

**Foredrag i Oslo Militære Samfund
7. oktober 2002**

ved

**Anne Kari Rom
Overlege, spesialist i arbeidsmedisin
Forsvarets Stressmestringsteam for Internasjonale operasjoner**

**AKTUELLE LEDERUTFORDRINGER
I HÆRENS INTERNASJONALE OPERASJONER**

Mine damer og herrer.

En bataljonssjef karakteriserte sin stilling i en av KFOR bataljonene i Kosovo, som en enestående "positiv opplevelse for livet"! Han fikk anledning til å bruke all sin utdanning og erfaring på svært raskt skiftende og kompliserte utfordringer, 24 timer i døgnet. Den største utfordringen var bevisstheten om det totalansvaret han hadde for personellet- om å få med seg alle hjem. Hans lederskap ble prøvet. Han sa at det var fare for å gjøre feil og glemme å ta vare på seg selv.

Ledelse i internasjonale operasjoner er lederskap under oppdrag - her vinnes nye erfaringer og her kan nye løsninger prøves. Erfaringene gir mulighet for videreutvikling av hele lederutdannelsen i Forsvaret, også her hjemme.

Vi har spurt mange mot slutten av deres tjenesteperiode ute: Nå som du vet hvordan det er å være sjef her: Ville du da gjort dette engang til? Alle har svart: Ja!

Forsvarets tradisjonelle operative sjefsansvar: "Løs oppdraget og ta vare på dine menn!" kan formuleres i dag som: "Løs oppdraget (helst inkludert god mediaomtale--), ta vare på dine kvinner og menn, og ta vare på forholdet til deres familier. Ta vare på deg selv."

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse: "Øv innflytelse på dine undergitte slik at en i fellesskap kan løse oppgaver på en best mulig måte" peker i samme retning.

Sett historisk: Store militære ledere har så vidt jeg har kunnet lese meg til, kombinert særdeles god militær dyktighet, med humanitet og empati og gode sosiale ferdigheter.

- Hvilke er de største utfordringene?
- Hva er suksesskriteriene?
- Hvorfor stiller Stressmestringsteamet for Internasjonale Operasjoner som jeg arbeider for disse spørsmålene?

Det siste først:

SMT hovedoppgaver: SMT ble opprettet i 1996 i Forsvarets overkommando, Sanitetstaben, (nå Medisinsk Utdannings- og Kompetansesenter MUKS).

Hensikten er å utdanne og støtte personell til internasjonale operasjoner fra alle forsvarsgrener i Forsvaret med stressmestringsteknikker slik at ledelse og personell best mulig kan klare å utføre sitt oppdrag under de rådende forhold.

Vårt oppdrag er også å støtte ledelse og personell etter alvorlige hendelser og følge dem opp i ettertid. Vi er også en "åpen dør" dvs et lavterskeltilbud for alle Forsvarets tidligere tjenestegjørende hvis de har psykiske plager som de tror kan ha med utenlandstjenesten å gjøre. I såfall utreder vi tilstanden og hjelper dem til rett behandling hvis det behøves.

"Mestre stress" best mulig vil si å være best mulig i stand til å forstå hva som skjer i deg og rundt deg. Det betyr å kunne "lese en situasjon" og være i stand til å ta i bruk alle tilgjengelige ressurser for å få god kontroll og finne konstruktive løsninger.

Sett fra ledelsens side minner dette om å utøve " ledelse" i en avdeling. Det er ikke tilfeldig. Å klare å utøve godt lederskap innebærer god personlig stressmestring for sjefen.

Sett fra de som skal ledes synspunkt, kvinner og menn, de undergitte, vet vi at å ha tillit til egen ledelse er en (av flere) avgjørende faktorer som øker den enkelte og avdelingens mulighet til å gjøre en god innsats og klare seg så godt som mulig i en kritisk situasjon. Stole på at ledelsen gjør riktige valg øker mulighetene til å mestre. (De andre positive faktorene er samhold og kameratskap, samtrening og riktig utstyr.)

Det er derfor en oppgave for SMT å studere lederutfordringene i den hensikt å støtte den aktuelle ledelsen til å bli "best mulig" og oppnå tillit hos sine undergitte.

Det er også en oppgave å formidle erfaringene til neste kontingentledelse- hva var "lessons learned"? Personellet skifter og erfaringslæring kan være svak i Forsvaret, særlig nå i omorganiseringstider.

"Hva gjorde de for å klare det?" i praksis opplæring om konkrete utfordringer og suksessfaktorer, stressmestrings teknikker, har SMT arbeidet med siden oppstart.

Helt kort om hvordan vi gjør det (metode): I et svært positivt samarbeid siden 1996 med Telemark Bataljon som Immediate Reaction Force har vi tatt i bruk egne systematiske evalueringer av styrken mens de er i tjeneste.

Først på lagsnivå: Vi registrer situasjonen for personellet og synet på ledelse. Laget må i fellesskap komme fram til konsensusoppfatninger. Dette styrker lagsamholdet. Det registreres også eventuelle alvorlige hendelser som laget har vært med på. Resultatene meldes omgående tilbake til sjef. Dette er et styringsverktøy for den aktuelle ledelse, det kan brukes til oppfølging av enkeltlag etter tjeneste ved behov og det brukes om "lessons learned" . Slike evalueringer er gjennomført for Telemarkkompaniene i SFOR, Bosnia og hele det norske styrkebidraget i KFOR, Kosovo De er også tatt i bruk av Luftforsvarets innsetningsstyrke 338/99 i Italia, i Kosovo (LIS/HELI) og i Kirgisistan (NORDETMAN).

For staber er det utviklet et eget verktøy, som bla nyttes for Norwegian Contingent Commander (NCC) og styrkehovedkvarter, for eks HQ i KFOR .Siste gang for NCC på Ganszi Airbase i Kirgisistan.

For sjefer bruker vi egne individuelle evalueringer gjennomført som intervjuer. Vi spør etter erfaringer med vekt på suksesskriterier: Hva gjorde du? I tillegg gir intervjuet sjefen anledning til å drøfte egen situasjon hvis det er ønskelig. I alt har 15 på kontingent og styrkeledelsenivå, 11 bataljons/detachmentssjefer med nestkommanderende deltatt, samt 31 kompanisjefer. Alle har visst at deres erfaringer blir anonymisert og brukt i opplæring av neste tilsvarende ledelse, 128 troppssjefer har deltatt i gruppeevalueringer med samme formål.

Vi underviser (og øver) i hver enkelt avdeling før utreise og er i arbeid hos dem i operasjonsområdet i ca 2 uker pr kontingent.

På den måten blir vi også godt kjent, og kan derfor lettere komme i kontakt med soldatene og arbeide sammen med avdelingsledelsen hvis de skulle anmode om støtte ved alvorlige hendelser og trenge oppfølging etter tjeneste!

(Akkurat nå har vi begynt å videreutvikle dette opplegget for Hærens reaksjonsstyrke (HRS) på Rena i samarbeid med Forsvarets Innsetningsstyrke, Hær (FIST-H))

Til sammen utgjør resultatene fra lagsevalueringer, stabsevalueringer, sjefsintervjuer og erfaringer gjort ved besøk under arbeid hos styrken et bilde av situasjonen til bruk for avdelingsledelsen og de aktuelle styrkene.

"Til beste for styrken, til bruk for avdelingsledelsen" det er vår primære mål. Med dette materialet som grunnlag skal jeg nå gå videre i foredraget.

Hvilke er utfordringene slik vi har kartlagt dem?

Det som kommer nå kan virke selvsagt for mange tilstede her:

Men jeg må minne om den store forskjellen det er på å være "24 timerssjef" med personellansvar døgnet rundt i en utenlandsoperasjon og det å være på en øvelse hjemme.

Som sjef ute kan man ikke dra hjem i helgene og er uten den avreagering som daglig familiekontakt gir, i uker og måneder om gangen. Spesielt i førstekontingenter og i de ulike spesielle oppdragene bor alle oftest i telt, og kan leve i lange perioder på stridsrasjoner. Arbeidsdagene blir vanligvis blir 12 timer eller mer for de fleste. Det ligger i sakens natur at lokal infrastruktur er nede og at velferdstilbud så å si ikke-eksisterende. Klimaforskjellen kan være stor - på Bagram Airbase i Afghanistan var det i april +35-40 C om dagen og 0 om natta, og da var det vår.

Avdelingens soldater er trent for skarpe situasjoner, men tjenesten i en operasjon kan ofte bli at lite og ingenting "skjer", typisk nå i Kosovo. Avdelingssjefen må derfor være forberedt på alle muligheter, særlig på de uventede. Sjefen må kunne lede sin avdeling i alt fra rene krise og krigshandlinger til å forebygge utslag av "meningsløs tjeneste" fordi: "ikke noe skjer her".

Utenlandsoperasjonene er i mediafokus. Så lenge alt går bra og er rolig kommenteres det lite. Skjer det noe i misjonsområdet "vet" media det noen ganger før avdelingssjefen.

Før utreise legges premissene for en vellykket operasjon:

Rekruttering og seleksjon av ledere

Det bør derfor legges stor vekt på ansettelsesprosessen av nye sjefer. Behovet for folk til å fylle stillinger har noen ganger overstyrt behovet for god lederutvelgelse.

Ved utvelgelse til viktige stillinger det må presiseres hvilke krav som er til stillingen og om det er i samsvar med de kvalifikasjoner søker har. Er det f. eks. ønskelig med erfaring fra samme type avdelingsledelse hjemme? Har søker tilstrekkelig lederutdannelse og erfaring? Det må også legges vekt på personlig egnethet for stillingen og særlig på hvordan team-sammensetningen i ledelsen kan bli. Det har hendt at avdelingssjefen nesten ikke har truffet sin nestkommanderende før de dro ut. Det er litt av en sjanse å ta!

En toppsjef som i de siste år har hatt en utvilsom suksess med sin ledelse, deployerte med utvalgt og godt samtrent stab og framholdt betydningen av dette.

Erfaringen viser at skulle man ha man et problem hjemme, f eks samarbeidsproblemer, blir det ikke mindre, man kan ikke regne med " å reise fra det".

Alt blir tver tom større og tydeligere i en utenlandsmisjon fordi "det merkes så godt" når man bor og arbeider sammen 24 timer i døgnet over lengre tid.

Lederopplæring og samtrening i stab og sjef før utreise

Det enkelte oppdraget stiller også særegne krav. Blant annet derfor har SMT sjefsseminarer før utreise med fokus på ledelse av den aktuelle operasjonen. På grunn av tidsmangel i oppsettingsperioden kan de spesielle lederutfordringene bli plassert på prioritet "langt nede", overkjørt av alle de tvingende nødvendige praktiske gjøremål som sjefen må løse før utreise: (Er utstyret i orden? Er sikkerhetsklareringene i orden?). Mang en sjef har sukket lettet ut når man endelig er dratt, men er ganske sliten av en hektisk oppsettingsperiode. Dette er en stor svakhet som det er god grunn til å anta at det nye Forsvarets Innsettingsstyrke som Administrativ foresatt enhet, (AFA) vil kunne unngå gjennom økende profesjonalisering av avdelinger og utstyr i oppsettingsperioden.

For lite tid blir kan også bli prioritert til å øve staben og bygge lederteam Slik samtrening er særlig viktige rundt policy spørsmål, og personellbehandling fordi det er erfaringsmessig på disse områdene at man møter utfordringer. (senere mer om det) Øvelser før utreise, f. eks. øvelse Kososvo, er godt egnet også til å samtrene og vurdere stabens funksjon. Disse momentene bør inn i øvelsene, men også på øvelsene får tekniske spørsmål oftest første prioritet.

For å si det spissformulert: Det er helt nødvendig å rydde opp hvis sambandet ikke fungerte bra nok på øvelsen, men man kan klare å utsette og diskutere det hvis kommunikasjonen i ledelsen ikke fungerte godt nok. Stabsøvelser og teambuilding i ledelsen er noe mer enn en felles fjelltur før utreise.

Uenighet i ledelsen kan alltid oppstå, og må kunne håndteres. Avdelingssjef eller andre må også være i stand til å følge opp hvis det skulle vise seg under tjeneste, f eks observert under samtrening, at noen ikke passer godt inn i lederteamet. Støtte og rutiner for personell, ivaretagelse for dem det eventuelt gjelder, vil sette foresatte i stand til å ta fatt på slike problemstillinger som rutinemessig vil dukke opp.

Håndtering av personellsaker korrekt og raskt er alltid viktig: "P-saker" blir det alltid. Før utreise er det nødvendig å kvalitetssikre personell- forvaltningen. Best er det å ha en fungerende personellgruppe som har øvd i staben. Det kan bli særdeles komplisert å ha ulike syn i avdelingsledelsen på hvorledes f. eks. disiplinære overtredelser skal håndteres etter at man har dratt ut.

I den spesielle lederopplæringen før utreise inngår også repetisjon av kriseledelse. Dette er vanligvis moment i de store øvelsene, men kan bygges ut og man bør styrke den delen som handler om ivaretagelse av eget personell under og etter alvorlige hendelser. Særlig må det legges vekt på gjennomføring av slik øvelse for mindre avdelinger med spesielle oppdrag som ofte kommer svært raskt av gårde og alltid har hendene fulle med tekniske forberedelser.

Seleksjonen av personellet

Seleksjonsspørsmålet er omfattende og kan gjøres til gjenstand for eget foredrag. Det er velkjent i styrken at vanskelige personell saker kunne vært unngått ved bedre seleksjon.

Rent praktisk har behovet for nok personell hatt en tendens til å overstyre så-god-som-mulig seleksjon.

Selve saksbehandlingen har også noen ganger hatt mangler.

SMT spurte kompanisjefene og troppssjefene i en av bataljonene til Kosovo om hva som skulle til for at disiplinære hjemsendelser av personell før tiden kunne vært unngått. De mente da at 3/4 kunne vært unngått ved at de det gjaldt ikke skulle vært med ut i det hele tatt. Men de var med, på grunn av sen saksbehandling og andre manglende praktiske prosedyrer før utreise. Kunnskapen lå et sted i organisasjonen, men var ikke tilgjengelig for avdelingsledelsen.

I og med FIST-H og HRS får imidlertid avdelingssjefer bedre innflytelse over seleksjonen og prøvetid før kontraktsskriving.

Gjennom samtrening før utreise oppnås bedre seleksjon - fordi det er anledning til å bruke tid på vurderingen, i ulike situasjoner.

Sett fra sjefens side: Er det rett person på rett plass? Og sett fra den tjenestegjørendes side: Er det dette jeg vil og bør?

Realistiske øvelser

før utreise er av største betydning, som jeg alt har vært inne på. Øvelsene er ofte "worst case scenarios" og det er bra. Jeg vil bare minne om det som kalles "The peace-keepers dilemma-Peace keeping is not a job for a soldier, but only soldiers can do it" som FN s tidligere generalsekretær Dag Hammarskiöld sa. I praksis er det et dilemma at for hver dag det IKKE er hendelser under et fredsbevarende oppdrag, så er målet nådd. Dette bør styrken forberedes på å kunne møte. Dvs å kjede seg trenges visst ikke øves, "det går helt av seg selv" som en soldat litt tørt bemerket.

Under tjeneste utfordres lederskapet i praksis.

Alle kontingenter uansett lengde forløper i en viss syklus: Den første tida ute er preget av stor aktivitet og ofte høy beredskap og lange dager for alle, i særdeleshet avdelingssjefene. Etter ca 4 uker har kontingenten "satt seg" og daglig tjeneste blir mindre utfordrende. Etter halvgått løp kan motivasjonen hos mange synke, man har jobbet hardt, men det er langt igjen. Helt mot slutten stiger motivasjonen, man ser slutten. Tjenesten kan som nevnt før bli langdryg: Jeg besøkte en soldat på en vaktposisjon utenfor Butmir camp i Sarajevo. - Skjer det noe her? spurte jeg. Han så på meg med et åpent blikk og sa: -Jada! I forrige uke kom det en gris forbi.

For avdelingssjefen er det en rekke utfordringer som praksis styrer dagene: Hendelser og aktuelle operasjoner i misjonsområdet, trusselvurderingen, samarbeid med naboavdelinger inkludert Etterretning og Sikkerhet, føringer fra overordnede militære sjefer, representasjon og VIP-besøk, medieuttalelser, økonomisaker, møter i avdelingene, personellsaker, osv.

Ledergruppen i en bataljon utgjøres av bataljonssjefen med kompanisjefer. Samtidig er det helt nødvendig å ha en godt fungerende nestkommanderende og bataljonsstab som sjefens rådgivere. En rekke forslag til beslutninger skal til den norske styrkesjefen i operasjonsområdet, (NCC) med stab, og overfor alle ledd i de ulike typer beslutningsprosesser skal bataljonssjefen sikre både at tempo holdes og at tilstrekkelig informasjon er gitt.

En tilleggsponng her, en utfordring som det er lett å glemme når man befinner seg hjemme: Tempo og valg av løsninger må nødvendigvis skjer raskere ute. Forsvarets hjemme-organisasjon arbeider med langt tidsperspektiv og veletablerte rutiner. "Raskt ute er definert som 3 dager! Raskt hjemme er definert som 3 uker!" (sitat fra en logistikkoffiser) Dette blir fort en kulturkollisjon mellom to helt ulike organisasjoner. Det kan skape friksjon som kunne vært unngått ved større innsikt i hverandres tempo og arbeidsmåte.

Valg av metoder for ledelse og viktige policyspørsmål vil alltid by på utfordringer.

Når vi spør om sjefenes egen beskrivelse av egen lederpolicy er det mange forskjellige svar. Her følger noen eksempler:

- Jeg ønsker å lede gjennom å være synlig for bilde med store krav til egen ytelse.
- Jeg ønsker å lede fra front!
- Jeg ønsker å lede gjennom å være synlig ute i avdelingene - management by walking around.
- Jeg ønsker å lede gjennom å gi begrunnede intensjoner til avdelingssjefene.
- Jeg ønsker å gi mine underordnede stor frihet til å løse oppdraget og har store forventninger til resultatet
- Jeg ønsker å drive sjef til sjef ledelse der avdelingssjefene er det operative ledd.

Ingen har nevnt ordrebasert ledelse.

Når vi sammenholder disse uttalelser om lederpolicy fra toppledelsen i en avdeling med intervjuer om samme spørsmål med kompanisjefer og troppssjefer i samme avdeling (og resultater fra lagsevalueringene) får vi et inntrykk av hvordan den uttalte lederpolicy virker i avdelingen.

Sett fra de undergittes synspunkt blir det svært positivt oppfattet å lede gjennom å være et godt eksempel til etterfølgelse.

Og motsatt: Det blir alltid negativt lagt merke til hvis et høyere befal tar seg friheter og rettigheter som de underordnede ikke har.

Hvis avdelingssjefen er mye ute i avdelingene blir det også oppfattet svært positivt. Besøk i avdelingene under tjeneste er en av de viktigste måter avdelingssjefene har til å prege sin avdeling med sitt eksempel og til å vise omsorg for personellet. Alle lag ønsker at sjef fra kompanisjef nivå og oppover skal være mere tilstede på akkurat deres posisjon og se hva akkurat de gjør. Bli "sett" (og verdsatt) og vist omsorg av sjefene er det soldatene flest ganger trekker fram som det beste ved en overordnet ledelse. Tilsvarende er for øvrig akkurat vist i en undersøkelse blant amerikanske soldater stasjonert i Europa:

"Soldiers who felt that their leaders recognized and appreciated their work rated their leadership higher. Job recognition had the strongest relationship of all job attitudes with leadership."(USAREUR/7A OPTempo Study, WRAIR, 2001. Thomas, J.L. Huffman, A.H., Dolan, C.A., Adler, A.B. Castro, C.A.)

Det er et unntak hvis nærværet betyr at sjefen overtar situasjonsledelsen selv, detaljstyrer eller påtaler antrekk: "Da ble han stor lagfører," som en soldat sa det.

Intensjonsbasert ledelse også kalt - oppdragsbasert, byr på mange utfordringer slik det også beskrives i Forsvarets Fellesoperative doktrine under kapitelet om manøverteori.

Å bli vist den tillit som underordnet sjef at man får mulighet til å utfolde seg i oppdragsløsningen på kompani, troppssjef ja på lagfører nivå oppfattes som riktig av alle.: Det er "Frihet under ansvar"

Her er også rikelig med dilemmaer.

F. eks. utfordres den oppdragsbaserte ledelsen når det gjelder anvendelse i praksis av generelle bestemmelser, f. eks. Rules of Engagement (ROE) i en operasjon.

(ROE beskriver til og med soldatnivå hvilken maktbruk som kan nyttes stilt over for en trussel). På den ene siden er det i følge oppdragsbasert ledelse den enkelte

troppssjef/patruljefører? som må avgjøre på stedet hvordan en akutt situasjon skal håndteres. På den annen side er det høyere militære sjef som blir stilt til ansvar for lavere sjefs "løsning" hvis den viste seg uheldig, skadelig, ulovlig eller liknende. Hvem har da ansvar for hva når? Hvor langt går det individuelle ansvaret på stedet? Hvordan dette overordnede ansvaret håndteres er av vital betydning for hele ledelsespolicyen, for intensjonsbasert ledelse og for avdelingens virksomhet. Det stiller høye krav til rask situasjonsanalyse for underordnet sjef og til vurderingsevnen. Det stiller også krav til høyere sjef om støtte til lavere sjef etterpå, ikke uansett, men langt på vei.

I det daglige liv kan oppdragsbasert ledelse utløse diskusjoner på detaljnivå, for eksempel følgende spørsmål: "Skal noen få lov til å begynne med felthatt i stedet for barett under vaktjeneste i varmen før alle de andre?" (Diskusjoner om antrekk vil erfaringsmessig dukke opp hvis tjenesten er rolig)

Slike småspørsmål kan lett bli bærer av styringssignaler i avdelingen. Det kan være et skjul for annen uenighet og seile videre under diskusjonen om hvor stor graden av frihet det er for den enkelte avdelingssjef i forhold til et overordnet ønske om å ha en enhetlig bataljon

I en av bøkene som drøfter forholdet mellom ordrebasert og oppdragsbasert ledelse utfolder seg i praksis "Not mentioned in dispatches" av Spencer Fitz-Gibbon PhD, Cambridge 1995, detaljintervjuer forfatteren 150 offiserer og menige som deltok i kampene om Goose Green på Falklandsøyene i 1982. I dette slaget ble den britiske bataljonssjefen som ledet styrken skutt og drept. Forfatteren tillater seg den påstand at det skyldtes bataljonssjefens bruk av ordrebasert ledelse.

Hva skal til? Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at oppdragsbasert ledelse skal bli mest mulig vellykket? Etter min erfaring er det først og fremst tid til samtrening og teambuilding før innsats, før utreise, som kan bygge opp nok tillit og gi gjensidig kjennskap til hverandres verdisyn, styrke og svakhet. "Sjefs - til sjefsledelse" oppfattes også positivt, som en måte å drive intensjonsbasert ledelse på. Dette forutsetter imidlertid en ferdig diskutert konsensus om viktige policyspørsmål. med stabene og hele ledelsen. Uenighet kan alltid oppstå, om ikke for annet så fordi kompanier f. eks. gjerne vil konkurrere om å være best og fordi den enkelte sjef preger sin egen avdeling. Det er en utfordring for høyere sjef å kunne håndtere slik uenighet til beste for hele styrken.

Hvilke policyspørsmål byr alltid på utfordringer?

Alkoholpolicy

Spørsmålet om alkoholbestemmelser og tilgang på alkohol under tjeneste er så å si alltid et diskusjonstema. Tradisjonelt er alkohol, barbesøk og hyggelig samvær en svært vanlig måte å slappe av på etter en kanskje krevende innsats. De fleste KFOR kontingentene i Kosovo har "2 can rule" dvs at hvis man har fri og i det hele tatt kan og vil drikke alkohol, kan man innta 2 tredjedelsliters ølbokser eller tilsvarende. Det underliggende er Forsvarssjefens rusmiddeldirektiv der det bla annet heter at man skal ikke være synlig beruset og det faktum at våpen ikke hører sammen med alkohol.

Dette er teorien, og i praksis gjennomføres den, men ikke uten en masse diskusjoner der "barnehagepolitikk" hører til de mer siviliserte betegnelser. "Kan det menes 2 jerrykanner?" var det noen som foreslo.

Evalueringene for KFOR bataljonene i Kosovo viser imidlertid at et flertall av lagene støtter bataljonsledelsens "2 can rule" selv om man kan forledes til å tro noe annet fordi de misfornøyde ofte er temmelig høyrøstet.

I løpet av en kontingent, etter et par måneder, vil ofte diverse bestemmelser bli forsøkt uthult og grensetestet. Poenget her er at enhver avdelingsledelse må være forberedt på diskusjonen om alkoholbruk og at det kan bli vanskelig noen ganger å håndheve reglene- særlig hvis det ikke er enighet i ledelsen eller hvis man ikke er konsekvent på at det blir reagert på eventuelle overtramp, uansett grad og anledning.

"Leave"

Andre policyspørsmål av betydning er avdelingens syn på orden og oppførsel under fritid i et naboland utenfor misjonsområdet, såkalt 60-80 timer fri og anledning til å "ta en fest". Jeg bare peker på at det lønner seg å ha en diskusjon på forhånd, om festing og om holdning til kjøp av seksuelle tjenester. Prostituerte trekker til steder der soldater med fri samles.

Enhetlig avdeling og subkulturer

Det kan også være en utfordring å få til enhetlig avdeling hvis det er ønskelig, og da tenkes ikke bare på antrekksspørsmål og alkoholbestemmelser men på ulike personellgrupper med ulik kultur, erfaringsbakgrunn og noen ganger ulik alder. Alle skal jobbe i samme retning: Oppdragsløsningen.

Det såkalte "recap.problemet" er velkjent: "Recappere" er personell som har forlenget kontrakten etter forrige kontingent og inn i en ny. Disse representerer en erfaringsbase som er svært nyttig, men de kan også utgjøre en subkultur med sterke meninger om hvordan "vi egentlig gjør det her". For en ny sjef med mange "recap"ere lønner det seg å bruke tid til å løse integrasjonsproblemet.

To kjønn

"To kjønn i styrken" er nå det normale heldigvis, (selv om det er langt igjen til 50/50!) Det er min erfaring at det både er bra og går bra. Men selvsagt må man da også ha en bevisst holdning til de menneskelige sider av saken som alltid oppstår, kjæresten i samme avdeling f. eks, skal man ha en mening om det?, oppførsel og hensyn, hvordan tradisjonelle kjønnsroller kan påvirke avgjørelser osv. Der hvor det er få jenter i en avdeling har vi ofte rådd dem til å møtes i uformelle jentegrupper når de har fri, for å støtte hverandre litt i det daglige.

Disiplinære virkemidler

Og i tråd med alle disse spørsmål bør man også ha et konsensus syn i ledelsen på bruk av disiplinære virkemidler og kvalitetssikre en god personalforvaltning i samarbeid med NCC og foresatt hjemmeavdeling (AFA). Hensikten er å ta best mulig vare på alt personell, også de som måtte ha kommet opp i disiplinære problemer under tjeneste. Blant annet vil vi sikre oppfølging etter at de er kommet hjem.

Ledelse under krise

Særlig utfordrende blir ledelsen i det øyeblikk beredskapen øker, det er fare for krigshandlinger eller noe alvorlig har skjedd. Tallmessig er det trafikk og andre ulykker som har krevd flest norske liv i internasjonale operasjoner.

Ledelse nå avdelingen er utsatt for slike alvorlige stresspåvirkninger er særlig krevende. Belastningen øker og ansvaret for avdelingens personell og hensynet til deres familier tynger i tillegg til eventuell fare for eget liv.

Avdelingsledelsen må vanligvis også forholde seg til medias informasjonsbehov fra første minutt, ofte før familier og høyere enhet hjemme er informert.

Klare ansvarslinjer er viktig: I en akutt kritisk situasjon må det være klar stridsledelse på stedet. Ved en alvorlig hendelse i et av misjonsområdene var sjef fra 2 ulike avdelinger tilfeldigvis tilstede og høyere sjef var i nærheten og kom raskt til. Det er da ekstra viktig å ha avklart på forhånd hvem som leder hva, når, for å unngå dobbeltledelse eller kaos på stedet. Incidenter ”trekker til seg”, og det er lett for høyere sjef til å ta over og ”lede fra front” selv.

God ledelse under slike utfordringer forutsetter at ledelsen har så god som mulig kjennskap til egne reaksjoner under alvorlige stresspåvirkninger, og at man har en kriseplan som definerer oppgaver, kommandolinjer og mulighet for støtte ved behov. En slik kriseplan må være øvet!

”En aldri så god plan overlever ikke det første møtet med fienden”, gjentok Colin Powell under Gulfkrigen. Det er nå nyttige erfaringer med øvelser i MEDEVAC mellom KFORbataljonene, NCC og Norge, med markører, ikke bare på papiret. Men øvelsene må også gjennomføres i nye misjonsområder. Det må også trenes i kriseledelse, med kjennskap til alvorlige stressreaksjoner og personellivaretagelse. (SMT har lenge hatt kurs i kriseledelse for troppssjefer og kompanisjefer før utreise, inkludert opplæring og øvelse i gjennomføring av følelsesmessig debrief.)

Familiestøtte

Forholdet til personellet familier hjemme bli viktigere og viktigere for avdelingssjefene å ta godt vare på. Har noen bekymringer for hvordan det går på hjemmebane trekker det svært mye energi fra den daglige innsatsen i operasjonsområdet. Særlig gjelder dette yngre offiserer med småbarn og de helt unge med kjærester hjemme som finner det passende å slå opp men den andre er i utenlandstjeneste.

Våre undersøkelser viser at i løpet av en 6 mnd kontingent har ca ¼ av personellet fått så negative meldinger hjemmefra at de har ønsket å ringe mye hjem eller reise hjem. Det stiller krav til god personelloppfølging fra kompanisjefer, troppssjefer og lagførere. Det synliggjør behovet for at hjemmeavdelingene bør utvikle gode familiestøtteordninger for å avlaste personellet ute og dermed gjøre det lettere å dra ut. Hvis ikke kan vi risikere, som en fra et av flyvåpenets detachementer sa det litt på spøk: ”Det er familien hjemme som bestemmer om vi skal ha 338 squadronen noe som helst sted i verden”.

Og spesielt: I mobiltelefonen og internettets tid er det også en nyere utfordring for avdelingssjefer: Familiene ser på TV: Kritiske hendelser i eller i nærheten av misjonsområdet og blir akutt bekymret og tar kontakt direkte, omgående med sine. Noen ganger er ikke norsk personell engang informert om den aktuelle hendelsen før det ringer.

Under den mye medieomtale saken om mulige helsefarer for norsk personell fra utarmet uran(DU) ammunisjon brukt på Balkan sa et flertall av lagene i KFOR 3 bataljonen at den største belastningen for dem ikke var frykten for støvet fra utarmet uran, der hadde de god nok informasjon osv, men alle de bekymrede telefonene de hadde fått hjemmefra som følge av saken.

Vi ber alle som skal reise ut om å informere familiene sine om det vi kaller ”mediaeffekten”. Foresatt hjemmeavdeling må ha en telefon-vakthavende som til enhver tid som er oppdatert om situasjonen for styrken. Det gamle ord om at ”intet nytt er godt nytt” gjelder fortsatt, men er ingen selvfølge lenger.

Personlige utfordringer

Utfordringene for avdelingssjefene er ulike i de forskjellige misjoner, men noe er likt: Omfattende ansvar og lange dager.

Mange sjefer arbeider under hele perioden mer enn 10-12 timer daglig. (En undersøkelse med monitorering av aktivitet (på håndledd og ankel) av amerikanske militære seniorsjefer i Europa viste aktivitet mer enn 13 timer daglig, hver dag. Mye av dette var arbeidstimer. ("Operational Demands and Wellbeing in Army senior Leaders in Europe".USAREUR/7A, Walter Reed Army Institute of Research 2000)

Det er derfor viktig å minne sjefene på at de også må være bevisst på å ta vare på seg selv, og viktig å minne alle i ledelsen om at de må ta vare på hverandre. Oppgavene er mange og tiden er knapp særlig hvis det er høy beredskap eller "noe skjer" Det viser seg i praksis at det er fort gjort å neglisjere egne behov hvis man ikke fast og bestemt gjennomfører f. eks. et eget treningsprogram, som er det de fleste gjør, eller tar seg tid til å gjøre ingenting, en liten stund hver dag. Skal man holde løpet ut i mange måneder MÅ man gjøre noe for å ta vare på seg selv. En avdelingssjef bør også ta "leave" dvs sin friperiode hjemme som de andre har. En del sjefer har en tendens til å utsette egen leave periode, det er uklokt. Et godt råd for å klare seg som toppsjef er å alltid sikre at man har 10 % personlig reserve til bruk i kritiske situasjoner. Aldri slite seg helt ut i det daglige.

Lederstøtte

Alle sjefer som jeg har intervjuet, uansett avdeling, har gjort alt de kunne og gitt alt de har av ressurser for å lede operasjonen. Oppdraget som toppsjef er spesielt krevende. Det er en karrierefremmende stilling, eller kan være hindrende. Fallhøyden kan kjennes stor, og opplevelsen av å kjenne seg alene er meddelt av flere avdelingssjefer til tross for at de har velfungerende staber og gode kolleger.

Hvis man kjenner seg alene følger det logisk en tanke om at det kanskje ikke er noen som vil, eller kan/tør si fra, dersom man skulle gjøre feil uten å se det selv og at man er alene til sist både om avgjørelser og ansvar i en svært synlig posisjon. Dette er formelt korrekt, og det er med å øke belastningen i stillingen.

Det er derfor viktig å være bevisst på mulighetene som kan finnes for lederstøtte. Man kan velge seg ut noen som kan gi råd eller som man bare ganske enkelt kan "tenke høyt sammen med". Spesielt etter kritiske situasjoner eller dersom det dukker opp vanskelige personellsaker det vår erfaring at avdelingssjefer har nytte av en mulighet for lederstøtte.

Lederstøtte kan være av ulik type, avhengig av hvem avdelingssjefen har tillit til og hvilket behov det er.- mht operasjonene er ofte nestkommanderende, kompanisjefene og operasjonsoffiser som er "sparringpartnere" og bør være det. Prest i stab kan ha en slik rolle. Noen har en eller flere gode venner/kollegaer blant andre deltakere i operasjonen. Vi i SMT brukes ofte som lederstøtte.

Det er tre viktige forutsetninger for god lederstøtte:

- Det må være en diskusjonspartner som kjenner situasjonen for operasjonen og som kan gi kvalifiserte råd hvis det er ønskelig.
- Det må aldri foreligge noen mulighet for at informasjonen fra samtalen kan brukes mot sjefen, eller som en karrierefordel for andre, direkte i stabsarbeid eller liknende.
- Sjefen må ha tillit til at samtalepartner gjennomfører absolutte taushet om samtalen.

Hvis disse betingelsene kan oppfylles anbefaler vi alle med avdelingssjefsansvar å sikre seg en eller annen form for lederstøtteordning før utreise..

Etter tjeneste

Hjem, oppdraget er løst så langt det lot seg gjøre, arbeidsintensiteten har vært høy. Mottakelsen er verdig innsatsen i dag og det er viktig! Det er slutt på tidligere praksis der mottaket bestod av tollinspeksjon, helseundersøkelse og innlevering av utstyr. Forsvarsminister og statsminister har begge personlig vært i Bodø og sagt farvel til 338 da de dro ut nå. Anerkjennelse betyr svært mye!

De fleste oppdager fort at det er en stor overgang å komme hjem, mye større enn de hadde tenkt. Det er overgang fra å være i fokus med stort ansvar til daglige trivialiteter. Det er en omstillingsperiode som også krever energi. Mange blir rastløse og mange er mer slitne enn de hadde forestilt seg at det var mulig å bli, det merkes når man kommer hjem og kan slappe av fra ansvaret.

(En kompanisjef kom hjem etter et særdeles krevende oppdrag. Han hadde avtalt med kona at når han endelig kom hjem skulle de male huset, så hun hadde alt klart. Men han la seg på sofaen og gjorde ingenting i de 3 første dagene. Hun trodde han var syk, og han trodde han var syk. Men det var han ikke. Bare sliten.)

Det er viktig å sikre seg ferie i 2-3 uker etter hjemkomst, ikke gå rett på ny jobb. Mange savner stillingen som avdelingssjef og kollegaene. Dette kan understrekes av at mange ikke vet hvilken stilling de skal få hjemme når de kommer. Noen returnerer til egen avdeling. Her opplever mange at de nesten ikke blir tatt i mot, lagt merke til eller bedt om å legge fram sine nye erfaringer. Tvert om er fokus ofte på at de hjemme har fått merarbeid ved å sende ut folk fra avdelingen. Den som dro har jo fått både oppmerksomhet og ære, det har ikke de som ble igjen!

Alle vet at jobbutførelsen og oppdragsløsningen i stillingen som avdelingssjef har mye å si for framtidig karriere i Forsvaret. Dette er et ømtålig område. Det er de som ikke får de stillinger de hadde håpet på. Jeg kunne ønsket meg en personellpolitisk diskusjon om dette tema og videreutvikling av personellpolitiske virkemidler som eventuelt kan tas i bruk. I det hele tatt en diskusjon om karriereveier og muligheter.

Lessons learned:

Hvordan skal vi få til erfaringsoverføring i Forsvaret i praksis? En rekke faktorer hindrer erfaringsoverføring, Dette kan være gjenstand for eget foredrag!

SMT har egen erfaringsbase med hensyn til personell og ledelse som jeg alt har beskrevet. Den nyttes aktivt fra misjon til misjon, kontingent til kontingent. Hensikten er først og fremst å sette den enkelte avdeling med sin sjef bedre i stand til å møte de utfordringer som vil komme. Og følge opp personellet i ettertid. Jeg tror på at i framtida vil den nye Forsvarsorganisasjonen med FIST-H og FIST-L og FIST-S få de forutsetninger som skal til for å ta vare på erfaringer og holde kontinuiteten.

For kort å oppsummere noen suksesskriterier til slutt:

- God lederutvelgelse.
- Kvalitetssikret personellseleksjon.
- Spesiell lederutdanning målrettet mot det aktuelle oppdraget. NB også for mindre, spesielle oppdrag.
- Teambuilding og samtrening/øvelse avdelingsledelse og stab før utreise. Helst også mot høyere stab ute og hjemme.
- Utviklet konsensus om viktige policy spørsmål for avdelingens ledelse og stab.

- En god personellforvaltning.
- En god mediapolicy.
- Lederstøtte-ordning
- Godt personell mottak ved hjemkomst, og systematisk oppfølging av alle som har slikt behov etter tjeneste.
- Anerkjennelse for innsatsen.
- Kvalitetssikre "Lessons learned".
- En fungerende familie-støtteordning.

Jeg vil gjerne her få takke alle dem som har meddelt sine erfaringer til meg og dermed gjort dette foredraget mulig.

Takk også til Telemark Bataljon, Forsvarets Media og Ressurssenter og Combat CameraTeam for foto som jeg har brukt.

Vi i SMT lover å bidra til framtidig suksess for Forsvarets Internasjonale Operasjoner med vår del av oppgavene så godt vi kan i framtida.