

I krigens skygge. Ledelse, læring og latskap

Krig er kaotisk og uoversiktlig. I krigens skygge opererer ulike aktører. Aktørene kan ha ulike motivasjoner. Noen kan være idealistisk motivert, mens andre i hovedsak har økonomiske interesser. Ulike motivasjoner kan være helt uproblematisk hvis aktørene har helt klare roller og oppdrag. Men det er mer problematisk hvis rollene og oppdragene er uklare. En av de gruppene som vi møter i skyggen av krig og konflikt, er de profesjonelle vakselskapene. Deres rolle kan variere fra krig til krig eller fra konflikt til konflikt.

Å sette et entydig navn på de bevæpnede aktørene som i hovedsak er der av egen økonomisk interesse, er ikke enkelt. De passer ikke uten videre inn i kategorien leiesoldater, selv om noen av oppdragene de tar på seg går langt ut over å være vakselskaper. Oppdragsgiver kan variere. Det kan være FN. Det kan være ulike statlige aktører. Men det kan også være private selskaper med behov for beskyttelse. Dette er en etisk utfordring vi i liten grad har tatt for oss i en norsk kontekst. Vi er derfor glade for å kunne presentere en meget oversiktlig og god artikkel med tema: «Krigens kameleoner», skrevet av Åse G. Østensen. Hun drøfter først og fremst fenomenet og hjelper oss å definere problemene knyttet til denne type virksomhet. Vi tror hun belyser et sentralt problem, som vi ønsker å drøfte videre i neste nummer av *PACEM*. Nils Terje Lunde belyser i en replikk problemfeltet med utgangspunkt i rettferdig krig-tradisjonen.

De to neste artiklene har tema ledelse. Harald Mathisen skriver om erfaringslæring. Artikkelen tar opp et vesentlig tema. Vi må lære av våre erfaringer. Læring er underkommunisert som tema i lederskap. Å lede i en operativ kontekst handler om å lære. En organisasjon som skal operere og løse oppdrag i en ukjent og kompleks sammenheng, må evne å lære fortløpende. Vi har hentet livsviktig erfaringer i våre siste operasjoner. Norske soldater har vært i krig. Ny kunnskap er tilgjengelig i de fortellingene soldatene våre bærer med seg.

Den andre artikkelen om lederskap vi presenterer i dette nummeret av *PACEM*, handler om ledelse og latskap. Her søker artikkelforfatteren Harald Høiback å definere latskap som en dyd innen ledelse, ikke en last. Resultatet er en god og utfordrende artikkel som kan anbefales. Den viser betydningen av å ha tid til å reflektere. Hans fokus er ikke den ledelse som utøves i ledergruppen, men toppledere. Artikkelen representerer et kritisk perspektiv mot ledere som går seg vill i detaljstyring og overstyring. Ledelse handler om å få en organisa-

sjon og et prosjekt til å virke. I Forsvaret betyr det å lede gjennom å gi intensjoner og la organisasjonen transformere dem inn i operasjonen.

Den siste artikkelen i dette nummer av *Pacem* er skrevet av Anita Schjølset og handler om gender. Gender som et perspektiv i militær ledelse og operasjoner har fått et forsterket fokus de seneste årene. Schjølset er opptatt av at vi skal lære av våre erfaringer fra de siste operasjonene. Hvis genderperspektivet skal få reell betydning i vår organisasjon, er det viktig at det begrunnes operativt. Sjøforsvarsprest Bent-Inge Misje følger opp tematikken gjennom en bokanmeldelse av *Gender i Forsvaret. Fra teori til praksis*. Anita Schjølset har vært redaktør av denne boken.

*Gudmund Waaler
Nils Terje Lunde*