er viljen. Da er det som regel viljen det står på. Det er min oppfatning av det hele.
- Og som jeg pleier å si, vil man det sterkt nok så får man det til. Og det er klart at som sjef så er vilje viktig. Og for meg er det viktig å vise vilje spesielt når jeg blir utfordret på, at du kan ikke noe om det du kan ikke noe det. Da sier jeg, det kan godt være at jeg skal justere målet, men før jeg får presentert valide grunner som gjør at jeg skal redusere måloppnåelsen så kommer jeg ikke til å endre på det. Hvis det bare er fordi det gjør lite granne vondt å nå det målet. Da er viljen sentral
- ...tror viljestyrke har mye med karakter og holdning å gjøre. Men jeg er helt sikker på at det er like lett trenbart. Men i forsvarssammenheng så trener vi viljestyrke blant annet med å bli utsatt for harde fysiske også til dels enkelte ganger psykiske øvelser.

Vilje VS evne:

- Ja, det er jeg faktisk enig. .

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- Hvis man skal forvente at ting skal fungere i en krisesituasjon så må det være prøvd ut og det må sitte på en godværsdag.
- Kan ikke trene på flere typer lederskap... skal du få med folkene dine når det virkelig gjelder, så gjelder det jo at de ser at jo jøss sjefen han lik.
- Være bevist på lederskapet sitt det tror jeg er vesentlig.
- være synlig. Det å være seg selv. Det å være i situasjonen, det kan aldri undervurderes. Være ærlig om det for sjefen kan ikke være best på alt.
- erkjenne det at ledelse handler stort sett om lagarbeid...Og da bør man kanskje vite litt grann om hva som motiverer.
- ...ydmykhet. Å møte de med en viss porsjon ydmykhet, det er heller ikke dumt

Diverse:

...det er jo veldig lett å gi opp... Jeg har by the way en fallskjerm og jeg har sertifikat... i forhold til det med å nå mål så tror jeg at det med å holde fast, være litt fast i karakteren så tror jeg at det å kan stimulere til i den grad karakter kan trenes. Altså aktiviteter hvor man utsettes litt for...

- Men kanskje det å gå rundt å kartlegge litt grann for en sjef da for å finne ut hva de nærmeste lederne som jeg har å spille på hva interesser de egentlig, hvordan jobber de, hva er det som plager de i hverdagen eller ikke plager de i hverdagen.

Vedlegg 21

Sammendragsskjema – Sverre Diesen

Krisehåndtering

Forberedelser

- Jeg vil ikke si det er noe man tenker på hver dag, og som man gjør hver dag, for bevisst å forberede seg på, men du kan si det er summen av den erfaringen man har opparbeidet, også er det ... Dette med kulturen, altså at det tas på sett og vis som gitt, at det kan skje noe... du kan si du har den mentale beredskapen
- Ulempen med sånne ting er hvis det ikke er i drift i det dagelig så kommer det ikke til å virke den dagen det er bruk for det. For det er noe kolossalt viktig ved dette at det er en permanent organisasjon som driftes, det er mennesker som altså har gjort dette, som gjør det hver dag... Så jeg tror det er noe av det viktigste vi i forsvaret har å lære bort der, det er akkurat det at vi har dette apparatet er oppe og går daglig.
- For skal du liksom ta av sjefens tid så skal det du kommer med, det skal være forberedt. Og da er vi tilbake til dette med profesjonens krav til standard...
- Offiserer er opptatt i worst case scenario tankegangen, hva kan gå galt...

Ledelsesfilosofi:

- så vil kanskje de fleste si at ledelseskulturen i forsvaret er, tar utgangspunkt i et slags totalansvar. Altså du har liksom ikke bare ansvar fra klokka 8 til klokka 4, du har et ansvar hele tiden... Du har et ansvar for at dine undergitte, og da snakker vi selvfølgelig særlig om militære mannskap da... Og det kan du på sett og vis ikke gå ifra ved å si at klokka er halv 6.

Personlig filosofi:

- ...du er avdelingssjef, du er i felten, på øvelse, eller for den saks skyld i Afghanistan osv, og du vet at nå skulle jeg egentlig gå en runde til og snakke med de som er på vakt. Ikke fordi jeg ikke stoler på dem at de gjør det de skal, men rett å slett for å vise at sjefen bryr seg om dem, og tenker på dem, og lur på hvordan de har det, og vil se hvordan det går.
- Jeg tror det dreier seg om i noen grad om medfødte evner og anlegg, men så dreier det seg nok det alt vesentlige om praktisk erfaring. . Og det er det som gjør at forsvarets lederutdannelse, for å kalle det det, har hatt et godt ord på seg, det er ikke det at det er en utdannelse, men det er at det er en erfaringslæring.

Ved feil beslutning

- avhenger av grad av alvor, og altså hvor alvorlig er konsekvensene, og hvor dårlig er vurderingen hans i utgangspunktet... Og da er det jo egentlig vurderingen som er viktig... Det kan jo være situasjoner hvor du irretsetter, og lar alle få vite at du irretsetter... Også kan det være andre situasjoner hvor det er riktigere å ta for seg vedkommende i enerom å si at dette blir mellom oss men, dette finner jeg meg ikke i, men det kan være at du forsvarer vedkommende og vedkommende beslutning utad.

Relasjon

- jeg er absolutt opptatt av hva skal jeg si, kjenne mine medarbeidere ikke bare fra den ene siden av kontorpulten og til den andre... du har vært gjennom alle disse andre tingene, altså vinterøvelser, helvettesuker og alle disse tingene. Det er klart at det skaper en type kameratskap og samhold som ikke er vanlig andre steder, og det gjør igjen at det blir altså sosialt, en annen relasjon
- Og en sosial relasjon i den betydning det er veldig viktig, og vedlikeholde det spesielt sterkt i forhold til dine egne samtidig, også til de andre i organisasjonen

Beslutninger:

- ...du bør ta en beslutning som innebærer et eller annet vil være upopulært. Det vil være upopulært enten hos dine undergitte, eller ære upopulært hos dine overordnede. Du vet det er riktig, for det skjønner du. Det er sjeldent så vanskelig at du ikke vet hva som er riktig, men det har en pris.

Kultur og identitet:

- I am a marine! Med andre ord, dette er ikke noe arbeidsforhold. Dette er et liksom commitment som du gjør, med hele deg. Og hvis ikke hehe, så hører du ikke hjemme her.

sterkere erkjennelse at du jobber ikke i forsvaret, du ER i forsvaret!

- Det er klart at da får denne veldig sterke profesjonsidentiteten, den blir da mye mer utpreget. ønske om ikke å svikte kameratene, svikte avdelingen, det er samholdet, kameratskapet, avdelingsfølelsen, lojaliteten til det sosiologene kaller primærgruppen. Altså primærgruppen din er avdelingen, og du er faktisk innstilt på fordi du har investert så mye av ditt selvbylde og din selvforståelse i å være en del av denne gruppen. At du vil heller risikere livet enn å utsette deg for kameratenes skuffelse, eller forakt, eller hva det måtte være. Og det er det som ligger i denne spesielle militære profesjonskulturen.
- spesielle sosialiseringen som du finner i forsvaret den gjør det lettere å kommunisere, spesielt uformelt, enn i mange andre organisasjoner. Kanskje litt på tvers av hva som er forestillingen sivilt, som er at forsvaret er et sånt rigid system Men det er egentlig ikke det.

Ansvar:

- **Im responsible.** I den grad han faktisk lever opp til det så er det veldig prisverdig.(14)
- Det er veldig riktig dette med ansvarsglede, og det er noe med dette å leve opp til en forventning, og leve opp til både systemets egne forventning til det og samfunnet.

Tillit og lojalitet:

- Dette dreier seg jo nettopp om dette med tillit. Tillit i den betydning,... Men det vi snakker om her er trust. Altså denne tillitten til at sjefen vil ikke gjøre, sjefen vil ikke risikere mitt liv, han vil ikke ta sjanser med mitt liv, han vil ikke gjøre noe som er, som setter meg i en vanskelig situasjon, eller farlig situasjon.... Dette at troen på at sjefen alltid vil ta beslutninger som er motivert ut fra hensynet til oppdraget og oppgaven og det som for øvrig er i sine undergittes beste interesse.
- **Tar du støytten for dine ansatte?** Det kommer an på! (13) (*fortellinger om div ulykker videre, poenget er*) Men objektivt så må ansvar plasseres på det nivå hvor feilen har sin opprinnelse.

Viljestyrke:

- Hvis jeg nå istedenfor å legge meg i soveposen, går en runde til, så er det liksom ikke bare riktig, fordi jeg vet det er riktig. Og derfor så må jeg bare ta meg selv i nakken, men det er også riktig for de jeg vet at de som står der de vil sette pris på det. . Så det er i tillegg til det rent prinsipielle så er det en Pay-off i form av at når jeg da går å legger meg til syvende og sist. Hvis jeg da får lagt meg i det hele tatt, da har jeg en litt bedre avdeling enn det jeg hadde hatt om jeg hadde gått å lagt meg. Da har jeg en avdeling som faktisk fungerer akkurat så mye bedre, de har hatt en opplevelse av at sjefen bryr seg om avdelingen. Sjefen bryr seg om hvordan de har det. Det er med på å skape det samholdet og det limet, som er det som holder
- Også har det å gjøre med at du egentlig ser at rent praktisk jeg får en bedre avdeling, jeg får en enklere hverdag, jeg får færre problemer i morgen, fordi avdelingen fungerer bedre.

Trene viljestyrke:

- Krigsskolen...utfordring til hele menneske... en utfordring til fysikken, til intellektet, til karakteren, og det er rett og slett den unike blandingen av teori, praksis, fysiske påkjenninger.
- Det er liksom det vi i populær versjon og i daglig tale kalles helvettesuke som jo er rett og slett en måte å kjøre folk så langt ned fysisk og mentalt at alle lærer noe om sin egen begrensning.Og det interessante er at jeg tror vi alle finner ut at det er betydelig senere enn hva man selv ville trodd på forhånd at det er...

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- ... må ha tenkt på det, altså man må tenke gjennom hva er det som kan gå galt her? Da er vi tilbake til dette med worst case scenario tankegang,...Bevisstgjøring i forhold til hva som kan gå galt... Men bevisstgjøring tror jeg er rimelig viktig.
- Altså å bygge en kultur i bedriften som så langt mulig innenfor en 9-16 virksomhet da, som tross alt ikke handler om liv å død, men det handler om å tjene penger, og for øvrig lykkes og få til. Og lage å få til dette at medarbeiderne identifiserer seg med bedriften, å bygge lagånd. For det er klart det du har å trekke på i en sårn situasjon, det vil jo altså være den enkeltes solidaritets følelse med virksomheten. Sosial relasjon ikke sant, og alltid helt konsekvent... I work with the marines, and i am a marine! Så det er klart det er dyktige ledere, de finner

liksom disse oppskriftene som er med på å bygge bedriften som sosial primærgruppe, og det er nok tror jeg både det viktigste du kan gjøre. Både for å bli robust i forhold til kriser

Vedlegg 22

Sammendragsskjema – Johan Fredriksen

Krisehåndtering

Forberedelse:

- ... få et oppdatert trusselbilde... bruke på en måte planverk og innøvde prinsipper for planlegging og gjennomføring. Ikke tenke for vanskelig, men prøv å omforme dette trusselbildet til norske forhold. Men ikke være naive
- prinsippene vi bruker for kriseledelse, altså dette med likhet, nærhet og ansvar.
- ...hadde jo forutsett at slike situasjoner kunne komme, vi hadde et ledene planverk og der ligger jo tiltakene som vi kan høste av ut ifra hvordan situasjonen spesifikt framstår. Prinsippet da er jo at det viktigste er jo å iverksette enkle tiltak som er av stor betydning.
- Alle kjenner til det, og har vært med å lage de og har instruksjoner på det.
- Altså men man var mentalt forberedt på at det kunne skje
- Og ikke minst ha gode, enkle, levende planer for det...solid plattform...en god ROS analyse.

Politiets fire prinsipper:

- Men likhetsprinsippet det betyr at man gjør ting i en krise eller når man har større utfordringer mest mulig likt det man gjør i linjeorganisasjonen i normal situasjon
- Nærhetsprinsippet det går på at oppdraget skal håndteres på lavest mulig nivå, at man ikke på en måte sånn sett lar andre ta ansvar som ikke har ansvar til daglig. De som har hatt skoen på de har gjort sine erfaringer og de vet hvor han trækker
- Og samme med ansvarsprinsippet at de som til daglig har ansvaret har ansvaret i oppdraget. Så det er enkle ting, men det er ofte de enkle ting som er bra i beredskap og krisehåndtering.

Hva kreves av en leder i krise:

- Du må forholde deg til situasjonen slik den er der og da og sånn er det jo i politiet for i det sekundet du tar en beslutning så skriver du historie...
- tenke «hva er det jeg kan bli stilt ovenfor i min funksjon og hva er mitt ansvarsområdet?»
- ærlig på egen kapasitet, skjønne hvilke utfordringer som ligger i hverdagen ift egen stilling.

Forberedelser i det daglige:

- Så det gjelder å være robuste i normalsituasjonen. Men hvis du neglisjerer beredskap og krisehåndteringsområdet 100 % og du får en hendelse... da er du ferdig...
- ganske langt framme fordi at vi har forutsett f.eks 22-7 kom til å hende her før eller siden. Vi hadde planene. Vi har trent, og vi har øvd, selv om noen ønsker å fremstille det annerledes
- beredskap er etterpåkløskap brukt i forkant.
- Hensikten med operativ stab er at jeg disponerer alle midler, klare kommunikasjons og kommandolinjer er hensikten med det.

Ledelsesfilosofi:

- Altså du fikk en veldig god lederutdanning ved å gå gradene i beredskapstroppen for der stod ledelse veldig sentralt.
- Men det er jo sånn i politiet at man behøver ikke ha en formell lederutdanning for å bli leder. Men det er gjerne en balanse mellom real kompetanse og formal kompetanse.

Ledelsesfilosofi i politiet:

- spesielt for nødetatene er jo dette med hendelsesstyrt ledelse.
- Sånn at vi må ha flere perspektiver, holdt på å si og flere bein å stå på som leder i politiet. I min jobb ...så handler det mye om å se og oppfatte og handle.

Personlig ledelsesfilosofi:

- veldig grunnleggende, det er at man er tilstedet og er tilgjengelig. Det er veldig sjeldent at den døra her er lukket igjen, den er åpen og jeg ser ikke på besøk som en avbrytelse, jeg ser det som holdt på å si en god ting at medarbeiderne tørr å komme til lederen med det de er opptatt av og de spørsmålene de har. Og jeg pleier å si det sånn at de spørsmålene vi ikke klarer å løse på innsiden av de jerdørene her, vi er inne i et begrenset område, altså

problemene skal løses på innsiden av jerndøra. Hvis de ansatte går andre steder med problemene sine, altså uten at jeg har fått anledning til å prøve å løse de. Da blir jeg sur!

- Og det har jeg tatt med meg og jeg har tatt med meg en veldig stor tro på at medarbeiderne er verktøyet for å nå målet. En leder får ikke til noen ting uten at han oppnår resultatene gjennom medarbeiderne, og da er det er lagspill. (3)
- ... jeg er veldig ærlig på de svake sidene mine. Det er veldig forebyggende. (ler) men det tror jeg mange er redd for... ehh. Å kjenne seg sjøl, ikke minst i fredstid slik at man ikke først lærer seg sjøl å kjenne når det gjelder som mest. Da kan det gå fryktelig dårlig. Så vi har lært hverandre godt å kjenne, og lært oss sjøl godt å kjenne når du er lenge på beredskapstroppen.
- Det hjelper ikke å på en måte tenke at jeg skal bli respektert gjennom store ord. Det er gjennom det du gjør og det medarbeiderne ser til daglig at du bygger respekt. det er klart at oppdraget hadde ikke vært mulig å løse uten at alle med medarbeiderne har tatt sin turn.
- Den beste måten å lede på sånn som jeg ser det, det er jo på en måte å få medarbeiderne til å gjøre ting akkurat slik du som leder kunne tenke deg at det skulle gjøres uten at de føler at det er jeg som har sagt at de skal gjøre det sånn. (5)
- . Jeg stiller ganske store krav til medarbeiderne mine, jeg stiller mange spørsmål.
- ...være tydelig når ting kan være bedre. Det er en meget viktig lederegenskap, det er helt avgjørende at du evner å ta tak i det ubehagelige... For det at det jeg opplever er det at når du tar tak i ting så får du faktisk respekt og medarbeiderne setter faktisk større pris på det enn det du var redd for at de ikke skulle gjøre
- ...uansett ansvar, så skal du tenke løsning. Fordi hvis du tenker resultat så kommer angsten sakte men sikkert snikende. men hvis du tenker løsning så velger du ofte de enkle gode løsningene og i sum så gir det et godt resultat, du behøver ikke tenke på resultatet.
- Som leder på øverste nivå så når du ikke det du ønsker med medarbeiderne dine med mindre du har forankra tanken og strategi og policy i hele lederlinja. krever litt mot å satse på de områdene i fredstid sånn at man står bedre rusta når det virkelig gjelder.

Lede andre til å lede seg selv (overføres til krise):

- Ja, det er jo det som jeg sier at se, oppfatte og handle. Hvis du er sikker på at de går i riktig retning med de rette holdningene og den rette tilnærming til skal vi si sin funksjon og sitt ansvarsområdet, så kan jo jeg senke garden en god del på kontroll.

Kultur og identitet:

- ligger det jo noe i det at vi er jo avhengig av hverandre når det på en måte gjelder som mest. Så det gir seg egentlig sjøl. Er du en ensom ulv uten antenner for fellesskapet eller viktig for andre og er avhengig av andre så tror jeg ikke du er topp kandidaten til en sånt yrke
- vi er et politi for alle. Og da må vi ha en bevissthet til vår egen identitet
- Altså hvilke holdninger og etikk ligger i bønn og der må vi prege hverandre, ser vi noe vi ikke liker å identifisere oss med så må vi tørre å gjøre noe med det... Så jeg tror det er mange gode grunner til at det blir en korpsånd, og at det er positivt når man forklarer det sånn.

Ansvar:

- Ja, altså jeg tror det er viktig å glede seg til å gå på jobb. Og det tror jeg alle de ansatte er tjent med å atte lederen gleder seg til å gå på jobb. Det er et bra utgangspunkt.
- ansvaret har jeg aldri vært redd for... jeg har et 100 % ansvar for eget ansvarsområdet.
- Og det er sånn det ska værre, hvis du på en måte er ubekvem med å at ansvar så må du nok velge en annen jobb en å gå inn i politiet. Men jeg tror det er sammenlignbart holdt på å si i alle lederfunksjoner at... tenke nøye gjennom det er leder du vil være eller om du vil værre

Tillit og lojalitet:

- Hvis vi mener at en enkelt person eller funksjon har vært håndtert for dårlig så tar jo vi det internt. Også det tar ikke vi i all offentlighet, det er en særdeles dårlig lederegenskap. Det ville jo vært det samme som å si at jeg egner meg ikke til å være leder på dette nivået, jeg skylder på mine ansatte. Men det jeg nok gjorde i den situasjonen det var å ta ansvaret for både operasjonelt og strategisk nivå også, men det handler på en måte om lojalitet

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- Palme drapet i Sverige. Hvor de ikke gjennomførte en tradisjonell drapsetterforskning, men organiserte seg på en helt annet måte fordi det var statsministeren. Og det er ikke oppklart enda, så vet vi ikke hvordan det ville blitt ellers men det er en dårlig ide.
- kan ikke se at det er noen prinsipper i fredstid som ikke lar seg overføre til krise. Men det er mulig å identifisere i fredstid. Og bestemme seg for hvilke prinsipper skal man bruke i en krise, og det er der jeg ser at det meste har en overføringsverdi, mest mulig skal gjøres likt, det er bare liksom volumet av ressurser og kanskje tiltak som er forskjellen. For da er de tanken tenkt og prinsippene er forankra på hvordan man skal gjøre det.
- Hvis en ansatt ikke kjenner deg igjen fra hverdagen når du står å leder en krise så har du på en måte et dårlig utgangspunkt. Så det handler om de enkle prinsippene.

Vedlegg 23

Sammendragsskjema – Herbert Francke

Krisehåndtering

Forberedelse:

- Sånn som det vi har gjort i dag... er man inni en offentlig virksomhet, og hjelper de med å forberede seg på å håndtere situasjoner som de ikke kan utelukke at de kommer opp i.
- ...gjort en risikoanalyse, kjørt kurs, og vi skal levere øvelse og hjelpe med planverk
- Det at vi hjelper dem med å få gode sikkerhetssystemer. Så det er gjennom sikkerhet, og til en viss grad også gjennom beredskap.
- Det er altså et godt spørsmål, fordi vi får ofte og det fikk jeg også i dag, at det som vi beskriver som prinsipper for god kriseledelse det er ting som de egentlig i større grad burde bruke i sin daglige ledelse. For det er logisk bygget opp, og det går på å være nøye med tidsbruk, nøye på ressursbruk generelt, jobbe strukturert osv. Det er egentlig mye selvfølgeligheter, som er ekstra viktig når man kommer i en unormal situasjon, men hvorfor ikke bruke det også i en normal situasjon.
- **Mental forberedelse** → Ikke isolert sett, vi gjør ikke det. Men det som vi gjorde i dag så har vi med oss en psykolog i treningen som skal ivareta de psykososiale aspektene i treningen.

Kreves av en leder i krise:

- Nei men jeg tror nok man må være generelt mer bestemt i en krisesituasjon. Da er det jo mer det at man søker den trygge lederen. Det krever litt mer fasthet og kanskje litt mer disiplin enn det som kan være hensiktsmessig i en normal situasjon.
- Når en situasjon oppstår så må man ha et statusmøte, hvor man da samler organisasjonen, eller den delen av organisasjonen som er tilgjengelig, også må man stille disse enkle spørsmålene. Men det er viktig og enkelt og tydelig sånn at alle henger med... Også fatter man noen beslutninger om hva man vil gjøre i det neste tidsintervallet som kanskje ikke er mer enn 30 min, og det er det man setter i fokus, og det kan ikke være så mange, som vi sier 3-5 punkter er det man tåler å jobbe med i en sånn kriseledelse... Denne metodikken, hvis man klarer å få den inn i en sånn beredskap eller kriseledelse så er ikke scenario så viktig. For da blir de alt etende, da kan de egentlig tygge seg gjennom hva som helst, for når de skjønner bruken av denne her.

Forberedelser i det daglige:

Metoder for informasjon og kommunikasjon

- Men vi har en sånn struktur som sier at mandag skal være reisefri, det har vi som en koordineringsdag. Da går vi gjennom alle prosjektene våre, de forskjellige rapporterer... Da tar vi også opp andre ting. Så vi er så små, så det er en ganske god dialog base. Så en gang i uken skal vi gjøre det. Så forsøker vi også å ha fredagen reisefri, og den er litt mer åpen, og da hender det at vi går ut å tar en lunsj eller et eller annet sånt noe for å ha en viss bevissthet rundt det at vi ikke bare må sitte å nijobbe sammen.
- jeg tror den der forutsigbarheten i forhold til produksjon, altså du må ha styring, du må ha koordinering, også må du ha møteplasser. Jeg kunne reist 7 dager i uken og ha gode grunner for det i forhold til oppdragene våre., men da hadde jeg gjort en dårlig jobb.

Ledelsesfilosofi:

- Vi er 7 ansatte, også har vi et ganske stort nettverk av kompetanse personer som vi trekker inn i de forskjellige oppdragene, og setter sammen team.
- viktig at du har den rette kompetansen, men i tillegg så må du ha den rette personligheten... Ofte så stemmer det, at han som er god til å lede i fred han er også det i krig..
- På en annen side det at vi reiser så mye sammen... så er vi veldig tett på.
- Jaja, og det der å det sier jeg til mine: min jobb er å gjøre dere gode. Og den beste jobben jeg kan ha om noen år er jo egentlig å se at alt går innmari bra.

Beslutninger:

- Det er nok enda viktigere i en krisesituasjon enn ellers, fordi at belastningen er så ekstrem. Så du er helt avhengig av å fordele den belastningen ut på et team, istedenfor å ta beslutningen

på skuldrene alene. Og det på en måte så slik du kan skille den gode fra den dårlige. For det at den dårlige han mangler ofte den evnen til å deligere, eller han stoler ikke på, så han tar all belastning på egne skuldre, brenner alt kruttet med en gang, og leverer dårlige løsninger. Og det er ikke noe forskjell i en normalsituasjon forhold til en krise.

Kultur og identitet:

- Jeg pleier å si på den måten at det å gjennomføre kriseøvelser, selv om man da trener på noe man aldri håper skal skje, så syns de fleste at det er litt morsomt å trene. Og det bygger organisasjonen, og det er også noe man kan dra over til det daglige at noen ser det nesten som et sånt event å kjøre en sånn øvelse. Så selv om man da snakker om terror, sabotasje, og brann og elendighet så kan det være noe som bygger, et slags teambuilding.
- rent sivilt i forhold til næringsliv osv så skal man ikke overdrive det aspektet altså. Jeg tror nok i de aller fleste tilfeller så stiller man lojalt opp når noe skjer.

Ansvar:

- Og jeg er opptatt av at jeg setter ikke mine folk til å gjøre noe jeg ikke kan selv, og jeg gjør tingen veldig ofte sammen med de. Og skal vi ut i noe nytt så vil gjerne jeg ha gjort det før jeg setter de til å gjøre det.
- ...at han har som prinsipp at han ikke sender noen av sine inn i et sted han ikke ville gått selv. Hvordan påvirkning tror du en sånn tankegang på de ansatte ovenfor en leder? Den er jeg veldig enig i vil jeg si, for det er det man veldig ofte vil.

Tillit og lojalitet:

- At lojalitet er et viktig element for å stille.... Og hvis du ikke føler noe særlig for arbeidsplassen din så kan det være en vei ut av det, bokstavlig talt. Istedenfor å kjempe imot.
- Altså for å ta egen organisasjon så ligger det i hele virksomhetens natur at alle jobber så selvstendig. Så det er veldig kort fartstid hos meg til de får selvstendige kundeoppdrag. Og det er kunden er vår kapital, sånn at når jeg sender han ene karen som da har vært her i 14 dager til kunden, alene, så gir jeg han i overkant tillit ville mange si... Men jeg stoler på meg selv, jeg stoler på han sånn at den samtalen som jeg har med han jeg snakket med nå så ønsker jeg egentlig å være romslig på den måten at jeg lar han forsøke seg...
- ...det er motiverende det at de får ansvar. Da er det mye morsommere jobbe med ting, enn om jeg skal drive å henge over nakken og fortelle hvor de skal sette komma og punktum.
- Som leder når jeg sender folk rundt i øst og vest så er jo jeg ansvarlig ovenfor kunden uansett. Og det er mitt ansvar. Og vi har også vi har et oppdrag i Somalia, hvor vi har holdt på siden 2005, det som gå på piratbekjempelse og litt sånn forskjellig. Og det er jo sånn at hittil har jeg vært med hver gang, så jeg har vært der nesten en 20 ganger. Men det er et sånt oppdrag med hvor man skal være veldig nøye med hva man gjør, så at man ikke utsetter noen for risiko. Og samtidig tar ansvar rett og slett.

Viljestyrke:

- Nei det er en forutsetning for ledelse det, altså tydelighet. Og det koster det. Det koster det å se ansatte i øynene å ta upopulære avgjørelser, når det trengs. Hvis man ikke tørr, eller ikke er i stand til det så må man finne på noe annet.
- vet ikke hvordan man skal trene på dette, for enten så har du den eller så har du den ikke. For det går jo på kompetanse, og at du er trygg i jobben og sånne ting. Men hvis ikke du har viljestyrke så blir du aldri leder tror jeg.

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- Nei jeg tror nok at sånn i forhold til prinsippene for ledelse de gjelder også i kriser. Jeg tror ikke det er noe avvikende, men man kan vektlegge på en litt annen måte.
- ...sa innledningsvis at i de aller fleste tilfeller så er det den organisasjonen som driver dag til dag virksomhet, det er også den som har de beste forutsetningene til å drive i en unormal situasjon. Men med de tilføyelsene jeg hadde i sted om at det er noen som fungerer bedre i krig enn i fred. Så det kan hende det er noe som går ut over dette med kompetanse og det å kunne jobbe når du har tid og unngår det stresset som du får i en krisesituasjon. Men i utgangspunktet minst mulig forandringer fra den vanlige organisasjonen.
- være forberedt, form for planverk, også må du trene på det. Også må du ha en organisasjon

rundt deg som i en normal situasjon. Så organisering, planverk og kompetanse, det er i grunn tre stikkord

Vedlegg 24

Sammendragsskjema – Jarle Gustavsen

Krisehåndtering

Forberedelse:

- Som jeg sa, når vi starter på vårt skift så finner vi frem alt vi trenger med en eneste gang selvfølgelig, vi kan jo få en drukkingsulykke eller brann et minutt over 8... Men vi gjør alt klappet og klart så det er ingenting som man må leite etter eller lure på hvor er når lyset først går på i denne lampen. Så den der praktiske forberedelsen den er viktig og nøye. Alt er på plass og blir kontrollert at det er plass. Det er den praktiske forberedelsen.

Hva kreves av en leder i krise:

- I krigen så forventer de at jeg skal gå foran, de forventer at jeg har en plan, de forventer at jeg skal ta en avgjørelse. Og dem forventer at jeg tar ansvar for det som skjer.

Forberedelser i det daglige

- vi fokuserer på å ha kompetansen på greip. De aller fleste på alle områder som vi skal levere no, prestere no på. I tillegg så har jo vi fysiske krav da som vi må gjennom hvert eneste år da. Som er helt sånn rigide, svart hvitt.

Metoder for informasjon og kommunikasjon

- på brannmester nivå så har vi et møte i måneden.
- Men vi har jo varslingsrutiner. John Henrik Francke (brigadesjef), sender meg mailer med beskjeder om små og store ting hver eneste vakt, og han får svar av meg hver eneste vakt.
- **Kommunikasjon med de ansatte daglig** → Det går bare ansikt til ansikt.
- ...vi stiller opp klokka 8 når vi har dagvakter. Og da får dem greie på hvem som skal sitte hvor, på hvilket sete i brannbilen, hvilken rolle de skal ha den vakten også bruker vi da en time på, nei tre kvarter-time på å legge på bilen våre og se at alt er på stell.
- Også møtes vi til et møte, hver eneste vakt da. Sånn ved 9-tida eller ved 6-tida nå på kveldsvakta. Også sier jeg det jeg ønsker å si hvis det er noe spesielt som skal skje den dagen eller vi går igjennom dagsorden for å finne ut hva vi skal gjøre eller jeg sier hva vi skal gjøre. Også drikker vi kaffe også slarver vi også forteller vi det siste nytt fra privatlivet også kommuniserer vi en halvtime-trekvarter da før vi begynner å virke.
- ...der er ordet fritt ikke sant. Der er det.. det er syklubb da. Så det gjør oss bedre i stand.
- Det bygger kulturen. Vi blir veldig godt kjent, og som jeg sa i stad med de kveldsvaktene og helgevaktene så har jo vi en del ledig tid da på kvelden og i helgen, som vi bare er sammen uten at det skal skje noe spesielt faglig. Og det også bygger kultur og gjør oss i bedre i stand til å takle vanskelige ting.

Ledelsesfilosofi:

- At de har all den kompetansen intern kontrollen vår sier at de skal ha. Det er mitt ansvar som igjen vil vise seg at når vi reiser ut i gata at får til det vi på en måte er ment til å få til.
- Jeg er en veldig tydelig leder. Eller jeg bestreber meg på å være åpen, jeg bestreber meg på å være inkluderende, jeg bestreber meg på å skape rammer for folk. Som jeg sa det er folk fra alderen deres og opp til 58 ikke sant. Og skape rammer som alle føler seg trygge i, at her er det lov å gjøre feil. Alle har like stor rett til å snakke.
- skape en sånn stemning, at folk tørr å si ifra om ting de ikke er helt enig i.
- Det er veldig takhøyde her mener jeg hvertfall da. Ja tar opp ting med en gang. Men det blir ikke noe mer da, da husker han det neste gang. Jeg tar ting med en gang. Jeg går ikke og lurer på. Hvis det er en som går på bare en person, så tar jeg det på tomannshånd med han.
- jeg har møtt meg sjølv så mange ganger holdt på å si etter jeg har blitt voksen så i både søknadsprosesser og i andre prosesser og da. Så jeg har gjort meg mange tanker rundt det da, og også fått det svart på hvit. Hva er jeg god på, hva kan jeg bli bedre på. Så i søknadsprosesser til lederroller og sånn så må du egentlig gjøre deg noen tanker da.
- Også har jeg også gode egenskaper til å holdt på å si tåle en trøkk, kan godt tåle en sur tilbakemelding og si at ja vel det har du faktisk rett i...Jeg har også vært åpen om det på laget

mitt da, hva som er mine svakheter og holdt på å si styrker.

- Hvis vi har hatt mye å gjøre noen vakter på rad da og mye inntrykk og mye og sånn. Også skal vi ha en lørdagsvakt da, så kan det hende at jeg sier at, at jeg ser det at kanskje folk er litt slitene da. «I dag blir det ikke noen øvelser, i dag reiser vi på nydalsdammen og bader på formiddagen, også kjøper vi no god grillmat også fyrer vi opp grillen i hagan.»
- ...så godt kjent som vi blir her da altså det her med avstand mellom leder og.. det er noe man må finne den greia sjøl, altså hvert menneske er forskjellig. For meg er det ikke noe problem i det hele tatt å holdt på å si spille fotball og gape og rope også blir det lys i lampa, så er det aldri noen tvil om hvem som bestemmer og jeg mener at det er blitt sånn er fordi at jeg har gjort noe riktig i forhold til ledelse i forhold til i det daglige da. Atte jeg har ikke behov for å markere holdt på å si, markere at det er jeg som er sjefen. Annet en at folk veit det.
- **Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?** Nei! Det ville jeg ikke gjort. Det ville jeg ikke. litt mere restriktiv med å.. på å sende andre inn i holdt på å si i farlige situasjoner. Altså enn hvis det hadde vært.. og du bare har ansvaret for deg sjøl. Men jeg ville aldri sendt inn noen andre dit. Så hvis jeg ikke vil gå dit sjøl så vil jeg hvert fall ikke sendt inn noen andre.
- Men jeg ser på meg sjøl som et godt eksempel på en del ting, jeg prøver å fremstå som et godt eksempel på viktige ting i arbeidslivet... har noen etiske retningslinjer som vi er.. som vi skal jobbe etter... Og vi skal strekke oss akkurat like langt og bidra akkurat like mye uansett hvilken bakgrunn de folka om, de er svare eller hvite eller gule eller blå. Ikke sant, det er.. der prøver jeg å fremstå som et godt eksempel.
- når du har på deg denne uniformen så må vi værre innafor en ramme...hvert fall at jeg må gå foran som et godt eksempel. Brannvesenet er for absolutt alle.

Brann- og redningsetat lederutdanning:

- Det har jo vært et veldig generasjonsskifte,og det begynte kan du si for 10 år siden da. Altså helt andre typer mennesker da.

Beslutninger:

- Jeg prøver å lytte, altså jeg kan legge frem en problemstilling også høre hva folk, altså det er tolv kloke hoder som jeg jobber sammen med. Enten dem er 25 eller dem er 45, så det er alltid verdt å lytte til. Og det dukker opp noe jeg ikke har tenkt på, som jeg kan ta med i min beslutning. Men det er min beslutning og det er jeg som tar beslutningen til slutt da.
- Ja, jeg prøver ikke å late som om jeg ikke vet svaret heller. Det blir bare dumt.

Beslutninger og intuisjon?

- Men i forhold til sånne store hendelser og strategiske valg ute da, ikke sant nå har jeg jobba i brannvesenet i 29 år og i forhold til beslutninger opp mot ulike typer brannslukninger opp mot ulike typer bygningstyper ikke sant. Gjennom åra så veit du det atte den blokka der, der er det de farene, i de gamle bygårdene så er det de farene så intuisjon er jeg litt usikker på, men jeg bygger dem heller på erfaring da.

Kultur og identitet:

- Kontra sånn som andre folk som jobber fra 8-4 da, vi jobber jo 24timer, heljene, netter, jul og påske og alle døgnets tider. Og vi er de samme som jobber hele tida. Også opplever vi mye vanskelig sammen, vi opplever mye glede sammen så vi blir som familie nummer to mye som skjer, og samlivsbrudd og vanskelige ting på privaten hos mange. Og det er sjeldent det generer noe fravær. Hos oss, andre steder så blir folk sittende hjemme å stri med sine personlige ting, her kommer folk på jobb. For her blir vi tatt vare på, det er bra på jobb da
- Og du må som di sier den derre forankringen i den jobben vi har da, den er så viktig. Og det med eksempelets makt og sånn er viktig her. Altså alt i fra bruk av vernetøy, altså hvis brannmesteren, jeg skal jo ikke inn i brann lenger, jeg står på gata med en radio sammen med politi og kommanderer... Hvis jeg begynner med det å gå uten vernebukse, altså dette er min personlig holdning da, så eksemplets makt da. Da begynner dem å tenke «nei, kjører jeg stigen i dag så kan jeg sikkert gå uten bukse jeg og, bare i den buksa her».

Ansvar:

- Og det er mitt ansvar at når vi 13 som er her da, 3 biler og 13 mann reiser ut for å gjøre noe, så er det mitt ansvar at vi er forberedt
- Som jeg sa i stad det der med ansvarsforholdet her, det er så klart, hvertfall i mine øyne. At hvis vi ikke greier å gjøre det vi skal ute på en jobb, så er ansvaret ikke den enkelte. Det ansvar for at det ikke blir bra, det er mitt da. Det er udiskutabelt. Selv om du gjør en feil, så er det mitt ansvar at det ikke er i orden, for da har du ikke lært det du skal gjøre godt nok. Og det er det min jobb å passe på at du... Så det ansvarsforholdet er tydelig her.
- . Selv om jeg er på ferie så er det jeg som har ansvaret.
- At da gjør du faktisk et valg, ikke bare for arbeidslivet ditt, men du gjør et personlig valg altså du velger deg inn i noe som kan være vanskelig og som, du tar på deg et stort ansvar og da bør du ha tenkt igjennom det og kjenne deg sjøl såpass at det er ikke bare at du vil ha de tre stjernene for det er stilig, men at.. det er ingenting å gjemme seg bak lenger ikke sant.

Tillit og lojalitet:

- Det er ikke noe du greier å skape deg i løpet av kort tid, det mener hvertfall jeg. Det med omdømme mener jeg er særdeles viktig... Og sitter det en ung dykker som akkurat har begynt i brannvesenet også får han hører at han skal hit til meg, som heter Jarle at omdømmet mitt, ja han kan du stole på, han har integritet.
- Så jeg pleier alltid å si til mine, som jeg jobber sammen med her atte jeg vil heller ha en som kommer ned med å ser ut som om han har satt på seg håret feil vei og gensenen bak frem og er trøtt som ei strømpe. For da veit jeg at han er trygg, han sover som en stein når han er på jobben, istedenfor de som kommer ned og ikke har sovet et sekund klokka 6 om morran.
- motiverer dem med at alle føler at dem har en bra hverdag. At dem føler eierskap til sin egen hverdag. At dem har mulighet til å påvirke deler av sin egen hverdag alle som en fra yngstemann til eldstemann.

Mestringsfølelse:

- ...gode til å evaluere oss sjøl etter hendelser og i hvert fall etter litt dramatiske hendelser. Altså vi trener jo... altså som jeg har sagt nå flere ganger da. Vi har jo, vi øver oss mye. Det er veldig, veldig mange forskjellig ting store og små som vi må øve oss på.

Viljestyrke:

- Ja, altså hvor klokt det høres ut det er en side, men folk som har skikkelig, skikkelig viljestyrke dem kan få til mye. Jeg ser det, selv om kanskje ikke evnen er fullt så stor som en som ikke har fullt så mye viljestyrke. Så viljestyrke er.. ikke at jeg skal veie det så veldig opp mot hverandre. Men det er.. viljestyrke det er.. jeg tror det er et must til å bli en god brannmann.

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- når vi er ute i krigen så haster det så mye mer, det er ikke rom for misforståelser...når jeg sier det første gang så må du skjønner hva jeg vil. Det er ikke så viktig i det daglige at å gå rundt å værre helt tydelig å gi ordre. Ute så gir vi ordre, Men det kan være at det bare er ordbruken da... jeg trur jeg er akkurat like tydelig i hverdagen altså. Men jeg er tydelig på en annen måte da. **Jarle Gustavsen i fred er Jarle Gustavsen i ..I krig, ja absolutt, det er n. Han er samma, han ser litt..han ser litt...han høres litt mere når han er i krigen**
- **Kreves av leder for å kunne håndtere krise**→ Jeg har tru på det at det grunnlaget du har lagt i bunn i hverdagen, og det går på tillit, holdninger, tilbakemeldinger, altså i hverdagen. At omdømme, hvis du har det så tror jeg du er i stand til å takle.. altså integritet hvis de du er satt til å lede mener at du ikke har det, så er du sjanseløs...du skal være tydelig og sterk som leder her mener jeg da. Det kreves av deg fra tid til annen at du er det. Så hvis du ikke har de greiene der i bønn når du havner oppi en krise, da er du i deep shit altså.
- Ja, tipset mitt må være da at bygg deg en god plattform før krisen kommer. Det bedre den plattformen er, altså det flere bein den har å stå på, jo stødigere den plattformen er, det bedre er du og gruppa di i stand til å løse en krise. Det skal mye til for alt rakner og alt går i stykker i en krise hvis fundamentet er bra.
- De ansatt er så viktig, men lederen er like viktig da. Men de ansatte er så viktige. Så det med

åpenhet og kommunikasjon i hverdagen da. Og ikke være redd for å vise at du har svakheter og at du er et helt vanlig menneske med styrker og svakheter.

Vedlegg 25

Sammendragsskjema – Jon Birger Berntsen

Krisehåndtering

Forberedelse:

- sørge for Oslo kommune er mest mulig forberedt på større hendler som måtte oppstå, og kriser. Alt av ekstrem vær og til store våpen kriser da. Å sørge for at kommunen har et overordnet beredskapsplanverk, risiko-sårbarhets analyser som kan iverksettes når situasjonen/hendelsen/krisen er et faktum.
- Nei, vi starter vårt arbeid med å foreta en risiko-sårbarhets analyse, og ut i fra den så finner vi scenarier vi skal jobbe videre med. i utgangspunktet også har vi laget 20 scenarier som vi da på en måte har putta alle disse 300 inn i. Såkalt dimensjonerende scenarier. Når vi har gjort det så har vi prøvd å iverksette tiltak knyttet til de enkelte scenarier for å enkelt fjerne scenariet helt og holdent.
- Men det er jo en enkel håndbok i utgangspunktet laget for at vi skal få et liktlydene beredskapsplanverk for hele Oslo kommune... For vi er ikke i stand til, med våre fem ansatte, å serve kommunen til en hver tid med å lage beredskapsplaner og ROS-analyser. Vi må sørge for at de gjør dette selv. Også skal vi gå inn å kvalitetssikre dette etterpå... Og hvor planverket ikke er gjenkjennbart over hele linjen så måtte vi da, eller følte vi da, at det var riktig å lage en håndbok slik at alle forholdt seg til den og at det på en måte er en del av det overordnede planverket i kommunen.
- vi har et byråd som er veldig klar på at beredskapsplanen til en hver tid skal være godt oppdatert, de skal være godt kjent, det skal være samordnet med andre planverk osv og det er vår oppgave å sørge for at det er dette til en hver tid. (3)
- Og her er den viktigste oppgaven å sørge for at alle er godt kjent med beredskapsarbeidet og åssen det foregår rundt omkring og vi skal være øvd. Alle vi fem er øvd, kommunenes øverste ledelsesapparat er øvd. Alle virksomhetene er øvd.
- «The plan is nothing, planning is everything».
- Det må forankres, alle må kjenne til det planverket. Alle må øve på det, vite sin plass.

Forberedelser i det daglige

- Vår oppgave er å mest mulig å se inn glasskula og se hva er det som kan skje oss, hva er det vi har innenfor sikkerhet og beredskap?

Metoder for informasjon og kommunikasjon

- Vi sitter her alle med åpne kontordører og holder hverandre oppdatert om alle viktige ting som måtte være.. som vi føler er viktige for andre å lytte til.
- mitt ansvar som sjef her det er ikke mulig å utøve noe lederskap her uten at jeg veit hvordan de andre jobber.

Ledelsesfilosofi:

- Hvis jeg skal utdype det litt nærmere så er det fordi at gjennom forsvaret så er det holdt på å si dette med ledelse i krisesituasjoner, det er en del av opplæringen der. Det er det du trener på å lede avdelinger ut i krig, i ekstreme situasjoner. Gjennom også politiet i min bakgrunn der også, både som innsatsleder og som sjef for beredskapstroppen osv så har jeg vært med på situasjoner som har krevd ganske mye.

Personlig ledelsesfilosofi:

- ..jeg er veldig opptatt av at hver og en skal få utvikle seg og få frem det beste i seg selv. Og jeg er ikke en type som går rundt og kontrollerer og sånn. De er motiverte medarbeidere alle sammen og de er veldig opptatt av å gjøre en best mulig jobb, og sammen så blir vi tørr jeg å påstå et veldig godt team....

- I den grad jeg føler behov for det og veit med meg sjøl at her er det nødvendig å be om bistand så gjør jeg det. Lager ikke et eneste brev her uten at det er kvalitets sikret av noen andre. Jeg sier ikke at det trenger å være noen svakhet, men det er bevisst handling ... om at «okey, skal jeg kvalitets sikre det de andre sitter med, så skal de kvalitets sikre meg
- Men takhøyde for tilbakemeldinger...at det må være tilbakemeldinger som er ment positive.
- ...da gikk det en tilbakemelding og man måtte evaluere det du har gjort. Og det gjør vi ofte

Beslutninger:

- **Tørr du å være ærlig når du ikke vet svaret?** Hvis ikke du gjør det så kommer du ingen vei. å kvalitets sikre hverandres arbeid. Og hvis jeg får et spørsmål og jeg da skjønnet at mitt svar kan medføre at vi skjærer helt galt av sted her, så vil jeg selvfølgelig be om bistand fra andre til å vurdere det der. Men det ligger også i dette å ta ansvar, skal du ta ansvar så må du på en måte også involvere andre i dette her også fatte en beslutning.
- Så i den grad du har tid og anledning så synes jeg at det vil være riktig at du lar andre ta del i det du er i ferd med å beslutte. Få råd fra andre...du er leder og du er ansatt for å lede andre og du er da ansatt for å ta et ansvar innenfor et spesielt området.

Kultur og identitet:

- Altså i en hver jobb du starter i så vil du raskt gå inn i den kulturen og bli en del av den
- Men samtidig også viktig at du, nei du må bli en del av det miljøet og skape noe i det miljøet du jobber i til en hver tid. Det med å fornye seg er jo en viktig del av dette her.
- Her er vi på jobb 24 timer i døgnet...noe som skjer så ringer de å spør...det er liksom følelsen av dette sterke fellesskapet da. Og det å jobbe i et yrke som medfører litt større risiko enn å jobbe som du sier som selger. Det kan sikkert være skummelt nok det, men.

Ansvar:

- ,litt ansvar det ligger der hele tida. Du har en stilling som det er forventninger knyttet til det. Alt som gjøres herfra er mitt ansvar. Og det er ikke noe jeg går å tenker på gjennom hele dagen. «Off, nei nå er det mitt ansvar.» Det er noe som ligger der automatisk, og det overføres også da naturlig inn i en krisesituasjon
- Alle tar ansvar innenfor sine fagområder og.
- **Aldri sende noen inn man ikke ville gått selv** → Det synes jeg er et godt prinsipp.

Ansvarsglede og mestringsfølelse:

- Så i den grad du skjønner at denne oppgaven er kanskje litt for stor, men pytt dau, de erfaringene du gjør der de kan være med å utvikle deg som person, som menneske...,men samtidig så må du støtte denne personen da. Men det å sette en person til å gjøre et stykke arbeid du veit han definitivt ikke klarer å mestre, det er dårlig lederskap.

Tillit og lojalitet:

- ...og vi skal ha tillit til.. jeg har tillit til at de andre medarbeiderne gjør sine oppgaver slik jeg mener de bør gjøre og slik som de har informert meg om at de tenker å gjøre. Og at den tilliten må være der, hvis ikke så er dette ganske håpløst.
- **Ansatt gjør feil** → Ja, det blir en læring for oss alle. Da evaluerer vi det, også er det en erfaring å trekke med seg videre.
- **Støyten for dine ansatte** → Ja, så fremt i fall at dette er en avgjørelse tatt i arbeidssammenheng og som er innenfor det regelverket som vi alle er satt til å følge så det selvfølgelig mitt ansvar.

Viljestyrke VS evne:

- Det er litt vanskelig å sette opp mot hverandre da... Ja. Altså har du ikke det ene så er det vanskelig med det andre. Så det er en nødvendig kombinasjon av begge deler.

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- **Kreves av en leder for å håndtere kriser** → Være forberedt på det mest utenkelige. Og kunne ha såpass bakgrunn, erfaring ...ser hvordan du skal handle i den situasjonen
- altså hvis du endrer deg som person så vil det skape uro blant dine medarbeidere.
- De må kjenne igjen deg som leder, kjenne igjen deg som person. Og det vil naturlig nok være, du må være den samme, men det kan være at og det tror jeg de aller fleste viser forståelse for at du må trekke raskere beslutninger enn det du må i det daglige

- Og når du da sitter i et team så er de sånn at alle skal høres og du skal diskutere deg frem til gode løsninger. Også kan det være at du får så mange forslag til løsninger at du må skjære igjennom å gå for en løsning

Vedlegg 26

Sammendragsskjema – Oddbjørn Mjølhus

Krisehåndtering

Forberedelse:

- Trening. Og hverdagen. Også det siste er kanskje det viktigste.
- Men her i politiet er det sånn at vi håndterer situasjoner hver dag. Og gjennom erfaring med situasjonslæring knytta til håndtering så bygger du opp kompetanse, og du bygger opp trygghet. Og du på en måte du kan agere mest mulig hensiktsmessig
- Så vi har to sånne store øvelser hvert år.

Mental forberedelse:

- for å ta politietaten da så starter jo det den dagen du begynner på Bachelor studiet på Politihøyskolen. Da får du plutselig mulighet for å ta på deg uniform og begynne å tenke politi. Da har du gjennom tre år mentalt forberedt deg på å ta et ansvar som politirollen innbefatter.

Forberedelser

- Hvis du er politiinspektør hos meg så skal du kunne ta det på sparket. Du har fått en oppgave og da må du også kunne forsvare hva du holder på med og hva slags tanker du har

Metoder for informasjon og kommunikasjon → Ift. Forberedelser i hverdagen

- Altså jeg har, for det første så har jeg et fast ukentlig møte på mandag klokka 13. Og da forventer jeg at alle er tilstedet. Med mindre at det er klarert med meg...

Ledelsesfilosofi:

Utdanning politiet/ ledelsesfilosofi:

- Og at du har lyst til å bli leder, det blir det viktigste. Og samtidig så har du gjennom det utdanningstilbudet som både går gjennom politihøyskolen og som går gjennom politidirektoratet da får vi jo synliggjort hvem som er interessert og hvem som kunne tenke seg en slik utfordring.
- Det er personlig egnethet, det å være et forbilde, ha faglig kunnskap, ha faglig respekt, og for det du står for og samtidig være et forbilde.
- Ja, forbildet som leder det er egentlig både det å vise seg frem som en god leder ved å være tilstedte. Være tilgjengelig, og samtidig ha er markert lederskap sånn at du skaper trygghet
- ...på erfaring basert læring. Hvis du går til beredskapstroppen for eksempel, altså den skarpe enden i Oslo politidistrikt. Hver gang de gjennomfører en operasjon så evaluerer de etterpå
- Ja, etterpåkløkskap er en farlig lidenskap. Men det er viktig å evaluere.

Personlig ledelsesfilosofi:

- være lyttende, åpen for innspill. Også mener jeg at hver fall når vi jobber i sammensetning av en funksjon, avdeling, team så må vi ha mangfoldet. Med ytringsfrihet, åpenhet og høyde under taket. Og samtidig også på en måte balanseredette som leder i en helhet
- Spesielt dette på tilgjengelighet, ha fast lederstruktur. Og ha faste struktur, møter på ledersida. Faste holdepunkter, ikke reise for mye, men samtidig være tilgjengelig.
- Men det er jo åpen dør her, så dukker det opp ting utfordringa så. Senest i dag så hadde jeg en samtale med en som ville ta opp noe med meg, knytta til framtida.
- **Bevisst på styrker og svakheter** → Ja. Ja. Ja. Min svakhet er vel kanskje det at hverdagen er litt for travel sånn at jeg ikke har tid til å tusle rundt, for å bruke et stygt uttrykk, men et nødvending..altså å ha mest kontakt. Men på andre sida så føler jeg nok at vi gjør det også, men å gå rundt å sett seg ned å koseprate det blir det ikke så mye tid til.
- ...viktig at hvis du har delegert og hvis noen tar en beslutning på det utgangspunktet

vedkommende hadde så må du støtte. Så får heller i ettertid justere det. Men det er ikke det første du sier «at dette burde du ikke gjort sånn», du må sette deg inn i situasjonen.

- når du lærer en organisasjon å kjenne, når du har levd noen år sammen med underordna som du vet har veldig solide, gode, grundige beslutninga så slapper du mer av.

Lede andre til å lede seg selv:

- ...god lederfilosofi fordi hvis du gjør andre gode så blir det lett å være leder. Så men det er ofte ting som må gå over tid. Og du bygger opp kompetanse. Det er omtrent som om du setter sammen et team for å løse en oppgave, da er det viktig å synliggjøre det.

Beslutninger:

- Også er det jo slik at ikke stabssjefen sier «sånn og sånn og sånn»...også får du råd også tas det beslutning.
- **...ledere i bedre stand til å ta beslutninger når det gjelder?** Tror ikke bare øvelser, men hverdagen og erfaring... Nei, fordi at du høster jo erfaring av ha vært ute i virkelig krevende situasjoner. Også det er mye læring.
- **Inkludere ansatte**→ Ja, det gjør jeg for det er jo ofte.. jeg produserer beslutninger, men ikke tar dem. Det er jo saksbehandlere som følger opp for å ta initiativ, enten for å lage et brev eller, for å følge opp. Så det går jo, jeg sitter ikke her å løser saken ferdig, det er det mine ansatte som gjør. Hvis ikke så hadde ikke min hverdag fungert.(7)
- **Ærlig når du ikke vet svaret**→ Ja, det tror jeg nok og det skal du ikke være redd for

Kultur og identitet:

- Og jeg så jo 22.juli selv om jeg ikke var her, på ettermiddagen så var det jo veldig stort engasjement for å hjelpe til og alle hova det dem hadde i hendene og dro. Så etter hvert så mangla vi ikke folk og engasjement, men så der er det dugnadsinnsatsen.

Ansvar:

- Jeg blir så vant til det så. Så det tynger jo ikke hverdagen,
- utaler deg til media og når du står som ansvarlig... så skal du jo på en måte vise at du skaper trygghet.
- **Ikke be noen gjøre noe man ikke er villig til selv**→ Det synes jeg absolutt er fornuftig.
- Det er å ta ansvar for egen sikkerhet også kombinert med å tørre å ta ansvar for å gjøre den jobben du skal gjøre.

Tillit og lojalitet:

- Du må kunne vise at det er noe du ikke behersker er ikke noe svakhetstegn. Det er bare å være ærlig. Hvis en leder går rundt og tror «alt kan jeg og dette gjør jeg best sjøl», så blir det feil. Det er jo å utfordre andre og får innspill og lytte litt også ta beslutningen. Det er viktig. Og dette med å gjøre andre gode, det gjør du jo på den måten. At dem føler at dem får være med, at dem føler at dem har innflytelse.
- Det er klart det, alle gjør feil. Men da er det viktig å ha litt sånn romslighet, men det kommer litt an på hvilken arena du aksepterer at feil blir begått altså.
- **Støyten for ansatte** → Selvfølgelig **På en måte?** Og det gjør jo ledere i politiet jevnt over. Jeg mener bestemt det er en kultur for det at du støtter dine underordnede, det gjør du nok.

Viljestyrke:

- Ja, det trenes det på og det er klart at dette er en kombinasjon. Hva kan du? Hva behersker du? Det er avgjørende for hvor fort du går frem og hvor mye risiko du på en måte tar.

Tips, overførbart fra hverdag til krise, konsistens?

- at du er trygg på lederen din, du vet hva han står for. Og har respekt for kompetansen hans og beslutningsevnen.
- Er fordi vi er ute å håndterer små og store ting i hverdagen, da blir vi mer trygg hvis situasjonen blir mer krevende. Det er jeg helt overbevist om. Desto mer du blir brukt, desto mer erfaring får du og desto bedre håndterer du en situasjon.

Transkriberinger

Vedlegg 27

Transkribering - John Henrik Francke, Brigadesjef

Dato: 15/4 2012

Tid: 12.20-13.50,

Sted: Hovedbrannstasjonen i Oslo, Arne Garborg Plass 1

Hvem: Brigadesjef John Henrik Francke

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Vi lurte litt sånn innledningsvis, din stilling er jo Brigadesjef. Kan du fortelle litt om hvilke arbeidsoppgaver du har, og hvordan typisk uke ser ut?

Ja, primæroppgaven er jo egentlig å lede min vaktbrigade. Vi er fire sånne som meg, og er 300 mann, og 75 mann per avdeling i hver brigade eller hvert lag. Jeg har 8 brannmestere som er mine, for jeg kan jo ikke ha personalansvar for 75, det går jo ikke. Så direkte personalansvar stopper på de 8, men jeg har allikevel ansvar for å koordinere all planlegging, altså hvis man tenker på den fredstiden, ferie, kurs, opplæring. Følger opp at egentlig de gjør det de skal, det er fredsbiten, den kan det selvfølgelig sies veldig mye mer om da. Men i det hele tatt sørge for at de får en meningsfylt hverdag når det ikke er hendelser som går. Og hvis det er hendelser som går så er det min oppgave å kvalitetssikre og gi lederstøtte som Toogtjuene. Det høres kanskje ikke så mye ut men det er...

Det er sikkert mer for deg enn det høres ut for oss siden vi ikke kjenner så godt til hvordan deres arbeidshverdag er da.

Men du har vært på vakt nå har du ikke det?

Jo, jeg er på vakt nå.

Hva vil du si er en typisk arbeidsdag for deg i dag?

Nå er det egentlig å gå igjennom de som møter opp, se at de kommer de som har sagt de skal komme, så jeg ser at bemanningen, bilbemanningen, er som den skal være i forhold til prognoser. Og da har vi noen sånn programmer, loggprogrammer, som hjelper oss, så jeg kan på et minutt se status hvis alle de har gjort sine deloppgaver på sitt verktøy som snakker sammen. Så jeg får veldig fort en oversikt over hva som er status akkurat i dag. Også er det litt sånn at når man har vært her en stund så kikker`n litt på åssen ser det ut kvelden i forveien, for å være litt forberedt.

Det er effektivt da.

Så det er kjempe effektivt, det er et program vi har hatt nå i 6år som egentlig viser alle brannstasjoner med bemanning med biler. Se her de bilene som lyser blått her, så er det veldig sånn enkelt. Her har vi stasjon: Briskeby, Smestad, Sagene, Grorud, Bryn, Havnestasjonen, Kastellet og Hovedbrannstasjonen. Dette er total hoved bemanninga, dette er de som er her i dag. Så du ser her 27 borte av 70, akkurat nå er det 51 på jobb.

Og du har ansvar for alle de 8 stasjonene?

Ja. For da ser du også de bilene når du går inn på hver stasjon så er tre mann på 911, tre på 912 og tre på 913, så da er det veldig lett å se det fort. For før så dreiv man å ringte «hei, jaja åssen går det her da? Hyggelig å hilse på, spør hva slags planer de har osv. Siden det er søndag så er ikke det noen rød dag for oss. Så jeg har tatt en befaring opp til tinghuset i forhold til den rettsaken som er starter i morgen. Og der har vi laget noen enkle innsatsplaner i forhold til hvordan det ser ut der, sånn at de er så kjent som mulig. Så det er ny runde når dere har gått med Briskeby, som er den stasjonen som er sentrumsnær som du kan si at er støttestasjonen for Hovedbrannstasjonen.

Hvor lenge har du hatt den stillingen her?

7 år.

Har du jobbet i brannvesenet helt frem til det eller?

Jeg har jobbet i brannvesenet, jeg går nå på mitt 35år.

Såpass ja, lang fartstid. Hva vil du si er din motivasjon til å jobbe innen brann og redning?

Nei, det er et godt spørsmål. Det er antagelig en sånn som bor i mange gutter, at det er en sånn guttegreie siden det er spennende, uforutsigbart og litt sånn man får dekket noen sånne behov for spenning. Jeg vet ikke, det er antageligvis noen som forsker på det.

Jo, det er sikkert det også.

Men du fikk jo virkelig testet spenningsbiten 22.juli. Vi har jo både lest og sett mye på TV om deg og dine den dagen der. Lurer egentlig bare litt på hvordan synes du det var å være brigadesjef den dagen?

Nei, egentlig så synes jeg det var selvfølgelig ikke som en hvilken som helst vanlig dag men hva skal jeg si, det er fult på linje med ting jeg har løst før, ting vi har hatt veldig fokus på terror og viljestyrte handlinger, det har vi egentlig kursa oss på siden 2000, etter det som skjedde i statene og selvfølgelig så hadde det... Så forberedt, jeg synes ikke jeg kunne ha vært noe særlig mer forberedt enn jeg var.

Nei, dere hadde

Vi hadde egentlig... 150 mann som jeg hadde til, etter hvert som jeg hadde tilgjengelig til hele Oslo da. Men vi fikk jo bare ut en del av dem, så sånn sett så var det egentlig bare å begynne med de, så måtte vi også kalle inn ekstra ressurser, lage sektorinndeling, kvalitetssikre, du klarer ikke å drifte mer enn en to-tre tanker fult ut sånn i kvalitet da. Noen påstår at du kan det, men jeg tror det er en sånn grense. Hvis det begynner å bli fem og seks så går kvaliteten ned, også hvis du skal inn i dybden på hver enkelt.

Men kjente alle sine oppgaver på forhånd, eller var det noen ting dere måtte dele inn da?

Alle kjenner for så vidt sine egne oppgaver, de kjenner de når de ser den dagens, hvilken bil de sitter på. Så er det alltid min... også sette de i arbeid der de jeg mener de kan gjøre en best mulig jobb i forhold til den kompetansen de har, sånn at ikke jeg setter folk som jeg vet ikke har hatt den opplæringa. Som de som var inne i første fasen, vi har to biler, to av de bilene som du ser som er øremerket sånne hendelser som har fått litt mer påfyll enn de andre.

Jeg mener det var du som sa i en film at dere har opplevd liknende, men at dette var en dag dere fikk alle krisene på engang.

Ja, det kan godt være at jeg har sagt det.

For vi har jo ikke hatt noe annet i det formatet i nyere tid i Norge. Vi er litt nysgjerrige på hvordan det var for deg som leder å ta beslutninger i en sånn situasjon?

Jeg har faktisk hatt en oppgave før som var mye større enn den her geografisk.. Eh... Hvis dere ser bilder av det så... Vi kom kjørende inn i et sted som ser sånn ut. (viser bildet av en stor svart sky som sprer seg over et stort område). Det er en brann som var oppe på

Strømsveien 145. Det brant en.. det var en nedlagt fabrikk. Den var lang, nesten 300 meter lang. Altså den brannen var så lang, den gikk herifra og helt hit! Den oppgaven her var egentlig vanskeligere. Den var geografisk så stor. Det å klare å få oversikten egentlig over hvor mye som trengte ressurser. Det var brannsmitte til den, den, den, den. Også spredte den seg hele veien. Det var sånn det så ut før. Det er sånn scenario i nesten 350 meter, med spredninger inn i leiligheter. Sånn så det ut nede fra syd (viser videre bilder fra stedet). Det var den største brannen i Oslo etter krigen. Dette ligger ved motorvegen, E6, akkurat ved Helsefyrtårnet. Dette berørte så mange, så det var en 60-70 leiligheter som ble ødelagt.

Hvis du skal si noen stikkord i forhold til håndtering av sånne situasjoner som de to du har vært oppi, hva må til for å klare å mestre det som en leder?

Ja du er nødt til å få deg en oversikt. Det brukte vi litt lengre tid så der fikk vi ikke satt det skadestedet med de tre faglederne, brann, politi og helse. Det tok nå litt lengre tid det der. Her sånn satt vi den trio vi før. For da var det kan du si, sto du på Gerhardsen plass så du på en måte hele omfanget. Det så jo voldsomt ut det og, men det var mye ødeleggelser. Du må være litt kynisk egentlig, rett og slett.

Hvordan jobber du for å få til det da?

Ja det er..jeg vet ikke om det ligger bare som en sånn refleks.

Tror du det er noe som har kommet over tid?

Ja, helt sikkert. Det er klart at det er helt vannvittig stressende scener. Og spesielt der var det nok noen menneskeliv. Og der var det ikke de skadene som i. Jeg begynte jo å møte skadde mennesker når jeg kom inn via Østbanen, den gamle togstasjonen. Da du ser det scenario med alle som kommer ut med bare seg selv, blod og det er klart at du skjønner at dette bare er starten. Men som sagt vi er jo trent på dette. Har også vært på en del seminarer og hørt på hva andre har gjort, og hvordan andre har løst tilsvarende oppgaver.

I Norge da eller?

Nei i Norge har det ikke vært sånne, men England har hatt det, Sverige har hatt noe av det. Finland har hatt en god del. Så jeg har fått god kompetanse. Det er egentlig politiet som har vært veldig sånn, gode på å dra med seg brann og helse på den biten. For de er også helt avhengig av brannvesenet. Eh...de kan være veldig flinke som polititjeneste. Så klart om det ikke er noen som kan slukke eller behandle mennesker så stopper det opp.

Men er det lederne som er med på de seminarene, eller er det også...

Man begynner med ledere, også tar man det og sprer man det etter hvert ut over.

Så du har ansvar for å videreformidle det til..

Ja, eller legge til rette for. Men jeg blir brukt litte gran på de kursene. Altså vi kurser våre egne ledere, og da bruker jeg selvfølgelig en del av de erfaringene. Som vi bruker caser hele tiden. Som vi presenterer oppgavene for elevene, og hendelsene vi har vært på, så lar vi de løse de. Det er kanskje en greie som har vært med på å gjøre oss der vi er. Og da kan du si, da vet vi hvordan vi gjorde det, og da kan de godt kanskje komme med en løsning som er litt på siden av. Vi sier ikke at noe er rett og feil, men for å sette dem inn i de situasjonen vi har. Vi finner ikke på nye situasjoner fordi vi har vannvittig mye hendelser i Oslo. Vi trenger ikke finne på casene kan du si. Og som regel har vi litt bildemateriell, og da er det dokumentasjon på det fra før.

Men du sier dere trener deres egne ledere, har dere noe form for på en måte manualer eller håndbøker bruker sånn som materiale. Det er veldig lite å finne av informasjon om hvordan dere gjør det da.

Ja jeg tar frem, faktisk som en ganske enkel håndbok.

Ja, dette er veldig innteressant, for det er jo veldig lite informasjon om hvordan dere trener ledere på nett eller av litteratur da. Eh... Men det er vel så viktig hos dere å ha gode ledere. Ja altså grunnpakka er jo at vi har instruksjoner for hvordan en skal kle på deg, hvordan man skal kjøre, hvordan man skal oppføre seg på et skadested. Og det som har kommet ut i år faktisk, det er den her. Og den sier litt om alle de momentene som man må huske på i de forskjellige oppdragene man kommer inn i. Løsningene tror jeg nok egentlig må stå for selv. Og det er bygd på hvordan løste vi den forrige brannen, som ligner på denne her. Altså du drar hele tiden med deg erfaringer av det du gjør. Hvis du gjorde feil eller noe som ikke gikk så bra, så kvitter du deg med den erfaringen til neste jobb. Det er hvertfall, sånn tenker jeg. Du vil alltid sammenlikne med hva som gikk bra sist. Jo da gjorde vi sånn så da blir det sånn.

Er det en felles tankegang i deres ledelseskultur, eller er det individuelt per person?

Nei det er vanskelig å si, men erfaringsoverføring det er vel de tror kulturen er veldig sånn at vi prøver å spre erfaring mest mulig og presentere de løsningene som var vellykket. Så jeg tror det er litt sånn kultur i det.

Er det det dere baserer ledelsesfilosofien deres på, på måte?

Ja og nå er det kjempelett å spre erfaring ikke sant. Jeg har vært gjennom fra den tiden vi ikke hadde noe, vi tegna på papir og brukte tusjer. Så kom liksom foilene på sånne overhead som dere sikkert ler litt av nå. Også nå bruker vi bare prosjektorer og egentlig bare bilder for det meste. Også spees det selvfølgelig på med de instruksjoner og det som på det vi har lest og forstått, og forstått grunn pakka. Om hvordan materiell vi skal bruke og.

Du snakket litt tilbake istad om forberedelse at dere var veldig godt forberedt på å håndtere den krisen som kom. Eh...Hvordan på en måte, du nevnte at dere jobber med case og dere jobber med andre ting. Men man skal jo på en måte både være mentalt og praktisk forberedt på å mestre en krise. Legger dere fokus på begge deler eller?

Ja asså, vi tar jo inn asså de som ansettes her har jo for så vidt praktisk mestra Håndtverkspakker, folk som er vandt til å løse, vet hvilke vei de skal holde en hammer for å si det sånn. Vi må ikke lære de verktøyhåndtering. Og det tror jeg nok har vært en sånn god greie bestandig, at du har folk som kanskje jobber på egenhånd, som er vandt til å se løsninger. Og forskjellige ulike slags ja bygningsutfordringer. De som bygger opp, de river selvfølgelig litt ned, det må de ofte for å komme til der du, eller finne ting, eller der hvor brannen sitter. Det er mye ødelagt etter en brann men. Så jeg tror nok man baserer seg en del på folk som er praktikere i ansettelsessammenheng. Hvis vi skal lære folk å bli praktikere.. Altså ansette en teoretiker, så skal vi gjøre han til å bli en praktiker så tror jeg nok vi vil slite litt. Det vil det ta litt tid da.

Det er nok en naturlig del tror jeg, at man har anlegg. Det må på en måte ligge inne for å mestre..

Ja altså at du ikke er redd for å bli våt, bli møkkete fryse. Det er ikke sånn kosejobb til tider. Kanskje det er derfor yrket er mannsdominert og ikke..

Ja det kan være litt av det.

Jeg bare tenkte på en ting, i forhold til det du nevnte med erfaring. Vil du si det er erfaringer som gjør at du er i stand til å ta beslutninger eller er det andre ting som påvirker som forberedelser eller.

Det er nok selvfølgelig flere ting. Men det er jo klart at den erfaringer veier veldig tungt her da. Vi ser jo også det når vi ansetter internt på litt lavere nivå. Vi har to nivåer under meg. Vi ser jo veldig det når vi intervjuer, så ser vi veldig at de som har vært med på litt, har lengre fartstid, de er jo ofte i bedre stand til å løse de oppgavene vi gir de. Så den erfaringsbiten den er nok.. Jeg vet ikke, har dere kanskje lest den nye opplæringen? Har dere vært med på den? For vi er nok den siste skansen nå i forhold til at vi ansetter folk også lærer vi de opp selv til de ender opp som meg. Vi har befals utdanning opplæring, Norges brannskole også en del sånna fagkurs. Så det er nok en blanding om du fikk svar på spørsmålet ditt. Litt erfaring, mye erfaring og selvfølgelig må man jo være villig til å kurse seg selv og. Og forbedre seg på de tingene. Det er ikke noe som går over her vettø. Om det er noe du er dårlig på så må du gjøre noe med det. Kanskje lese litt, eller gå på noen kurs eller..skaffe deg påfyll av de tingene. Det er sånn det er hele livet.

Ja, vi tenkte på sånn som når du kom til regjeringskvartalet, vi leste at du var på vei fra et annet oppdrag, og at du var på åstedet etter 3 til 7 minutter etter at bomba smalt. Hvilke beslutninger var det du måtte ta da.

Nei første beslutningen jeg gjorde. Det var egentlig. For de beskrivelsene som han Bjørn Arnesen ga. Han har dere sikkert hørt om, på de lydopptakene hans.. Han går jo herfra. Den veien dere kom inn, der går han ut, for vi kom jo oss ikke ut her, alle portene var jo ødelagt. Og den beskrivelsen av det skadeområdet, både skaden er jo på flere plan og jeg skjønner med en gang at det der er en bombe. Det er ikke noe annet som kan gjøre et sånn skadeomfang. Så første beslutninga er vel egentlig å be ringe politisentralen om å kalle inn nabokommuner, så vi er oversterke. Og det gjorde jeg jo også. Den dro jeg jo med en gang sant, jeg venta jo ikke der. Jeg var jo hit for å skjønne at jeg måtte ha hjelp ikke sant. Den neste beslutningen jeg gjorde før jeg kom inn var å opprette sånne venteplasser så ikke alle kjørte midt inn i et område som ikke var klarert. Det har også med den tanken sånn som England har opplevd at redningsmannskapet går inn, og så går bombe nummer to. så det var den tanken pluss at vi regnet også med at det ville være en god porsjon med skadde og døde mennesker. Og gå ukritisk inn i et sånt område det er jo helt feil. Både i forhold til at det er et åsted da ikke sant, det er folk trenger jo førstehjelp. Man kan jo ikke ta den avgjørelsen fra et bilsete, så det var om å gjøre å posisjonere biler rundt og nærme seg utenifra. Det var i korte trekk den første tanken da. Første spørsmålet til han Tor Langeli, det var det spørsmålet om bombe nummer to, eventuelt resteksplosiver. For det kan godt, når de setter av så store mengder med sprengstoff så kan det skje at noe blir kastet ut uten at det detonerer. Så det var den usikkerheten som var, hva skal jeg si, første usikkerhet. Men som han sier da at se deg rundt, se på de ødeleggelsene her. At dette skal være ladning nummer en og så noe som er større og jævlige enn det her, det har jeg vondt for å tro. Men spørsmålet er jo relevant, om noen tenker på Utøya som nummer to. Så det var jo et relevant spørsmål, selv om det var jo ingen som kunne forutse at det skulle være det omfanget.

Det er jo ingen tvil at dere får testet dere litt mer i dere bransje enn en del andre bransjer.

Ja for det er jo klart at det er jo... det er et stort potensial for å gjøre gærne beslutninger. Det er virkelig det som er størst. Om det er riktig alt det du gjør, det vil alltid bli en diskusjon etterpå. Men potensial for å gjøre noe gærent og noe dumt det er hvertfall tilstede. Og gjøre sånn at noen blir skada eller dør, hadde vært om jeg hadde gitt en ordre som hadde... Tenk hvordan jeg hadde hatt det resten av livet mitt da. Hvis jeg hadde visst at faen de strøyk med fordi noe jeg sa de skulle gjøre det. Sånn det en må gjøre er å skanne, derfor å ha den oversikten, skanne på en måte og lage raske sånne sikkerhetsvurderinger for de områdene man velger å sette folk inn i. Sånn at de ikke... risikoanalyser rett og slett, på stedet. Kan vi sende noen inn der, eller må vi ta det fra yttersiden? Kan vi angripe det her eller altså hele tide

den... Og rett og slett når du for omsatt lagene någenlunde etter planen på de der forskjellige områdene, og stole på de som er delledere. Også se hvordan funker den grove planen min. Enten så blir det til det bedre eller så blir det til det verre. Det er ikke noe som ja holder seg sånn stabilt. Ting er jo i endring. Så man må jo være veldig sånn lydhør for endringer, man må være veldig endringsvillig også. Det er ingen sannhet i redningsarbeid. Så du må ha veldig sånn endringsvilje og. Ikke sånn: det har jeg sagt, sånn blir det, det er en helt feil måte å. Du må hele tiden åja, skjedde det ja, da går vi over til plan B. Du må være endringsvillig, litt ydmyk. Det vil jeg tro. At du er åpen for det at du ikke kan se alle. Jeg kunne jo ikke se inni alle disse bygga hele tia. Men ettersom jeg fikk tillatelse til å sende folk inn så fikk vi jo opplysninger ut hele tiden.

Hvor lang tid tok det?

Nei da må jeg nesten se på loggene. Vi har som en stående avtale at vi skal ikke inn i bygningene med mindre de er klarert av bombegruppa. Så jeg tror første bygget var vi inni i løpet av 20-25 minutter. Den R4.

Jeg forstår det jo slik at her tas både beslutninger og tanker om de ulike situasjonene... det går raskt.

Ja, det er i endring hele tiden.

Og man må jo kunne, ha evnen til å fatte de eventuelle beslutningene når man er i de situasjonene også.

Dette systemet her ser jo veldig oversiktlig ut da. Er det noe som også man må rapporterer til dagelig så du har full oversikt til en hver tid?

Hele tiden. Dette er jo det bygget som, dette er R4, her er det den brannen som dere sikkert har sett på. Her står jeg med ryggen hitover (Viser bilder av bygget). Det var jo det som egentlig, nå har jo brannen slukket her da. Men det var jo det bygget jeg på en måte var mest brannmessig bekymret for. Først når du ser den skaden som var der når brannen slukket nesten. Altså et bygg som mangler vegger, mangler dører, alt har altså ramla ned på gulvet da er det lett for at en brann kan blir stor. I forhold til brannsmitte så har jeg vært redd for at den skulle smitte nedover. Brann først i det bygget, så neste bygg også neste bygg. Så jeg lagde meg vel egentlig tre barrierer med å bruke de verktøyene vi har. Så brannmessig var det den største utfordringa. I det andre bygget brant det ikke i, i høyblokka brant det jo ikke. Det var hvertfall ikke noe du kunne synlig se. Som dere sikkert har sett på litt video og sånn. Men som sagt det der med tilnæringa var litt ja..pga den resteksplosiva og utkast og sånn. Ja dere får bare bryte meg...

En annen del av deres hverdag er dette med fredstid og ikke bare krise..

Ja for all del

Og vi lurer litt på, er du på en måte bevisst på din lederadferd i hverdagen i forhold til hva du kan overføre til en krisesituasjon?

Ja

Hva kan du ta med deg inn? Er det to forskjellige måter å være på, eller håndtere ting på, eller er det noen prinsipper du også benytter i hverdagen?

Nei det å være lydhør, er antageligvis en av de sterke sidene mine. At jeg lite sånn dominant i hverdagen og tror på de tilbakemeldingene jeg får da. Jeg har jo medarbeidersamtalene. Så det liker de, det skjønner jeg at folk liker mest da. Men det er klart at i en sånn setting som det kan man ikke drive en polsk krigsdag. Man kan ikke drive med avstemning. Så får man bare bruke en grunnplan også får man da snu litt på den, justere etter hvert. Så tillit tror jeg nok har en god porsjon... Så om de da får en ordre om å gjøre et eller annet, da tror de at det er gjennomtenkt, og sikker på at det lar seg gjøre. Altså jeg er ikke noe sånn Cowboy type. Jeg

tror det er litt sånn skummelt, for det har vi hatt mye av her. Vi har hatt veldig sånn generasjonsskifte i lederadferd.

Hva mener du med det?

Nei altså ordet pedagogikk var helt fraværende hos mine ledere tenker jeg. Det tror jeg ikke fantes på noen timeplaner, hver ikke sett noe av de i fortid. Så det der med tillit, at man har tillitt til hverandre, det tror jeg er Alpha, Omega.

Det virker jo, jeg går ut ifra at det er ditt bilde som henger på veggen bak der?

(referer til et bilde av ansatte på brannstasjonen, hvor det står håndskrevet over "Gutta mine...:)). Nei det er kollegaen min.

Er det din avdeling eller?

Ja han heter Jørn Omre, Han er litt yngre enn meg.

Det virker som dere har et godt samhold hvertfall i og med at det står gutta mine..

Ja han er veldig glad i de folka som er her da. Jeg prøver å ikke på en måte å favorisere, eller gi inntrykk.. jeg synes ikke det er noe fint. For da kommer det noen fra en annen brannstasjon og hvorfor skriver han det om de? Hvorfor er ikke vi hans gutter liksom? Rettferdig ja. Sånn vil det bare være at man er forskjellig.

Men du er opptatt at alle føler at de betyr like mye?

Ja, og ikke gir noen en fordel som ikke alle kan få. Selvfølgelig det er noen som byr litt mer på seg selv. De som byr mer på seg selv de får også litt mer å hente hos meg. Sånn er det alltid. Det er jeg helt åpen på. De som gir meg litt, de får tilbake litt. Og da kan man jo velge adferden sin. For det er veldig mange som har dette yrket, og kommer her pliktig, pliktoppfyllende også går de hjem igjen. Mens andre er her, og er instruktører. De leser seg opp på fritiden. De blir på en måte en type livstilsbrannmenn. Det er jo veldig mange forskjellige grupperinger vi har og da. Det er klart med 300 stykker kan man ikke forvente at alle er like og det ville vært en illusjon.

Men litt sånn i forhold, du snakket jo litt i stad om utveksling av informasjon. Altså i nyere tid har man litt mer enn overhead. Har dere noen rutiner for hvordan dere oppdaterer hverandre? Eller utveksler informasjon og viktige beskjeder?

Ja vi prøver, vi har en sånn som er slått av nå, info tavle. Skrift som egentlig går døgnet rundt. Så du kan legge inn beskjeder om hva som har skjedd, bilder. (Trykker med tv kontrollen på Tven som er den digitale infotavla). Hvis det er ting som utstyr som mangler til branner. Men selvfølgelig det er ikke noe å slå i det sosiale nettverket. Vi ligger jo på Twitter, jeg regner med at dere følger med litt der.

Men de sendte beskjedene det har alle tilgang på?

Ja den er på alle brannstasjonene.

Men kommunisere dere, har dere noen faste møter. Andre måter dere møtes på og tar tak i ting?

Jeg har faste møter. Selvfølgelig ringer jeg jo den runden. Jeg bruker en time hver dag hvor jeg går gjennom aktiviteten og verifiserer hva de skal gjøre den vakta. Det er vel den jeg har tetteste oppfølginga med da. Den på telefonen hver dag. Eller så har vi brannmester møte en gang i mnd. Det er mine brannmestre, hvor jeg da tar opp hva som har skjedd de siste par dagene, og fyller mer på da med det jeg ikke har klart å bringe muntlig. Også på mitt nivå og oppover har vi møter hver fjortende dag, Dagsmøter. Så det er en god del, hva skal jeg si

informasjonsflyt som er på et muntlig. En god del av den. Selvfølgelig sper vi da på med dokumentasjon i den grad vi har dokumentasjon.

Men når det gjelder i forhold til informasjon og det å ta beslutninger. Involvere du de ansatte eller de andre lederne, om du skal ta viktige beslutninger? Eller tar du det på egenhånd?

Nei altså, i den grad jeg har noen å rådføre meg med. Det er alltid en brannmester som kommer først til stede. Han er der som regel før meg. Og jeg tar alltid en rask sånn da gjør vi det sånn... Hva er trussel bilde her, er det på dagen? Ligger folk å sover? I løpet av natten når folk sover? Er det kontorbygg der folk er på dagen? Vi gjør en sånn rask vurdering sammen så at ikke vi ender opp med at han har en forståelse som er helt speilvendt min.

Dere ser etter de samme truslene, samme bilde på situasjonen

Ja det er sånn kort. Den bør ikke ta så lang tid. Også er det også sånn at det er forventa at det skal være ledere fra de tre nødetatene i et CO og da er det mye enklere om han... At han får drive med skadested arbeidet mens. Isteden for at politiet river i han, hva som skjer her. Hvorfor har det skjedd og hva har du tenkt å gjøre. Lederstøtte kan også være med på den informasjonsflyten mellom etatene. Så det handler ikke alltid bare om... for det at det er så kaotisk, men for at han skal kunne få jobbe i fred. Han blir jo i utgangspunktet en deleleder i overtal. Da kan han få drive sitt skadested ut fra det trusselbilde.. Men selvfølgelig det du spør om nå det er selvfølgelig grader av det. Helt individuelt. Det må man nesten prøve ut altså og se hva som funker. Du må skaffe deg litt erfaring selv. Og skjønner du da i etterkant at endel folk er irritert på deg, eller grinete på deg. Og du får tilbakemeldinger på at du kan ikke gjøre sånn, Og var det noe lurt? Alle sånne miljøer hvor man er så mange sammen. Den uformelle praten etterpå den er ganske så altså. Der pakker de ikke inn mye. Ehh. Så her er det ingen ting som går an å bli feid under teppe.

Men hvordan pleier du å få de tilbake meldingene. Om du vet at det har vært en prat som går om en beslutning du har tatt som kanskje ikke har vært så populær? Hvordan får du tilbake melding? Er det noen som kommer å sier ifra? Eller har dere noen møter hvor man tar det opp?

Nei altså vi evaluerer hendelsene da. Om det er litt større en bare en brann i et rom eller no så prøver vi å mest mulig evaluere hendelsene. Så fort som mulig så man får oppklart. For veldig ofte er det sånn at de som ikke har vært på det samme skadestedet som likevel er til evaluering. Det er de som spør mest. Det spør på en måte. Vi har jo forskjellige oppgaver på skadestedet. Det spør hvor i skadestedet man opererer. Og det kan henne at de som oppfatter at det er en missforståelse eller at det har vært gjort noe feil. Ikke kjente til, eller har det hele bildet før etterpå. Så det kan være veldig lurt å kjøre en gjennomgang av hendelsen. For da rydder man jo opp istedenfor at man.. Som du sier du skjønner kanskje at det er noe, også nei det driter jeg i. Okey da finner vi ut av det. Da oppklarer vi i den misforståelsen om det var noe. Så det tror jeg er så absolutt viktig.

Mange ledere har slagord eller mottoer som driver dem gjennom hverdagen, og han som var borgemester i New York under 11.september, han hadde et uttrykk som heter "Im responsible". Gjør du deg noen tanker om det uttrykket som leder? Både i krise og i hverdag?

Ja jeg har alltid sagt at når jeg har tatt over et skadested, da tar jeg ansvar for det som blir gjort. Så det er ingen som skal komme etterpå og herje med de som er i innsats, da skal de komme til meg. Da er det jeg som skal redegjøre for det. Selvfølgelig etter et langt yrkesliv sånn, med mange år som leder, har det vært ting som er gjort litt gærent. Men det tar jeg. Jeg skyver ikke det på noen. Da er det valgt en leder. Som du sier, da får du ta det negative som.. Selv om du ikke kjenner til det engang, eller hadde en mulighet til å påvirke det. For det vil alltid være det altså. Ting skjer.

Du er ikke redd for å ta støyten for dine ansatte?

Nei, og det tror jeg også er viktig. For det er også for. For det er en jævla feig leder om du skyver den videre ikke sant. Det er bedre at jeg gjør den jeg er. Jeg er såpass robust at jeg tåler en støyt.

Hva forventer du av ditt mannskap i forhold til det utrykket?

Nei det er jo litt sånn at hvis man sier et eller annet så må man stå for det. Jeg kan jo spørre: er det riktig at det og det skjedde? Og hva tenkte du når du gjorde sånn? jeg kan jo tilnærme meg.. altså med Coach teknikk. Du spør, hva var grunnen til at du gjorde det? Jeg er nysgjerrig fordi det er jeg som må svare for det. Så jeg vil ha en forklaring, for ingen ting blir av seg selv. Det er vurderinger. Man gjør ingen ting uten at man har tenkt gjennom. Alle sitter jo igjen med tanker. Og hvis jeg får et svar med at det er bakgrunnen og vi trodde det skjedde, så ok da er det greit for meg. Jeg borrer ikke med: det skulle du ikke gjort og sånn. Altså du får ikke gjort noe med det. Ha det heller med seg til en kanskje tilsvarende setting, også sørg for at du ikke havner i en tilsvarende setting. For det er jo ofte sånn, basert på tilfeldigheter også. Erfaringer tillater at man velger gode eller dårlige løsninger.

Dere jobber jo i lag. Hvor viktig vil du si at dette med samarbeid og dette med relasjoner er for deg?

Det er kjempeviktig. Relasjoner er viktig.

Hvordan jobber dere med å skape det?

Nei det er jo det man oppnår gjennom at man er deltagende i lagene sine. Og er opptatt av hvordan de har det, hvordan de øver, hvordan fritid eller hverdagens deres er. Vi har jo mest timer hvor det ikke er sånn som ja...rett og slett å bry seg. Legge til rette egentlig, være litt.. Kanskje fikse litt småting som folk ser på som litt vanskelig. Kanskje gi dem råd i hvertfall hvordan de kan løse ting. Ja lytte til det folk sier, de vil fortelle deg no. Du stopper opp og tar to minutter med de. Jeg begynte som sagt 1978 og de som jeg hadde som ledere, de var ansatt fra ja 1047-48 ansatt etter krigen og da var det helt annet kotyme. Så jeg har på en måte sett hva og tenkt at om jeg får den leder jobben skal jeg hvertfall ikke gjøre det. Jeg har hvertfall tenkt sånn.

Jeg tror ofte man ser hva som funker og ikke funker, også tar man med seg det videre.

Eller hvis noen gjør deg ett eller annet, fy fader. Det der skal jeg hvertfall ikke gjøre mot noen andre. Jeg tror det er litt sånn høste erfaringer begge veier. Også ha evnen til å høste de negative erfaringene. Og legge de til side og se at du har potensiale til å gjøre det, ikke sant. Det er klønete, hvis du gjør det da blir du sett på som dum.

Vil du si at dette at dette gjør deg som leder litt mer i stand til å se dine egne styrker og svakheter?

Ja, absolutt, for du vet sånn som i dag er det helt umulig å være.. Det vil være en illusjon å tro du er best på alt. Du er nødt for å bruke de ressursene, de menneskene som har fagkompetanse på de forskjellige områdene. Ehm. Det har nok kanskje vondt for gårdsdagens ledere å si det jeg sier nå. Men sånn er det bare. Man kan jo ikke vite alt. Og høyere opp man kommer i et system, jo mindre detalj kunnskap vil du få. Spennet ditt i kunnskapsforholdet. eller på flere kunnskapsfelt, og det vil gå på bekostning av de detalj kunnskapene. Ja og hvis man også signalisere at man er nødt til å bruke deg, fordi det er du mye bedre på enn hvertfall meg. Så tror jeg det også gjør noe med de folk, du motiverer de litt, og trigger de litt og.

Er det viktig for deg å motivere de ansatte?

Ja, selvfølgelig. Jeg jobber jo med dem.

Er det en spesiell måte du jobber på? Fordeler oppgaver, delegerer ansvar?

Ja, det kan jo også være ansvarsområder. Vi gir mannskapet anledning til å fungere i en periode i andre lederfunksjoner. Altså systemet vårt er sånn at det skal være ledere etter et bestemt mønster. Selv når noen er borte. For opprykk for en periode. Det handler om penger også.

Ville du spurt dine ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?

Tenkte du på risiko eller tenkte du på

Det kan du velge å tolke selv?

Ja, nei det kan jo være mye i det spørsmålet der. Men jeg tror nok ikke jeg ville gjort det. Hvis det var farlig ville jeg ikke gjort det, hvis det var uetisk ville jeg ikke gjort det. Det er dårlig gjort.

Men ser du på deg selv som et godt eksempel for dine ansatte?

Det er nesten noe du burde spørre andre om. Ehm..

Vi vet det er et vanskelig spørsmål

Ja det er et vanskelig spørsmål. Basert på de ledersamtaler og medarbeidersamtaler så tror jeg det går ganske bra..

Det er lov å si ja..

Ja litt forsiktig.

Har du fått noen konkrete tilbake meldinger på hva de da liker ved deg som leder?

Nei det er vel den åpenheten. At jeg ikke er veldig dominant når man ikke trenger å være dominant. Spørre litt. Hvordan har du tenkt å fikse dette her, selv om jeg kanskje vet svaret. Og også for meg er det for så vidt et fett hvordan et oppdrag blir løst på. Jeg må ikke velge min vei altså. Som sagt tar det to timer lenger, syns jeg ikke det er så smart. Da skal jeg ha god argumentasjon for det. Dette med å lytte, det tror jeg er viktig ja.

Det kreves en enorm viljestyrke, med det dere gjorde under 22.juli ved å løpe inn regjeringskvartalet. Og du løp jo sammen med dine menn. Hvor vil du si du får din viljestyrke fra? Til å faktisk gjøre det der?

Det er vel, hva skal jeg si om den. Hvis ikke jeg skulle vært der.. det må jo ha vært en der. Hvis jeg ikke hadde vært der hadde jeg vært ukvalifisert for oppdraget. Nei det er vanskelig å gi noe helt konkret svar på det.

Men er det noen måte dere trener opp viljestyrke i organisasjonen?

Eh. Kanskje ikke spesifikt på spørsmålet ditt, men gjennom å bli bedre. Lære seg mer om ting, avdramatisere, normalisere. Også tror jeg kanskje man senker den terskelen, Ludvig terskelen.

Hvordan jobber dere med det da?

Nei det er jo den erfaringsutvekslingen. For det er klart det er en enorm interesse på, et stort påtrykk informasjon. Hvordan var det mulig å løse den her borte? Jo det var mulig fordi forholdene var sånn og sånn. Politiet gjorde det de skulle, fikk hjelp med de som var skadde. Så når man da sitter igjen, vi gjør deloppgaver ikke sant. Så ser man at det var kanskje ikke så vanskelig allikevel. Men tilbake til det at man ikke må fortape seg i et stort skadested. Man må liksom ikke bry seg om at det ligger en foran deg som mangler halve kroppen, eller en som mangler deler, som ligger og skriker å har det jævlig. Det får ikke jeg gjort noe med faktisk. Men selvfølgelig passe på at det er noen andre som får gjort noe med det. Nei ta steget litte grann tilbake. Som sagt det med oversikt, skaffe seg mest mulig så langt det er mulig.

I forhold til 22.juli. Du som leder må jo gi motivasjon og viljestyrke til de mennene du hadde med bort. Hvordan jobber du, eller hvordan vet du at de har den styrken i seg for å løpe rett inn i katastrofeområdet?

Jeg kan heller snu på det og si at de som ikke ble tatt inn til innsats, de er gjerne på meg den dag i dag, for at vi ikke tok dem inn. Så det er en enormt sann.. Det ser jeg jo også jo mer vi har å gjøre, jo mer utfordrende oppgavene blir, jo mer er lærdommen. Det er et enormt sann drive i den lagfølelsen etter 22. ehm. Tider vi , perioder da vi ikke har så mange hendelser, det er da du får det derre grutet. Da glemmer folk kanskje hvorfor de er her, og hva som egentlig kan skje om et minutt. Den var ganske sann imponerende å se den den følelsen av at alle ville inn å jobbe. Vi hadde vaktskifte klokka fem, men folk ville jo ikke hjem. De bare sto her. De ville være med å se om det ble noe mer behov. Så jeg vet ikke om det blir en type korpsånd, som går igjen blant i sånne etater som oss.

Alle andre løper jo vekk, mens dere løper jo nærmest mulig katastrofen og inni bygningene som kan rase. Man vet jo ikke, om det er en bombe til. Men det er mange spørsmål som svirrer i hodet, men likevel så kaster dere, dere inn i det når de fleste andre løper andre vei. Det er noe med den drivkraften der som er ganske så unik i de bransjene dere.

Jeg tror kanskje det ligger noe helt i starter her og jeg, før. Det er derfor man søker seg til sånne jobber. At det er grunnen at man er nysgjerrig. Spenningsøkende. Og liker å gå på oppgaver som man ikke helt har klart for seg hva man skal løse. At det trigger deg litt. Jeg har i grunn ikke noe mer.

Kanskje den drivkraften er det som ligger i deg som

At hvis du ikke har den, så tror jeg det egentlig. For jeg har sett folk som har vært her en stund. Og om du er litt på siden så ser du at etterpå har de slutta. At da har det gått for mye på bekostning av resten av gruppas potensiale.

Men ville du sagt at det for mange ville viljestyrken veid tyngre enn faktisk evnen når det gjelder det å pushe seg selv. Utfordring da

Jeg tror ikke man skal overdrive for mye da

Ikke overdrive sann at du ikke har evner, men som du sier når det er noen som slutter over tid, fordi de er litt på sia. Mens andre står å venter på å få være med.

Ja du kan jo snu litt på det. De som er for på, de er også på en måte litt en fare for seg selv. Om man ikke har noen grenser, det kan jo gå gjerne veien å. Du må hele tiden være din egen verneleder. Hele tida ha en vekt på bakerste beinet så du på en måte ikke går inn i noe ukjent. Og det skjer fra tid til annen at vi får oppgaver hvor man går alt for tett på. Det var vel noen fra England som hadde denne T bane ulykka som var overasket over hvor tidlig vi var i byggene. Men selvfølgelig de har mye mer erfaring. De er veldig den i bombe nummer en, redningsmann inn, også bombe nummer to. Der er engelskmennene veldig sann har de vært i. De har mye erfaring med sann, så jeg skjønner at de er skeptiske. Og skal ha veldig ting. På en annen side hvem skal gå inn når man hører folk skriker å roper om hjelp. Man kan liksom ikke være i nødetaten å se rundt seg om det er noen andre som... det blir gærent det vettø. Så det er litt med forventninger og.

For sann som i forsvaret for eksempel så er det sann at de hele tiden jobber med viljestyrke.

Det er derfor de i starten blir sendt på helvetes uke. Blir dere sendt på noe tilsvarende her?

Nei vi prøver på en måte, eh.. når vi får sånne folk derfra så prøver vi nesten å dempe de litt, for de er litt hete for oss. Altså vi fremelsker egentlig ikke sånne bilder altså. Det hjelper ikke å ha en sann på et lag om det er fire andre som syns han er litt sann tulling. Så det er ofte sann at de som kommer fra sånne miljøer må dempes litt. For så fælt er det ikke å være hos oss. Statistikken vårs viser vel egentlig. Selv om det har vært nære på noen ganger.

De kommer her og er klare for krig, da er det litt mildere her.

Det er ikke 22.juli hver dag her. Så jeg tror ikke man skal snu det for mye, at vi er en gjeng med bajaser som gjør det andre ikke vil. For det er så trygt som det er. Er det for farlig så blir det ikke gjort.

Er det riktig av meg og si at man gjerne har en form for viljestyrke og driv for å bli brannmann i utgangspunktet, også trigges den viljestyrken kanskje underveis ved at den testes i uforutsette ting, og de spenningene gjør at man tilfredstilles.

Ja, for det kommer jo litt til syne i froskemann avdelingen.

Hva er det om jeg kan spørre?

Nei de er vanndykkere, brannmenn, men de er også froskemenn. Jeg har vært der også i 12 år. Og det er det ikke alle som vill, eller fysiologisk for man har ikke bihuler, eller er mye ofte forkjøla, eller man liker ikke det så mørkt. For hvis du dykker her på vinteren er det ganske mørkt. Og der ser vi ofte at det er mange som vil, men så klarer de det ikke for de har ikke. Det har alltid vært en høyere status å være froskemann for da veit du at han har hvert fall ikke klaus. Vi har hatt noen som har hatt litt sånn klaus, altså litt klaustrofobi. Og selvfølgelig, alle er ikke like. Men er du ansatt her så må du på en måte, sørge for at de får oppgaver som de kan løse. Man kan ikke si at han er en dritt for han er ikke så tøff som de andre ansatte her. Så man må legge til rette for at de får oppgaver, og ikke tjenester på kanskje de verste. Eller de bilene som har de verste oppdragene. Og den lille oppsummeringa di var kanskje litt sånn treffende.

Vi har egentlig et siste spørsmål som vi lurer på. Og det er om du har noen tips til dere i andre virksomheter. Sett bort fra de typiske bransjer som dere jobber i. For hvordan man kan jobbe mer fokusert i hverdagen, for å bedre takle en krise. Om man ser bort fra dette med risiko og sårbarhetsanalyser og øvelser på krisehåndtering. Om det er andre ting du ser på som viktig? Og som ledere kanskje kan lære noe av?

Nei jeg tror ikke du kommer unna risiko analyser i det hele tatt.

Men om man har det i tillegg? At det ligger på en måte som en grunnmur..

Ja det tror jeg er en grunnmur. Jeg tror at det er mange som misforstår det der ROS begrepet litt. At det er et fag som gjelder uforventa ting som skjer. Hvis du skal gjøre en beslutning eller gjøre et oppdrag i organisasjonen din, så er det veldig smart å spørre seg: hva skjer hvis jeg presenterer det sånn? Altså prøv å sett deg på den andre siden og vær mottaker av det budskapet du skal ha ut. Prøv å sett deg inn i mottakerens situasjon. Hva er effekten av det? Hva er effekten av målet? Hvordan tror du det blir mottatt? Så effekten kan ofte være at det går stikk motsatt enn din forståelse av måloppnåelse. Og da trumfe gjennom noe som de ansatte ikke vil, fordi de ikke har opplæring, kompetanse eller forståelse. Da må man gjøre alle de tingene rundt først for at man på en måte er på samme planet. Så det er ROS, kan man bruke på så utrolig mye. Kan bruke den hver dag. Du sitter i en bil, du kjører forbi. Er det smart av meg å kjøre forbi? Er det en sving, en bakke topp? Er det glatt? Er det .. feil, er det en syklist? Det lille det tar, bare den tankerekka. Det tar. Der tror jeg mange gjør feil. De skjønner ikke konsekvensen av de tingene de setter i verk. Eller så tror jeg det vi snakket om før. Det å ha tillit, være ydmyk og ta imot andres råd. Det er langt fra noe svakhetstegn. Om man spør på forhånd: jeg har tenkt på det, at det skal komme den veien. Jeg har tenkt å gjøre det sånn, hva sier du om det? Okey, men så kanskje sier han, har du tenkt på at du burde gjøre det? Nei faen, det har jeg glemt, det var smart! Altså er det sånne bitte små sånne målgruppe analyser, med fundering rundt.

Tenke som et lag rett og slett, ikke gjøre beslutninger uten å inkludere alle.

Legge mer vekt på flere perspektiver og ikke bare anta at det du mener er dett på en måte.

Ja asså jeg er litt åpen på det. De fleste av oss i arbeidslivet vi er jo i en rekke, i et hierarki. De fleste, Det er veldig få konger, statsminister, de fleste av oss er i et hierarki. Og også være den som setter fingeren på ting. Ikke bare være den lovlydige som. Ja jeg skal bli sjef. Også synliggjøre. Jeg hører hva du sier men har du tenkt på at hvis vi gjør sånn, så kan det motsatte skje. Eller da må vi kanskje tilnærme det på en annen måte. Mye mer den derre. Ja for å skape mindre frustrasjon.

Åpen dialog begge veier

Jeg tror det... nå kan jeg bare sammenlikne hva jeg har opplevd. Jeg begynte med veldig gammaldagse ledere, og jeg har sett folk komme og gå. Så selvfølgelig jeg har fått litt påfyll etter hvert med kursing og ikke noe som dere driver med. Men jeg har a fått.

Spesielle ledelseskurs da eller?

Ja.

Er dette noe de forventer at dere skal delta på, eller er det frivillig?

Ja det er noe som er forventa, også er det noe som er frivillig.

Tror det er egentlig å oppsøke situasjoner man ikke har helt kontroll på. Ja kurs vi spiller litt på seg selv, så må man hele tiden pushe seg selv. Istede for å bare gjøre det trygge hele tiden

Men i forhold til det du sa om å ta støytten for dine ansatte, mener du ledere i næringslivet har noe å lære av det.

Tja det du ser av det er det du ser i media. Det kan jo legges frem akkurat sånn som journalisten vil. De eksemplene du ser. Jeg har i grunn alt for liten for å verifisere det.

Jeg vet ikke, men er dere rundt å snakker med næringslivsledere også eller?

Nei, ikke i den casen her. Men ut fra oss selv og vårt arbeidsliv vil jo ikke den måte å jobbe på og den tankegangen i forhold til å forberede seg, og det er jo ikke en del av vår hverdag. I de arbeidssituasjonene vi jobber i konsentrer vi oss kun om dagelig drift, og dine arbeidsoppgaver. Enten det er en krise av det omfanget her, eller at en leder dør. Den type tankegang, eller den type måte å jobbe på. Det kan være alt fra nye konkurrenter, til pris marginer. Ting som ikke er forutsett. Det er veldig ofte at folk er redd for å ta tak i det. De er ikke forberedt. Kaster ballen bort til førstemann som tørr. Og både med skitkasting med politikere og andre bedrifter er det verdt litt inntrykk av folk, gjennom bekjente at hvis du gjør noe galt, så havner du på hue og ræva ut. En leder sier ikke at greit, dette er i mine hender. Hvis han har gjort noe galt så selvfølgelig ha tvilen til gode og heller prøve å verne om de ansatte så lengre man heller merke til at de heller går ut. Det er litt en annen tankegang enn hvertfall du har.

Men det er klart det at det er rom for en kanskje mer sosial tenkemåte i våre etater. Jeg har jo ikke noe å vinne om en slutter eller en begynner. Jeg har det jeg har jeg. Åssen skal jeg gjøre det beste ut av det. Jeg har forså vidt en produksjonsforventning av meg, men det er jo ikke målt i kroner og øre. Det er målt i, om jeg når de målene jeg lever etter. Men enn så lenge.

Kan jeg spørre hvordan type mål det er?

Ja det kan være alt vi gjør med forebyggende arbeid. Vi får helt klare sånna produksjonsmeldinger. Enten det er kontroll av fyrverkeri, rundt jul og nyttårstider. Det kan være hjemmebesøk i forbindelse med batteriskifte. Røykvarsler. Alle sånne kampanjer. Det kan være å stå på stand for informasjon. På døra til folk å del ut brosjyrer.

Men er det beredskapsavdelingen som tar seg av det, eller er det den forebyggende?

Vi har vært borti. Det er omtrent ti årsverk vi er forventa å gjøre. Så det er en god del vi pusler med. Og da er vi avhengig av at folk leverer også. Men selvfølgelig jeg må bare støtte meg til de.. jeg bestiller ikke to menn fra den stasjonen, her er din produksjon de neste tre mnd, og bare fortell meg etter hvert som dere løser det liksom. Og hvis ikke du ikke klarer det så skal vi nok få det til. Men da skal jeg ha en god grunn for at du ikke får det til.

Det virker som forventninger som du har til dine ansatte og omvendt er veldig gjeldene i hverdagen, igjen til de oppgavene som er fastsatt her da. I forhold til hvordan dere i hverdagen jobber med, hvem jobber med hva og hva slags rammeverk dere har for å sørge for at det blir gjort. De forventningene til det.

Ja tydelig. Bestillingen må være tydelig. Det vanskeligste er om man har en forventning på det, så har man heller ikke skjønt hva som er målet mitt. At vi er litt tydelige på hverandre, og litt tydelig på tilbakemeldinger. Ikke bare vente til neste medarbeidersamtale, for å fortelle at det du gjorde nå det var ikke så bra. Jeg tar ikke det i desember fordi jeg kvier meg litt. Du må ha en evne sånn at man med et litt sånn glimt i øye kan si, at det der var ikke så... Syns du det var smart liksom? Men det er det som er. Vi kjenner hverandre veldig godt. Jeg vet akkurat hvor langt jeg bør gå, i forhold til litt sånn korrigerings også. Sånn at man.. For det er jo forventa det og. Om ting ikke funker må man kunne spørre om grunner. Så tydelighet også, det tror jeg nok er viktig. Så man ikke er en ball som er enig med hele tia. Man må jo stå for det. Man må ha egne verdier.

Hvilke verdier har du som leder?

Nei det er jo de som vi har gått gjennom nå, holdt jeg på å si. Se på selv som en spillende dommer. Jeg tror at hvertfall at om folk syns det er moro å gå på jobb, de leverer bedre enn de som gruer seg litt for da skal de. Det tror jeg da.

Vi har ikke flere spørsmål, men er det noe du har lyst til å spørre oss om?

Svar: Nei jeg syns jeg har pratet som en foss jeg.

Det setter vi pris på.

Så dere får jo bare bruke det. Ellers så, har dere lest rapporten fra DSB. Den har kommet om 22.juli. Så er det nesten blitt sånn også, at sånne rapporter. Hvis man har levert til G da, og man ikke har gjort noen åpenbare feil, da har man gjort det bra da. Ja en del av den rapporten er nesten ordrett mine. De har klippet en del fra mine rapporter. Jeg kjenner igjen, et er nesten sånn at når du gjør noe dårlig, det er da du blir hengt ut, tatt. Politiet har fått vannvittig mye pepper syns jeg. Ufortjent også. Og det er sånn det funker. Når du har driti deg ut, det er da du får høre det. Så du får liksom ikke høre det noe særlig, hvis du har levert sånn passe, til at du har levert sånn bra. Det er det ingen som annonserer deg på.

Enten er du dårlig, eller så er du stille på en måte. Sånn føler jeg det er med lederes i nesten alle bransjer jeg.

Det er litt sånn.

At du får ikke ros når det går bra, men kritikk om det er noe som blir gjort feil

Også er det litt sånn at du får ofte litt mere tilbakemeldinger, gode tilbakemeldinger, fra de som har stått litt utenfor i andre organisasjoner, og det setter jeg veldig pris på. Det er jo en intern greie, vi er kanskje ikke fult så flinke, og hvert fall det prøver jeg å ha lært litt av det da. Jeg er hvert fall veldig sånn oppmerksom på at når vi har hatt store hendelser, store branner, som har gått, og det har vært 20 kuldegrader og folk er våte, å være litt oppmuntrende og gi litt gode tilbakemeldinger.

Du verner om dine.

Selvfølgelig. Det kan som sagt være en storm og det blåser litt. Det er ikke 20 varmegrader og da er det surt å være ute ass. Vi er stort sett 50 mann på vakt. I begynnelsen var vi 75. Det er klart at når man har en arbeidsplass der brannen går kanskje en 8-10 timer. Går over litt sånn dag og natt, som krever litt utskiftninger, logistikk. Folk må spise ute, og skifte ute og. Det er ikke bare katter i tre dager. Men selvfølgelig har det blitt mindre av de og. Forebyggende har gjort en vanvittig god jobb. Tatt for seg spesielt det vi er mest redd for, disse 1890 gårdene.

De som er sånn mur utenpå og treverk inni. Det kan være veldig rask sånn brannsmitte. Det brenner fort ut gjennom dørene, røyken sprer seg fort gjennom etasjene fordi det er utett. Jeg husker fra min tid når jeg satt som elektriker og froskemann hvis du skulle være borte i helga fikk du garantert en sånn møkkajobb som vi kalte det. Det var selvfølgelig litt gøy og. Men det var kaldt møkkajobber. Det var ressurskrevende. Det er jo nesten. Det er sjeldent.

Har du vært gjennom noen situasjoner eller utfordringer du husker veldig godt, når du var froskemann.

Ja jeg har jo en når jeg har plukka opp en mann som har ligg under vann bortimot 20 minutter. Det er vel det nærmeste jeg har vært å redde et liv. Og det var oppi Lillestrøm, den elven som renner ut under togstasjon. Da var ikke renseanlegget noe særlig bra så det var omtrent som å dykke i sånn kloakk. Det er klart, det er ikke så veldig deilig oppdrag. Men det vakke akkurat sånn fløteoppdrag. Det er deg selv nedi mørten.

Det sier litt om din viljestyrke da..rett og slet

Ja, den er nok sånn passe den.

Ja, det er lov å si. Det er vel det som får dere, slik vi ser det til å lykkes i de oppdragene.

Ja, du må være villig til å prøve altså. Om du ikke prøver så.... Du må prøve

Vi får et inntrykk om at det er en ordentlig team, godt samhold. Innad i bedriften

Jada, det er bra samhold. Det ser man jo på at det er veldig få som slutter.

Og det er en diskusjon tilbake til næringslivet igjen. Der er det veldig mye utskiftninger. De føler kanskje ikke den samme tilhørigheten.

At karriere, at det er forventet at om man har noen karriere så må man rundt, man må ha forskjellige jobber i... Hos oss er du i beste fall kanskje brannmester etter 15 års ansiennitet og det er jo vanvittig lenge da i forhold til...

Hvordan er det hierarkiet?

Vi har en brannkonstabel, også har vi en under brannmester, også er det en brannmester, også er det meg. Også har jeg en seksjonsleder, også er det en avdelingssjef, så er det brannsjef. Så 6-7, hvor alle til og med mitt nivå vi er operative.

Så klare dirigerte arbeidsoppgaver og det er sånn det skal være?

Ja det er veldig sånn, det likner jo litt sånn på militæret da. At når man har den jobben, så har man den funksjonen og da er det forventa at man skal kunne de og de instruksene, du skal ha... orden på dine hva skal jeg si... på din gruppe da, på folka som jobber med deg. Vil dere ha med dere en sånn bok?

Ja, hvis vi kan det så hadde det vært supert. Det er ikke så lett å få informasjon.

Svar: Ja, men jeg tror at vi har vært alt for dårlig på å dokumentere vår egen, holdt på å si våre egne oppdrag. Så vi er nok inne i en litt sånn brytningstid også.

Det virker jo sånn i forhold til det systemet dere har oppe å går nå da?

Ja, det der vaktprogrammet er selvfølgelig sånn med passord, brukernavn og passord og sånn. Så det er liksom ikke sånn at man kan gå rett inn og se på.

I forhold til opplæringstiden, dere har ikke noen manualer eller, altså nå er jo vi innenfor ledelse da, noen manualer, dokumenter eller kurs som går akkurat innenfor ledelsesbiten?

Nei, det jeg har fått av lederopplæring er egentlig litte grann på, vi har befalskurs 1, 2 og 3 og det er 5ukers kurs. Også har jeg noe som heter mellomleder, Oslo kommune sitt mellomleder, de har noe sånt som gikk i sånne bolker, ehh en samling med en del oppgaver som du skal gjøre når du er på jobb.

Er det rettet mot brann eller ledelse generelt?

Nei, det er rettet mot ledelse generelt for da har du veldig mange fra forskjellige etater så det som ble gjort da det var egentlig litt morsomt, da laget man grupper også fikk... Kjenner dere til sånne personlighetstester for å finne ut hvor du er?

Ja, vi har vært igjennom et par av de i forbindelse med jobbintervjuer.

Sånn at man da komponerte grupper da som hadde de forskjellige i seg, de som er flinke til å finne på ting, de som er flinke til å drive en prosess og de som er flinke til å slutføre en prosess, og den som hadde kontrollfunksjon, så satte man sammen. For da hadde alle på man måte fått sitt stempel.

Hvilket stempel fikk du?

Jeg er veldig sånn, det er en hoved greie man fikk også er det en man støtter seg på. Jeg er veldig god på gjennomføring også var jeg vel litt for god på kontroll tror jeg, men...

Det ligger vel litt i din etat da?

Det ligger nok litt der...men... jeg mener jo selv at også har andre kvaliteter da.

Men man er jo ikke ensidig bare en

Neida, for all del.

Men det er de som er sterkest. For du kan jo også være en god idemyldrer og være kreativ selv om du kanskje er veldig sterk på den kontroll biten. Så det er jo i skala basert, også er det en du dominerer mer på.

Så det var litt gøy da. Er det mellomleder, Oslo Kommunes mellomleder... Jeg vet ikke jeg, har dere sett eller hørt noe om det?

Nei, vi har ikke det så det var litt interessant. Prøve å sjekke litt mer opp i det. Men i forhold til det å ha egenskaper som styrker hverandre da, eller ulike egenskaper. Er det noe dere også ser på i forhold til ansatte her? Dine underansatte?

Det blir sagt i sånne festtaler da, da blir det sagt da at det er sånn det skal være når etatsjefene har vært... fått årets bestilling fra, jeg ler litt av det jeg da, det er veldig sånn, litt sånn spill for galleriet. At nå skal de kommunale statlige etatene skal bli akkurat som næringslivet, og de skal ha en leder som er dårlig på det han skal få støtte fra en annen. Det snur så fort her å..., det er sånn at jeg hører når. Altså, jeg har hatt konsulenter inne her hvert femte år som har ført oss inn i den moderne tenkemåten, så det er flere som har vært inne her. Vi ler litt av det altså egentlig.

Så de skal lære dere, men har de kanskje forhørt seg om hva de kan lære av dere?

Det er nok et godt spørsmål, men så langt så har de ikke spurt meg hvert fall.

Det er det vi prøver å finne ut av.

Det er jo litt sånn, de driver jo butikk her å da. Det er jo business hele greiene å da. Om å gjøre å finne på noe som andre har finni på før deg, også gjør du om det litt også kaller du det. Enten du klipper og limer litt fra Amerika og litt fra ja, også setter du en R på det sjøl for din egen del ikke sant, også har du skaffa deg fint firma. For det har vært litt sånn.

For det ser vi jo sånn som du sa, at det er mye å hente fra England og i forhold til USA. Dere begynte jo i 2000 med å litt mer terror og, når det gjelder litt bevisstgjøring på det at å kanskje tenke krise og det å være litt mer. Man ser jo litt mer og mer at det er jo aktuelt. Veldig aktuelt.

Og begynner å bli aktuelt i Norge da, sakte men sikkert, at kanskje 22.juli satte nå et lite standpunkt i forhold til det frem i tid?

Ja, sånn som den veistumpen som går oppe i Grubbegata her, den var jo under stengning da. Det var planlagt å stenge den, men siste som forsinka... det har vært masse forsinkelser her. Men en av de siste var at OBRE sendte inn protest på, klage på de det skal jo være sånne stengsler som går opp og ned for at da blir det vanskelig å komme seg på jobb. Og i det demokratiet vårt, så er det bare å klage hvis det er noe du vil ha dratt ut i tid, så får du vilja di. Vi er fryktelig demokratiske altså, og da tar ting tid. Så det var veldig nærme at det lot seg

gjøre da, uten at det er noen god unnskyldning. For det er mange, du har sikkert sett de klippa fra sånne krisehåndteringskomiteer som mente at sånn som regjeringkvartalet så ut så var det sårbart. De ble spilt om og om igjen noen dager etter, dere har sikkert sett det? At det er helt galskap også ha, at det er så tilgjengelig. Da måtte man forvente med tid og sted så ville det komme en sånn gærning, og det gjorde det. Tror nok vi har lært noe av det, det har nok satt en litt ny standart. Jeg tenker nok litt sånn når Stoltenberg sa at vi skal møte vold og terror med mere åpenhet og sånn, det blir jo helt feil å si for det blir jo ikke det.

Det blir jo mer sikkerhetstiltak.

Vi er nødt til å sette mer sikkerhetstiltak, og hvis man skal ha hemmelige sikkerhetstiltak så blir det helt latterlig det å. Så det blir veldig var veldig sånn den synes jeg var litt dårlig. Det var mange som har reagert, hvert fall det har jeg fulgt opp litt og sett hva folk har ment om det, og det blir veldig sånn ja... nesten sånn litt sånn spill for galleriet og veldig sånn. Vi kan bli mere glad i hverandre for all del altså, men det må litt rammer til.

Det må jo en bevisstgjøring og noen tiltak til.

Ja, jeg tror det.

Tusen takk for tiden din, vi har fått masse bra informasjon.

Dato: 17/4 2012

Tid 09.36-10.38

Sted: Krigsskolen på Linderud

Hvem: Krigsskolesjef Arne Opperud

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Vi driver jo og forbereder oss på noe som vi aldri håper skal skje. Derfor så må jo alt vi driver med, på en måte være rettet mot at vi kan gi effekt ved en eller annen anledning. Og vi tror jo på det at du ikke kan gjøre noe på en måte, når du må stå opp å gjøre den jobber vi har utdanner oss til. På en måte til hverdags også når det plutselig blir behov for oss, da skal du plutselig gjøre det du er opplært til. Det går ikke. Det går ikke. Så det betyr at vi tror på at i hovedsak samme måte å organisere seg på, og i hovedsak samme måte å drive både administrasjon og ledelse, og lederskap må være sammenfattende med sånn du skal gjøre det når du er i en skarp situasjon.

Litt generelt om deg. Du er jo sjef ved krigsskolen, hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?

Ja den er ikke typisk. Den er veldig variert. Jeg er jo da øverste leder av krigsskolen, også har jeg til å støtte meg en dekan. Som har på en måte det faglige ansvaret, med alt det som går opp mot kvalitetsarbeidet. Som tar hånd om det. Også har jeg seksjonssjefer og nestkommanderende som gjør det administrative og står for det. Ved å være en høyskole så er vi også en militær avdeling så min hverdag deles mellom å arbeide med det, hva skal jeg si studie utvikling, programutvikling. Og ivareta den militære avdelingsbiten, det kan være alt fra ressurser til operasjoner til. Vi har også noen oppdrag som bare ikke bare er å være høyskole, men skarpe oppdrag der det er behov for det. Så det er en blanding av å være i planleggingsmøter til å være med å se hvordan utdanningen foregår, for å danne et bilde av det. Til å være med på kvalitetssikring og ta opp de elementene vi ønsker å forbedre, til å representere krigsskolen i diverse fora, til å representere hæren i diverse fora. Eh så det er veldig variert. Jeg forsøker å være en del ute med studentene, det som vi kaller kadetter. For å kjenne hvordan utdanningen går på kroppen.

Men dere har jo bygget opp utdanningen deres både med en praktisk og teoretisk tilnærning. Kan du forklare litt mer hvordan dere jobber?

Vår taktiske modell, er at vi har refleksjon over egen handling. Du kan tenke deg at du beveger deg frem på to skranker, hvor du har aktivitet også har du refleksjon over den aktiviteten. Og den refleksjonen er ikke at man sitter å reflekterer over det, det er jo en styrt akademisk aktivitet. Hvor de får tilførsel av teori, annen praksis også har man en sånn metode for hvordan vi går gjennom. Vi kaller det for after action report, vi kaller det for during action report og sånne ting. Og det brukes det sammen som i operasjoner, og det bruker man inn i

utdanningen. Så en metodisk tilnærming som vi også bruker ut. Da får de det inn at når de kommer ut å skal gjøre tjeneste, så har de også en metodisk tilnærming til hvordan de kan øke kvaliteten på det de driver med. Og lære av egen praksis. Så har vi gjort om nå slik at vi har hatt mer kan du si faglig fokus på utdanningen. Nå har vi tatt grep og gjort det slik som det nye kravet til læringsutbytte er. Hvor vi skriver ned læringsutbytte. Hva de faktisk skal kunne etterpå. Ikke bare at de skal ha vært gjennom pensum sånn og sånn, men her skal de faktisk kunne. For oss vil jo det være stort sett alltid flerfaglighet. Selv om de har engelsk her, så er ikke dette et engelsk studium. Vi skal bli operative ledere, må kunne kommunisere på forskjellige språk, og kunne engelsk. Og derfor så har vi nå laget 7 emner, som i seg selv er flerfaglige, og som de blir evaluert på, og får karakterer i. Så vi har beveget oss vekk fra det klassiske faglige, til konkret læringsutbytte. Og får å på en måte tenke at det faglige møter profesjonens krav og det du faktisk skal gjøre så har vi laget syv emner som på en måte binder de to tingene sammen. Som gjør det lettere for de, kognitivt og koble. Ja vel når jeg kommer ut nå skal jeg være instruktør, jeg skal være treførers, jeg skal være forvalter. Koble det med engelsk, statsvitenskap, juss, taktikk. Da har vi laget syv emner for dem. Det er det de blir evaluert i. Og et av de emnene er lederutvikling.

Men hva mener du at skal kjennetegne disse som tar leder utdanningen her hos dere, når de er ferdig?

Når de er ferdig, så er de til forskjell kanskje, fra de fleste andre studier. Så er de ikke utdannet markedsleder, men de er en for eksempel. Men de er en del av en profesjon. Da er de yrkesoffiserer, og er en profesjon. De snakker ikke om at når de er ferdig med utdanningen så skal jeg søke en jobb. De er allerede inne i profesjonen, og er en del av det. Og juristene kanskje, legene har det nok slik. At når du går det studie, så kommer du ut så er du... Altså du har ikke en utdanning også skal du prøve å bli en lege. Men du er det. Og sånn er det her også, du er en del av profesjonen. Og du går ut å fyller de forskjellige stillingene.

Det er veldig spennende hvordan dere driver i forhold til veldig mange andre bransjer. Jeg snakket jo med noen i brannvesenet nå, og de snakket veldig om dette med at du er det du går inn i. På en hel annen måte enn andre stillinger i næringslivet. Eller liknende utdannelse. Og derfor er dette med identitet, og hvem er du egentlig. Og kjenner seg selv. Og være trygg på egen identitet er en sentral del av det vi jobber med her

Hvordan jobber dere for å sikre både faglig utvikling, men også personlig utvikling?

Da. Vi har jo et lederutviklingsprogram, hvor du kommer inn og for klart for deg at her er du nå. Og når du er ferdig skal du dit. Og hva må du ha ekstra for å komme dit når du er ferdig. Så går den enkelte ned, og den erfaringen er at noen har vært 5-6 ganger i Afghanistan mens andre har kanskje aldri vært der. Ståstedet til folk er forskjellig, og da må man sette sammen næringsgrupper på tvers av kullet ut fra det den enkelte trenger, for å kunne gi mest mulig. Så starter vi en reise hvor vi det dels er en personlig utvikling. Hva er det som gjør at du gjør sånn, og jeg samhandler med deg. Hva er bra og hva er dårlig? Hvorfor er det egentlig sånn da? Hva er det med deg som gjør at du er sånn? også starter man en reise på det personlig planet, blir tryggere på hvem man er. Også samtidig forklarer vi hva samfunnet krever av offiseren, hva forsvaret krever av offiseren. Hva det vil si å være en offiser, slik at man blir mer og mer klar over at Okey jeg er den jeg er, og at denne rollen skal man fylle. Og derfor handler jeg. Og da vil det være forskjellig. Noen er sterke på enkelte områder, og har nær sagt fobier og problemer på andre områder igjen. Så på en måte hjelper vi dem til det. Noen har gått Norge på langs og tvers og sånn, og har ingen problemer med de fysiske tingene. Men kan ha problemer med å ta tak i enkelte følelsesmessige ting. Individuell tilpasning, og lederutvikling.

Det er hvertfall veldig spennende å høre om. Dette er ganske nytt for oss, så vi blir ganske nysgjerrig.

Det er ganske unikt, for vi har ressurser på det. Og de får jo da en 360 graders evaluering både fra de instruktørene, og lærerne vi har, medkadetter. De selv leder, flere ganger. For de får lederoppgaver flere ganger gjennom perioden. Til sammen blir det et bilde, av hvordan du er som person. Hvordan du oppfattes. Så vet du en del selv. Noe er du villig til å si, noe vil du dele med andre, noe vil du ikke dele med andre. Og noe var du heller ikke klar over. Også blir det en reise, vi drar de gjennom for å bli gode ledere.

Det har vært en føljetong nå i Ukesavisen Ledelse. Om dette med oppdragsbasert ledelse, som en sentral del hos dere. Kan det forklare litt mer om den i forhold til dette med å bygge kultur for ledelse?

Ja og det er jo at vi foreleser og forsøker å få kadettene til å forstå at det å drive oppdragsbasert ledelse er ikke noe du bare må drive i kampooperasjoner. Men er noe du må drive.. en tilnærming til ledelse og ledelsesskap som du må gjøre hele tiden. Og da er det det å få frem intensjonen i en hver sammenheng. Hva er intensjonen hvis jeg sier til deg: gjør det, gjør ditt og datt, gjør A-B og C. Så vil det trigge en del følelser hos deg. Det kan hende at det igjen i en travel hverdag at det ikke er samsvar med det lederen egentlig har som intensjon. Og det å jobbe med å få frem først og fremst intensjonen for hva du vil, og deretter sagt hva du tenker må gjøres, er helt sentralt. Og da vil du se det at særlig når du driver med komplekse ting. Og enkelte av oss har bare begrenset kapasitet til å nært sagt reflektere over enkelte ting. Så man må være tydelig på hva man ønsker å oppnå, og bruke mindre energi på å forklare i detalj hvordan det skal gjøres. Så vil du oppleve i stort sett alle sammenhenger at du får et mye bedre resultat enn om du hadde gitt klare retninger om å gjøre slik og slik. Også i noen sammenhenger hvor lederen har en del informasjon, og kanskje tidsaspektet er så snevert at man kan gi klare føringer. Da bør man kanskje si det, at istedenfor at du skal kaster bort tid på masse vurderinger, så har jeg vurdert disse tingene. Og denne gangen fikk du, ja denne gangen vil jeg ha det akkurat sånn. Og jeg skjønner du kanskje vil ha vurdert noe på det, men dette er årsaken.

Og det pleier å fungere?

Ja, det har vi gode erfaringer med. Dette med å drive ledelse, det er jo øyeblikkets kunst. Det skjer i nuet. Også er det slik at det ligger en masse forventninger hos de du leder ikke sant. Og du har selv forventninger til en selv. Og hvis du kikker bakover så er det masse forventninger som er brutt og folk blir nedstemt. Men for å få dem til å forstå at du må være tilstede nå. Være leder i nuet så vil det være milliarder av muligheter fremover. Hvor du også må være i nuet. Så du må ikke på en måte la planlegging og tro at ledelse er bare det som skjer, det vi kaller for krigsledelse. Du må også planlegge. Men når du kommer til stykke så er det her og nå som gjelder, og det å lede gjennom andre. Forstå konteksten. Være tydelig på intensjonen, hva ønsker du. Og vær til stede.

Er dette også veldig sentrale elementer i din ledelsesfilosofi? Eller har du noen ting som også er på en måte veldig viktig for deg som person.

Jeg eh, ja det er sentralt for meg. Som jeg sa i sted så blir man en del av profesjonen. Men så er vi alle forskjellige da. Vi er som folk flest og alle er vi er jo forskjellige. Og jeg har jo min erfaring, min oppvekst, min tjenestebakgrunn nå som jeg nå bringer med inn her. Og for meg så er det vel kanskje det å faktisk ved praktisk handling, vise omsorg for de jeg leder. Det er sentralt. Vi har jo en sånn, et mantra som vi sier at du skal løse et oppdrag, og du skal ta vare på dine kvinner og menn. Det er liksom to sider av samme sak. Og det sier vi, og da er jeg litt opptatt av det å ta vare på, det å vise omsorg, først og fremst vises gjennom praktisk handling. Og ikke bare gjennom ord. Og det er jeg litt opptatt av.

Du snakket litt om tidligere erfaringer. Du var vel sjef for den Norske stabiliseringsstyrken i Afghanistan. Da jeg forstod det rett at du var der nede og ledet den avdelingen. Vi lurer litt på da i forhold til din tid i Afghanistan og andre militære operasjoner du har vært en del av. I tiden før du dro, hvor lang tid har dere før dere skal reise?

Det er jo varierende, men jeg hadde ca 3 måneder.

Hva brukte du den tiden der...

Den brukte jeg for det første på å sette all ledig tid, så det er sagt, til å lese meg opp og forstå konteksten. Snakke med eksperter om de faktiske forholdene på bakken. Reise dit ned, møte partene før jeg dro ned selv. Altså forstå konteksten, og situasjonen som jeg skulle inn i. Det var den ene biten. Den andre biten var å bruke tiden sammen med de som jeg skulle lede, de som var nærmest meg. For å bli kjent med dem, og for de å bli kjent med meg. Hvordan jeg tenker. Hva mine intensjoner var. Når man får en del sånne oppdrag så har du ikke krystallklart for deg hva du har tenkt å oppnå. Det som kommer frem. Det kommer frem i en dialog med de jeg da skulle jobbe sammen med der ute. Hvor vi sammen på en måte sammen bli enig om en målsetning, og ble enig om at sånn ser situasjonen ut. Dette er vår felles situasjons forståelse, og vi skal dit. Også ble vi da enig om en vei frem. En retning, og det skjedde gjennom en dialog da. Er det slik at ja vel da sier vi at vi har kommet dit, ja da er det neste steg også.. og den siste var jo. Siste delen av tiden brukte jeg til å forklare hele organisasjonen hvor vi sto hen. Hva vi mente om situasjonen, og hva vi skal gjøre. Hvertfall fikk ikke jeg det sånn at her har du organisasjonen, her har du alle. Det kom noen til underveis også når vi da reiste var vi omtrent fulltallig. Noen ble sendt på kompetansegivende kurs for å få det på plass før de dro. Jeg hadde ikke alle på plass før rett før. Også var det flernasjonalt så den norske biten var bare en liten del. Det var jo like mange utlendinger. Og de fleste av de traff jeg, jeg hadde noen møter med de på forhånd. Men de fleste av de som jeg skulle lede hvertfall, traff jeg der, først der ute. Så man må bruke tid der ute på å bli kjent med noen og forklare hva du tenker og hvordan du har tenkt å oppnå det.

Men i tiden før du dro, i og med at dere ikke var samlet alle sammen på forhånd. Vi vet jo at dere trener mye på dette med planer, og hvordan dere skal være i stand til å gjøre deres oppgaver. Men den mentale biten, hvordan forbereder du deg selv, men også dine på det dere eventuelt kommer til å møte når dere drar ut?

Så du må.. Ja hvordan gjør man det? Enkelt fortalt så må du sette det på dagsorden, og prate om det. Og du må reflektere over det, og jeg har jo pratet med norske som har vært der ute. Både militære og sivile, og viktigste er på en måte å få det på bordet. Du må stille flere spørsmål enn det du kan svare på. Også må du finne de spørsmålene som er viktigst å svare på, og hvertfall svare på dem. Men du må alltid stille flere spørsmål, og alltid være utforskende. Også må du jobbe med de spørsmålene. Noen spørsmål er ganske raske og svare på, mens andre tar lenger tid. Og det spørsmålet du stiller nå er så stort at det er veldig vanskelig å svare kort på det. For det er så mange dimensjoner, det går fra hvordan setter du din egen familie i stand til å håndtere hjemmesituasjonen mens du selv er ute, slik at ikke det blir en belastning for deg, så du ikke klarer å fungere godt nok. Og det er jo en dimensjon. Og da er det jo alt fra, og det vil variere veldig. Men alt fra hvilken... hvordan forklarer du barna for eksempel dette med trussel. For på nyhetene så kommer stort sett alt opp om bomber og dødsfall kommer opp. Men veldig lite om alle de, eller 95 % av tiden hvor det ikke er skjer noe sånt. Forklare dem når det skjer en selvmordsbombe i Kandahar, at det er mange dagsreiser unna der jeg var, osv osv. Det er en bit av det, også er det jo å jobbe systematisk med de parameterne som du mener må være til for å være klar. Det materielle, utdanning, kompetansenivået. Fylt opp organisasjonen med kompetente folk. Det er masse milliarder av ting som må på lass. Så det er en sånn kontinuerlig jobb med disse tingene. Samtidig så er

hele vår utdanning og trening og arbeid rettet inn mot å hele tiden jobbe frem disse tingene. Så det er ikke noe nytt sånn sett. Det er bare konteksten akkurat at det var der. Men det er jo det vi er trent og opplært til. Å jobbe oss frem til en oppdragsløsning. Veldig ofte så trener vi på, eller vi forbereder oss på noe som ikke skjer. Men dette skal jo da skje. Her skulle du lade våpen, her skulle du fylle opp materiell sånn og sånn. Det skulle skje. Og når du da skal påvirke noen i et retning, da var det reelle parter og ikke en treningsavdeling. For militære operasjoner handler om å påvirke andre til å gjøre det du vil. Enten det er trussel, bruk av makt, eller med diplomati. Eller faktisk bruk av makt. Så her har du ikke skuespillere i andre enden, her har du reelle parter som skulle påvirke.

Det må ha vært flere utfordringer underveis der. Men hva mener du lå til grunn for at du var med på å håndtere denne situasjonen her. Med deg som leder, dine egenskaper.

Altså det gjelder å... hva skal jeg si. Den solide utdanningen og de mange forskjellige erfaringer jeg hadde forutfor for det er nok som... Det er nok en av de hovedelementene på suksess tenker jeg. Og det at man evner å få de du skal lede med deg. Både mot et felles mål, som det ikke er veldig lett å dra opp for noen. For det er veldig komplisert. På en måte forenkle det slik at det blir forståelig. Men samtidig ikke gjøre så enkelt at det mister verdifulle fasetter. Så det å forstå konteksten det å kunne kommunisere effektivt. Det var nok de to viktigste parameterne. Og i den kontekstforståelsen ligger det masse timer og masse år med praktisk erfaring rundt det.

Er det noe mer du vil si må til, for å faktisk lykkes som leder for å håndtere mer krevende situasjoner?

Du må ha kjent på egen redsel og frykt, og kunne håndtere det. Å kjenne. Du må vite kjennetegn på panikk slik at du kan ta forhåndsregler mot det. Hvertfall hvis det har skjedd selv, men du må vite hva som skjer med de du leder. Når det er fare for eget liv. Det må du ha klart for deg.

Husker du spesielt kritiske situasjoner når du var der nede, hvor ditt lederskap ble satt på prøve?

Ja det var nesten daglig. Men jeg kan ta et eksempel. Vi hadde en som ble drept i en bombeeksplosjon, rett utenfor porten. Og 4 andre skadd, hvor noen ganske hardt. Og da er det slik at militære styrker er jo til stede der hvor det er stor usikkerhet. Hvor det er mye usikkerhet er vi mye til stede. Og da er det ikke sånn at da reiser du vekk. Da var det noen som hadde blitt drept og det var på en måte usikkert, od da måtte man være ekstra mye til stede. Det kreves tydelig lederskap for å få noen timer etter at en kollega er drept, å få mange til å være til stedet. Å være synlig ute. Det er menneskelig for mange. Det er menneskelig å ikke ville oppsøke farlige situasjoner. Men det er vi betalt for å gjøre. Og det da å ta på den ene siden, og ta tilbørlig hensyn til risiko og sikkerhet. Og sørge for at du har satt de du sender ut i stand til å gjøre jobben, uten at det er unødvendig risiko. Det kjenner jeg på. Og det å passe på at man er tilstede og synlig selv. Slik at det ikke blir slik at sjefen ikke oppsøker risiko når alle andre gjør det. Altså være med, være synlig. Gjøre en del symbolhandlinger. For det blir lagt utrolig merke til og veldig viktig for å få de andre med. Gå patruljer, vær ute, snakk med dem. Være et godt eksempel. Det skal håndteres samtidig, med tilbørlige minnemarkeringer. Og ivareta respekten for de som er fallene, de som var nære som kanskje var med i patruljen. Det er en sånn balanse. Men oppdraget går foran. Men du skal også ta vare på dine.

Vi tenker på deg som leder generelt, med alle dine erfaringer tatt i betraktning. Mange ledere har et slagord, eller et motto man lever etter, en form for filosofi. Rudolph Guilani hadde et uttrykk som heter "Im responsible". Som han har å lever etter. Hva tenker du om det uttrykket? For meg så er.. vi har jo kjerneverdiene Respekt, Ansvar og Mot. For meg så er det en del av det å være offiser. Jeg trenger ikke noe slagord for det. Det er på en måte flasket opp med å ha det ansvaret, og ta det ansvaret. Så for meg har jeg ikke et sånn personlig motto. Men vi har det som organisasjon, og vi forsøker med ujevne mellomrom å sjekke det vi gjør opp mot de tre kjerneverdiene. Viser gjennom tilbørlig respekt ovenfor dere, eller gjør jeg det ikke? og hva kunne jeg gjort for å gjøre det bedre?

Hvordan får du tilbakemelding på dette?

Altså, vi har nok... Vi forsøker å hvertfall ha en kultur hvor vi stopper opp, og som jeg sa i sted også, og reflekterer over den praksisen vi har gjort. Og når man er leder så må man jo spørre de man leder. Så er det er nok slik at der man er likere i kompetanse, grad, alder, er det nok lettere å dele, og gi tilbakemeldinger. Så det er nok enklere for de som er nærmest å gi meg tilbakemelding enn det er for en student, eller kadett å gi meg tilbakemelding. Det er jo sånn det er. Jo lengre opp i hierarkiet man det, jo lengre vei er det. Selv om ikke jeg kjenner på det, så er det noe der.

Men jeg leste i en av disse artiklene at dere også jobber med dette å avdekke styrker og svakheter ganske tidlig. Hvordan jobber dere med denne bevisstgjøringen både for deg som leder, men også blant dine studenter?

Det kan du si, det faglige er nok det enkleste da ikke sant. Kan du et eller annet språk så kan du det. Kan du det ikke så kan du det ikke og er du litt dårlig så er du litt dårlig. Det kan du lett avdekke. Men det er jo i lederskapet er det på en måte hvordan du kommuniserer med andre og hvordan du blir oppfattet, er veldig sentralt. Og da må vi lage mange nok arenaer så du får mange nok tilbakemeldinger på det. Det er det vi forsøker her i denne utdanningen og gi de mange forskjellige arenaer, og utdøve lederskap. Og så på en måte: hvordan virket det? Hvordan virket det på de du leder? Hvordan virket det på de som ga deg oppdrag nedover? Hvordan virker det på sidemennene, de som skal jobbe sammen med deg men som du ikke leder? Og etter hvert så får du et mønster på det. Også forsøker vi å gi de noen verktøy i forbindelse med sånne personlighets tester. Er du ekstrovert, introvert og en del sånne ting ikke sant. Og da får de et sett av kan du si vurderinger, parametere. Også er det engangs slik da at den enkelte... jeg kan ikke endre deg, men du kan endre deg selv. Og til syvende og sist så er det den enkelte som må basert på den tilbakemeldingen: hva kan jeg gjøre for at andre skal oppfatte meg anderledens?

Men dere trener mye på viljestyrke hos dere? Kan du gi eksempler på hvordan dere trener det? Jeg leste jo noen i Ukesavisen, men hva er tankegangen bak?

Tankegangen, hovedtankegangen er hva skal jeg si todelt. Det ene handler om å forstå det jeg vil kalle krigens anatomi. Det at alle militære operasjoner handler om å påtvinge andre vår vilje. Det kan gjøres på mange måter. En måte kan være å bruke makt, en annen er å true, den tredje måten er diplomati. Den beste er jo om vi får motparten til å gjøre noe vi vil, og han tror han har funnet på det selv. Det er det beste. Det å da forklare at når du nå løser oppdrag, er det en vilje som skal igjennom. En politisk vilje, som gjøres om til militær vilje. Og det å la de skjønne det, at det er en vilje bak. At det er en person i et eller annet ledd her oppe som sier jeg vil og du skal. Det er viktig. Og da er du som en person i dette her da. Også skal du omsette organisasjonens vilje til din vilje. Sørge for at skjer innad i egen organisasjon, og påvirke motparten. Derfor så er jo dette din vilje, og det du legger i din vilje er helt sentralt. Og da er det slik at en del starter med at du blir litt pliktig avkuttet til å gjøre en del ting. Også

er tanken da at med kunnskap og forståelse, så etter hvert gjør du det fordi det er riktig og viktig. Og fordi du har skjønt det. Også er det dette med å ikke gi opp. Men faktisk holde ut. Altså være utholdene. At når du tror du egentlig er tom, så har du mange dager å gå på likevel. Og det å ha erfart det at jeg trodde jeg ikke ville klare det men allikevel klarer det mange nok ganger. Så opparbeider du en viljestyrke og da lar du noen som har mer når der kommer enn andre. Og noen akkurat som med språk, noen er flytende engelsk men andre er det ikke. Så er det noen som har en utrolig viljestyrke, og noen som ikke har det.

Trener dere på viljestyrken?

Vi trener på det og ved å blir utsatt for en del ting, hvor du i starten ikke har valg. Og ettersom de får økt forståelse og kunnskap, så får de flere og flere valg... men de er transparente og må stå til rette for det de gjør. Og da er dette med å... når de da står ved vei valg innledningsvis og ikke kan ta den rette veien. Etter hvert som de da kan velge å ta den lette veien, men som ikke er den rette veien så må de på en måte møte de de leder. De som evaluerer de. Er du tilbakesent. Hvorfor valgte du sånn? Var det pga makelighet eller mangel på viljestyrke? Hva var grunnen? Så må du redegjøre for det.

Føler du det hjelper å gjør de mer bevisste med hva de må jobbe med selv?

Ja jeg føler det. Også er det jo gjerne slik at det er en sammenheng her, eller hvor stopper likegyldigheten. Hvis du er sløv på å komme på tid, hvis du er sløv på å ta vare på det du har fått å forvalte. Hvor stopper den likegyldigheten. Er du da sløv til å ta vare på de du leder? Er du sløv på sikkerheten? osv osv. så det å trene viljestyrke det gir nedslag på flere områder. Det er på en måte en holdningssak.

Hva synes du da om den påstanden om at viljestyrke veier mer enn evne? Det er også noe du har sagt i artikkelen.

Mhm. I det så ligger det ikke at... helt uten evne, altså du må ha en evne! Men i operasjoner er det jo, om du tenker kriger da som dere kjenner til. Så er det miliader av eksempler. Det er fullt av empiri på hvor land, organisasjoner, grupper, klart underlegende, klart mindre evner, har slått en betydelig større motstander. David og Goliat som et eksempel. Ikke sant Så det kan gå hele veien. Så det å ha viljen og holde ut er viktigere, men du må ha, det er klart du må ha en minimums evne. Men når det kommer til stykke så er det viljen det står på. hvis du tar denne serien som gikk på en av tv-kanalene med han Monsen. Det er jo et eksempel på det. Å gå på fottur uten ben er i utgangspunktet problematisk.

Men en sentral del hos dere er også dette med å ta beslutninger. Hvordan er prosessen din i forhold til å ta viktige beslutninger? Hvordan jobber du med det?

Ja si en sånn bisetning først om hvordan vi trener mengdetrening på beslutnings trening her da. Vi har jo blant annet en taktisk leder trener, en simulator. Hvor vi kan kjøre masse situasjoner på kort tid, hvor de blir utsatt for beslutningspress. Det kan være i forhold til parter. I forhold til holdningssaker. Det kan være i forhold til mange ting. Hvor det blir kjørt mengdetrening, også ser vi tilbake på hva gjorde du? Hva kunne du gjort anderledes? Ikke sant. Masse.. det blir kadetter utsatt for. Jeg hadde ikke det når jeg var ung. Da hadde vi ikke et sånt fint system. Men jeg har hatt mye glede av tabell-topp diskusjoner. Enkle sånn øvelser, hvor dette er saken. Hva gjør du? Og det før jeg dro til Afghanistan, og det er flere dager hvor jeg sammen med to av mine aller nærmeste ble av noen som hadde mye erfaring, ble peppret full av caser som var reelle, som hadde skjedd før, andre steder i Afghanistan, som jeg da. Det var hundrevis av caser som jeg da fikk på bordet. Hadde en høytttenkning og svarte tilbake, at sånn gjør vi da. Greit så sa de at dette skjedde sånn og sånn, og det ble gjort sånn og sånn. Så var det ikke rett og galt på det, så gikk vi videre på det. Og det å på en måte ha trent på å kjørt

et, altså opparbeide en evne til mønstergjenkjenning da. Jeg ville ikke kaldt det drill, for det er ikke drill. For drill er farlig. Altså drill for å oppøve evne til mønsterkjenning det er viktig. Poenget er at du kan ha gjort noe mange nok ganger så du kan avvike fra normen, når du ser det nødvendig.

Situasjoner er jo forskjellige

Forskjellig, ja. Og derfor så kaller vi det for drill. Og det er det. Vi driller mye og mye skal liksom sitte sånn refleks sak. Men det er egentlig sånn at du skal avvike de gangene du ikke kan gjøre det. Svarte jeg på spørsmålet ditt?

Ja det gjorde du. Men akkurat det du sier nå, det henger jo sammen med...

Det er klart at i den posisjonen jeg sitter nå, så trener jeg ikke så mye på beslutningsevne. Nå jobber vi for eksempel med at vi gjennomfører forberedende møter, det vi kaller rehearsal, vi går gjennom en sak på forhånd. Tenker gjennom at det er sånn og sånn det kan skje. Viktige saker med ledergruppen. For det er ikke sånn at jeg sitter her og sier ja og nei til alle mulige ting.

Du inkluderer dine ansatte i disse beslutningene?

Jaja og da er det på en måte. At for eksempel vi skal ha en stor omstilling her nå, og da skal vi ha omstillingsamtale med de andre ansatte. Da tar jeg min del av gruppen også lager vi en par timer sak hvor vi går gjennom en fiktiv omstillingsavtale, så kommer på bordet alle spørsmål om det på bordet, som kan komme ikke sant, også har vi et lite skuespill på det, også trener vi oss på det.

Dere legger vekt på forberedelse?

Ja vi legger vekt på forberedelse. Slik at utførelsen blir bra.

Men i forhold til dette å ta beslutninger. Du er jo sjef. Men tørr du være ærlig når du ikke vet svaret?

Ja og det tror jeg nok. Og det er kanskje nedsiden med den utdanningen vi jobber med kadettene. At vi jobber veldig mye tidlig i karrieren med at du har en vilje, du skal ha en vilje. Det er din vilje som skal skje. Og du har en vilje fra din sjef og to over, som du skal forstå. Også blir de veldig flinke på å bli tydelige ledere, og stå frem i kriser. De blir veldig flinke på det. Nedsiden på det er hvis du ikke jobber bevisst med det, så tror du at du har alle svarene. Og det er jo, når du er litt ung også så har du tro på deg selv også. Etter hvert hvor du blir eldre du blir så skjønner du, at til jo mer du skjønner, jo mindre skjønner du nær sagt. Det er for de fleste av oss, så tror jeg nok lydhørigheten og viljen til å involvere flere i komplekse situasjoner bare øker. Jo eldre du blir, jo tryggere blir du på eget ståsted.

Nesten så du blir mer ydmyk..

Ja. Selv om du kan mye her nå, så er det masse du ikke har peiling på. Det å få de unge lederne til å skjønne det, er en utfordring. Spesielt når de blir så gira på at det å meste. Dette skal du få til, du skal mestre. Hold ut, dette får du til. Også må du spørre om hjelp. Men det er en ikke en helt enkel sak.

Hva hvis en student, eller noen rundt deg, tar en feil beslutning. Eller gjør en feil. Hvordan håndterer du det?

Det gjøres stadig ting som er litt feil, eller litt uheldig. Men hvorfor ble det slik da? Vi har jo disse after action reports, type tilnærming. Hvorfor ble det slik? Var det noe med mitt lederskap, og min forklaring av intensjon som ikke var tydelig? Eller var det dårlig håndverk? Også gjelder det på en måte å lære av de feila, og prøve å gjør deg bedre. Jeg forsøker det hvertfall jeg og være bevisst på at det å gjøre feil er menneskelig. Fra tid til annen, det må vi lære av. Og det å ha nulltoleranse på en del ting det tror vi er galt. Det vil hindre kreativitet.

Hindrer å lande på organisasjonen, når man på en måte er redd for å gjøre feil. Her jeg sitter nå vettu så er faglig utvikling nøye diskutert. Skal vi endre tung faglig sak, blir det tatt opp i råd og diskuteres ikke sant. Det er ikke sånn som du gjør sånt på. Så i den jobben jeg har nå så er veldig mye godt fundert før vi endrer noe. Vi har tid til å diskutere. Skal vi endre dette emne, eller skal ta inn dette pensum. Ja, nei? Det Blir jobbet grundig med.

Men tenker litt tilbake på dette med forberedelser i fredstid, til man skal ut i militær operasjon. Det sies jo veldig stor prosentandel av alle beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon. Også har det nylig kommet frem at den kombinasjonen mellom analytisk og intuitiv, når man skal ta beslutninger i forsvaret er spesielt gunstig. Har du noen tanker rundt det? Altså jeg... Litt avhengig av hva du legger i intuisjon. Da er vi tilbake til dette med mønstergjenkjenning. Jeg tror ikke at dere hadde, hvis jeg gir dere en grad, og tar dere til Afghanistan. Og selv om du eventuelt hadde en godt utviklet intuisjon, kan lede den avdelingen med suksess. Jeg tror du ville hatt store problemer, jeg tror ikke du ville klare det i det hele tatt. Men hvis du prøvde det, ville du opplevd, og folk ville følge dine ordre bokstavelig, at du ville få store tap. For du ikke har kontekst forståelse og har vært gjennom den utdanningen og den treningen som vi har. Og derfor så handler dette med intuisjon, handler om å ha vært utsatt for så mange forskjellige situasjoner at du har en gjenkjenningssevne. Sånn ser du ut her, ja vel. Jeg har vært borti nesten 50 situasjoner som nesten har vært like. Det og det virker, det og det virker ikke. Også på en måte skjer denne computer behandlingen utrolig raskt i hodet ditt. For vår profesjon er veldig praktisk. Og nå sitter jeg som en leder på en høyskole. Hvor jeg har en blanding av tunge akademikere i staben og tunge praktikere. Og det å få en praktiker da til å fortelle at jeg gjør sånn og sånn, fordi det er slik og sla. Det er vanskelig. Man gjør det sånn, fordi det er sånn. Det er viktig. Og det er nok riktig. Men å få disse gode praktikerne, sammen med teoretikerne til å sette seg ned, om hvorfor det er viktig. Det er en utfordring.

Det er mye som er innebygd over tid, mye er bygget på erfaring hos dere...

Så det vi forsøker på her da, er å sette ned på papiret. Som denne boken her. Hva vi faktisk, hvorfor dette faktisk. Denne praksisen er viktig, og beskrive det. Bygd på noen teorier også sånn. Nå husker jeg nesten ikke spørsmålet heller.

Nei du har svart bra. Du dekker mye når du først snakker

Ja hehe. Det er en sånn fabel som ikke jeg har funnet opp men som har blitt brukt i noen pedagogiske sammenhenger. Hvor det var slik at hver morgen gikk tusenbeinet rundt i skogen. Og alle dyrene var så mektig imponert over det grasiøse gangen, til et dyr som hadde tusen ben. Da stod de rundt i soloppgangen å så tusenbeinet beveget seg. Helt fantastisk, alle var målløse. Da var det et dyr, padden som syns dette var forsmadelig, at dette dyret skulle få all oppmerksomhet, og ikke padden selv. Og dessuten ødela han, så likte han å sove lenge så han skrev et brev til tusenbenet, og spurte om: alle var så opptatt av at du beveget deg så grasiøst. Men hvordan gjør du det egentlig? Beveger du det 997 beinet før eller etter det 500? Det fikk tusenbeinet til å tenke etter hva han egentlig gjorde. For det hadde han aldri gjort. Men det gjorde at han ble veldig usikker. For han klarte ikke å forklare det. Derfor så turte han ikke å bevege seg ut lenger, for han visste ikke helt hva han gjorde, ikke sant. Men om han hadde fått hjelp til å sette ord på hva han faktisk gjorde, så kunne han bli faktisk den beste danselæreren.

Dette tenker jeg, i forhold til det vi nettopp snakket om med praktikere og teoretikere. Ville du sagt at de har like mye å lære av hverandre her? Hvertfall her som det er såpass mye fysisk..

Ja det er det jeg sier at her beveger vi oss langs disse to skrankene. Altså praksis, og refleksjon over egen praksis. Og med refleksjon over egen praksis så må du ha mentale eller

teoretiske verktøy for å få den refleksjonen typ. Og da må vi ha profesjonsutøvere som både har teoretisk kunnskap og praktisk kunnskap. Og du må ha mye ha tunge sivile akademikere som også forstår profesjonen. Og sammen driver de utviklingsarbeid. Dette er jo sånn som aldri stopper. Det er alltid noe som kan bli bedre. Og det er utrolig spennende. Og der har nok vi beveget oss på krigsskolen siden 2005 med å bli en høyskole. Fra å være en etatsutdanning til å bli en høyskole. Hvor det å da spørre: ja denne praksisen som er nå. Er den egentlig riktig. Hvorfor det? Hele tiden undersøke da. Rundt det.

Men i forhold til at dette er en høyskole med fokus på lederskap. Hvilke konkrete ledelses teorier, filosofier setter dere fokus på her?

Ja da skal jeg nok pass meg... Vi bruker det som vi kaller utviklende lederskap. Det ligger nært opptil transaksjonsledelse.

Transaksjon?

Ja, mhm...

Okey?

Men vi sier jo at i denne. Vi har jo en skala som går fra altså utviklende lederskap er noe vi ønsker å trekke oss mot. Som vi ønsker å bruke mesteparten av vårt lederskap til. Men vi beveger oss langs hele skalaen, for det kan godt hende at A-lederskap fungere, er helt nødvendig i noen situasjoner. Det å drive i strid, hvor det handler om sekunder, hvor det handler om å tvinge folk til å gjøre ting for å ivareta sikkerheten, så fungerer transaksjonsledelse dårlig. Men det kan være den tilnærmingen som vi i hovedsak ønsker å bevege oss langs. Så vi har oppdragsbasert ledelse, utviklende lederskap som vår teoribase.

Men hvordan passer transformasjonsledelse inn her? For det er..

Sa jeg transaksjonsledelse?

Ja

Ja, jeg mente transformasjonsledelse.

Ja det var det jeg mente...

Ja, for transformasjonsledelse, også har vi utviklende lederskap. Og jeg sa feil, og nå må jeg bare innrømme at det er klart at når jeg gikk her så var det litt andre kritiske modeller. Jeg også sliter litt med å henge med.

Ja jeg bare lurte, for jeg har lest artikler om transformasjon i forbindelse med dere. Og da tenkte jeg bare om her er det noen som virkelig ikke hadde hørt med dere!

Nei, det var transformasjonsledelse. Beklager! Du har helt rett.

Men for å ta deg på et sitat fra en av artiklene. Du sier at tillit må gjennomsyre hele organisasjonen. Hvordan jobber dere aktivt med det her. Vi har hørt noe av det. Men hvis du skulle tenke på akkurat dette med tillit.

Å forklare at det er noe du får, det er ikke noe du kan kreve. Og det å da sørge for at du både må være profesjonell, slik at de du leder faktisk har tillit til at de vurderingen du gjør, er riktig og gode. At du ivaretar sikkerheten. Og at når du blir sendt ut nå, så har sjefen din tenkt på at helikopteret er tilgjengelig hvis jeg blir skadd. Og at hvis jeg trenger flyforsterkning så får jeg fly. Osv, osv, alle disse tingene her. Men dette her, handler om den funksjonelle biten. Men så er det også at du kan stole på at det er noe ved deg, at du bryr deg om meg, og det er gjerne slik at i de nære relasjoner er det, det at om jeg spør deg om hjelp. Hvis jeg bare er på tilbud siden så blir det distanse. Men hvis jeg også spør deg, jeg trenger deg! Hva kan du gi meg? så blir det en helt annen nærhet. Og det å jobbe med det, da er du inne på dette her, når spørre om hjelp som du spurte om i stad, som er vanskelig når du skal stå frem, hva gjør du nå? Og det å forklare dem at den andre siden av den mynten er faktisk... for å få en tettere relasjon må du også være, vise egen sårhet. At jeg trenger deg. Det er tillitskapende.

Så relasjoner og samarbeid vil du si er viktig?

Viktig. Ja

Når det gjelder dette med tillit og fokus på samhold, og rom for at man kan ta feil. Er du villig til å ta støytten for dine ansatte?

Ja det gjør jeg med ujevne mellomrom. Der har vi et sånt system hos oss, hvor det går på sjefene. Det kan være for eksempel feil bruk av innkjøpsprosedyrer, SAP og all sånn data. Det er jeg som får blamen for det, og jeg tar den, som et eksempel. Men så jobber jeg jo med de som jobber med dette her, også sier jeg her må vi forbedre oss. Men jeg ville aldri i eksterne fora klandre noen av mine ansatte. Den støytten tar jeg selv da.

Ja her ser vi ofte i næringslivet, og mye i media at gjør man feil så er det fort på hue og ræva ut! Der ledere kanskje tar avstand fra sine ansatte fordi han har gjort feil, fremfor å...

Nei det... Jeg har ansvaret og det jeg velger å legge fokus på, det er mitt valg. Og hvis jeg legger fokus på feil ting, og ikke ettergår de tingene som må ettergås, så er det mitt valg, og det er ikke de ansatte.

Jeg tror absolutt det er noe som skiller seg fra deres bransje der som når vi snakket med brann og redningsetaten på søndag. Og de sier det samme...

Og du er ferdig i neste jobb om du får det rykte på deg at du skylder på dine ansatte. Da har du en motbakke når du... klarer ikke helt å tenke på hvem det skulle være. Da er du på en måte ferdig som operativ leder!

Men litt sånn avslutningsvis, hvis du skal oppsummere litt nå med den ledelsesfilosofien dere praktiserer. Hvilke konkrete prinsipper som du mener fungerer i fredstid, kan overføres til en mer krevende krisesituasjon?

Altså det viktigste som dere innledet med er at du må gjøre det samme og du må ha den samme tilnærmingen, og du må ha de samme verktøyene i hovedsak i skarpe situasjoner som i fredsoperasjoner. Det er for sent å lære seg verktøyene, prosedyrene og teknikkene når du plutselig trenger det. Og du må bruke dem, trene dem og det må være en del av virksomheten. Det er liksom strukturen rundt det. Du må ikke ha to forskjellige strukturer, du må ha lik struktur fra A til Å. også er det noen forhold som gjør at det er litt vanskelig. Hvis du tar IT for eksempel, så har vi da graderte systemer, som er voldsomme sikkerhetssystemer rundt i operasjoner. Som gjør det veldig uhensiktsmessig i den dagelige driften. Men vi forsøker likevel å designe de systemene tett opptil de ugraderte, eller med lavere gradering. Men det er et sånn typisk område hvor vi sliter litt, og skulle gjerne hatt min operative IT-struktur her. Slik at hver gang jeg går ut i det, så hvordan var det her igjen da? Men det er også av sikkerhetsmessige årsaker uhensiktsmessig. Også gjelder det at du må ha den samme ledelsesfilosofien. Du kan ikke ha en leder her og en annen i felt. Du må ha den samme.

Gjelder det som væremåte og person tenker du?

Ja og i det ligger det at du må på en måte forstå konteksten. Lese situasjonen, være situasjonsbestemt, også må du ha en hovedretning. Altså det vi sier utviklende lederskap, som er tett opp mot transformasjonsledelse. Det er på en måte ditt vi ønsker. Også må du ikke være redd for når kravene er der, til å bruke en annen ledelses. Hva skal jeg si. Et annet verktøy eller en annen tilnærming, enn det du egentlig ønsker å holde opp som sånn den suverene. Når det er kuling eller orkan og det er fryktelig kaldt og alle er sliten. Så må du følge opp, du må kontrollere, og du må ikke sant. Det må du gjøre selv om det ikke er sånn du

ønsker å holde på til daglig. Det å kunne bevege seg langs den skalaen uten å være redd for det. Det er det mange av kadettene som vi ser nå at alle ønsker å være på utviklende lederskap, så kommer du i ildstrid også føler de litt ubehag med å kommandere. Jeg vil, du, Nå! Også er det å la de da forstå at det er helt greit da. At det er faktisk helt riktig, og du hadde gjort det feil, hvis du hadde. Hadde du tenkt deg og. Det er min intensjon sant.

Men sånn helt til slutt. I og med at vi er ute etter disse tingene som kan overføres til ledere i andre virksomheter. Hvis du som leder, skulle sagt noe du mener ledere i privat og offentlig næring kan lære av hvordan dere jobber. For å bedre være i stand til å håndtere en krise.

Jo det er jo og hver dag, kanskje ikke hver dag... Jo. Bruke mye tid på å forberede seg på noe som du kanskje ikke ønsker at skal skje, men som kan skje.

Det handler litt om bevisstgjøring? Dere jobber jo, og tenker worst case setting hver dag...

Min erfaring tilsier at virkeligheten overgår fantasien. Og det er og på en måte jobbe med, at er jeg forberedt når disse scenarioene inntreffer. Vi håper ikke det skjer, men det kan skje og er jeg da klar? Så det å drive kan du si, se fremover, alternative planlegginger. Være i forkant. Og bruke tid på det. Lage strukturer for den type arbeid, det tror jeg vi er ganske gode på. Det hjelper oss slik at vi virker når det uvirkelig skjer. Det gjør vi, det viser seg gang på gang. Virkeligheten overgår forstanden, altså virkeligheten overgår fantasien gang på gang. Det slår meg hvor mange ganger jeg har vært opp i situasjoner, altså hallo er det mulig! Og det er mulig. Bare ta 22.juli ikke sant.

Det er nettopp det at vi har vært på arbeidsplassene våre og vi ser jo total mangel på alt som heter forberedelse, alt som heter planer. For man er jo så opptatt av sin dagligdagse gjøremål i ulike næringer. At den tankegangen blir ikke etablert. Generell naivitet, at ingen ting kan skje med mindre man skal ut i krig. Men det er jo ikke realiteten lenger, enten det er snakk om finanskrisen eller terroraksjon.

Ja og denne usikkerheten som mange ikke ser, som egentlig ligger der. Det er nok litt norsk og leve seg inn i en sikker bobble.

Den sprakk jo i sommer..

Det gjorde den på det området, også kan du si at finanskrisen kom vi oss litt sånn unn. Men det er som enkelte har sagt: sivilisasjonen er et veldig skjørt ferniss. Og når den først får en sprekk, så rakner det. Ta Syria for eksempel. Og sånn sier jeg ikke at Norge blir som Syria, men jeg sier at det solide skallet som mange tror vi har, er på mange området et veldig tynt ferniss. Vi tar det for gitt

Og der tenker vi tilbake til næringslivet at en ting er disse store krisene, men det kan jo være mindre kriser bedriften må være i stand til å håndtere. Og må kunne reflektere over. Fra merkekriser, til finanskrisen og i det hele tatt.

Ja, veldig flott, da har vi i grunn ikke flere spørsmål. Er det noe du lurte på?

Nei det er ikke det.

Jeg skriver nå en kronikk nå om vilje til Ukesavisen som kommer nå 1.fredagen i mai, så dere får se om det er noe mer å hente.

Vedlegg 29

Jon Pieter Flølo, Ordfører Bamble kommune

Dato: 22/4-12

Tid: 19.02-20.00

Sted: Telemarksporten, restaurant

Hvem: Jon Pieter Flølo, Ordfører Bamble kommune, tidligere lensmann

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Du har jo tidligere jobbet som lensmann, men i 2007 ble du valgt som ny Ordfører her i Bamble Kommune. Kan du fortelle litt om jobben som Ordfører, og hva den består av? I forhold til ansvarsområder og hovedoppgaver.

Altså jobben som ordfører kan du si, det er jo den øverste leder av en kommune. Det er ordføreren som representerer kommunestyret. Og det er ordføreren som representerer kommunen utad. Og internt er det ordføreren som har det overordnede ansvaret både for ting som skjer, og det overordnede ansvar for å ta opp og legge frem, eller kan du si opprette saker som skal til håndtering. Så er det rådmannen som er delegert ansvaret for drift i det dagelige. Det er rådmannen. Men det er ikke mulig for en ordfører å fraskrive seg ansvar. De Ordførerne som gjør det, de mener jeg gjør feil. Ansvaret ligger til ordføreren, og det må man bare ta, og det må man være villig til å erkjenne. Og det å være i front og si at dette er mitt ansvar. Det er punkt en.

På hvilke måte tror du de ulike partiene mente du var den rette leder for denne jobben her. Har du fått noen tilbakemeldinger på det?

Jeg har egentlig fått veldig mange, og veldig mange i ettertid. Og jeg synes det er spesielt hyggelig at... Jeg var senest på en sånn tilstelning i går, i sanitetsforeningen oppe på Herre, hvor en av de øverste lederne i arbeiderpartiet uttalte under det møtet, og holdt en tale og sa at han var glad for at ordføreren var til stede. For han var ikke bare å regne som ordfører, men han var borgemester i kommunen. Og det er jo hyggelig. Det betyr at du er akseptert av de andre politiske partier. Og jeg fikk jo, og det er vel ingen som har fått så mange personlige stemmer, som det jeg har fått i Bamble noen gang. Og derfor synes jeg det er veldig hyggelig. Det viser jo at folk ønsker å ha personen som ordfører i tillegg. Så det er et personvalg og et valg på politisk ståsted. Men jeg tror nok personbiten, for å skryte litt. Så tror jeg det var det som gjorde at vi vant valget den gangen.

Sa de noe konkret ved deg, om dine lederegenskaper, eller deg som person...

Jeg tror at jeg er inkluderende, og jeg er god til å lytte. Også tar jeg beslutninger, og forventer at de blir fulgt opp. Men samtidig så er jeg endringsvillig. Altså hvis jeg ser at de ting som jeg sette i gang, eller ønsker, eller at dette fungerer ikke sånn etter hensikten, så snur jeg. Og da endrer jeg gjerne det. Men bare for å si, du var kanskje innpå det å... Men det er så mange som trer inn i en lederrolle, så skal man i løpet av kortest mulig tid, snu opp ned på alt mulig. Og det er etter mitt syn, fullstendig gal strategi. Du behøver ikke markere deg i startfasen. Det

du kan markere deg på er at du er villig til å lære organisasjonen og kjenne. Det er punkt en! Og når du lærer den og kjenne, og bruker litt tid, så bruker du tid på de små tingen der. Så skaper du tillit, også skaper du troverdighet, også skaper du forståelse for at han var faktisk ikke så dum likevel, han der nye lederen. Og da kan man sette i gang de endringene. For da har du tillitten, og når du har tillit blant de ansatte så er de villig til å følge deg. Da er de villig til å gjøre så godt som mulig når du har foreslått noe nytt. Hvis du starter med en gang, så går de fort i baklås, og de tenker ja der kommer en ny en som skal endre alt mulig. Det tror jeg er en feil strategi fra en leder. Men det er mitt syn.

Men ja det stemmer jo overens, jeg leser jo endringsledelsesteori, og det stemmer overens med det du sier der at folk går i forsvarsmekanisme der.

Ja det gjør de jo, og det er fullt forstålig. Og det må du ha faktisk aksept for, også må du vurdere det som leder. Du er nødt til å skape tillit, også må du være handlekraftig. Det tror jeg er de viktigste. Men du vil jo aldri få 100 % tillit blant folk. Nei det vil du aldri kunne få.

Men hva tenker du om dette med tillit, og hvordan jobber du i det daglige med å bygge opp tillit?

Jeg har veldig stort fokus på det at jeg er synlig. Også ha egen filosofi ovenfor de ansatte at vi skal stå sammen utad. Stå sammen utad mot media. Jeg vil gjerne være informert. Altså jeg er veldig opptatt av å sette meg inn i hva de driver med i det daglige. Det er veldig greit for en ordfører kan du si å distansere seg fra det. Men fra barnevernstjenesten. Jeg fikk en tilbakemelding fra barnevernstjenesten at de var veldig imponert over at jeg hadde lest all den utredningen som var rundt barnevernstjenesten fra Fylke. For jeg satt meg inn i hvilke utfordringer er det de står over for. Hvilke jobb er det de gjør? Det tror jeg er veldig viktig. Og når du gjør det, viser interesse, ikke bare sånn påtatt interesse, men oppriktig engasjement. Da tror jeg du skaper tillit. Og da aksepterer de hvis du trækker i salaten av og til.

Ja for hvis en ansatt gjør feil, eller eventuelt tar en feil beslutning. Hvordan håndterer du det?
Nei dette tar vi internt, tar en runde med den ansatte og rådmannen. Også løser vi det. Det er ikke noe snakk om noe. Altså det er akseptabelt, vi kan gjøre feil alle. Lederen kan gjøre feil. Alle kan gjøre feil, det er fullt ut akseptabelt. Men hvis man fortsetter kan du si, gjerne illojale, at man fortsetter med de samme feila, og ikke tar til etterretning den tilbakemeldingen man har fått av oss som ledere, da jobber vi videre, og ser på eventuell omplassering.

Altså, medarbeiderne fortjener i førsteomgang og ha tvilen til gode?

Der er jeg absolutt, og jeg gjør feil selv jeg og. Så kan man erkjenne at man gjør feil selv, også må man akseptere at andre gjør feil. Og det har jeg overhode ikke noe problem med. Men jeg vil gjerne vite om ting så fort som mulig, slik at ikke gjerne media eller noen andre som tar kontakt. Så det sier jeg til de ansatte også, ta kontakt og si ifra om det er noe, hvis det er gjort en feil, eller gjort en blemme. Ta kontakt for da er det så mye enklere

Nå har jo du jobbet som leder både innenfor politi også her. Men vil du si du har vært i situasjoner, er du villig til å ta støyten for dine ansatte?

Det gjør jeg! Under forutsetning av at de på en måte har valgt å gjort den strategien, de tingen jeg har besluttet, kommunestyret har besluttet at de skal gjøre. Hvis de gjør stikk motsatt, og går ut, da tar jeg ikke støyten. Men gjør de så godt de kan, ut fra de forutsetningene, og jobber med det som mål, så tar jeg støyten. Men hvis de trækker i salaten, eller gjør noe galt. Og hvis man tar en feilvurdering i barnetjenesten, eller hvor det måtte være hen. Eller gjør en feilvurdering i forhold til en eldre dame som skulle vært på sykehjem, eller hva det måtte være, så tar jeg det. For det er i utgangspunktet mitt ansvar. Det er ikke noe problem syns jeg.

Jeg lot meg også bemerke, for vi har gjort litt reserach. I forhold til dette med det kjipe som har skjedd med Bård Hoksrud. Men der kommenterte du det at det er rom for tilgivelse. Og da er også han ikke ansatt innenfor dine nære kretser. Men likevel så viser du en type tankegang, om å verne om dine ansatte. Som vi syns er veldig bra.

Det, jeg syns det er ganske naturlig. Man gjør feil i løpet av et liv. Man gjør noen feilvurderinger i løpet av et liv. Det gjør du, det gjør jeg, det gjør absolutt alle! Også er spørsmålet, hvem rett til å kaste den første steinen, tenker jeg. Den saken med Bård, det handler om han og hans familie. Han har akkurat like stor troverdighet i mine øyne nå som han hadde før. Og vi har et veldig godt forhold. Og det skal være rom for tilgivelse. Man skal tilgi også skal man legge det bak seg. Det må man gjøre, oppriktig. Akkurat sånn hvis du sier til kone, eller du sier til samboeren din at det er greit, glømt det. Men da skal du også være villig til å glemme det. Og akseptere hans unnskyldning eller beklagelse, så må du tru på den. Det er det som er poenget, du må tro på de som ønsker å beklage seg, hvis de er oppriktige. Hvis du ikke tror på det så klarer du aldri å legge det bak deg. Du må tro på det, aksepter det. Aksepter beklagelsen, og ikke gnag videre på det. Det tror jeg. For hvis du ikke tror på en beklagelse, eller tror at vedkommende er oppriktig så har du heller ingen mulighet til å legge det bak deg. Tror jeg

Disse tankene her handler jo også om dine, kall det din ledelsesfilosofi. Hvilke elementer danner grunnlaget for din ledelsesfilosofi i dag?

Jeg tror først at det som danner grunnlag for min, det er opplevelsene jeg har gjort i forkant før jeg ble leder. Altså jeg har gått i gradene for eksempel i politiet, tatt ansvar, også har jeg vist handlekraft. Også har du søkt lederstillinger. Det er litt viktig det. Du må ha tru på egen ferdighet. Og det gjelder overalt i livet, du må ha tru på egen ferdighet, du må ha tru på å kunne håndtere det. Men mye av min ledelsesfilosofi i politiet bygger på egne opplevelser og erfaring og sånne ting. Jeg har veldig lite formell kompetanse, utdanning på leder. Men jeg har hele tiden søkt, også har jeg kanskje en fordel, det som jeg føler at løsninger de, og utfordringene og problemer, de trenger jeg ikke tenke på for de detter ned i hodet på meg. På en aller annen måte, så detter de. Enten jeg er ute på et skarpt oppdrag, eller jeg er ute på hva enn jeg måtte gjøre. Så prøver jeg å plukke ut fokus, hva er det som er viktig i den saken her. Også jobbe med det.

Du kan kalle det nesten en type intuisjon?

Ja jeg tror det... Det var ganske typisk med Full City. Nå hopper vi ganske frem og tilbake men.. Media var mest opptatt av, ja hvem har skylda i dette her? Hvem skal ha ansvaret? Hvem skal vi nå klandre for det her? Også ser media at det er min hovedoppgave nå, det er å rydde opp. Også er politiet som må finne hvem den skyldige var her. Også skal vi rydde opp, og sørge for at innbyggerne til neste år kan bade på stranden. Det er det som er poenget, uten å få olje på seg. Og det der å forstå rollen, forstå hvilke ansvar, forstå hvilke område du skal ha fokus på, det syns jeg er viktig. For har du et sånt, blir du en rikssynser, en mener, eller viten person om alt mulig. Da mister du troverdighet.

Men kan vi gå inn på det med full City, som handler om forberedelse og håndtering på vår side da. Hvordan var dere forberedt på å håndtere en slik situasjon?

Når jeg har... og det har jeg kanskje med min erfaring som politimann. Når jeg begynte som ordfører, og det anbefaler jeg mine andre kollegaer fra Fremskrittpartiet og ta for deg beredskapsplanene i kommunen. Altså det er punkt en. De overordnede beredskapsplanene i Bamble kommune. Du må gå gjennom de og vite at de er oppdatert. Du må vite at folk kan de. Kjenner til de.

Disse legger du frem for de øvrige ansatte i kommunen?

Ja disse beredskapsplanene jobber vi sammen. Og Telemarks fikk jo nå beredskapsprisen, landets beredskapspris. Bamble den beste beredskapskommunen i Landet, fikk vi her nå for fjorten dager siden. Og det er fordi denne her, beredskapsplanen her er forankret både i den politiske toppledelsen, og i den administrative ledelse og ut i organisasjonen. De kjenner den. Og det var det første jeg gjorde. For det vil alltid være spørsmål i en aksjon, hvis det skjer noe spesielt som media er opptatt av. Det er har dere planene i orden? Og har man planene i orden så er det også rom for å gjøre feil. Men har du ikke planverket i orden, og så gjør feil, da får du ikke noe tilgivelse på det.

Men hvordan sikret du at dette var forankret i alle ledd? Hadde dere daglig møter? Er det rutiner for å gå igjennom planer... er det?

Øvelser, både internt innad i kommunen. Vi har vel to interne øvelser i året som vi har internt, også har vi to i regi av fylkesmannen. Også har vi, vi er med i.. et interkommunalt utvalg, hvor vi også har årlige møter med alle de. Eller veldig mange av de ressursteamene som er inne i beredskapsplanen vår. Så har vi møter, det kan være brann det kan være helse. Ja andre ting. Så har vi fast årlig møte. Så den her, så har vi en mann som spesielt har som ansvar å følge opp, og oppdatere denne her. Mitt råd, og det gjelder også.. Du har jo intern kontrollert også i ulike bedrifter og sånne ting. Sørg for at det er i orden.

Der ser vi mangel av egne erfaringer, under 2.juli for eksempel. Jeg var på jobb i Oslo sentrum da, og det fantes ikke noe, enten fastsatte planer, eller rutiner på noe som helst. Altså men jeg er litt opptatt av at man må også passe seg litt så man ikke planlegger i tilfelle himmelen skal dette ned! Skjønner du. Det må være et visst mage mål i forhold til det. Du må planlegge ut fra realisme, over mulig hendelse, så ikke alt mulig tenkelig som kan skje. Når du utarbeider den risiko sårbarhetsanalyser som danner grunnlaget for beredskapsplanene, da må du være realistisk i forhold til hvilke hendelser som kan oppstå. Det føler jeg at vi har vært, og at vi får prisen som landets beste kommune, tyder på at vi er gode på det med beredskap. Vi har fått mye positiv tilbakemelding fra Full City.

Ja hvordan håndterte dere den situasjonen?

Nei det som skjer er at du får melding på natta vet du, som ordfører at det er et skip som har gått på, og det er evakuering. Så jeg reiser ut da, og vi oppretter da først kan du si, et evakuerende pårørende senter.

Ja du dro rett til stedet?

Ja jeg reiste ut der det senteret var umiddelbart. Og det som var når jeg gikk ut døra, så luktet olje, eller diesel, på Ekstrand. Og da skulle jeg til Langesund, og det var jo veldig spesielt. Og da å være til stede der, og være tilgjengelig. Også har vi et sånt interkommunalt utvalg for akutt forurensning som heter IUA. Det er de som har den direkte operative ledelse. Men så har vi likevel våre beredskapsplaner komme i forhold til de eventuelle pålegg vi får fra politiet. Eller den jobben som du må gjøre i kommunen i forhold til innbyggerne, og det politiske miljøet. Så der har vi også en håndtering av de tingene. Så det var en veldig spesiell situasjon. Jeg var, jeg tenkte hva er det vi står ovenfor? Er det en krise vi står overfor? eller er det en katastrofe? Eller er det en hendelse? Jeg er litt opptatt av å definere litt hvor står vi hen. Det er ingen katastrofe, det har ikke gått med liv. Også kan det være for noen en krise, at det går lang tid, og de er litt i tvil om man klarer å rydde opp, og hvilke store konsekvenser det har. Men det er en alvorlig hendelse den oljesituasjonen vi hadde. Men jeg ville ikke definert den som noe verre enn det.

Det leste vi jo i rapportene i etterkant, at oppryddingsarbeidet har gått utrolig bra.

Det har gått fantastisk bra. Men det var ganske fortvilende nede i Krogshavn for det var tjukt lag med olje innpå strendene og over alt. Jeg tenkte hvordan i all verden skal vi få ryddet opp i dette her. Men jeg måtte ha den målsetningen fra dag en. At målet er, hva er målet vårt oppe i dette her? Jo det er å ta vare på innbyggerne våre. Og ta vare på strendene våre. Og sørge for at det blir satt tilbake i den standen den var.

Hva vil du si ble forventet av deg som ordfører i den situasjonen?

Det jeg tror faktisk, som jeg fikk følelsen av, og jeg har fått tilbakemeldinger i ettertid. At det var veldig mange som følte at det var med min klare holdning, og med mitt standpunkt så fikk de tro på at dette løser vi, dette kommer til å få en lykkelig slutt. Og jeg tror det var det som var det viktige. Det var sånn jeg prøvde å fremstå også, både som troverdig og oppriktig, og hadde tro på at dette skulle gå bra. Og det har jeg faktisk fått tilbakemelding på. For folk sto jo å grein, lokale. De var helt fortvila. Så de følte på en måte at jeg var en bauta, går det an å si det? Jeg tror det var mange som følte det sånn, og jeg har nok trøsta mange. Men jeg hadde jo tro på det selv at vi skulle få det til innen et år.

I forhold til denne situasjonen her. Hva slags forventninger hadde du av dine ansatte?

Ja det er egentlig et veldig godt spørsmål. Men det jeg opplever i Bamble kommune, og i kommunalt ansatte, og som jeg har opplevd i årene før denne krisen. Er bare spørre så skal vi bidra. Det er liksom det, de står faktisk klar til å bidra. Jeg hadde jo store forventninger til de. Godt kvalifiserte folk, med stor entusiasme og engasjement. Og vi har gode ledere, det har vi. Og aktive og engasjerte folk innen for sine områder, så jeg hadde forventninger om at de vil gjøre en god jobb, på de oppdragene som de fikk.

For dette er jo et oppdrag hvor beslutning og beslutningstid har mye og si. Hva eller hvordan jobber du som leder for å være i stand til å ta raske og gode beslutninger? Når en slik hendelse oppstår?

Nei det er å være raskt inne i hendelsen og få kunnskap. Du må ikke komme en halv dag etterpå, eller noen timer etterpå. Det er derfor jeg har sagt til legevakta og andre at hvis det starter noen aksjoner, og det er første gang det har blitt innført i min tid som ordfører. Men hvis det er noen aksjoner, eller det er noe på gang, så skal jeg ha beskjed. Uansett når det skjer, om det måtte skje på natten, eller når det måtte være, så må jeg ha melding. Så får jeg selv vurdere hvor mye jeg skal involvere meg i den saken. Det er mitt, og det skjønner de nå at det får jeg beskjed umiddelbart jeg hvis det er en leteaksjon eller det er et eller annet, hva det måtte være så får jeg beskjed med en gang. Så jeg distanserer ikke meg fra hendesene, men jeg oppsøker de, kommer nærmere de. Og ikke forventer at alle skal gi meg den informasjonen jeg ønsker. Du kan ikke klage på etterpå at jeg fikk ikke den informasjonen. Du må søke den. Du må søke informasjon mye mer enn det veldig mange gjør i dag. Folk klager på at de ikke har fått informasjon, men så har de ikke søkt den heller.

Man må jo ha informasjon for å forstå konteksten..

Ja du må skaffe deg kunnskap. Så var det litt utfordring å lære den organisasjonen som hadde det under for eksempel Full City som skulle sørge for å lede selve organisasjonen. Kystverket ledet på sjøen, og IUA ledet på land på en måte, og derfor måtte man prøve på en måte være et koordinerende ledd og skaffe informasjon på begge side. Men informasjon den må du søke, også må du gi informasjon til innbyggerne, opprette informasjonskanaler hvis noe skjer. Det er kommunalt ansvar også. Jeg kan sikkert prate i mange timer. Men det engasjerer meg litt disse tingene her i forhold til ledelse, men det er det at det er noen personer tror jeg. Du må ha det i deg, også må du være villig til å skaffe deg kunnskap om ledelse. Du må ha det med kunnskap litt i deg.

Nå skal vi gå litt tilbake til det at du er jo utdannet innefor politiet. Hva slags fokus og hva slags teori bruker de til å lære opp sine ansatte til å bli gode ledere der? Hva slags erfaring har du innen det?

Nei jeg synes egentlig ikke, hvertfall fra min tid at jeg kan huske at det har vært noe spesielt fokus på å utdanne ledere i politiet. Nå er det noen år siden jeg var der.

Vi finner det ikke... Vi har spurt Oddvar også.

Nei, det har aldri vært noe fokus. Jeg tror det er noe bedre nå. Men det må jeg si jeg har ikke vært der på fem år, så det må du. Men fra min tid, veldig lite. Det var noen kurs som gikk i regi av politihøgskolen. Det var noe som gikk i forhold til ledelse. Men det var ikke noe strategi i ledelsen i politidistriktene i Telemark synes jeg, for å øke kompetansen til de lederne de hadde ute. Eller plukke ut det riktige. Kompetanse er en ting, men jeg hadde jo en diskusjon her med politimesteren, i forhold til at juridikum isolert sett gjorde deg til en god leder. Og det gjør ikke det nei. Det vet jeg av erfaring. Men at kunnskap er nyttig som leder. Du er ikke en god leder, men bare rein utdanning som bakgrunn. Du må være en god leder i kombinasjon av kompetanse, erfaring og personlighet. For å være en god leder må du ha de, kompetanse, erfaring og personlighet. Det tror jeg er viktig.

Der er jo en del viktige elementer som leder når man tar viktige beslutninger. Det sies jo og det at en stor prosentandel av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon i tillegg. Hva tenker du om det?

Ja det er helt riktig, og det er derfor jeg sier at din personlighet, din person betyr så innmari mye. Helt fra de små hendelsene til de større. Løsningene skal på en måte dette ned i hodet. Hvis du er ute på et oppdrag, jeg diskuterte det litt med Oddvar. Og spør han litt, når du er ute på et oppdrag, hvordan løser du dette? slår du opp i boka? Læreboka fra politiskolen? Må du leite frem at det står... Nei han sier ikke det, du løser det for at løsningene kommer. Det er veldig rart. Hvertfall sånn føler jeg det.

Det er noen som sier det at, du skal ha en kombinasjon av evnen til å være analytisk men også intuitiv, når man skal ta beslutninger.

Ja men det er helt riktig, jeg kan gi deg et eksempel. Jeg satt som leder på en operativ aksjon der en person hadde skutt en annen person med våpen. Var inne i et hus, også får jeg da spørsmålet om: hvis han beveger seg på utsiden av huset, skal han skytes eller ei? Som leder i den aksjonen må du ta en beslutning. Skal han stoppes der med alle midler, eller hvor mye skal jeg tillate? Og da er det ingen lærebok som forteller deg det. Da er det intuisjonen og forståelse og kanskje kunnskap om person i tillegg. Skaffe deg kunnskap om vedkommende, om situasjonen om hendelsen, da er det lettere å ta beslutninger. Men det er vanskelig. Det kan være fryktelig vanskelig. Skal du ta ut mannen? Skal du skyte han? Er han så farlig at jeg ikke kan tørre å slippe han ut? Altså det er klart kan si at vi tar han ikke ut, så tar han en drosje eller inn i en annen bil. Eller noe sånt, også skyter han et annet menneske i neste runde. Da er min vurdering feil. Da burde han vært skutt der.

På hvilke måte påvirker erfaringen du har på disse beslutningene?

Nei erfaring synes jeg er utrolig viktig. Men det er bare det at ingen situasjoner er lik. Men du må summere opp, også jeg tror jeg aldri har opplevd to situasjoner som er like. Så og derfor mener jeg det også må være rom for at man kan gjøre feilvurderinger. Sånn er det bare. Hadde jeg gitt beskjed om at han skulle bli skutt, og kom han på utsiden av døra og hadde blitt skutt ubevæpna. Så hadde det også vært feil, så det er vanskelig. Men du får erfaring, også tenker jeg som så av og til, jaja hva kan min beslutning føre til? For meg? Også tenker jeg for min person, jeg setter den til sides! Også tenker jeg heller hva er riktig beslutning i forhold til situasjonen? For du kan aldri som leder på en aksjon, hele tiden sørge for at du har ryggen fri. Sånn som underordna har det ofte. De spør ledelsen, hva gjør vi? Og så tar ledelsen

beslutninger, det er på en måte å skaffe seg ryggdekning. Men det får du aldri gjort som leder. Du får ikke ryggdekning som leder.

Du har krisesituasjonene, men så har du også i hverdagen. Hva baserer du beslutningene dine på? inkluderer du dine ansatte i hverdagen i den stillingen du sitter i nå?

Det gjør jeg. Hvis det ikke haster, hvis det er veldig hastverk så må man ta raske beslutninger på den informasjonen som foreligger. Men i andre tilfeller der all min beslutning og all min begrunnelse bygger på dialog med de som har mest kunnskap rundt det som skal løses, eller den saken. Helt Alpha Omega, bruk tia!

I forhold til det å ta beslutninger. Tørr du å være ærlig når du ikke vet svaret?

Ja! Det er og det er ofte, du får jo både spørsmål og svar. Og du må jo kunne svare og si at dette kan ikke jeg. Dette vet jeg ingen ting om. Men du må kunne organiseringen, du må kunne på en måte kunne kriseledelse. Men hvis det er ting du får et spørsmål så kan du si at dette må jeg sjekke ut. Dette kan ikke jeg. Det er viktig.

Har du noen gang tatt upopulære avgjørelser?

Ja det har jeg gjort. Både i politiet og i.. Noe som er upopulært blant politikere, noe er upopulært blant de ansatte. Upopulært når jeg ikke beslutter, eller ikke øker tilskuddet til skole, fordi vi vil vite hva vi bruker pengene til. Blir de brukt riktig? Jeg har jo den filosofien at hver eneste krone du bruker på en skole med dårlig ledelse, og hvor det ikke fungerer i klasserommet, da kan du like godt hive de pengene utenfor Breviksbrua. Altså du må vite, og da må man skaffe seg kunnskap, og lære at de områdene man satser på, og det man gjør, det tror man har en virkning. Jeg har ofte tatt upopulære avgjørelser i politiet og. Altså det var tøffere og lede politi folk, enn det var folk i kommunen.

Hvorfor det?

Nei fordi politifolk de er veldig, har veldig stor spesialkunnskap innenfor sine områder. De som jobber der. Du kan ta de på hund, du kan ta de på etterforskning, du kan ta de på ordensvakta, de har fokus på sitt eget. Og har veldig stor kunnskap, og de er ganske tøffe og møte. Hvis de mener. Og da må du hvertfall sånn som jeg følte. Med min allsidige bakgrunn, så kunne jeg møte de i diskusjonene. Men har du ikke en allsidig bakgrunn så er det veldig vanskelig å argumentere da for eksempel mot hundeadvelinga. Hvis du ikke har kunnskap. Samme på ordensstyrken. Gå aldri i en dialog med de, hvis du ikke har kunnskap, for da blir du blottlagt. Og da er det viktig å si at dette kan ikke jeg, det skal jeg sjekke ut.

For det går jo også litt på samarbeid og relasjoner i forhold til.. Hva betyr samhold og relasjoner med dine ansatte for deg?

Altså, jeg forventer lojalitet, hvis jeg først har tatt en beslutning. Og jeg forventer og at de som er uenig med meg, det er mange. Og det kan det godt være, og jeg lytter på de som har et annet forslag, og en annen løsning. Men de som sier at dette er dumt, også har de ikke noe tiltak eller forslag selv, de lytter jeg ikke på. Jeg bruker ikke energi på det. Det kommer det aldri noe ut av. Men de som har løsninger og forslag, der er jeg villig til å lytte. Og jeg snur gjerne, hvis de har et godt og fornuftig forslag, også prøver vi det. Og det gjorde jeg også i politiet. Men gå som sagt aldri i en diskusjon uten kunnskap, og stå aldri på talerstolen og diskuter noe som du ikke har kunnskap om. Og gå heller ikke opp å si veldig mye om en sak uten å ha lest saksdokumentene, for da spør du kanskje om ting som står i saksdokumentene, og da dummer du deg ut. Da blottlegger du deg, og forteller at dette kan jeg ikke, og jeg har ikke lest saksdokumentene. Det er akkurat det samme som i en situasjon nå hvor du møter de ansatte. Da er det bedre at du tier stilt og sier at dette kan jeg ikke noe om.

Men da er det jo viktig med kommunikasjons og informasjonsflyt også innad.

Det er helt avgjørende, og jeg synes det var en utfordring i kommunen, for man er så opptatt i kommunen å lære seg sine roller. Og det er ikke sånn at ordføreren skal gå direkte ned til de ansatte uten videre, men alt skal gå via rådmann. Men det har jo jeg og rådmann en veldig god dialog. Vi er ganske åpne med hverandre, og det er helt nødvendig. Men jeg sier ikke til rådmann at jeg er uenig med han eller kritiserer rådmann i pårøring av andre. Skal jeg det da tar vi to de tingene sammen. Og det synes jeg rådmannen er veldig flink til. Du skal aldri kritisere andre offentlig. Det synes jeg er galt.

Men der så vi jo hvordan du håndtere slike saker, og det kommer man godt ut av.

Ja det gjør man som regel.

Ja, og i forhold til dette med kommunikasjon og informasjon. Har dere noe systemer for rapportering, faste møter for å sikre informasjonsflyt?

Det har man. Og spesielt i kommunen synes jeg man er veldig gode. Vi har møter hver mandag med rådmannen. Det er ordføreren, varaordfører og rådmannen, også er det nestlederen, assisterende rådmann. Så vi har møter hver mandag, så rapporterer de gjennom tertialrapportene, driftsrapportene, utfordringsnotat, budsjett. Så det er veldig god, det er nesten kanskje litt for mye dokumentasjon. Det er en balansegang, Det er det. Med de er veldig flinke til å rapportere, og de bruker mye tid, så vi har jo et sånt rapporteringssamfunn sånn totalt sett synes jeg. Jeg synes det er for mye dokumentering og rapportering, og mye blir jo ikke lest av det man sender inn heller.

Man må finne noen teknikker som gjør at det fungerer. Forenkle.

Du er nødt til det. Jeg synes det er viktig å forenkle, så kan man rapportere på avvik. Det er litt viktig. Ha det rapporteringsformen på avvik, og det kan også være på positive ting. Et avvik bør ikke bare være et negativt avvik, et avvik fra normen kan også være kjempepositivt. Man har mye mer bedre resultater nå enn det man hadde tidligere, det er positive avvik. Rapportere på de tingene der. Så vi prøver hvertfall å forenklet rapportering, og vi prøver å forenkle de tingene i kommunen så det ikke går ut over kvaliteten eller grunnlag for beslutningene. Men vi prøver likevel å ha en enklere rapportering, slik at de ansatte kan gjøre jobben sin, og ikke bare sitte å skrive rapporter. Det jobber vi med.

Men nå skal jeg gå litt tilbake til deg som leder, nå har vi jo han som jeg sendte deg litt informasjon om på mail. Rudolph Giuliani, borgermesteren i New York under det terrorangrepet 11.september. Han jobber jo ut etter et par prinsipper, og han har et begrep innenfor ledelse som han sier: Im responsible! Hva tenker du om det?

Jeg tenker det at jeg er ansvarlig. Og det har jeg sagt også. Det er jeg som tar på meg skylda. Og det er jeg som skal stå frem, og det er mitt ansvar. Men det er mitt ansvar hvis det er gjort de tingene, slik som jeg har sagt at de skal gjøres. Eller som kommunestyret har sagt at ting skal gjøres. Hvis man gjør motsatt, du kan ikke påta deg ansvaret for en som ikke er lojal. Er vedkommende lojal, og ting gjøres feil så er det mitt ansvar. Også er det viktig å behandle alle likt i organisasjonen.

Hva forventer du i forhold til uttrykket av dine ansatte?

Nei jeg vil at de skal være klar over, og det tror jeg de vet også at jeg står sammen med de så lenge jeg vet om situasjonen. Og jeg har sagt veldig mange ganger, at hvis vi kan stå sammen, det politiske og det administrative, så blir det ikke noe styr i media. Det blir ikke noe oppstyr, for de elsker jo å kunne sette ledelsen opp mot organisasjonen. Det elsker media, det synes de er helt topp. Og sånne ting klarer de å finne. Men jeg prøver å gjøre det motsatte, la meg få vite det, så skal jeg stå sammen med dere utad. Det er mitt ansvar. Det er ikke noe problem, og jeg frykter det heller ikke. Hva kan skje med meg da? Jeg kan miste jobben, og jeg kan

ikke bli gjenvalgt. Men jeg mister ikke familien, normalt sett. Det spørs jo... det spørs jo hvilke tabber du gjør da, hehe.

Ja, jeg leste jo avisa her...

Men du mister liksom ikke kanskje noe av de viktigste tingene i livet. Men du kan miste noe respekt, og du kan miste stilling. Jeg har et veldig avslappet forhold til det. Det er jo klart at det er ikke hyggelig å få kritikk og har tatt feil. Men har du gjort riktig ti ganger og tatt feil en, så ligger du godt i pluss.

Det handler om det du også sa i stad om å verne litt, og det er mulighet å få tilgivelse.

Det er det. Også er jeg litt opptatt av, jeg synes det var veldig hyggelig når jeg fikk en hilsen at de hadde den beste ordføreren i landet, fra renholdspersonalet. Og det går jo på det at man er i dialog, man hilser når man går på jobb, Hei Hei. I det daglige så er du en av de, og det er du forsovidt, men de må jo også tro at du kan ta beslutningene.

Vi leste faktisk det at du var hver mandag setter deg på servicetorget, og var tilgjengelig for samfunnet. Hva er tanken bak det?

Nei jeg sitter der hver mandag fra 11-15. Nede på servicetoget. Altså tanken bak det var å senke den terskelen. For det er innbyggerne som har valgt meg inn, og det er de jeg på en måte representerer. Jeg har jo på en måte to roller, jeg er ombudsmann, og jeg er arbeidsgiver. Og det kan av og til være veldig vanskelig. Og jeg er hovedarbeidsgiver for 1150 ansatte, også er jeg ombudsmann for 14500 mennesker i kommunen. Det er en utfordring! Men det å sitte på servicetorget det er at du kommer raskt og tidlig inn i hvilke saker som rører seg. Hva er vanskelig, hva møter de ute og hvilke tjenestenivå har vi i kommunen. Også er det engang sånn at hvis jeg hver mandag har 5-6 stk også kan du gange det med så og så mange mandager i året, så blir det noen. Og i løpet av fire år så har du innom en 1000 1200 mennesker. Og det er jo noen som kommer flere ganger da, og de 1000 er på en måte de. Når de kommer ut, selv de som for meg, de jeg må si gløm det. Selv de er positive, fordi de har blitt tatt på alvor, og da blir de positive ambassadører for Bamble kommune. Selv om de får nei.

Du tenker langsiktig i de valgene der...

Ja, jeg tenker langsiktig i den grad at jeg vil at kommunen, når jeg sier til de ansatte at jeg vil at de skal omtale Bamble kommune positivt. Ikke bare mellom 8-16 når man er på jobb, men fra 00-24 også lørdag og søndag når de sitter i fest med en eller annen venn. For hvis du summerer opp så vil du alltid komme til, fra nesten da du ble unnfanget i mors liv, til det du blir gravlagt så vil du ha behov for kommunale tjenester. Hele veien. Jeg vet ikke hvor mange hundre, eller hvor mange tjenester. Så da er det ingen tvil at hvis du får nei en gang, eller vanskelig med barnehage plass, eller sykehjemsplass i en liten periode, så er det alt for mange positive ting til å være negativ. Derfor må de tenke på det. Snakk positivt om kommunen, snakk positivt om kollegaen.

Men hvordan tror du det at du sitter på dette servicetorget påvirker dine ansatte positivt igjen?

Jeg har jo måtte forberedt de litt på det. For det er jo ofte sånn at innbyggerne kan misbruke det en liten gang, at nå har jeg vært i møte med ordføreren, og ordføreren var litt positiv og sånne ting. Og de ansatte tenker å ja, hva er det ordføreren driver å blander seg oppi de og de sakene. Det er liksom vårt ansvar. Men det har jeg tatt opp med enhetslederne og virksomhetslederne, og fortalt at hvis ordføreren har sagt at han er positiv til noe en gang, så sjekk med ordføreren om det er riktig. For det er det som regel ikke. Men du må fortelle de ansatte hvilke rolle du har, og det er både ombudsmannsrolle og arbeidsgiverrollen. Og det er

jeg veldig klar på, senest sist når vi hadde samling nå borte i Larvik, i samarbeidsmøte så hadde vi fokus på de tingene der.

Rolleavklaring og forventninger...

Ja og det de sier nå, er at de har fått en ordfører nå som er mye mer opptatt av den daglige driften i kommunen, hvilke vilkår de har å jobbe ut fra nå, enn det de hadde tidligere. Men det er min definisjon. For det står ikke noe fast om hvordan du skal opptre som ordfører. Det er ingen liste, liste opp med hvordan du skal være. Du må på en måte, ja du må lage din egen måte å være ordfører på.

På hvilke måte vil du være godt eksempel for dine ansatte?

Nei det tror jeg.. Nei jeg tror det å være et godt eksempel for de ansatte for jeg står bak de, og jeg støtter de. Og jeg er opptatt av hvilke måte, hvilke muligheter de har til å gjøre en god jobb. Men jeg er samtidig opptatt av hvilke nivå skal vi sette på tjenestene? For det at du kan alltid bli bedre. Og de ansatte har store målsetninger, og de verner om sin egen funksjon, og vil stadig bli bedre. Men jeg er opptatt av å sette nivå på tjenestene. Vi kan kjøre Volvo, vi behøver ikke kjøre Rolls Royce! Volvo tjenestene er mer enn godt nok. Men det å, at jeg er tilgjengelig. Jeg viser meg rundt blant de ansatte, aktiv i de organisasjonene og de møtene vi har. Og viser interesse for det arbeidet som skal gjøres, det tror jeg er en måte å skaffe tillit på. Men samtidig være opptatt av innbyggerne, og det må de forstå.

For det er jo snakk om at dere skal jobbe for en hel kommune. Som leder uansett bransje, så er jo motivasjon viktig. Hvordan motiverer du dine underordnede?

Helt klart. Det er ved å premiere når de lykkes. Og jeg var på et foreldremøte, og hørte rektor oppe på eksempelvis, mange de der oppe på grasmyr holdt et fint tale og innlegg før avslutning til jul. Jeg sendte han en mail tilbake, og skrøt av både innhold og hvordan han fremsto, og hvilke type han var. Og et godt eksempel sånn. Vær på det, for det ryktes. Men det gjør jeg ikke for å prøve å vinne valget til neste gang. Men jeg synes det er, du skal være der, også skal du gi påskjønnelse. Gjerne offentlig sånn at veldig mange hører det. Det er veldig viktig, og du skal mene det. Du kan liksom ikke drive å gå rundt å skryte hele tiden om det ikke er noe særlig å skryte av. Men i de tilfellene hvor du ser at her er det gjort ting... De som var med å arrangerte frivillighetsmessa nå i, jeg ga de en klem alle tre, og takke de alle tre jentene for en kjempe jobb det hadde gjort i forhold til det. For det hadde de gjort. De hadde gjort mer enn det som forventes, og gjør du mer enn det som forventes så skal du, så skal man... Og det synes jeg man skal gjøre overalt er i arbeidslivet. Hvis noen gjør mer enn det du forventer.. Jeg forventer jo at folk kommer på jobb, jeg forventer at de jobber i løpet av den dagen. Men gjør de mer enn det du forventer sånn så skal du gi påskjønnelse. Og da skal du gi direkte tilbakemeldinger. Syns jeg. Både ris og ros!

Ville du spurt dine ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?

Nei! Det ville jeg aldri gjort. Men det er ikke sikkert jeg kan de tingene jeg ville spurt de ansatte om. Men hadde jeg vært villig til å gjøre det ja. Men jeg ville aldri ha bedt noen om å gjøre jeg mener er galt, og som jeg ikke ville gjort selv. Det ville jeg aldri ha gjort.

Ser du på deg selv som et godt eksempel?

Ja... Grunnen til at jeg svarer ja er fordi man bygger litt på tilbakemeldinger. Jeg ville svart nei, hvis jeg hadde fått tilbakemeldinger om at jeg var udugelig eller noe sånt. Så jeg måtte endre, jeg svarer ja på bakgrunn av tilbakemeldinger. Men det er ikke alltid jeg, hva skal jeg si i familielivet er det ikke sikkert man får like mye ros som man kan få ute.

Men har dere noen rutiner på tilbakemeldinger? En ting er medarbeidersamtaler, hvordan får du tilbakemelding på disse tingene?

Nei altså vi har veldig. Tilbakemelding til det politiske miljøet er jo gjennom de rapportene hele veien.

Er de ukentlige?

Nei, det er tre mnd, men så har vi nettet vårt. Vi har intranettet også som er internt i organisasjonen vår. Og der kommer det hele tiden stadig nye nyheter, hendelser og sånne ting. Og der er det veldig viktig og være med og følge med på det interne, for da kommer man, trekker noen tråden ut ifra det. Gir ris, gir ros, snakker med rådmann og sier dette her er liksom ikke enig her, her bør vi satse, her bør vi gjøre andre ting. Også har du det kommunale, det vanlige nettet vårt. Det du har ved siden av. Men intranettet, eller det lokale nettet vårt, det er viktig å følge med på. Der får du mye informasjon om positive hendelser, gode hendelser.

I forhold til ansatte. Dette med ansvarsglede og mestringsfølelse, er det noe du jobber med i din organisasjon?

Ja, kompetanseheving. Det er noe som vi er veldig opptatte av. Vi setter penger til kompetanseheving. Nå har vi nå noen år prioritert skole. Men det er litt utfordringer av og til. For de som ønsker kompetanse er kanskje ikke de du ønsker at skal ha kompetanse noe mer. Det kan være vanskelig, å forlange at noen skal øke kompetansen sin for å mestre jobben. Det er en lang prosess. Men det er noe man burde.

Men de sier jo at mestringsfølelse gjør en i bedre stand til å håndtere andre oppgaver?

Helt riktig, også tilbakemelding. For det kan være tilbakemelding også ser du at søren dette her mestrer jeg ikke, det har jeg ikke god kunnskap om, jeg må øke kompetansen min for de feltene. Og det er det veldig mange som tar positivt. Og det er jo sånn at vi alle sammen, får du positiv tilbakemelding så styrker det deg som person, også styrker det kanskje ønske ditt om å skaffe enda mer kompetanse, og gjøre det enda bedre neste gang.

Det er det du bidrar som leder?

Ja, jeg bidrar på å støtte de og gi tilbakemeldinger og diskutere åpent det med kompetanse hvis vi mangler det i organisasjonen vår. Vi har en intern kontroll som stort sett dekker kompetansenivået. Men det er klart, du kan ha veldig mye kompetansen, men det er ikke sikkert du er egna da likevel. Så det er verre å jobbe med personlig egnethet enn å jobbe med kompetanseheving. Det er tøffere å jobbe med personlig egnethet.

En annen side her også, viljestyrke handler om evnen til å gjennomføre det vi har bestemt oss for. Også når det krever innsats over tid. Spesielt i en krevende situasjon. På hvilke måte er viljestyrke viktig hos deg som leder?

Viljestyrke og stahet. Det har litt sånn kombinasjon i seg selv. Altså viljestyrke det får du ved å ha ferdigheter, og ved å tro på at det du gjør er riktig. Hvis du ikke tror på det, så får du ikke viljestyrke, og da oppnår du ikke den. Og da klarer du ikke å tro på den sjøl. Det høres litt rart ut kanskje men du får viljestyrke ved å ha kompetanse, og tro på egne ferdigheter. Da får du viljestyrke. Og stahet, du har såpass stor tro på deg selv at du vet at det her vil løse seg. Og derfor skaffe ferdighet, kompetanse, personlig egnethet, ferdigheter, da kommer viljestyrken og. For da vet du på mange måter at du har bakgrunn for å gjøre, eller si sånn eller sånn.

For det er jo en påstand som sier at viljestyrke kan veie tyngre enn evne! Hvis man for eksempel tenker på forsvaret.

Men det er gjerne hvis du er presset selv som person. Da kan du overleve på viljestyrke uten evne og kompetanse, for du klarer å se nye ting. Men det er hvis du er pressa! Det er hvertfall

sånn som jeg jeg føler det, hvis det i de situasjonene hvor jeg har vært pressa selv, da er jeg enig i det. Men i de situasjonene hvor du skal lede da føler hvertfall ikke jeg at det kommer med den begrunnelsen. Men i de øyeblikket du utsettes selv, da kan du gjøre det aller meste som person. Ikke i en ledelsesfunksjon, der kommer ikke det. Det er min vurdering.

Du må ha kompetanse og evne...

Ja, da må du ha kompetanse og du må ha evne, og du må ha tro på at det du gjør er riktig. Og du må være personlig egnet til det. Men er du ute i naturen og blir overasket av snøvær, så kan du overleve lenge på viljestyrke. Jeg har aldri opplevd at... staheten kanskje, den er en del når du leder. Men viljestyrken, det kan også være viljestyrken om man har tro på det. Men det er mest når du blir rammet selv.

Er det noen situasjoner hvor du er ordfører, hvor du føler at viljestyrken din har blitt satt på prøve? Eller som lensmann?

Ja, mer som politimann. I pressa situasjoner, og i forhold til vanskelige situasjoner i forhold til å måtte ta de rette avgjørelsene. Men jeg har aldri blitt følt selv på kroppen at jeg nærmest må overleve på viljestyrke. Det har jeg ikke. Men at du må kanskje i noen settinger, hvis du mener noen i en stor setting så får du mange mot deg, så må du på en måte stå litt ved det da. Stå for det du har sagt. Hvis du har den kompetansen. Men jeg har aldri opplevd spesielt det som du sier der. Har ikke det.

Er det noe ved din tid som lensmann, eller når du har jobbet innenfor politiet, som har gjort deg til en bedre leder og ordfører i dag?

Ja og det er 100 % sikkerhet, og det er det viktigste at jeg har medmenneskelighet. Hvis du skjønner hva jeg tenker på der. At politiet, vi er ikke der for å bøtelegge i utgangspunktet, vi er der for å hjelpe folk videre. En av de første jeg inviterte på kontoret mitt etter jeg ble ordfører var en narkoman. En jeg har fulgt i mange år, og jeg har faktisk brukt veldig mye tid på enkeltpersoner, på narkomane. Jeg har lykket med tre stykker. Som nå har familie i dag. Men det har kostet mye tid, tatt veldig mye tid. Men det er kanskje det i politiet jeg har fått mest, det er forståelse og respekt for andre mennesker, uansett. Det er klart det er noen personer du på en måte gir opp, og ikke har noe.. Du skal ha respekt for andre mennesker uansett hvilke situasjon de er i.

Det viser også litt ydmykhet og medmenneskelighet?

Ja hvis du ikke medmenneskelig som leder, kan du like godt finne deg en annen jobb. Det er noe av det viktigste. Sosiale antenner og medmenneskelighet. Men du kan liksom ikke ta med deg alt hjem heller, og sitte å grine hver kveld. Men at du skal være oppriktig omsorgsfull og medmenneskelig, det skal du være.

Litt avslutningsvis her, hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra en hverdag til krise? Hvilke prinsipper for ledelse har du tatt med deg?

Synlighet! Være til stede og være tilgjengelig. Synlig og tilgjengelig, og gjennom tid ha vist handlekraft og fornuftige beslutninger. Det tror jeg kanskje er noe av det viktigste. Men du må være der.

I hverdag, og som i krise...

Ja, og du må være der for alle på en måte. Du må ikke tro at du er noe bedre verken som lensmann eller som ordfører. Du er ikke noe bedre menneske enn noen andre i kommunen din. Men du må være der, du må være synlig, og du kan ikke bare være synlig akkurat der når det skjer, men hver dag. Da må du være synlig. Kanskje noe av det viktigste.

Hva tror du næringslivsledere kan lære av hvordan forsvaret og politiet jobber?

Nei jeg tror det er å ha en organisasjon hvor ledelsesstrukturen, og lederen er synlig utad i organisasjonen. Og at du har kunnskap om de ansattes hverdag. Du må vite hva de driver med. Det er klart det er vanskelig det å vite for eksempel hva 1200 mennesker driver med i hverdagen i Bamble kommune. Men mye av det kjenner jeg igjen fra før, i min jobb i politiet. Og du klarer å vite hva de ulike virksomhetene driver med, det må du ha kunnskap om. Og at du må ha forståelse for de utfordringene som de har. Og det tror jeg de kan ta med seg. Det er mange gode ledere. Men de som er gode ledere sånn jeg ser det, de går ikke i dress og slips hele tia. Olav Thon syns jeg er en veldig fin... Jeg kjenner ikke han som leder, men som type, sånn omgjengelig og... Du skal være omgjengelig, men så skal du være besluttsom når det er nødvendig. Men han Olav Thon har jeg litt sansen for. Men de som blir veldig sånn ovenifra og ned, og mener de selv hele tiden har rett. Det er feil vei og gå, enten det er politiske ledere eller andre. Da klarer du det ikke, da får du ikke de ansatte med deg. Da nytter ikke å gi de julegratialer hvert år på 1000 kroner, det holder ikke! Du må være der, og fordi du må stå sammen med de når det har problemer. Og det må være slik at hvis det skjer noe trist med en av de ansatte, mister kona, mister barna sine så skal du være velkommen hjem til de. Hvis du føler du er velkommen hjem, og de ønsker at du skal komme, da er du en god leder. Det skal ikke mer til. Hvis du føler at du ikke er velkommen, da må du tenke deg om hva du gjør.

Det kan jo også være litt tips til ledere med hva de kan fokusere på i hverdagen...

Ja det er det så absolutt, og det må det være. De må ønske å se deg.

Er det andre egenskap eller tips du tenker på en leder i næringslivet kan fokusere på i det daglige?

Nei det er mye det jeg har sagt så må han være handlekraftig, også må man ha en klar strategi på hvor man vil hen. Hvor er det vi vil, også må du jobbe med det med de ansatte. Så man har lyst til å gå samme veien. Så man ikke bare spriker i alle retninger. Noen er der for å heve lønnen, andre er der for de har ikke annet å finne på, noen vil dra lasset sammen med lederen. Du må skape entusiasme blant de ansatte og du må skape en forståelse for at det er dit vil vi, for da har vi det så bra.

Og da får du de med deg og..

Ja det gjør du, jeg gjør det. Og det er klart jeg får jo ikke med meg 1150 stykker.

Nei men du begynner et sted, og du jobber mot det.

Men det er klart du må jo ta det som et stort komplement når partiet jeg tilhører, rundt om kring her, de ble mer enn halvert. Noen og det var fullt over alt og Fremskrittpartiet ble jo fullstendig... ja ble langt over halvvert, men vi holdt oss i Bamble. Det er jo bra. Da må man jo gjøre noe riktig tenker jeg.

Du gjør nok det..

Du har nok fått alt for mye, men jeg er litt opptatt av dette her...

Vedlegg 30

Odin Johannessen, sjef for Brigade Nord

Dato: 23/4-12

Tid: 10.20-11.40

Sted: Krigsskolen i Tollbugaten 10

Hvem: Odin Johannessen, Sjef for Brigade Nord

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Du er jo sjef for Brigade Nord, kan du fortelle litt om hva den jobber består av?

Brigade Nord er Norges største hæravdeling. Vi er ca 5000 sjeler i oppstillingen.

Hæravdelingen er til for å forsvare Norge. Det har den vært helt siden den ble opprettet i 1953. Den har sett litt forskjellig ut, hatt litt forskjellige avdelinger i seg. Men i det store og det hele så er Brigade Nord er hæren til Norge. Som er organisert for forsvar av Norge, også lage en terskel som forhåpentligvis blir så høy at en potensiell motstander avstår fra å prøve. Det er også en ressursbrønn for våre internasjonale bidrag, når vi skal sende en ut en ny PRT til Afghanistan så er det vi som står for oppstilling og trening av den PRTen. Mesteparten kommer av mannskapene kommer også fra Brigade Nord sine avdelinger. Så det er vel kort det Brigade Nord er for landet vårt og brigadens rolle i det felles operative. Med felles operative så menes det samlede innsatsen alle forsvarsgrener gjør til forvar av Norge. Vi samarbeider med sjøforsvaret, luftforsvaret, heimevernet, vi må kunne samarbeide med sivile etater dersom det skulle bli krevet av oss.

Hva består din oppgave av som leder?

Ja, det kan du dele på en måte dele i to. Det ene er fredadministrativ forvaltning, det andre det er det du kan kalle for ledelse i felt. For når brigaden går på krigsfelt eller når brigaden øver så er det jeg som leder den. Det gjør jeg også i fred. Når det gjelder utdanning av mannskapene våre, planlegging også krigsplanlegging. Det å være forberedt på å kunne møte de eventualiteter eller det vi må være forberedt på å møte det er det også jeg som leder. Så jobben min er egentlig en sånn god blanding av det å administrativt og i henhold til lover og regler og alle de retningslinjer som finnes forvalte statens ressurser. Årlig så har, når det gjelder personell som er det viktigste da, ca 5000, over 2500 av de er vernepliktige. Vi har materiell for en massevis av milliarder kroner, vet ikke helt hvor mye. Jeg har et årlig driftsbudsjett på 2,4 milliarder. Det kan du si er basisen vår. Og ut av denne basisen så bygger vi evnen til å kjempe i krisesituasjoner, evne til å sloss, evne til å forsvare oss, men også evnene til å sende styrker utenlands dersom det er ønskelig for å delta som NATO alliert. Vi støtter andre NATO land da. Så det går ikke an å skille, jeg kan ikke skille og si at i dag skal jeg gjøre fredsadministrative ting og i morgen skal jeg gjøre det. Vi har en arbeidsplan og alle ukene ser forskjellige ut, men hvis skusler med fredsforvaltningen og ikke er nøye med det, så nei vel men da blir det ikke mye igjen når det kommer til det vi skal kunne gjøre i krig heller. Så for meg er alle disse tingene helt like. Hvis jeg er ute å inspiserer helse og miljø og sikkerhetstiltak i en garasje eller på kaserne, eller en skytebane eller uansett så er det en del av

en stor helhet. Jeg har både en forvaltningsmessig dimensjon og en tydelig sånn ledelses dimensjon.

Ledelsesutdanningen på krigsskolen legger vekt på at den både har en teoretisk og en praktisk tilnærming. Bruker dere samme prinsipp?

Ja. Jeg gikk på krigsskolen fra 1983-86, og har jobbet i forsvaret siden 19 så det blir 31 år. Mye av det vi lærte på krigsskolen da, hvis du tenker på kompetanse som et ferskvareprodukt så kan du si at ja det er for gammelt. Det kan jeg si at det er forså vidt riktig, men ikke helt riktig. For hvis du bruker kompetansen så er du med å utvikle den hele tiden. Sånn kan du si har vært hvert fall vært min følelse, på krigsskolen fikk vi en grunnpakke knyttet til ledelse. Da var jeg troppssjef, og det holder kanskje ikke hele veien igjennom. Også har jeg gjennom å tatt utdanning selv på eget initiativ eller at forsvaret har gitt meg utdanning. Jeg har gått stabsskolen i Sverige to år, og jeg har vært i Amerika på US Army war College et år for påbygning underveis som gjør at jeg skal være bedre i stand til å møte de utfordringer som møter enn på forskjellig nivå i organisasjonen. Så er det nå en ting med det å stå i det å lede mennesker og møte mennesker hver eneste dag. Da blir du på en måte hele tiden konstant utfordret. For det første fordi alle mennesker er forskjellige og har forskjellige behov, mål og kunnskap. Og når du er i den ledelsesbransjen og har vært det i mange år, så blir du vant til å forholde deg skiftende miljø og skiftende utfordringer. Når jeg var kompanisjef i 1992 og jeg møtte de vernepliktige så var det ofte det at de ville ha mer permisjon, det de sier i dag er at de må få mer ammunisjon. Det nevnes nesten ikke permisjon. Det sier mye om de vernepliktige, men også mye om forsvaret som organisasjon. Der vet jeg at mange kan være uenig med meg, men jeg tror at vernepliktige er et godt grunnlag å rekruttere i fra og jeg har ingen intensjon om å undervurdere de vernepliktiges innsats så lenge vi legger til rette for god og solid trening, så kommer vi da like langt med de som med alle andre. Det eneste som er forskjellen er at de da avslutter tjenesten sin etter et år, eller noen velger å fortsette. Men uansett så tror jeg at det er god måte å rekruttere på. Også er det slik at forsvarsmakt er noe som trenger en solid forankring hos folket.

Hvordan type ledelseskultur har dere i forsvaret?

Nå skal jeg være varsom med å si at vi har det i hele forsvaret, men hvis vi tar utgangspunkt i forsvarets felles operative doktriner. Jeg vet ikke om dere har tilgang til den.

Nei, vi har bare lest om deler av den i ukeavisen Ledelse.

Jeg har dessverre ikke noen. Men den felles operative doktrinen vår, altså tanker om hvordan ting skal være på et veldig overordnet nivå. Som hele tiden må anvendes med, altså fordi om det står i en doktrine så er det ikke sånn at det skal være, men man må bruke fornuft når man opaliserer. Det som står der er at det er såkalt manøver orientering, og hva ligger i manøver orientering? Det høres jo veldig sånn bevegelses rettet ut. Ja, det er for så vidt det, men hoved tyngden, når det gjelder å karakterisere noe som er hovedelementet når det gjelder militær lederskap går på dette med... som i gamle dager ble kalt for situasjonsorientert lederskap. Du er altså nødt til å velge ulike typer lederskap i forhold til hvilken situasjon du reelt sett står i. Og det å hele tiden vurdere situasjonen og hvilket lederskap du må anvende for å oppnå et resultat. Hvis situasjonen er veldig veldig spent, og du har ikke veldig trente eller erfarende mannskap med deg, nei vel da er det viktig at du som leder kanskje er fast. Og det betyr ikke at det nødvendigvis skal være hyl og skrik og sånt, men at du opptrer med rolighet og beslutsomhet. Slik at de som følger deg ser det at ja vel jeg tror jeg følger sjefen fordi at det ser i hvert fall ut som om hun vet hva hun vil, så da velger jeg å gjøre det. Det situasjonsbestemte lederskapet er ikke noe nytt i forsvaret, det kom allerede på 70-tallet. Vi var kanskje langt fremme på den tiden. En det har jo utviklet seg etter hvert, og læres på en måte i en ny form på krigsskolen i dag og da er det vi kaller for utviklende lederskap,

transformasjon og dette her. En annen viktig element i militær ledelse er dette med intensjonsbasert ledelse, fortell meg hva du ønsker at jeg skal oppnå også skal jeg oppnå det for deg. Og da må du samtidig gi meg rom til å se at vel, veien fra A til B ser forskjellig ut fra ditt ståsted og mitt ståsted. Men du stoler på meg, at jeg... derfor har du gitt meg jobben og at jeg kan ta organisasjonen fra A til B og oppnå din hensikt med operasjonen. Det er også veldig viktig. Og det blir veldig viktig fordi at tenk dere en situasjon der vi skal ut å forsvare landet vårt og vi legger gode planer for det, men planene de mangler jo et element i seg. Fienden er jo ikke en del av planprosessen vår. Og det gjør jo at vi hele tiden må forholde oss til en viss grad av usikkerhet. Usikkerheten den blir større jo lengere opp i organisasjonen du kommer, jo lenger vekk er ifra det problemet du egentlig skal løse kommer. Den som har den beste oversikten, det er den som egentlig burde bestemme hvordan dette bør løses. Og den oversikten den har man som regel best når man er tett på det problemet, ikke nødvendigvis alltid riktig det, men i generelle termer så velger jeg å uttrykke det slik. Og da må man trene opp de som skal bli våre fremtidige ledere til å operere innenfor rammen av en intensjon. For du kan få relativt stor grad av frihet, men det blir ikke dermed mindre viktig å nå målet. Målet bør fortsatt være klokkeklart og klokkeklart, men det bør være... når du har fått oppgaven, så er det du vi tror er best til å løse den og finne veien frem til det målet. Og det kan være lite granne utfordrende fordi at en militær operasjon skal synkroniseres med veldig mange andre og da er det ikke sikkert at friheten blir så stor når det kommer til et stykke, men jeg tror allikevel at det er den eneste måten vi kan angripe eller redusere den usikkerheten på.

Men bare for min egen forståelse sin del, vil du si at oppdragsbasert ledelse danner rammen rundt de elementene du har redegjort for nå? Intensjonsbasert

Oppdragsbasert ledelse er også det samme ja. Det er også et annet ord på det som er brukt som et viktig element i en hver form for ledelse. Det er et ord som det er ikke så ofte du leser om, men det kalles for ansvarsglede. For det er en viktig bit av det.. å føle glede av å ha ansvar, selv om du vet at det du skal gjøre er ufattelig komplisert, og det kan gjøre fryktelig vondt. Du kan miste soldater på veien, du kan faktisk tape livet selv, men likevel så er det en... Det gjelder uansett om det er forvaltning eller om det er å lede topper i strid, det å ha den innebygde gleden og føle den gleden som en indre motivasjon i det å ha ansvar er vesentlig for oss.

Men i samme artikkel hvor du skriver om ansvarsglede og oppdragsbasert så nevner du også fire pilarer, kan du forklare litt mer om de?

Ja, hvordan jeg holdt på å si hva var det...

I organisasjonen så må det som helhet være en aksept for, og en lik aksept for og en lik kultur for hvordan slike ting forstås. For det nytter ikke at man i den ene enden av organisasjonen har liksom ja her kan man drive innenfor oppdragsbaserte termer, her kan man, her er det stor frihet til den enkelte. Egentlig til å...bare bare målet nås. Den samme kulturen må gjennomsyre hele organisasjonen, og det må jeg også innrømme det er en utfordring for oss i forsvaret. For det gjør vi ikke, og slett ikke når du ser på enkelte av disse direktivene som kommer knyttet til fredsforvaltning. For det er slett ikke oppdragsbasert eller intensjonsbasert i det hele tatt, og man kan bli overasket over hvor detaljert man velger å være. Kan nok være flere grunner til det. Det betyr ikke at selv om ikke har en slik kultur eller om den kulturen ikke er like synlig alltid, så skal man ikke jobbe for den. Selvfølgelig skal man jobbe for den, Og det viktige her er å jobbe for den i fredstid for at hvis man i.. eller gode tider for å bruke en annen term, for hvis man får på plass disse tingene i gode tider så er det stor sannsynlighet etter min oppfatning, at de virker når tidene ikke blir fult så gode. Når tidene ikke blir fult så gode, ja hva skjer da normalt? Jo, for det første så må man jo sørge for å man sikrer en hver inntekt, og for å si det sånn bekjemper en hver utgift. For de at med røde tall på bunnlinjen uansett om det er i sivil bedrift eller militær foretak, så er det altså første tegn til at dette er

ikke liv laga, at man må gå den harde veien og du kan ikke fortsette slik. Og da begynner man ofte å lukke igjen, og regulere og innføre kontroll mekanismer som ikke nødvendigvis er sammenfallende med en oppdragsbasert ledelsesfilosofi. Ehh, så skal man ha disse tingene på plass til å fungere, og tro at ikke tingene også virker på dårlige dager, så må de på plass i god vær for å si det sånn. I tillegg så går det jo, så går jo de som leder eller de som skal inngå i en ledergruppe de må jo ha kompetansen til å lede. Og den kompetansen den kan man få enten gjennom å skaffe seg den. Og kan man bli en god leder? Ja, jeg tror at man kan bli en god leder. Og hva er grunnlaget for at man kan lederskap, er grunnlaget at man kan lede? Nei, grunnlaget er at du kan noe annet. Som oftest så ser man jo i sivile bedrifter at ledere er ingeniører, siviløkonomer eller jurister og det er jo ingen av de som har spesielt mye leder utdanning. Mange av de har riktig nok befalsskoler eller har vært et eller et sted hvor de har ledet noen tidligere. Men de har blitt ledere gjennom at de har sett på andre og tatt med seg de gode erfaringene og legger vekk de mindre gode erfaringene, eller de tar de med seg men prøver å ikke la de være synlige. Og at man er blitt bevisst på at det å lede, det er faktisk noe som krever noe av en. Man må, det er ikke noe som nødvendigvis er medfødt, men man må tenke på det som en del av hele. Så faglig forankring er den man hadde at man var jurist eller lege eller hva som helst.

Men i tillegg til dette du har nevnt nå, hva er viktig for deg i din ledelses filosofi? Hva legger du vekt på?

For det første at jeg er faglig oppe og går, at jeg skjønner hva jeg holder på med. Og at jeg militærfaglig klarer å følge med, og militærfaglig er da noe mer enn bare det å kunne skyte med gevær. Men det er også en del av det, og en veldig viktig del av det. Men min militærfaglig forankring går jo helt i fra det stridstekniske og til det strategiske politiske. Og forstå hvordan det politiske fungerer som styrer det strategiske som igjen styrer det militært operasjonelle som igjen styrer... Og kunne skjønne de prosessene som går i alle disse nivåene. Og ikke bare i Norge, men globalt. Og det kan være årsaken til at vi utdanner folk f.eks. på U.S Army war collage er jo at vi skal skjønne hvordan den største supermakten, eller den eneste supermakten vi kanskje har igjen, virker. Og det samme gjelder jo organisasjoner som EU og FN og NATO, vi må vite hvordan disse funker. Fordi at det er jo de som gir oss vår egen mandat når vi skal ut å gjøre de tingene vi skal gjøre. Og når det gjelder det lederskapsmessige så går vi jo tilbake igjen til det som jeg teoretisk har lært fra jeg gikk utskrevet sersjantkurs i 1981 via krigsskole og til der jeg sitter her i dag. Og hvor nok mye er basert på, mellom disse skoleøktene og i skoleøktene, refleksjon. Tanker om hvordan jeg best kan lede den organisasjonen jeg er satt til å lede. Det tenker jeg på hver eneste dag. Det bekymrer meg ikke, men det er det som gjør det faglig utfordrende og stimulerende. Og det er det som driver meg egentlig.

Motivasjon egentlig?

Ja! Gjorde jeg riktig når jeg snakket med den bataljonsjefen eller de soldatene? Fikk jeg egentlig en forståelse av at hun eller han skjønnte hva jeg sa? Var jeg for brysk? Var jeg for lite fast i min... hvordan var jeg? Og hvordan opptrådte jeg i situasjonen? Og sånn er det hele tiden, du går inn og ut av situasjoner og det er akkurat som de sier... Kommer dere fra Markedshøyskolen?

Ja.

Trond Blindheim?

Ja.

Trond Blindheim han hadde jeg på Norges handelshøyskole for mange år siden. Da foreleste han der. Og det med å... det er så enkelt ord.. men du får aldri en sjans til å.. du har kun en mulighet til å gi et godt førsteinntrykk. Og sånn gjelder det og for oss også, det er klart at når jeg møter en organisasjon gjentatte ganger som jeg kjenner, og noen kjenner jeg veldig godt og andre kjenner jeg ikke. Og 5000 ansikter, det klarer jeg ikke å holde styr på. Men uansett

hvordan jeg er når jeg møter de så må jeg være fast, jeg må være meg selv. Jeg kan ikke late som om jeg er noen annen. Jeg må være sann som jeg bør være i den situasjonen jeg står å skal lede. Og da er det å lede noe som man må ha et helt bevisst forhold til. Hva skal vi gjøre nå? Jo, nå skal vi ut på et oppdrag, og det oppdraget det er ganske farlig. Okey, hvor bør jeg være hen da? Bør jeg være langt fremme sammen med de, eller bør jeg være langt bak og usynlig? Og for meg så er det langt fremme. Hvis jeg skal be deg om å gjøre noe så skal ikke jeg ta jobben fra deg som leder din gruppe, men jeg skal da være tilgjengelig for deg når du gjør det du måtte gjøre. Slik at du hele tiden ser at jeg er der og følger med og passer på og kan gi deg trygghet. Slik at du kan ha fokus fremover. Jeg sammenlikner det alltid sann at hvis, jeg kan ikke være... jeg kan jo selvfølgelig det... men jeg kan ikke lede et lag. Vi har jo ledelsesstruktur og den skal vi jo følge. Men hvis det laget er det viktigste og du er lagfører der og det er det viktigste vi gjør i dag, så skal det være slik at det jeg vil at du skal være litt fremover lent og offensiv og være helt tydelig på å nå dine mål. Også samtidig påvirker hverdagen deg også lener du deg litte granne tilbake. Så kjenner du det at vinden tar å blåser deg litt bakover. Når ryggen din kommer bakover da så kjenner du plutselig at her er det noen som står å støtter meg så jeg ikke blåser helt over ende. Og det er min jobb. Da er jeg der. Også får du ledet dine folk til å få løst den oppgaven dere skal gjøre når du vet hele tiden at sjefen lagføreren han er med meg og passer på meg og vi klarte det. Vi fikk gjort det vi skulle gjøre og jaggu så gikk det bra. Det skal ikke komme som noen overraskelse at det gikk bra, men når det handler om sånne ting som vi gjør så blir det at man kanskje tar det som en liten overraskelse. Man skal gå inn i en landsby, du skal gjøre noe i den landsbyen, sikre den landsbyen. Ja vel, hvem har vært i den landsbyen før deg da? Jo, det er fienden det, det vet du jo fordi det ble beskytt derfra for to timer siden. Allikevel så går de fremover og går inn i den landsbyen. Fordi det er vi som bestemmer, det er ikke kjeltringene. Også vet du det at ja vel sjefen han følger med meg like bak, fordi at dette er det viktigste vi gjør akkurat nå. Og det for meg også spille mine sjefer gode, det er det viktigste. For det er jo de som leverer produktene som jeg til slutt skal si til at jo dette klarte dere jo bra. Det er også kjempe lagspill og hvor ingen egentlig, ja har dere spilt i musikkorps?

Ja.

Ja, for av og til så ligger det hos kornetten der, og av og til så ligger melodien hos klarinettene og da plutselig kommer barytonen. Så hvem som spiller melodistemmen, det varierer i organisasjonen. Men alt blir like viktig for helheten hvis det skal bli god musikk av det. Og spille annen kornett, tredje kornett, fjerde kornett også går det noen år også plutselig så lærer man å høre at musikken den ligger jo i annen og tredje stemmene, det er det som gjør at det blir en helhet. Og sann er det i en hver organisasjon også, dirigenten, ja jeg er dirigenten i Brigade Nord orkesteret akkurat nå, men helheten leveres jo av absolutt alle. Også må jeg passe på at jeg er synlig og tilgjengelig for alle slik at man faktisk henter frem den stemmen som ligger der godt gjemt der nede i baryton rekken og som er så viktig for å få den der klangen som gjør at hårene reiser seg i nakken. Det er det der dreier seg om i all sin enkelhet, men kan likevel være så vanskelig.

Vi skal komme litt tilbake til akkurat det du snakket om nå med samhold og kultur. Men jeg lurer litt på dette med militæroperasjoner og du har vært i Afghanistan og Bosnia Herzegovina. I deres bransje så stilles det jo veldig store krav til ledere både i fredstid og i mer krevende omstendigheter. Men i Afghanistan for eksempel hvordan jobber dere med forberedelser før dere reiser ut på et sånt oppdrag?

Man begynner med den enkelte, hva hver enkelt av oss kan innenfor det vi skal drive med. Også har vi identifisert en sann kjerne knyttet til det å håndtere eget våpen og førstehjelp. Det er egentlig de to tingene som er viktig. I tillegg legger vi på litt om kulturen, kanskje litt språk og prosedyrer slik at vi kan kommunisere på engelsk for de som ikke har vært borti dette til

daglig. Også er det mer de fag spesifikke tingene, altså hva skal du gjøre der nede? Skal du være doktor, ja vel nå må du kunne noe om sykdomsbildet som finnes i Afghanistan for det kan jo ramme oss, vi er jo blant folket. For militæravdeling så går det på, hva skal vi gjøre der nede? Hvordan ser avdelingen ut, hvilket orkester skal vi spille med, hvordan ser besetningen ut? Jo, vi skal spille med sånn og sånn og sånn. Ja vel, da må vi øve med den besetningen vi faktisk skal spille med på de tingene som er reelt. Hvordan ser det ut med tanke på, hva er det farligste? Det er kanskje veibomber og sånne ting, ja vel da må vi øve før vi drar ned på å kunne identifisere veibomber før de går av. Kan vi gjøre det? Ja, det finnes faktisk en god del ting. Kan vi 100 %, nei. Fienden er altså lur, og vi må aldri undervurdere fienden vår. Og når de ser at vi tilpasser oss så gjør jo de akkurat det samme for å hele tiden prøve å komme på innsiden av garden, altså av vår egen beskyttelse. Også er det å bygge avdelingen sammen først med at alle i avdelingen kan sine saker, at alle kan spille sin stemme i forhold til den gruppen de er en del av. Og til slutt at alle gruppene kan spille det de skal spille som et helt orkester. Akkurat nå så driver vi opp på Sætermoen å øver på den neste PRTen som skal ut. Og nå har de bygget seg opp fra de møtte i januar, og de som skal lære å kjøre biler de har fått lært å gjøre det, vi har fått tatt sertifikater og alle de tingene der. Og nå er det klart for at nå skruer vi de sammen som PRT. Nå skal PRT ut å kjøre en patrulje i Ortepadal, det er sted i Faryab provins. Ja hva gjør vi da? Da har vi laget Ortepadalen i Bardudalen og snakker med afghanske navn og norske steder også gjør vi de tingene de gjør i Afghanistan. Og de som trener de opp, det er de som kom hjem til jul.

De som har erfaringen.

Ja, de som har erfaringen. Så det er sånn mentorrolle, så hvis du skal være PRT sjef og du skal være task union sjef, ja vel så har du den forrige PRT sjefen som din mentor og du har den forrige task union sjefen som din mentor. Så snakker dere sammen om de tingene, så har vi skrudd sammen en øvelse som er laget slik at vi øver på de tingene de drev med. Hele tiden så får vi inn situasjonsrapporter fra Afghanistan. De ligger jo da 2timer og 45 min foran oss der borte, slik at når vi har hatt morgenbriefen sin 2timer og 45 minutter seinere så har jo vi den for de som er der ute. Slik at situasjonsbildet vi opererer i, det er reelt. Og det å skru de over fra en fredsvirksomhet her i landet og ren treningsvirksomhet og etter hvert å sette de mer og mer på det operative sporet. Det sporet de skal forfølge når de er der nede slik at de på en måte blir satt, nå er dere på spor også har vi gitt de litte granne fart slik at de ser i riktig vei. For det må det.

Men hvordan jobber dere for å forberede deg selv som leder og dine mentalt på det dere eventuelt vil møte når dere reiser ut? I tillegg til analyser og planverk og trening.

Det er jo veldig mye med den makkermetoden da. Det med at du har tilgang til en som nettopp kom derfra den jobben når du skal forberede deg på den jobben. Dine egne forberedelser og sånt, ja det vil nok variere fra person.

Men gjelder det kun lederne eller gjelder det alle?

Det gjelder de aller fleste, det er ikke dermed sagt at vi har en i hver soldat på en i hver soldat, men vi har en lagfører som er leder i hvert lag. Så vi har i alle spesialist funksjoner kan du si da.

Men du sier de er individuelt hvordan man forbereder seg, hvordan jobbet du?

Jeg jobbet veldig mye med å.. altså den ledelsesmessige bevisstgjøringen min det er noe jeg har med meg hele tiden og jobber med hele tiden. For jeg lever kanskje i den forvisning om at uansett hva som skjer så kommer vi til å bli overrasket hvis noe skjer som ikke skulle ha skjedd. Se på 22.juli, det er liksom det beste nasjonale eksemplet på det. Hadde man diskutert disse tingene? Ja. Det viser seg det hadde man gjort. Hadde man trent på for eksempel bombe i regjeringskvartalet? Ja, det hadde man. Om man ikke hadde diskutert en massakre på utøya så hadde man jo fra Finland og fra Amerika og fra andre steder hatt disse skolemassakrene.

Og vi er jo oppvakte mennesker i dette landet, så vi diskuterer jo og tenker jo at det kan være mulig her også? Det kan det helt sikkert. Kan det skje i Finland eller i Amerika så kan det helt sikkert skje her. Men likevel så blir vi på en måte tatt på sengen. Og når det gjelder min måte å forberede meg som leder på så er det gjennom å hele tiden være bevisst på disse tingene og tenke på de. Og vite det at, også bygger det noen tankemodeller inne i hodet mitt hele tiden. Du kan kalle det for en form for autogen trening, og du må gjerne sikkert si at det høres jo fullstendig sprøtt ut, men det er ikke det altså. Hva ville jeg ha gjort? Hva skjer dersom? Ja, da har jeg laget meg en slags tanke om det. Og alle disse tingene i forhold til dette å miste soldater, i forhold til det å sloss, i forhold til det å også miste mitt eget liv. Dette må du på en måte ha tenkt igjennom på forhånd. Min lærdom knyttet til dette den gjorde jeg allerede i Balkan i 1996 egentlig...

Hva skjedde da?

Det var en hendelse midt på natten som jeg må si jeg ble litt overrasket over at noen kunne faktisk komme til å skyte på deg. Det var jo bare fordi at jeg var urutinert og lite trent og hadde tenkt at det skulle skje akkurat så fort også...eh. Det var på en måte veldig god lærdom når jeg plutselig stod med pistolen i hånden...også tenkte jeg over hva er du i ferd med å gjøre nå? Jo, du er i ferd med å skyte en...ja vel... Også kvapp jeg over min egen adferd for da hadde det vært på autopilot helt frem til... Og litt sånne ting i forhold til det å lede mennesker også ikke sant, å gi de et oppdrag som du kanskje ikke vet at de kommer tilbake fra. Det har jeg gjort mange ganger. Jeg legger ikke skjul på det heller, det vet de jo. Men vi sier det heller ikke. Men alle vet jo det at når vi sender en patrulje inn i et dalføre, og der er det både minefare og der er IEDer, og der er fiendtlige grupperinger som slåss i området så kan det medføre kamper. Og det er jo derfor vi er der, det er jo det som er meningen det hele. Og da er dette tydelige lederskapet viktig og det må være med der, og være synlig der fremme blir også veldig viktig.

Han som er brigadesjef på Hovedbrannstasjonen snakket om det at man vet jo at man skal ut i farlige situasjoner, men at det å ufarliggjøre og normalisere slike situasjoner blir viktig.

Jobber dere med det på den måten?

Det er det vi gjør ikke sant. Vi snakker og har en sånn gjennomgang av fiendens farligste måte og fiendens mest sannsynlige handlemåte. Og det behandler vi helt rutinemessig.

Så det blir hverdagskost?

Ja. Også legger vi planen vår opp i mot det som vi anser er det mest relevante. Også er det spøk, også er det humor også er det latter også er det vi ofte kaller i militæret for god stemning. Og da kan man lure på om jøss er det faktisk så alvorlig? Og ja, det er så alvorlig, eller så lite alvorlig men selv om det er latter og smil og humor i forberedelsene og når vi går på så er det ingen som ikke skjønner Alvoret i det vi holder på med. Det har vi blitt minnet om noen ganger, og...men du kan ikke la ...du kan på en måte ikke la...det nytter ikke å la... Altså dette med å skape gode...var litt inne på dette med en god kultur...en god adda, en god avdelingsfølelse i avdelingen det er en forutsetning for at faktisk avdelingen skal stå over når virkelig regnværet setter inn og du utsettes for harde prøvelser. De avdelingene som har et godt indre miljø, de som har en sånn kall det gjerne en slags stayer-evne ikke sant. Og de som klarer først og fremst også beholde roen og den klare tanke så godt enn kan, og kjemper hvert fall så godt enn kan for å beholde den i en prøvet situasjon. Det er som regel de som klarer å komme seg igjen disse tingene også på en god måte.

Det er det som må til for at man skal klare å lykkes som leder med å håndtere slike situasjoner?

Ja, du er nødt til det. Og det å kunne...det betyr jo ikke det at man ikke kan bli frustrert og redd og sånne ting. Klart jeg blir redd selv og, men man må ha en evne til å kunne håndtere egen frykt på en måte som gjør at den stimulerer deg til ekstra skjerpet het og ekstra innsats

og det å være på også at man ikke blir lammet, handlingslammet eller satt ut av spill eller klarer liksom ikke helt å

Jeg tenker på det i forhold til beslutninger. Hvordan trener du på det slik at du ikke tar beslutninger på feil grunnlag i veldig pressa situasjoner?

Jeg prøver å ha en åpenhet blant mine nærmeste og stimulerer til en åpenhet blant mine nærmeste som gjør at de kan uansett hvilken situasjon vi er kommet i, komme til meg å si at det du nå er i ferd med å beslutte, det er ikke spesielt lurt.

Bruke de rundt deg.

Jeg bruker de rundt meg, og jeg er veldig avhengig av de.

Men hva hvis en under deg tar en feil beslutning? Hvordan håndterer man det?

Da er det for det første viktig å sette seg inn i situasjonen når den beslutningen ble tatt. Også er det også viktig å si det at nå var ikke jeg der fremme når du tok den beslutningen. I utgangspunktet så stoler jeg på deg, og det kommer jeg faktisk fortsatt til å gjøre. Selv om vi nå i etterpåklokskapens helt krysstallklare lys ser nå at den beslutningen du nå tok ikke var veldig klok. Men det kunne ikke du vite nødvendigvis når du tok den beslutningen.

Det er alltid, og det der er grådig viktig, når du står i en presset situasjon. Og vi ser det veldig ofte i media her hjemme ikke sant, og mange er ute etter deg fordi at det gikk ikke så bra. Du drepte jo den forbryteren eller du drepte de og de og de og to av dine egne, pluss en ble såret og. Så er det veldig lett for oss å kritisere etterpå hva du gjorde og hva du egentlig burde gjort. Det prøver jeg å la være. For du var sjefen på stedet, du var den som så hva som måtte gjøres og du valgte den handle måten som du synes var den beste. Og at så senere kan gjennom analyser og tilgang på alle begge parter informasjon sier at dette var ikke så bra allikevel, ja det blir på en måte ganske uinteressant. Så når vi da gjør om etterpå, ja vel da vil jeg være veldig tydelig på at vi drar med oss videre det vi kan gjøre av den trefningen eller den operasjonen som vi ville gjort annerledes hvis vi ville fått en sjans til. Og at du kan være åpen for oss å si at vet du hva hvis jeg hadde fått en sjanse til så ville jeg heller gjort sånn og sånn. At hvis dere kommer i en sånn situasjon så må dere være varsom. For det er jo da vi utvikler oss. Det å for å si det sånn, avsette de det byr meg imot fordi nettopp i sånne situasjoner så er det veldig få som egentlig vet hva som beveger seg gjennom kroppen og da stoler jeg på at du har gjort det riktige valget.

Men hva hvis du får støyten for den beslutningen som er tatt da?

Så blir det sånn, så blir det sånn. Det er litt av det som handler om integritet og det med å kunne stole på hverandre.

For Arne Opperud sa jo det at i Forsvaret spesielt så er det viktig at tillit gjennomsyrrer hele organisasjonen og at det må bygges i fredstid.

Ja.

Hva tenker du om det?

Jeg har vel også skrevet om tillit, det var kanskje en av de der fire pilarer. Hvis ikke du har tillit så har du heller ikke grunnlaget for å gjøre denne type operasjoner som vi holder på med. *Og som leder generelt, det er et uttrykk som heter «I'm responsible», at jeg er ansvarlig for mine ansatte og min organisasjon. Hva tenker du om det og hva forventer du av deg selv i forhold til det uttrykket?*

Det jeg forventer av det uttrykket, det er at jeg etterlever det. Ansvar det er mitt! Det kan vel egentlig ikke sies enklere. Det var derfor jeg begynte med 5000 sjeler, og grunnen til at jeg bruker sjeler og ikke personell eller Paks som du hører noen si. For dette er sjeler. I marin litteratur så spør de hvor mange har du om bord i båten din? Jeg har 64 kanoner og 135 sjeler. Hvorav du har SOS, Save Our Soles, sjeler. Og det er for meg en måte å synliggjøre betydningen av de menneskene, for det er mennesker, det er venner, det er folk du har et stort ansvar for. Det er liksom det viktige og det viktigste i dette. Og når man har et sånt ansvar så

er det et ansvar man føler glede over å bære. Men som man også må ta konsekvensen av dersom man ikke klarer å lede de på riktig måte, eller godt nok slik at noen i min organisasjon gjør en, så er uansett ansvaret mitt. Ansvar kan ikke delegeres, jeg kan deleger myndighet. Du får myndighet til å med 4800 av de til å gjøre det, men ansvaret er likefult mitt.

Men er det en tankegang du vil at de har under deg også skal tenke?

Ja.

For du skriver jo i ukeavisen at det er en leder som gjennom sitt lederskap setter an tonen. Hva mener du med det du sier der?

Hvis alle tar ansvar for det samme så har du en rekke av ledere på ulikt nivå som føler ansvar for en situasjon eller for å nå et mål. Og hvis du med ansvar mener at du også ser at ja vel hvis det ikke blir slik som du ønsker, men faktisk motsatt. Har jeg ansvar for det? Ja, det har jeg. Ja vel, da må jeg gjøre det jeg kan for at det faktisk skal bli slik som vi ønsker. Og hei her kommer det inn en faktor seilende, og den faktoren den har ikke vi sett på. Det var alt for tynn is på dette vannet for eksempel. På grunn av sol og regnvær så kan ikke vi gå på dette vannet, skal jeg si ifra om det? Klart jeg skal. Og når det ansvaret, for det er du som fremste oppklaringsledd føler ansvar for hele organisasjonen, ja vel så føler du vel samtidig ansvar for at de som kommer bak deg blir på en måte spilt gode. Og da gjennomsyrrer det ansvaret hele, du vet han Janne Karlson som ledet SAS i sin tid?

Ja.

Han kom rundt på en flyplass og der var det et bagasjebånd som ikke funket. Også gikk han bort til bakkebetjeningen og spurte hun som stod der: hvor lenge har dette vært og når begynner det å fungere?

Damen: Nei, det var ikke godt å si.

Janne: Nei, hvor lenge har det?

Damen: Nei, det har nok stått stille i et par uker.

Janne: Ja, hva skal du gjøre med det?

Damen: Nei, det var ikke mitt ansvar.

Janne: Nei vel, men det er jo våre kunder dette går utover som ikke får koffertene sine her.

Dine og mine kunder, er det ikke det?

Damen: eh jo, det er jo for så vidt det.

Janne: Så hvis jeg bevilger deg til å få fikset det bagasjebåndet så er jo den en vinn-vinn situasjon for alle ikke sant?

Damen: eh ja..kanskje...ja..jo det var jo det da.

Janne: Ja, for da slipper jo du å løfte og du ser at du får masse blide passasjerer rundt omkring.

Altså så ego, ansvar for det bagasjebåndet var det Janne Karlsons? I ytterste konsekvens så kan du jo si ja. Men ved å gjøre ansvaret til en glede ved jobben og ved å få henne til å føle at det var hennes jobb å passe på at det bagasjebåndet. Det er kanskje ikke verdens mest spennende jobb, men du verden så hyggelig det er å se alle de flotte passasjerene som blir smilende og blide fordi bagasjen kommer linet opp her og båndet går. Og alle føler at de har en god dag. Så har vi alle sånne små og store ansvarsbiter vet du. Det er liksom et eksempel da på det å føle ansvar. Selv om det kanskje var flyplassens, kanskje var det Avinor sitt bagasjebånd. Men det er allikevel mitt ansvar som bagasjeansvarlig på SAS å sørge for at båndet går. I stedet for at jeg bare står å ser på og skjuler bort på Avinor siden de eier flyplassen. Det er mitt ansvar. Og hvis det ansvaret og den type holdninger kan gjennomsyre hele organisasjonen så spiller ikke graden noe rolle. Da er det det personlige og det de kan legge inn for å løse vår felles oppgaver det som teller.

Viljestyrke henger vel ganske mye sammen med dette med ansvarsglede?

Ja.

Hvor viktig er viljestyrke for deg og hvordan trener dere på det?

Det er ikke godt å si, fordi vilje det er ofte noe som blir litt sånn ymse behandlet. Du hører de snakker om barn ikke sant, han har en meget sterk vilje og ja det er litt sånn trass da. Det er en som heter Rupert Smith som har skrevet en bok som heter War amongs the people og den hørte jeg i Stockholm i 19, eh nei i 2001. Han var borte å holdt et foredrag da for oss. Og han skrev en sånn lindring hvor han skriver capability=ways, times...eh dette med at vilje ganger med muligheter ganget med kapasitet. Altså når du har kapasitet, ja vel du har han på papiret. Har du en plan for å bruke kapasiteten? Ja vel det har du. Da er det kun en ting som gjenstår for at du skal komme i mål, og det er viljen. Og viljen kan uttrykkes politisk eller sånn som politikerne gjør det: vi vil at det skal bygge så eller så mange veier. Også er det måten de følger det opp på. Ved at de faktisk bygger så og så mange veier. For man ser ofte at når de kommer på slutten av en periode så sier de nei, vi har ikke klart å bygge mer enn 5km. Oj, det lite. Da er det som regel viljen det står på. Det er min oppfatning av det hele. For veien har vi og vi har entreprenøren og selvfølgelig med mindre det skulle vært geologisk unntakstilstand da akkurat der man skal bygge den tunnelen eller den veien. Ja, vel det kunne man kanskje ikke vite på forhånd. Men viljen er viktig. Og som jeg pleier å si, vil man det sterkt nok så får man det til. Og det er klart at som sjef så er vilje viktig. Og for meg er det viktig å vise vilje spesielt når jeg blir utfordret på, at du kan ikke noe om det du kan ikke noe det. Da sier jeg, det kan godt være at jeg skal justere målet, men før jeg får presentert valide grunner som gjør at jeg skal redusere måloppnåelsen så kommer jeg ikke til å endre på det. Så du kan klage så mye du vil, men målet skal nås. Og det å holde fast ved et mål, uansett om det er i sivil eller i militæret, det tror jeg er viktig. Så sant at det er relevant. Hvis ikke, ja vel da får vi legge et nytt mål. Det finnes grunner for å endre det, hvis ikke det er tilfelle. Hvis det bare er fordi det gjør lite granne vondt å nå det målet. Da er viljen sentral.

Da er du vel kanskje enig i uttrykket at viljestyrke kan veie tyngre enn evner i visse situasjoner?

Ja, det er jeg faktisk enig. Bare for å Rupert Smith sa will X ways X leads. Og det indikerer en meget sterk vilje. Vi ser jo det politisk. Kunne hele vesten, hele verden gjort noe med situasjonen i Somalia? Ja. Men finnes det vilje til å gjøre det? Nei, det gjør ikke det. Også er det jo ulike årsaker til det, men det er et godt eksempel på at man liksom bare aksepterer at nei dette var ikke helt bra, men det er ingen vilje som samlet er sterk nok til at endres.

Hvordan mener du konkret at man kan trene viljestyrke?

Jeg tror viljestyrke har mye med karakter og holdning å gjøre. Men jeg er helt sikker på at det er like lett trenbart. Men i forsvarssammenheng så trener vi viljestyrke blant annet med å bli utsatt for harde fysiske også til dels enkelte ganger psykiske øvelser.

Helvetesuka?

Ja, noen kaller den jo for det. Alle vet jo hva det dreier seg om når man bruker det navnet. Men det er altså en av mine mest nyttige erfaringer. Det og gjennom fallskjermhopping faktisk. For jeg er så redd vettu. Det er jo fullstendig unaturlig.

Kaste seg ut av et fly?

Ja. Men samtidig fryktelig stimulerende. Når man klarer å gjøre de tingene man har trent på så får man...

Mestringsfølelse?

Ja. Og det er jo veldig lett å gi opp. Så hva skal man med det da? Ingenting. Du kan jo ikke få SAS til å slippe deg av hvis du har hytte midt på Hardangervidda, så kan du ikke bare du jeg vil ga av her. Jeg har by the way en fallskjerm og jeg har sertifikat og alt. Altså sånn sett så kan du si at det er meget unyttig, men i forhold til det med å nå mål så tror jeg at det med å holde fast, være litt fast i karakteren så tror jeg at det å kan stimulere til i den grad karakter

kan trenes. Altså aktiviteter hvor man utsettes litt for, altså prøve å tangere litte granne i en viss grad.

Det går jo også litt på det med å bli kjent med seg selv i en presset situasjon

Det er klart.

At man da vet hvordan man reagerer og at man da neste gang når man ser panikken begynner å komme at man vet hvordan man skal reagere for å. Mønstergjenkjenning også.

Mønstergjenkjenning er det pussig at du bruker for det er en av de gamle uttrykkene. Det må å kunne analysere mønstrene og kunne finne spor som kan lede deg.

Det var Arne Opperud som gjorde oss oppmerksomme på det forrige uke i forhold til dette med erfaring og at man kjenner igjen situasjoner. Det gjelder jo også det med beslutninger da, for nyere forsknings sier at en stor del av de beslutninger som tas basers på intuisjon. Hva tenker du om det, og hvordan er det i forsvaret?

Jeg leste en artikkel i 1969, vent litt 89 var det. Den het Intuition in command. Jeg lånte den bort til en kompis og jeg så den aldri igjen. Hva var de hadde sett etter? De hadde gitt en gruppe amerikanske offiserer en oppgave om å lage en operasjonsplan til en divisjon, et sted mellom 5 og 10 tusen soldater og du skal beskrive ut ifra den situasjonen og det oppdraget du får, alt står her. Så skal du beskrive din 3A plan med intensjon. 3 A plan det er en sånn militær matrise, en måte vi tenker på når vi lager strategi. Der hadde de to gamle generaler, jeg mener de var hentet inn fra Tyskland. De hadde også sloss under 2.verdenskrig på tysk side, også var det de amerikanske elevene. Han ene tyske generalen, han brukte 6minutter på å utvikle en divisjonsplan og han andre brukte 8 eller 9. Dere må ta det med en klype salt, det er lenge siden jeg har lest den artikkelen, men den har brent seg inn. Og jeg tror den første amerikanske eleven, den beste brukte 45 eller noe sånt. Når vi i militær sammenheng snakker om å komme på innsiden av motstanderens beslutningssyklus, så snakker vi om evnen til å raskt kunne se en mulighet og utnytte den til vår fordel. Enten dette dreier seg om markedsandeler eller militære trefninger, så er dreier det seg om en evne til å analyser den situasjonen du er i, vurdere de ulike mulighetene du har, velge en av de også stå på til du har fått gjennomført den planen. Og planen ble en mulighet fordi at du oppdaget at motstanderen din ikke hadde produksjonskapasitet til å fylle markedet slik du hadde antatt på forhånd eller motstanderen sto ikke på det stykke terreng som du var avhengig av å ha han eller der du trodde eller antok at han stod på. Han stod et helt annet sted plutselig. Motstanderen din var ikke så sterk som du trodde i den situasjonen, her kunne du gjøre noe og faktisk gå inn. Det kalles intuisjon. Kvinner har det, kvinner har jo intuisjon sies det. Og hva vil det si? Jeg tror det at vi har alle intuisjon, men om vi trener eller ikke trener til å bruke den det kommer an på hvilken bakgrunn og hvilken kultur vi kommer vokser opp i. Hvis vi vokser opp i en kultur som sier at uansett så skal vi bygge opp produktet vårt gjennom en analyse, og den tar 6 måneder, ja vel den kommer aldri til å komme til skudd. Du selger kanskje Coca-Cola fordi at mange liker Cola og har hørt at det er fantastisk produkt. Men etter hvert som Pepsi og andre kommer med andre produkter så må du være med å sloss med de. Og sånn blir det for oss også. Hvis jeg skal bruke to døgn på å evaluere en taktisk situasjon, da er jeg jo helt i ufarlig for fienden i tillegg til at det at styrker blir liggende å vente på at en avgjørelse tas. Sånn tapte Napoleon. Og sånn kan man tape mange andre slag i dag. Derfor blir intuisjon veldig interessant synes jeg. Men hva er det egentlig? Jeg tror ikke, det handler vel egentlig bare om å bruke den kunnskapen du har og samtidig oppfordre de som du jobber sammen med til å også å bruke den slik at man kan i disse planprosedyrene analyserer, vurderer og graver frem faktorer som reduserer. Det gjøres i løpet av timer, istedenfor dager.

Ja, for det sies jo at en kombinasjon av både analytisk og intuitiv er best i forsvaret.

Ja.

For dere må jo ta raske beslutninger, men samtidig så må de være basert på noe.

Ikke bare på synsing, for det går jo på at oj i dag var det fint å gå til høyre. Man kommer ikke noen vei med det.

Med tanke på din erfaring som leder hvilke prinsipper for ledelse vil du si er overførbare fra fredstid og til mer krevende militær situasjoner?

Jeg tror nesten alle. Alt det jeg har nevnt. For det første så er jo sann at hva er en krise. Det du opplever som helt normalt, det kan jo jeg oppleve som en krise. Hvis man skal forvente at ting skal fungere i en krisesituasjon så må det være prøvd ut og det må sitte på en godværsdag. Jeg tror ikke man kan trene seg på flere typer lederskap, at man er snill og hyggelig og grei når det er fred også blir man ganske streng og fast og sur og gretten når det er krig. Fordi at skal du få med folkene dine når det virkelig gjelder, så gjelder det jo at de ser at jo jøss sjefen han lik. Her er det ro og smil. Det kommer an på situasjonen selvfølgelig.

Det gjør jo at man oppfattes som mer troverdig at man hele tiden har samme væremåte.

Også tenker jeg at det hele tiden kan bli verre og hvis jeg løper rundt og skriker å nei og at det er helt krise, hva da når det blir verre? Da har du jo spilt på hele registeret og ikke tror jeg at jeg får noen med meg heller ved å gjøre sann heller. Da er det bedre å være bevist hele tiden. Være bevist på lederskapet sitt det tror jeg er vesentlig. Også har man en god drive innad i organisasjonen som jeg spør. Og det behøver ikke være på gradsnivå eller gradsnivå over, det går på person. Mine folk som jeg spør de finner jeg spredt over hele hierarkiet. Så en tilbakemelding for meg er veldig verdifull uansett hvor den kommer ifra. Nesten mest verdifull dersom den kommer fra de som skal gjøre den jobben jeg ber de om å gjøre.

Har du noen tips til ledere i privat eller offentlig virksomhet på hvordan de bedre kan jobbe med lederskap i hverdag for å være bedre i stand til å håndtere en krise når den først inntreffer?

Ja, det å være synlig. Det å være seg selv. Det å være i situasjonen, det kan aldri undervurderes. Det å være tydelig på at dette kan jeg lite om. Jeg kan mye om det men akkurat det feltet vi holde på med nå, der kan jeg ikke så mye. Være ærlig om det for sjefen kan ikke være best på alt. Sjefen skal være best på å lede. Også å bygge dette orkesteret som gjør at alle slipper til. Noen ganger så må noen gis prioritet, og andre ganger så kan andre få være de som spiller melodien. Men først og fremst erkjenne det at, ledelse handler stort sett om lagarbeid så sant man ikke er et enmannsforetak, så er det lagarbeid, lagarbeid, lagarbeid. Og da bør man kanskje vite litte grann om hva som motiverer. Lære de du leder å kjenne litte granne, være med de når de gjør jobben sin, se og lær av de. For det er alltid noe å lære. Alltid noe å lære, og det er ikke alltid slik at sjefen vet best. Men når sjefen har truffet en beslutning så er den basert på innspill, og de innspillene da... da vet alle at det er sjefen som avgjorde dette her. Det høres kanskje rart litt rart ut å si når vi har snakket såpass mye om vilje og sånne ting, men dette med ydmykhet. Men det tror faktisk at jeg vil gjøre. I forhold de til man leder og i forhold til de oppgavene man faktisk ser, men også de man ikke ser for å etter hvert... Å møte de med en viss porsjon ydmykhet, det er heller ikke dumt. Også får du ofte det at jøss må vi gjøre det, er det noen som kan noe om dette? Og det er min erfaring hvert fall med gruppa at, uansett om det er militært eller sivil, det er utrolig hva slags kompetanse som sitter i en gruppe.

Hvordan kartlegger du den kompetansen, slik at man vet hva man har å spille på?

Jeg gjør det veldig lite strukturert, men det er jo ved å bli kjent med de du jobber med. Det å snakke med folk. Gjerne spørre om ting som er litt, og det er jo der en militær organisasjon skiller seg kanskje fra en sivil. Fordi når vi er på øvelser eller på operasjoner så er vi på en måte på jobb hele tiden og da får man tid til å stille sånne spørsmålene. Men kanskje det å gå rundt å kartlegge litte grann for en sjef da for å finne ut hva de nærmeste lederne som jeg har å spille på hva interesser de egentlig, hvordan jobber de, hva er det som plager de i hverdagen

eller ikke plager de i hverdagen. Ytre eller andre indre faktorer som kan påvirke deres lederskap. Hvor det å rett å slett være interessert og være et medmenneske som er tilstede det tror jeg er viktig. Og da får man sånne positive synergier ut av det der sant.

Jeg tror det er noe i det du sier der at, det er som vi har snakket om slik vi oppfatter situasjonsbildet i dag så er det ofte en leder på toppen som kjører et enkeltmannsshow og tar sine beslutninger. Og dersom det gjøres en feil så henges man ut i media og skal ut med engang. Det er ikke snakk om at en leder tar støytten for de andre.

Nei.

Så alt det du snakker om som er så unikt for forsvaret det frafaller i veldig mange andre organisasjoner. Og det er her vi mener at det faktisk er noe dere gjør, helt enkle ting som kan styrke de bedre da.

Jaja, jeg er ikke i tvil om atte veldig mye av dette også styres av media fordi at media forventer at du som øverste sjef må treffe noen tiltak, ja vel hva er tiltak? Jo, da sparker vi en kar, sparke treneren på fotballaget.

Ja, en slags konsekvens.

Ja! Men blir fotballaget noe bedre av det? Blir FC.Køln noe bedre av Ståle Solbakken gikk da? Men det er liksom som at du er mislykket, du har ikke fått dette til. Greit, jeg skjønner at det er sånn, men jeg kan ikke være med på å støtte opp under en sånn kultur. Det går ikke. Da blir menneske sånn bruk og kast greier. Hva hvis Ståle Solbakken skulle gå inn i hvert enkelt lag å si du, du, du, du, du, du, du, du. 8 stykker har ingenting på FC.Køln å gjøre. I praten for eksempel dere er alt for late og har alt for liten innsats på trening. Aldri hørt den, en som kan si noe sånt. Eneste er kanskje Kjetil Rekdal og han kommer fra det, men han er jo en god trener og da. Men han har jo jaggu fått pes i avisene for å ha sagt det å da. Men de som laget målet, de gjør jo ingenting feil, men treneren gjør masse feil.

Det er litt omvendt kultur der.

Ja. Fryktelig omvendt og ja... nå får vi jo se hva denne 22.juli kommisjonen kommer frem til men ja, jeg har jo heldigvis fått en forståelse av at med unntak av PST sjefen så skal man altså være meget varsom med media å peke på ting og tang. For jeg er helt sikker på at alle de som satt med en form for ansvar den dagen gjorde absolutt det de kunne. Når du ser på de politifolkene som seilte ut i den båten. De skulle ut på øyen for en hver pris, fytti katta for en innsats. Og alle de viste at det at hvis den båten ble skutt ned, og det var en gummibåt så det var bare å skyte på den en gang, så synker du rett til bunns. Og med alt det utstyret de hadde på så er det ingen av de som har noe annet en negativ oppdrift. Det går rett ned, men de skulle ut der. Så kanskje samfunnet har litt av det der og kanskje være litte granne mer varsom med sin måte å håndtere noen ledere på. Husker dere han Tore Tønne?

Ja.

Vi så jo hvordan det gikk med han.

Han tok livet sitt.

Ja. Og det var jo fryktelig fryktelig trist. Men det er jo sånn det er ikke sant.

Finne en sydebukk.

Ja, finne en sydebukk også... Neida, så der må vi bygge kultur. Så der prøver vi hvert fall i forsvaret, hvert fall så langt det går å holde på de vi kan selv om de har gjort ting vi ikke nødvendigvis. Og da snakker jeg om soldater. Men kulturen må skapes i fredstid, for hvis du sier at bare hvis det blir krig så da skal du se. Men da har vi nok å tenke på. Da faller vi tilbake til det vi har øvet på. Og har du blitt på god på det i fred så er det sannsynlig at du kan lykkes i krig, eller når det blir mer krevende.

Vedlegg 31

Johan Fredriksen, Politiinspektør ved felles operative seksjon

Dato: 25/4-12

Tid: 12.30-13.30

Sted: Sentrum politistasjon

Hvem: Stabssjef OPD, Johan Fredriksen.

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Hva er din stilling?

Jeg heter Johan Fredriksen og er da Politiinspektør ved det som heter felles operative seksjon. En av 13 seksjoner i Oslo politidistrikt. Og jeg er også stabssjef ved politidistriktet. Det betyr i normal situasjon så har jeg ansvar for operasjonssentralen hvor alle oppdrag går igjennom sentralbordet. Plan og beredskap, hvor alt operativt planverk og objekt planverk ligger. Og innsatslederne som leder tjenesten ute. Ellers så er jo politidistriktet delt opp i fem areal områder, med en politistasjon i hver. Men jeg håndterer da skal vi si ledelse i stort og alle innsatser som går i stort, felles ved politidistriktet. Stabssjef det betyr at jeg leder operativ stab, det er en måte å organisere seg på når hendelsen er så spesiell og krever så store ressurser at linjeorganisasjonen som vi har til daglig ikke egner seg. Hensikten med operativ stab er at jeg disponerer alle midler, alle ressurser, på vegne av politimesteren og setter de inn mot oppdraget. Korte, klare kommunikasjons og kommandolinjer er hensikten med det. Så det er holdt på å si min jobb.

Du har jo vært i politiet i alle år? Hva er grunnen til at du har startet i politiet i utgangspunktet og blitt der?

Det var nok tilfeldig at jeg starta. Jeg var i militæret og var i militærpolitiet i sjøforsvaret og der var det mange som var interessert i å starte i politiet. Så da ba jeg de ta med en søknad til meg også og sånn gikk det da kom jeg inn i politiet. Så jeg har vært i politiet fra slutten av 70-tallet og frem til i dag. Bakgrunnen i politiet er relativt enkel, jeg har et år på det som heter politiets overvåkningstjeneste, valgte å gå tilbake til det ordinære politiet og har 20 års fra beredskapstroppen og har vært sjef der. Etter det så har jeg jobba her siden 2004.

Du har jo hatt noen ganske store ansvarstillinger som leder, både for beredskapstroppen og i den stillingen du besitter nå. Har politiet noen form for lederutdanning eller hvordan er det dere trener ledere?

Altså du fikk en veldig god lederutdanning ved å gå gradene i beredskapstroppen for der stod ledelse veldig sentralt. Og man var tett på menneskene, så sånn sett så gikk man en veldig god skole. Men det er jo sånn i politiet at man behøver ikke ha en formell lederutdannelse for å bli leder. Men det er gjerne en balanse mellom real kompetanse og formell kompetanse. Sånn at jeg har jo lederkurs fra politihøyskolen og lederutdanning derfra på forskjellige nivåer, og kurs organisert internt og også mye nasjonalt og noe internasjonalt.

Hva av internasjonalt har du?

Nei det går på samspill mellom politienheter og at man følger dems utdanning og går på kurs enten i regi av nasjonale myndigheter eller skal vi si sammenslutninger i politiet som SEPOL og den type ting. Så det er ikke store omfattende utdannelser, men dog egne til å se litt breiere og gi en påfyll. Også har jeg også utdanning via forsvarshøyskole, så men jeg tenker at ledelse dreier seg mye om person. Jeg tror ikke at man kan lese, alene lese seg til å bli en god leder. Man må ha noen kvaliteter i bunn som gjør deg egne. Og jeg har også stor tro på real kompetanse, og ha en solid arbeidserfaring, vant til å omgås mennesker som man skal få til å oppnå noe, resultatene gjennom god ledelse. Og det er en sammensatt portefølje tenker jeg.

Hvilken form for ledelsesfilosofi vil du si preger politiet?

Altså det er jo veldig sammensatt dette med ledelse i politiet. En ting er jo på en måte administrasjon og skal vi si ledelse på det området, en annen ting er jo personalledelse og det tredje som er veldig spesielt for nødetatene er jo dette med hendelsesstyrt ledelse. Sånn at vi må ha flere perspektiver, holdt på å si og flere bein å stå på som leder i politiet. I min jobb skal vi si hvis vi ser bort i fra administrasjon og personalledelse så handler det mye om å se og oppfatte og handle. Og det er den kvaliteten jeg setter høyest ved alle politifolk at man bestemmer ikke hvem som er på jobb til en hver tid, sånn at det er jo funksjonene som er viktig og ikke personene. Og da hvis man har kvaliteten til å se, og oppfatter det man ser og handler adekvat i forhold til det, så vil man jo uansett hvem som er der gjøre en god jobb. Og da tenker jeg at vi må ikke ha hueløse medarbeidere som bare stuper inn i det, og vi må heller ikke ha medarbeidere som må stikkes i baken med noe skart for å reagere. Det er på en måte en helhet, en god vurderingsevne og de rette holdningene som på en måte er grunnleggende.

Men du styrer jo mange ressurser, mange mennesker som du er ansvarlig for og er sjef for.

Hva utgjør din personlige ledelsesfilosofi?

Også det som jeg mener er veldig grunnleggende, det er at man er tilstedet og er tilgjengelig. Det er veldig sjeldent at den døra her er lukket igjen, den er åpen og jeg ser ikke på besøk som en avbrytelse, jeg ser det som holdt på å si en god ting at medarbeiderne tørr å komme til lederen med det de er opptatt av og de spørsmålene de har. Og jeg pleier å si det sånn at de spørsmålene vi ikke klarer å løse på innsiden av de jerndørene her, vi er inne i et begrenset området, altså problemene skal løses på innsiden av jerndøra. Hvis de ansatte går andre steder med problemene sine, altså uten at jeg har fått anledning til å prøve å løse de. Da blir jeg sur! Men så vi er løsningsorientert, vi er der for hverandre, tilstedeværelse og synlighet, fleksibilitet er særlig viktig tenker jeg i politiet. Men det er klart at som leder på dette nivået så har du noen forpliktelser utover det å være tilstede på arbeidsplassen til en hver tid. Men da er det tydelig kommunisert, og da er det et valg som er fornuftig og som ligger til funksjonen ikke en flukt fra jeg holdt på å si de hverdagslige pliktene. De beste dagene er de du har på kontoret uten avtaleboka full.

Hva har du tatt med deg fra din tid som leder for beredskapstroppen inn i den stillingen du har nå?

Nei altså så har jeg tatt med meg sjøl og det er ganske grunnleggende. For du blir jo ikke noen annen en den du er. Men jeg tenker at gjennom 20 år på beredskapstroppen så har du fått med deg selvtillit og du har opparbeidet en kompetanse over tid sånn at du har en solid plattform å stå på. Du er rolig, det er viktig som leder i politiet at du er rolig og avbalansert. Og det har jeg tatt med meg og jeg har tatt med meg en veldig stor tro på at medarbeiderne er verktøyet for å nå målet. En leder får ikke til noen ting uten at han oppnår resultatene gjennom medarbeiderne, og da er det er lagspill. Så tenker jeg også at det å være ærlig på egen

kapasitet, jeg er veldig ærlig på de svake sidene mine. Det er veldig forebyggende. (ler) men det tror jeg mange er redd for... ehh. Å kjenne seg sjøl, ikke minst i fredstid slik at man ikke først lærer seg sjøl å kjenne når det gjelder som mest. Da kan det gå fryktelig dårlig. Så vi har lært hverandre godt å kjenne, og lært oss sjøl godt å kjenne når du er lenge på beredskapstroppen.

Hvordan jobber dere med det da?

Nei, altså det er en erkjennelse av at det er veldig mange måter du blir testa på, og det bygger kompetanse over tid. Både via utdanning og via at du praktiserer i faktiske oppdrag hele veien. Så har vi faste makkere som gir en grad av trygghet og kjennskap, og i team og divisjoner. Sånn at det er byggeklosser, både på enkeltperson og holdt på å si på laget og lagarbeidet. Så når man da er ærlig på egen kapasitet og kanskje har fokus på de svake sidene for å gjøre noe fornuftig i forhold til dem så er jo sjansen for at det blir brukbart til slutt tilstede.

Det er interessant at du sier det der med lagånd og samhold for de andre informantene vi har intervjuet innenfor forsvar og brann og redningsetaten ha påpekt dette med at det er noe spesielt i disse bransjene når det gjelder internt å skape den kulturen i hverdagen og på en måte da med dette med tilhørighet og identitet. Hva tenker du om det?

Nei, det er jo riktig. Og det er jo uniformerte tjenester, også ligger det jo noe i det at vi er jo avhengig av hverandre når det på en måte gjelder som mest. Så det gir seg egentlig sjøl. Er du en ensom ulv uten antenner for fellesskapet og at du er viktig for andre og er avhengig av andre så tror jeg ikke du er topp kandidaten til en sånt yrke. Og yrke i seg sjøl handler mye om særlig for politiet da og kanskje brann og helse også i stor grad, det handler jo om å jobbe med mennesker. Og mennesker på alle plan og i alle faser i livet. Nå har vi jo en større vekst i Oslo og en historisk sett største veksten noen sinne. Og byen har over natta blitt multinasjonal og det bare forsterker seg. Og vi har alt fra hyperkriminelle og beste borgere, og vi er et politi for alle. Og da må vi ha en bevissthet til vår egen identitet og hva vi representerer. Utover holdt på å si, etaten i stort, men hver enkelt. Altså hvilke holdninger og etikk ligger i bånd og der må vi prege hverandre, ser vi noe vi ikke liker å identifisere oss med så må vi tørre å gjøre noe med det. For politiet er også et snitt av befolkningen på godt og vondt selv om vi er selektert spesielt. Så jeg tror det er mange gode grunner til at det blir en korpsånd, og at det er positivt når man forklarer det sånn. Men at man skal være oppmerksom på at hvis det går andre veien og det blir subkulturer så er det jo negativt. Og det må man se etter og ta tak i hvis man ser tendenser til det.

For deg så er det jo sånn at din arbeidsdag er ikke ferdig klokken 4. Det strekker seg lenger enn det slik vi forstår det.

Altså jeg er jo tilgjengelig til en hver tid og har kontakt med mine delledere dersom situasjonen skulle kreve det. Og når de rette situasjonene oppstår så må jeg tilbake på jobb. Men jeg prøver jo også å skille mellom jobb og fritid. For har du ikke kvalitet på fritida, så har du heller ikke kvalitet på jobben. Så det er ekstremt viktig. Jeg har valgt å flytte ut ifra byen for jeg orket ikke å vasse i de samme utfordringene som jeg så ut ifra min kunnskap, dagen lang. Så når jeg er ferdig på jobb så senker jeg i utgangspunktet skuldrene og prøver å gjøre andre ting.

I 2010 hadde du en stor oppgave, sikkerheten rundt Obama var jo ditt ansvar da. Kan du fortelle litt om hvordan du og dine forberedte dere på det som kom til å skje i desember da?

Ja, det var jo et langt på vei forhåndsplanlagt oppdrag. Grunnen til at jeg sier det sånn er jo at det er en limit på når fredsprisen bekjentgjøres. Så man fikk det jo relativt travelt med å planlegge i så stort forbandt. Det kunne jo ikke vært en mer krevende tildeling ut ifra en

enkeltpersons posisjon og risiko, den oppmerksomheten som personen får. Så sånt sett så var det et krevende oppdrag, men dog. Vi har delt ut mange fredspriser tidligere og hatt mange statsbesøk og andre offisielle besøk, også av amerikanske presidenter. Så det er klart at her går det egentlig på å få et oppdatert trusselbilde, samspillet godt med det landets sikkerhetsregimet og bruke på en måte planverk og bruke innøvde prinsipper for planlegging og gjennomføring. Ikke tenke for vanskelig, men prøve å omforme dette trusselbildet til norske forhold. Men ikke være naive, men dog ta ned dette litt ut ifra norske forhold og vårt trusselbilde. Men det hadde jo vært en dårlig forretningside at det hadde tilstøtt Obama noe akkurat mens han var i Norge. Så det er en stor forpliktelse landet tar ved å på en måte få den type besøk. Nå var det jo Nobelkomiteen som indiserte, det var jo ikke en innbydelse fra det offisielle Norge, men det er ganske likt. Så da bruker vi på en måte prinsippene som vi bruker for kriseledelse, altså dette med likhet, nærhet og ansvar. Som er grunnleggende prinsipper for at de som gjør jobben til daglig også gjør jobben i større sammenhenger, både når de er forhåndsplanlagt og når det er hendelsesstyrte utfordringer som under 22-7. Så det gjelder å tenke enkelt og det gjelder å forholde seg til det som er holdt på å si gjennomprøvd også legger vi inn en grad av synbar sikkerhet, for alt er ikke synlig. Skape litt, holdt på å si, uklarheter i forhold til media når det gjelder hva vi har iverksatt av tiltak også videre så vi ikke blir for forutsigbare. Nå er vi jo i en situasjon når det er så stor åpenhet rundt 22-7, og det er en utfordring for oss som driver med beredskap og krisehåndtering. For det er en grense mellom en sunn åpenhet og en uønsket naivitet. Så vi er så åpne som vi synes vi kan samtidig som skal produsere sikkerhet.

Men disse tre prinsippene, kan du forklare tanken bak hver og en av de?

Jeg kan ta de litt sånn nøyere. Vi har egentlig fire prinsipper for vi har føyd til et som også er veldig viktig for egen regning.

Men er dette innad i politiet?

Dette er i hele skal vi si krisehåndteringssystem, altså det er mange som har en aksje i skal vi si dette med å håndtere beredskap og kriser. Politiet er på en måte de som via politiloven er satt til å ta lederansvaret og har det øverste ansvaret også insiterer vi den hjelpa som vi mener har vært nødvendig i hvert enkelt tilfelle. Så det prinsippet som vi har føyd til det er nettopp i den sammenheng, og det er samspillprinsippet. Sånn at alle som på en måte har noe å bidra med, de blir utfordra av politiet og... sånn at vi bruker ressursene på en klok måte. For politiet har ikke alle ressursene sjøl, men det er fra sak til sak hvilke andre vi peker på. Et godt prinsipp er jo å tidlig å trykke på den store knappen sånn at man får inn heller i overkant av ressurser og kan dimentere de, fremfor å legge seg for lavt og smertelig erfare at vi burde ha spilt på de. Så det er noen erfaringer vi har gjort. Men likhetsprinsippet det betyr at man gjør ting i en krise eller når man har større utfordringer mest mulig likt det man gjør i linjeorganisasjonen i normal situasjon. Så selv om vi setter en operativ stab så betyr ikke det at vi gjør ting noe annerledes. Det betyr at jeg spiller på de ressursene, og jeg bruker de ressursene slik de er til daglig. Nærhetsprinsippet det går på at oppdraget skal håndteres på lavest mulig nivå, at man ikke på en måte sånn sett lar andre ta ansvar som ikke har ansvar til daglig. De som har hatt skoen på de har gjort sine erfaringer og de vet hvor han trækker. Og samme med ansvarsprinsippet at de som til daglig har ansvaret har ansvaret i oppdraget. Så det er enkle ting, men det er ofte de enkle ting som er bra i beredskap og krisehåndtering. Hvis man tenker for vanskelig så er ikke det spesielt smart. Vi har spesial utdanna folk som vi setter inn i oppdraget som har den kompetansen og bruker den ut ifra hva som er nødvendig. Så det er ofte de enkle løsningene som er de beste. Det er det.

I etterkant av at Obama var her så var du veldig opptatt av å ikke fremheve deg selv, men å fremheve de andre medarbeiderne du har rundt deg i arbeidet dere gjorde. Hvorfor var det viktig for deg?

Nei for det første så er det jo rettferdig, og for det andre så er det nødvendig. Altså hvis en leder er mest opptatt av å høste rosen og bare bli kvitt arbeidet så er jo det en dårlig ide. Altså, det er jo gjennom det du gjør du blir respektert. Det hjelper ikke å på en måte tenke at jeg skal bli respektert gjennom store ord. Det er gjennom det du gjør og det medarbeiderne ser til daglig at du bygger respekt. Og det er klart at det oppdraget hadde ikke vært mulig å løse uten at alle med medarbeiderne har tatt sin turn. Og de er spesielt utdanna på alle disse områdene. Så summen av det de gjør skaper det gode resultatet. Og da tenker jeg alt fra de som er her å gjør reint, som gjør at det er allright å værre på kontoret, at det tekniske fungerer, at bila går til de som står i første linje med maskinpistol og hjelm. Så det gjelder på en måte å verdsette alle, og få de til å føle at de er involvert og at de blir satt pris på. Den beste måten å lede på sånn som jeg ser det, det er jo på en måte å få medarbeiderne til å gjøre ting akkurat slik du som leder kunne tenke deg at det skulle gjøres uten at de føler at det er jeg som har sagt at de skal gjøre det sånn. Hvis de tenker at dette har vi funni på sjøl, alt dette har vi gjort og lederen er ganske overflødig egentlig så er det jo optimal ledelse.

Bruker du litt coachene leder stil da?

Ja, jeg er veldig kjent med det. Du kan si at utfordringen min er at jeg har ganske stor faglig kompetanse, så jeg må være bevisst på at jeg ikke i for stor grad detaljstyrer. At jeg ikke går inn på dems nivå og forteller dem hva den skal tenke også videre. Men jeg har et solid bakteppe og jeg har en solid plattform og det kommer godt med for da kan jeg i større grad drive en form for kontroll. Og det er jeg ganske tøff på, kontroll. Jeg stiller ganske store krav til medarbeiderne mine, jeg stiller mange spørsmål..ehh...og det er en del av min leder stil. Men jeg tror det at det er og veldig viktig, skal vi si æres bør den som æres spør. For uansett i politiet så er det sånn at det er politiet som etat som blir bedømt på resultatet. Uansett om det gjøres en jobb i Hammerfest eller på Holmlia. Ingen som spør hvem i politiet som har gjort hva i forholdt til vårt omdømme og hvordan politiet blir bedømt. Så vi må prøve også skape litt entusiasme og får litt engasjerte medarbeidere og man får ikke for mye ros i politiet fordi atte vi er satt til å håndtere alt som er trist og leit. Og alt som ikke passer et annet sted i samfunnet, det virker det som om vi får ansvaret for å ta tak i. Så det er mange av våre kunder som ikke har så høye tanker om politiet, for de skulle helst sett at de aldri traff oss. Men sånn er det og det har vi nok tenkt over når vi begynte i politiet. Men jeg tror det er veldig viktig å gi mere ros i hverdagen og gi gode tilbakemeldinger og heller også være tydelig når ting kan være bedre. Det er en meget viktig leder egenskap, det er helt avgjørende at du evner å ta tak i det ubehagelige. Hvis du bare er medgangsleder og bare går rundt å skryter av alt mulig og tenker at jeg er populær. Ja og det er mulig du er det, men du får hvert fall ingen respekt. For det at det jeg opplever er det at når du tar tak i ting så får du faktisk respekt og medarbeiderne setter faktisk større pris på det enn det du var redd for at de ikke skulle gjøre. Så jeg har tro på tydelig ledelse, men jeg har også tro på sjølvinnstekt og det å være ærlig på egen kapasitet. At man ikke tar seg sjøl for høytidelig. Det har jeg tru på.

Jeg lurer litt på 22.juli for du var jo en slags frontfigur under den første hektiske tiden.

Både ja, og nei. Jeg var egentlig på ferie når det smalt. Da var jeg lagt oppi Sverige når den første meldinga kom og jeg fikk beskjed om å innfinne meg her så fort som praktisk mulig. Men da er det jo sånn og da går det litt på dette jeg har sagt noe om tidligere dette med funksjon kontra person. Vi har ferieliste for operativ stab og alle stabselementene var besatt i ferien. Så da var det eksisterende stabssjef som var operativ og som møtte her og håndtere den utfordringen fra det starta og frem til klokka 9 om kvelden. Da var jeg tilstede, brukte en time på å oppdatere meg og var på plass offisielt klokka 10. det er sånn det fungerer, sånn må det være i politiet at det er funksjoner og ikke personer.

Men hva møtte deg klokka 10?

Jeg orienterte meg om situasjonen fra 9-10 og klokka 10 hadde vi stabsmøte og da overtok jeg offisielt ledelsen. Og da var det på en måte å ta oppdraget videre. Det med å oppdatere seg er viktig sånn at du ikke tar saken tilbake til start, og begynner å gjøre de samme tingene eller begynner å gjøre om på ting som allerede er beslutta. Du må forholde deg til situasjonen slik den er der og da og sånn er det jo i politiet for i det sekundet du tar en beslutning så skriver du historie. Du får ikke gjort noe om igjen, så det handler om å skjønne hvilket nivå situasjonen er på og jobbe videre ut ifra det. Det var det jeg gjorde da, også gjennom mine medarbeidere slik som jeg har sagt tidligere. Folk var i arbe og jobben pågikk.

Men dette med beslutninger, altså det er som du sier man har ikke lov til å gjøre feil med mange prosent. Hvordan jobber du når tiden er liten med å ta gode, men også raske beslutninger når tiden er så kort som den var da?

Altså den utfordringa var større for de som var her helt i initialfasen. Du kan si at det var jo pågrepet en gjerningsmann når jeg kom, og jeg sier det sånn fordi at det var jo ikke avklart da heller om det var flere gjerningsmenn. Så du kan si utfordring i initialfasen, som de som da leda, operasjonsleder og innsatsleder som da tar ledelsen på vegne av politimesteren operativt., det er jo på en måte å bruke planverket. Vi hadde jo forutsett at slike situasjoner kunne komme, vi hadde et ledene planverk på det, og der ligger jo tiltakene som vi kan høste av ut ifra hvordan situasjonen spesifikt framstår. Prinsippet da er jo at det viktigste er jo på en måte å skal vi si iverksette enkle tiltak som er av stor betydning. Ikke tenke for stort og for vanskelig, men begynne med de enkle viktige tiltaka. Så tar man det suksitivt ut ifra hvor mange hender og huer man har tilgjengelig. Utfordringen 22 i 7 var jo at det skjedde uten forvarsel, det var i den verste ferieperioden. Så det er klart at du da får tidenes største oppdrag, så blir det for få huer og for få hender før man rekker å oppskalere i de forskjellige funksjonene. Og det var deres utfordring da, så da er det viktig å ha et godt og ledene planverk og de gode tiltakene ligger der sånn at ikke det blir et ekstra stressmoment.

Det er noe alle kjenner til på forhånd?

Alle kjenner til det, og har vært med å lage de og har instruksjoner på det. Sånn at vi skal ikke kunne bli overraska over noe som skjer i Oslo by da er det vi som har gjort en for dårlig jobb på beredskap og krisehåndtering i fredstid i forhold til å forutse hva som kan skje i byen her. Det gjelder å, det eneste som var utfordringen 22 i 7 det var at det kom helt uten forvarsel på et tidspunkt man hadde få ressurser tilgjengelig. Også var det ikke mulig å forutse, altså all modus operandi som vi har henta fra utlandet også videre, at hvis det kom en hendelse nummer to som vi har sett i mange andre land, ut ifra de dreiebøkene vi har sett så skulle den skjedd i Oslo. Det å forutse at den hendelsen skulle komme på en øy i Tyrifjorden det var helt umulig. Det var ingen som tenkte den tanken. Så det gjør det scenarioet unikt også i verdensmålestokk. Hvis dere ser på London, Madrid, New York og lenger, mer fjerntliggende strøk Mumbai, så er det ofte flere bombeeksplosjoner. Det er en eller flere bombeeksplosjoner etterfulgt av skyting, men det skjer i samme området, i samme i by.

John Henrik Francke, han som var brigadesjef på Hovedbrannstasjonen snakket mye om det samme, at det var bombe nummer to man var forberedt på. Ikke at det skulle skje...

Altså men man var mentalt forberedt på at det kunne skje, men man hadde ingen indikasjoner på at det kunne skje. For det hadde vi ikke på den første heller, men ved at du har jobba med scenarioene så er du klar over at ja vel det kan komme en til. Og her har jo nettopp brann, helse og politiet i Oslo jobba veldig tett, i forhold til planverk, øvelser, utdanning på å gå inn i skarpe situasjoner, og politiet går i front å klarerer, brannvesenet slokker branner og helsevesenet er tett på og redder liv. Det har et veldig innarbeida konsept i Oslo, som man hadde stor nytte av 22 i 7.

Godt samarbeid med andre ord.

Veldig godt og tett samarbeid på alle nivåer. Særlig på taktisk nivå, der hvor jobben gjøres ute. For det er jo de første minuttene og litt raust sagt, at du redder liv. Og derfor så blitt fokuset på nødetatene veldig viktig. Selv om det er flere gode hjelpere der ute så tar det tid før de er på plass. Så det gjelder å være robuste i normalsituasjonen, det er det som holdt på å si, kompetent og skal vi si i hvilken grad du er i stand til å håndtere forskjellige type situasjoner der og da.

Veldig interessant at du sier det, for neste del av vår oppgave er jo nettopp dette med normalsituasjonen og det grunnlaget man legger i hverdagen. Men avslutningsvis på dette med håndtering av 22.juli, hva mener du kreves av en leder for å lykkes med håndteringen av en krise i de første kritiske timene?

Nei altså han må jo for det første ha vært veldig tydelig på å tenke «hva er det jeg kan bli stilt ovenfor i min funksjon og hva er mitt ansvarsområdet»? Hvis man i beruselsen sier ja til en jobb som man ikke er kompetent til så er det en dårlig ide å synliggjøre det når det gjelder som mest. Og der komme vi tilbake til det å være ærlig på egen kapasitet, skjønne hvilke utfordringer som ligger i hverdagen, med utgangspunkt i egen stillingsbeskrivelse. Eller innenfor det firmaet man er satt til å lede, at man er veldig bevist rundt det, så får man hvert fall ikke den overraskelsen. Så er jo det neste på en måte å gjøre medarbeiderne kompetent i forhold til å håndtere det som forventes innenfor det området. Og ikke minst ha gode, enkle, levende planer for det. Og da har man en solid plattform, og i stort så vil jo dette si en god ROS analyse. Jeg synes jo dette med ROS-analyser har tatt helt av. Det snakkes om i alle sammenhenger og alle vet liksom hva ordet betyr, men hva veit liksom hva som ligger i det. Og hvert fall i forhold til hvordan en sånn analyse skal gi mening sånn at den ikke bare er et stykke papir som gjør at joda vi har alt på stell, vi har jo en ROS-analyse. Ja vel, men hva har du brukt den til da? Det har jo blitt en egen næring som har tatt av litt. Så det gjelder på en måte å bruke det fornuftig slik at det gir mening.

Han nevnte også han John Henrik Francke at man kan bruke ROS-analyser på en litt mer praktisk måte, at det ikke trenger å være ned på papir, men at man alltid tar en vurdering på hvordan er situasjonsbildet, hva skjer hvis jeg gjør det, hva skjer hvis jeg gjør det. At man alltid bruker den tankegangen istedenfor at det er som du sier et planverk som står i en bokhylle og ser bra ut.

Da er du inne på et prinsipp som jeg også synes er veldig viktig og det er at jeg tenker uansett ansvar, så skal du tenke løsning. Fordi hvis du tenker resultat så kommer angsten sakte men sikkert snikende. Man blir redd for konsekvensene, men hvis du tenker løsning så velger du ofte de enkle gode løsningene og i sum så gir det et godt resultat, du behøver ikke tenke på resultatet. Overført til idretten, sånn skal vi spella i dag, vi kjenner motstanderen, så sånn skal vi spella i dag. Da vinner vi, men hvis vi tenker å fy faen i dag skal vi spella mot Vålerenga, de er gode de, hvordan liksom, hva skal vi gjørra for å slå de liksom? Også velger du noen andre løsninger. Litt dårlig bilde men

Men jeg skjønner hva du mener fordi hvis jeg forstår deg riktig så snakker du om det å være konsistens, at det ikke skal skje noen endringer i alt vi gjør, men at det må være noe som gjelder både i normalsituasjon men også i krevende situasjoner uavhengig den eller den motstanderen.

Et godt eksempel er Palme drapet i Sverige. Hvor de ikke gjennomførte en tradisjonell drapsetterforskning, men organiserte seg på en helt annet måte fordi det var statsministeren. Og det er ikke oppklart enda, så vet vi ikke hvordan det ville blitt ellers men det er en dårlig ide.

De har sagt det de andre informantene våres også at det er så viktig at det er konsistens i lederskapet, du kan ikke gjøre noe nytt når det plutselig skjer en krise eller en uventet situasjon. Da må man fortsette med det man jobber med i det daglige, sånn at det ikke er det som forandrer seg, men at da man er tydelig i både lederskap men også

Og der kommer de tre prinsippene inn som jeg var litt nøye på Istad. Dere skal få en bok av meg også som sier litt om dette hvor dere kan lese dere til masse innenfor politiets beredskapssystem. Så der står alt dere trenger å vite.

Kjempe bra, det kommer godt med.

Mm, da har dere litt å sparre med.

Men Rudolph Giuliani, kjenner du til han?

Ikke umiddelbart.

Han var borgemester i New York under 11.september.

Ja, da er jeg med.

Når terrorangrepet da var og han har i ettertid utgitt en bok om nettopp dette vi snakker om nå med lederskap i hverdagen med at man kan implementere samme lederskap i hverdag som i en krise, at det må være en sammenheng da. Så i neste spørsmål er vi ute etter hverdagen deres, ikke i kriser, men hva dere legger vekt på der.

Og det første vi lurer på om dere har noe fast rapporteringssystem, faste møter, hvordan kommuniserer dere innad i avdelingen?

Altså en ting er hvordan vi kommuniserer på seksjonsnivå som jeg representerer, der har vi på ledernivå faste ukentlige møter men det som jeg sier er viktig er jo tilstedeværelse og tilgjengelighet sånn at vi kommuniserer hele tida. Det er jo den viktige kommunikasjonen. Vi oppdaterer oss når vi kommer på jobb og vi tar utfordringene underveis. Sånn at de ukentlige møtene blir litt mer oppsummerende, eller dreier seg om ting som går på virksomhetsstyring litt mere over tid. Som ikke er det hendelsesstyrte som vi håndterer til daglig.

Tolker jeg deg rett hvis jeg nå forstår deg som at det burde være lav takhøyde for å ta opp ting, at det ikke nødvendigvis trenger å være møter men

Ja, altså vi er avhengig av å snakke sammen hele tida vi. Og det har jeg veldig tru på. Fordi at hvis lederen bare er tilgjengelig holdt på å si fra A til B en gang i uka, så da er man veldig avhengig av mellomlederne og ledere på lavt nivå. At de er kjempe kalibrerte for å ivareta ledelse i stort, og det er jo viktig. Altså jeg tenker at ledelse skal ikke på en måte forskutteres fra øverste nivå. Som leder på øverste nivå så når du ikke det du ønsker med medarbeiderne dine med mindre du har forankra tanken og strategi og policy i hele lederlinja. Hvis den navlestrengen brytes på et eller annet tidspunkt så når du jo ikke frem. Nå er det sånn her at jeg er veldig synlig, jeg er nede å hilser på alle mannskapene mine til daglig og men det er liksom noe annet. Sjølve ledelsen er jo gjennom lederlinja, og det er jo der på en måte forankringen ligger i forhold til hva vi ønsker at skal gjøres og prioriteringene. Så er jo jeg en del av en ledergruppe høyere opp også hvor på en måte de andre politiinspektørene, fagsjefene, visepolitimesteren og politimesteren sitter. Hvor det handler mer om skal vi si administrasjon, personell, strategiske mål. Noe av utfordringen til politiet er jo at det ofte er politikere og media som setter dagsorden for politiet. Og det påvirker politiet i den del sammenhenger. Politimesteren rapporterer til noe som heter politimesterens styringsverktøy som er de vedtatte måla som han skal rapportere på til politidirektoratet som er neste nivå, og som da ofte er i tråd med de politiske føringene som gis fra departement til direktorat. Og da skal det jo litt mot til å på en måte gjøre, skal vi si prioriteringer som gjør at du får dårligere skal vi si målbildet på det som er etterspurt, og der er det ofte beredskap og krisehåndtering som taper for det er ikke etterspurt før krisen er der. Så det krever litt mot å satse på de områdene i fredstid sånn at man står bedre rusta når det virkelig gjelder. Jeg tenker at du kan leve med kritikk fordi at det er en del vinningskriminalitet i Oslo, det er ikke ønskelig og vi

gjør det vi kan for å bekjempe det, men du må ikke gå av som politimester fordert. Men hvis du neglisjerer beredskap og krisehåndteringsområdet 100 % og du får en hendelse og vi ikke håndterer den i det hele tatt, da er du ferdig. Og konsekvensene for det publikumet vi er satt til å tjene blir jo også mye større. Men dette er vanskelig fordi at det er noen som mener noe om hvilken retning politiet skal gå hele tida og da kreves det ryggrad og tydelig ledelse, og tydelig prioriteringer. Og vi som har jobba med krisehåndtering og beredskap har sagt over tid, at nå må vi lære av det som skjer rundt oss, nå må det ikke bli sånn i Norge også at dette først får prioritet etter en hendelse. Jeg opplever at politisk nivå og media og en del andre har bevist at de hadde lite fokus, de hadde lite kunnskap om krisehåndtering og beredskap før 22 i 7. Det mener jeg er bevist. Så vi har ikke opplevd noe unikt, men vi har opplevd det samme som alle andre at det måtte skje noe først før det kom mer på dagsorden. Dessverre. Dem sier jo det at det er jo i sorgens time man lærer mest, og sånn er det.

Det er uttrykk som sier at de som forbereder seg i dag på morgendagens utfordringer er bedre i stand til å håndtere det uventede når det først skjer fordi man på en måte gjør det som en del av den vanlige arbeidstiden. Hvor mye vektlegger du på forberedelser i hverdagen sin og hva krever du av dine i forhold til det?

Ja, der synes jeg vi er ganske langt framme fordi at vi har forutsett f.eks. 22-7 kom til å hende her før eller siden. Vi hadde planene. Vi har trent, og vi har øvd, selv om noen ønsker å fremstille det annerledes. Det er en kjensgjerning. Og jeg synes vi ligger på et rimelig bra nivå der, det som er utfordringen 22 i 7 er at vi har ikke nok ressurser umiddelbart og det begrenser jo tiltakene. Og gjør noe med tidsaspektet. Sagt på en annen måte det du sa på en klok måte nå nettopp det er jo at beredskap er etterpåkløkskap brukt i forkant. Det var jo det du egentlig sa. Det er krevende det, det høres ganske enkelt ut, men det er ganske krevende. Men vi som jobber med området ligger langt framme der, også er det hva vi sjøl kan gjøre med det, hva vi får til innenfor den rammen i den etaten vi er en del av også vil det jo ende opp med hvilke rammer som på en måte strategisk nivå, altså departement eller regjering er villig til å gi deg. Det tror jeg kommisjonen kommer til å sette litt mer fokus på, vi er spent hva de kommer med på dette området nå i august. Men vi må tåle å bli målt på at vi har gjort det vi kan innenfor de fullmaktene vi er gitt.

Du sier i en artikkel at jobben din går ut på å styre mange andre og gjøre de gode. Du nevnte jo litt tidligere det med å lede andre, er det viktig for deg å lede andre til å lede seg selv? Både i hverdag, men også sånn at det kan overføres til en krise?

Ja, det er jo det som jeg sier at se, oppfatte og handle. Hvis du er sikker på at de går i riktig retning med de rette holdningene og den rette tilnærming til skal vi si sin funksjon og sitt ansvarsområdet, så kan jo jeg senke garden en god del på kontroll. Men det er klart jeg følger jo med de allikevel altså, ting må ikke bli for selvgående heller for at de kan det jo hende at de slutter å se seg rundt, og at de blir litt for fokusert holdt på å si på hvordan ting skal gjøres. Verden lever rundt oss og det er en helt, skal vi si, løpende utvikling og samfunnet forandrer seg raskere enn noen gang. Så vi trenger påfyll, vi trenger justeringer hele tida, men det er klart at i det daglige så legger vi opp til at operasjonssentralen, innsatsledere de er oppdatert på bildet slik det er nå, og vi forventer at de tar ledelse og ansvar fra første sekund. Og det er det basert på.

Men dette med å ha så mye ansvar som du har, veldig mange ledere har jo en eller annen drivkraft, hva tenker du om dette med viljestyrke til å gjøre den jobben du gjør og også hvordan man også trener på dette i hverdagen?

Mmm, nei altså det har jeg ikke tenkt så masse på. Dette har på en måte kommet litt over langten og selv om andre tenker at du har mye ansvar og at det til tider er veldig krevende så

blir det på en måte en jobb, og en naturlig utvikling, men det er klart at det som ofte topper det er jo media som utarmer deg på de få ressursene du måtte ha igjen og som på en måte gjennom sine vinklinger til tider fører til ganske store ressurslekkasjer. Hadde vi kunnet profesjonelt kunne forhold oss liksom bare til sjølve utfordringen så er det helt håndterbart for det er jo det vi er utdanna til, det er det vi er profesjonelle på. Vi er vant til å bearbeide skal vi si sterke scener og ta stort ansvar. Det høres litt rart ut, men det er også bare en jobb. Men verden rundt oss har forandra seg veldig mye og blitt mye mer krevende, det er ikke alle framskritt som på en måte bare er positive, de suger ressurser og særlig på kommunikasjon, IKT, dette med at kriser som før var helt fjerne for oss de har vi på Karl-Johan i løpet av minutter etter det har skjedd i en annen avsidesliggende krok av verden. Og mediene de har utvikla seg og totalt sett blitt utrolig krevende i volum, og ikke minst i forhold til tidsaspektet for å på en måte rapportere på hendelser osv. Respekt for den jobben vi ska gjørra og det er på en måte veldig sunt for demokratiet at de er kritiske osv men de er ekstremt krevende totalt sett. Så vi får noen påminnelser vi også ut ifra det totale ansvaret vi har om at vi ikke bare er skrudd sammen, men er mennesker av kjøtt og blod og man merker det både på blodtrøkket og hjerterytmen innimellom at det, selv om man er rolig atte påkjeningen kan være stor. Og det må man være ydmyk i forhold til.

Thor Langli sa jo i media i går at han har som prinsipp at han ikke sender noen inn noe sted han ikke ville vært selv ville gått. For han var jo den første som gikk inn i regjeringskvartalet før han sendte noen inn. Hva tenker du om det at man ikke ber noen andre ansatte gjøre noe for deg som du selv ikke er villig til å gjøre?

Nei altså fra mitt ståsted så er det helt klart at vi har forskjellig funksjoner og ansvarsområder, vi har forskjellig utdanning og forskjellig utstyr, så hvis jeg skulle gått i front i en hver sammenheng innenfor mitt ansvarsområdet så hadde ting tatt tid. Og det hadde neppe vært hensiktsmessig heller, jeg pleide å si det på beredskapstroppen etter hvert som jeg fikk mindre hår og større mage atte alle kan ikke løpe rundt i første linje til en hver tid, noen må stå igjen å tenke å. Så kanskje jeg bidrar ved atte jeg står igjen å tenker og har på en måte bildet i stort, og gir på en måte strategiene, gir de operative føringene og at hver og en kjenner sitt ansvarsområdet og gjør den jobben optimalt. Tor mente nok det atte når tiden tillater det så er han av den gamle skolen og gjør gjerne det der. Det var et bilde på noe, det betyr ikke at de hadde venta en halvtime på å gjøre jobben de andre for at han ikke var der. Men når det nå var sånn som det var der så valgte han det, og det er jo holdt på å si et godt bilde på en leder som går i front og er tett på menneskapene. Og det skal en innsatsleder gjøre, det hadde ikke gitt av meg for å si det sånn.

Nei, det bunner jo litt ut i ansvars glede da. At man har mye ansvar, men at man føler en glede over den oppgaven man faktisk har.

Ja, altså jeg tror det er viktig å glede seg til å gå på jobb. Og det tror jeg alle de ansatte er tjent med å atte lederen gleder seg til å gå på jobb. Det er et bra utgangspunkt. Og jeg er jo så heldig atte jeg har en veldig sammensatt portefølje, det er greit jeg har en sånn pluss minus hundre mennesker her og jeg har hele politidistriktet når jeg er stabssjef. Og det er mye administrasjon, jeg holdt på å si administrative verktøy å forholde seg til, men jeg står midt i det operative også og jeg har media kontakten, jeg har samspillet med alle andre etater og alle politidistrikt og mange internasjonale kontakter så jeg har en veldig sammensatt portefølje som gjør at hverdagen min blir utrolig sammensatt og interessant. Så å få lov til å utøve ledelse i en helhet i det bilde da føler jeg meg litt privilegert og det er en bra drivkraft.

Men som leder så er man jo, hvert fall i din stilling, øverste ansvarlige, og det er et uttrykk som heter I'm responsible, hva tenker du om det som leder? Og hva forventer du av deg selv i forhold til det?

Du sa Γ m?

Γ m responsible, jeg er ansvarlig.

Ja, ehh. Nei, altså ansvaret har jeg aldri vært redd for altså du kan si at jeg har et 100 % ansvar for eget ansvarsområdet. Hvis jeg hadde vært ubekvem med det så måtte jo jeg valgt en annen stilling. Jeg var litt inne på det tidligere, at du er bevisst på hvilke ansvar du har også gjør du jo optimalt ut av de rammene. Og det vil si de ansatte du har til rådighet, de økonomiske rammene du har, utstyr osv. Og ingen kan kreve noe mer av meg enn at jeg har gjort optimalt i forhold til det. Og det må jeg svare for, det må jeg være bekvem med. Jeg sover godt når jeg legger meg natta og jeg blir ikke plaga i utide av mine ansatte. De er kaliberet for å gjøre en jobb på sitt nivå, men det er klart når det er spesielle hendelser så får jeg beskjed, eller jeg blir rådført. Og det er sånn det ska værre, hvis du på en måte er ubekvem med å at ansvar så må du nok velge en annen jobb en å gå inn i politiet. Men jeg tror det er sammenlignbart holdt på å si i alle lederfunksjoner at... tenke nøye gjennom det er leder du vil være eller om du vil værre fagspesialist, eller medarbeider. Jeg tror det er viktig å trives med det ansvaret man har, da tror jeg man får færre sykedager og.

Ja, for det er jo noe med det der at politiet dere blir ofte gjenstand for kritikk, fordi om alt har gått bra og det er en liten ting som har gått gærent så er det, det som synes og da ... jeg har jo sett deg mye i media svare på en del sanne ting. Spesielt i forhold til 22.juli, har et inntrykk av at du uten å egentlig tenke tar litt støytten for det eventuelt andre kunne ha gjort feil. At det går under politiet, at man ikke skal henge ut enkelt personer, men stå samla.

Nei, altså la oss si det sånn hvis det går på kritikk mot medarbeidere innenfor politiet så er det klar at vi må være ydmyke i forhold til læringspunkter og forbedringspunkter som etat, men jeg har ikke tenkt til henge opp et bilde av en ansatt på et lavere nivå å fortelle at den personen dugde ikke. Hvis vi mener at en enkelt person eller funksjon har vært håndtert for dårlig så tar jo vi det internt. Også det tar ikke vi i all offentlighet, det er en særdeles dårlig lederegenskap. Det ville jo vært det samme som å si at jeg egner meg ikke til å være leder på dette nivået, jeg skylder på mine ansatte. Men det jeg nok gjorde i den situasjonen det var å ta ansvaret for både operasjonelt og strategisk nivå også, men det handler på en måte om lojalitet. Det å stå i det når det blåser som mest. Nå er vi i en fase hvor jeg ikke aksepterer å bli tillagt ansvar som ligger på direktoratsnivå eller departementsnivå. Nå får de stå opp og ta ansvaret sitt. Men jeg tok mye av støytten ja, det gjorde jeg. Og det var krevende.

Det kan jeg tenke meg. Men det sier fortsatt litt om deg som leder, men også dette du snakket om innledningsvis med å bygge en respekt innad. Og ikke være redd for å stå i motvind.

Nei, altså er det noe med at en del av de forholdene media peker på, de er jo riktig. Der er det forbedringspunkter og man må skjønne situasjonen slik den var der og da, men så er det jo noe med at media ikke får det svaret de vil ha og da kan du på en måte ikke please media med å omskrive sannheten bare for å få bli kvitt de. Du står jo ikke å jurer bare for å tilfredsstille media, jeg svarer ut ifra sannheten slik den er der og da. Og hvis de ikke aksepterer det så må de tåle å få det samme svaret 10 ganger også må de tåle at jeg sier nå er det nok, nå har jeg ikke noe mer å si. Nå må dere faktisk akseptere at sånn er det. Det var det jeg mente med dette litt politikere, litt media, hvilken kompetanse og kunnskap hadde de om beredskapsnivået og ansvarsfordeling, beredskapsavtaler osv før 22 i 7. Den var veldig begrensa. Så når de fikk den kunnskapen så kunne ikke de på en måte skjønne at ikke vi hadde brukt ressursene på en annen måte, men da ressurser som ikke var tilgjengelig. Så da blir det litt vanskelig å håndtere det. Så det er noe med det.

Takk.

Bare hyggelig.

Det er et siste spørsmål til deg. For vi er jo opptatt av denne konsistensen i lederskap som du har snakket om nå. Både i fredstid, men også i mer krevende omstendigheter. Hvilke prinsipper konkret i tillegg til de du har snakket om vil du si er overførbare fra fredstid og til en krise som næringslivsledere kan bruke å legge vekt på?

Altså jeg kan ikke se at det er noen prinsipper i fredstid som ikke lar seg overføre til krise. La oss si at det må være utgangspunktet. Altså da må situasjonen være så spesiell at det er helt innlysende der og da at det er ikke overførbart. Men det er mulig å identifisere i fredstid. Og bestemme seg for hvilke prinsipper skal man bruke i en krise, og det er der jeg ser at det meste har en overføringsverdi, mest mulig skal gjøres likt, det er bare liksom volumet av ressurser og kanskje tiltak som er forskjellen og ikke minst media interessen. Altså et godt planverk ivaretar jo den utfordringen. For da er de tanken tenkt og prinsippene er forankra på hvordan man skal gjøre det. Hvis en ansatt ikke kjenner deg igjen fra hverdagen når du står å leder en krise så har du på en måte et dårlig utgangspunkt. Så det handler om de enkle prinsippene. I stad så spurte du liksom åssen det var i politiet og på en måte stå i det. Vi pleier å si det på en sånn billedlig måte at noen ganger og når media er som verst så er det som å værre en barkbille i en skau full av hakkespetter. Sånn oppleves det, og det hjelper ikke hva du sier, men du må jo bare fortsette så men det er ekstremt krevende. Og det tyner ressursene ekstremt og energien ut av det. Og ikke minst å se at de hakke tatt budskapet, de valgte å skrive noe annet allikevel. Det blir litt som toppidrettsutøvere at man må være deg litt mot media sjøl faktisk, i sånne sammenhenger. Så men ha fokus på den egentlige krisa, men det er viktig å ha skikkelig kommunikasjonsplan å. En krisekommunikasjonsplan, det har vi for media er der på godt og vondt. Og de er der særlig når ting på en måte kan kritiseres, de er ikke så interessert i de gode resultatene. Sånn er det jo i næringslivet og. Så det må vi forholde oss til. Så det er viktig del av planen å ha en god krisekommunikasjonsplan og satse på medarbeidere. For det handler om omdømme og at de er i stand til å ta trøkket til en hvis grad bort fra ledelsen også. Slik at de kan utøve ledelse, hvis de blir spist av media så går jo kapasiteten dems der. Så det handler om omdømme, det handler om å selge det produktet man er satt til å holdt på å si forvalte. Enten det er en tube majones, utfra at det smalt i Mills nå, eller så er jo vi en tjeneste til publikum som politi. Så det er mange likhetstrekk.

Vedlegg 32

Sverre Diesen, tidligere forsvarssjef

Dato: 24/4-12

Tid: 15.00-16.00

Sted: Forsvarets Forskningsinstitutt, Kjeller

Hvem: Sverre Diesen, tidligere forsvarssjef

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Du kan jo starte litt med å fortelle om din tid som forsvarssjef. Hva den jobben besto av?

Ja forsvarssjefen er jo kan du si etatsjef for forsvaret, og er jo da kan du si regjeringens rådgiver i militære spørsmål. Og daglig leder av forsvaret som etat, og det innebærer delvis et ansvar for operative forhold, men også forvaltningsmessig og administrativ. Det er på en måte både det de fleste forbinder med stillingen, men også det som har å gjøre med å forvalte personell, og materiell og penger og alt dette andre. Ikke bygninger og eiendom, for det er altså forsvarsbygg som er en egen etat, under forsvarsdepartementet, så det er ikke forsvarssjefens ansvar. Forsvaret eier ingen ting, altså egen bygningsmasse, de leier den av forsvarsbygget. Så det er jo store innslag i dette her av det som heter New Public Management, disse forsøkene på å effektivisere offentlig sektor. Det er en ganske betydelig stor del av hverdagen, og forholde seg til både internt og eksternt, til andre statelige virksomheter, som kunde. Også driver man med intern fakturerer og står i. Kan si mye om det men det favner i grunn en annen kategori. Men så er det da selvfølgelig også disse operative tingene som sagt. Hvis det skjer noe, og forsvarets enheter skal brukes, så vil det i siste innstans være forsvarssjefen som er ansvarlig for det. Selv om myndigheten til å foreta den type ting er delegert til daglig, til det operative hovedkvarteret, som ligger i Bodø. Slik at veldig mye av dag til dag operativ virksomhet, det som kommer inn under det dere er interessert i, der vil jo han som er sjef for det operative hovedkvarteret, som er en general løytnant, eller en vise admiral vil ta hånd om det. Det skal egentlig bli ganske ekstraordinært før forsvarssjefen blir trukket inn i det. Da er det som regel fordi det har et så stort omfang at den politiske ledelsen også skal inn i bilde. Og da vil forsvarssjefen fordi han er statsråden og regjeringens rådgiver, også bli trukket inn i det. Så du kan si, det som ofte skjer, hvis vi liksom nå skjærer i gjennom og går ned på dette med kriser og krisehåndtering og det som forgår når det skjer noe annet enn det helt hverdagslige så vil det som regel være at håndteringen av dette i forhold til å gi liksom konkrete ordre til de delene av forsvaret, som da skal foreta seg et eller annet, det gjøres av det operative hovedkvarteret som sitter med alle de sambandsmidlene, og alle de tekniske forutsetningene som da må være der. Mens forsvarssjefen sitter ved siden av statsråden i situasjonssenteret nede på festningen og sier da at under visse forhold sånn og sånn så anbefaler jeg at vi gjør sånn og sånn. Eller nå må vi gjøre sånn og sånn, og hvis vi ikke gjør det så kan følgende skje. Også er det statsråden som da normalt vil måtte ta en beslutning. Og så vil forsvarssjefen snu seg til en sånn videotelefon, og si til den operative sjefen i Bodø, at da gjør vi sånn og sånn. Så utførelsen ligger i det operative hovedkvarteret. Du kan si det er delt på den måten at forsvarssjefen har

rådgiverrollen, og den som presenterer for den politiske ledelse mulige handlemåter. Det tas en politisk beslutning, og forsvarssjefen formidler den beslutningen til det operative hovedkvarteret, med nødvendige føringer, også er det de som kler på dette detaljene og sørger for at det kommer til utførelse.

Men hvor mange år har du totalt i forsvaret?

Skal vi se.. jeg var ute i 5 år å studerte, så hvis vi trekker fra dem så blir det... Et tall som jeg egentlig burde ha.. 38!

Hva har du gjort i de 38årene? Hva har vært din kurs i forsvaret?

Da har jeg gjort det som er vanlig i forsvaret, nemlig å flytte på seg med ganske korte mellomrom. Og da er det en sånn karriereplan som vil være relativ lik for de fleste offiserer. Det er litt forskjellig hva man gjør avhengig av hvilke forsvarsgren man tilhører, er det sjøforsvaret, luftforsvaret. Men jeg har altså vært hvis jeg skal ta de tingene som er litt spesielt da, så har jeg tjenestegjort et år i den britiske hæren, det er ikke helt alminnelig. Så har jeg vært sjef for garden her i Oslo. Jeg har vært sjef for strategi og langtidsplanavdelingen her i forsvarets hovedkommando. Og jeg har vært hvis jeg skal prøve å plukke ut en eller to litt representative stillinger til... eh jeg har vært sjef i det felles operative hovedkvarteret. For der er det en sjef som jeg sa. Også er det en komponentsjef for hver av forsvarsgrenene og sjefen for det hele og de tre grenkomponentsjefene, de utgjør det som heter kommandogruppen. Så jeg har altså vært sjef for landstreskrefte i hovedkvarteret. Som er altså da en, hva skal jeg si, den som hvis hovedkvarteret skal gjøre et eller annet med styrker av alle forsvarsgrener, så er det altså sjefen for landstreskrefte som gir de nødvendige oppdragene til hæravdelingene.

Har du tjenestegjort selv ute i felten i utlandet?

Jeg har ikke vært ute i en sånn type internasjonal operasjon ala Afghanistan, annet enn, når jeg var forsvarssjef så var jeg en 8-10 ganger i Afghanistan på inspeksjonsreiser og sånn. For uansett på hvilke nivå du er sjef så vil du normalt da gjennomføre besøk og inspeksjonsreiser til de avdelingene du har ansvar for, enten de er hjemme eller i utlandet et eller annet sted. Så har jeg vært på alle disse stedene altså Kosovo, Afghanistan, Libanon rundt om kring, men ikke tjenestegjort der i lengre perioder.

Men forsvaret er jo veldig spesielt, med hvordan form for kultur dere har, hvordan vekt dere legger på ledere. Hvilke elementer vil du si danner ledelseskulturen i den profesjonen du har jobbet i, og jobber i?

Det er vel... skal jeg være litt forsiktig, fordi det norske forsvaret er jo litt, for å si det sånn... Det norske forsvaret er mer norsk enn det er militært holdt jeg på å si! Mange andre land har en mye sterkere profesjonskultur, man er mer opptatt av å ligne det øvrige norske samfunn, enn man er av å ligne andre lands forsvar. Og det er faktisk litt spesielt, fordi hvis du ser på de internasjonalt vil de fleste, i hvertfall i større land, så er man ikke opptatt av hvorvidt man ligner resten av samfunnet. Det er liksom ikke noe målestokk, man er opptatt av å være et godt militærvesen, og sånn sett så sammenligner man seg med andre lands militærvesen, enn med skatteetaten eller landbruk eller politiet i sitt eget land. Den tradisjonen har vi ikke i Norge, og det er rett og slett fordi vi ikke er noen veldig tradisjonsrik militærnasjon, sånn som Storbritannia, Frankrike, Tyskland for den del, også USA. For den saks skyld Sverige har en annen tradisjon enn vi har. Men jeg vil jo si da, men tross alt så vil kanskje de fleste si at ledelseskulturen i forsvaret er, tar utgangspunkt i et slags totalansvar. Altså du har liksom ikke bare ansvar fra klokka 8 til klokka 4, du har et ansvaret hele tiden, og det omfatter alle ting, eller hvertfall mange flere ting enn det en lever av en sivil bedrift har. Du har et ansvar for at dine undergitte, og da snakker vi selvfølgelig særlig om militære mannskap da, og ganske så

lenge vi har vernepliktige blir det litt spesielt, at de ivaretas på beste måte. Og det kan du på sett og viss ikke gå ifra ved å si at klokka er halv 6.

Hvilke tiltak reflekterer det du sier i forhold til å være norsk? I forhold til å være en leder her?

I Norge, hvis det oppstår et problem på kveldstid på kasernen, og en eller annen soldat har drikket seg full, og har gjort et eller n dumt eller farlig på brakka. Så vil en norsk kompanisjef, han vil da, om han sitter hjemme og ser på tv, så vil han umiddelbart ta på seg bunaden også vil han gå bort på kasernen, også ville han ordne opp i dette her. Og det ville en Fransk, eller amerikansk, eller britisk eller tysk kompanisjef også gjøre. Forskjellen er at den norske kompanisjefen vil antagelig skrive overtid etter på. Mens man i andre land så vil man si at det er ikke noe som heter overtid. Du er betalt en gang for alle for å gjøre et helhetlig stykke arbeid, dette omfatter dette total ansvaret. Mens vi i Norge, så har det sneket seg inn sånn ordninger som gjør at man... norske offiserer er i ferd med å bli arbeidstakere i staten, med en sånn lønsmottakerinnstilling som du ikke finner andre steder. Det reflekterer på mange måter altså at de skandinaviske land er helt unike ved det at det for eksempel finnes fagforeninger for militært personell. Det finnes ikke andre steder. Det har ikke bare den formelle konsekvens at det ikke er noen forhandling om lønn også sånne ting. Men har altså den konsekvens at det påvirker selvbildet. Det er altså sånn at man sier at når vi ikke har fagforeninger så er det fordi det ikke hører hjemme her. Dette er ikke den type yrker, hvor man har fagforeninger. Lønn og arbeidsforhold bestemmes av diktat av staten, og markedet avgjør om det er godt nok. Så det er liksom den forskjellen.

Men Arne Opperud og Odin. Vi snakket jo en del om dette med lederutdanning på krigsskolen, for hvis du ser på de tre bransjene vi intervjuer, så er dere de eneste som har en formell lederutdanning. Politi og brann har ingen ting. De har kun intern opplæring og går på ansinitet. Og dere legger vekt på å lage en ramme som er på en måte oppdragsbasert ledelse, hvor da lederutvikling som eget emne på krigsskolen. Hva tenker du om det?

Spørr du meg om det, så skal jeg være ærlig og si at det tror jeg er helt bortkastet.

Hvorfor det?

Fordi dette er altså, det ligger litt i temas natur at du kan ikke lederutvikle deg i et klasseværelse. Alle disse lederutviklings emnene og disse tingene de er så opptatt av på krigsskolen, som har irritert meg den gangen jeg var kadett selv, og har gjort det siden. Det er egentlig nokså bortkastet, fordi egentlig så bidrar det bare til å komplisere relativt enkle ting. Altså det som gjør lederskap i praksis vanskelig, det er ikke å forstå liksom intellektuelt hva du må eller bør gjøre, for det er som regel ganske opplagt. Det vet du. Det er aldri vanskelig å finne ut hva burde jeg gjøre. problemet er at det å gjøre det er belastende i en eller annen sammenheng, enten fysisk eller mentalt, psykologisk sett! Hvorfor, jo fordi, for å ta det kroppslige eller fysiske eksempel: du er avdelingssjef, du er i felten, på øvelse, eller for den saks skyld i Afghanistan osv, og du vet at nå skulle jeg egentlig gå en runde til og snakke med de som er på vakt. Ikke fordi jeg ikke stoler på dem at de gjør det de skal, men rett å slett for å vise at sjefen bryr seg om dem, og tenker på dem, og lurar på hvordan de har det, og vil se hvordan det går. Det er bare det at jeg er trøtt, jeg er våt, jeg er sulten, jeg er redd. Ikke sant, det er alle disse tingene her som gjør at det er så uendelig mye mer fristende å legge seg i soveposen, og kanskje få lov til å sove to timer fordi du har ikke sovet på to døgn, eller hva det måtte være. Eller hvis vi tar det andre eksempelet, du vet hva du nå egentlig bør gjøre, du bør ta en beslutning som innebærer et eller annet vil være upopulært. Det vil være upopulært enten hos dine undergitte, eller ære upopulært hos dine overordnede. Du vet det er riktig, for det skjønner du. Det er sjeldent så vanskelig at du ikke vet hva som er riktig, men det har en pris. Og det kan være like vanskelig å være upopulær hos underordnede, som det er å være

upopulær hos overordnede. Og det er dette det koker ned til egentlig. Slik at når man på krigsskolen bruker en uendelighet av tid på å sitte i klasserom å diskuterer lederutvikling, og ledelse, og tegner sosiogrammer på tavlen å holder på. Så bidrar man egentlig bare til å tåkelegge noe som er intellektuelt sett enkelt. Men vanskelig i utførelse, og man drar oppmerksomheten bort fra det som, dette dreier seg egentlig om karakterbygging og praktisk erfaring og øvelse. Og sånn sett bruker krigsskolen kolossale med ressurser til ingen verdens nytte.

Men hva mener du skal til for å bli en god leder?

Jeg mener det henger rett og slett sammen med i noe grad, ja dette er jo liksom født sånn eller blitt sånn? Jeg tror det dreier seg om i noen grad om medfødte evner og anlegg, men så dreier det seg nok det alt vesentlige om praktisk erfaring. Og det er det som gjør at forsvarets lederutdannelse, for å kalle det det, har hatt et godt ord på seg, det er ikke det at det er en utdannelse, men det er at det er en erfaringslæring. Jeg studerte altså i 5 år på NTH og ble ingeniør og når du kommer ut fra NTH eller du kommer ut fra medisin, eller du kommer ut fra en eller annen form for høyere utdannelse, så vil du normalt få et relativt avgrenset sett av oppgaver, og et relativt sett begrenset ansvar. Det er liksom ikke sånn at noe kan gå helt til hellvette i det du holder på med. Kommer du ut fra krigsskolen og er løytnant så får du altså 30 unge mennesker og materiell for et par milliarder, og det du driver med kan potensielt ta livet av noen av disse her, hvis du ikke gjør de riktige tingene. Våpen ammunisjon, sprengstoff, tunge kjøretøyer, dag og natt, alle årstider, altså potensiale for at noe skal gå gærent det er veldig mye større, og det faktum at du likevel blir bare kastet ut i det, også forstsetter du med det, med stadig nye nivåer. Det er en form for erfaringslæring som ingen annen bransje tror jeg, verken kan eller noen vil konkurrere helt med. Og det er liksom derfor jeg tror at i den grad det sivile arbeidsliv etterspør, eller ønsker å kopiere militær ledelse, så er liksom ikke det fordi de har sittet et par år på krigsskolen og er de nest best psykologene altså. Det er rett og slett fordi vi har liksom, det vi har gjort har medført at offiserer kommer ut i samfunnet og har liksom et ord på seg, eller et rennome for å være relativt sånn praktisk orientert handlingsmennesker. Som får gjort ting, også når det innebærer upopulære beslutninger, nettopp liksom fordi de har måttet gjøre det.

Men litt tilbake til din stilling som forsvarssjef. Hvordan forbereder du deg på når det kan skje uventede situasjoner, kriser, når din stilling må tre inn. Hvordan legger du analyser og planer i hverdagen for å være i stand for å takle det når det skjer?

Nei det er mer egentlig, det er noe du egentlig tar for gitt at du vil kunne gjøre på bakgrunn av den erfaringen du da har. Tatt i betraktning at de fleste vil ha rundt 30 år erfaring hvis de først blir forsvarssjefer. Jeg vil ikke si det er noe man tenker på hver dag, og som man gjør hver dag, for bevisst å forberede seg på, men du kan si det er summen av den erfaringen man har opparbeidet, også er det selvfølgelig dette med, som jeg tror er ganske viktig. Dette med kulturen, altså at det tas på sett og vis som gitt, at det kan skje noe, så du har hvertfall den mentale, du har innstillingen om at ja det gikk bra i dag og, men det betyr ikke at det nødvendigvis går bra i morgen. Og ganske særlig så lenge vi da har avdelinger i utlandet som driver med ting som kan gå galt så er egentlig det at du tenker litt hver dag igjennom at det gikk faktisk bra dag og. Og du kan si du har den mentale beredskapen, også er det selvfølgelig også miljøpåvirkningen, miljøeffekten. Altså hver dag så setter du seg ned i situasjonscenteret på Akershus foran en svær skjerm også er det orientering fra de som har ansvar for å foreta den type oppdatering. Etterretningstjenesten forteller hva som foregår i våre nærmeste omgivelser, hva driver russerne med i nabolaget. Hva foregår hos avdelinger som er depolert i utlandet? Hva foregår i Afghanistan? Hva foregår i eventuelle andre steder? Også er det andre briefere og orienteringer, og alt dette foregår etter et bestemt skjema, og med støttes i disse

beslutningsstøttesystemene som også brukes i en krise. Multimediepresentasjoner av forskjellig slag, det er en videokonferanse med det operative hovedkvarteret. Og alt dette representerer jo en form for tilvending til krisehåndteringssituasjonen. Det er bare det at kommer det en krise så da blir det plutselig mye mer alvorlig. Men omgivelsene er de samme, menneskene er de samme, prosedyrene er de samme, kommunikasjons hjelpemidlene er det sammen, formatene er de samme, og det gjør at en reel krise oppleves ikke som et fullstendig brudd med hverdagen. Det tror jeg kanskje er noe av det viktigste, og det er en av grunnene til at jeg tror altså ikke at.. Det har vært mye snakk om et krisehåndterings sentral i regjeringsskvalet. Og alle departementer er jo sånn at de gjerne vil eie en krise inntil det skjer, da er det liksom ikke så.. hehe... Og justisdepartementet ville veldig gjerne ha et sånt senter i regjeringsskvalet hvor man da kunne rykke inn hvis det skjedde noe som politi og redningsetat og det som justisdepartementet da driver med skulle kunne ledes derfra. Ulempen med sånne ting er hvis det ikke er i drift i det dagelig så kommer det ikke til å virke den dagen det er bruk for det. For det er noe kolossalt viktig ved dette at det er en permanent organisasjon som driftes, det er mennesker som altså har gjort dette, som gjør det hver dag, som fører situasjonskart, som fører stridsjournaler, som fører logger. Og hvis man skal gjøre dette med en ad hoc organisasjon så ender du opp med et sånt sentrum som står der med stoler, border, og Pceer og telefoner og sånt no, men altså de som skal betjene det, som kommer rundt omkring i hele kvartalet det er en total undervurdering av betydningen av at dette er trent, det at det er øvd gjennom dagelige rutiner. Eller så funker det ikke, og etter hvert ikke sant så er det noen som finner ut at faen, det står en jævlig fet PC ned i det der senteret, og før du vet ordet av det så står det en gul post it lapp på arbeidsstasjonen hvor: denne PCen er på kontor 204-5 ikke sant. Så jeg tror det er noe av det viktigste vi i forsvaret har å lære bort der, det er akkurat det at vi har dette apparatet er oppe og går dagelig. Det kan du si er litt urettferdig fordi politiet har selvfølgelig ikke den samme begrunnelsen som vi har for å ha et sånt apparat stående. Det ville være ganske råflott men det ville antageligvis kjede seg noe vektløst hvis de gjorde det, men like fullt så tror jeg det er viktig. Så jeg har jo hevdet i sånne diskusjoner at hvis man skal lage regjeringen, regjeringen skal ha et krisehåndteringsplass, så bør de bruke forsvarsdepartementet og forsvarets for vi har det likevel.

Men dette her kan jo også implementeres i deres egen kultur, som eventuelle daglige tiltak, eller bevisstgjøring for å forberede seg på at det kan skje.

Ja, det kunne det gjøres, men da måtte de på sett og vis... Nettopp fordi når vi har dette gående, vi har denne virksomheten gående ikke sant slik at vi riggatene seiler, jageflyene flyr, hæravdelingene enten øver eller de er ute i operasjoner. Og det å holde rede på det og orientere sjefene om hvor de er og hva de gjør osv, det har liksom en verdi i seg selv, mens det ville nok være vanskeligere å samle statsministeren og regjeringen, eller justisministeren, ledelsesapparat rundt , nede i en sånn kommandoplass, hvor det ikke egentlig skjedde annet enn at ja i Oslo har det vært ran, i Trondheim har det vært husbruk og nærsakt lensmann i Biri har vært her eller der. Så jeg skjønner at det ikke er sånn, og jeg skjønner at det ville vært veldig ressurskrevende i forhold til hva de faktisk ville ha å gjøre. Men altså nettopp tror jeg derfor hvis man skulle ha den type ledelsesinstitusjon i regjeringsskvalet etc så ville det fornuftig å være å bruke forsvarets, også når du har problemstillinger som forsvaret ikke er inni i det hele tatt, for altså de menneskene som styrer rundt der, de vil være akkurat like flinke til å støtte opp og håndterings og en ledelsesprosess som dreide seg om noe helt annet. For det det dreier seg om er egentlig å sørge for at beslutningstakernes beslutningsgrunnlag blir presentert på en oversiktlig måte, og at beslutningene tas ned, formateres og sendes til de som skal utføre det.

Det er mye tyngde når det gjelder beslutninger når man besitter slike stillinger som du har gjort. For det er mye som blir på din kappe. Hvordan jobber du for å ta beslutninger, når du vet at utfallet kan være ganske stort, på både godt og vondt?

Nei det er jo, igjen vil jeg si at det er jo mest den akkumulerte erfaringen og treningen som 30 år i yrket på sett og vis skolerer deg for, mer enn noe bevisst du gjør i hverdagen. En sånn ekstremt vanskelig beslutning, som blir trent på i jevne mellomrom er jo det som heter Rene Gade, hvis noen kaprer et fly, ala 11.september i Amerika. Det flyet oppfører seg da på en måte så man har grunn for å tro at det prøver å kjøre rett inn i et eller annet mål på bakken, så er det prosedyrer for det. Da meningen at gitt man i det hele tatt har tid til det, et jagerfly sendes opp for å avskjære dette flyet, og prøve å se visuelt hva kan jeg se av det som foregår i cockpiten? Er dette flyet kapret? Det forholder seg ikke til pålegget om å snu, eller lande eller andre ting. Også går man i gjennom stegvis en prosedyre, og hvis man etter alt annet er forsøkt, og man ikke har ført frem, og man er sikker på, eller har rimelig grunn til å tro at dette flyet skal altså kjøres inn i nærsakt stortinget eller slottet, eller hva det er for noe, så skal jagerflyet skyte det ned. Og det er jo en beslutning du må ta da, basert på det du vet som ikke nødvendigvis er det hele og sanne fulle bilde. Det kan være mye du ikke vet ikke sant. Så du har ikke den fulle oversikten, men du er nødt til å ta en beslutning, og den beslutningen kan gå ut over altså mange uskyldige mennesker, men du er nødt til å ta den fordi du potensielt kan risikere at alternative er enda verre. Det er i grunn ikke noen andre måte å forberede seg på det på, enn å ha øvelser hvor dette simuleres og det gjøres. Og veldig ofte hvis det er praktisk mulig så er det forsvarsministeren som sitter i stolen ved siden av, så rulles dette scenarioet ut, og på et eller annet tidspunkt så må forsvarssjefen si til statsråden, at statsråd, min anbefaling er at vi skyter det ned. Og hvis ikke statsråden har vært mulig å få tak i så er det forsvarssjefen som sier skyt det ned. Det er det ikke mulig å forberede seg på på noen annen måte enn å simulere det, og leve med konsekvensene hva enn de måtte være.

Ja, for dette går på erfaring i forhold til at man tar beslutninger basert på intuisjon. At det går mye mer automatisert eller hurtigere. Men det er jo, nylig leste jeg en artikkel forrige uke, hvor det står at en kombinasjon av analytisk og intuitiv, evnen til å bruke den da, spesielt i forsvaret er gunstig. Og det blir vel litt som du sier at både den stegvis, men også den du kjenner igjen mønstre.

Ja, ikke sant, og det er en veldig interessant diskusjon. Fordi man kan jo spørre seg, hva er intuisjon? Det er sikkert noe ekspertene vet veldig mye om. Men min påstand er at intuisjon er sikker overbevisning om det du ikke vet, det har litt til felles med kan du si religiøs tro. Det er sikker overbevisning om et eller annet som du ikke, du vet ikke hvorfor du tror det, men det er egentlig summen av din erfaring som forteller underbevisstheten din hvordan dette antagelig henger sammen. Det er tror jeg en veldig viktig begrunnelse for å, rent bort i fra det er en begrunnelse for å gjøre erfaringer selv, så er det en altså en viktig begrunnelse for å studere andres erfaringer. De som liksom: det er bare idioter som lærer av erfaring, jeg foretrekker å lære av andres erfaring, og det er selvfølgelig en spissformulering. Men det er et element av sannhet i det. Når offiserer bruker mye tid på å lese krigshistorie så er ikke det fordi vi tror at man skal finne oppskrifter, at dette er som en sånn kokebok, at nå går jeg inn å ser hva de gjorde under andre verdenskrig. Også kopierer jeg det. For punkt en: det er mye som har skjedd siden andre verdenskrig som gjør at det er antageligvis ikke mulig. Men hvis du ser på alt som har skjedd på det området fra 500 år før Kristus og frem til i dag, så er det likevel felles nevner fordi konflikters og krigeres iboende naturlige egenart forandrer seg jo ikke. Det er bare teknologien som ligger rundt det som forandrer seg, og det betyr at hvis du liksom gjør en del av det, så vil det være med på å bygge opp nettopp det intuitive, som ikke etter mitt kjønn kommer av seg selv. Det er ikke noe du er født med, som et sånt kunstnerisk

anlegg, men det er summen av dine erfaringer som integreres opp i hodet, og kommer ut som en sikker forvisning om noe, som du likevel ikke kan forklare, eller rasjonalisere helt ut.

Men hvis du skal si på en måte tre ting du mener må til for at ledere ikke i næringslivet, men i forsvaret skal lykkes med håndtere spesielt krevende situasjoner, når man er operativ. Hvis du nevner tre ting som du ikke har nevnt tidligere.

Jeg er ikke sikker på om det er da ting som jeg ikke har nevnt tidligere, det tror jeg skal bli vanskelig. For jeg tror nettopp det at det er erfaring, det er karakter, og da tenker jeg altså på dette med evnen og viljen til å ta beslutninger også når de har klare nedsider. Enten det er nedsider i form av så å si dalende popularitet, eller det er nedsider i form av altså alle mulig forferdelige konsekvenser for andre mennesker. Det er bare det at det ikke er noe alternativ. Så erfaring, karakter og... Ja erfaring kunne man jo kanskje dele litt opp igjen da, og si både praktisk ledelserfaring, altså praktisk erfaring i å befinne seg i den situasjonen man da er, men også erfaring i betydningen av intellektuell erfaring. Altså kunnskaps erfaring, eller evnen til å se analogier med tilsvarende problemstillinger utenfor ens eget praktiske erfaring.

Man kan kalle det analytisk også, som vi var litt tilbake til i sted.
Ja det kan du i grunn godt..

Men du nevner vilje. Forsvaret bruker mye tid på å trene viljestyrke, og som du nevnte i stad med at når du er våt og kald, og du har mest lyst til å legge deg, så er det en ting som må settes i gang for at du skal komme deg videre. Og det er viljestyrken. Hvordan har du fokusert på viljestyrke i din tid som forsvarssjef? Hva driver deg i det?

Altså det er jo nettopp kunnskapen om at det er sånn. Det er til syvende og sist evnen til å gjøre også disse tingene som vil være upopulært eller kontroversielt på kort sikt, som kommer til å bli bestemmende for ditt ettermele på lengre sikt. For det er jo veldig ofte sånn at det som liksom er vanskelig i det korte perspektiv hvis din egen analyse og din egen vurdering av situasjonen er riktig så vil det på lengre sikt bli tydelig at ja det var nok riktig. Så det er det perspektivet, det som går på ens egen vurdering av den jobben man skal gjøre, og hva som er riktig og galt i den forbindelse. Men så er det jo også det at man vet at dette er for å holde seg til det eksempelet: Hvis jeg nå istedenfor å legge meg i soveposen, går en runde til, så er det liksom ikke bare riktig, fordi jeg vet det er riktig. Og derfor så må jeg bare ta meg selv i nakken, men det er også riktig for de jeg vet at de som står der de vil sette pris på det. Så det er i tillegg til det rent prinsipielle så er det en Pay-off i form av at når jeg da går å legger meg til syvende og sist. Hvis jeg da får lagt meg i det hele tatt, da har jeg en litt bedre avdeling enn det jeg hadde hatt om jeg hadde gått å lagt meg. Da har jeg en avdeling som faktisk fungerer akkurat så mye bedre, fordi 4-5-8-10 eller hvor mange det måtte være snakk om, de har hatt en opplevelse av at sjefen bryr seg om avdelingen. Sjefen bryr seg om hvordan de har det. Det er med på å skape det samholdet og det limet, som er det som holder en militær avdeling sammen i siste instans. Så det har både en prinsipiell og praktisk side. Den prinsipielle at du vet hvordan det skal være, så det har med å oppfylle ditt eget selvbilde. Også har det å gjøre med at du egentlig ser at rent praktisk jeg får en bedre avdeling, jeg får en enklere hverdag, jeg får færre problemer i morgen, i over i morgen og neste uke, fordi avdelingen fungerer bedre.

Men hvordan tror du man kan trene viljestyrke?

Hehe, det er et godt spørsmål. Da er jeg mer fornøyd med krigsskolen enn når det gjelder lederutviklingsprogrammene. Og det vet jeg fordi jeg har en sivil utdanning også, så det er klart det å ha en universitetseksamen, eller en universitetsutdanning av en eller annen sort, det kan være en utfordring til hodet, eller den ene hjernehalvdelen eller hva man vil.

Krigsskolen er på sett og vis det er en utfordring til hele menneske på en måte, en utfordring til fysikken, til intellektet, til karakteren, og det er rett og slett den unike blandingen av teori, praksis, fysiske påkjenninger. Jeg vet ikke om Arne Opperud var inne på dette med stidskurs og den type ting?

Så vidt...

Det er liksom det vi i populær versjon og i dagelig tale kalles helvettesuke som jo er rett og slett en måte å kjøre folk så langt ned fysisk og mentalt at alle lærer noe om sin egen begrensning. Altså hvor møter jeg veggen? Og det interessante er at jeg tror vi alle finner ut at det er betydelig senere enn hva man selv ville trodd på forhånd at det er. For ikke å snakke om mora vår ville trodd at det var. Altså summen av alle disse tingene er med på vil jeg påstå å trene vilje. Det er rett og slett med på å gi deg en sånn referanseramme, og så er det selvfølgelig med på å gi deg et slags selvbilde.

For det er ikke til å komme unna at offiser yrke er jo spesielt ved det at det rekrutterer bare neden ifra. Ingen sideveis rekruttering inn til forsvaret, bare neden ifra. Rekrutteringen er basert på en relativt streng seleksjon, som gjelder både det å komme inn og det gjelder det å så å si komme ut av utdannelsen i den andre enden. Altså består du ikke de og de kravene, så er det ut. Og så er det en form for seleksjon, skal vi si utvelgelse hele veien. Og alt dette er jo med på å forme et selvbilde. I Norge er det heller ikke veldig utpreget, men i mange andre land, så er en del av dette sammen med en del historiske faktorer for øvrig, som fører til at militære har et helt ekstremt høyt, både en profesjonell og sosial selvfølelse som er veldig høy. Og i de landene hvor dette har vært kombinert med rekruttering fra helt bestemte samfunnslag så har dette resultert i at man har hatt, det man med et lovende ord fra India kaller en offiserkaste fordi den profesjonelle og sosiale selvfølelsen har vært så høy at de har betraktet seg selv som hevet over resten av samfunnet. Det har vi jo ikke i Norge heldigvis, men det vi har nok... det skjerper nok de norske offiserers evne til å leve opp til denne kodeksen som gjelder i yrke. Det skjerpes av at det er lagt opp til det fra bunnen av. Altså det faktum at du hele tiden minnes om dette, det gjør at det blir mer om å gjøre å ikke feile i forhold til det, enn det ofte ville bli for en annen yrkesgruppe hvor dette ikke er like forpliktende, eller det oppleves som ikke like forpliktende.

Men i forsvaret så er det fortsatt litt dette her med selvfølelsen, det blir en del av din identitet på en måte. At man er en del av noe større. For andre jobber fra 8-16 og er en selger, så er du ferdig. Men er du i forsvaret så er du i forsvaret. Er du politi så er du politi. Det går litt på det som Odin nevnte, dette med ansvars glede at du føler en faktisk glede for det ansvaret du har.

Det er et veldig godt uttrykk. Det er veldig riktig dette med ansvars glede, og det er noe med dette å leve opp til en forventning, og leve opp til både systemets egne forventning til det og samfunnet. For det er klart at samfunnet har jo en forventning, selv om den av og til skuffes da i vårt tilfelle. Han som nå er generalinspektør for hæren, Sverre Oppedal, han tjenestegjorde i tre år i det Amerikanske marinekorpset. Det er det Amerikanske forsvarets skal vi si elite. Det er den forsvarsgrenen i USA som har den sterkeste selvfølelsen og det høyeste selvbilde. Og der gjorde han den feilen innledningsvis en gang, at han sa at: I work in the marines. Og da ble han... You are a marine! Med andre ord, dette er ikke noe arbeidsforhold. Dette er et liksom commitment som du gjør, med hele deg. Og hvis ikke hehe, så hører du ikke hjemme her. Og det er noe jeg skulle ønske meg mer av i Norge. Altså en sterkere erkjennelse at du jobber ikke i forsvaret, du ER i forsvaret! Men det er altså dette veldig interessante fenomenet med profesjonskultur, profesjonsidentitet. Det er veldig typisk at vi som har hatt et verneplikts og mobiliseringsforsvar i flere hundre år, at der sitter sånne ting lengre inne, enn det gjør i yrkesforsvar, eller hvertfall yrkeskorps da. Rett og slett fordi

det er stor forskjell på et forsvar som er bemannet på et tverrsnitt av befolkningen, og et som er bemannet da, av bare mennesker som har det som et profesjon. Det er klart at da får denne veldig sterke profesjonsidentiteten, den blir da mye mer utpreget.

Det er akkurat det. Men det er fortsatt et veldig skille fra andre yrker i Norge til forsvarets. Det er jo som han Brigadesjefen i Oslo sa, innen brann og beredskapsstat at når bomba smalt 22.juli så var det jo vaktskifte, og alle ble stående igjen, det var ingen som ville gå. Alle lurte på hvor skal vi være nå. Jeg tror det er noe med den følelsen at man hører til noe litt større enn en salgsbedrift.

Ja, og det er altså i en militær organisasjon så er dette veldig viktig. Og jeg skrev en kronikk i Aftenposten om det der mens jeg var forsvarssjef. Hvor det var altså på et tidspunkt snakk om dette med krigerkultur og da var det mye sånn: huff a mei, fysj og æsj og det hørtes jo forferdelig ut å sånn! Men pointet er jo at hvis du skal altså, eller for å snu på det, i gamle dager da når vi hadde det gamle forsvaret som besto av at når man ringte med kirkeklokkene så skulle alle hekte børsa ned fra veggen og dra i skogen. Så var på sett og vis moralbæreren i forsvaret, det var liksom det faktum at det sto om liv og frihet for oss alle sammen. Enten det var tyskerne, sovjetrusserne, eller hvem det måtte være, som kom veltende inn over oss. Og da trengtes det ikke noe annen motivasjon enn det. Og uansett hva vi eller var uenig om så var vi i hvertfall enig at her må om nødvendig vi sette livet inn og legge livet i vektskålen, for at dette ikke skal skje. Men når dette ikke dreier seg om det lenger, det handler altså om å kunne ta en militær avdeling hvor som helst fra, og løfte den opp og sette den ned i Afghanistan og si gjør det og det. Og det er akkurat like livsfarlig, men det dreier seg ikke om så å si fred og frihet for oss alle sammen, men det dreier seg om å løse oppdraget. Mens folk hjemme i Norge drikker øl og hygger seg i solen, og syns det er helt på tryne å reise til Afghanistan egentlig. Ja hva skal da være moralbæreren? Jo det har selvfølgelig ingen annen mulighet da, enn at moralbæreren er nettopp ønske om ikke å svikte kameratene, svikte avdelingen, det er samholdet, kameratskapet, avdelingsfølelsen, lojaliteten til det sosiologene kaller primærgruppen. Altså primærgruppen din er avdelingen, og du er faktisk innstilt på fordi du har investert så mye av ditt selvbilde og din selvforståelse i å være en del av denne gruppen. At du vil heller risikere livet enn å utsette deg for kameratenes skuffelse, eller forakt, eller hva det måtte være. Og det er det som ligger i denne spesielle militære profesjonskulturen. Det er det britene kaller "Not letting the team down" som er moralbæreren. Og det er noe vi i Norge har veldig vanskelig for å ta inn over oss. Jeg husker Anne Grete Svenn- Ericksen som da var forsvarsminister som sa at vi vil ikke ha noe krigerkultur i Norge. Og da sa jeg det får dere hva enn dere vil eller ikke statsråd. Det oppstår når man eksponerer militære avdelinger for den type alvor, da oppstår den kulturen. Når noen skyter på deg, så blir det sånn. Og hvis dere altså ikke aksepterer det, anerkjenner det, og tvert imot sier at det skal vi ikke ha noe av, så er det der like fordømt, men at da bare tvinger dere dere ned i undergrunnen. Og da ender vi opp med sånn Moland og French varianter og det er ikke av det gode. Men dette er altså en litt sånn undervurdert og underekspontert den av omstillingen av det norske forsvaret. Som på papiret fremstår som en organisasjonsmessig øvelse med å endre firkanter og sånn. Men like viktig og like mye så dreier det seg om å endre kulturen, endre selvbilde, forståelsen hos de som skal være der, mer i retning av det vi finner i skal vi si mer profesjonaliserte militære organisasjoner ute i verden.

Men det er en enorm tillit som må gjennomsyre en organisasjon, sånn som forsvaret. På hvordan dere jobber, som du sier at du vil ikke skuffe kameratene dine, du går med livet som innsats med vennene på siden av. Men alt baseres jo egentlig på tillit. Hvis jeg kjemper for deg, så kjemper du for meg.

Ja ikke sant. Det gjør det. Og det er altså, det er nettopp det som gjør at dette yrket er anderledens. Altså alle disse forsøkene på å behandle det som om det liksom er på linje med å være arbeidstaker i staten i en hver annen sammenheng og det er klart at på enkelte områder så er du lønnsmotaker i staten, i den forstand at det er staten som betaler deg. Men der stopper det også altså praktisk talt. Det er så mange andre ting som er forskjellig. Og det er nettopp det at yrket i sin natur og i sin konsekvens er ekstrem som du sier. Det dreier seg faktisk om, at i en gitt situasjon så skal jeg sette mitt eget liv bak noe annet. Og det er ikke noe andre steder, du kan si i brannvesenet så har de elementer av det samme, når de virkelig går løs på store og alvorlige branner og forsovidt i politiet hvis det er snakk om en Behring Breivik situasjon. Så der har du også elementer av det samme, og det gir seg da sånne utslag som 22.juli hvor ingen ville gå hjem etter vaktskifte. Alle ville liksom gjøre det.

Men du som leder, hvordan jobber du for å bygge tillit hos dine ansatte?

Ja for der tror jeg faktisk at det er akkurat dette at... Dette dreier seg jo nettopp om dette med tillit. Tillit i den betydning, tillit kan jo være mange ting. Som ofte er det på norsk, så må vi bruke samme ord på ting som egentlig betyr litt forskjellige ting. I Norge så sier vi tillit, på engelsk sier vi enten trust eller confidence og det betyr to vidt forskjellige ting. Men det vi snakker om her er trust. Altså denne tillitten til at sjefen vil ikke gjøre, sjefen vil ikke risikere mitt liv, han vil ikke ta sjanser med mitt liv, han vil ikke gjøre noe som er, som setter meg i en vanskelig situasjon, eller farlig situasjon. Med mindre han er nødt, og med mindre det følger av oppdraget at han må gjøre det, eller som mer i fredstid, han vil ikke skal vi si utsette meg for noe negativt for å få en fordel selv. Han vil ikke forbigå meg for å utnevne en annen i en stilling. Bare for å skal vi si oppnå et eller annet, i en eller annen sammenheng. Dette at troen på at sjefen alltid vil ta beslutninger som er motivert ut fra hensynet til oppdraget og oppgaven og det som for øvrig er i sine undergittes beste interesse. Det er vel det vi egentlig snakker om. Det at man har tillit at ikke sjefen skrøner for meg, han forbigår meg ikke, han utsetter meg ikke for fare osv osv. Og det kan jo av og til være vanskelig å få den tilliten, fordi du kan altså mene at det du gjør er faktisk riktig. Det er bare det at din vurdering av for eksempel oberst X eller kommandør Y, er at han eller hun er ikke den beste til den stillingen, det er ikke han som bør få det oppdraget. Og vedkommende selv har et annet syn, et annet selvbilde. Så jeg sier ikke at dette er enkelt, men over tid hvis du gis anledning til å ta tilstrekkelig mange beslutninger, små og store, så tror jeg at... da vil i hvert fall et flertall av dine undergitte hvis du gjør det riktig, kunne si at nei altså sjefen, jeg tror at sjefen gjør det riktig. Og hvis han gjør noe annet enn det jeg syns er riktig, vel så er det ikke fordi han liksom har et vikarierende motiv, men rett og slett fordi han vurderer hva som er riktig litt anderledens enn jeg gjør selv.

Men hvis man snur på det. Hva hvis en av dine ansatte tar en feil beslutning, eller gjør en feil. Hvordan har du håndtert det? Selvfølgelig avhenger noe av grad av det.

Det avhenger av grad av alvor, og altså hvor alvorlig er konsekvensene, og hvor dårlig er vurderingen hans i utgangspunktet. Jeg mener det kan være en veldig dårlig vurdering som heldigvis dreier seg om noe relativt ufarlig. Også kan det være en marginalt dårlig vurdering, men den fikk uheldigvis altså en veldig alvorlig konsekvens. Og da er det jo egentlig vurderingen som er viktig. I forhold til hvilke sanksjon du belegger det med, mer enn hvilke konsekvens det hadde, dog således at hvis det er en beslutning med potensielt alvorlige konsekvenser så har det selvfølgelig en forventning om at han i vurderingen legger til en

tilsvarende margin for sikkerheten. Men jeg vil jo si at det der er faktisk ganske vanskelig og ganske avhengig av omstendighetene. Det kan jo være situasjoner hvor du irettesetter, og lar alle få vite at du irettesetter. Rett og slett ved å statuere et eksempel. Og på forskjellig måte. Sørge for at det blir veldig tydelig da. Også kan det være andre situasjoner hvor det er riktigere å ta for seg vedkommende i enerom å si at dette blir mellom oss men, dette finner jeg meg ikke i, eller dette er helt på tryne, eller hva det måtte være. Også kan det jo være atter andre ganger hvor du ikke bare sørger for at ingen av de omkringstående eller omkringværende får vite om det, men det kan være at du forsvarer vedkommende og vedkommende beslutning utad. Og sier at jeg er sikker på at når han gjorde som han gjorde, så var det i beste mening osv. osv., og egentlig ikke noe dårlig vurdering. Så kan du ta for deg han etterpå og si at jeg fant det riktig å backe deg opp ovenfor de andre, men mellom oss så var ikke dette særlig smart. Og jeg har forsovidt vært ute for alle tre, og det nytter ikke å lage noe oppskrift på når det ene og når det andre, men det blir veldig situasjonsavhengig og person avhengig. Så jeg ville jo si at det der er et område hvor man bør på sett og hvis holde alle opsjoner åpne, og så blir det igjen altså erfaringen og magefølelsen som sier noe om hva du skal velge.

Jeg har et inntrykk at i forsvaret spesielt så er det sånn at det er ledere som på en måte står ansvarlig for det deres avdeling gjør. Det er ikke sånn at man plukker ut en soldat eller en leder til å ta støyten, så man har på en måte en oppgave der som leder der og. Hva tenker du om det? Tar du støyten for dine ansatte?

Det kommer an på! Pussig at du skulle nevne det, for vi satt to av oss her før i dag og diskuterte akkurat det der. Fordi mediene er jo veldig glad i, særlig hvis det skjer noe i forsvaret. Så er det liksom... Hvor er en eller annen general eller admiral som vi kan ta for dette. Men det er jo veldig avhengig av hva som har skjedd, og hvis du tar et eksempel; En avdeling er på skytebanen, og på en skytebane så er det lederen, leder en skyteøvelse som vanligvis er en befalingsmann på lavt nivå, en sersjant eller fenrik eller noe sånt. Han plikter jo da å gjennomgå en del rutiner, spesielt før avdelingen forlater skytebanen, så skal han påse personlig at alle våpen er tomme, at det ikke er igjen ammunisjon i magasiner, lommer og rundt om kring. Og det er spesielle rutiner for det. Så skjer ikke det. En soldat, våpen visiteres ikke nøye nok og det blir med et våpen tilbake på kasernen, med et magasin hvor det ligger en patron igjen i, og under noe sånn hu og hei på kasernen på kvelden så går det skuddet av og dreper en soldat. Og så våkner liksom omgivelsene, og sier hvordan kunne det skje? Hvis man da prøver å henge generalinspektøren for hæren, eller forsvarssjefen eller noe sånn, så er man etter min vurdering fullstendig på villspor. Fordi forsvarssjefen har ansvar for det som foregår i forsvaret ja. Men det betyr ikke at han kan være over alt, og gjøre alt. Og hvis denne fenriken da har unnlatt og gjøre noe som er hans instruksfestede slikt å påse, og det er hans second nature ikke sant, det bør være noe han ikke behøvde å tenke på en gang, så selvfølgelig er det! Så er det han som henger, og da er det han som bør ta den støyten. Men som sagt, vi hadde for noen år siden, hadde vi en stygg sånn drukningsulykke under en øvelse i Nord Norge, og det var et helt forferdelig øvingsopplegg hvor den fenriken som ledet det ikke hadde gjort noe i nærheten av det han skulle, sikkerhetsforandaltninger og sånn, og en soldat druknet. Og han skyldte på manglende ressurser, manglende oppfølging og tadatada... Og mediene begynte å jakte på general Granhagen som var sjef for den avdelingen, på høyt nivå, og etter min vurdering helt urimelig. Fordi vedkommende fenrik kan ikke løpe fra det ansvar. Skal man gjennomføre den type øvelse, så er du også ansvarlig for de sikkerhetsandaltninger som da må treffes. Han ledet gjennomføringen av den øvelsen, og har som en del av sin utdanning lært, at skal du gjennomføre risikobetonte øvelser så er det en egen manual som heter bestemmelser om risikobetonte øvelser som skal følges. Men i dette skytebane eksempelet, hvis det da hadde vist seg når undersøkelseskomisjonen først hadde

kommet i gang, også viser det seg at nei, denne fenriken hadde aldri lært hvordan det foregår på en skytebane. Ikke han og ikke alle de andre fenrikene som var utdannet samtidig, eller de som var utdannet året før, eller året før, eller året før der. Så egentlig så har dette bare gått bra, fordi det liksom helst skulle gå godt, og det er ikke en enkeltperson som har sviktet, det er en systemfeil. Ja da må du ta den som er ansvarlig for systemet. At systemet ikke har vært godt nok, at de ikke har fått den opplæringen og den utdannelsen. Da kan det godt være vi ender opp med en general. Men det er, men media syns alltid det er morsomt å gå så høyt som mulig, og aller gjevnest er det å bikke en statsråd av taburetten.

Ja det er jo sport om dagen det nå.

Ja det er sport om dagen, ikke sant. Og hvis dere, nei det gjør dere selvfølgelig ikke... hehe for dere er alt for unge, men i 1986 så var det en stor ulykke i Nord Norge, en rasulykke hvor det omkom 16 soldater i en smell, i et snøskred. I Vassdalen i Troms, og det var da ble det en alvorlig oppvask, og en alvorlig halois, ja du kan jo tenke seg. Den som egentlig da etter min vurdering og mange andres, må ta det største ansvaret for at det gikk ås galt, det var troppssjefen deres, en løytnant. Men altså det er noe med måten samfunnet reagerer på, som gjør at det fremstår som helt uakseptabelt at det var løytnant X. det var liksom verken major Y, eller oberst Z, eller general W. Men objektivt så må ansvar plasseres på det nivå hvor feilen har sin opprinnelse. Det er av og til en krevende øvelse.

Over til noe litt annet. Veldig mange ledere har jo et slagord, et motto, ett eller annet man gjerne har som inspirator. Og Rudolph Giuliani hadde et uttrykk som han kalte "Im responsible". Han la veldig vekt på sin oppgave som leder. Ikke at han måtte kunne alt, og gjøre alt, men han står øverst og det er hans ansvar. Hvilke tanker har du om det uttrykket?

Det er jo veldig godt da, men det er veldig catchy. I den grad han faktisk lever opp til det så er det veldig prisverdig. Rent bortsett fra som sagt, som vi akkurat var innom, hvor vidt han er ansvarlig eller ei, det er liksom det kommer litt an på omstendighetene og hva vi snakker om. Men det er klart som et utgangspunkt så er den både litt sånn slagkraftig motto, og det er veldig smart også på den måten at i utgangspunktet så er det meg som har ansvaret. I utgangspunktet har jeg ansvar for alt, og da mener jeg alt. Men så kan det være når vi begynner å nøste i det som faktisk har skjedd, så kan det faktisk være at selv om jeg i utgangspunktet har ansvar i alt, så vil det i denne situasjonen, så må det være person X eller Y som faktisk må ta blamen for at eller annet ikke gikk som det skulle. Og det skjedde faktisk også i Vassdalen, etter at de i løpet av det første timene hadde truet med å gå litt av sporet, så var det en oberst, den daværende sjefen for brigaden i nord Norge, som hadde samme stilling som Odin Johannessen som dere har snakket med. Han sa akkurat det: Im responsible, vell viten at her kommer det kommisjoner og sånn som kommer til å finne ut av dette, men i øyeblikket så er det behov for at en person litt opp i systemet står frem og sier jeg har ansvaret. Og det er jo genistreken i den type slagord, eller så syns jo jeg at det å ha sånne mottoer, eller slagord og sånn, det er veldig i tiden og ha en sånn, så ofte syns jo jeg det er lettere å finne på sånne litt catchy slagord enn det er å fylle det med substans. Så jeg blir alltid litt skeptisk når jeg hører sånne ting fordi jeg får en liten mistanke om at her er det en eller annen kommunikasjonsrådgiver som står bak, og sier sjefen du bør gå ut å si dette, og du burde ha det som motto.

Nå er ikke det et motto han har brukt utad. Det var mer at han så seg trøtt på alle andre som ledere levde etter. Mens han mente det bunnet ut i en simpel ting, og det var å si jeg er ansvarlig og jeg forventer det samme av mine ansatte. De tar ansvar. Istedenfor at det er så mye dill dall som man skal kommunisere ting med.

Jada, og det er jo særlig i den amerikanske kulturen så er det der veldig utbredt. I den amerikanske, både foretningsskultur og i andre sammenhenger så er det liksom nulltoleranse for feil, og det gjør at veldig mange prøver veldig ofte å skyve ansvaret fra seg, for de vet at hvis man først får klebet ved seg at man gjorde en feil, så kan du bare glemme videre karriere.

Men i forhold til dette med substans, er du bevisst på dine egne styrker og svakheter som leder?

Hehe, noen vil si nei. Men jeg tror faktisk det, og jeg prøver igjen å være helt ærlig, for det er klart at det er også ting som jeg er. Det er ting jeg er mindre flink til, og det er ting jeg kanskje er bedre til.

Kan jeg spørre hva er dine styrker og svakheter?

Det er vel rett og slett det at for mye eller for lite av en sak kan være både riktig og galt. Altså, jeg er vel sånn sett kjent eller husket i forsvaret for en som var relativt tydelig på hva jeg ville, både ovenfor nedad i etaten, og oppad liksom mot politisk ledelse og det politiske miljø. Men det er nok mange som i tidens løp har syns at jeg har vært i overkant arrogant da. Fordi jeg har hatt liten tålmodighet med skal vi si. Ja det er mange som syns jeg har brukt for liten tid til å lytte til motforestillinger, og det er ikke fordi jeg ikke har sjans for motforestillinger, men det er mange som har sagt at her er det liten takhøyde. Og jeg sier at det er det egentlig ikke, men altså jeg har ikke bruk for et dårlig resonnement. for å si det sånn jeg er mye mer opptatt av om resonnementet er godt, om det er logisk, om det er stringent, om det er velformulert, enn om jeg er enig i konklusjonen. Jeg vil heller ha et godt resonert eller godt formulert motforestilling, enn noe tøv som da konkluderer med noe jeg i og for seg er enig men på sviktende premisser. Og det har vel syntes på meg mange ganger, og det har vel gjort at mange har syns at jeg har vært, og det vil dere antagelig finne om dere hadde begynt å undersøke akkurat det. Så er det mange som har sagt at jeg har vært arrogant og tilbøyelig til å ikke høre på motforestillinger. Og den positive versjonen av det er at jeg har vært tydelig på hva jeg har villet. Og i norsk sammenheng så er det egentlig i ferd med å bli en ganske verdsatt egenskap, fordi det er så fryktelig mye sånn, det er ikke til å komme fra at det ligger litt i vår tid at det er fryktelig mye sånn ullene utydelige formuleringer. Går rundt grøten i en bestrebelse på å være venner med alle, og ikke støte noen og sånn.

Janteloven ligger litt igjen der.

Ja janteloven ligger litt igjen der, ikke sant. Så men jeg går ut ifra at jeg for mye eller litt for lite, litt avhengig av hvem du snakker med.

Men et tillegg spørsmål i forhold til relasjoner og samhold med dine ansatte. Hvor mye, hva betyr det i hverdagen?

Altså igjen er det nok noen som vil si at det er liksom ikke noe jeg har vært spesielt flink til, og du kan nok si at det er riktig i forhold til og invitere, og holde middager og den type ting. Så du kan si sånn formelt samhold, eller formelle sånne sosiale relasjoner det har vel ikke jeg vært veldig opptatt av. Men jeg er absolutt opptatt av hva skal jeg si, kjenne mine medarbeidere ikke bare fra den ene siden av kontorpulten og til den andre. Og det er noe av det som igjen er veldig positivt i forsvarskulturen, og det er det at særlig de du er jevnaldrene med, som du har gått sammen med på krigsskole og sånn opp igjennom. Nettopp fordi du har vært gjennom så mye samme, altså du har ikke bare gått på forelesning sammen, og sittet ved samme eksamensbord sammen, og sånn. Men du har vært gjennom alle disse andre tingene, altså vinterøvelser, helvetesuker og alle disse tingene. Det er klart at det skaper en type kameratskap og samhold som ikke er vanlig andre steder, og det gjør igjen at det blir altså sosialt, en annen relasjon. Ikke minst fordi man kommer sammen så begynner man å utveksle røverhistorier, sånn husker du den og den og den historien fra messer eller fra øvelser eller fra hva enn det måtte være. Også ler man no jævlige av disse historiene, og de blir bedre og bedre ikke sant for hvert år. Så jeg vil jo si at det er en veldig verdifull ting. Og en sosial relasjon i den betydning det er veldig viktig, og vedlikeholde det spesielt sterkt i forhold til dine egne samtidig, men også i forholde til de andre i organisasjonen som du tross alt har en del felles berøringspunkter fordi man har hatt en del, man har vært i samme avdeling, man har vært litt

sånn... Så for eksempel en sjef som ikke, når han er ute med avdeling, ikke går i messa på fredag ettermiddag i øltimen, og tar en pils med det øvrige befalet, han forsømmer seg. Hvor han gir avkall på denne litt spesielle relasjonen, som betyr noe igjen for denne sammensveisingen og integrasjonen. Også gir han avkall på en ting til, og det er selvfølgelig, og det at når man har drukket en øl eller to, for ikke å snakke om tre, så går han glipp av en type tilbakemelding som han eller ikke ville få ellers. Og så lenge den er innenfor rammen for det som er akseptabelt, disiplinert og sånn så er det også en alt for nyttig mekanisme til man bør gi avkall på den.

Tilbakemelding er viktig.

Før vi går mot slutten så lurte jeg på... Det er en skole i USA, som kurser toppledere, og de mener helt bestemt at de som legger vekt på forberedelser, og forbereder seg på morgendagens utfordring de vil ha det mye mer i fingrene, og være i stand til å takle når det skjer krevende ting som kriser. Dere i forsvarret jobber jo mot militære operasjoner eller andre ting. Men det er jo som du sa i stad det er ikke noe som skjer da, det er noe som man må jobbe med hele tiden. Så det ikke skal bli så total endring. Hvordan legger du vekt på forberedelser, og hva forventer du av dine ansatte når det gjelder det? Alt fra en presentasjon, eller et møte, til...

Ja det er altså en ting som kanskje har bidratt til at jeg av og til at jeg har fått høre at jeg er arrogant. Det syns veldig tydelig når noen har kommet inn til meg med noe som er dårlig forberedt, enten det er for eller innhold. For skal du liksom ta av sjefens tid så skal det du kommer med, det skal være forberedt. Og da er vi tilbake til dette med profesjonens krav til standard på visse områder. Der har nok jeg hatt høye forventninger, rett og slett fordi alt annet oppfatter jeg som latskap, eller altså ikke nødvendig dedikasjon til det du driver med, og i forsvarret så er det jo sånn at når det kommer på forsvarssjefs nivå, de som da jobber for deg, er jo alle statsoffiserer som har gått i gjennom stabsskole og den type ting, og derfor er for det første selektert for at de skal være i stand til å gjøre den type jobb, og de har fått den utdannelsen og de verktøyene som skal sette dem i stand til å gjøre en ordentlig jobb, slik at hvis de da likevel ikke gjør det. Så er det bare en forklaring på det, og det er at de har ikke prøvd hardt nok, og da blir jeg irritert, og det mener jeg at det bør sjefer overalt, det er en ganske grei og umiddelbar måte å oppdra sine omgivelser, og si at ved sitt ledelsesapparat på, det er å si du kommer ikke inn her med liksom en powerpoint plansje og noe halv formuleringer som ikke verken gir mål eller mening. Eller for den saks skyld du kommer ikke inn her med 200 power pointer kanskje heller, du kommer altså inn her med noe som er et konsolidert budskap, dette skal være et innhold, det skal være en form, det skal være en konklusjon. Og det skal være litt sånn pang pang. Men dette har jo også noe med kultur å gjøre for det er altså veldig typisk at offiserer er veldig vant til å tenke. Offiserer er opptatt i worst case scenario tankegangen, hva kan gå galt, og innstiller seg mentalt på: hva er det i dette nå som foreligger som man må gjøre, som kan gå galt!? Og det interessante er at når vi var borte i utenriksdepartementet for å diskutere mulighetene for en ny internasjonal operasjon eller hva det måtte være så så vi forskjellen på utenriktjenestens kultur og forsvarrets kultur. For diplomatene i utenriktjenesten, de er oppdratt i den motsatte tankegang, de er oppdratt i den tankegang at det ordner seg til slutt. Og det er jo naturlig for diplomater, for det er liksom mål og mening i diplomatiet er at det ordner seg til slutt. Det er sånn showbuisness ikke sant, it will be all right in the night! Og det ble noen litt rare diskusjoner, for da vil de i militære si at det kan du jo ikke gjøre! Det kan gå helt galt. Mens utenriktjenester sier: ja men altså det kan jo gå bra og. Er glasset halvtomt eller er det halv fullt? Så du kan si i tillegg til sånne rent praktiske ting, og man skal forlange forberedelser og alt det der. Så har det å forberede seg på kriser, det har noe å gjøre med i hvilke paradigme, eller i hvilke tradisjon er du oppdratt til å tenke.

Men har dere noen konkrete rutiner eller møter for utveksling av informasjon og kommunikasjon innad i hverdagen. Og hvilke frekvens har dere på det? Ukentlig månedlig? Daglig?

Jeg vil ikke si at vi har egne møter for å diskutere bare det, men jeg vil si at det var veldig ofte et tema når du hadde faste møter.

Det var bevisstgjøring som gikk igjen i alle møter?

Ja det vil jeg si.

Hadde dere type informasjonskanaler? Hadde dere rapporteringer?

Rapporteringer er det jo et vell av, både kan du si daglige situasjonsrapporter, mer konsoliderte, månedlige, årlige, halvårlige rapporter, så det er jo. Men vel så viktig som det er nettopp denne litt uformelle saken, og det er igjen det er en sak hvor jeg tror forsvaret har et fortrinn fremfor mange andre organisasjoner. Nettopp det faktum at en konsekvens av at dette at du bare sitter to tre år i en jobb, også beordres du, og du flytter hele tiden på deg, det betyr at vi kjenner hverandre mye bedre stort sett, enn mange andre, i like store organisasjoner. Og det betyr at det er mye lettere å plukke opp en telefon å kommunisere et eller annet, enten det er en bekymring, eller en positiv tilbakemelding eller hva det er. Jeg vil tro at denne spesielle sosialiseringen som du finner i forsvaret den gjør det lettere å kommunisere, spesielt uformelt, enn det vil være i mange andre organisasjoner. Kanskje litt på tvers av hva som er forestillingen sivilt, som er at forsvaret er et sånt jævlig rigid system, ikke sant. Men det er egentlig ikke det.

Odin Johannessen påpekte dette med at, veldig i tråd med det du har sagt, at du som leder, det kan ikke være så stor forskjell når det skjer en krise. At du da skal ha noe som er vanlig og som ikke fungerer og at du da skal gjøre alt. Eller endre totalt lederadferd så ingen kjenner deg igjen av de som er der. Og det sier jo Rudolph Giuliani også i den boken han har skrevet, om at du må implementere samme lederskap som du benytter i hverdagen, inn i dette med å håndtere en krise. At det er noen ting du må ta med deg. Fra din tid som leder i forsvaret, er det noe ting du ser som var overførbar fra fredstid til mer krevende omstendigheter?

Eh, ja altså jeg prøver å komme på et godt eksempel. Ja, jeg kan jo bruke det var i 2006. 7.februar 2006, det var første gang den største avdelingen vi hadde i Afghanistan, den som nå skal reise igjen til høsten, opp i Meimane i Fariabprovinsen. De ble utsatt for et angrep, det hadde de ikke til da ikke blitt, det var veldig fredelig der oppe. Og plutselig var hellvette løs, og det ble altså skutt og kastet håndgranater og greier inn i den leieren som de da hadde som var mye mer eksponert enn den de har nå. Den de har nå ble faktisk bygget som en konsekvens av den gamle, som lå midt inne i byen og var veldig utsatt. Og da ja så kom det inn melding om dette, via det operative hovedkvarteret. Om at liksom nu skjedde det noe meget alvorlig. Og flere av våre var såret allerede og sånn og sånn. Og da ville jeg jo si at dette fungerte i og for seg sånn som det skulle på militær side. Men da møtte vi altså forventningen eller hva skal vi si, altså politikerne ble da liksom veldig opptatt av at nå må det skje noe. Nå må vi som sitter på Akershus gjøre noe. Og da var jo riktignok daværende forsvarsminister ganske ny og hadde ingen erfaring fra forsvaret eller forsvarssektoren i det hele tatt. Så det var kanskje ikke så rart. Og det var liksom; hva gjør vi nå? Hva gjør vi nå? Og svaret på det var jo at det kjære statsråd er å la løytnanter og generaler gjøre jobben sin, for det er dette de har lært, det er dette de skal kunne. Så hvis den utdannelsen vi har gitt dem, og den erfaring og trening de har fått er god, så kommer de til å greie dette så langt det er mulig å gjøre. Og hvis ikke så får vi se på hva som i så fall går galt. Men det er ingen ting vi kan gjøre her annet enn å snakke med pressen etter hvert som vi får vite mer. Og ellers altså lene oss tilbake og gjøre ingen ting. Og det er jo nettopp det som er utfordringen i dette samfunnet, det er at hvis det skjer uventede eller alvorlige ting så vil det være å få

ledelsesapparatet på øverste nivå, til å la de som skal håndtere det, håndtere det. Uten å skulle ha den ambisjonen om at de plutselig skal gripe inn å lede eller styre dette personlig. Og jeg skjønner på mange måter hvorfor de gjør det også, for de kan være helt sikre på at igjen og det fremstår at jeg ikke har så mye til overs for mediene, og det har jeg ikke alltid heller. Men det fremstår veldig ofte slik at det er statsråden som da journalistene kaster seg over. Hvordan kunne dette skje? For ikke så mange måneder siden, når det var så jævlig mange voldtekter i Oslo så fikk jo Storberget en mikrofon opp i ansiktet. Og hvilke ansvar tar du for overfalls voldtekter i Oslo? Og han bare brbrb, vi har jo gjort sånn og sånn. Istedenfor å si jeg? ingen ting. Det er ikke noe politikk i det. Politimesteren i Oslo. Og det er uheldig for politikere som har den evnen at de når det er et apparat på plass for å håndtere noe så sier de: ja jeg skal altså begynne å ta ansvar for dette hvis det skulle vise seg at det er noe jeg har gjort feil. Men inntil det er bevist så lar vi det apparatet som er der for å gjøre det, gjøre det. Og jeg skulle ønske jeg hadde hatt en tier, eller jaja tusen kroner for hver gang jeg så journalistene ta oppstilling utenfor kontoret til statsråden, kontorene våres lå i enden av en korridor. Og du så liksom der hvordan menneskene dynget seg opp foran kontoret hennes, for å plage henne med et eller annet. Og da var det gjerne noe som hadde versert på morgenmøte hvor jeg sa: men statsråd det er ikke noe grunn til at du skal svare på dette! Ta å send pøblene ned til meg så skal jeg svare på dette. Hvorfor det er sånn og sånn. Og da sa hun at det kan jeg ikke gjøre, det kan jeg ikke gjøre. Ja hvorfor ikke det? Da får jeg bare høre det etterpå... og datatatata! Og det er jo riktig det, sånn sett er det riktig. Vårt største problem er at når det skjer kriser og katastrofer og den type ting, og man hele tiden skal gjøre statsråden, politikeren ansvarlig fordi det er spennende å gå på statsrådjakt så får du da den effekten at hvis statsråder, og politikere og toppsjefer på det nivået faller for fristelsen til å prøve å så si ta et ansvar de ikke har, eller forstå seg på noe de egentlig ikke har forutsetning for å ha innsikt i, så kommer de kanskje ned på beina. Om de tar den litt overlegne og sier at det vet jeg ikke, og det interesserer meg ikke heller. Så neste gang det er sånn statsråd bør i VG ikke sant, usynlig lite handlekraft, fikk terningkast 2. Så jeg syns det er et problem i forhold til krisehåndtering i hele vårt samfunn at punkt 1, vi ikke alltid har et trent apparat på plass for å håndtere det. Men i de situasjonene hvor vi faktisk har det og hvor det er god grunn til å la nettopp det apparatet håndtere det så endrer veldig ofte forventningen og ansvaret ender på et alt for høyt nivå. Og veldig ofte på politisk nivå. Og noe av utfordringen og håndtere et fly som faller ned på rådhusplassen, det kommer til å være at statsråder, og ordførere og politidirektører og folk på det nivået, de kommer til å føle seg presset til å involvere seg der de skulle ha lent seg tilbake og si at der får vi se.

Men ville du sagt at man burde ha samme type lederskap kontinuerlig. At man burde vise den samme type personligheten? Konsistens. I hverdag og i krise.

Ja, ja i den forstand at problemer skal håndteres, oppgaver skal løses på det nivå og av de personene som vil måtte løse samme type problemer, hvis det blir en krise. Gitt at vi da snakker om samme type problem men i en annen skala, og hvor det godt kan være at dette er så forjævlig, at noen som da er hakket over må si at: nei dette greier ikke Oslo brann og redningsetat alene. Sett inn Asker og Bærum i tillegg, den type ting. Det kan godt være, men igjen da begrenser det seg til det. Slik at du kan si en hovedforutsetning for å lykkes med krisehåndtering, det er bortsett fra at man må ha et apparat for å håndtere det, som må være trent, som må være der til daglig. Så må man ikke falle for fristelsen til å overta i situasjoner hvor det blir kritisk, da må de som er forutsatt til å gjøre jobben, der må de få lov til å gjøre jobben uten innblanding av folk over seg i kommandokjeden eller i systemet. Og som sagt det kan godt være ganske vanskelig. Gitt hvordan samfunnet.

Men har du noen tips du vil komme med til ledere i privat og offentlig virksomhet, som ikke jobber i de bransjene vi ser på. Hva de kan gjøre i hverdagen, for å være bedre i stand for å håndtere både da utfordringer, men også kriser av stor format?

Det er klart at det er en grense på hvor mye de kan gjøre rent praktisk, i forhold til å liksom forberede en egen organisasjon. Delvis fordi det krever ressurser, og delvis fordi de kan kreve kompetanse.

Men hvis man ser bort i fra dette med krisehåndtering, med analyser, trening og planverk. Hvordan man kan bygge en robust organisasjon?

Ja, det tror jeg er altså det har en intellektuell side som innebærer at man må ha tenkt på det, altså man må tenke gjennom hva er det som kan gå galt her? Da er vi tilbake til dette med worst case scenario tankegang,

Bevisstgjøring...

Bevisstgjøring, ja akkurat, det er i grunn det presise ordet her. Bevisstgjøring i forhold til hva som kan gå galt. Så er det selvfølgelig sånn i Norge at takket være strenge regler og arbeidstilsyn, og mattilsyn og helsetilsyn og brannforskrifter og sånn, så vil det jo være enkelte praktiske ting som er lovpålagt som derfor må ligge der. Noe vil jo ligge der rent praktisk også. Men bevisstgjøring tror jeg er rimelig viktig. Men så er det jo nettopp dette som vi var inne på, tilbake til brannvesenet i Regjeringskvartalet 22.juli. Altså å bygge en kultur i bedriften som så langt mulig innenfor en 9-16 virksomhet da, som tross alt ikke handler om liv å død, men det handler om å tjene penger, og for øvrig lykkes og få til. Og lage å få til dette at medarbeiderne identifiserer seg med bedriften, å bygge lagånd. For det er klart det du har å trekke på i en sånn situasjon, det vil jo altså være den enkeltes solidaritets følelse med virksomheten. Nå må vi stå sammen her og alt det der. Og det kan man jo gjøre med disse samme virkemidlene som forsvaret bruker forsovidt. I en litt annen målestokk, så er liksom elementer av det, det er mulig å få til. En som jeg bedømmer på avstand, som hvertfall har et bevisst forhold til det, det er Peter Stordalen i Choice Hotels ikke sant. Som åpner lommeboka og samler alle Choice ansatte en gang i året på et eller annen sånn kjempe happening.

Sosial relasjon i hverdagen?

Sosial relasjon ikke sant, og alltid helt konsekvent snakker ikke om Choice men VI i Choice, gjenfjør I work with the marines, and i am a marine! Så det er klart det er dyktige ledere, de finner liksom disse oppskriftene som er med på å bygge bedriften som sosial primærgruppe, og det er nok tror jeg både det viktigste du kan gjøre. Både for å bli robust i forhold til kriser.

Ja takk, det var mange fine reflekterte svar, som vi skal kose oss med å transkribere.

Tilleggs lydklipp om Sverre Diesens til i det Britiske forsvaret:

Og der er jo avdelingsfølelsen, den er en veldig sterk familie tradisjon knyttet til det regimentet du tilhører. Og regimentet er på sett og vis liksom, det er det som på en måte definerer deg når du er i det britiske militære, hvilke regiment tilhører du. Og da husker jeg det var sånn at jeg var kaptein og sånn men da kom det ut noen ferske løytnanter fra krigsskolen i England, og dette var deres første beordring ut. Også gikk det, det kunne gå en uke eller to, så kunne det dukket opp et brev i posthyllen deres i messa, med pen pike skrift ikke sant. Åpenbart fra kjæresten hjemme i England. Og da var det fast takst da at, den første da av de litt eldre kom å så det der, så tok de jo det brevet, åpnet det, leste det, og tok en gul markeringspenn og uthevet de liksom litt juicy passasjer om at jeg savner deg, og jeg er så glad i deg og sånn. Så var det Bang opp på oppslagstavlen i messa og til vanlig mål i Norge så ville jo dette være helt hårreisende ikke sant. Det er straffbart, det er brevåpning, det er liksom fengsel for sånn! Men der var altså budskapet at nå er du her, og her hos dine regimens brødre i denne messa, vi har ingen hemmeligheter for hverandre. Og det er ikke fordi vi liker å grafse i hverandres privatliv, men det er fordi vi er så tette, fordi vi skal kunne legge livet i

hverandres hender, fordi dette med trust. Vi skal stole sånn på hverandre, men nettopp fordi vi gjør det, så har vi ikke hemmeligheter for hverandre. Og nå er du like forpliktet ovenfor oss som du er som du er ovenfor miss ditt og datt i England. Også kom liksom dette som var rosinen I pølsen: If you cant take it, you shouldnt have joined! For sånn er det her, og vi kommer ikke til å forandre oss for at du skal føle deg til rette. Du må forandre deg, eller finne deg noe annet å gjøre. Og det er selvfølgelig det er samme logikk, men den er bare drevet noen hakk lenger enn hva den vil være hos oss. Også vil noen si at et eller annet går det en grense, da vil hvertfall ikke jeg være her. Men når det er sånne forskjeller så har det selvfølgelig noe med at den britiske hæren, og den norske hæren er to vidt forskjellige institusjoner i kraft av sin historie og hva de har vært med på, og hva som har formet dem, så jeg syns jo det var morsomt å høre på.

Vedlegg 33

Herbert Francke, Daglig leder NCM

Dato: 25/4

Tid: 15.45-16.44

Sted: Nordic Crisis Management, Bogstadveien 6, Oslo

Hvem: Herbert Francke, daglig leder og eier av Nordic Crisis Management

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Din stilling?

Jeg er daglig leder, og også eier av Nordic Crisis Management. Så det går ut på og lede en liten organisasjon. Vi er 7 ansatte, også har vi et ganske stort nettverk av kompetanse personer som vi trekker inn i de forskjellige oppdragene, og setter sammen team. Så vi kan fort stille en 15-16 personer i forbindelser med store øvelser. Ved siden av å lede så er også min oppgave mye markedsføring av det vi driver med. Produktutvikling, altså holder på modeller og konsepter og sånne ting. Også jobber jeg mye mot kunder fortsatt, så jeg har ganske liten PC, for jeg sier til meg selv at jeg skal ikke skrive så veldig mye, det er det andre som skal gjøre. Men det blir en del likevel. Også har jeg da i forbindelse med store øvelser, så er nesten alltid jeg øvingsleder, eller prosjektleder. Men jeg har et veldig godt team rundt meg, så de gjør veldig mye av håndverket kan du si da.

Men hva er din motivasjon for å jobber med akkurat det her?

Det er moro, hehe... Nei du kan si bakgrunnen min er jo det samme som veilederen deres med militær bakgrunn også på et tidspunkt så var jeg beredskapssjef i det som da var luftfartsverket som da er AVINOR nå. Så hadde jeg en gradvis overgang til det jeg driver med nå, og etter det har det vært konsulent virksomhet. Syns det er gøy, ikke vanskelig! Ikke vanskelig å stå opp om morgenen.

Men hvem er deres kunder?

Det er veldig mange forskjellige. Så vi driver innen for de tre segmentene som heter beredskap, sikkerhet og kriseledelse. Og vi gjør forskjellige oppgaver på de forskjellige. Sann som det vi har gjort i dag, hvor det da er ren kriseledelse hvor man er inni i en offentlig virksomhet, og hjelper de med å forberede seg på å håndtere situasjoner som de ikke kan utelukke at de kommer opp i. Den telefonen som jeg hadde, som går da på maritim sikring, det er jo ren sikkerhet i forbindelse med en industrihavn i Norge, så det er jo noe helt annet igjen. Så det er egentlig tilpasset kompetansen vår, hvor vi da er aktive i markedet for å dra inn oppdrag ut innenfor det. Og vi har veldig mye på maritim sikring, og det er litt tilfeldigheter i det. Men vi sitter på en autorisasjon fra kystverket, som igjen er hengt opp til i FN sjøorganisasjon IMO som gjør at vi er en av de som kan levere dette til rederier og havner. Men hvorfor jeg driver med dette? Det er et spørsmål jeg ikke tror jeg har fått før, men det er rett og slett fordi jeg trives med det, og har en bakgrunn for det.

Men du nevnte at dere var innpå både med rådgivning, kursvirksomhet og øvelser. Hvordan jobber dere med de ulike områdene?

Eh, det er ikke egentlig noe klart skille, vi leverer alle de tre tingene til alle typer kunder. Så den kunden jeg har vært hos i dag, der har vi gjort en risikoanalyse, og vi har kjørt kurs i dag, og vi skal levere øvelse og hjelpe dem med planverk. Og det er et sånt total prosjekt det går i. Og det er jo det vi helst vil ha. For da slipper vi å selge inn sånne småbolker men et svært prosjekt som vi kan jobbe med i kanskje et år, eller mer enn det kanskje. Så det er ikke noe sånn at vi har spesialisert oss på at til noen kunder skal vi bare gjøre det og andre det, men det går i hverandre. Aller helst gjør alt med alle.

Men dere skriver på deres hjemmeside at dere gjør på en måte kundene robuste sånn at krisen unngår. Kan du utdype litt mer om hva tanken bak det er?

Det går jo på sikkerhetsdelen. Det at vi hjelper dem med å få gode sikkerhetssystemer. Ofte er det hengt opp i myndighets krav, som gjør at de bygger opp robustheten i forhold til det, sånn at de skal bli såkalte harde mål. Sann som luftfart er egentlig et sårbart område, men nå er bygget inn så mye sikkerhet at det er blitt et hardt mål etter hvert. Slik at bandittene de ser seg etter andre mål, ikke luftfarts i så stor grad lenger. Så det er gjennom sikkerhet, og til en viss grad også gjennom beredskap.

Men har dere egne materialer til bruk for ledere på de områdene her?

Ja, altså materiale det går på egenutviklede modeller for kriseledelse. Så det har vi.

Hvordan form for modeller er det?

Det er grafiske modeller, hvor vi synliggjør organisering, metodikk i forbindelse med krisehåndtering. Forskjellig type rammeplaner, sjekklister osv. så det er modeller og verktøy kan du gjerne si.

Tilpasset den enkelte?

Ja men altså de modellene vi har er såpass generelle at de kan brukes nesten ovenfor alle. Men så er det sånn at etter du er ferdig med modell delen, så må du gå inn å skreddersy planer og opplæring også for den enkelte kunde. Men i utgangspunktet er modellene så fleksible at de kan brukes ovenfor veldig mange forskjellig type virksomheter.

Disse verktøyene, er det noe disse bedriftene bruker i det daglige i etterkant?

Det er altså et godt spørsmål, fordi vi får ofte og det fikk jeg også i dag, at det som vi beskriver som prinsipper for god kriseledelse det er ting som de egentlig i større grad burde bruke i sin dagelige ledelse. For det er logisk bygget opp, og det går på å være nøye med tidsbruk, nøye på ressursbruk generelt, jobbe strukturert osv. Det er egentlig mye

selvfølgeligheter, som er ekstra viktig når man kommer i en unormal situasjon, men hvorfor ikke bruke det også i en normal situasjon.

Det går på dette med bevisstgjøring kanskje?

Det også, ja

Men dere har jo kompetanse fra flere ulike bransjer. Hvertfall slik jeg forsto det så er det både forsvar, brannvesen og politi. Hvordan bruker dere kompetanse dere besitter samlet i jobben dere har i dag?

Altså i tillegg til det du sier, så har vi også shippingkompetanse osv bortover så, og luftfart også. Egentlig så pleier jeg å si at vi er generalister! Og det er det ikke mange som skjønner for de mener vi jobber veldig smalt innenfor en nisje. Men det går på at når vi går inn å hjelper en kunde, så kan vi veldig sjeldent det kunden driver med. Men vi kan beredskap og sikkerhet og kriseledelse. Og det er disse som da begynner hos meg, de bruker vi tid på å lærer de opp, ut ifra den basisen de har når de kommer, så lærer vi de opp til å forstå og formidle disse modellene. Og det ene er jo sånn øvelse, men vi er også involvert i noen reelle caser. Sånn at vi får også testet ut stadig vekk disse modellene, og ser at de fungerer.

Trener på det?

Trener på det og vi ser at det fungerer i virkeligheten.

Men vi har jo snakket veldig mye med våre informanter når det gjelder dette med ledelsesfilosofi. For vi intervjuet da kandidater innenfor forsvar, brann og politi...

Hva er da en informant?

Intervjukandidat sånn som deg. Det er teoretisk sett fagbegrepet informant, men det er intervjukandidat rett og slett.

Jeg i min fortid så jobbet jeg i etterretningstjenesten og da var informant noe helt annet!

Intervjuobjekt kaller vi det. Men med ledelsesfilosofi så mener alle de at du som leder skal være bevisst på valg av lederskap, men også hvordan du jobber med det i det daglige, og i en krise. Hva tenker du om det?

Jo, altså det er et begrep som heter situasjonsbetinget lederskap ikke sant, og det er viktig. Og når vi hjelper organisasjoner med å sette sammen en beredskap eller en kriseledelse så sier vi at ja det er viktig det ståstedet du har i organisasjonen. Det er viktig at du har den rette kompetansen, men i tillegg så må du ha den rette personligheten. Og den kan være anderledens i en krisesituasjon enn det du skal ha i en normal situasjonen. Ofte så stemmer det, at han som er god til å lede i fred han er også det i krig. Men det er ikke noe automatikk i det. Og i tillegg så må også den som skal ha en rolle i en beredskapsorganisasjon må også være villig til å prioritere det. Så selv om du kanskje har en som er den beste til å gjøre jobben, hvis han ikke prioriterer det godt nok, være med på kurs og øvelser og tar beredskaps belastning, så må heller nummer 2 ta den rollen der. Men ofte så er det at er de best på det ene så er de best på det andre.

Ja for det var det de mente at omgivelser endrer seg, og hvilke krav de stiller og det uventede som skjer. Men at lederadferden ikke skal være så, at det skal ikke være en annen person du møter i en krise enn den du forholder deg til i en hverdag.

Nei men jeg tror nok man må være generelt mer bestemt i en krisesituasjon. Da er det jo mer det at man søker den trygge lederen. Det krever litt mer fasthet og kanskje litt mer disiplin enn det som kan være hensiktsmessig i en normal situasjon.

Er det noen prinsipper for lederskap dere mener ledere bør benytte for best å være i stand til å håndtere kriser?

Nei jeg tror nok at sånn i forhold til prinsippene for ledelse de gjelder også i kriser. Jeg tror ikke det er noe avvikende, men man kan vektlegge på en litt annen måte. Men det er ikke noen andre prinsipper, det er det ikke.

Men de andre informantene har påpekt dette med viktigheten av å bygge en kultur internt, dette med å skape en tilhørighet og en identitet. At det er med å styrke det samholdet man har, som gjør at man er bedre i stand til å håndtere en krise da. Er det også noe dere ser verdien av?

Absolutt, absolutt. Jeg pleier å si på den måten at det å gjennomføre kriseøvelser, selv om man da trener på noe man aldri håper skal skje, så syns de fleste at det er litt morsomt å trene. Og det bygger organisasjonen, og det er også noe man kan dra over til det daglige at noen ser det nesten som et sånt event å kjøre en sånn øvelse. Så selv om man da snakker om terror, sabotasje, og brann og elendighet så kan det være noe som bygger, et slags teambuilding. *Ja for jeg går ut fra at det er ganske reelle de situasjoner dere iscenesetter når dere er i gang?*

Ja altså vi jobber strukturer på den måten at når vi lager en øvelse så er den alltid basert på en eller annen form for risikovurdering hvor vi da har identifisert aktuelle scenarioer som de kan komme ut for. Og det kan være ulike, det kan være terror, det kan være mere sånne omdømme relaterte type ting, eller det kan være en kombinasjon.

Vil du si at graden av tilhørighet og identitet i forhold til de ansatte i en organisasjon vil påvirke krisehåndteringen positivt eller negativt? Om den er god eller dårlig?

Ja altså da er du inne på lojalitet, ja. Det tror jeg nok. At lojalitet er et viktig element for å stille opp hvis ting begynner å gå fort, eller ting havner på skjeva. Det tror jeg nok. For det er jo også mer en psykologisk reaksjon, det er jo å stikke av, ikke sant. Og hvis du ikke føler noe særlig for arbeidsplassen din så kan det være en vei ut av det, bokstavlig talt. Istedenfor å kjempe imot.

Og det er jo det vi ser forsvaret og andre høyrisikobrancher jobber med, identitet i forhold til organisasjonen. Da stikker man ikke, da løper man heller mot faren enn omvendt.

Ja men jeg tror ikke man skal i forhold til det vi driver med, rent sivilt i forhold til næringsliv osv så skal man ikke overdrive det aspektet altså. Jeg tror nok i de aller fleste tilfeller så stiller man lojalt opp når noe skjer. Det tror jeg nok.

Det er jo det vi på en måte har inntrykk av og, for det er jo tre ekstreme bransjer i forhold til næringslivet da, som vi mener vi kan overføre noe til. Men det er mer den tankegangen bak, tilhørigheten og eierskap, å føle at man er del av noe større i en bedrift, som gjør at alt ikke smuldrer opp når det skjer en katastrofe.

Jada, også kan du si at det vi driver med det er jo... Vi trener ikke nødetatene, og det er jo de som skal slukke brann og redde liv og dette her, sånn at de har ikke den eksponeringen i forhold til risiko, så det blir nok anderledens når du snakker med politi og forsvar og brannvesen.

Dere sier jo at lederen ikke dømmes for krisen, men hvordan de håndterer den, og at ansvaret hviler på deres skuldre. Det sier seg jo selv at beslutninger er en veldig sentral del i krisehåndtering. Hvordan legger dere vekt på det å trene opp lederens evne eller bevisstgjøring i forhold til å ta rett beslutning når tiden er kort.

Det er det vi driver med på forskjellige måter hver eneste dag, som går på da å tilføre rett kompetanse og verktøy og plukke den riktige personen. Så det å gi en leder de rette forutsetningene for å håndtere en unormal situasjon, det er helt avgjørende. Du kan ha en

person som er aldri så flink i den daglige jobben han gjør, men hvis han ikke bygges opp i forhold til å lede i kriser, så vil resultatet bli dårlig. Så det er helt avgjørende.

Men tror du det er viktig at ledere inkluderer de ansatte rundt seg, når de skal ta beslutninger?

Det er nok enda viktigere i en krisesituasjon enn ellers, fordi at belastningen er så ekstrem. Så du er helt avhengig av å fordele den belastningen ut på et team, istedenfor å ta beslutningen på skuldrene alene. Og det på en måte så slik du kan skille den gode fra den dårlige. For det at den dårlige han mangler ofte den evnen til å deligere, eller han stoler ikke på, så han tar all belastning på egne skuldre, brenner alt kruttet med en gang, og leverer dårlige løsninger. Og det er ikke noe forskjell i en normalsituasjon forhold til en krise. Så det er veldig viktig, involvering.

Men dette med å være forberedt på å håndtere kriser. Det går jo mye på dette med planverk og analyser, og trening. Men det er den praktiske biten, og den er jo også med på å gjøre deg mentalt forberedt. Men fokuserer dere på det på en egen måte?

Ikke isolert sett, vi gjør ikke det. Men det som vi gjorde i dag så har vi med oss en psykolog i treningen som skal ivareta de psykososiale aspektene i treningen. Sånn at man, men ikke isolert sett, det må være en del av en helhet.

Hvordan trening hadde dere i dag?

I dag var det altså utgangspunktet så var det et kurs som gikk fra 9-15 som startet med at vi har gjort en risikovurdering, så vi ga en tilbakemelding på hva vi har identifisert som potensiell risiko for den virksomheten som er ganske stor. Kontorer i 35 land, og over hele Norge, og forvalter et sted mellom 5-10 milliarder så det er en stor virksomhet. Men så kjørte vi briefinger som gikk på kommunikasjon, strategisk operativ kriseledelse, psykososiale forhold, så hadde vi en ekstern foredragsholder, så kjørte vi ulike scenario trening etterpå, en slags Table Topp, hvor vi da presenterte et par av de scenarioene som vi hadde identifisert gjennom risikoanalysen også kjørte vi det egentlig på hva gjør du? Hva er egentlig ditt ansvar? hva gjør du hvis det inntreffer og det inntreffer og det inntreffer?

Er det noe av det du har å vise oss?

Jeg kan jo...

Vi har jo tid til det nå! Er det type trening på beslutningstaking?

Ja, vurdering og beslutning er jo en veldig viktig del av det.

Herbert Francke viser oss på storskjerm power point presentasjon med øvelser og modeller som ble fremlagt for kunden tidligere samme dag.

Dere må ikke referere navnet på selskapet. Det ser dere på skjermen nå, men ikke ta med det. *Den er god!*

Her ser dere programmet, som det er ganske mange poster der som dere ser. Mål og hensikt er, selve dokumentet som vi da har skrevet. Også hvor vi da intervjuet 8 personer, også har vi da noen generelle observasjoner som er veldig positive her. Omdømme som dere ser, viktigst i forhold til disse. Også har vi trukket noen konklusjoner ut fra risikodokumentet som var viktig i forhold til denne forsamlingen, vi hadde en ca 15 stykker... Jeg går fort gjennom dette her. Så kommer vi til modellen rett etterpå. Så dette er grunnlaget, hvor vi sier at for å drive god kriseledelse så må man ha styrke i disse 4 eggene: operativ koordinering, mediekommunikasjon, psykososiale forhold, altså alt som går på dette her med å ta vare på mennesker, men så alt dette her må springe ut fra en strategisk overbygning.

Så har vi en fempunktmodell som går på hvordan man bygger robusthet, som ligger i overskriften. Aller først må man ha klare ansvarsforhold både internt i virksomheten, men også vite hvem man forholder seg til eksternt. Så må du ha en risikooppfatning, hva er det som, hva kan det tenke seg at vi må håndtere? Og først når du da har en risikooppfatning så har du grunnlaget for hva kriseplanen skal inneholde. Har du en kriseplan, så har du altså et grunnlag for å plukke de riktige personene som skal fylle rollene i planen. Og til slutt må du sørge for å gi disse kompetanse. Og da har du et veldig viktig element i dette, og det er det som står her nede, det er øvelser.

Så har vi en måte å synliggjøre forskjellene på sikkerhet, beredskap og kriseledelse. Hvor vi har en risikoakse her borte, også har vi en linje med faregrensen her sånn, også har vi en pil som bever seg, og som ender i et pang. Så vi sier at risikoen den vil alltid være til stede, og vil endre seg. Målet er å holde den under farestreken, men hvis man tror eller ser at man ikke klarer det så er det viktig at man iverksetter beredskapstiltak, for egentlig å kompensere for den økte trusselen. Men det kan likevel hende at det går gærent, og da er vi over i kriseledelse, og sånn billedlig fortalt så kan det hende at selv om vi kjører med kjetting så kan det hende at vi kjører i grøften! Jeg gjør det veldig fort nå, men jeg ser dere henger med...

Her har dere en sånn faseinndeling hvor vi ønsker å synliggjøre de forskjellige fasene som en virksomhet kan måtte gå igjennom i forhold til risiko. Og dette er det mest bekvemme ved at man er i en normalsituasjon, man er på grønt. Også har man krisesituasjonen rødt her sånn. Men så har man en veldig viktig fase i mellom normal drift og krise som vi kaller issue management, eller hendelses håndtering. Og det er typisk omdømme relaterte ting, når man blir utfordret på noe som går fra media eller omgivelsene hvor det egentlig ikke har skjedd noe spesielt. Etter at krisen, etter skal vi si at de skadde er på sykehus og brannen er slukket, så er det veldig mange som tror de kan avslutte her, men da er man langt nede eller høyt oppe, så det er viktig at man har en sånn bevisstgjøring at det faktisk det er en del av krisehåndtering, det er normaliseringsfasen. Og det siste er det at uansett hvor omfattende krisen er, så er det viktig at man har en bevissthet i forhold til å isolere krisen, og at man forsøker å holde den delen av virksomheten i gang så godt som mulig likevel. Så det jeg pleier å si, hvis vi sitter her som en ledelse, det er det at vi deler bordet i to og sier at du og jeg vi driver kriseledelse, også driver resten dere tar dere av business as usual. Og det skal man alltid prøve å få til. Det er nesten ikke situasjoner hvor man ser det nødvendig at hele organisasjonen skal bare drive kriseledelse. Jeg tror ikke jeg har vært borti det.

Men vil du si det er viktig at det er noen som jobber med kriseledelse i det daglige? Med tanke på forberedelser?

Nei, det kommer helt an på risiko, altså sannsynligheten for at noe inntreffer. For de fleste virksomheter så er det jo ikke slik. Så derfor så gjelder det å ha en øvingsplan, som går på at man holder ferdigheter, holder beredskapen og planverket ved like, men ikke noe for de fleste så er det ikke nødvendig å gjøre noe hver dag. Det er det ikke.

Den har dere selv stilt spørsmål om, her har vi det som vi populært kaller nøkkelhullet, og i dette så ønsker vi å synliggjøre behovet for å kommunisere med alle som er viktig å ha en dialog med. Da plasserer vi virksomheten i midten, også sier vi at det er fire retninger, det er noen brukere der ute, så er det samfunnet, altså kunder markedet i denne sammenheng. Men så har man styret, aksjonærer, eiere her nede, også har man egen organisasjon her nede. Og avhengig av krisens natur, og også normalsituasjonen så kan man sette opp liste utenfor hver av disse kakestykkene over hvem det er viktig å kommunisere med. Og vi anbefaler at når

man kommer, er i beredskap eller i en krisesituasjon, at man rett og slett å tegne opp dette arket på veggen, og fyller det ut, og oppdaterer det etter hvert som ting utvikler seg. For det bilde er dynamisk, det vil være forskjellig som du vil ha behov for å kommunisere og avhengig av hvor du er hen.

Men det her handler jo også litt om, det er jo bedriftens viktigste forbindelser ville jo være de...

Ja det, det kan du godt si. Her er i grunn alle, det er helheten.

Som de må jobbe med i det daglige?

Det også, dette her heter jo kommunikasjonsbehov, men vi bruker det for beredskap og kriseledelse, men det gjelder også i normal drift, absolutt. Ja så sier vi litt om hvordan krisen utvikler seg. Ja nå har du jo en situasjon nede i Fredrikstad, som ikke jeg personlig, men noen av de jeg jobber med, sitter faktisk å jobber med for tiden, og det er jo noen av disse tingene er veldig relevante i forhold til det. Så kjenner dere sikkert til den første, andre og tredje linje, ja så da behøver jeg ikke... Som dere ser er politiet her er veldig tydelig her ikke sant, her har du innsatslederen her nede, også har du staben her sånn og politimesteren her oppe. Oljeselskapet er egentlig de som har laget det tredelte linjedelingen. Når en situasjon oppstår så må man ha et statusmøte, hvor man da samler organisasjonen, eller den delen av organisasjonen som er tilgjengelig, også må man stille disse enkle spørsmålene. Men det er viktig og enkelt og tydelig sånn at alle henger med. Hva har skjedd? Hva må gjøres? Hva trenger vi? Hvordan og hvem? Også fatter man noen beslutninger om hva man vil gjøre i det neste tidsintervallet som kanskje ikke er mer enn 30 min, og det er det man setter i fokus, og det kan ikke være så mange, som vi sier 3-5 punkter er det man tåler å jobbe med i en sånn kriseledelse. Snakker jeg for fort?

Nei det går bra...

Hvis man da har et sånt statusmøte, og setter 3-4-5 ting i fokus så vil det bety forskjellige ting for de som inngår i kriseledelsen. Og det de skal gjøre på bakgrunn av de fokuspunktene, det er deres aksjoner. Så splitter man opp, bryter opp møte. Vi går ut også gjør vi de tingene. Også kommer vi tilbake etter for eksempel en halvtime. Da har det skjedd en utvikling i situasjonene, også begynner man på nytt. Også går dette i en sirkel. Denne metodikken, hvis man klarer å få den inn i en sånn beredskap eller kriseledelse så er ikke scenario så viktig. For da blir de alt etende, da kan de egentlig tygge seg gjennom hva som helst, for når de skjønner bruken av denne her.

Vi kan kalle det en type mønstergjenkjenning?

Ja det kan du godt kalle det. Her er dette type krisestøtteverktøy som vi bruker som er rett og slett et dataverktøy... Tiltakskort bruker vi mye. Organisering av et sånt statusmøte bør alltid være etter en fast agenda, da sparer man tid, og sikrer egentlig innhold. Loggføring også har vi noen sånne prinsipper hva er viktig i kriseledelse, noen punkter her.

Og som du ser det som vi har vært igjennom nå, det viser at dette her er anvendelig, veldig bredt! Det er ikke sånn at det er en statelig bedrift som forvalter penger, eller er de som driver å på sjøen, eller i luften eller produserer matvarer eller hva det nå enn er for noe. Men alle bruker disse prinsippene egentlig.

Eller alle bedrifter burde vel egentlig innføre disse prinsippene?

Ja, eller du kan si. Så har vi spesielt kommunikasjonssiden. Her snakker vi om en del scenarioer. Så den der den forrige den er egentlig så var den animert, så 12 og 14 var ikke der! Og da ser det ut som det står A-B- C, men når dere setter tallet 12 og 14 over så blir det 12 - 13- 14 så det har noe med hvordan man vurderer en situasjon. Dette er litt vanskelig å gå veldig kjapt inn i dette...

Ja men du kan jo ta, du snakket jo om dette med øvelser...

Ja, det kan jeg jo gjøre. Dere skjønner hva jeg snakker om, reelle og aktuelle saker det her.

Her er den scenario treningen som vi gikk gjennom. Som vi gjerne kunne kalt en Table Topp. Viktig for oss å alltid si vi bruker ikke energi på å diskutere hva som er riktig eller galt, men det vi har laget, men vi er ute etter prinsippene. Den her laget vi et scenario som gikk på at man egentlig hadde bevilget penger til et prosjekt som viser seg at var pil råttent. Det er disse to gutta her som har forsynt seg grovt av kassa, og satt pengene innpå en Iload Man eller hva det var for noe. Så håndteringen her går jo på at det, først blir dette et sånt tiljublet prosjekt som alle applauderer og syns er kjempefint. Men så viser det seg at man får ikke levert, også er X, de har puttet fem millioner inn i dette, pluss en del honorarer osv, så stopper dette opp, også får man da overskrifter i avisen. Så legger vi inn noen øvingsmomenter for å drille ledelsen i hvordan er situasjonen. Hva bør dere gjøre? Er dette en krise? Dere burde definere hvor vi er i forhold til disse modellene våre. Og hva gjør du? Altså du har en konkret rolle, hva gjør du i denne situasjonen? Vi går veldig sånn direkte på, også flytter vi oss frem. Så blir det et bombeanslag borti her, altså ved et av deres kontorer borte i Kiev, så kommer en bombetrussel mot Kirkenes mekaniske verksted. Vi gjør alltid litt sånn fancy med bilde fra nettaviser og sånn, litt effekt.

Men det havner ofte i media, de må stå ovenfor media!

Ja, og vi har med oss kommunikasjonsdirektøren og kommunikasjonssted er alltid med ellers så blir det en amputert øvelse. Og igjen så stiller vi spørsmålet, hva er nytt i situasjonen nå? Hvilke rolle har dere nå? Hvilke tiltak må dere iverksette? Også gir vi de noen stikkord, nøkkelhullet, det var det vi gikk igjennom. Hvordan bruker de det, og hvem er de forskjellige som dere skal snakke med? Og hva er worst case i denne situasjonen? Og i hvilke grad vil dere da handle proaktivt? Så rykker dette stadig nærmere. Altså hittil har det vært øst Europa og Kirkenes, men nå få de en trussel direkte mot kontoret deres i Oslo. Og trener litt sånn grensesnitt i forhold til politiet. Også nye momenter, og dette går veldig sånn på hvordan håndtere en bombetrussel hvis man skal få det i Akersgaten. Og da er vi ikke så ute etter de konkrete svarene, men det er tankesettet, og det er teamarbeid, det er ledelse, det er vurdering, besluttsomhet, og en masse forskjellige elementer som vi tester ut. Ansatte som da er ubekvemme, HR siden som vi spiller inn. Kommunikasjon ligger hele veien her i forhold til det du kom med. Så sprer dette altså seg ut etter at man er ferdig med denne akutte fasen, hvor bombetruslene var heldigvis tomme. Da er det Økokrim, Riksrevisjon som begynner å gå etter i sømmene, ofte basert på mediepresset. Og nye avisforsider hvor disse to luringene dukker opp igjen, X har ikke kontroll på pengene sine, som sendes til skatteparadis! Så går vi litt videre ut, nye momenter, rollefordelingen strategisk operativt, hvem gjør hva. Hva er worst case for X nå? Og hvordan vil dere prioritere oppgaver? Og hvordan vil dere organisere arbeidet sentralt og regionalt? Og så den type spørsmål. Den siste delen gjorde vi på halvannen time, og det er veldig mange momenter så det blir bare en smakebit. Så det er da grunnlaget for en mye mer omfattende øvingsvirksomhet som vi skal gjennom.

Men du sier at tanken bak det der er ikke hovedsakelig hva, men tankesettet.

Du kan si altså prosedyreøvelse,

Men hva er din oppfattning av hvordan bedrifter klarer å ta tak i den prosedyreøvelsen med bevisstgjøringen rundt det?

De må ha forutsetningene for å gjøre det, og her er det, pedagogikken i dette, det er vi har gjort et arbeid i forkant, vi har gitt de disse briefene med det vi mener er prinsippene for god kriseledelse, også bruker vi den siste halvannen time til å trene litte gran på det så det skal bli litt mer forpliktende, at de skal huske det bedre. Men dette er bare et steg i en lang vei altså. Men de gjorde det bra de.

Men over til litt annen del, med fokus på hverdagen her. Da har vi hørt litt om hvordan du jobber med deres kunder og sånn, så nå er vi egentlig litt ute etter dine tanker om det vi har spurt de andre kandidatene våre om også. Vi har jo her lagt vekt på ledelse i hverdagen, og hvordan man jobber ut fra da blant annet Rudolph Giuliani som var borgermester i New York under terrorangrepet 11.september. Han har da skrevet en bok om ledelsesprinsipper som er overførbare fra fredstid til krise, så da tester vi rett og slett noen av de i praksis på disse intervjuobjektene våre. Så det er noen ting vi lurer på hva du synes passer inn, i forhold til det du jobber med. Og det er for eksempelvis dette med viktigheten av å ha jevnlig med møter, og rom for på en måte å ta opp ting i en bedrift da, i det daglige uten å tenke krisehåndtering. Informasjon og kommunikasjonsutveksling.

Altså vi reiser ekstremt mye. Så jeg er normalt sett borte tirsdag, onsdag, torsdag. Men vi har en sånn struktur som sier at mandag skal være reisefri, det har vi som en koordineringsdag. Da går vi gjennom alle prosjektene våre, de forskjellige rapporterer. Også har vi en ansatt som sitter i Stavanger, så enten så kommer han hit, eller så har vi han på telefon. Da tar vi også opp andre ting. Så vi er så små, så det er en ganske god dialog base. Så en gang i uken skal vi gjøre det. Så forsøker vi også å ha fredagen reisefri, og den er litt mer åpen, og da hender det at vi går ut å tar en lunsj eller et eller annet sånt noe for å ha en viss bevissthet rundt det at vi ikke bare må sitte å ni jobbe sammen. På en annen side det at vi reiser så mye sammen, det gjør at vi har mange timer i bil sammen, mange timer på fly sammen, vi har mange hotellnetter sammen, så er vi veldig tett på. Vi er det. Også er jeg 56 år gammel og jeg har sagt at jeg ansetter ingen som er over 30, sånn at jeg er veldig bevisst på at jeg skal ha unge karer, og eller damer som har ganske frisk kompetanse, og som jeg da kan forme inn i disse forskjellige modellene. De er fleksible, og de produsere veldig godt. Så jeg har mine gamle forsvarskolleagaene mine som har ringt meg opp igjennom årene, å lurer på om jeg har jobb til de. Men det er jeg ikke interessert i. hehe

Men for andre bedrifter, de som dere kurser for eksempel, tror du det er viktig at man legger vekt på dette med at man har fast møtepunkt, eller gjennom en uke å legger vekt på dette med forberedelser?

Ja, ja absolutt, jeg tror den der forutsigbarheten i forhold til produksjon, altså du må ha styring, du må ha koordinering, også må du ha møteplasser. Jeg kunne reist 7 dager i uken og ha gode grunner for det i forhold til oppdragene våre., men da hadde jeg gjort en dårlig jobb.

Mange ledere, alle ledere har et stort ansvar på sine skuldre, med mange ansatte under seg og områder som står og går på de holdt jeg på å si. Og Giuliani sier jo det, eller han brukte et uttrykk som heter Im responsible, at jeg er ansvarlig som leder, både fordi han på en måte selv ville stille krav til seg, men også for å sette en standard for hva han forventet av sine ansatte. Hva tenker du om den tankegangen der?

Jo altså det er jo, jeg husker når jeg gikk på befal skolen i sin tid, så sto det over døren: Lederskap her og nå, følg meg. Og det er jo noe i det. Og jeg er opptatt av at jeg setter ikke mine folk til å gjøre noe jeg ikke kan selv, og jeg gjør tingen veldig ofte sammen med de. Og skal vi ut i noe nytt så vil gjerne jeg ha gjort det før jeg setter de til å gjøre det. Det er ikke alltid jeg får det til, men det er målet mitt hvertfall.

Ja, for Tor Langelie sa på tv i går, han var jo den første som var inne i regjeringskvartalet, at han har som prinsipp at han ikke sender noen av sine inn i et sted han ikke ville gått selv. Hvordan påvirkning tror du en sånn tankegang på de ansatte ovenfor en leder?

Den er jeg veldig enig i vil jeg si, for det er det man veldig ofte vil. Karrieren går i faser så jeg er ikke like god soldat i dag som jeg var for 30 år siden. Så det kan godt tenke seg at noen av de gutta som sitter borte i gangen har bedre forutsetninger for å gjøre en del jobber enn det jeg gjør. Men prinsippet er at det er en god edel tanke, men når det kommer et stykke oppe i et

hierarki så er det ikke sikkert at man fullt ut klarer å leve det igjennom altså. Og heller ikke sikkert at det er riktig.

Man han vi intervjuet før i dag Johan Fredriksen, han sa det at jobben min går ut på å styre mange andre, men også å gjøre de gode.

Jaja, og det der å det sier jeg til mine: min jobb er å gjøre dere gode. Og den beste jobben jeg kan ha om noen år, er jo egentlig å se at alt går innmari bra.

Lede andre til å lede seg selv?

Ja.

Dette med tillit har jo vært et sentralt element i alle intervjuene våre, hvor alle trekker opp at det må gjennomsyre hele organisasjonen, for at man skal være i stand både å operere i fredstid, men også tre inn i det uventede. Hvordan jobber dere med det å legge fokus på tillit i en organisasjon, ikke bare i deres egen men når dere kurser?

Altså for å ta egen organisasjon så ligger det i hele virksomhetens natur at alle jobber så selvstendig. Så det er veldig kort fartstid hos meg til de får selvstendige kundeoppdrag. Og det er kunden er vår kapital, sånn at når jeg sender han ene karen som da har vært her i 14 dager til kunden, alene, så gir jeg han i overkant tillit ville mange si. For det kan gå ordentlig gærent. Men jeg stoler på meg selv, jeg stoler på han sånn at den samtalen som jeg har med han jeg snakket med nå så ønsker jeg egentlig å være romslig på den måten at jeg lar han forsøke seg. Jeg tror det går bra men jeg sikrer meg litt med kunden, og er ærlig på at nå får du en som er relativt fersk i gamet, og går det som jeg sa til han, aldeles gærent så skal jeg komme. Men jeg slipper de utpå veldig raskt altså, det gjør jeg og har nesten bare gode erfaringer med det.

Får tillitt ved å gi ansvar. Det setter jo også noen krav til de ansatte når de har en sjef som tørr å ta sjanse.

Ja og du kan si det er motiverende det at de får ansvar. Da er det mye morsommere jobbe med ting, enn om jeg skal drive å henge over nakken og fortelle hvor de skal sette komma og punktum. Også har jeg så mye å gjøre selv også, så jeg har ikke mulighet til det. Så da måtte jeg redusert ambisjonsnivået på virksomheten hvis jeg skulle hatt den detaljstyringa og vært med på alt. Men det var like før en av disse gutta ble sendt til å intervju av dere i dag, eller bli intervjuet fordi jeg ikke var sikker på om jeg rakk frem. Men jeg gjør det veldig gjerne *Det setter vi pris på. Men dette med vi var så vidt i nærheten av det i sted med ledere som tar ansvar for sine ansatte også. At man som man gjerne ser i media, at så fort en ansatt gjør en feil, så skal man henge ut den offentlig. Men det vi merker på disse bransjene vi har intervjuet nå, med politiet, forsvaret og brann er at lederen tar støytten for de ansatte som er under, også tar man oppvasken en til en, avhengig av selvfølgelig omfanget på eventuelle feilen. Men hva tenker du om å ha en tankegang som er at jeg er faktisk villig til å ta støytten for mine ansatte? Nå tenker jeg ikke på deg og din bedrift men en sånn tankegang ute, i litt mer utsatte.*

Ja altså hvis jeg skal legge kriseperspektivet på det så er vi veldig opptatt av at en stor aktør som har innleidet, eller som er underentreprenørene så må den store aktøren ta det hele og fulle ansvaret. De som må flagge å ta ansvar og stå frem. Altså når Statoil hadde Norrenulykken, det er langt tilbake så det husker nok ikke dere. Men dere kanskje hørt om det. Det var en helikopter ulykke hvor det var et helikopter som styrtet på vei ut til Norreplattformen og på omkom selvfølgelig. Statoil hadde ingen ansatte, men alt som fremsto i media, så var dette Statoils ansvar. Så man kunne ikke, uten at man gikk veldig nøye inn i det egentlig forstå at det ikke var Statoils ansatte som ble rammet. Og det er et veldig viktig prinsipp. Som leder når jeg sender folk rundt i øst og vest så er jo jeg ansvarlig ovenfor kunden uansett. Og det er mitt ansvar. Og vi har også vi har et oppdrag i Somalia, hvor vi har holdt på siden 2005, det som gå på piratbekjempelse og litt sånn forskjellig. Og det er jo sånn

at hittil har jeg vært med hver gang, så jeg har vært der nesten en 20 ganger. Men det er et sånt oppdrag med hvor man skal være veldig nøye med hva man gjør, så at man ikke utsetter noen for risiko. Og samtidig tar ansvar rett og slett.

Men dette med viljestyrke får jo mye oppmerksomhet i jobbsammenheng når det gjelder å tørre å ta ansvar, tørre å sette seg selv inn i ukomfortable situasjoner.

Er det det?

Rett og slett nå nylig i Ukesavisen ledelse så har det vært veldig mye om det i det siste. Hvor både folk forsker på det, innenfor dette med forsvaret men også generelt blant ledere. Det er spesielt viktig for de å ha evnen til å faktisk tørre å ta en upopulær avgjørelse, gå inn i en ukomfortabel situasjon.

Ja, da skjønner jeg det.

Hvilke tanker gjør du deg om det, denne evnen til å faktisk bruke viljestyrken sin?

Nei det er en forutsetning for ledelse det, altså tydelighet. Og det koster det. Det koster det å se ansatte i øynene å ta upopulære avgjørelser, når det trengs. Hvis man ikke tørr, eller ikke er i stand til det så må man finne på noe annet.

Tror du det er viktig å trene på det? Trene på viljestyrke altså? På å styrke den.

Jeg vet ikke hvordan man skal trene på dette med viljestyrke, for enten så har du den eller så har du den ikke. Men du kan trene deg opp til og gi forutsetninger for å ta beslutninger. For det går jo på kompetanse, og at du er trygg i jobben og sånne ting. Men akkurat det begrepet med viljestyrke, det var derfor jeg utfordret deg litt på akkurat det om det er slik. For det tror jeg man har, det har man altså. Er man glad i å løpe og gå på ski så har det noe punch med det. Men hvis ikke du har viljestyrke så blir du aldri leder tror jeg.

Men det har kanskje noe med bevisstgjøringen av det, at man vet hvor langt man har evne til å faktisk presse seg selv.

Kan være, kan være...

Og kanskje motivasjon

Ja

Hvis man er motivert så er man kanskje villig til å gå litt ekstra.

Ja ja det er klart det.

Men du snakket innledningsvis om dette med at alle ledelsesprinsipper er overførbare fra fredstid til krise. Tror du det er viktig at det er på en måte å ha et fast lederskap, altså at det er en rød tråd i det. Uavhengig av hva.

Eh, ja det tror jeg. Det tror jeg. Og jeg tror som jeg også sa innledningsvis at i de aller fleste tilfeller så er det den organisasjonen som driver dag til dag virksomhet, det er også den som har de beste forutsetningene til å drive i en unormal situasjon. Men med de tilføyelsene jeg hadde i sted om at det er noen som fungerer bedre i krig enn i fred. Så det kan hende det er noe som går ut over dette med kompetanse og det å kunne jobbe når du har tid og unngår det stresset som du får i en krisesituasjon. Men i utgangspunktet minst mulig forandringer fra den vanlige organisasjonen.

Men har du noen tips til ledere, her og nå uten at vi må gå på kurs for hvordan de bedre bør jobbe i hverdagen for å styrke sin organisasjon, så man er i stand til å håndtere en krise når det skjer?

Nei altså du må være forberedt, og det går jo på at man har en eller annen form for planverk, også må du trene på det. Trene er veldig viktig. Også må du ha en organisasjon rundt deg som i en normal situasjon. Så organisering, planverk og kompetanse, det er i grunn tre stikkord.

Vi er på en måte ute etter er det rundt organisasjonen på en måte det i tillegg. At vi antar eller forventer at man har et planverk og analyser og har alt på plass så har man alle

forutsetninger for å klare det. Men om du har en leder som ikke tar ansvar, en organisasjon hvor lojaliteten ikke er der, og man fokuserer ikke nok på dette med lederskap i hverdagen som gjør at ting likevel smuldrer opp når det skjer. Så vi ser på en måte etter det grunnlaget som forutsetter at man kan jobbe med planverk.

Ja altså dette her er litt avhengig av hvor stor organisasjonen din er. For da jeg jobbet i luftfartsverket i sin tid så var luftdirektøren av den gamle skolen og han husker jeg sa at når jeg skulle ned å få godkjent noen kriseplaner og sånn. Så sa han til meg: dette ser veldig fint ut Francke, gjør hva du vil, men ikke ring til meg! Han distanserte seg alt fra det som skjedde i en sånn situasjon, han overlot det til organisasjonen sin. Så han ga jo meg voldsom tillit, og jeg syns det var flott jeg som en ung mann som hadde laget noen planer som jeg syns var flotte. Og han sa det ser kjempefint ut, kjør på håndter alt som er, du har min fulle tillit. Men la meg være i fred. Så det er også en måte å se det på. Så kan du si at media ville ikke akseptere det i lengden. Sånn at de må på banen etter hvert.

Spørs hvordan organisasjonen, det at lederen distanserer seg i forhold til kriser.

Ja altså du kan si at det kommer selvfølgelig an på intensiteten i krisen, og hvor stor organisasjonen er og hva som er konsekvensene. Altså hvis det er omkommene så slipper man ikke unna. Men det kan nok skje en del ting hvor man må akseptere at organisasjonen håndterer. Uten at hvis man ser en konsernledelse ikke sant, at ikke konsernsjefen er den som fronter, det er nok situasjoner hvor det kan skje.

Men hvordan tenker du en leders væremåte internt burde være når en krise har inntruffet? Du nevnte tydelighet i stad.

Ja. Tenker du øverste leder?

Ja, men det kan være stabsleder. Ja øverste leder.

Ja for det blir to forskjellige ting. For hvis du har en konsernsjef så mener jeg at den lederen skal ha en strategisk rolle, at man skal ikke drive med minutt til minutt håndtering, men skal beholde et overblikk. Så at man skal kunne se fremover, se i bredden, kommunisere med noen viktige aktører. Men så har man en beredskapsorganisasjon som skal drive med den der som jeg kaller minutt til minutt håndteringen. Og den er det ikke den konsernsjefen som skal gjøre. Og det er det flere gode grunner til, for da bygger man en egen beredskapsorganisasjon som kan ta seg av det.

Ja da har vi egentlig dekket alle områdene.

Har jeg det?

Ja du har vel vært den kandidaten som har vært mest konkret på alle spørsmålene.

Jaså sier du det, hehe...

Dato: 30/4

Tid: 17.33-18.36

Sted: Sagene Brannstasjon

Hvem: Jarle Gustavsen, Brannmester Sagene brannstasjon

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Men du skal faktisk legge ned noe, ikke sant. Vi må være klare, det er ikke bare sånn at vi ikke skal få sjokk, vi skal faktisk prestere noe. Hvordan du presterer noe, andres liv og helse er ofte helt avhengig av det. Og vi greier å prestere det vi er satt til å gjøre da. Og det er egentlig et press du må lære deg og leve under. Som hver og en av oss gjør oss sine tanker rundt da. Så det er jo et spennende emne egentlig. Og det er mitt ansvar at når vi 13 som er her da, 3 biler og 13 mann reiser ut for å gjøre noe, så er det mitt ansvar at vi er forberedt.

Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn først og fremst?

Det kan jeg gjøre. Min arbeidsbakgrunn, altså helt i bunn er jeg utdannet, jeg har gått språklinja på gymnaset som det het i sin tid. Også er jeg utdannet elektriker etter det. Jeg har fagbrev som elektriker. Så har jeg vært halvannet år i forsvaret. Og i forsvaret så var jeg i førstegangstjenesten, og da var jeg rekruttskoleinstruktør og vervet meg litt lenger, noen måneder lenger for jeg synes det var trivelig å jobbe på en rekrutteringsskole. Og når jeg kom hjem derfra, jeg tok utvida førerkort i forsvaret, så jeg hadde førerkort for både lastebil med tilhenger og alt det. Alt hadde jeg planer om å søke i brannvesenet når det ble ledige stillinger her. Den tiden ble det lyst ut noen stillinger en gang i året. Og når jeg kom tilbake fra forsvaret da så hadde jeg fått meg den bakgrunnen som den tids brannvesen var ute etter, og da var jeg vel 23, ca 23. Og da kjørte jeg litt drosje og sånn noen få måneder til den utlysningen kom, og da søkte jeg her. Var heldig å fikk jobb, og da startet jeg på den utdannelses modellen som vi hadde her den gangen. Jeg vet ikke om noen andre har sagt om det, men da startet du med aspirantkurs i noen uker så lærte du det helt grunnleggende. Så bygger du da på med røykedykkerkurs, froskemanskurs, altså redningsdykkerkurs, høyderedskapskurs, etter hvert som de første åra gikk da. Så det var i 1983 som jeg fikk jobb her. Og siden det har jeg jobba her. Så jeg har 30 år til neste år.

Bygget deg opp i gradene da?

Her i huset så har jeg da gått gradene ved å tjenestegjort da røykdykker, froskemann, høyderedskapssjåfør, mannskapsbilssjåfør. Og jeg har vært froskemann i mange mange år, 15-16 år. Og søkte jobb som leder på en sånn froskemansbil og fikk det, og etter det så ble det utlyst jobb som brannsjef her i 2005 tror jeg og da søkte jeg en av de og fikk det, og siden har jeg vært brannmester her.

Hvorfor fikk du jobben som brannmester?

Jeg håper, jeg tror at jeg fikk jobben som brannmester for at det var noen som så at jeg hadde potensialet da til å fylle den rollen som ligger på brannmesteren. For brannmesteren er da den første i det trinnet her som har personalansvar. Dykkeledere og underbrannmestere har ikke det. De har fagansvar, men ikke personalansvar, det er det brannmestern som har.

Hvor mange er det du har direkte personalansvar for?

13 stykker, 12 da, eller 13 med meg. Så jeg har personalansvar for 12 stykker. Så det folk fra alderen deres til en som er et eller to år eldre enn meg. Så her er det et bredt spekter. Men jeg tror det at det at folk så jeg hadde potensialet til å kunne greie å gjøre en sånn jobb.

Hva er hovedansvarsoppgavene dine i den stillingen?

Hovedoppgavene mine i stillingen er jo da å ha personalansvar for alle mann, passe på at alle de folka de 12 folka har til enhver tid, inne har den kompetansen som det er ment å ha i de stillingene de har. Altså som høyredskapssjåfør, som røykdykkere som froskemenn. At de gjennomgår alle de øvelsene de skal, at de har helsa si på stell, at de inneholde bedriftstjenestene de skal, at de har de førerkorta de skal. At de har all den kompetansen intern kontrollen vår sier at de skal ha. Det er mitt ansvar som igjen vil vise seg at når vi reiser ut i gata at får til det vi på en måte er ment til å få til.

Hva er din motivasjon for å jobbe i brann og redningsetat?

Motivasjonen min har alltid vært, som de fleste av oss sier som jobber her, så har vi verdens beste arbeidsplass. Og vi gleder oss til å gå på jobben, selv etter 30 år. Så motivasjonen har jo forandret seg fra jeg begynte her. Da jeg var 23 år så var motivasjonen det at det var et spennende yrke og ikke en dag som er lik og der er det mye morsomt og spennende å oppleve, godt miljø og sånn. Og mye av det samme er der i dag også, men motivasjonen min har nok mer mot at jeg syns det er fint om jeg kan gjøre en forskjell for noen da. De vi er satt til, altså byens borgere. Det høres kanskje litt fancy ut, men det er faktisk sånn det er, vi vil hjelpe folk da. Også det er i tillegg til den samme motivasjon, at jeg synes fremdeles at det er spennende å dundre ned over gata her klokka 3 om natta med blålys og sirener. Jeg synes fremdeles det er spennende. Ingen dager er like. I dag er det en mandag, i dag har vi hatt fem utrykninger herfra. En av dem er en arbeidsulykke her oppe, hvor en kar falt ned 7 etasjer og slo seg i hjel. Det er jo 3 timer siden. Og det siste vi gjorde var å dra og slukke et bål bort i parken. Så vi har et bredt spekter, og du vet aldri hva du vil møte og hva du skal utpå.

Det må være et samhold tenker jeg da, mellom deg og de ansatte?

Veldig, veldig!

Hva ville de sagt om å ha deg som leder?

Jeg tror at de er fornøyd med meg som leder. Jeg er en veldig tydelig leder. Jeg er veldig åpen. Eller jeg bestreber meg på å være åpen, jeg bestreber meg på å være inkluderende, jeg bestreber meg på å skape rammer for folk. Som jeg sa det er folk fra alderen deres og opp til 58 ikke sant. Og skape rammer som alle føler seg trygge i, at her er det lov å gjøre feil. Alle har like stor rett til å snakke. Jeg tror folk er fornøyd med min lederstil. Det virker hvertfall sånn når vi har medarbeidersamtaler da, som vi har med alle en gang i året.

Så du får positiv tilbakemelding.

Jeg får positive tilbakemeldinger, jeg gjør det. Og også mener jeg at jeg har greid å skape en sånn stemning, at folk tørr å si ifra om ting de ikke er helt enig i. At Jarle kan vi ikke gjøre det sånn, eller hvorfor sa du det eller.

Det er takhøyde her?

Det er veldig takhøyde her mener jeg hvertfall da. Jeg er ganske sikker på at hvis dere spurte de andre 12 så, for laget her er det takhøyde her.

Det går litt på tillit da, det å tørr å ta opp ting. Hvordan jobber du for å skape tillit?

Det er ikke noe du greier å skape deg i løpet av kort tid, det mener hvertfall jeg. Det med omdømme mener jeg er særdeles viktig. Vi har jo ikke sant, folk går inn og ut av roller så de 12 som jeg er sammen nå, jeg har ikke vært sammen med de i 12 år liksom. Det kommer nye dykkere for eksempel. Da må de hit. Og sitter det en ung dykker som akkurat har begynt i brannvesenet også får han hører at han skal hit til meg, som heter Jarle at omdømmet mitt, ja han kan du stole på, han har integritet. Han kan du fortelle alt, han slarver ikke, han har et godt omdømme. Det mener jeg at jeg har, og jeg mener jeg har vært tydelig ovenfor meg selv å være klar på de tingene der.

Så hvis en ansatt gjør en feil, hvordan håndterer dere det?

Det spørres helt hvordan feil det er. Vi fikk en brannmelding på det bålet som jeg sa. Det var klokka kvart på fire eller noe sånt. Det var derfor jeg sendte den meldingen, for jeg var usikker på når vi kom tilbake tidsnok. Og det siste jeg sa da var å husk å vask de brannbilene før klokka er fem. Og når jeg kom tilbake, så var det en av brannbilene som ikke var vasket. Det er også en feil da. Så snakker jeg med han som er på den brannbilen, og siter til han: har du ikke vasket den brannbilen? Jeg ser du ikke har vasket den! Åh jo det glemte jeg.

Tar opp ting med en gang?

Ja tar opp ting med en gang. Men det blir ikke noe mer da, da husker han det neste gang. Jeg tar ting med en gang. Jeg går ikke og lur på. Hvis det er en som går på bare en person, så tar jeg det på tomannshånd med han.

Det er viktig, for ofte så ser vi det i næringslivet at hvis en person gjør en feil, så kan det ofte være sånn at den blir hengt ut i media. Men noe som går litt igjen her, i disse bransjene vi snakker i, er at lederne er villige til å ta støytten for sine ansatte. Utad! Hva tenker du om det? Som jeg sa i stad det der med ansvarsforholdet her, det er så klart, hvertfall i mine øyne. At hvis vi ikke greier å gjøre det vi skal ute på en jobb, så er ansvaret ikke den enkelte. Det ansvar for at det ikke blir bra, det er mitt da. Det er udiskutabelt. Selv om du gjør en feil, så er det mitt ansvar at det ikke er i orden, for da har du ikke lært det du skal gjøre godt nok. Og det er det min jobb å passe på at du... Så det ansvarsforholdet er tydelig her.

Borgermesteren i New York under 11.september han har skrevet en bok i etterkant, hvor han har noen prinsipper for ledelse i hverdagen som han mener også er blant annet overførbare i krisesituasjoner. Og i denne boken her har han skrevet et uttrykk, hvor han som leder i enhver situasjon tenker: Im responsible. Hva slags tanker gjør du deg om det, som leder?

Jeg går ikke. Jeg er så klar over det. Altså i min arbeidsfunksjon så er jeg så klar over at det er jeg som har ansvaret. Så jeg tenker ikke veldig på det. Det tenkte jeg på før jeg søkte på denne jobben, at da vil jeg få stort ansvar. Men jeg går ikke og tenker på det i det daglige altså, fordi det er så klart for meg.

Det ligger i din natur.

Ja, det gjør det altså. Det som skjer her når jeg er på jobb, det er mitt ansvar.

Det er litt det som han Johan frekdriksen snakket om, i politiet. At det går så på funksjon da. At du vet hva som forventes av deg og din stilling. Er det litt sånn du tenker på det med ansvar?

Nei egentlig ikke. Eller ikke bare det, for litt er det sånn. Du kan jo nesten overføre hvordan brannvesenet er bygget opp litt sånn militært, så vi har oppstilling og sånn i vaktskiftet og en står å leser opp hva de ulike skal gjøre og sånn. Funksjonen er veldig tydelig her. Men det er sånn at når jeg har ferie, så er det en av mine her som rykker opp i rollen min. Og fungerer i

den i 3 uker. Fremdeles er det jeg som har ansvaret. Selv om jeg er på ferie så er det jeg som har ansvaret. Hvis det går gærent når jeg er borte så han som er her har ikke personalansvar, det er faktisk jeg som har selv når jeg er borte. Så det er litt det med de funksjonene. Men så lenge jeg er ansatt som brannmester på Brigade D på stasjon 3 som denne stasjonen heter, så er det jeg som har ansvaret.

Men hva skjer da, hvis du har ferie og han som da steppet inn i din rolle gjør en alvorlig beslutningsfeil. Da må du ta støytten for den når han kommer tilbake?

Nei det vet jeg egentlig ikke, hvordan det ville blitt tolket. Jeg kan ikke tenke meg, jeg ville nok måtte svare. Da ville nok noen kommet som dere og satt seg ned, og det er jeg som har skrevet under at han er god nok til å fylle min funksjon og da vil jeg måtte si en del ting rundt det og forklare hva jeg har vektlagt som jeg mener sier at han er god nok. Så jeg vil nok tippe det. Men jeg kan ikke tenke meg at det vil få noen store konsekvenser for meg, men du kan si kanskje omdømmet mitt ville få en ripe i lakken.

Det virker som om du er bevisst på dine egne styrker og svakheter?

Ehh, ja. Holdt på å si jeg har møtt meg sjøl så mange ganger holdt på å si etter jeg har blitt voksen så i både søknadsprosesser og i andre prosesser og da. Så jeg har gjort meg mange tanker rundt det da, og også fått det svart på hvit. Hva er jeg god på, hva kan jeg blir bedre på. Så i søknadsprosesser til lederroller og sånn så må du egentlig gjørra deg noen tanker da.

Hva vil du er dine sterke og svake sider? Med tanke på tilbakemeldingene du har fått?

Ehh, nei jeg kan si mye om det. Jeg veit jeg tydelig, jeg veit jeg er strukturert, det er vanskelig å misforstå hva jeg mener. Jeg er god til å ha fokus på måla, også la alt fjas til side, så å ha riktig fokus til en hver tid, det er jeg god til. Og jeg er også god til å ta beslutninger fort. Også har jeg også gode egenskaper til og holdt på å si tåle en trøkk, kan godt tåle en sur tilbakemelding og si at ja vel det har du faktisk rett i. Men jeg blir ikke verken sur eller lei meg for det da. Og mine negative sider er at jeg er litt for utålmodig, jeg kan værre litt for oppfarende innimellom, jeg har et veldig tydelig kroppsspråk har jeg fått høre. Så hvis det er noen jeg ikke liker så er det folk som har sagt til meg at du behøver ikke si noe, for det ser vi. Så det er ikke alltid like gøy da, så...

Men hva gjør du for å utfylle eventuelle svakheter? Er det noe dere jobber med, å skape bevisstgjøring rundt det?

Ehh, ja. Akkurat her på stasjonen så er egentlig ikke det et tema. Jeg har også vært åpen om det på laget mitt da, hva som er mine svakheter og holdt på å si styrker. Selv om jeg ser både sur og sinna ut så er jeg ikke det. Det er ikke noe, det er meg da.

Dere jobber jo i lag her, hvordan vil du si det påvirker samarbeid og relasjoner internt?

Det påvirker oss, det påvirker de fleste av oss, kanskje alle. Kontra sånn som andre folk som jobber fra 8-4 da, vi jobber jo 24timer, heljene, netter, jul og påske og alle døgnets tider. Og vi er de samme som jobber hele tida. Også opplever vi mye vanskelig sammen, vi opplever mye glede sammen så vi blir som familie nummer to. Det er noe de aller fleste sier tror jeg. Jeg veit at hos oss så har vi mye som skjer, og samlivsbrudd og vanskelige ting på privaten hos mange. Og det er sjeldent det generer noe fravær. Hos oss, andre steder så blir folk sittende hjemme å stri med sine personlige ting, her kommer folk på jobb. For her blir vi tatt vare på, det er bra på jobb da.

Det sier veldig mye.

Ja, det sier veldig mye.

Du nevnte beslutninger her. For beslutninger jo en viktig del av det å være leder både i hverdag og krise. Hva baserer du dine beslutninger på i hverdagen?

Når du sier hverdagen så tenker du på...

Fredstid.

Fredstid på brannstasjon ikke sant?

Yess.

Da beslutter jeg ut ifra, litt som jeg sa i starten. Så har jo vi, i løpet av et år så har jo vi en pose ting vi skal gjennomføre alle som en. Og det planlegger i, hvert fall i sånne tre måneders bolker da. Altså alle øvelser, alle mulig, disse små fagområdene som vi driver med ikke sant. Så vi planlegger, altså vi har en rammeplan for dagvakter, vi har en rammeplan for kveldsvakter og vi har en rammeplan for døgnvakter. Så egentlig så er det ikke så mye rom for andre ting. Men det hender at jeg kaster om på det. Hvis vi har hatt mye å gjøre noen vakter på rad da og mye inntrykk og mye og sånn. Også skal vi ha en lørdagsvakt da, så kan det hende at jeg sier at, at jeg ser det at kanskje folk er litt slitene da. «I dag blir det ikke noen øvelser, i dag reiser vi på nydalsdammen og bader på formiddagen, også kjøper vi no god grillmat også fyrer vi opp grillen i hagan.» også gjør vi ikke noe mer enn det, annet en det vi må hvis det plinger i bjella da.

Involverer du de ansatte i viktige beslutninger?

Ja, ikke involverer, men jeg lytter. Jeg prøver å lytte, altså jeg kan legge frem en problemstilling også høre hva folk, altså det er tolv kloke hoder som jeg jobber sammen med. Enten dem er 25 eller dem er 45, så det er alltid verdt å lytte til. Og det dukker opp noe jeg ikke har tenkt på, som jeg kan ta med i min beslutning. Men det er min beslutning og det er jeg som tar beslutningen til slutt da. Jeg spør ikke rundt bordet «hva ska vi gjørra?», hvis det er en litt vanskelig beslutning eller en litt viktig beslutning så tar jeg ikke det «rekk opp hånda også flertallet bestemmer», det blir det ikke. Det blir som jeg vil.

Men du lytter til andre?

Ja, jeg har lært meg det, at det er klokt å lytte på andre.

Tørr du å være ærlig når du ikke vet svaret?

Ja, det tørr jeg! Det tørr jeg!

Det må man kanskje være?

Ja, jeg prøver ikke å late som om jeg ikke vet svaret heller. Det blir bare dumt. Så, jeg er ikke redd for det å si at dette er jeg faktisk usikker på, er det noen som har en ide?

Det sies jo at en stor prosent andel av beslutninger tas på bakgrunn av intuisjon, liksom magefølelse, hva tenker du om det?

Jo. Det er nok riktig, eller det veit jeg ikke noe om. Men i forhold til sånne store hendelser og strategiske valg ute da, ikke sant nå har jeg jobba i brannvesenet i 29 år og i forhold til beslutninger opp mot ulike typer brannslukninger opp mot ulike typer bygningstyper ikke sant. Gjennom åra så veit du det at den blokka der, der er det de farene, i de gamle bygårdene så er det de farene så intuisjon er jeg litt usikker på, men jeg bygger dem heller på erfaring da.

Jeg tror det er litt av det samme egentlig.

Ja.

At det er en grunn til at man føler at noe rett eller galt og at det ofte er på bakgrunn av hva man har erfart.

Ja. Når politiet kommer løpende til meg klokka 3 og sier «skal vi evakuere de to nabo trappehusa?», så må jeg svare med en eneste gang og da må jeg si ja eller nei, så sier jeg nei så mener jeg det er på grunn av at de som bor der er trygge. Den brannen blir bare der. Og det er et valg jeg må ta med en gang ikke sant.

Men man kan jo si ikke sant at det der er evnen til å være både analytisk men også intuitiv i kombinasjon. Når du først er ute i felten da?

Ja. Det er litt sånn. Det er en sånn spesiell greie som vi må leve med, ikke bare vi som er ledere her da, men alle på alle nivåer. Vi har jo hvilende vakter så når klokka blir ett på natta så går vi å legger oss da. Vi har dyne og pute og. Den lampa der den går på brannmelding. Og fra den går på når vi sover til vi kjører ut av porten så går det under et minutt, så går det to minutter og da er du langt nedi gata og må ta noen vanskelige avgjørelser. Så jeg tror det blir så inngrodd i nervesystemet, at dette har du finni ut for lenge sida om du liker den greia der eller om du takler den greia der eller om du ikke gjør det. For hvis du, assa hvis du ligger å ser i taket og håper det ikke skjer noe, da er du på feil sted da. Så jeg pleier alltid å si til mine, som jeg jobber sammen med her at jeg vil heller ha en som kommer ned med å ser ut som om han har satt på seg håret feil vei og genseren bak frem og er trøtt som ei strømpe. For da veit jeg at han er trygg, han sover som en stein når han er på jobben, istedenfor de som kommer ned og ikke har sovet et sekund klokka 6 om morran. For han er usikker og redd da. Så det sier noe om mennesketypen det også.

Det du er inne på nå det er noe vi kaller for ansvars glede. Det ved å føle en glede ved å ha et ansvar. Hva tenker du i forhold til det i brannvesenet?

Jo...ehh.

For dere har jo mye ansvar.

Vi har mye ansvar og det er det som blir presisert for oss da når vi går å sender en søknad da på en brannmester stilling da. At da gjør du faktisk et valg, ikke bare for arbeidslivet ditt, men du gjør et personlig valg altså du velger deg inn i noe som kan være vanskelig og som, du tar på deg et stort ansvar og da bør du ha tenkt igjennom det og kjenne deg sjøl såpass at det er ikke bare at du vil ha de tre stjernene for det er stilig, men at.. det er ingenting å gjemme seg bak lenger ikke sant. Du må greie deg sjøl da og da bør du ha tenkt over det, og du bør også like det. Hvis ikke så vil jeg råde folk til å ikke gå det steget da hvis du ikke synes det er spennende og liker det. For hvis ikke så blir det bare en plage for deg sjøl.

Hvordan motiverer du dine ansatte?

Ehh. Motiverer dem jo, jeg mener jo at jeg motiverer dem med at alle føler at dem har en bra hverdag. At dem føler eierskap til sin egen hverdag. At dem har mulighet til å påvirke deler av sin egen hverdag alle som en fra yngstemann til eldstemann. Og at det er en motivasjonsfaktor og at jeg er med å skaper god stemning da og gode holdninger da og god stemning. Det er motivasjons faktorer og alle som hvert fall jeg har vært borti som jeg har jobba både med og for er at motivasjon er så inngrodd. Ikke sant, vi har nesten ikke... det er nesten ingen som slutter her noen gang. Hvis du først har begynt... jeg er altså en av to fra ledelsen som driver med rekruttering inn her da så bare sånn bisetning da, at sist vi ansatte folk, det var i fjor. Da var det 524 søkere og 10 plasser. Ikke sant så det er, de som kommer inn de har liksom den motivasjonsbiten, dem tar dem med seg inn da.

Det var det John Henrik sa også at det med ansvars glede og motivasjon er på en måte noe som ligger til grunn for å i det hele tatt søke.

Ja! Vi jobber jo annenhver helg. Ikke sant, året rundt da. Det er nesten ingen andre som gjør det. Så det er..så det er ikke alltid så stilig familieliv når du har små unger og atte pappa eller mamma er på jobben annenhver helg da. Det blir alltid kollisjon her, så man må liksom ha den motivasjonen i bann da. Den må du ta med deg, det er vanskelig å liksom ødelegge den. Selv for en dårlig leder da.

Men her virker det som om at de situasjonene dere er i så får dere ved vellykkede operasjoner da, så får dere...bygger dere opp en type mestringsfølelse. Er det noe du også bidrar med som leder i forhold til det med mestringsfølelse hos dine ansatte?

Ja, det tror jeg. Vi har blitt..vi har fremdeles et utviklingspotensial der tror jeg, men vi har blitt ganske gode til å evaluere oss sjøl etter hendelser og i hvert fall etter litt dramatiske hendelser. Og da har vi jo fokus, hovedfokus på det som har gått bra for at folk skal sitte igjen med en god følelse. Så jeg mener vi har blitt..er ganske gode på det.

Deres bransje krever jo at dere skal være i stand til å løpe inn i kritiske situasjoner. Det er jo når de fleste andre av oss løper i motsatt retning. Hvor får du din viljestyrke fra, og trener dere dette her med viljestyrke, guts?

Nei, det gjør vi ikke. I hvert fall ikke bevist. Vi gjør ikke det.

Kanskje det går via handlingsmønster?

Ja. Altså vi trener jo... altså som jeg har sagt nå flere ganger da. Vi har jo, vi øver oss mye. Det er veldig, veldig mange forskjellige ting store og små som vi må øve oss på. Og når du føler at du blir god i en ting i øvelsesøye og da, så gir det også en god mestringsfølelse. Atte det er sjansen så mye, mye mindre til atte du gjør noe feil når du skal gjørra den samme tingen når det haster veldig, og det er mørkt og kaldt. Så, ja.

Da kan jeg jo spørre deg om hva synes du om den påstanden at viljestyrke kan veie tyngre enn evne?

Hehe. Jo altså det er, det kan høres klokt ut det altså. Ja, altså hvor klokt det høres ut det er en side, men folk som har skikkelig, skikkelig viljestyrke dem kan få til mye. Jeg ser det, selv om kanskje ikke evnen er fullt så stor som en som ikke har fullt så mye viljestyrke. Så viljestyrke er.. ikke at jeg skal veie det så veldig opp mot hverandre. Men det er.. viljestyrke det er..jeg tror det er et must til å bli en god brannmann. Det vil jeg påstå.

Altså, selvfølgelig dere trener jo i hverdagen og fokuserer på å få kompetanse på de ulike feltene?

Ja egentlig.. vi fokuserer på å ha kompetansen på greip. De aller fleste på alle områder som vi skal levere no, prestere no på. I tillegg så har jo vi fysiske krav da som vi må gjennom hvert eneste år da. Som er helt sånn rigide, svart hvitt. Greier du ikke den fysiske testen så får du ikke værre på vakt. Da må du gå hjem.

Ville du spurt de ansatte om å gjøre noe du ikke er villig til å gjøre selv?

Nei! Det ville jeg ikke gjort. Det ville jeg ikke.

Det ligger kanskje ikke i deres natur?

Nei. Det trur jeg.

Men det er også, i forhold til det å være leder da og du er i den situasjonen du er hvor man kanskje må sende ut..

Jeg er nok.. jeg er nok..litt mere restriktiv med å.. på å sende andre inn i holdt på å si i farlige situasjoner. Altså enn hvis det hadde vært.. og du bare har ansvaret for deg sjøl. Sånn er det sikkert for de aller fleste av oss. Men det er jeg som skal si ja til at de fire røykdykkerne skal gå inn i det bygget. Hvis jeg er usikker på om det taket detter ned snart, så går dem ikke inn der.

Tor Langli, han som var innsatsleder under 22.juli så det at, for han var jo den første som gikk inn for å sikre bygningen, og han sa det at han aldri ville bedt noen andre om å gå inn et sted han ikke ville vært sjøl. Er du av samme oppfatning?

Jajaja. Helt klart! Det kunne nok hende jeg kunne gått inn å kikka litt inni det huset hvis jeg var usikker på... hvis jeg bare skulle gått å kikka sjøl. Men jeg ville aldri sendt inn noen andre dit. Så hvis jeg ikke vil gå dit sjøl så vil jeg hvert fall ikke sendt inn noen andre.

Der du på deg selv som et godt eksempel for dine ansatte?

Ehh.. ja, men ikke på alt. Ikke på alt. Men jeg ser på meg sjøl som et godt eksempel på en del ting, jeg prøver å fremstå som et godt eksempel på viktige ting i arbeidslivet.

Hva mener du da?

For eksempel, vi har noen etiske retningslinjer som vi er.. som vi skal jobbe etter som er nedfelt i Oslo kommunes statuer da. Og det går på.. de dere hovedtinga behandle. I området her så bor det mange mennesker med, holdte på å si på livets skyggeside. Hvem av dere var det som bodde på Frogner?

Bislett og Majorstua.

Bislett og Majorstua ja. Jeg også har bodd på Frogner, Majorstua i noen år og veit at.. og har også jobba på Briskeby brannstasjon i noen år da. Og det er som natt og dag. Og de menneskene vi skal hjelpe her da er som natt og dag av de andre som bor på andre sida av byen. Sånn er det bare da, og vi kan mene hva vi vil om det. Men sånn er det. Og vi skal strekke oss akkurat like langt og bidra akkurat like mye uansett hvilken bakgrunn de folka om, de er svare eller hvite eller gule eller blå. Ikke sant, det er.. der prøver jeg å fremstå som et godt eksempel. For det mener jeg er... hvis vi ser litt fremover og... jeg mener at det er viktig, viktige ting for oss som brann og redningsetat. Altså hva de ulike mener, altså hvilket parti de stemmer på, hvilke holdninger de har. Det er opp til hvert enkelt menneske. Men når du har på deg denne uniformen så må vi værre innafor en ramme og da må vi oppføre oss ordentlig. Ikke sant. Vi har nøkkelen til å gå inn i alle bygninger i byen, ikke sant du kan ikke ha folk som ser noen penger ligger der. Så vi må ha folk vi kan stole på og da mener jeg da er det hvert fall, hvert fall at jeg må gå foran som et godt eksempel.

Det går jo litt på det at brannvesenet er for alle, så man må sørge for at alle har like etiske og like holdninger.

Ja. Brannvesenet er for absolutt alle. Fra han rikeste til han fattigste. Vi er akkurat, vi reiser akkurat like, vi reiser, vi skynder oss akkurat like mye til begge to.

Det er litt den holdningen du har ovenfor dine ansatte og, uansett hvor de.

Ja, absolutt. Når vi får nye medarbeidere her så alle får den samme behandlingen selvfølgelig det, der prøver jeg å være et godt eksempel.

Ja, nå skal jeg gå litt tilbake igjen her i forhold til det som har med ledere og opplærer av ledere å gjøre. I forhold til inne brann da. Hva slags form for opplæring har du vært igjennom som leder?

Tenker du på no rein leder opplæring?

Ja, for det går jo mye på ansiennitet?

Ja, før gjorde det det. Det er noen år sida nå, så nå er det ikke noe som går på, det er ikke lov lenger. Heldigvis, nei. Så de ganga som jeg har søkt lederjobber så har det ikke vært ansiennitet. Da har det vært normal prosess, søknad, CV, intervju og eventuell ansettelse da. Det er fra 2002-2003 så blei ansienniteten kasta heldigvis. Vi var nok..

Ja, for jeg mente John Henrik sa du ikke unne bli brannmester før du hadde hatt 30 år i brann og redningsetaten.

Nei, da har nok han, da tok han nok litt hardt i.

Nei, 15 år var det han sa.

15 ja, det stemmer. Men det er ikke på grunn av ansinitet, det er på grunn av det atte du må ha såpass lang tid for å komme igjennom de bolkene som brannmesterjobben krever at du har blant annet du må ha noe som heter beredskapsutdanningen 1 gjennom Norges brannskole som ligger i Nord-Norge, og du må ha beredskap utdanning 2 som også ligger i Nord-Norge.

Og det må du søke på for å få, og da må du ha så og så lang fartstid i brannvesenet for å komme, for å komme i betraktning til å få den da. Uansett hvor flink eller, du må ha.. også må du ha gjennomgått en haug med andre ulike kurs. Og de kursa der, beredskapsutdanning 1 og 2 og 3 som jeg også har gått der lærer du. Holdt på å si lærer, der har du i hvert fall mange timer med ledelse og.

For det er jo litt det vi er litt interessert i da, og hva slags type lederutdanning har dere?

Og det er ikke mye, den kunne nok vært mye bedre og tydeligere og annerledes kan man si. Jeg kan tenke meg at den vil sikkert forandre seg og utvikle seg i framtida for der står det mennesker til å undervise i ledelse. Noen ganger, jeg tror det går litt på hvor mye penger de har på brannskolen der oppe, noen ganger så har dem kjøpt inn et eller annet menneske som virkelig kan noe om ledelse da, fra det private, og underviser oss i det. Men andre ganger så er det lokale krefter som blir brukt ikke sant og det er ikke alltid like mye å få ut av det.

Men er det veldig teoretisk eller er det mer praktisk?

Veldig teoretisk.

Har dere noen manualer eller noe sånt på?

Nei. Det er det ikke altså. Det har vært holdt på å si skrantent den derre leder.

Husker du litt om innholdet i dette kurset her da? Om det er noe konkret, kall det ledelsesfilosofi dere bygger?

Ja, det er jo. Det går jo på det holdt på å si den derre, den har jo forandra seg den og da. Den ledelsesfilosofien ikke sant fra å være at det skulle være holdt på å si tydelig og dominerende altså i gamle dager så var jo ledersa sånn da. At du nesten måtte banke på å skrape og bukke å mens nå lærer vi jo at det med inkluderende lederskap og sammen med tydelighet, klare rammer, ikke sant få folk til å føle seg vel. At det er en ledelsesfilosofi som duger da. Men akkurat hva opplæringsplanen på de kursa sa om ledelse det kan jeg nesten ikke huske.

Det er mye med det inkluderende, og være med de ansatte. John Henrik han snakket også om det at det har vært et generasjonsskifte i forhold til ledelsesdelen innenfor brann.

Det har jo vært et veldig generasjonsskifte, og det begynte kan du si for 10 år siden da. Altså helt andre typer mennesker da. Ja. Og det også forandra seg litt samtidig med at det ansiennitetsprinsippet blei borte da. Rett og slett.

De andre intervjuobjektene de også påpekte at spesielt for høy risiko bransjene, så er kulturen som bygges internt herunder også følelsen av tilhørighet og identitet veldig viktig, i forhold til identitet til jobben. Hva tenker du om det?

Jo, det tenker jeg at jeg er helt enig i. og det som slår meg, og sikker mange andre og når vi, når du har vært i en eller annen holdt på å si undervisningssituasjon i ledelse så tenker jeg ofte at han eller hun veit ikke hvordan vi lever, altså, det mener jeg virkelig å altså at det er mye som ikke kan, det er sikker mye såne basis ting når det gjelder ledelse som er likt ut ifra, uansett hvilken bransje du er bort i. men å være leder for 12 brannfolk som skal gjørra mye rart natt og dag, er noe annet enn å være leder for et kontorlandskap som skal selge mye eller lite eller a, gjørra no helt annet. Altså mye av det er forskjellig vil jeg påstå at den lederfilosofien som jeg mener fungerer her, tror jeg ikke kanskje hadde fungert like bra i et annet kollege. Og du må som di sier den derre forankringen i den jobben vi har da, den er så viktig. Og det med eksempelets makt og sånn er viktig her. Altså alt i fra bruk av vernetøy, altså hvis brannmesteren, jeg skal jo ikke inn i brann lenger, jeg står på gata med en radio sammen med politi og kommanderer. Det er jo det som er min jobb nå. Strengt talt så kunne jeg gått stått uten vernebekledning, vernebukse. Hvis jeg begynner med det å gå uten vernebukse, altså dette er min personlig holdning da, så eksempelets makt da. Da begynner dem å tenke «nei, kjører jeg stigen i dag så kan jeg sikkert gå uten bukse jeg og, bare i den buksa her».

Så å gå foran som et godt eksempel?

Ja, det går på det igjen da atte jeg kler meg alltid som om jeg skulle være røykdykker da. Og tar på meg, og gjør alltid det.

Skape litt identitet til jobben og

Ja. Men det er andre her som gjør, altså i min rolle her som gjør det litt annerledes da. Og jeg krangler med dem her inne, og liksom skjønner du ikke det at når du ikke gidder å ta på deg den derre vernebuksa så ser `n det å lurere på hvorfor skal han trenger å ha den på seg. Så der er vel noen mennesker forskjellig. Jeg mener til min dødsdag kommer jeg til å mene at det er viktig.

Jeg tror det går på litt med det med samhold og på en måte likhets følelsen og. At leder og medarbeider, at det ikke er, at man på en måte gjør det samme da.

Ja, det er jeg helt enig og så godt kjent som vi blir her da altså det her med avstand mellom leder og.. det er noe man må finne den greia sjøl, altså hvert menneske er forskjellig. For meg er det ikke noe problem i det hele tatt å holdt på å si spille fotball og gape og rope også blir det lys i lampa, så er det aldri noen tvil om hvem som bestemmer og jeg mener at det er blitt sånn er fordi at jeg har gjort noe riktig i forhold til ledelse i forhold til i det daglige da. Atte jeg har ikke behov for å markere holdt på å si, markere at det er jeg som er sjefen. Annet en at folk veit det. Og jeg håper og tror at dem skjønner det i måten jeg utfører dette her på da.

Tydelig rolleavklaring.

Ja.

Men så snakket vi litt om dette her med hverdagen i forhold til å være leder i krise. Rudolph Giuliani som jeg nevnte i stad han mener at grunnlaget legges i hverdagen for at man skal kunne håndtere slike situasjoner. Og at det er visse prinsipper for ledelse som er overførbare fra en hverdag til en krise i måten man er på. Hva tenker du om å være konsistens i forhold til hvordan man utøver lederskap i hverdag og i krise?

Det var vanskelig spørsmål synes jeg.

Ja, altså på godt norsk da. Utøver du den samme type væremåten og samme type lederskap i krig og fred?

Ja.

Ja. Nei jeg gjør ikke det. Jeg gjør ikke det. Jeg er mye... når vi er ute i krigen så haster det så mye mer, det er ikke rom for misforståelser. Det jeg sier da det kan ikke... du må skjønne med en.. når jeg sier det første gang så må du skjønner hva jeg vil. Det er ikke så viktig i det daglige at å gå rundt å værre helt tydelig å gi ordre. Ute så gir vi ordre, når jeg sier «at dere skal inn den døra der og opp i tredje etg og passe på, største fare er det og det ikke sant og vi skal ha basepunkt der å», ikke sant. Det må værre så tydelig at folk ikke kan misforstå i det hele tatt. Men det kan være at det bare er ordbruken da...

Jeg skulle akkurat til å si det

At jeg kanskje er like tydelig i hverdagen, men det er nok bare at...

For det med ordre går jo litt på kommunikasjon at du må ha, det er som du sier, det er ikke tid til misforståelser, det må være pang rett på.

Ja, og det er bråk og spetakkel og sirener også da nytter det ikke å, da må man værre såpass tydelig at det ikke blir noen misforståelse. Men jeg trukke det, jeg trur jeg er akkurat like tydelig i hverdagen altså. Men jeg er tydelig på en annen måte da.

For jeg tenkte på de prinsippene du snakket om istad, at du er opptatt va samhold og at du er opptatt av det skal være lav takhøyde. De tingene, de har du på en måte både i krig og i fred?

Ja.

Jarle Gustavsen i fred er Jarle Gustavsen i ..

I krig, ja absolutt, det er `n. Han er samma, han ser litt..han ser litt...han høres litt mere når han er i krigen, men det er bare for at det ikke skal bli bortkasta tid da og «atte hva var det du sa igjen?» «Hva mener du?» Ikke sant.

Men de kjenner fortsatt deg igjen?

Dem kjenner meg absolutt igjen.

I forhold til litt det med utveksling av informasjon. Hvilke rutiner har dere for det i brannvesenet? Har dere faste systemer for rapportering, faste møter?

Ja, det er vi, på brannmester nivå, vi er jo 8 brannstasjoner da så på brannmester nivå så har vi et møte i måneden. Men vi har jo varslingsrutiner. John Henrik Francke (brigadesjef), sender meg mailer med beskjeder om små og store ting hver eneste vakt, og han får svar av meg hver eneste vakt. Ferie og fritid kommunikasjon det går jo via han og meg. Vi kommuniserer på mail og vi kommuniserer på telefon. I tillegg da så har vi den 110-sentralen, det er dem som sitter borte på Briskeby som tar telefonen hvis du ringer 110 da og sier at det brenner hos deg. Det er dem som tar telefonen, og sender ut den brannstasjonen som er nærmest. De har et system som heter Vision boch som alt blir logga, alt jeg sier når jeg er ute, både på telefon og i den radioen bli logga, og logga og låst der borte. Så det kan bli brukt i en eventuell rettsak eller.. Så vi kommuniserer veldig med dem da. Også i tillegg så har jo vi direktoratet som ligger nede i Tønsberg, DSB, som vi også på alle type hendelser som er innafor en viss ramme skal de vite om også. Så da må vi rapportere til dem også, og det er det jeg som gjør. Det er mitt ansvar at det skjer da. Både i forhold til 110 og til DSB og til John Henrik Francke.

Hva er kravet for at de skal bli informert eller at dere skal rapportere til de?

Ja også alle som at det enten har vært åpen varme, eller at det kan bli åpen varme hvis ikke vi hadde ankommet. Altså tørrkøkt kjele, hvis det står en kjele med to egg i også drar du på ferie da. Hvis ikke noen kommer da så begynner det å brenne til slutt. Det også skal rapporteres inn til dem da. Og da selvfølgelig alle andre alvorlig hendelser, sånn som med det dødsfallet vi var på før i dag det har jeg rapportert til dem. Så det har dem på sitt bord nå. Da dro jeg rett tilbake og sendte rapport.

Hvordan er det med kommunikasjon internt? Deg og dine ansatte i det daglige?

Det går bare ansikt til ansikt.

Men det er god informasjonsflyt?

Ja, det er god informasjon. Og vi har rutiner, altså vi stiller opp klokka 8 når vi har dagvakter. Og da får dem greie på hvem som skal sitte hvor, på hvilket sete i brannbila, hvilken rolle de skal ha den vakten også bruker vi da en time på, nei tre kvarter-time på å legge på bila våre og se at alt er på stell. Også møtes vi til et møte, hver eneste vakt da. Sånn ved 9-tida eller ved 6-tida nå på kveldsvakta. Også sier jeg det jeg ønsker å si hvis det er noe spesielt som skal skje den dagen eller vi går igjennom dagsorden for å finne ut hva vi skal gjøre eller jeg sier hva vi skal gjøre. Også drikker vi kaffe også slarver vi også forteller vi det siste nytt fra privatlivet også kommuniserer vi en halvtime-tre kvarter da før vi begynner å virke.

Vil du si at det gjør dere i bedre i stand til håndtere utfordringer?

Ja! Det vil jeg absolutt påstå at det gjør oss i bedre stand til. For der kommer det, der er ordet fritt ikke sant. Der er det.. det er syklubb da. Da jeg har sagt det jeg ønsker å si så er det det. Så det gjør oss bedre i stand.

I forhold til at det bygger kulturen eller?

Det bygger kulturen. Vi blir veldig godt kjent, og som jeg sa i stad med de kveldsvaktene og helgevaktene så har jo vi en del ledig tid da på kvelden og i helgen, som vi bare er sammen uten at det skal skje noe spesielt faglig. Og det også bygger kultur og gjør oss i bedre i stand til å takle vanskelige ting. Et eksempel, vi har skifta kode, vi har kodelås på inngangsdøra her. Den har vært, ja vi fikk ny kode så var det en som bestemte her at hvilken kode skal vi ha vi må ha fire siffer, ja vi tar 22.07. jo hva er det? Jo to og tjuende i sjuende. Det husker alle liksom. Også gikk det en liten stund bare så var det en som jobber her som sa til meg: «jeg orker ikke det der 22.07.» Han var på utøya og jobba der som dykker ikke sant. «Jeg orker

faen ikke tenke på det der hver gang jeg skal gå inn her, sant. Hvem dust er det som har sagt at vi skal ha 22.07?» så da var det bare å, herregud, det er åpen kommunikasjon godt eksempel på det. Ja, selvfølgelig nå er det 4711. så blir det det isteden. Ikke sant han gikk ikke å tenkte lenge på det, men han liksom det..

Klar tale?

Klar tale!

Litt om kriseledelse, forberedelser og håndtering. Vi vil da se hvordan dere jobber med forberedelser når dere rykker ut, og hvordan du som leder og dine ansatte håndterer kriser. Hvordan jobber dere for å være best mulig praktisk forberedt for å håndtere kriser?

Som jeg sa, når vi starter på vårt skift så finner vi frem alt vi trenger med en eneste gang selvfølgelig, vi kan jo få en drukkingsulykke eller brann et minutt over 8. men sånn heldigvis så gjør vi som regel ikke det. Men vi gjør alt klappet og klart så det er ingenting som man må leite etter eller lure på hvor er når lyset først går på i denne lampen. Så den der praktiske forberedelsen den er viktig og nøye. Det er noe som vi når nye folk kommer inn her som vi prøver å få inn i ryggraden atte.

Dere trener, dere har planverk, dere

Ja, og alt i fra f.eks meg da som har masse radioer. At det blir skifta batterier, at de ligger i de riktige lommene ikke sant. At bukse er der den skal være, hjelmen henger akkurat der, hansker der. Alt er på plass og blir kontrollert at det er plass. Det er den praktiske forberedelsen.

Hvordan forbereder dere dere mentalt?

Det gjør vi ikke noe spesielt, ikke noe spesifikt som jeg kan peke på. Men vi snakker ofte om at vi må være mentalt tilstede når vi går på jobb da. Når vi jobber lørdag, så er vi ikke ute på fredag.

Det går også igjen litt på kultur da?

Ja!

At man bygger opp hva det er rom for og ikke.

Og hva som er akseptabelt da. For 20 år sida så blei det kanskje, folk synes kanskje det var litt gøy da hvis det lukta fyll av deg da. Sånn er det ikke nå lenger. Da blir du bedt om å gå hjem. Det er flaut, det synes alle er flaut. Det skjer ikke det da, eller det har aldri skjedd her i hvert fall. Så det har forandra seg veldig. Så kulturen er, og det må jeg si, det er ikke vi gamle som har vært med å trøkka inn i de unge. Det er holdt på å si de unge som har begynt her de siste 10 åra som har dratt med seg inn altså. Holdningen til de tinga der, så det skal dem ha. Det er ikke noe vi skal ta skyt av.

Det går jo litt på hva slags forventninger man har til hverandre? Men hva ville du sagt dine ledere forventer av deg i f.eks krise, men vel så mye i hverdag

Ja. I krigen så forventer de at jeg skal gå foran, de forventer at jeg har en plan, de forventer at jeg skal ta en avgjørelse. Og de forventer at jeg ikke skal stå bak dem å klø meg i nesa. De forventer at når dem spør meg om noe så får dem et svar. Og dem forventer at jeg tar ansvar for det som skjer.

Trener dere noe på beslutninger i hverdagen?

Nei.

Det ligger litt i beinmargen?

Nei, altså vi trener på beslutninger på kurs. På spesielle kurs hvor vi har tabel top øvelser og sånn altså. Men i hverdagen så gjør vi ikke det altså.

Men hva mener du kreves av en leder for å være i stand til å lykkes i å håndtere kriser?

Jeg tror.. jeg maser kanskje mye om det samme, men det er ganske viktig for meg. Jeg har tru på det at det grunnlaget du har lagt i bunn i hverdagen, og det går på tillit, holdninger, tilbakemeldinger, altså i hverdagen. At omdømme, hvis du har det så tror jeg du er i stand til å

takle.. altså integritet hvis de du er satt til å lede mener at du ikke har det, så er du sjanseløs i hvert fall her hvor det er så mange sterke folk som du er leder for. Det er bare sterke folk. Som har sine egne meninger, så du skal være tydelig og sterk som leder her mener jeg da. Det kreves av deg fra tid til annen at du er det. Så hvis du ikke har de greiene der i bønn når du havner oppi en krise, da er du i deep shit altså.

Har du noen konkrete tips til ledere i sivile og offentlig virksomhet for hvordan de best kan jobbe i hverdagen for de best kan være i stand til å håndtere en krise?

Ja, tipset mitt må være da at bygg deg en god plattform før krisen kommer. Det bedre den plattformen er, altså det flere bein den har å stå på, jo stødigere den plattformen er, det bedre er du og gruppa di i stand til å løse en krise. Det skal mye til for alt rakner og alt går i stykker i en krise hvis fundamentet er bra. Da får du noen riper og det blir vanskelige ting, men sammen så løser de det. Og det med sammen, hvis det er noen som tror det at «jeg er så flink og jeg er så god leder og jeg har alt i meg så jeg trenger egentlig ikke noen andre», dem veit ikke hva de snakker om!

De ansatte er viktige?

De ansatt er så viktig, men lederen er like viktig da. Men de ansatte er så viktige. Så det med åpenhet og kommunikasjon i hverdagen da. Og ikke være redd for å vise at du har svakheter og at du er et helt vanlig menneske med styrker og svakheter. Jeg har trua på det, veldig tru på det da. At det kommer du lengst med. Og hvis du viser at du har noen svakheter at du absolutt ikke mister noe respekt av det, men at du heller får. For alle veit at noen svakheter har vi alle.

Dato: 2/5-12

Tid: 15.30-16.30

Sted: Hovedbrannstasjon, Beredskapsetaten.

Hvem: Jan Birger Berntsen, Beredskapssjef

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Jeg er altså da beredskapssjef i Oslo Kommune, og det er for hele Oslo kommune. Oslo kommune er i dag en kjempe stor bedrift med ca 45.000 ansatte. Det er ca 55-60 forskjellige virksomheter, i disse så ligger det da 15 bydeler. Altså i tillegg så er jeg da etatsdirektør for beredskapsetaten. Totalt sett er vi 5 medarbeidere da i etaten. Som alle jobber med beredskap og sikkerhet for Oslo Kommune.

Hva er dine ansvarsområder og hovedoppgaver?

Det er å sørge for Oslo kommune er mest mulig forberedt på større hendelser som måtte oppstå, og kriser. Alt av ekstrem vær og til store våpen kriser da. Å sørge for at kommunen har et overordnet beredskapsplanverk, risiko-sårbarhets analyser som kan iverksettes når situasjonen/hendelsen/krisen er et faktum.

For dette er jo nettopp det at beredskapsetaten jobber med kommunenes beredskapsmessige plikter både i krig og i fred. Hvordan jobber dere med det?

Nå er dette krigsperspektivet mer eller mindre borte. Altså det er noen saker der som vi på en måte skal jobbe med. Men det utgjør bare en bitteliten prosent av det totale arbeidet vi gjør. Så det er mer fredstidskriser vi er opptatt av. Men staten har jo pålagt alle kommunene å like vel være forberedt på dette med krigstenkingen, og en del planer og tanker knyttet til hvordan kommunen skal opptre i slike tilfeller. Men som sagt så er det fredstidskriser som vi definitivt bruker mest tid på.

Jobber dere med bevisstgjøring av det?

Ja, det er det jeg nevnte da innledningsvis med at vi sørger for at kommunen er mest mulig forberedt på kriser som kunne måtte oppstå av en hver art. enten det nå der villede handlinger, altså kriminelle handlinger, eller det er andre typer kriser som oppstår, ulykker, klimaendringer, ekstremvær osv.

Jeg så at stikkord for beredskapsetaten er helhetlig risikostyring, risiko og sårbarhets analyser og krisehåndteringsplaner. Hvordan jobber dere med dette og hva vektlegger dere innenfor hvert felt?

Nei, vi starter vårt arbeid med å foreta en risiko-sårbarhets analyse, og ut i fra den så finner vi scenarioer vi skal jobbe videre med. Jeg kan nevne at for Oslo kommunes del så har vi fra flere år tilbake hatt over 300 scenarioer som vi har sett nærmere på. Men det er ganske håpløst da å jobbe med et så voldsomt antall scenarioer, da vil du jo få kjempe digre bøker til

planverk. Så det vi har gjort er altså konsentrere oss om såkalte dimensjonerende scenarier, det vil si at vi har tatt de 320 scenarioene vi hadde i utgangspunktet også har vi laget 20 scenarier som vi da på en måte har putta alle disse 300 inn i. Såkalt dimensjonerende scenarioer. Når vi har gjort det så har vi prøvd å iverksette tiltak knyttet til de enkelte scenarioer for å enkelt fjerne scenariet helt og holdent. Altså et tiltak kan jo være nok til at man ser bort ifra at den kan føre til en uheldig hendelse. Og når det ikke skjer da så lager man hendelsesplaner, en beredskapsorganisasjon som kan tre i kraft dersom disse scenariene oppstår så er vår oppgave å sørge for at kommunene har et overordnet planverk. Både et overordnet Risiko-sårbarhets analyser, beredskapsplaner, også har vi da et pålegg fra byrådet om å øve kommunens virksomheter i de scenariene vi ser som kunne måtte oppstå.

En del av vår teori er beredskapshåndboken fra Oslo kommune fra 2008. men den brukes da i det fulle og hele i det daglige hos dere?

Ja. Den begynner jo nå å bli noen år gammel. Altså 2008, den er fire år gammel. Så vi er vel nå i ferd med å fornye den håndboken da. Men jeg skjønner jo det at Tore nå har gitt dere det som en del av pensum, er det det?

Vi må bruke det som det, fordi det finnes ikke noe teori. Det er det som dekker. Han har tatt litt utgangspunkt i den i faget relasjonsledelse, hvor vi også har kriseledelse. Og f.eks denne syklus i krisehåndtering. Men det er mye i den som stemmer overens med kriseledelsesteori, så vi bygger på med den for å vise det reelle da, at det blir brukt i hverdagen.

Ja, for det er jo selvfølgelig mye vi holder fast med den boka. Men det er jo en enkel håndbok i utgangspunktet laget for at vi skal få et likt lydene beredskapsplanverk for hele Oslo kommune. For vi er ikke i stand til, med våre fem ansatte, å serve kommunen til en hver tid med å lage beredskapsplaner og ROS-analyser. Vi må sørge for at de gjør dette selv. Også skal vi gå inn å kvalitetssikre dette etterpå. Og for å unngå at vi kom opp i situasjoner hvor noen lagde det på sin måte, mens andre igjen på en helt annen måte. Og hvor planverket ikke er gjenkjennbart over hele linjen så måtte vi da, eller følte vi da, at det var riktig å lage en håndbok slik at alle forholdt seg til den og at det på en måte er en del av det overordnede planverket i kommunen. Og det inngår da som en, ja som noe av planverket for du skal organisere deg, eller organisere en altså stab. Altså dette med staber, hvem skal inngå i en stab, hvilke funksjoner skal ligge der, hva er deres arbeidsoppgaver og sånne ting. Altså ikke minst hva planene bør inneholde.

Er denne forankret hos andre leder i kommunen? Eller jobber dere med å få den forankret?

Nå er det slik at det er byrådet som fatter vedtak og forvalter alt av beredskap. Så alle overordnede planer det går til politisk behandling. Vi sender alt av planer til byrådsavdelingen som da videresender til byrådet som da fatter beslutningen om at dette planverket skal inn hos Oslo kommune. Og da er det jo slik at hver virksomhet i kommunen må skjele til det planverket når de skal utarbeide sitt eget. Og vi er også pålagt politisk til å sørge for at virksomheter da følger opp dette her. Beredskapsarbeidet er et linjeansvar, så en hver etatsdirektør, enhver byrådsdirektør er selv ansvarlig for å ha et planverk innenfor sitt ansvarsområdet. Og da er boka et godt hjelpemiddel.

Sentralt i arbeidet med å få beredskapsarbeidet inn som en naturlig del av den daglige driften, vil du si at den ligger i Oslo kommune? Og hvordan jobber dere med at dette skal jobbes med i det daglige?

Nei, det er et årlig pålegg fra Byrådet. Byens politikere er svært bevisst på dette, har vært det så lenge jeg har jobba her og sikkert før det også. Men vi har et byråd som er veldig klar på at beredskapsplanen til en hver tid skal være godt oppdatert, de skal være godt kjent, det skal være samordnet med andre planverk osv og det er vår oppgave å sørge for at det er dette til en hver tid. Og det er en ganske formidabel oppgave fordi det er mange ting som kan skje i en

såpass stor by som det Oslo er. Samordne vår planer med politiets planer, sivil forsvaret, forsvaret, sykehusene og fylkesmannen som er vår overordnede i en krise situasjon osv. det er mange ting å ta tak i.

Er det noen felleselementer innenfor brann, politi og forsvar som dere har tatt med inn i deres tjenester?

Altså nødetatene i Oslo de er godt trent. De er godt samtrent, og de har sine egne fora hvor de tar opp dette. Vi har en del kontakt med nødetatene, men ikke så veldig mye. Mest kontakt via politiets felles operative seksjon. Hvor vi da sammen har utveksling av planer osv. i tillegg så har vi også beredskapsforum i kommunen som nå er består av ca 28-30 personer som da representerer mange forskjellige etater i kommunen, pluss 8 eksterne ukommunale etater. Og her er den viktigste oppgaven å sørge for at alle er godt kjent med beredskapsarbeidet og åssen det foregår rundt omkring. Og at vi da samordner våre planer, holder oss orientert om det som måtte være av beredskapsutfordringer.

Nå skal vi gå litt tilbake til deg. Hva er din motivasjon for å jobbe med sikkerhet, beredskap og kriseledelse?

Ja. Det var et godt spørsmål, for det går av seg sjøl egentlig rett og slett. Altså jeg føler at faget i seg selv er så interessant, det er så mange spennende oppgaver. Så det i seg selv er jo en form for motivasjon. Men jeg har en bakgrunn fra forsvaret, fra politiet i mange år og vår oppgave har vært å sikre befolkningen. Enten det nå gjelder forsvaret på krigssiden eller politiet for å spre trygghet rundt omkring. Og det samme i Avinor når jeg jobba der som sikkerhetssjef og sørge for at flytrafikken ble avviklet på en tryggest mulig måte. Og det samma her sånn, det.. jeg synes det er spennende og også da motiverende å jobbe med beredskap og sikkerhet og sørge for at byen da er mest mulig trygg. Og det er jo det også når du har det rent politiske apparat som på en måte støtter deg i hverdagen også som ser alvoret i at dette er et viktig tema.

Det er viktig, det har vi også sett i forhold til teori. Det at dine viktigste forbindelser støtter oppom både i fredstid og i krise. Vil du si at du har en fordel med å besitte den kompetansen du har fra politi og forsvar i den stillingen du har nå? Har du lært noe av det som styrker din?

Det har jeg definitivt! Hvis jeg skal utdype det litt nærmere så er det fordi at gjennom forsvaret så er det holdt på å si dette med ledelse i krisesituasjoner, det er en del av opplæringen der. Det er det du trener på å lede avdelinger ut i krig, i ekstreme situasjoner. Gjennom også politiet i min bakgrunn der også, både som innsatsleder og som sjef for beredskapstroppen osv så har jeg vært med på situasjoner som har krevd ganske mye. Og nå da i jobben her som ikke minst det som skjedde i juli i fjor, 22.

Er det en fellesnevner for dere fem at de fleste av dere har den kompetansen eller er det noe som?

Nei, det er litt ymse kompetanse her. Jeg har da som sagt forsvar og politiet. Også er det assisterende beredskapssjef han er statsviter. Også har vi folk med bakgrunn fra forsvaret på sjøsiden, også har vi en ingeniør, bygningsingeniør. Også er det en med politibakgrunn da. Så de er litt ymse, og det synes jeg er veldig bra. Da er det ikke båstenkningen man får da er det et bredt spekter.

Hva vil du si er din personlige ledelsesfilosofi? Hva bygger du den på?

Nei, altså jeg er veldig opptatt av at hver og en skal få utvikle seg og få frem det beste i seg selv. Og jeg er ikke en type som går rundt og kontrollerer og sånn. De er motiverte medarbeidere alle sammen og de er veldig opptatt av å gjøre en best mulig jobb, og sammen så blir vi tørr jeg å påstå et veldig godt team. Nå er det riktignok bare fem menn her, så vi er jo.. vi håper å kunne utvide snart med et kvinnelig innslag og da. Og det tror jeg kan være

veldig bra, å få inn hvis man kan kalle det den myke siden inn i dette her og. Selv om vi er fem myke menn her da.

Ja, hvordan vil du si du er som leder? Er du tydelig, direkte, hvordan?

Det kommer jo litt an på hvilken situasjon. I det daglige så sitter de andre med sitt og jeg sitter med mitt, også fordeler vi og samordner arbeidsoppgaver og. Alle har sine egne arbeidsoppgaver, og gjør en veldig god jobb innenfor sitt område. Og vi har faste møter hvor i fordeler oppgaver og alt av post og sånne ting, det helt nødvendige i det daglige. Og eller så er det i krisesituasjoner så kjenner alle sin plass i systemet. For oss så er det ikke noe sånn hyling og skriking og peking i alle retninger, det er.. her finner man sin plass. Det er fem erfarne menn vi snakker om her som er godt trent til sine oppgaver.

Vil du si erfaring er viktig for å håndtere kriser?

Ja! Det vil jeg si.

De andre informantene våres har nevnt at det finnes noe spesielt innenfor disse «høy risiko» bransjene. Det er kulturen som bygges opp internt, og her følelsen av tilhørighet og identitet i forhold til jobben de gjør. Hva tenker du om det? Er det noe du har følt på som i din tid i de ulike etatene?

Ja, det blir jo nesten automatikk i det da. At du på en måte, du.. altså i en hver jobb du starter i så vil du raskt gå inn i den kulturen og bli en del av det miljøet du starter i. Og hvis du har nye ideer og tanker om hvordan en ting skal gjøres så vil jo det være viktig å få frem selvfølgelig. Men samtidig også viktig at du, nei du må bli en del av det miljøet og skape noe i det miljøet du jobber i til en hver tid. Det med å fornye seg er jo en viktig del av dette her. Å sitte med gula papir det er ikke noen fremtid altså. Vår oppgave er å mest mulig å se inn glasskula og se hva er det som kan skje oss, hva er det vi har innenfor sikkerhet og beredskap? Også bearbeide det og komme opp med masse ideer sånn at tiltak iverksettes, planer utformes, hvordan de skal øve og ny teknologi inn i dette her også. Er litt usikker på om det er svaret på det?

Det vi mener er at i politi, forsvar og brann så er det en sterkere tilhørighet til det yrket man har. Altså brannmann, det er du hele tiden. Politi er du hele tiden, selv om du har tatt av deg uniformen. Men som f.eks selger så er du på jobb også går du hjem.

Ja, men sånn skjer ikke i dette yrket. Her er vi på jobb 24 timer i døgnet. Så fort det er noe som skjer så ringer de å spør «ja, er det noe som har skjedd eller». Og jeg har jo vært politimann i 20 år, jeg klarer jo ikke å la være i trafikken som i trafikken så er jeg jo fortsatt politimann.

Men hvorfor tror du at det er sånn at det er så sterk identitet i de yrkene?

Det er litt vanskelig å si, det er liksom følelsen av dette sterke fellesskapet da. Og det å jobbe i et yrke som medfører litt større risiko enn å jobbe som du sier som selger. Det kan sikkert være skummelt nok det, men. Det er jo for meg et risiko yrke å jobbe både i politi og brann.

Men jeg tenker at kultur er en ting som kommer inn her. For det krever mer av kulturen.

Ja. Ja.

En stor del av det dere jobber med er jo forberedelser. 22.juli så var jo du på ferie i Frankrike når du fikk da denne telefonen fra fungerende..

Hvordan vet dere det?

Ja, vi gjør grundig research via nett før vi kommer til intervju. Men hvordan hadde beredskapsetaten brukt tiden før 22.juli på å forberede seg på eventuelle mulige terrorangrep?

Ja! Det var et spennende spørsmål. Det er slik at vi som jeg har sagt tidligere, vi sørger for at kommunen har et overordnet planverk som skal kunne iverksettes når det en måtte være behov for det. Med andre ord hele tiden oppdatert og samordnet med andre planverk, og vi skal være øvd. Alle vi fem er øvd, kommunenes øverste ledelsesapparat er øvd. Alle virksomhetene er øvd. Vi øver så ofte vi kan og i 2011 så hadde vi vel en 15-20 forskjellige øvelser, store og små. Det fører til at vi har et ledelsesapparat som når som helst når behovet er kan tre sammen og bli informert om hva som skjer og ta de forhåpentligvis rette avgjørelsene som da kreves av deg i den situasjonen som du står i. Så når jeg var på feire i Frankrike så var det assisterende beredskapssjef alene på jobb da. Han visste med engang hva han skulle gjøre når han da etter hvert kom seg etter den voldsomme smellen på utsiden av vinduene her. Kan bare nevne at alle vinduene ut mot her ble sprengt. Og da gikk han raskt over i rådhuset, i mellomtiden var det en annen da som var på ferie i Kroatia. Han iverksatte varslingsplanene derifra, og der er det et innkjøpt varslingsystem som vi har som er telefonbasert og hvor det bare var å trykke på et par knapper også var varslingen iverksatt. Så dermed så møtte alle de personene som vi varslet i rådhuset. Så var det å finne sin plass der. Informere alle og så til slutt sette dette sentrale krisehåndteringsteamet i kommunen. Evalueringen har vist at alle kjente sin plass i systemet, kjente sine oppgaver og sitt ansvar og utførte oppgavene i henhold til sine beredskapsplanverk. Og det synes jeg var spennende, spennende og ikke minst motiverende at ja vi satt våre planverk og det fungerte.

For det er jo veldig spennende i etterkant. De sier du skal øve, de sier du skal ha planverk, men fungerer det i praksis?

Mm. Det er vi veldig opptatt av da, at uttrykket «The plan is nothing, planning is everything». Det er der det ligger. Altså det å kjøpe konsulent tjenester for å lage et planverk, det kan kanskje fungere i noen tilfeller. Men du må delta sjøl. Du må være der og sørge for at det planverket du utarbeider er videre kjent, at du har et eierforhold til det. En konsulent som kommer å lager et planverk og leverer det fra seg, du betaler for det og setter det i hylla. Det er ikke mye verdt.

Det må implementeres og forankres i et hvert..

Det må forankres i alle som har viktige, alle må kjenne til det planverket. Alle må øve på det og ja, vite sin plass.

Krisesituasjoner krever jo også at man har evnen til å ta raske beslutninger. Hva gjør deg i stand til å ta beslutninger i slike situasjoner? Ikke bare i den stillingen du er i nå, men også i forsvar og politi.

Det er en del av utdanningen føler jeg. Utdanning og erfaring, kanskje til og med kultur også. At det er en del av altså det forventes at du skal kunne ta raske avgjørelser, for så vidt riktige avgjørelser også. Men det føler jeg, det kommer nesten automatisk i den jobben du har. Det er forventningene som ligger der.

Gjennom din tid som leder har det vært spesielle situasjoner eller episoder som har vært spesielt krevende og testet lederskapet ditt? Eventuelt på hvilken måte. Kan være både fra forsvar eller politi eller.

Ja, det er jo det. Jeg har jo FN tjeneste både i Bosnia, Bolivia, Afrika så det og tjeneste som ordinær tjenestemann i beredskapstroppen, men også sjef for beredskapstroppen i nesten fem år. Og herfra, ja det er jo flere episoder som jeg kan vise til. Reelle episoder som jeg har vært oppi som har ført til evnen til å ta raske avgjørelser og også som innsatsleder i politiet så er

det situasjoner du må ta tak i. Jeg tror ikke jeg skal komme tilbake til hvilke konkrete episoder det er, det føler jeg blir litt galt, men det gjør noe med deg som person og som leder også det å kunne bry med deg den erfaringen, den operative erfaringen inn i det daglige yrket.

Beslutningstaking er det noe som du har blitt trent på gjennom utdanning eller arbeidslivet?

Ja, det er jo det. Begge deler, men det er ikke alt du lærer på skolen heller. Også må det ligge litt i deg også at du er slik person som kan ta en beslutning hvis situasjoner krever det. Og som ikke backer unna. Nå er det ikke alle beslutninger som trenger være de beste beslutningene heller. Så det er en sann... ofte så kan det jo være greit å tenke seg litt om før man slenger i gang med ett eller annet.

Hva mener du kreves av en leder for å være i stand til å lykkes med krisehåndtering?

Det er å være forberedt, ikke minst. Være forberedt på det mest utenkelige. Og kunne ha såpass bakgrunn, erfaring at du ser løsninger, ser hvordan du skal handle i den situasjonen, og har tro på at det du... at du er i stand til å vurdere den situasjonen riktig. Og derigjennom da fatte de riktige beslutningene. For å løse den saken du er oppi.

Nå nevnte jeg at vi brukte beredskapshåndboken som teori, men vi bruker også Rudolph Giuliani, borgemesteren i New York under 11.september. han har skrevet en bok hvor han vektlegger lederskap i hverdagen, som danner grunnlaget for å være i stand til å håndtere utfordringer og kriser da. Og det stilles jo store krav til ledere både i hverdag og krise. Så de neste spørsmålene nå går på hvordan du er som leder, og arbeidet i din stilling i det daglige. Når det gjelder utveksling av informasjon og kommunikasjon, hvilke rutiner har dere for det? Rapporter, møter?

Nå er vi jo bare fem stykker som sitter her. Vi sitter her alle med åpne kontordører og holder hverandre oppdatert om alle viktige ting som måtte være.. som vi føler er viktige for andre å lytte til. Vi har våre faste mandagsmøter hvor vi da går igjennom uka som var og den kommende uka, hva vi skal gjøre og i den grad om noen trenger bistand så bidrar vi der. I den form vi skal gjøre noen form for innkjøp så avtales det der. Og ellers så er det sann at vi kvalitets sikrer hverandres arbeid. Det går ikke et brev ut herfra uten at det brevet er lest en to-tre personer. For å være sikker på at det vi leverer fra oss er kvalitets sikret og riktig til en hver tid.

Vil du si at den måten å jobbe på gjør at dere er bedre i stand til å takle utfordringer?

Ja, fordi vi.. altså noe av det viktigste i en krisesituasjon tørr jeg å påstå det er informasjon. Og det, under øvelser i Oslo i 2006 hvor vi øvde på disse tre terror scenarioene i byen her, så var det veldig mange staber. Jeg kan nevne at jeg fra min tid som sjef for beredskapstroppen, på Gardermoen som var en de første, så telte jeg opp 21 staber som satt å jobba rundt omkring med flykapring. Under øvelse Oslo så var det et sted mellom 25-40 staber som satt å jobba og som hadde sine ting, et lite eierskap inn i denne terrorsituasjonen som vi da øvde på. Staber som da ikke får opplysninger, kan heller ikke få gjort jobben sin. Så det er helt nødvendig å få spred informasjon, og sørge for at dette opprettholdes. Og det er også viktig i jobben her i det daglige, det å holde hverandre informert til en hver tid er noe av det viktigste vi kan drive med her. Altså du får ikke gjort noe, mitt ansvar som sjef her det er ikke mulig å utøve noe lederskap her uten at jeg veit hvordan de andre jobber. Og da er det informasjon som er viktig. Vi jobber med å få til gode rutiner til det, og da kan man enten bruke da tekniske hjelpemidler mail, telefon eller annet type samband. Hvordan du legger opp dagen din ellers da med møter og annet type informasjonsutveksling.

Som leder vil du si det er viktig å legge vekt på forberedelser av de små tingene i hverdagen?

Ja.

Rudolph Giuliani har et uttrykk som han sier i sin bok. «I'm responsible», hva tenker du om det som leder?

Altså det kommer.. litt ansvar det ligger der hele tida. Du har en stilling som det er forventninger knyttet til det. Alt som gjøres herfra er mitt ansvar. Og det er ikke noe jeg går å tenker på gjennom hele dagen. «Off, nei nå er det mitt ansvar.» Det er noe som ligger der automatisk, og det overføres også da naturlig inn i en krisesituasjon hvor ansvaret mitt da i det daglige er å lede beredskapsstaten og få levert det som er forventningene fra kommunen og resten av våre samarbeidspartnere. Men også når krisesituasjonen er der så går jeg automatisk over i den rollen. Det er form for rollebytte, men hvor du får bare viderefører det ansvaret du da sitter med. Så det er ikke noe sånn at du trenger å skru av en knapp, nå har jeg litt ansvar, nå har jeg faktisk enda mindre ansvar. Det kommer av seg sjøl altså.

Det har du hele tiden?

Ja.

Forventer du at dine ansatte også tar ansvar?

Alle tar ansvar innenfor sine fagområder og.

I hvilken grad er du bevist på dine egne styrker og svakheter som leder?

I den grad jeg føler behov for det og veit med meg sjøl at her er det nødvendig å be om bistand så gjør jeg det. Det gjør jeg selvfølgelig i det daglige. Jeg og lager ikke et eneste brev her uten at det er kvalitets sikret av noen andre. Jeg sier ikke at det trenger å være noen svakhet, men det er bevisst handling fra min side om at «okey, skal jeg kvalitets sikre det de andre sitter med, så skal de kvalitets sikre det jeg også gjør.» Og sånn blir det at vi.. og dermed så sprer du også informasjon. Det jeg har jobba med som da har fått et brev som jeg skal sende ut så er det litt greit at de andre ser det.

Med så åpne dører så regner jeg det er rom for tilbakemeldinger også.

Ja, det er det.

Vil du si det er takhøyde her også?

Definitivt. Men takhøyde for tilbakemeldinger synes jeg er litt viktig å få frem, at det må være tilbakemeldinger som er ment positive. Det er vi veldig dyktige på her sånn synes jeg. For det er ikke i alle kulturer det er det samme. Altså man skal ikke, for noen så er liksom kritikk, negativ kritikk. Det må ikke oppleves som negativ kritikk for at jeg har gjort noe dumt, men det må oppleves som en kritisk bemerkning knyttet til noe jeg har gjort som er ment som at jeg skal lære av det. Og den erfaringa det medfører er å kunne gjøre ting mer riktig neste gang. Og det er definitivt noe vi jeg har lært fra politiet. Hvor etter å ha vært på en eller annen handling eller aksjon eller vi hadde gjort en eller annen jobb, da gikk det en tilbakemelding og man måtte evaluere det du har gjort. Og det gjør vi ofte her. Alle øvelser vi har vært på, det evalueres. Og da snakker vi om å gi en tilbakemelding til lederen enten det er byråds direktør, etatsdirektør eller for så vidt også oss selv når vi har disse sentrale øvelsene, så er dette velmenende kritikk.

Det ser vi ofte i næringslivet at det er ikke like lett å gi tilbakemeldinger. Det er ofte det kommer kun på den ene medarbeidersamtalen

Mmm ja.

Engang i året. Og hvordan vet du hvordan du jobber da hvis det ikke er evalueringer litt oftere.

Ja. Ja.

Nå skal jeg gå litt tilbake til det her med beslutningstaking i hverdagen. Hva baserer du de på? Inkluderer du de ansatte i beslutninger i hverdagen?

Ja. Hele tiden.

I forhold til å ta beslutninger, tørr du å være ærlig når du ikke vet svaret?

Hvis ikke du gjør det så kommer du ingen vei. Det er igjen tilbake til dette jeg sa tidligere om å kvalitets sikre hverandres arbeid. Og hvis jeg får et spørsmål og jeg da skjønnet at mitt svar kan medføre at vi skjærer helt galt av sted her, så vil jeg selvfølgelig be om bistand fra andre til å vurdere det der. Men det ligger også i dette å ta ansvar, skal du ta ansvar så må du på en måte også involvere andre i dette her også fatte en beslutning. Er du usikker og trenger... ja... å fatte beslutninger på feil grunnlag kan være katastrofalt.

Som leder så må man jo også av og til ta litt upopulære avgjørelser også i forhold til sine ansatte. Det er også kanskje noe du har opplevd her?

Ikke så ofte her egentlig.

En stor prosent av beslutninger sies å tas på bakgrunn av intuisjon. Hva tenker du om det?

Da er vi litt inne på det vi nettopp har snakket om da. For intuisjon da føler jeg at da er du litt usikker. Men du føler at det vil være riktig å gjøre da og da. Så i den grad du har tid og anledning så synes jeg at det vil være riktig at du lar andre ta del i det du er i ferd med å beslutte. Få råd fra andre. Men så er det noe som surrer bake i hodet, og du er leder og du er ansatt for å lede andre og du er da ansatt for å ta et ansvar innenfor et spesielt området. Og når du da har dette over tid, mange år, så ligger ja. Da har du mye erfaring og det blir intuisjon da. *Det har vi sett som et likhetstrekk mellom alle de vi har intervjuet at intuisjon det linkes fort til erfaring. Magefølelse som man har på bakgrunn av hva man har gjort tidligere. Og da sies det jo også det at evnen til å være analytisk og intuitiv i kombinasjon når man skal ta beslutninger er særlig gunstig.*

Ja, ja.

Så tilbake til dette med organisasjon. Tillitt som gjennomsyrrer en organisasjon i alt den foretar seg er viktig har flere av våre kandidater påpekt. Vil du si det er viktig og hvordan jobber du for å bygge opp tillit?

Jeg vil si at en.. og der er jeg knall hard, der er det ingenting å gå på. Vi skal være etterrettelige med alt det vi gjør, og vi skal ha tillit til.. jeg har tillit til at de andre medarbeiderne gjør sine oppgaver slik jeg mener de bør gjøre og slik som de har informert meg om at de tenker å gjøre. Og at den tilliten må være der, hvis ikke så er dette ganske håpløst. Og vi må også ha tillit til det systemet vi jobber i. Uten det så vil vi ikke kunne nå frem med noe av det vi gjør. Da vil vi ikke bli tatt alvorlig. Så vi må være etterrettelige med alt, ikke bare innenfor vårt fagområde men også å kunne levere tjenester som er felles for alle kommunale etater. Dette med en økonomi som er i henhold til regelverket, anskaffelser, bruke pengene riktig til en hver tid, altså følge regelverket. Og det er på en måte å vise at man tar, at man har respekt for dette her.

Hvis en ansatt gjør en feil, eller tar en feil beslutning. Hvordan håndteres det?

Ja, det blir en læring for oss alle. Da evaluerer vi det, også er det en erfaring å trekke med seg videre.

Har du vært i situasjoner hvor du har måtte, eller er du villig til å ta støyten for dine ansatte?

Ja, så fremt i fall at dette er en avgjørelse tatt i arbeidssammenheng og som er innenfor det regelverket som vi alle er satt til å følge så det selvfølgelig mitt ansvar. Men også utover det og, det har noe med intern kontrollvirksomheten også her. Det kan godt hende at det skjer jo med jevne mellomrom at man må ta sin hatt og frakk og gå fordi at noen da har gjort noe som ikke er i henhold til gjeldende regler og da må du bare ta støyten for det. Så fremt i fall at du ikke har gjort det klart at disse reglene må man følge. Intern kontrollsystemet som burde avdekket det.

Som leder uansett bransje så er jo motivasjon viktig, hvordan motiverer du dine ansatte?

De her motiverer seg selv fordi de ser at den jobben vi gjør er så viktig for kommunen. Også blir vi som jeg sa tidligere tatt veldig alvorlig av alle rundt oss, de lytter til oss, de ringer oss og møter opp her, ber om råd i ymse sammenheng. Og som jeg sa politikerne er veldig opptatt av sikkerhet og beredskapsarbeidet og de har stor tro på at det vi gjør er viktig og vi har jo fått gode tilbakemeldinger fra den organiseringa vi hadde i forbindelse med 22.juli terroren. Nå gjenstår det jo å se hva 22.juli kommisjonen kommer frem til, men våre egen intern evaluering er ganske klar på at her gjorde kommunen det som var forventet av kommunen å gjøre. Og det er vi klare på selv, men alle tilbakemeldinger så lang er at dette har fungert og uten alle disse tingene vi har snakket om: være forberedt, ha øvd på dette her, sitte med rette planverket, ha den nødvendige tillit og respekt til systemer osv. Så ville dette ført galt av, men det gjorde det ikke nettopp fordi alle disse elementene var tilstede.

Thor Langli han som var innsatsleder under 22.juli

Ja, ja. Han kjenner jeg godt.

...sa nå i forbindelse med rettsaken at han har som prinsipp at han aldri ville sendt noen inn et sted han ikke ville vært selv. Hva tenker du om det?

Det synes jeg er et godt prinsipp.

Er det sånn du tenker som leder også?

Ja.

Da havner denne litt i den samme, ville du spurt en ansatt om å gjøre noe du ikke var villig til å gjøre selv?

Nei.

I forhold til de ansatte her, og også dine tidligere stillinger, hva tenker du om ansvars glede og mestringsfølelse? I forhold til jobben man gjør?

Altså du setter ikke en person til å utføre en type oppgave som du skjønner at dette vil ikke den personen mestre. Men så handler det også lite gran om å utvikle seg og da. Så i den grad du skjønner at denne oppgaven er kanskje litt for stor, men pytt dau, de erfaringene du gjør der de kan være med å utvikle deg som person, som menneske, som fagansvarlig. Så det er en avveining dette her da, men samtidig så må du støtte denne personen da. Men det å sette en person til å gjøre et stykke arbeid du veit han definitivt ikke klarer å mestre, det er dårlig lederskap.

Vil du si at det er viktig at man føler ansvars glede på jobb? Og ovenfor sine oppgaver.

Ja. Ansvars glede er det det du sa?

Ansvars glede ja. Da kan du tenke spesielt på tiden i politiet da, det er et stort ansvar du hadde da du var innsatsleder. Det å ikke være redd for det ansvaret, men heller føle en glede ved at man har det. Og også sørge for at de underordnede har samme

Jeg er litt usikker på ordet gledet, men en form for tilfredshet at du er «ja, denne oppgaven mestrer jeg, jeg har fått en oppgave som jeg.. den går jeg løs på med..»

For det henger jo, mestringsfølelse komme jo veldig inn her. Du føler jo ikke ansvars glede dersom du ikke mestrer oppgavene.

Det er korrekt.

Trening og utvikling av viljestyrke er viktig sier Arne Opperud krigsskolen sjef. Hva tenker du i forhold til det i din tid i forsvaret?

Jo, men det var jo det hele dreide seg om. Hvis du ser bort i fra det rent faglige her sånn så dreide det seg om det å trene og det å forberede seg på.. også var det andre du sa gle..

Ansvars glede

Ansvars glede ja.

Vil du si at viljestyrke veier tyngre enn evne? I noen sammenhenger da.

Det er litt vanskelig å sette opp mot hverandre da.

Det er et diskusjonsmoment.

Ja. Altså har du ikke det ene så er det vanskelig med det andre. Så det er en nødvendig kombinasjon av begge deler. Men hvis spørsmålet er hvem jeg ønsker å ha med meg i krigen, en som hadde evnen eller ikke viljestyrke, eller en som hadde viljestyrken men ikke evnen.

Det er pest eller kolera vi snakker om nå.

Satse på begge deler da.

Ja.

Litt avslutningsvis, hva tenker du om at det bør være en konsistens i hvordan ledere leder i hverdag og i krise?

Ja, det spørsmålet må jeg ha litt utdypet.

Ja. Altså hvordan prinsipper for ledelse du vil si kan være overførbare fra hverdag til krise?

At ikke du er en annen person, eller at man ikke har en type lederstil i hverdagen også kommer krisa og da snur man helt om på flisa og blir en helt annen.

Nei, der er vi inne på disse prinsippene. At ledelsen, at utgangspunktet er at ledelsen skal altså.. du skal lede på det nivået der krisen hører hjemme, du skal ikke hause dette opp til at det skal bli noe annet. Det å kjenne sin plass i systemet, vite hvor du skal.. altså hvis du endrer deg som person så vil det skape uro blant dine medarbeidere. De må kjenne igjen deg som leder, kjenne igjen deg som person. Og det vil naturlig nok være, du må være den samme, men det kan være at og det tror jeg de aller fleste viser forståelse for at du må trekke raskere beslutninger enn det du må i det daglige.

Et par av de andre har sagt det at de er den samme, men de er bare mer tydelig og litt høyere stemme, litt kraftigere kommando.

Ja, det kommer jo liksom litt an på hvilken jobb man har. Nå sitter jo vi her i kommunen i et team. Og når du da sitter i et team så er de sånn at alle skal høres og du skal diskutere deg frem til gode løsninger. Også kan det være at du får så mange forslag til løsninger at du må skjære igjennom å gå for en løsning. Og det er kanskje mer nødvendig å gjøre det i en krisesituasjon enn i det daglige og at du da på en måte er litt klarere, peker og hever stemmen litt og prater i litt større bokstaver.

Men det går litt på å være tydelig i rolleavklaringen og at folk vet sin plass.

Ja. «Okey nå har jeg hørt på det dere har sagt her, og på bakgrunn av det så fatter jeg følgende beslutning.» og den følger de.

Og den respekteres og støttes?

Ja.

Helt til slutt her. Har du noen konkrete tips til hvordan ledere i sivil og offentlig virksomhet og hvordan de kan jobbe i hverdagen for å bedre være i stand til å håndtere en krise?

Jeg vil si øvelse jeg altså. Øvelse gjør mester, det er et gammalt og godt uttrykk.

Forberedelser. For det vi ofte ser er at det mangler bevisstgjøring i forhold til det å ha en worst-case scenario tankegang eller å ha kriseledelse det. Folk er så opptatt av sitt dagligdagse arbeid at det eksisterer ikke en tankegang rundt det engang. Det så man jo 22.juli også. Hun var på jobb på Steen og Strøm, jeg på bussterminalen. Det fantes ikke planer, det fantes ikke en gang en tanke om at dette kunne skje.

Altså egentlig så er jeg ikke så voldsomt opptatt av planer, jeg er mer opptatt av at folk skal kjenne sin plass i systemet. Men ikke skriv at jeg ikke er opptatt av planer, for jeg er selvfølgelig opptatt av planer. Men jeg er litt mer opptatt av at folk skal være øvd i den situasjonen de kommer til å stå i. For det er ingen hensikt å øve en leder i å gjøre sitt daglige yrke, for det kan en forhåpentligvis. Men det er når krisen er der og det har oppstått en helt

annen situasjon. Og hvis du da ikke er med på den, i det bryteren skrus om så kan det være helt galt av sted. Noen blir stressa, noen gjemmer seg og noen flyr rundt å hylar og skriker og noen tar avgjørelser i hytt og gevær. Men det er de som ikke er øvd på dette her. Man må lage øvelser som er såpass realistiske også oppe i dagen at du på en måte føler at dette er viktig og at det motiverer deg «Ok, jeg trenger å øve på sånne ting.» Så Steen og Strøm og bussterminalen dere viste ikke hva dere skulle gjøre. Folk der nede ble jo usikre på hva er det som skjer her? Og da burde det ha vært noen tanker om hvordan skal vi oppføre oss i en slik situasjon. Og de tankene ble jo de planene, men det er ikke noen hensikt med de planene hvis ingen vet at de er der. Og hvis ikke du har øvd på hva er min rolle dette her, mitt ansvar hva skal jeg gjøre.

Bevisstgjøring av at dette er viktig.

For å sette seg ned å lese planer når du er midt oppe i situasjonen, det kan du bare glemme. Det får du ikke tid til, dessuten klarer du ikke å ta til deg så mye stoff heller i en krisesituasjon. Da bør det komme automatisk. Nei så øvelse gjør mester.

Vedlegg 36

Oddbjørn Mjølhus, Sjefsinspektør

Dato: 4/5-12

Tid: 13.00-14.00

Sted: Sentrum politistasjon

Hvem: Oddbjørn Mjølhus, sjefsinspektør i avd. for beredskap og krisehåndtering

Praktisk:

- *Ber om tillatelse til å bruke fult navn og stilling i oppgaven.*
- *Ber om tillatelse til å bruke båndopptak. Informerer om at opptaket slettes etter sensurering av oppgaven.*
- *Informerer om hvem vi er.*
- *Informerer om intervjuets varighet.*
- *Informerer om oppgaven, hensikt og problemstilling.*

Du kan jo starte litt med å fortelle om din arbeidsbakgrunn?

Jeg har vært over 40 år i Politiet, og har vært faktisk i alle stillinger i politiet tror jeg. I fra konstabel i gata til stillinger i departement som under direktør, og som politimester her i direktoratet. Og nå sitter jeg i en stilling som sjefsinspektør i direktoratet. Med ansvar for krisehåndtering og politiberedskap primært, men også andre oppgaver i tillegg.

Hvordan ser en vanlig arbeidsuke ut for deg, hvis jeg kan si vanlig?

Nei, den er preget av veldig mye møte aktivitet, veldig mye møter med eksterne samarbeidspartnere. Forsvaret er jo en av de vi samarbeider veldig tett med. Og selvfølgelig innenfor oppgaveporteføljen min. Jeg har ansvar for både samband, politimateriell, metode utvikling knytta til politiberedskap krisehåndtering. Og nå er jo hverdagen også veldig mye prega av oppfølging etter 22.juli. Så der jobber vi jo mye nå for å følge opp anbefalinger, læringspunkter knytta til 22.juli.

Hva er din motivasjon for å jobbe i politiet?

Det er fordi jeg har jo trivdes i etaten og har hatt mange utfordrende jobber i etaten. Både i ytre etat og også tjenestegjort fire år på Svalbard for eksempel hos sistemann. Vært innenfor sikkerhetstjenesten i nesten 25 år, vært byråkrat i 5 år med politibakgrunn og har vært da i politidirektoratet nå i 12 år snart.

Dette med opplæring av ledere i politiet. Vi har forstått det som at det ikke er noen helt konkrete manualer, men at det går veldig mye på erfaring og at man har gjort sånn som du har gjort at man har steget i gradene underveis. Men hvordan vektlegger dere dette med å trene ledere? Og hvordan gjør dere det?

Altså politihøyskolen har et tilbud på lederutdanning. Den har sånn lederutviklingskurs med studiepoeng knytta til å ta den type utdanning. Men det går ut på at den enkelte både kvalifiserer seg og er interessert i å ta den utfordringen. Også har vi også et lederutviklingsprogram i politidirektoratet knytta til kommende politiledere på et høyere nivå. Blant annet for å kunne rekruttere fremtidige politimestere og visepolitimestere og..

Har du deltatt i det kurset selv?

Jeg har ikke deltatt der for jeg har jobba her og har hatt min karriere her. Men jeg har lært av et langt liv.

Men hva legger dere vekt på, og hvilke krav stiller dere til ledere i politiet?

Ja for det første at du har egenskaper og at du har faglig kunnskap. Og at du har lyst til å bli leder, det blir det viktigste. Og samtidig så har du gjennom det utdanningstilbudet som både går gjennom politihøyskolen og som går gjennom politidirektoratet da får vi jo synliggjort hvem som er interessert og hvem som kunne tenke seg en slik utfordring.

Men hvis du skulle definert en form for ledelsesfilosofi dere har i Politiet, hvilke ting ville du trukket frem?

Det er selvfølgelig veldig mange ting. Det er personlig egnethet, det å være et forbilde, ha faglig kunnskap, ha faglig respekt, og for det du står for og samtidig være et forbilde. Det er det som er det viktigste. Men samtidig så må jo en leder på et høyt nivå i politiet ha kompetanse knyttet til administrasjon, økonomiforvaltning, rekruttering og tenke langsiktig. Det er veldig viktig. Så der er det mange utfordringer. Så når politidirektoratet rekrutterer politimestere så er det selvfølgelig en politifaglig kompetanse viktig, men ikke nødvendig. Vi har jo også rekruttert utenfra til politiledere. Men det er jo helheten som blir vektlagt. Så annen lederkompetanse for å bli politileder er selvfølgelig veldig viktig. Også er det veldig viktig at en ikke bare rekrutterer internt, men også får andre etater inn, med erfaring fra andre etater inn i vår etat. Vi har jo for eksempel en politidirektør som ikke har politibakgrunn som vi har tilsatt nå. Det er andre gangen vi har tilsatt en politidirektør, men den forrige politidirektøren var jo byråkrat og hadde god kjennskap til politiet med en helt annen bakgrunn. Han var jurist i tillegg. Og nå fikk vi en psykiater, Meland er jo psykiater, men har tidligere vært statssekretær i justisdepartementet i mange år. Så han kjenner jo også justissektoren godt gjennom den perioden.

Men du nevnte dette med å være et forbilde. Kan du forklare litt om det?

Ja, forbildet som leder det er egentlig både det å vise seg frem som en god leder ved å være tilstedte. Være tilgjengelig, og samtidig ha et markert lederskap sånn at du skaper trygghet. Jeg har en kone som har vært toppleder i mange år og har sett litt på hvilke kvaliteter og sånn som kolleger av henne også har hatt og vi har diskutert mye lederskap hjemme. Så hun har vært direktør i UDI i 6 år for eksempel og begynte nå 2.mai som direktør på stortinget. Så jeg kjenner litt rekrutteringsprosess og sånne ting.

Med hva utgjør din personlige ledelsesfilosofi?

Ja, for det første så er det viktig at jeg er faglig sterk. Det synes jeg er viktig. Men jeg må ikke bli så faglig sterk at jeg overprøver eller ikke lar faglig kompetanse utvikle seg i etaten, eller i mitt område. For da hemmer jeg på en måte utviklingen. Du må være lyttende, du må være åpen for innspill. Også mener jeg at hver fall når vi jobber i sammensetning av en funksjon, avdeling, team så må vi ha mangfoldet. Med ytringsfrihet, åpenhet og høyde under taket. Og samtidig også på en måte balansere dette som leder i en helhet. Det er jo da du får det beste resultatet.

Føler du at det er noe som er spesielt for deg, eller ser du det igjen innen politiet og?

Ehh. Altså det er jo en idel tilnærming dette her. Og jeg vil ikke si at jeg er perfekt i den rollen. Men i hvert fall er det det som ligg i hodet mitt når jeg tenker ledelse. Så hvis du intervjuer mange folk som har jobba med meg så er det ikke sikkert at de har samme bildet, men det har hvert fall vært min ambisjon. Spesielt dette på tilgjengelighet, ha fast lederstruktur. Og ha faste struktur, møter på ledersida. Faste holdepunkter, ikke reise for mye, men samtidig være tilgjengelig. Også må du ha noen som fungere når du er borte. Sånn at det er en nummer to, og eventuelt nummer tre som også kan ta ansvar. For her er det ofte sånn at utfordringer dukker opp veldig fort, og da må vi håndtere det uten på komme på etterskudd.

Flere av våre andre intervjukandidater, blant annet også Johan Fredriksen, understrekte dette med spesielt for disse tre bransjene vi ser på er dette med den kulturen som blir innad. Det med eierskap og følelse av tilhørighet, at man identifiserer seg med arbeidsplassen da. Hvilke tanker har du om det?

Det er helt avgjørende for i hvert fall så mener jeg at hvis du skal være en god leder i politiet så bør du brenne for etaten din. Også du må være engasjert, og du må være litt fag idiot for å si det i den forstand fordi at du da fremstår som en god representant og synlig leder. Også er det jo slik at nødetatene, og politiet spesielt er en beslutningsetat så du må handle raskt og ta beslutninger hvor det er veldig kort betenkningstid. 22.juli var jo et eksempel på det. Hvor du sto i en situasjon hvor som du faktisk aldri har tenkt på at du kunne stå ovenfor. Fordi det var en situasjon som lå langt utenfor det trusselbildet som vi hadde sett og planlagt for. Og da må du handle raskt og besluttomt. Og den frustrasjonen som oppstår før du får oversikt over situasjonen er ganske krevende. Og da ta riktig beslutninger i en uoversiktlig situasjon det er ganske utfordrende.

Hva var din rolle 22.juli?

Jeg kom litt sent på fordi at jeg var på ferie. Men vi satt jo stab her. Vi opprettet vår kriseorganisasjon, akkurat det samme som politidistriktene gjorde. Og da var det en mann her som hadde vakt og var i ferd med å gå herfra klokken halv 4. så smalt det og da sto han her alene «hva gjør jeg nå?» Og da måtte han innkalle de mannskapene som var tilgjengelig også begynne å agere med tanke på hva politidirektoratet har som ansvar i en slik situasjon. Også kom jo folk til stedet etter hvert, også begynte den staben å fungere etter et par timer. Men det sitter jo ikke en stab her og venter på at ting skal skje. Så det er det som er utfordringen. Oslo politidistrikt har en annen situasjon for der sitter en operasjonssentral med en fast bemanning som kan begynne å trykke på noen knapper med engang. Få ut innsatsleder, få ut maksimalt personell, begynne å redde liv. Vår rolle er mer å understøtte politidistriktet, «har dere nok ressurser, er det no policy spørsmål som må avklares?» bruk av forsvaret for eksempel. Samarbeidet med andre politidistrikt, nabo hjelp. Og koordinering. Så vår oppgave var jo da å koordinere de berørte politidistrikt, sikkerhetstjenesten, kripes, UP sjef og politimestere, riksadvokater. Og da koordinerte vi. Og da var politidirektøren her og koordinerte det. Min rolle hvis jeg hadde vært her hadde vært stabssjef, og da runna den håndteringen. Så da var det min assisterende stabssjef som var på plass på et par timer og som tok det ansvaret. Så dro jeg fra Trøndelag fra hytta mi så fort jeg bare rakk det i løpet av natta. Og sånn var det..

Men du sier dette er en situasjon man ikke hadde sett for seg i det omfanget det var. Men hvordan er dere forberedt på å håndtere krisesituasjoner?

Trening. Og hverdagen. Også det siste er kanskje det viktigste. I forhold til forsvaret for eksempel som sjeldent øver krig. Det er mange år siden sist. Så ha det bare vært øvelser. For bortsett fra engasjementet i Afghanistan som er litt annerledes. Men her i politiet er det sånn at vi håndterer situasjoner hver dag. Og gjennom erfaring med situasjonslæring knytta til håndtering så bygger du opp kompetanse, og du bygger opp trygghet. Og du på en måte du kan agere mest mulig hensiktsmessig. Dette er politimann og politirollen i et nøtteskall. Og mine folk her, har jo politibakgrunn mange av dem. Har vært ute i operativ tjeneste, har også personer som jeg låner to år av gangen fra en annen etat også jobber den her med den erfaringen dem har også går dem tilbake igjen. Med mer kompetanse sett fra vår side. Så dette er et sånt vekselbruk i kompetanse. Også er det jo slik at ikke stabssjefen sier «sånn og sånn og sånn», stabssjefen involverer jo de funksjonene som er veldig beskrevet her med de P og D funksjonene vi har, også administrasjon og personell, operativ håndtering, trusselbildet også får du råd også tas det beslutning.

Men dere har fastsatte planverk til situasjoner når ting skjer ikke sant? Men hvordan i tillegg til dette med hverdagen, hvordan mener du at en leder kan forberede sine mentalt på å være i stand til å håndtere en krise?

Altså dette er jo.. for å ta politietaten da så starter jo det den dagen du begynner på Bachelor studiet på Politihøgskolen. Da får du plutselig mulighet for å ta på deg uniform og begynne å tenke politi. Kombinert med en bachelor utdanning som er en teoretisk utdanning innenfor mange av fagområdene så får du også påfyll i og bli politimann eller kvinne. Det vil si at du gjennomgår en operativ opplæring slik at du får skytegodkjenning, du får taktikktraining, og du får øvd deg i filmskytebane, du får øvd deg i rom også du lærer mange ting gjennom den operative utdanningen. Så blir får du eksamen og kommer ut og da kan du være fullt operativt tjenestekvinne eller mann. Da har du gjennom tre år mentalt forberedt deg på å ta et ansvar som politirollen innbefatter. Og da har du en forpliktelse til å iverksette innsats for å redde liv, og det er det primære redusere skade og redde liv. Og der er handlingsplikten veldig rigid, selvfølgelig skal du ikke gå i døden hvis du mener at du gjør det, men du skal gå så langt du kan for å begrense skade. Og selvfølgelig beskytte deg sjøl, men du skal gå veldig langt. Vi er vel den etaten som går lengst i å iverksette tiltak med fare for eget liv. Brann er jo litt det samme, men politiet har jo en langt flere portefølje. Så har vi jo situasjoner hvor det ikke går bra. Men vi har veldig lite skade på eget personell. Så den siste saken som var tyngende var jo når en polititjenestemann ble stukket ned og drept av en som var psykisk ustabil oppi Mosjøen. Han skulle bare hente ned person som skulle på psykiatrisk sykehus og kjente personen fra før. Følte seg relativt trygg og lite utfordrende, så tok ikke på seg verneutstyr fordi at han mente at det ikke var nødvendig. Det er jo ikke en plikt å ha på seg verneutstyr også skjedde det som ble uforutsett fra hans vedkommende. Som da endte med at han ble knivstukket og drept. Så det er jo sånne situasjoner som kan skje. Og Nokas saken hvis dere husker den i Stavanger når en politimann som satt i en bil og observerte disse ranera Det var innsatslederen som kom som skulle koordinere politiinnsatsen, han ble da skutt igjennom vinduet av en raner. Så men det er jo de to siste sakene, men politiet er jo et utfordrende yrke og derfor er det veldig viktig at vi har trening. Og når du er ferdig på politihøgskolen så skal du på en årlig trening, hvis du skal bevæpne deg så skal du ha minimum 40t hvert år. Med skytegodskjenning og hvor det går godkjent også får du en del operativ disiplin. Dette med skyting pågår, altså Utøya, øves fra tid til annen. Dette med pågripelse/forfølgelse med for eksempel bil er veldig krevende, og den del andre sånne taktiske ting. Og dette med arrestasjonsteknikk så vi ikke skade mer enn det som er strengt nødvendig. Vi hadde jo Obiora saken i Trondheim hvor en som ble arrestert døde fordi at tjenesteperson ikke var kjent med dette med pusteproblemer når du da bruker håndjern og mageleie. Og da måtte vi følge opp med mer opplæring knytta til det. For det var en læring. Også har vi veldig mye fokus på erfaringsbasertlæring. Sånn at når vi gjennomfører en krevende situasjon, så evalueres situasjonen. Hvis du går til beredskapstroppen for eksempel, altså den skarpe enden i Oslo politidistrikt. Hver gang de gjennomfører en operasjon så evaluerer de etterpå hvis den er krevende. Og det er med tanke på hva gjorde vi bra, hva kunne vi gjort annerledes og hva kan vi lære? Og det vi ikke er flink til det er å lære av det vi gjør godt. Det er ofte fokus på det som ikke går bra, og da prøver vi å gjøre noe med det. Men det å få også erfaringslæring på det vi håndterer bra, det er også en utfordring. Men det er spørsmål om hvor mye du rekker og hvor mye engasjement du skal ha knytta til det. Men vi har også andre spesialopplæringer i tillegg, ikke bare årlig trening av mannskaper. Men vi har også egne stabskurs for ledelsen i hvert politidistrikt. Også bygger vi på ledelse i kompetanse også med studiekompetanse, eksempel operasjonsledere kan utdanne seg spesielt. Innsatsledere de som er i felt kan få 15 studiepoeng. Mange flere hundre utdanna på det området. Planleggere er viktig, øvingsplanlegging er viktig, sånn at vi bygger opp kompetanse. Også har vi også et

instruktørkorps som da sørger for årlig opplæring. De driver veiledning, rettleiding og har høyere kompetanse som smitter ned i systemet.

Men tror du dette med opparbeidelse med erfaring og å oppleve ulike situasjoner i øvelse gjør ledere i bedre stand til å ta beslutninger når det gjelder?

Tror ikke bare øvelser, men hverdagen og erfaring.

På hvilken måte da?

Nei, fordi at du høster jo erfaring av ha vært ute i virkelig krevende situasjoner. Også det er mye læring. Vi hadde jo en pandemi i Norge på nasjonalt nivå, så lærte vi mye av det og håndteringen der. Og E-Colli på mattilsynet, lærte vi mye av hvordan dette håndteres fra direktorat og departement osv. og selvfølgelig operative situasjoner i Politiet. Så dette har vi hatt veldig fokus på. Også har vi også en relativt stabil ansattstruktur i Politiet. At har du først begynt så er det veldig mange som blir der. Det er klart altså læring gjennom mange år bygger opp kompetanse også øver vi. Men vi øver veldig mye for å bli bedre sammen med andre.

Andre etater, også har vi store øvelser i år hvor vi øver en sånn luftfartshendelse hvor Politiet da leder en innsats knytta til flykapring og den typen ting. Og hvor vi da hele hovedflyplassen på Gardermoen er involvert med Avinor og de som levere mat og hele det systemet der, og ikke minst forsvaret og andre. Og det er klart at det er mye læring innenfor en sånn hendelse.

Hvem er det som har ansvaret for å iscenesette slike øvelser?

Det tar vi ansvar for, det er mitt ansvar. Så vi har to sånne store øvelser hvert år. Også øver hvert politidistrikt også 1 gang i året på et eller annet scenariet. Og da er det redning, redde liv eller natur katastrofe kan det være, altså flomm, ras, uvær også kan det være terror, organisert kriminalitet. Så vi skifter scenarier hvert år. I fra siste fem åra hvor vi har gjennomført den type store øvelser to gang i året. Også der det veldig mange andre aktører som øver, altså statens strålevern, atomberedskap, NVE på kraftforsyning, DSB gjennom sitt konsept Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, så det øves ganske mye.

I forhold til krisehåndtering, hva mener du må til fra en leder sin side for å lykkes med å håndtere kritiske situasjoner? Hvis du ser bare på lederen.

Du må være trygg på oppgaven din, du må kjenne ditt ansvar også må du kjenne de forventningene som du har rundt deg. Du må evne til å få situasjonsbildet. Du må kjenne regelverket. Som sagt kjenne eget ansvarsområdet. Så å ta beslutning på det grunnlag, men bruke rådgivere når du har behov for det. Altså dette er ikke en kollektiv beslutning, det er ikke det. Men det er en beslutning basert på sin fagkompetanse. For eksempel når Politiet får i plikt å håndtere en større en hendelse så sitter jo ikke politimesteren og stabssjefen og politifolk der alene, da er det representant fra brann, helse, sivilforsvar, forsvaret eller de aktørene som det går på for å håndtere en krise. Og det er rådgivere, altså knytta til politimesterens beslutning. Det samme gjør vi her, vi knytter til oss rådgivere fra PST for eksempel. Med tanke på trusselbildet. Helsedirektoratet hvis vi har noen helseutfordringer mellom politi og helsemyndighetene. Vi kan ha noen fra forsvaret, jeg har også en fats lesjånn her 24/7 fra forsvaret som sitter i staben min. Jeg har en tilsvarende lesjånn i Forsvaret i Bodø som er politimann. Sånn at det viser hvor tett vi er på andre etater, det skaper jo mulighet for beslutningsevne. Så dette er jo på en måte vårt konsept, og hvis dere ser på den håndboka her så får dere veldig mye beskrivelser av hvordan dette er organisert. Og hele etaten vår er strømlinjeforma sånn at alle organiserer seg likt. Vi har 27 operasjonsentraler, vi har 27 staber, vi har 27 politimestere. Alle vet hva en innsatsleder gjør, alle vet hva en operasjonsleder er. Sånn at vi har på en måte en struktur som er relativt gjenkjennbar hvis du flytter som politimann fra et distrikt til et annet så er det på en måte de samme funksjonene du møter. Og det er en fordel. Og i forhold til forsvaret som skifter lederskap hvert tredje år, og som har en sånn beordringssystem og så er vi en unik situasjon knytta til å kunne ha den

kompetansen her. Det er klart at en militærleder som kommer i en ny funksjon hvert fall når han kommer på et høyere nivå, han må bruke tid på kjenne rollen sin, kjenne ansvaret sitt og så det. Så for oss er det en utfordring også fordi de skifter flere og hyppigere enn det vi gjør. Så det varierer jo dette her gjennom etat. Også er det jo sånn at i det daglige så er det veldig lite kritikk mot politiets håndtering. Det er vel fordi at det går ganske bra. Og så er det selvfølgelig når du får 22.juli så er det jo mange ting som i ettertid «Hvorfor slik og slik og sånn» og det er også utfordrende for etaten at det vi vet er at alle gjorde det maksimale ut ifra der og da også er det en retorikk på dette her som jeg synes er ganske bra: «Vi handle med utgangspunkt i det vi visste, også får andre på en måte vente med etterpåklokskapen.» For det er en del av.. det er veldig lett å komme etterpå å komme å si at «dere viste jo at han skulle til utøya», hvem viste det?

Odin Johannessen, sjef for brigade Nord, han har vi jo også intervjuet. Han sa det veldig smart at en ting er der og da, men når du ser i etterkant så har du begge sider av saken. Alle papirer tilgjengelig, alle analyser, all fakta. Det er enkelt å være etterpåklok og gi kritikk da, men i kampens hete så.

Ja, etterpåklokskap er en farlig lidenskap. Men det er viktig å evaluere. Det er derfor vi har evaluert alt politiet har gjort, altså det har vi gjort internt. Også kommer kommisjonen, og det blir et godt materialet. Og da får vi sikkert anledning til å bli bedre på en del områder og samtidig også se om vi har en struktur som er hensiktsmessig. Er det for eksempel hensiktsmessig å ha 27 politidistrikt? Jeg mener personlig at det er for mange. Desto færre vi bli, jo mer robuste blir vi på krisehåndtering. Men så har vi en utfordrende geografi som gjør at vi kan ikke ha tre politidistrikter, vi må ha flere. Nord-Norge, Midt-Norge, Vestlandet, Sørlandet, Østlandsområdet. Så dette må vi ha en struktur på. Men jeg tror at vi ved 22.juli og kommisjonen med friske øyne fra andre utenfor sjå på den strukturen. Det synes vi er positivt.

Vi skal gå litt over til dette med ledelse i hverdagen ut fra de teoretiske elementene vi har lagt vekt på. Så ønsker vi å få ditt perspektiv som leder med bakgrunn da i Politiet. Du nevnte jo i stad at dere har faste rutiner for utveksling av informasjon med faste møter. Hvordan gjør dere det i din avdeling?

Altså jeg har, for det første så har jeg et fast ukentlig møte på mandag klokka 13.

Med hvem da?

Med alle. Og da forventer jeg at alle er tilstedet. Med mindre at det er klarert med meg. Men hverdagen tilsier jo at noen må gjøre ting på mandag klokka 13 også, men så å si alle er her. Det er en helt klar forutsetning. Så har jeg noen fagområder som krever litt mer enn et ukentlig møte. Vi driver et stort prosjekt hvor vi driver å bygger ut nytt samband i Norge, nødnett som dere sikkert har hørt om, og vi ruller ut dette nå et digitalt samband for politiet frem til 2015. Og der er jeg da prosjektansvarlig og da må jeg ha egne møter med de. Det tar jeg da ikke i det fellesmøte for det blir alt for fagspesifikt og tar for mye tid. Men på det fellesmøte så tar vi en oppsummering, hva har skjedd siden sist. Vi har jo en vaktordning her, vi har en vakttelefon, hva har hendt og håndteringen av det som har hendt. Det er det viktigste vi gjør når vi møter. Også er det hvem har vakt den uka her, også fokusområder for oss knytta til det. Også er det administrative ting knytta til møtestruktur osv, også er det faglig påfyll. Også er det litt varierende hvor mye jeg utfordrer de andre, men det er bestandig mulighet for å komme med saker. Ofte tar jeg også en hel runde rundt bordet sånn at alle blir utfordra på å komme med innspill. Det varierer litt alt ettersom hva jeg vet trykker.

Men på hvilken måte tror du det stiller krav til de som skal på møtet når de vet at de kan bli spørsmål om enkelte saker da? Tror du det stiller krav i forhold til forberedelser og det å alltid være beredt?

Ja, det er litt av treningen. Hvis du er politiinspektør hos meg så skal du kunne ta det på sparket. Du har fått en oppgave og da må du også kunne forsvare hva du holder på med og hva slags tanker du har rundt fremdriften. Også har vi et ganske godt regime på virksomhetsplanlegging, det er jeg ganske opptatt av at vi lager vår egen strategi, tenker litt langsiktig. Vi har jo politiske dokumenter som er førende som kommer fra departement og til oss, også bryter vi det ned i oppgaver for avdelingsseksjon. Og da går vi så langt som å ta tiltak også har vi ansvarlig. Har også en spesifikk fordeling på at hver saksansvarlig hos meg har primæroppgava som er beskrive, ganske sånn utformet dokument. Og det bruker jeg som et ganske aktivt verktøy, ikke på hvert seksjonsmøte, men engang i blant. Også er det to faste seksjonsmøter i året, seksjonsseminar. Jeg har et til neste uke nå, vårseminaret hvor vi drar til Horten, har litt faglig påfyll. Også gjennomgår vi virksomhetsplan, status, også harv i da oppfølging 22.juli som er et meget viktig området nå, som vi bearbeider etter hvert som det kommer inn i virksomhetsplanen. Så er det tilsvarende seksjonsseminar på høsten, hvor vi planlegger og ser status siden nå, og begynner å planlegge neste år. Det er min struktur, og virksomhetsplanlegging er veldig viktig. Og da involverer jeg selvfølgelig i den prosessen. Også har jeg medarbeidersamtaler med samtlige ansatte en gang hvert år, minimum. Men det er jo åpen dør her, så dukker det opp ting utfordringa så. Senest i dag så hadde jeg en samtale med en som ville ta opp noe med meg, knytta til framtida. Og det tar vi, ellers så inviterer jeg da til medarbeidersamtaler på våren for da vet vi litt hvor langt har kommet i løpet av året, og da har vi justert virksomhetsplanen. Det er min måte å gjøre det på, og det har jeg funnet ut er en hensiktsmessig måte. Så den virksomhetsplanen det er et dokument som er ganske langt, men relativt oversiktlig. Innledning som beskriver hovedoppgaver, hvem som jobber her, hvilke oppgaver de har, også tiltak. Og budsjett.

Men ja. Du nevnte i stad at du synes det er hensiktsmessig å inkludere de ansatte. Inkluderer du de når du skal ta beslutninger i hverdagen som da ikke omhandler kriser i den forstand?

Ja, det gjør jeg for det er jo ofte.. jeg produserer beslutninger, men ikke tar dem. Det er jo saksbehandlere som følger opp for å ta initiativ, enten for å lage et brev eller, for å følge opp. Så det går jo, jeg sitter ikke her å løser saken ferdig, det er det mine ansatte som gjør. Hvis ikke så hadde ikke min hverdag fungert.

Tror du det påvirker de til å føle at de også har noe de skulle ha sagt. At du er interessert i å høre på de?

Selvfølgelig, ja da, ja da. Faggruppen er jo sikker den, men at når du har vært såpass mange år i bransjen at du kan bli litt sånn sterk i det du mener. Og det tror jeg at jeg kan bli også, at «huff, nei dette gjør vi sånn og sånn» også blir det.. det er hverdagen det. Du kan jo bli litt trygg på at du har fasiten, men i en operativ sammenheng så er det veldig viktig å være trygg og ta raske beslutninger. Men i hverdagen så tror jeg sikkert mange kan bli flinkere til å involvere mer, det er jenks altså.

Men det der også på det med bevisstgjøring da som leder. At man kjenner sine egne styrker og svakheter. Og bruker de ansatte for å fylle på der man er litt svak, eller gi rom da.

Ja. Ja. Ja. Min svakhet er vel kanskje det at hverdagen er litt for travel sånn at jeg ikke har tid til å tusle rundt, for å bruke et stygt uttrykk, men et nødvendig, altså å ha mest kontakt. Men på andre sida så føler jeg nok at vi gjør det også, men å gå rundt å sett seg ned å koseprate det blir det ikke så mye tid til.

De fleste har vel ikke tid til det heller har jeg inntrykk av.

Nei, nei.

Men i forhold til dette med beslutninger som leder. Tørr du være ærlig når du ikke vet svaret. Ja, det tror jeg nok og det skal du ikke være redd for. Så det mener jeg er en god egenskap. Hvis du føler at dette synes jeg er vanskelig, her må jeg ha gode råd. Så må du invitere til det. Og det finnes også saksområder som er juridisk kompliserte, og hvor du føler at du ikke står på trygg formel grunn. Da må du gå i dybden å få råd. Og da må du forsikre deg om at de råda er trygge nok, og forankra nok også tar du beslutningen. Det er det ofte at man å gjør. Og dette med litt brainstorming, hva gjør vi nå? Og det er ofte det vi bruker seksjon seminaret vårt til og når vi har en portefølje på 50 oppfølgingspunkter etter 22.juli hvor ikke alt er like viktig, vi må sortere og motivere og ta fatt i det. Det er klart vi må involvere i det. Men om vi gjør det godt nok, det er en annen sak. Jeg tror ingen blir perfekt i den rollen der. Men og det er jo sånt som er i det private næringsliv også, du tar jo noen beslutninger, men det blir på et litt annet risikoområdet. Også er det i business eller forretning eller noe sånn så gjør de det med en sånn økonomisk usikkerhet, mens du i etaten gjør det ifra en helt annen innfallsvinkel. Det er ofte skjebnesvangre beslutninger du tar, som er viktig at blir gjort riktig da.

Så er det litt med det som vi har satt oss inn i, at dette gjelder også ved de små tingene. Som leder så påvirker de små beslutningene i hverdagen. Fordi at de man har i organisasjonen til å stole på deg når du da må ta disse skjebnesvangre beslutningene, enten det gjelder bedriftens økonomiske fremtid eller krisesituasjoner som dere håndterer da.

Ja da. Og da er det viktig at hvis du har delegert og hvis noen tar en beslutning på det utgangspunktet vedkommende hadde så må du støtte. Det må du gjør. Så fårn heller i ettertid justere det. Men det er ikke det første du sier «at dette burde du ikke gjort sånn», du må sette deg inn i situasjonen. Men det er klart at når du lærer en organisasjon å kjenne, når du har levd noen år sammen med underordna som du vet har veldig solide, gode, grundige beslutninga så slapper du mer av. Får du ny tilsatte så du ha mer sånn overvåkenhet. Så må du delegere på det riktige, men det å delegere er viktig.

Gi de andre utfordringer og ansvar?

Selvfølgelig. Men det å spesielt når du er leder på et høyere nivå som hvor du må ha en dyktighet på det altså. Det..så.. det varierer alt etter nivået. mm

Men hva tenker du om at du som leder er ansvarlig for hva som skjer på din vakt?

Ja, hva tenker jeg om det? Jeg blir så vant til det så. Så det tynger jo ikke hverdagen, så er det jo utfordrende når det skjer. Altså du får brukt organisasjonen din, du får brukt kompetansen din og du får gjort det du ska gjør. Altså det er en side av saken det også. Og jeg så jo 22.juli selv om jeg ikke var her, på ettermiddagen så var det jo veldig stort engasjement for å hjelpe til og alle hova det dem hadde i hendene og dro. Så etter hvert så mangla vi ikke folk og engasjement, men så der er det dugnadsinnsatsen. Og det så vi i politi Norge også atte politidistriktene ringte og spurte om man trengte hjelp til nabodistriktene. Og veldig på tilbudssiden. Vi kan jo bli enda flinkere til å raskt invitere til nabohjelp, når et politidistrikt har en stor utfordring så bør vi kanskje bli flinkere til å spørre om hjelp. For vi skal liksom klare oss sjøl, litt sånn beskjedenhet.

Det viser jo noe om samholdet da?

Ja da, det gjør det, men vi skal jobbe med å få bedre struktur på å understøtt hverandre. I hvert fall når vi har en såpass desentralisert struktur som vi har nå på 27 politidistrikt. Det er viktig. Mm så det er en oppfølging etter 22.juli faktisk. Selv om mye bra skjedde så kunne vi gjort enda mer. Men da må man jo kjenne bildet også og vite hva man står ovenfor, og det er det som er litt utfordrende.

Men jeg tror at det å være en leder som står frem og tar ansvar for det som skjer under han, og tar ansvar for de ansattes på en måte handlinger da, det vil vel ha en form for påvirkningseffekt på resten av etaten også?

Selvfølgelig og en annen ting som er viktig for en politileder uavhengig nivå, når du utaler deg til media og når du står som ansvarlig. Om du er politimester, eller om du er Johan Fredrikssen eller om du er en annen rolle, så skal du jo på en måte vise at du skaper trygghet. Og den største utfordringen 22.juli var å fortelle publikum «vær så snill å ikke vær i sentrum, men Oslo er en trygg by fortsatt». Vi lar kollektivtrafikken gå, dette mener vi er forsvarlig, og at du da skaper trygghet. Det samme med London i forbindelse med terroranslagene der og også 11.september. Og at du har en person som innbyr til trygghet og beslutsomhet, det er viktig. Og det bruker vi veldig bevisst og prøver å dyrke frem den kompetansen. Og den kompetansen er det ikke alle som har. Det er noen som har det i Gudегave, og på en måte er spesielt egna for den type oppgava. Og det er ofte politimesteren som må fronte den.

Johan Fredrikssen uttalte det at hans jobb i det daglige går ut på å styre mange og å gjøre de gode. Altså lede andre til å lede seg selv.

Ja. Det er viktig. Og det er jo god lederfilosofi fordi hvis du gjør andre gode så blir det lett å være leder. Så men det er ofte ting som må gå over tid. Og du bygger opp kompetanse. Det er omtrent som om du setter sammen et team for å løse en oppgave, da er det viktig å synliggjøre det. Så skal du ikke ta æren fra noen. Det er viktig at de som har gjort jobben blir synliggjort så det er gode lederegenskaper.

Men det er også veldig viktig med sånn som tillitt gjennomsyrrer en hel organisasjon. Spesielt kanskje enda viktigere i deres etater som har såpass risiko situasjoner dere er oppe i. Hvordan mener du at en leder må jobbe for å bygge opp tillitt med sine ansatte?

Ja altså det tror jeg, vi har vært litt inne på det, du må være faglig trygg, men ikke ekspert på alle områder. Du må kunne vise at det er noe du ikke behersker er ikke noe svakhetstegn. Det er bare å være ærlig. Hvis en leder går rundt og tror «alt kan jeg og dette gjør jeg best sjøl», så blir det feil. Det er jo å utfordre andre og får innspill og lytte litt også ta beslutningen. Det er viktig. Og dette med å gjøre andre gode, det gjør du jo på den måten. At dem føler at dem får være med, at dem føler at dem har innflytelse.

Men dette med tillitt handler jo også om å gi rom for å gjøre feil

Ja da og.

Hvordan skal en leder håndtere når en ansatt gjør en feil beslutning eller. Jeg snakker ikke om krisesituasjoner nå. Men mer i hverdagen uten disse kritiske situasjonene.

Det er klart det, alle gjør feil. Men da er det viktig å ha litt sånn romslighet, men det kommer litt an på hvilken arena du aksepterer at feil blir begått altså. Hvis du vil sende et brev til departementet som er prinsipielt så skal det ikke begås feil. Da er det notariatet og da er det kontroll og da er det høy kvalitet. Tilsvarende når vi sender noe ut til en etat så skal det være 100 % bra etter min mening. Fordi det har noe å gjøre med det bildet ytre etat får av oss som et direktorat. Det er viktig. Du setter deg i respekt ved å være velformulert osv. Det er det viktige. Men sånn idet små så kan det jo skje feil, og det må vi jo ha åpenhet for. Men det må ikke være noen større feil. Det er sikkert og i en sånn mere operativ håndtering så er det klart at her er det på en måte ikke bestandig at du optimalt løser en oppgav på best mulig måte. For det er ingen fasit. Altså alle situasjoner er så forskjellige. Det er derfor politiet etter min mening løser mange ting veldig godt. Fordi at dem har den erfaringen. Og for å få gode erfaringer så gjør du feil. Det er sånn du lærer.

Men tror du det er viktig at en leder er villig til å ta støytten hvis du kan kalle det

*Selvfølgelig
På en måte?*

Og det gjør jo ledere i politiet jevnt over. Jeg mener bestemt det er en kultur for det at du støtter dine underordnede, det gjør du nok. Det bør du gjøre.

Jeg har inntrykk av det hvert fall. Det er sånn det oppfattes utad, men også når vi snakker med dere. Det gjelder egentlig alle tre etatene. Det er noe spesielt der i forhold til næringslivet.

Ja, det. Det er ikke det. Det er en helt annen. Det på en måte blir veldig urettferdig, kan bli. Det er litt sånn annet karrieresystem også. Og du kan faktisk trække på folk for å komme i posisjon. Det er klart det kan skje i etaten vår også at du i karrieresammenheng trækker på. Men du blir som oftest gjennomskua hvis du ikke er dyktig nok. Hvis du ikke er dyktig så er nok det en utfordring. Og drive å trække på. Så det er. Så er det jo en kultur for å si ifra, det tror jeg nok. Og det har vi blitt bedre på i politiet, for for mange år siden så var der nok en liten ukultur for å beskytte for mye. Men det synes jeg ikke vi har lenger. Jeg tror at det at vi har fått flere kvinner i politiet, det tror jeg er veldig bra for politiet.

Ja vel?

Altså det mener jeg absolutt altså. Kvinner med sitt, med det de står for er med å lage en mykere og mer harmonisk etat. For der er menn og kvinner fortsatt litt forskjellige. For en mannsdominert kultur, det kan ofte bli ukultur. Samme som skjer i sykepleieryrke, uten å stigmatisere noen etater, så er det utfordringer der og veldig bra at man får inn flere mannlige sykepleiere i det miljøet. Og jeg tror at det er bare sunt. Og vi har nå ca 37 % kvinner i etaten tror jeg, eller rundt der omkring. Og det som er interessant det er at flere politimestere som kvinner. Altså der har vi rekruttert veldig bra og har en bra prosentfordeling. Men på mellomleder nivå så er vi ikke flinke nok til å rekruttere kvinner. Og det burde vi gjøre noe med. Og der tror jeg nok at det er litt kultur også. For jeg mener jo at kvinner er jevnt over mer skoleflinke, mer ansvarsfulle, mer teoretisk og leverer gode resultater. Men når du konkurrer om lederskap så hender det at de er for beskjedene på egne vegne. Og det kan jeg si fordi at jeg bor sammen med en kvinnelig leder som på en måte har mye erfaring. Men jeg har også sett det fra etaten våres, jeg ser det veldig klart og det er en utfordring for lederutviklingsmessig i etaten våres at vi skal kunne ha mer blikk på kvinner som ville noe, og som kan levere. Også er svakheten at det er noen kvinner som tror at akkurat den sjåvinistiske mannsmåten å ta beslutninger på, det er ikke demmes domene. Så er dm litt beskjeden til å være, altså jeg tror mannfolk tar flere sjansa faktisk i en sånn situasjon enn det kvinner gjør.

Men dette går jo litt på dette med intuisjon også. Hvordan man tar beslutninger. Og ganske ny artikkel skrevet i Ukeavisen Ledelse omhandler dette med at det å kombinere intuitiv og analytisk i kombinasjon når beslutninger skal tas er gunstig for ledere. Hva tenker du om det?

Nei, det er helt avgjørende. Det er helt avgjørende og dette tror jeg ikke kan læres. Det tror jeg er en medfødt egenskap altså. Men ja en kombinasjon.

Intuisjon går jo mye på dette med erfaring og evnen til å kjenne igjen visse situasjoner og omgivelser og

Ja, og samtidig at du har en kombinasjon av at du har litt sånn faglig trygghet også. Det er.. at du bruker litt sånn sannsynlighetsberegning på hva som er det fornuftige. Og det, derfor tror jeg, jeg er såpass voksen at jeg synes dette med at hvis du først er en god leder så kan du gjøre alt. Jeg tror at det er en balansegang her i hvert fall i etaten våres. Du skal ha gode lederegenskaper, men du skal også ha faglig balast. Der tror jeg faktisk næringslivet har bomma litt etter min mening. Det er en kombinasjon altså og det er litt interessant at nå som jeg jobber mer med seniorpolitikk også knytta til at du tar med deg mer erfaring og folk lever lenger. Og jeg tror at du kan være en god leder lenge, jeg skal være litt forsiktig med å snakke for meg sjøl men, altså det trur jeg faktisk. Men så må du jo passe på så du ikke stopper og hindrer rekruttering altså. Da blir det en sånn propp i systemet. Så du må kjenne

din besøkelsestid. Så når noen begynner å spør «at skal du ikke slutte snart?», så tror jeg du bør ta det litt alvorlig altså. Det tror jeg er viktig. Men en balansegang.

Men jeg vil spørre deg om en ting. Thor Langli uttalte i forbindelse med rettsaken at han har som prinsipp at han ikke sender noen inn noe sted han selv ikke ville gått. Altså han ber ikke de ansatte om å gjøre noe han selv ikke vill gjort da. Hva tenker du om den tankegangen som på en måte en leder som er ansvarlig?

Det synes jeg absolutt er fornuftig. Og spesielt når en erfaren mann som Thor Langli er, så må du absolutt ha et sånt utgangspunkt. Han er jo en av de mest erfarende innsatslederne vi har hatt og han har den beste forutsetningen for å vurdere situasjonen. Så kan jo det sies da, og dette vil jeg gjerne at dere bruker med fornuft. Men det er klart at i ettertid når man ser på regjeringskvartalet 22.juli så er det klart at brannfolk gikk inn for å redde liv. Man skal huske på at det lå ikke en skada person i regjeringskvartalet som døde av skadene. Enten så døde de på grunn av eksplosjon eller så ble de redda i den ruinhaugen. Og det er klart at når du ser i ettertid når du da skal bevege deg inn i regjeringskvartalet så skal du ha hjelm, vernesko, maske og annet utstyr for å få lov å gå. Og det er klart det var ikke situasjonen om ettermiddagen 22.juli og da kryssa du noen grenser. Så det er klart at Thor Langli har villet gått inn og da lot en andre gå inn.

Det har vel også litt med det på hvordan du motiverer de rundt deg, men også i daglige og at man som leder ikke bare sender alle oppgaver man ikke vil ta i selv til de ansatte men at man på en måte er en del av det da. Går foran som et godt eksempel.

Og der er jo der innsatslederen, altså hans funksjon er jo innsatsleder, du koordinerer på innsatsområdet og du beslutter hva som skal skje. Og da beslutter du også forsvarligheten, så det gir jo innsatsleder et veldig stort ansvar knytta til det. Og det er klart at, og med all respekt, når beslutningen ble tatt om at sannsynligheten for flere bomber på samme sted, og at det ikke kommer flere ras osv. Den kunne du ikke si med full sikkerhet, men en sånn total vurdering så fant vi det forsvarlig. Og i ettertid så viser det seg at det var riktig. Men det er også klart at hvis det hadde skjedd at det kom en nedrasing som f.eks hadde medført tap av liv på redningsmannskaper så hadde den diskusjonen blitt helt annerledes. Og jeg trur nok det at med den derre innsatsplikten for politiet så er du fra tid til annen over i den enden av skalaen altså. Men du har jo valgt dette yrket altså, så det har vi gjort.

Men en stor del av den jobben dere gjør handler også om å ha evnen og faktisk viljestyrken til å gå inn i situasjoner de fleste andre løper vekk fra da. Ikke nødvendigvis en faresituasjon, men ja. Hva tenker du om dette med viljestyrke og hvordan trene på det?

Ja, det trenes det på og det er klart at dette er en kombinasjon. Hva kan du? Hva behersker du? Det er avgjørende for hvor fort du går frem og hvor mye risiko du på en måte tar. Det å taktikk treningen i politiet, du er trygg på at du kan en del håndgrep, du har mentalt forberedt deg på det. Og det er utgangspunktet for den beslutningen du tar som enkeltperson. For sjøl om Thor Langli vil si at «ok, det er greit», så må du også sjøl vurdere. Knytta til at Thor Langli kan ikke vurdere en trapp eller andre ting inne i huset. Det er din personlige vurdering. Så du kan godt stoppe det gjennom søke hvis du følt at dette ble for uforsvarlig.

Det går jo på å tørre å ta ansvar

Det er å ta ansvar for egen sikkerhet også kombinert med å tørre å ta ansvar for å gjøre den jobben du skal gjøre. Så det er en balansegang. Og det bruker vi å, vi har jo utreda dette her ganske nøye og den derre innsatsplikten den er slik at jo du skal redde liv, du skal gjøre det du kan. Men det går en grense for hvor mye risiko du kan utsette deg for. Så den er krevende.

Hva tenker du om at det må være en konsistens i hvordan man utøver lederskap både i hverdagen og i krise? Det må være en sammenheng med det. Er du enig i den tankegangen?
Ja, det synes jeg absolutt. Fordi at det er nok en, og det er derfor vi har gjort det slik at med de der krisehåndteringsprinsippene. Da må vi tilbake til de. At den som lever med fagansvaret, har kompetansen, den må også kunne ha det videre inn i en krise. Da har du best kompetanse. I gamle dager så hadde du det slik at når de satte stab i politiet så henta vi helt andre til å gjøre den jobben enn de som satt med det i hverdagen. Det fant vi ut var ikke vellykket. For da kommer det personer du ikke kjenner, som kanskje ikke er orientert godt nok på fagområdet og som ikke har de samme forutsetningene. Så det tror jeg er veldig viktig at du har den linja her, og det er klart at faglig kompetanse i hverdagen gir også på en måte faglig trygghet i en krevende situasjon. Det mener jeg henger veldig sammen altså. Og at du er trygg på lederen din, du vet hva han står for. Og har respekt for kompetansen hans og beslutningsevnen. Det tror jeg er viktig for å få respekt og.

For det går jo litt på den innstillingen at hver dag teller. At det kan ta ti år før det skjer en kritisk situasjon, men at hvis du ikke bruker hver dag for det den er verdt så er man ikke i stand til å håndtere den når den skjer heller.

Ja. Og jeg mener jo helt åpenbart at hvis du ser på da politi og forsvar. Hvis du tar forsvaret da, men unntak av engasjementet i Afghanistan hvor dem lærer mye av oppgaver som kanskje ikke er typiske forsvarsoppgaver, krig, true osv. Så er det slik at forsvaret bare lager planer, og dem øver, men dem er aldri i krig. For å ta det. Det er klart det er en utfordring. Ta politiet og beredskapstroppen som er en sånn veldig krevende og spiss kompetanse de har. De øver altså 50 % av arbeidstiden, også er dem ute i det virkelige politioperative 50 %. Den kombinasjonen er helt ideell for en sånn spesialstyrke. Det mener jeg for eksempel. Og det samme er med politifolk også, hvorfor vi nesten er som poteteten og kan brukes til nesten alt. Er fordi vi er ute å håndterer små og store ting i hverdagen, da blir vi mer trygg hvis situasjonen blir mer krevende. Det er jeg helt overbevist om. Desto mer du blir brukt, desto mer erfaring får du og desto bedre håndterer du en situasjon.

Hvilke prinsipper for ledelse mener du er overførbare fra hverdag til en krise? Ut fra det vi har snakket om i dag.

Nei, jeg tror nok jeg har svart litt på det. Jeg mener at lederskap i hverdagen, faglig trygghet, kompetanse i hverdagen gir også gode forutsetninger for å kunne håndtere kriser. Men du skal også være trent med tanke på krisehåndtering og det er klart at en som jobber med juridiske saker i politiet i hverdagen, er ikke egnet for å håndtere en krise. Om du nå har en person som jobber med den tematikken og det fag området. Og det har vi jo et konsept for, det er operasjonssentral, innsatsleder ikke sant, staben, politimester. Alle de er inn i den erfaringslæringen. Så det tror jeg er viktig.

Har du noen konkrete tips eller råd til ledere i privat eller offentlig virksomhet for hvordan de best kan fokusere på dette lederskapet i hverdagen og legge grunnlaget der. For å være robust og i stand til å håndtere, om det er finanskriser eller merkevarekrise eller om det er 22.juli da. Hvis du mener det er noen ting de kan bli bedre på?

Altså det å lære av ting som har skjedd. Det mener jeg faktisk er, finanskriser tror jeg er for eksempel et godt eksempel da. Statsministeren skrøyt jo veldig av seg sjøl i går på Tv knyttet til hvordan den ble håndtert. Og jeg tror veldig mange synes at Norge var flink til å håndtere den. Men så hadde jo Norge et helt annet utgangspunkt enn Europa for øvrig så det er litt sånn feigt å bare si at dette gikk så veldig bra. Men jeg tror det å se på andre, ikke akkurat innenfor etaten din eller klesbransjen, men se hvordan andre håndterte det. Jeg synes for eksempel i den senere tid så har vi lært for eksempel hvordan Helsedirektoratet håndterte pandemiutfordringen. Og det er viktig. For da får du veldig mye sånn struktur på departement

og direktorat og hvordan helseetaten håndterte det. Masse vaksinerer er jo ting du må lære av i etterkant. Kanskje ikke den faglige vurderingen var god nok. Vi utsatte nok i ettertid mange barn for en risiko vi ikke så. Kan du lære noe av det? Selvfølgelig. Du må være trygg på at det du gjør selv om verdens helseorganisasjon kommer med en anbefaling, skal vi stole på det? Er dette nødvendig? Fryktelig vanskelig.

Gjøre egne analyser også da?

Ja, egne analyser tror jeg er viktig. Men så skal jo ting skje fort. Politisk forventning om faglig råd, det er en utfordring i offentlig sektor i hvert fall. Og det er det samme som når du driver med merkevare salg, så må du se frem i tid og «hvor går moteretningen». Hvor satser du, nå er ikke jeg noen ekspert på dette her altså. Men det er sånn du må tenke. Og hvor stor risiko er det med det her? Går du konkurs eller der dette akseptabelt. Det er risiko-sårbarhetsanalyser i en vid forstand det. Men farg det rød, gult, grønt. Også har dem jo ofte et styre, i privat virksomhet som er med å styre og tar risiko. Det vil si at vi har ikke noe styre, vi må ta egen beslutning og risiko. Sånn at styret for oss er eventuelt regjeringen og Stortinget. De kommer med etterpåklokskap hvis de ser at ting kunne vært gjort annerledes. Så jeg tror det er veldig mye overførbart, men det kommer litt an på hvor du står. Men det å lære og sjå til side. Rimi Hagen har ikke blitt god på den han har blitt god på hvis han ikke hadde lært. Jeg tenker på Rema 1000 for eksempel, jeg er jo veldig imponert. Men de var til stede i en tid hvor det lå til rette for det. Og flere så det samme konseptet samtidig. De så at gamle koprasjon var i ferd med å dø ut. Dette med større lager, masse innkjøp, pris konkurranse og sånn. Det er jo det som har skapt, det er jo tre fire sånne store kjeder som faktisk har brukt akkurat samme konseptet og som har vært nesten like vellykket. Så du kan si at dem har ikke vært spesielt flink, men dem bare var der, og hadde økonomi der og da. Også tror jeg familiebåndet, jeg har en god venn som er professor på BI, han har studert privat eierskap og det synes jeg er ganske spennende fordi det er nok at langsiktigheten og risikoen aksepteres mye bedre i et privat eid system. Selvfølgelig innenfor visse rammer. Det har noe med beslutningsevnen til de som sitter i dette systemet også at de har det i ryggen, da kan de feile litt også har de trygghet for at det går på en måte innenfor en viss ramme da. Men no er jeg på et området jeg ikke kan noe om.

Men jeg skjønner hvor du vil hen. Ut ifra de intervjuene vi har hatt nå så ser vi at det er noe som går igjen. Det er dette med den kulturen som er innad med å føle en tilhørighet, en identitet og et ansvar til de oppgavene man har. Men også ved å gjøre forberedelser og analyser helt ned til de minste tingene i hverdagen. Det er med på en måte å trene deg opp. Som leder for en kjempe stor bedrift så er det vel så viktig med et godt lederskap eller så går du jo dundass.

Nei, for det vi gjør nå knytta til det fagområdet mitt er at før 22.juli så iverksatte vi et prosjekt knytta til den risiko- sårbarhet hvor vi skal se på politiets innsatsevne. Det har vi faktisk aldri gjort før. Altså vi har utvikla planverk og beredskapsområdet ut i fra det vi på en måte har erfart i forbindelse. Og det er klart du klarer aldri å lage et planverk for den krisen som du ikke vet kommer, altså hva blir neste krise. Det vi da har gjort er at vi ser inn i glasskula og ser hva kan utfordre oss på redningsområdet, med naturendringer osv. flom, ras, storm, uvær, ehh.. masseturisme. Mere ekstrem vintersport og dette her er ting som er viktig. Også knytta til kriminalitetsområdet. Så ser vi ja, det er trusselbildet vårt, det er utfordringene uten visse rammer. Har vi da kompetansen for å håndtere det. Har vi det materielle utstyret vi treng, eller de apparatet vi treng rundt oss. Og en sånn analyse gjennomfører vi nå frem til utløpet av året her. Og det vil ikke gi fasiten, men det vil gjøre oss bedre. Vi får tenkt de riktige tankan. Også får vi liksom sagt at der er vi sårbare og at det må vi kunne gjøre noe med. Så trener vi nok for eksempel i etaten våres? Det er også et sånt spørsmål om ressurser ikke sant. Vi kunne gjerne har trena mer enn det vi får til, men da går det utover opplæringsprosessen ikke sant. Så det er en sånn gi og ta så vi prøver å være mer analytisk, men og da har vi også en måte å

si ifra opp i politisk system. At kanskje vi bør få 15 politidistrikt istedenfor 27? Kanskje vi må ha minimum 3mann på en operasjonssentral. Skal vi ha en reaksjonstid på 15minutter så krever det litt. Ikke så lite heller. Så det er mange sånne ting som vi ser på. Også litt sånn teknologi. Men det er.. det gjøres jo sikkert i næringslivet også. At dem lager den typen analyser.