

# Moralsk beslutningstagning og ledelse

I dette nummeret av PACEM tar vi utgangspunkt i det å *beslutte* som en fundamental forutsetning for moral og ledelse. Å velge i vanskelige situasjoner betyr at vi må velge vekk alternativer. Dette krever mot og evne til å tåle risiko. Våre valg kan være gode eller dårlige, vi kan ta dem for tidlig eller for seint, men uansett må vi forholde oss til konsekvensene av våre valg. Å velge og ikke gjøre noe med en situasjon blir slik sett også et valg. Dette er en tematikk Paul Otto Brunstad berører i sin artikkel, der han særlig fokuserer på beslutning og beslutningsvegring. En god leder må våge å velge og han må tørre å ta valg uten at alle konsekvensene er kjente.

Skal våre valg bli kloke bør vi lytte til vesentlig informasjon og drøfte mulige utfall når vi kan, før vi tar beslutningen. I en slik prosess er det viktig at alle vesentlige stemmer blir hørt og får bryne seg mot hverandre. I følge Gudmund Waalers artikkelbidrag er en slik *flerstemthet* ikke en av flere faktorer i ledelse, men en grunnleggende forutsetning for å få til både god ledelse og klok løsning av moralske dilemma.

Våre moralske valg blir til i møte med ulike situasjoner og posisjoner. KL Johan Reinboth følger opp med en artikkel om *ulike moralske dilemma* som operative ledere møter i kamp. Han bruker rettferdig krig tradisjonen som teoretisk utgangspunkt når han drøfter den spesielle situasjonen en leder står overfor i moralsk beslutningstagning.

Den vanskelige vendingen i profesjonsetikken er overgangen fra tanke og beslutning til handling. Forståelse av hvilke faktorer som påvirker vår evne til moral blir derfor viktig som ledd i forberedelse til militære operasjoner. OK Olav Kjellevoid Olsen presenterer i sin artikkel resultat fra en undersøkelse som viser hvordan *mangel på søvn* påvirker vår moralske dømmekraft, og skisserer forslag til strategier for å møte de utfordringene søvndeprivasjon representerer.

Vår ivaretagelse av enkeltmennesker er en fundamental moralsk fordring, og en utfordring også i utøvelse av godt operativt lederskap. Helga Myrseth beskriver ulike konsekvenser knyttet til *spilleavhengighet*, og peker på risikofaktorer som gjør særlig soldater i førstegangstjeneste og personell i internasjonale operasjoner sårbare i forhold til å utvikle avhengighet.

Til avslutning følger Morten Birkeland Nielsen opp ivaretakelsesperspektivet med en artikkel om *sikkerhetsklima*. Her beskriver han relevansen av et slikt klima som ledd i det å ivareta den enkeltes fysiske og mentale helse. I artikkelen peker han også på betydningen av et godt autentisk lederskap for å skape et godt sikkerhetsklima og trygghet i avdelingen.

God lesning

*Olav Kjellevold Olsen*  
*Gudmund Waaler*

# Beslutningsvegring – et ledelsesproblem

AV PAUL OTTO BRUNSTAD

Mange ledere sliter med å ta beslutninger. Noen blir gående å tvære i det uendelige. De søker råd og veiledning, leser og undersøker, men alt strevet gjør det hele bare enda vanskeligere. Hva er det som ligger bak, hvorfor denne frykten for å ta et valg eller sette foten ned? Beslutningsvegringen er aktuelt og påtrengende, ikke minst i en militær sammenheng. Her kreves det kontinuerlige valg og justeringer for å håndtere komplekse situasjoner, særlig i det operative området. Følgende refleksjoner vil peke på noen enkle, men likevel grunnleggende sider ved dette problemet.

En av de mer opplagte grunnene til at en leder ikke tør sette foten ned, kan skyldes en form for ansvarsfraskrivelse. For å unngå å stå ansvarlig for det som gjøres, skyves andre fremover i beslutningsprosessen. Det er fordelaktig på mange måter. Går det galt, kan lederen peke på den andre som årsaken til problemene. Selv kan en ikke lastes, og ikke minst, en beholder en retten til å kritisere andre for dårlige beslutninger, uten selv å bli kritisert, i alle fall i første omgang.

Selv om ansvarsfraskrivelse trolig kan forklare en del, er vi likevel bare helt i overflaten av problemet. Vi må nok dypere inn i valg og beslutningstematikken om vi skal komme på sporet av ennå mer grunnleggende faktorer. Mange ansvarsbevisste ledere unndrar seg verken ansvaret, risiko eller forpliktelse. Tvert om, de kjenner sitt ansvar, tar det og er villig til å stå for det de gjør. Likevel sliter de med å gjøre valg.

Her er vi inne ved et vesentlig poeng. En avgjørende grunn til beslutningsvegring blant de mest ansvarsfulle, kan være frykten for å feile. Lederen mangler informasjon og opplever at beslutningsgrunnlaget er for dårlig. Mange ganger er det også riktig. En vet for lite. Derfor utsettes valget i håp om at en snart skal få nok kunnskap til å gjøre den riktige beslutningen. Problemet er at frykten for de mulige negative konsekvensene gjør at heller ikke de positive mulighetene blir

aktivert. Idet øyeblikket informasjonen er tilstrekkelig er beslutningen samtidig uten noen reel verdi. Andre personer eller prosesser har tatt styringen og gjort valg som en selv bare må innrette seg etter.

De gamle grekerne hadde nok merket seg denne formen for vegring. En av deres halvguder ble kalt for Kairos. Det var guden for den riktige tiden, den tiden en ikke kunne regne seg frem til gjennom allslags tabeller, månefaser eller solur. Kairos var den modne og laglige tiden. Det finnes flere relieffer av Kairos hugget i stein. Det interessante ved disse relieffene er at de viser en skikkelsen med skallet bakhode, men til gjengjeld med en skikkelig hentesveis ned i pannen. Tanken var at når tiden var inne, da kunne en gripe tiden eller Kairos i luggen. Ventet en for lenge, ville en aldri få tak på tiden, på Kairos, nettopp fordi det ikke var noe å ta tak i. Den glatte skallen gav ikke noe grep. Slik er det også mange ganger for de flinkeste og mest ansvarsfulle, de skal sikre seg så lenge at de faktisk går glipp av mulighetene som ligger der akkurat nå, men som om litt er borte. Frykten for å feile kan på den måten føre til enda større feil, nettopp fordi en ikke var rask og modig nok til å gripe sjansen etter luggen når den var der. Det er ikke uten grunn at dyden mot på det nærmeste er knyttet til det å velge.

Det ligger nemlig i beslutningens natur at vi på forhånd aldri helt kan vite om valget vi gjør er riktig eller galt, om det leder til måloppnåelse eller fører oss inn i større problemer. For den som lenge har lyktes og som kan se tilbake på gode meritter, vil avgjørende valg kunne bli overveldende med tanke på mulige negative konsekvenser. Om valget var godt eller dårlig vil først kunne avgjøres etterskuddsvis, altså på et senere tidspunkt. Noe kan relativt godt predikeres, men det vil alltid hefte en rest av tvil og usikkerhet ved de fleste valgene våre. Ikke minst de som har med andre mennesker å gjøre.

Likevel, dette er noe av kjernen i det å være menneske, vi må leve med en større eller mindre grad av usikkerhet. Den som krever å vite helt sikker hva valget vil føre til, vil aldri komme videre i livet, vil aldri få gjort noen ting. Den tankekraften som ligger i det å vurdere frem og tilbake, før ingen steder hen. Mens kreftene renner ut i en utarmende ubesluttomhet, blir en springene bak det som skjer. Beslutningsvegring er å nulle sin egen aktørstatus som leder og overlate organisasjonens fremtid i andres hender. Det å beslutte er å velge er å handle. Slutten å handle er det likevel ikke slik at livet gjør et stopp. Nei, prosessene fortsetter, men da med andre i lederrollen.

«Det var åpenbart at hun ikke kunne det» blir det noen ganger sagt. Ordet «åpenbart» viser oss i denne sammenheng til en annen viktig side ved det å velge. Valgene som ledere gjør, vil ofte fungere som en avsløring, som en åpenbar-

ing. I valget åpenbares hvorvidt en hadde kontroll eller ikke, om en hadde gjennomføringskraft eller ikke. En sa mye, men i det en valgte å handle, ble det åpenbart at det hele kun var ord. Hun var ikke i stand til å gjennomføre det som hun hadde sagt. Valget avslørte det.

Beslutningsvegring kan således skyldes frykten for å bli avslørt. Det kan være grunnen til at noen aldri går videre i livet, men nøyer seg med et inntrykk, skapt av en selv eller andre, om at en egentlig er svært så flink. Så lenge en da ikke gjør noe i praksis, vil dette inntrykket kunne holde seg i mange år. Skulle en faktisk gjøre noe, ta en dristig beslutning, ville det fort kunne bli en stor nedtur. Da vil det kunne bli avslørt at det hele var en illusjon, en fiksjon som ikke hadde hold i seg, som det ikke svarte virkelighet til.

Beslutninger er former for avsløringer. Det å gå fra snakking til handling vil derfor kunne være et vanskelig punkt. Den avslørende kraften i beslutningene kan derfor lamme lederen og føre til en slags implementeringsvegring. En er stor i ord, men av frykt for at ordene skal vise seg å være tomme, velger en heller å sitte stille i båten.

Dette forteller noe om at vi er sårbare i valgøyeblikket. Ingen har noen garanti for at det faktisk går bra. Vi er i valget prisgitt situasjonen og andre personer. I beslutningens øyeblikk gir vi avkall på den sikkerheten vi hadde så lenge vi ikke hadde gjort noe valg. Uten at en gir slipp på det sikre, som jo er kjernen i det å velge, vil en heller ikke kunne vinne, lære eller forstå noe nytt. Da skjer ingen forandring, ingen nyskaping, ingen ledelse.

Et menneskets karakter er viktig, men uten at en på et eller annet tidspunkt velger å handle, vil all ens karakterfasthet ikke kunne hjelpe noen ting. Liv og ledelse handler om å gjøre valg. Den som aldri får tatt noen valg eller beslutning vil verken kunne lede seg selv eller andre. Å velge er å miste, ikke minst noe av sin trygghet. Samtidig, å velge er å vinne, ikke minst nye muligheter. Valget er ditt.

*Paul Otto Brunstad (f.1960). Dr.theol. Nylig ansatt ved Norsk Lærerakademi i Bergen. Tidligere sjøkrigsskoleprest og forsker ved fagavdelingen i feltprest-korpset. Utgitt en rekke artikler og bøker, blant annet «Klokt lederskap» (2009).*



# «Det flerstemte» – en hjørne- stein i klokt lederskap

AV GUDMUND WAALER

Mitt utgangspunkt for denne artikkelen er en økende bekymring for en manglende faglig diskusjon blant kolleger om den etiske legitimiteten ved vår deltagelse i Intops.<sup>1</sup> For en etiker ansatt av Forsvaret med et oppdrag som består i å drive undervisning og forskning i etikk, vil lojalitet til oppdraget innebære stadig kritisk tenkning. Et seriøst arbeid med faget etikk krever åpenhet der ulike posisjoner utforskes, utprøves og drøftes. Vi trenger en kritisk distanse til vår egen praksis, men spørsmålet er om vi har den nødvendig avstand og bredde i vårt miljø til å klare å tenke tilstrekkelig nyansert. Våger vi å ta den vanskelige samtalen om våre etiske dilemma i Forsvaret, må vi ha et kollegafelleskap som tåler det ubehaget reell og god kritisk tenkning innebærer.<sup>2</sup>

I denne artikkelen vil jeg drøfte hva som skal til for å skape et ledelsesmiljø i forsvaret som kan håndtere vanskelige etiske utfordringer. Hva skal til for å få en god prosess for vår moralske beslutningstaking? Jeg tar utgangspunkt i følgende påstand:

*Kloke og gode løsninger i moralske dilemma-situasjoner fordrer et ledelsesmiljø som oppmuntrer til kritisk tenkning og som tåler kognitiv dissonans.*

Artikkelen har tre deler. Først trekker jeg frem noen forutsetninger som jeg mener er vesentlige for min problemstilling. I andre del presenterer jeg begrepet

---

<sup>1</sup> Denne artikkelen bygger på den forrige jeg skrev i *PACEM* nr. 1, 2011, der jeg forsøkte å forstå og språksette begrepet ondskap. Jeg konkluderte med at vi trenger et system som tåler kognitiv dissonans for å svare på ondskapens utfordring. For at denne artikkelen skal stå på egne ben har jeg kort kommentert noen punkter fra min forrige artikkel: den instrumentelle ondskap, menneskets tvetydighet og ondskapens banalitet. For en mer utførlig behandling, se min artikkel (Waalder 2011, 5 ff.).

<sup>2</sup> Ubegaget ved uenighet kan karakteriseres som kognitiv dissonans: Tankemessig spenning mellom det vi tror er rett og det vi gjør. Den kognitive dissonansen jeg her beskriver er en spenning mellom det jeg mener er rett og det vi faktisk gjør: (a) Vi bør drøfte vanskelige etiske dilemma, og (b) vi drøfter ikke legitimiteten ved vår deltagelse i Intops (Kaufmann 2003, 214. Waalder 2011, 5 ff.).

flerstemthet. I siste del drøfter jeg forholdet mellom flerstemthet og ledelse i militære operasjoner.

## *Krigens vesen, menneskets tvetydighet og ondskapens banalitet*

### *Krig medfører bruk av instrumentell ondskap*

Krig innebærer systematiske brudd på en rekke fundamentale moralske regler. Soldater skal effektivt kunne ta liv. Å ta liv innebærer at vi gjør noe ondt mot et annet menneske, som medfører at hans/hennes familie vil lide. I en krig må soldater utføre oppdrag vi i normale situasjoner vil oppleve som onde handlinger. Bruken av virkemidler som påfører fienden noe ondt, er en del av krigens vesen. Skal krigen allikevel kunne betegnes som rettferdig, er det avgjørende at den ondskapen vi påfører fienden kan betegnes som instrumentell. Det vil si at den er begrenset, målrettet og har en god hensikt. Konsekvensene av våre handlinger må i et større perspektiv kunne forsvares som et større gode, enn det onde vi påfører fienden (Michelsen 2005). Ondskapen er ikke et mål i seg selv, men et middel. Samtidig er målet at vi begrenser andres mulighet til å utøve ondskap. Dette kjennetegnet ved krigen medfører at alle soldater, direkte eller indirekte, vil bli satt i etiske dilemma-situasjoner der de må ta liv eller bidra til at andre tar liv. Plikten til å ta vare på sine menn, plikten til å utføre oppdraget og plikten til å ikke ramme sivile, vil komme i konflikt med hverandre. Moralske dilemma tilhører krigens natur og soldatens hverdag. For noen soldater innebærer denne situasjonen moralsk stress, enten det handler om ulike vanskelige situasjoner i tjenesten, eller om dårlig samvittighet i forhold til sin egen familie fordi de utsetter seg selv for livsfare.<sup>3</sup> Det er viktig at vi gir soldater mulighet til å sette ord på de etiske dilemmaene de opplever.

### *Menneskets tvetydighet*

Alexander Solsjenitsyn peker på at ondskapen ikke er et fenomen som kan knyttes til spesielt onde personer eller systemer. Ondskapens mulighet ligger der som en nødvendig skyggeside av det gode i oss. Alle mennesker må regne med at negative følelser og raseri kan slå ut i et ønske om å begå onde handlinger.

---

<sup>3</sup> Moralsk stress oppstår når det finnes en spenning mellom menneskers samvittighet og ulike (ytre) faktorer som f. eks at: a. Samvittigheten sier en ting – allmenne holdninger noe annet. b. Samvittigheten sier en ting – du gjør noe annet. c. Samvittigheten sier en ting – ROE/eksisterende lover og regler noe annet. Et slikt moralsk stress er et resultat av at du: 1. Begrenser deg så du ikke kan gjøre det du mener er rett. 2. Presser deg til å gjøre handlinger du oppfatter som galt (Nilsson et. all. 2011, 50).



*If only there were evil people somewhere, insidiously committing evil deeds, and it were necessary only to separate them from the rest of us and destroy them. But the line dividing good and evil cuts through the heart of human being. And who is willing to destroy a piece of his heart? (Alexander Solzhenitsyn *The Gulag Archipelago*).<sup>4</sup>*

I et krigsscenario er dette en helt nødvendig forutsetning som vi aldri kan fri oss fra. Vi har to fiender, en ytre og en indre. Krigserfaringer viser at dette kan gi seg utslag i at tilsynelatende normale mennesker med gode holdninger utfører grusomme handlinger (Gray 1970, 29 og 51). Sosialpsykologien viser at det heller ikke er lett å stå opp mot en gruppe og hevde et alternativt standpunkt, eller nekte å utføre handlinger du blir presset til å utføre av autoritetspersoner (Zimbardo 2007, 226).

Dette betyr ikke at det mangler eksempler på at mennesker i vanskelige situasjoner, med høyt press, har valgt å stå opp for det de mener er rett og godt. Et eksempel er israelske Eli Geva som var sjef for en brigade stridsvogner. Han var en ung og meget fremgangsrik israelsk offiser. I en tidlig fase av Libanon krigen (1982) hadde israelerne jaget PLO tilbake til Beirut. PLO hadde forskanset seg i byen. Geva ble bedt om å angripe med sin brigade, som den første, for å innta byen. Han mente det var umulig å skåne de sivile, nektet å gi sine styrker ordre om å angripe og ba om å få trekke seg fra sin kommando og fortsette som stridsvognsfører. Geva fulgte sin indre moralske stemme, og valgte å se bort fra ordre. Han opplevde at ansvaret for beslutningen om å invadere Beirut var hans, selv om ordren ble gitt ovenfra. Dette medførte ikke at han ble stilt for krigsrett, men han ble avskjediget fra det militæret (Gal 1986, 184). Dette tilfellet er et meget godt eksempel på at enkeltmennesker ikke nødvendigvis begår onde handlinger, selv om situasjonen rommer både autoritets- og gruppepress.

### *Ondskapens banalitet og forenkling*

Den jødiske filosofen Hannah Arendt var tilstede under rettssaken mot den kjente nazisten Adolf Eichmann som hadde en nøkkelrolle i utryddelsen av 6 millioner jøder. Etter rettssaken skrev hun bok om prosessen og fremhevet at det er ondskapens banalitet som var tyskernes problem under krigen. I denne sammenheng skal vi kort nevne tre kjennetegn.

For det første kjennetegnes ondskapens banalitet ved en meget sterk lojalitet, lydighet og pliktfølelse. Eichmann stiller ingen kritiske spørsmål, er samvittighetsfull samtidig som han er lydig mot det oppdraget han har fått (Arendt 1998, 141-142). For det andre er den samvittighetsfulle pliktetikken knyttet opp mot lojalitet til systemet, ikke til en grunnleggende humanitet (Arendt 1998,

---

<sup>4</sup> <http://www.goodreads.com/quotes/show/13750> (Waller 2007, 171).

139). Ondskapens banalitet er totalitær i sin grunnholdning og motforestillinger tolereres ikke. Det moralske ansvaret er fjernet fra enkeltindividet og enkeltmennesket er systematisk umyndiggjort. For det tredje beskrives Eichmann av Hannah Arendt som tankeløs fordi han er helt uten medfølelse for ofrene. Arendt fremhever at denne tankeløsheten ikke behøver å slå ut i aktiv deltagelse i onde handlinger. Den kan også gi seg utslag i manglende evne til å reagere på det som skjer. Systemet har ansvaret og systemet får skylden. Dermed er det greit å være en passiv tilskuer, som aldri kommer med motforestillinger. Det totalitære systemet gjør mennesker moralsk indifferente.<sup>5</sup>

Ondskapens banalitet representerer lojaliteten, lydigheten, pliktfølelsen og tankeløsheten i forhold til det totalitære systemet og har *forenkling* som en grunnleggende forutsetning. Det totalitære systemet forenkler, det baserer seg på slagord og enkle forklaringer. Mennesker i systemet forenkler situasjonen og våger ikke å protestere. De velger å se seg selv som uvesentlige brikker uten påvirkningskraft. Det farlige med forenklingen er at den ikke er så lett å gjennomskue fordi den representerer deler av sannheten. Motforestillinger eller kompleksiteten i situasjonen undertrykkes eller fortrenses.

### *Flerstemthet*

Ondskap er båret frem av forenkling. Fra pedagogikken og litteraturvitenskapen kjenner vi begrepet flerstemthet (polyfoni). Begrepet står sentralt i tenkningen til Mikhail Bakhtin. Han virket og forsket under det totalitære regimet til Stalin. Han ble arrestert i Leningrad i 1929 og dømt til straffearbeid i 10 år for illegalt arbeid. Hans venner fikk omgjort dette til forvisning til Kazakhstan. Etter forvisningen begynte han å arbeide i Saransk, langt unna Moskva og Leningrad for å unngå forfølgelse av det totalitære regime.

### *Språk og dialog.*

I følge Bakhtin, er all kommunikasjon dialogisk (Bakhtin 1984, 12). «Dialogen er ikke bare et middel, men et mål i seg selv» (Bakhtin 2003, 197). Det betyr at forståelse og mening *blir til* i og gjennom dialogen. Mening kan dermed ikke overføres, men «...oppstår i sjølve interaksjonen og samspelet» (Dysthe 2001, 50). Bakhtins syn på språket innebærer en måte å oppfatte sannheten på som er dynamisk og sosial, ikke statisk. Sannheten blir til i en kommunikasjon mellom

---

<sup>5</sup> «Fra latin; av *in* = ikke og *differre* = være forskjellig. I kjemien brukes ordet om indifferente stoffer – dvs. stoffer som ikke (eller vanskelig) reagerer med andre stoffer. Indifferent betyr i en moralsk sammenheng å ikke reagere på situasjonen, dvs. å være likegyldig eller likeglad.» (Waalder 2011, 26).

den som taler, skriver, blir intervjuet og den som lytter eller leser. Det betyr ikke at den som lytter eller leser blir oppfattet som en passiv mottager. Det foregår en aktiv interaksjon eller et samarbeid, som er like avhengig av mottager som avsender. Mennesket er grunnleggende sosialt. Derfor foregår læring og søking etter sannhet som et resultat av deltagelse i dialog og praksis. Ytringene våre representerer alltid i en eller annen form et svar, enten vi motsier, stadfester eller indirekte bygger på noe som er sagt. Videre er ytringene våre alltid rettet mot en adressat, i en eller annen forstand. Det kan være en person, flere personer eller andre stemmer som er fjernere fra oss (Igland og Dysthe 2001, 112).

Dialogen er grunnleggende påvirket av konteksten og det sosiale samspillet (Dysthe 2001, 43 ff.). Konteksten betyr i dette perspektivet ikke situasjonen som ligger *rundt* et individ. Konteksten beskriver hele den virkeligheten som individet *inngår* i. Språket som vi bruker i dialogen er ikke nøytralt. Hvert ord vi bruker er fylt av ekko av stemmene til tidligere brukere, hevder Bakhtin (Dysthe 2001, 48). Vi inngår i ulike språkfellesskap. Dialogene som vi deltar i, er bærere av «... kulturelt og institusjonelt betingte verdier og synsmåter.» (Igland og Dysthe 2001, 114). Et slikt språkfellesskap som f. eks offiserskollegiet i Sjøforsvaret, vil påvirke måten vi tenker, handler og uttrykker oss på. Språkfellesskapet vil i sin tur utvikle seg i møte med ulike situasjoner. Deltar vi i krigshandlinger på fremmed jord, vil det påvirke og forandre språket og dermed også dialogen mellom oss.

Det er viktig å merke seg at det ligger en livsfilosofi til grunn for Bakhtins forståelse av dialogen og det flerstemte.<sup>6</sup> Det dialogiske «... er en del av selve språket og tanken, som finnes i alle former for språklig ytring [og det former vår] estetiske, etiske og kognitive forståelse, vår personlighet, vårt forhold til andre mennesker og til livet omkring oss.» (Børtnes 2001, 95). For Bakhtin er det dialogiske et spørsmål om hva det vil si å være til.

*Å være vil si å ha dialogisk samkvem. Når dialogen slutter, slutter alt. Derfor kan ikke dialogen slutte, og den må ikke slutte (Bakhtin 2003, 197).*

Denne livsfilosofien står i sterk kontrast til det totalitære regime under Stalin. Den korresponderer i noen grad med «... postmodernismens skepsis til modernitetens monisme», men kan best karakteriseres som dialogisk tenkning (Børtnes 2001, 96). For Bakhtin er virkeligheten polyfon dvs. flerstemt, ikke monologisk dvs. båret av en stemme.

---

<sup>6</sup> Bakhtin hører hjemme i en russisk kontekst. I den Russiskortodokse kirke finner vi en lignende vektlegging av fellesskapet, som står i kontrast til en vestlig individualisme. John Ziziolas, en moderne russisk teolog, beskriver vår væren og Guds vesen som fellesskap. Selve livet er fellesskap, og vi blir til som mennesker i dialog og fellesskap med andre (Ziziolas 1993).

### *Mening og bevissthet*

Vi skal se nærmere på Bakhtins forståelse av begrepet mening og hans syn på menneskelig bevissthet. «En mening åpenbarer sine dybder når den møter og berører en annen, fremmed mening: det er som om det begynner en dialog mellom dem, som overvinner disse meningenes lukkethet og ensidighet,» skriver Bakhtin (Børtnes 2001, 101). Det er *møtet mellom ulike meninger* som skaper klangbunn for en mening og gir den dybde. I dette møtet oppstår det så ny mening. For Bakhtin betyr det at en mening som uttrykk for én kultur, ikke kan og skal stå alene, men må få møte andre synspunkter for å få sin betydning. Det dialogiske synet på tilværelsen gjelder også den enkeltes bevissthet. Vi eksisterer ikke som suverene subjekter med våre helt egne «jeg». Vår subjektive bevissthet er alltid plural, i interaksjon med andre.

*Å være betyr å være for den andre og gjennom den andre for seg selv. Mennesket har intet indre suverent territorium, det befinner seg helt og alltid på grensen (...) jeg kan ikke klare meg uten den andre, kan ikke bli meg selv uten den andre; jeg må finne meg selv i den andre, finne den andre i meg selv (Børtnes 2001, 102).*

For Bakhtin er møtet med den andre og dialogen ikke bare knyttet opp til den ytre samtale. Like viktig er den *indre dialogen*. Mennesker finner mening og eksisterer alltid på grensen til *den andre*, i dialog med den andre.

### *Flerstemthet - et etisk prinsipp, en vei til kreativ forståelse og sannhet*

Bakhtin fremstiller monologen som en autoritær ytring der det ikke er rom for motsvar. Monologen er etisk betenkelig. Vi må søke etter flerstemthetens etikk (Linneberg 2001, 136). Vi kan ikke velge vekk dialogen, det er et ansvar og en fordring til oss. Vi må svare. Bakhtin fremhever samtidig at det ligger et spesielt ansvar på den som taler ut fra en posisjon med autoritet. Den autoritære stemme kan binde oss.

Hos Bakhtin er dialogen ikke en vei vi går for å bli overbevist. I dialogen oppstår det noe nytt! Vi prøver ut og legger til det vi selv hadde fra før. Ulike perspektiver og ulikhet er hos Bakhtin ikke en trussel, men en mulighet for kreativ forståelse. Ulikhet er «... råstoff for å skape noe nytt» (Igländ og Dysthe 2001, 117). Flerstemtheten representerer noe som går ut over individet. I den grad han kan snakke om et enkeltindivids vilje foregår det en «... sammenføring av flere individuelle viljer i polyfonien...» (Bakhtin 2003, 161) Skal dette skje må vi ha en felles vilje til å la våre viljer smelte sammen.

Flerstemthet er et ganske vidt begrep hos Bakhtin. En stemme kan være en person, ulike perspektiver, en figur i en roman, et dikt eller en kulturell ytring fra fortiden. Ulike stemmer og dialog opptrer også i vårt indre. I det kreative og

flerstemte (polyfone) rommet, der vi lar helt ulike stemmer spille seg ut og selv aktivt tar del, blir sannheten til. Sannheten er ikke relativ hos Bakhtin, men flerstemt og den må stadig konstrueres på nytt. Vi er avhengig av det flerstemte for å finne frem til det normative. Mening og sannhet blir til i møtene mellom ulike stemmer og i mellomrommet mellom ulike individer.

### *Flerstemthet – i møte med forsvarets ledelsesideal*

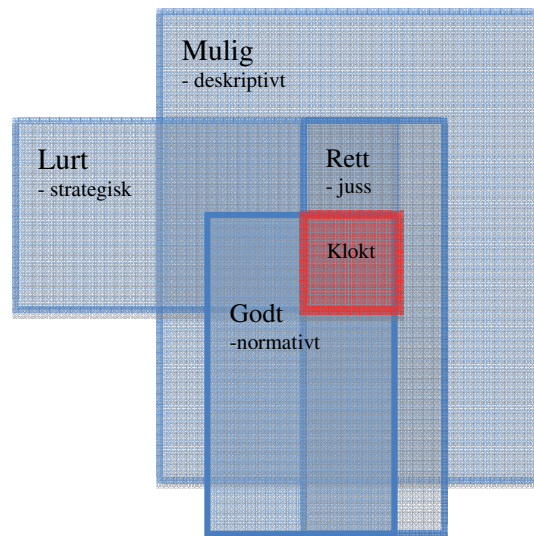
En kort oppsummering av begrepet flerstemthet gir følgende viktige punkter: Flerstemthet og dialog konstituerer oss som individer. I flerstemtheten blir mening og sannhet skapt i et stadig møte mellom ulike stemmer fra fortiden, fra ulike kulturer og fra ulike personer. Flerstemthet skjer også i oss i en indre dialog. Flerstemthet er ikke bare en mulighet, men en etisk fordring til å svare. Vi skal nå se nærmere på hvilken betydning dette kan ha for ledelse og klok beslutningstaking.

#### *God situasjonsforståelse - fordrer flerstemthet*

Skal vi ta gode og kloke beslutninger er vi avhengig av en god situasjonsforståelse. For å forstå og vurdere en situasjon er det viktig å anvende ulike perspektiver (Rest 1986).

Det er i enhver situasjon viktig og avgjørende å se flest mulig handlingsalternativer eller *muligheter*. Dette er en deskriptiv, men også kreativ søken etter alternativer uten tanke for hva man *bør* gjøre. I denne prosessen trenger vi mange øyne som ser og mange stemmer som deltar i samtalen. Det neste perspektivet er det strategiske perspektivet. Hva er det *lurt* å gjøre i denne situasjonen? Hva vil de ulike handlingsalternativene føre til? Her gjelder det å forutse ulike handlingsalternativer og vurdere dette opp mot ønsket konsekvens. Det tredje perspektivet er det juridiske. Er det vi ønsker gjøre rett, med basis i krigens folkerett og gjeldende ROE? Det siste perspektivet er det moralske. Det er et normativt perspektiv der vi spør: Hva *bør* vi gjøre? I en krise eller under krig vil det ofte oppstå dilemma mellom det vi har lov til å gjøre og det vi føler er rett. Hvis vi klarer fatte en beslutning der vi tar hensyn til det som er mulig, lurt, rett og godt har vi funnet et handlingsalternativ som kan betegnes som klokt.

Modell: Klokskapens vindu.



Denne måten å dele opp situasjonsforståelse og beskrive den ut ifra ulike vesentlige perspektiver er et uttrykk for flerstemthet. De ulike perspektivene utgjør ulike stemmer. Samtidig trenger vi ulike stemmer for å finne flest mulig løsninger innenfor hvert perspektiv. Flere stemmer vil gjøre det mulig å få belyst problemene raskere. Det er ikke sikkert vi kan ta hensyn til alle stemmene. I et dilemma kan vi velge å handle godt, selv om det ikke er juridisk dekning for det vi velger i følge vår ROE.

Det kan reises flere innvendinger mot å anvende så mange perspektiver og gi rom dialog og drøfting i en krise eller krig. Vil ikke denne prosessen ta alt for lang tid?

### *Beslutninger – et spørsmål om timing og tid*

Flerstemthet er et ideal som har fokus på prosess og læring. Når tiden er knapp er det viktig at timingen er god. Ikke alle synspunkt må fremmes og ikke alle diskusjoner er nødvendige. Hvis alle avgjørelsesprosesser blir tatt som et resultat av noe som minner om en drøfting i en kollokviegruppe, blir dette en helt misforstått utøvelse av flerstemthet. Det er viktig at det er rom for dialog og kritisk tekning, men tiden vi har til disposisjon er også en avgjørende faktor. Noen ganger må vi ta en beslutning som kan betraktes som *god nok*. Men flerstemthet trenger samtidig ikke være et spørsmål om god tid. Vi må uansett som enkeltindivider ha en fortløpende indre dialog når vi skal fatte beslutninger. Det skal heller ikke mange minutter til for å områ seg i en gruppe. Ofte er det overgangene og små tidslommer vi kan utnytte for å få frem flest mulig handlingsalternativer.

Når så alternativene drøftes og dialogen går, er det viktig at prosessen ikke blir målet i seg selv. Hvordan skal vi så fatte en beslutning?

### *Flerstemthet og gruppeledelse*

I følge Erik Johnsen er ledelse en aktivitet eller *atferd* utført av en eller flere. «Jeg utøver lederadferd når jeg deltar aktivt i et samtidig målsettende, problemløsende, språkskapende samspill med relevante andre» (Johnsen 1995, 11). Ledelse er ikke nødvendigvis knyttet til den formelle lederen, men kan utføres av alle i en gruppe hvis de er med å definere mål, løse problemer og/eller tar del i språkskapingen. I en gruppe der den *formelle makten* er avklart, vil det alltid være behov for en fortløpende *kommunikasjon* for å avklare *interne maktforhold* og *kontant oppfølging* med tilbakemeldinger (Johnsen 1995, 79). Hvem gjør hva for å definere mål, avtale problemløsningen og skape et felles språk? Denne dynamiske forståelsen av ledelse der alle i gruppen kan være det aktive ledende subjekter, er helt avhengig av dialog og flerstemthet slik jeg har beskrevet det hos Bakhtin. Ikke bare forståelse og mening blir til gjennom dialog. Jeg vil også hevde at ledelse *blir til* gjennom dialoger, diskusjoner og kommunikasjon. Det betyr at flerstemthet ikke er en av flere funksjoner i et ledelsesmiljø, men en nødvendig forutsetning for god (gruppe)ledelse. Ledelse blir til gjennom ekte dialog, der vi ikke vektlegger autoritetspersonen, men sammen finner mål, oppgaver og språk.

Skal flerstemtheten kunne fungerer på en måte som gir rom for ulike perspektiver og ulike stemmer i et ledelsesmiljø, vil det avhenge av rolleflexibilitet i en gruppe. Endre Sjøvold beskriver hvordan en (leder) gruppe trenger ulike roller som kontroll, oppgavefokus, omsorg og opposisjon for å kunne oppnå gode resultater (Sjøvold 2007, 107). Avhengig av ulike situasjoner, oppdrag, egen persepsjon og holdninger må vi velge atferd som kan føre til at vi får høy måloppnåelse. Denne måten å arbeide på krever en moden gruppe som kan takle sterke tilbakemeldinger og opposisjon. Når situasjonene som omgir oss blir krevende og vi opplever moralsk stress i møte med ulike dilemma, vil kravet til gruppens modenhet øke (Sjøvold 207, 78 f). I en krig vil ikke flerstemthet oppleves behagelig, men den er likevel helt nødvendig. Den sikrer at kloke beslutninger blir tatt og den bidrar til at moralsk stress ventileres. Men gruppen må ha trent på å tåle kognitiv dissonans i forkant. Mangler gruppen trening på dialog, diskusjon og opposisjon, vil den under økende press ikke kunne takle flerstemthet.<sup>7</sup> Økt trykk i situasjonen, kan føre til økt konformitetspress. Konsekvensene av en

---

<sup>7</sup> Roar Espevik påviser i sin doktoravhandling at team som har trent sammen og kjenner hverandre godt, yter bedre en team som ikke kjenner hverandre (Espevik 2011, 75).

manglende flerstemthet vil bli en begrenset situasjonsforståelse og begrensninger i kreativitet i forhold til beslutningstaking. Alle vil ikke bli hørt. Den formelle eller uformelle leder vil ta beslutningene på gruppens vegne uten at det vil bli gitt rom til kritisk drøfting.

*OBL fordrer rom for kritisk tekning.*

I OBL (oppdragsbasert ledelse) skal soldaten i komplekse (og mindre komplekse) situasjoner handle etter sjefens intensjon. Ledelsen skal være desentralisert og avgjørelser skal tas i situasjonene. Målet er at soldaten skal kunne endre taktikk i stort tempo og på den måten kunne handle raskere enn fienden. Skal det være mulig å leve seg inn i sjefens intensjon og få en dypere forståelse av oppdraget, må det drøftes og diskuteres for å sikre en best mulig forståelse. «What if» tekningen må prege dialogen, og muligheten til å stille kritiske spørsmål er avgjørende. De kritiske innvendingene, av mer moralsk karakter, som kan reises mot sjefens intensjon, hører også med i prosessen. Taushet og fortielser bidrar ikke til å kvalitetssikre oppdraget, også her er flerstemthet viktig. I denne prosessen skal og må det være rom for kritisk drøfting mellom oppdragsgiver og oppdragsmottager. Videre er det i gitte situasjoner der det enkelte ledd skal utøve sjefens intensjon, fortløpende nødvendig med situasjonsavhengig kritisk fortolkning av hva intensjonen betyr her og nå.

Vi har altså hevdet at OBL forutsetter kritisk tekning og flerstemthet både når oppdraget og intensjonen formidles og i løsningen av oppdraget. Men det kan hende at det oppstår situasjoner der enkeltpersoner på ulike nivåer i en militær organisasjon, etter å ha uttrykt sin mening og ikke blitt hørt, velger å fastholde at oppdraget er umoralsk. I en slik situasjon vil flerstemthet og OBL ikke lenger gå like godt sammen. I den grad din stemme fremhever det juridisk betenkelige, bør du kunne fastholde ditt standpunkt. Når det er en moralsk betenkning du har, er dette ikke like enkelt. I hvilken grad man har rett og plikt til å fastholde sitt standpunkt mot den formelle ledelsen, gir Bakhtins ideologi ingen enkle svar på. Da kan det være at etikken og den militære ledelsesfilosofien, skiller lag. Oppgjøret etter 2. Verdenskrig viser at alle har et personlig moralsk ansvar for det de gjør, uansett om de stod under kommando.

*Flerstemthet og kritisk tekning – en nødvendighet!*

I etikken leter vi ofte etter normative svar. Vi vil gjerne vite: Hva er løsningen? Hva er rett? Hva er godt? Men kanskje ligger det kloke svaret innebygget i måten vi behandler det etiske dilemmaet på. Det betyr at skal vi drive klok moralsk



beslutningstagning, så må vi lete etter de gode kritiske spørsmålene. Slik jeg ser min oppgave som etiker, består den i hovedsak i å stille kritiske spørsmål samt å bidra til at det blir gitt rom for dialog, drøfting og diskusjon. Jeg mener gjennom artikkelen også å ha vist at flerstemthet er en nødvendighet for å få til god ledelse og kloke beslutninger. Menneskets tvetydighet, krigens vesen og faren ved å forenkle, krever det av oss. God ledelsesfilosofi krever det av oss. Vi må ikke bare tåle, men fremme kognitiv dissonans. I lengden vil det minke det moralske stresset. Det er derfor grunn til å være bekymret over at det er påfallende lite debatt om legitimiteten ved ulike intops - oppdrag innad i Forsvaret. Kan det handle om at konformitetspresset er sterkt og lojaliteten mot overordnede er blitt for stor?

På ett punkt mener jeg artikkelen har avslørt et uløst dilemma. Hva skal vi gjøre hvis den som mottar et oppdrag, etter en avklarende diskusjon og drøfting fastholder at intensjonen er umoralsk? En organisasjon som Forsvaret kan ikke frata enkeltmennesker det individuelle moralske ansvaret. Men skal vi som følge av et ledelsesideal som vil fremme åpenhet for diskusjon og meningsutveksling også gi den enkelte mulighet til å handle etter sin overbevisning?

### *Litteraturliste:*

Arendt, Hannah. 1998. *Eichmann i Jerusalem: en beretning om det ondes banalitet*. Oversatt av Johan Ludwig Mowinckel. Oslo: Pax.

Bakhtin, Mikhail. 1984. *Problems of Dostoevsky's poetics*. Red. Og oms. C. Emerson. Minneapolis: university of Minnesota Press.

Bakhtin, Mikhail. 2003. *Latter og dialog*. Utvalgte skrifter. Oversatt av Audun Johannes Mørch. Oslo: Cappelens forlag.

Espevik, Roar. 2011. *Expert Teams: Do Shared Mental Models of Team Members make a Difference?* Bergen: Universitetet i Bergen.

Gal, Reuven. 1986. *A portrait of the Israeli soldier*. New York. Jerusalem: Greenwood Press.

Gray, J Glenn. 1970. *The Warriors: Reflections on Man in Battle*. Lincoln and London: University of Nebraska Press.

Kaufmann, Geir og Astrid. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen:Fagbokforlaget.

Linneberg, Arild. 2001. *Tretten triste essays om krig og litteratur*. Oslo: Gyldendal.

Michelsen, Leif Tore. 2006. «Etikk og operasjoner.» I *Operativ psykologi*. Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen (Red). Bergen: Fagbokforlaget.

Nilsson, Sofia, Sjöberg, Misa., Kallenberg, Kjell and Larsson, Gerry. 2011. «Moral Stress in Internasjonal Humanitarian Aid and Rescue operations: A grounded Theory Study». *Ethics and Behavior*, 21: 49-68.

Rest, James 1986. *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.

Sjøvold, Endre 2007. *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.

Zimbardo, Philip. 2007. *The Lucifer Effect. How Good People Turn Evil*. New York: Random house.

Waaler, Gudmund. 2011. «Ondskapens akse – hvor går den?» *PACEM* 14:1 pp.5-30.

Waller, James. 2007. *Becoming Evil. How Ordinary People Commit Genocide and Mass Killing*. Oxford: University Press.

Zizioulas, John D. 1993. *Being as communion: Studies in Personhood and the Church*. Crestwood, NY: St. Vladimir's seminary press.

*Gudmund Waaler, Sjøkrigsskoleprest ved Sjøkrigsskolen i Bergen. Underviser i etikk og ledelse. PhD theol 2010.*

# Military Commanders and the Conduct of Just War

AV JOHAN REINBOTH

## *A study of the moral dilemmas commanding officers (CO) face in combat*

The Commanding Officer (CO) is a moral agent of the state he or she represents. Given their mission to win and the obligation of following the rules of armed conflict, one important question naturally occur:

Are there moral dilemmas reserved to the CO?

I answer the question as follows: Firstly, I will lay out two reasons why the CO as holder of office is a key player in Jus in Bello – somewhat contrary to contemporary emphasis of the «strategic corporal».<sup>1</sup> Secondly, I present and discuss the results from my survey from June 2010, a series of in-depth personal interviews (n=9) of relatively young commanding officers with experience from the tactical level of combat service.

Not unexpectedly, I argue that there indeed are moral dilemmas reserved to the CO, and, with the help of political theorist Michael Waltzer, sort three types of dilemmas already identified before adding two on my own account.

As a side product from the survey, I point out two important trends. First, the principle of proportionality in contemporary warfare seems to be on its way out. Second, excessive force based on dubious means of identification and recognition of target has a low threshold. It is critical that these findings become areas of future research.

---

<sup>1</sup> The way I see it, although it is a valuable and important argument, it is more a way to take responsibility away from the CO in order to cover one's back than to fight justly. From a tactical point of view, I think it obstructs initiative.

## *Jus in bello and the CO.*

Why then, is the CO so important when it comes to the conduct of jus in bello? Is it not sufficient to focus on the soldier as such, independent of rank and position? Surely, every soldier is bound by the rules of war, but I will start answering the question by asking what it is that separates the CO from every other officer.

The following outlines three important issues, of which two are directly related to power and influence, and one to responsibility:

### *The specificity of the CO – Power*

First, the CO is the sovereign on her turf. She is, in the extreme end, the state sovereign's representative<sup>2</sup> as both commander and employer. On a ship, for example, she has the power to perform tasks normally related to the state, such as marriage and burial, punishment and reward. She has the power to utilise the weapons of the unit, and ultimately to decide upon life and death of her own crew, the enemy and the non-combatants within the reach of her unit's weapons. More importantly, she does not share this power with anyone. This fact makes the CO, solely by «holding office»,<sup>3</sup> a more influential person than most, whose personal attributes are carefully followed and discussed by the crew. Thus, a CO's attitudes and principles, or lack of such, quickly gets adopted by her soldiers.

Second, the CO on the tactical level is the link between the (strategic or) operational level and the tactical level, the battle environment itself. He is the one on the spot. Thus, he is the hub through which orders and directives from a higher level flow, and are interpreted filtered, evaluated against possibilities and capacities and made into sub-orders and tasks before they ultimately reach the soldiers and the environment of battle. No real-time data linked picture can ever replace him. This in turn, makes the CO, solely by «holding office» a maker of premises, and whose personal and professional attitudes and abilities influence both the faith and conduct of his unit.

A well known example to describe both the situation of superiority on one's turf and that of interpreting orders is one from General Erwin Rommel's service in Africa during World War II. When he received the famous order from Hitler, saying that all enemy soldiers encountered behind enemy lines should be killed

---

<sup>2</sup> From the Service Manual of the Royal Norwegian Navy, SAP-1 (D)

<sup>3</sup> I have taken this expression from Walzer's *Arguing about War*. Mer spesifikk henvisning er ønskelig.

at once,<sup>4</sup> he simply burnt it. He would not have his men shoot prisoners, and no one could do anything about it.

*The specificity of the CO – Responsibility*

This responsibility is thoroughly researched in social psychology. Even under extreme deprivation of sleep and food, the one in a group of officers whose turn it is to be in command rises from fatigue and manages to be just a little more ready and attentive than the rest of the group. This is explained by how we adapt to own and others' expectations of a chosen/not chosen role<sup>5</sup> thus the term that «one rises» with responsibility. There are other sides to responsibility of command; in the Norwegian Navy, up to approximately the late nineties, a CO of a Fast Patrol Boat would be turned ashore for running aground, regardless of the fact that he himself was not navigating, or even on the bridge.<sup>6</sup> The parole was that he was responsible for his ship and his crew under all circumstances. In the same manner, rumour has it that German fast patrol boat COs were economically responsible for their ships up until the nineties.

Responsibility however, also takes on less glorious forms, as in the judicial context of responsibility of command, namely command responsibility, and leads the way to the second specificity of the CO, the being accountable of her almost unlimited power. Thus she is, to some extent, responsible for the behaviour of her subordinates.

The juridical element of command responsibility can be divided in two parts, active and passive.<sup>7</sup> The active part is the actual ordering of a subordinate to commit crimes, or otherwise acting positively to encourage her subordinates to commit crimes. All ICTY, the ICTR and the ICC have similar statutes for this under the formulations «Planning, committing, Instigating, Ordering or Preparing a crime».<sup>8</sup> This part is relatively easy to judge and prove. The passive part, describes the legal term «mens rea», or the criminal intent of the CO. This is the responsibility of knowing, or having reason to know that your soldiers are about to commit a crime, and failed to take the necessary steps to prevent it, or that your soldiers have committed a crime and you have failed to punish the crimes as they have occurred. Even though duly mentioned in the 1977 additional pro-

---

<sup>4</sup> Given by Hitler on October 28<sup>th</sup>, 1942. See Lewin 294, 311.

<sup>5</sup> See Eid and Johnsen.

<sup>6</sup> The Royal Norwegian Committee for investigating shipwreck, Sjøforsvarets faste havariutvalg.

<sup>7</sup> See Danner & Martinez.

<sup>8</sup> ICTY art 7(1), ICTR art 6(1) and ICC art 25.

toocol 1 of the Geneva Convention, the passive part is more controversial, as Danner and Martinez put it: «evidence is circumstantial and therefore necessarily contestable». Furthermore, the trials and sentences of COs on different levels have varied and leaves a certain degree of ambiguity, if not stark contradiction; Japanese General Yamashita was sentenced to death for failing to control his soldiers in the Philippines during WW2 under command conditions severely deteriorated by the enemy. The link between command and actual responsibility was faint, and one could be tempted to say that had he not been on the losing side of WW2 he would probably not be put on trial at all. Walzer is clear on that the «Supreme court (...) failed to do justice to General Yamashita».<sup>9</sup> Whereas Captain Medina was found not guilty for his men's conduct at My Lai in 1968 during the Vietnam War under command circumstances and a link between command and responsibility that was clearly more visible than that of Yamashita.<sup>10</sup>

### *The COs and their dilemmas*

My findings on CO dilemmas are to a certain extent manageable in the same manner as Walzer has suggested, and I will present them accordingly. I start with the utilitarian argument to defend the breaking of the rules of war, meaning that rules are violated to serve the greater good, namely victory. Next, I present the moral degrading of the enemy as an argument to violate the rules of war. Thirdly is the argument of moral absolutism, meaning that the rules of war should not be violated, no matter the cost of own soldiers' lives and mission fulfilment. In addition, I suggest two new categories; what I will call hierarchical/organisational dilemmas and dilemmas tied to accidents, or unintentional killing. They have proven to be an important part of combat service, and clearly affect the commander's ability to fight justly. This somewhat modifies Walzer's normative argument, and is probably not logical in a political theory sense. Nevertheless, it is a set of challenges that, being real, cannot be neglected.

---

<sup>9</sup> See Walzer's *Just and Unjust Wars* 322.

<sup>10</sup> See Reel, Danner & Martinez 40, and the NY times report from the court martial of Captain Medina (Vietnam War, My Lai) in sept 1971.

## *1. The dilemma of following the rules of war and utilitarianism and the «greater good»*

When the goal is to win the fire fight with a minimum loss of own soldiers, or to fulfil the given mission of advancing, the rules of war sometimes stand in the way of progress and victory. In the following, I will give two accounts where the rules of war are left behind in order to achieve the greater good – victory. One is from Northern Ireland and one from Afghanistan. Apart from the fact that the rules of war are steadily broken under the utilitarian argument, there is one important finding here that emerged during interviews that does not strictly have to do with the CO's dilemmas: the principle of proportionality of force at the tactical level seems to be on its way out.

### *Covering Northern Ireland riots*

The dilemma lies in whether a young commander should follow orders to cover up a situation that clearly displays a gross violation of the safety of civilians or not. Was he to follow his ethics and not cover up, he thought it would put gasoline to the fire regarding the criticism of British actions in Northern Ireland. He solves the dilemma by doing what he is told, and thereby passively accepts what happens, but he draws a clear line to what he will definitely not do, participate actively in the violations.

*I was a young CO then, and it was during the «marching season». The Protestants would claim their right to march a specific route, and if the weather was nice, you know there would be riots. My men I and were working with the police to keep a large group of Protestants on the right side of a buffer zone between Catholics and themselves. Then the riots started. My civil commander, the head of police, told me: «I want you and your men to cover the TV - cameras when we go in». The policemen started to throw smoke grenades into the rioting Protestants to dissolve them and went into the group with gas masks and their batons, beating people up quite seriously. People would start to crawl out of the smoke, bloody and messy, and remaining policemen would then beat them as they emerged. My men and I covered the TV-cameras and the journalists, so no one could broadcast the mess. But just afterwards, when we were about to clear the street walking aside some specially-designed vehicles I told my men: «We can cover up cameras, but we don't beat civilians to pulp».*

The commander did neither feel good about his dilemma, nor his decision, but he thought it better than not covering up, and letting the violence of the police be broadcasted.

### *Afghanistan*

*We were on patrol in a village, and you could tell we'd end up in a fire fight soon, it was too quiet. I wanted to wait until we were fired upon; we're supposed to be the good guys.*

*We could have avoided battle by turning and walking away, but it was important to «stay and play», and show who was in control. We wouldn't let the Taliban spread their propaganda. We prepared for the fight. Ultimately, the fire fight started, but it was dragging out, probably much like trench fighting during World War I. I made sure no non-combatants were in the target area, called for air support and had them drop a bomb.<sup>11</sup>*

These examples demonstrate the principle of proportionality in contemporary warfare is on its way out. Even though commanders know that they are violating the rules of war, using high explosive measures that are designed to neutralise armoured vehicles or buildings, they seem to accept the violation as being necessary to win rapidly. Thus, the dilemma between fighting in accordance with the rules of war and winning, when it comes to use of disproportionate force is increasingly not perceived as a dilemma. Commanders have pointed two things out clearly: Firstly, their concern for civilians (they would not use disproportionate force when civilian lives are at risk). Secondly; winning a battle and being able to give their own account of what happened to the civilians in an area and as opposed to letting the Taliban tell their version is perceived as important.<sup>12</sup>

## *2. The dilemma of following the rules of war and the moral urgency of the cause.*

If the value of the life of the enemy is degraded in comparison to one's own life, the repertoire of non-discriminative force widens. Thus, the degree of force to impose collateral damage is seemingly inversely proportional with the perceived value of life of the enemy.<sup>13</sup> Three accounts exemplify this; one describing early use of unmanned aerial vehicles (UAV) in former Yugoslavia, one describing counter-insurgency operations in Iraq, and the last describing the use of air support in Afghanistan. The two first accounts end well, the first due to the fact that the UAV was not yet carrying weapons. The second ends well due to the combination of a commander's ethical reflexes and luck. Still, both accounts clearly indicate that the use of excessive force based on dubious means of identification and recognition of a target has a low threshold. This is clearly neither distin-

---

<sup>11</sup> When referring to «bomb», is meant a 500-pound bomb, delivered from an airplane.

<sup>12</sup> A commander in Afghanistan referred to this as the «on-the-ground-perspective», claiming that research does not always reflect reality.

<sup>13</sup>  $Y=k/x$ . Where Y represents amount of force delivered in ways that pose little or no risk to own troops (i.e. air strikes), k value of own life (constant) and x value of other's life. I have found it hard to give numbers, but find the term explaining. I will add to this by seeing this in direct relation to the constant development of (so called) precision weapons such as laser guided bombs, GPS- guided missiles and Unmanned Aerial Vehicles (UAV) carrying bombs. These devices are designed to minimise risk of own forces while still doing the «dirty, dangerous and demeaning (3D)» jobs, killing and/or disabling the enemy.



guishing combatants from non-combatants, nor using appropriate force according to jus in bello.

*The Pilot's dilemma I: Use of disproportionate force and identification. «The Bosnian wedding»*

The dilemma lies in whether a pilot shall use firepower to stop a convoy without proper identification. The dilemma is, I am told, seldom solved in accordance with jus in bello.

*My UAV had been shadowing this convoy for quite some time, and I got the order that it had to be stopped. Usually, when armed aircrafts stop a convoy, we neutralise the first and the last vehicle. However, the drone wasn't armed, so we had to take some time and effort to coordinate with ground forces. Eventually, the convoy was stopped in a peaceful manner. The door of the first vehicle opens, and out comes the bride and the groom. Thank God the UAV wasn't armed.*

*The ground commander's dilemma: Use of disproportionate force and identification.*

*In the middle of the night, I got a report on a truck moving in my area, loaded with suspicious cargo. Looking at a picture presented to me, I was pretty sure the guy was moving artillery shells. The truck stops at a small house in the middle of nowhere. I decided to send out a patrol to check out if it really was what I suspected. It turned out it was only melons. Who carries melons in the middle of the night? Man, I was this close to giving him a bomb!*

In a similar manner as the pilot above, we see a pattern of applying disproportionate force based on scarce identification. The commander clearly indicates that «giving someone a bomb» is common modus operandi.

### *3. Moral Absolutism.*

Moral absolutists put the rules of war above their own security. When confronted with the choice between following the rules and winning, the moral absolutist chose the rules, contrary to the utilitarian. The interesting point is that they often focus on the higher mission, or long-term victory, «losing a battle but winning the war».

*The dilemma of accepting risk to own soldiers' lives and mission accomplishing*

The CO is responsible for the safety of her soldiers. They rely upon her to make the right judgement on how to fight and to design the fighting in a way that gives minimal casualties of own soldiers and at the same time accomplishes the mis-

sion. This dilemma becomes increasingly difficult in peacekeeping or peacemaking operations, where there is no formal enemy, but civilians, who soldiers are supposed to protect against each other in a policing fashion, as in Bosnia. In a parallel manner, the guarding of a secure buffer zone, containing several militias, of which only a few you should fight in order not to disturb a fragile peace, as in Cote d'Ivoire. The main issue is how the commanders risk the lives of their soldiers – as moral absolutists, in order to solve their mission. But also how a commander both risks his men and abandons the tactical mission – to achieve a higher goal, a mission on the operational level. I will give two accounts of different situations, one from Bosnia, dated 2004, one from Cote d'Ivoire dated 2005.

*When protecting civilians is the mission.*

Mitrovica, Bosnia, 2004: By the bridge of Mitrovica Serbs and Albanians were facing each other, a UN police force was situated on the bridge itself, preventing them from clashing together.

*My company was situated on the bank of the river. The water was flowing extremely low in the river that day, and allowed Albanians to try and cross the river without using the bridge. To make a long story short, we got caught between Serbs and Albans throwing stones, glass and grenades at each other. Of course, most of what was thrown never reached the intended target but landed among us, being in the middle. To worsen the situation, militant elements from both sides picked up battle on yet another axis, shooting at each other over our heads. A neighbouring platoon, some Danes, tried to dissolve one of the parties by using tear gas, but both aimed badly and miscalculated the wind, and thus gave us the best part. It was a hard day at the job, we had several wounded, but we managed to keep ourselves together and keep the adversaries apart, and the situation ultimately calmed down. We accomplished our mission.*

The moral absolutism is best explained by the fact that the commander never thought of solving the situation with firepower, thinking that it was contrary to the mission.

*When protecting peace is the mission*

Côte d'Ivoire, 2005:

*The overall mission was to keep a part of a buffer zone between the north and the south safe, which was not easy due to different militia profiting from the relative stability to conduct raids and rob people. At the time, there was one group that had to be stopped, and my company got a mission to set up an ambush during the night.*

*As it turns out, one of my soldiers was sighted by someone, who in turn went to his or her village, gathered some people and came back with guns. The problem is that our adversaries were not the militia we were looking for, and it would be counter-productive to just gun them down, that would worsen the situation. So, in the following fire fight, we take a*

*beating, but we manage to not kill anyone and ultimately withdraw. We failed our mission, but managed to keep the situation from escalating, and thereby accomplished the higher mission, which was keeping the sector safe. We could find the right militia another time.*

#### *4. Hierarchical /organisational dilemmas*

As shown above, there clearly is a set of CO's dilemmas that can be sorted and categorised according to Walzer's just war theory. Just as important, however, are the dilemmas that cannot be categorised, but that nevertheless have an impact on the ability to fight justly. These dilemmas are not accounted for by theorists because they emerge from unclear or unlucky hierarchical problems within or between military organisations, or in the meeting point between military and civil organisations and are deemed to be an internal issue, and thus not a problem to describe on a normative, principle basis.<sup>14</sup> That however, neither makes the dilemmas disappear, nor lose their importance. I will discuss examples of three different dilemmas, namely commander's integrity, cooperation with other nations' forces and civil-military confusion to describe this.

##### *Commander's integrity towards superior orders*

Upon asking the COs about their most important responsibility, all have answered that the safety of their men is the most important, sometimes equalled by the importance of accomplishing the mission. Thus, many dilemmas emerge from the tension between the two. What then, when the commander is given a superior order to jeopardise the lives of his or her soldiers in a way that the CO, given the unique knowledge of the environment in which he operates, thinks irresponsible? The moral integrity of the tactical commander is often put at the test, and the result of following orders that are perceived as hopeless, has impact on morale, and may ultimately, affect the ability to fight justly.

##### *The price of useless intelligence*

*I put my men's life on the line every time we go on patrol. That's not a problem. When on patrol, we sometimes get into fire fights. That's not a problem either; risk is part of the job. But knowing that all our efforts are useless, that the intelligence we gather is not used (things would look different down here if it was), makes it hard to maintain morale.<sup>15</sup>*

---

<sup>14</sup> See Walzer's *Arguing About War*; «two kinds of military responsibility.»

<sup>15</sup> From interview.

This situation describes the CO's perception of useless intelligence missions. The dilemma between own safety and mission accomplishment is difficult, because it is not immediate; it is the steady deteriorating of the perception of meaningfulness and responsibility towards the higher mission. Ultimately, the tension between own soldiers' safety and mission accomplishing becomes so frustrating that it is hard for the CO to maintain morale. Intelligence is a particularly difficult field to work in, because most aspects are kept secret, and information is given on a «need to know basis» where «the need to know» is determined by someone not present in the actual theatre of fighting. I will not go further than saying that a lack of morale has an impact on soldiers' ability to fight justly, which is in our first interest.<sup>16</sup>

We are left then, with the responsibility of COs on the operational level to give tasks or missions that do not seem meaningless, and if they do, thoroughly explain why, and open up for dialogue with the tactical commander.

*«I was not going to cross that river»*

The dilemma of safety versus mission is easily recognised in the situation where a superior orders a mission or even worse, how a mission should be executed contrary to better knowledge. It is a moral dilemma of the CO that occurs regularly.

*I found myself in the situation of politely trying to tell my superior, who knew the theatre by map only, that this mission was not doable due to terrain constraints. In order to accomplish a mission, one of the things you need to do is to get to the action area in one piece. He had no idea of what it really looked like, and thought I could get my men over a particular river safely. I knew what it was like, I knew what I could and could not do with my men, and I was not going to cross that river.*

*Jus in bello and working with local forces in another country*

In contemporary warfare, where armed forces are often deployed to a foreign country, the CO finds him- or herself working side by side with a local CO of the host country. In this kind of service, difference in values between the two nations' forces, such as the treatment of civilians, are often discovered. A commander representing one country may find that the host nation commander's treatment of civilians counter his or her moral values. The dilemma lies in when or, if at all, the commander will intervene in what he or she sees as immoral or

---

<sup>16</sup> Here lies the link between Kjellevoid-Olsen's work and just war. His focus on the psychological processes inside a team or unit meets just war theory's focus on what happens outside a group or unit. The CO's challenge of maintaining morale among his or her soldiers meets just war theory's challenge of fighting according to the rules of war even when morale is low.

unethical behaviour. The matter is both politically, military as well as morally sensitive, thus references, names, locations and time will be left out of the account.

*We were on a shooting range in the middle of nowhere. The hosts had finished their training, but we still had some night exercising to do. After a short break, we discovered that a bag with gear was gone. It wasn't weapons, but still the kind of gear you don't want to lose. I radioed to the other commander that something was missing and perhaps stolen, and before I had time to think twice, my colleague had organised a search in the vicinity of the range. He told me that the surroundings were inhabited by homeless who'd collect empty cartridges and sell them, and that the gear was probably stolen by them. The effectiveness and the organisation of his soldiers really impressed me. In almost no time they had fanned out, systematically searching the area, dragging out people from the bush. What followed wasn't equally impressive. They lit a gigantic bonfire, and placed their captives, tied down hands and feet on their backs, so close to the bonfire you could tell they were not comfortable with the heat. Then, in succession, captives were dragged aside, beat up, and asked where our gear was. It didn't look nice. I went over and told the other CO not to kill anyone, and he said he wouldn't. In a matter of an hour or so, our gear was found; the homeless released and kicked back into the bush. The search and the interrogation had been effective, but it wasn't a pleasant experience. I confess I wasn't prepared to deal with that dilemma.<sup>17</sup>*

*Civil – Military confusion. About being the «wrong tool» and not being able to meet the needs of the local civilians*

The dilemma describes the Commander's choice between one, taking on what he perceives as the important issues in an area of operations, some of which the CO perceives itself to be fully capable of doing, but to which he or she is not formally entitled to do, due to political/strategic regulations, and two, staying with his originally stated task, knowing that doing so doesn't help the overall, higher mission.

The dilemma typically occurs in peacekeeping and peacemaking operations and describes the crossroads where civil and military interests meet the needs of those who are deemed to need help. This dilemma is easily solved because a soldier can never be more than the «tool» of his or her state's interests, yet it creates a bit of frustration and a feeling of uselessness.

*The head of the village is told that I am the one that is taking care of security for him and his village. I am the one with whom he negotiates. Security for him, however, is also getting fresh water supply, among other things. I can only say that I cannot provide him that, I'm not a driller of wells. I tell him the civilian experts will take care of water supply as long as they feel safe. He does not understand how I can decide upon life and death, running around shooting people, and still neither provide him with important goods, such as first aid material and medicaments, nor decide when the civilian experts shall come in.*

---

<sup>17</sup> From Interview with a CO, June 2010.

*He sees me as the boss, and cannot see that the only thing I am entitled to do is to watch my own back. So, we both get frustrated.*

## 5. Accidents – unintentional killing

If speaking of war crimes as unnecessary killing, not all war crimes are evil. Some are the result of unlucky conditions, thoughtlessness, or simply stupidity. The CO's dilemma lies in dismissing a soldier for an accidental war crime versus keeping her given her possibility to improve. In the pragmatic sense, good, experienced soldiers are hard to find. Leadership theory suggests that anyone can make mistakes, and should be given a second chance. This also enhances trust in the organisation. Furthermore, much practical experience suggests that those who have made a mistake once emerge as even better, more careful craftsmen afterwards.<sup>18</sup> On the other hand, there is also the possibility that the accident is being understated, or that the accident was a result of unethical behaviour as a trend, for example misplaced ROE mixed with suspicious «combat practice». There is also an important question here: How should you punish the soldier for making such a mistake? Here, the international humanitarian law is crystal clear: from Command responsibility follows that a CO failing to punish crimes as they occur will himself be guilty. The problem of this rule is that it says nothing about the punishment itself. The question of how to determine if the act was intentional – and thus punishable is also difficult. Yet another aspect is how unintentional killing as «accidents» is perceived by the state; accidents to own soldiers are a major concern, but accidents to «others» perhaps less so.

Iraq:

*Some men are observed in a truck on a highway. A weapon is sighted. I decide the truck has to be stopped, and I radio the order to stop the truck to one of my team leaders, who in turn order his gunner, carrying a 50 calibre rifle to stop the car by shooting at the truck's engine. Things go badly from here. An unlucky ricochet or debris from the engine seriously hurts the man sitting in the right front seat; he has a hole in his throat/neck and is bleeding a lot. The team leader radios back to me, and tells about the mess. I arrive with a medic, who manages to stabilise the patient, while I call for a medical evacuation.*

The CO handled the post-combat situation like this: The gunner was credited for doing his job well, under the rationale that he did only as he was ordered, and had no precondition to see the consequences of his act. The team leader, on the

---

<sup>18</sup> During a seminar of military ethics at Ecole Militaire 23-30<sup>th</sup> of April 2010, General Yakovleff was clear on that in designing exercises in moral conduct, exercises should put pressure on the officer in order to make a mistake and learn from it.

other hand got a serious reprimand for acting unwisely: «...I told you to stop the f.... truck, not everything in it!»

The CO did not dismiss his men, nor did he court-martial them. They turned out to become two of his best and most trusted soldiers. There never was any additional investigation of the accident.

## *Conclusion*

There clearly are moral dilemmas reserved to the CO. Even though each case is unique, the dilemmas seem universal and relatively easy to categorise, namely the utilitarian dilemma, the moral degrading dilemma, the moral absolutist's dilemma, the hierarchical/organisational dilemmas, and lastly dilemmas tied to accidents. More alarming, the principle proportionality in contemporary warfare seems to be on its way out.

Second, excessive force based on dubious means of identification and recognition of target has a low threshold. In my opinion, it is critical that these findings become areas of future research.

Thus, states should ideally not only have a good incitement to train their COs thoroughly in solving moral dilemmas, they should also have a good idea on how to do it.

*Johan Reinboth (f. 1972). Sjøkrigsskolen 2001, MTB sjef 2005, UNIFIL II på kysten av Libanon 2006/7. Master of Arts in International Affairs, the American University of Paris 2010. Sjef KNM Steil fra 2010.*





# Den som sover synder ei

*En studie av hvordan mangel på søvn påvirker offiserers evne til moralsk tenking<sup>12</sup>*

AV OLAV KJELLEVOLD OLSEN

Abu Grahیب, Srebrenica og My Lai står alle som eksempel på hvor viktig moral er i militære operasjoner. Samtidig viser disse hendelsene at moral er vanskelig å praktisere under visse forhold. Derfor er forståelsen av hva som påvirker vår moralske holdning og handling viktig som grunnlag for seleksjon og forberedelse til krig. Til tross for at det er opplest og vedtatt at offiserer og soldater sover lite under operasjoner er det lite forskning som har sett på hvordan perioder med søvnmangel påvirker den enkelte soldats evne til moral. Sjelden brukes søvn som perspektiv når (u)moral er oppe til analyse, og sjelden brukes søvn som fokus i operativ trening. Spørsmålet i denne artikkelen er derfor: *Hvordan påvirker mangel på søvn offiserers moralske dømmekraft?*

Første del av artikkelen gir en kort presentasjon av søvnteori, og en begrunnelse for hvorfor søvn kan være en relevant faktor å studere i moralforskning. Fra side 39 bruker jeg så tre sider på å presentere kognitiv skjema teori for å gi lesere fra andre fagfelt bedre forutsetninger til å vurdere og kritisere resultatene i artikkelen. Har du basis kunnskap om psykologisk teori, kan du etter innledningen med fordel gå direkte til resultatdelen på side 41.

## *Søvn*

Alle har vi et forhold til søvn, ganske enkelt fordi vi alle sover. I gjennomsnitt sover vi 7t og 20 min i døgnet, noe som betyr at en tredel av våre liv tilbringes sovende (Pallesen, 2005). Vi sover altså mye. Likevel sover vi mindre enn før.

---

<sup>1</sup> Artikkelen er basert på en studie som artikkelforfatteren publiserte sammen med Jarle Eid og Ståle Pallesen ved Universitetet i Bergen i journalen *Sleep* i 2010 (Olsen, Eid & Pallesen, 2010: The Impact of Partial Sleep Deprivation on Moral Reasoning in Military Officers).

<sup>2</sup> Stor takk til Major Are Eidhamar ved Krigsskolen Linderud for uvurderlig hjelp i forbindelse med innsamling av data til søvnstudien som beskrives i denne artikkelen.

Etter glødelampen og det elektriske lyset er daglig søvnmengde avkortet med om lag 1,5 time. Våre tippoldeforeldre sov med andre ord 10 timer mer enn oss i uken. Noen av oss sover også mindre enn andre. Eksempelvis sover 29 prosent av unge voksne i dag mindre enn 6.5 time per døgn i ukedagene (Bonnet & Arand, 1995). Dette er lite, når studier viser at 6 timer i døgnet eller mindre kan føre til at en får et kortere liv sammenlignet med dem som sover en time og to mer (Kripke, et. al., 2002). Søvn ser med andre ord ut til å være livsviktig.

I tidligere tider mente man at sjelen forlater kroppen når vi sover. Søvn ble med andre ord ansett som en passiv tilstand (Pallesen, 2005). I dag tilskrives søvn en betydelig mer aktiv og livsnødvendig rolle. Men spørsmålet om hvorfor vi sover er fortsatt diskutert innenfor forskningen. Ett syn ser *hvile*, og da særlig restitusjon av sentralnervesystemet som søvnens viktigste funksjon. Et konkurrerende syn ser søvn som en evolusjonsbetinget *tilpassningsmekanisme*. Her hevdes det at med dårlig nattsyn og dårlig tilpasning til mørke representerer natten en trussel mot overlevelse. Derfor blir vi trette om natten, slik at vi holder oss i ro, mens vi er våkne og mer energiske om dagen.

*Søvndeprivasjon* er betegnelse på en tilstand der vi har underskudd på søvn. *Total søvndeprivasjon* slår inn ved fullstendig tap av søvn over en periode på mer enn 24 timer. *Delvis søvndeprivasjon* betyr mindre enn 5 timer søvn i døgnet, og *langvarig søvndeprivasjon* dreier seg om perioder over 45 timer. Uansett begrunnelse for hvorfor vi sover, og uavhengig av type søvndeprivasjon, viser forskning en lang rekke negative effekter som følge av mangel på søvn. For eksempel er det en sterk sammenheng mellom søvnmangel og prestasjoner på jobben (Pilcher & Huffcutt, 1996). Vi blir også kortere i lunten, får dårligere humør, mindre oppmerksomme, sliter mer med hukommelsen, får større vansker med tenkekrevende oppgaver - og blir generelt tregere i oppfattelsen. Derfor er det trolig ingen tilfeldighet at alvorlige hendelser som Tsjernobyl, Three-Mile Island, og bilulykker gjerne inntreffer om natten eller tidlig om morgenen (Pallesen, 1985). Det synes altså klart at vi mennesker blir både svekket og farligere når vi mangler søvn.

### *Søvnmangel og moral: En personlig øvingserfaring og General George Patton*

For noen år siden hadde jeg omtrent følgende samtale med en lovende kadett fem døgn ut i Øvelse Telemakos (e.g., stridskurset på Sjøkrigsskolen) etter et oppdrag i navigasjonssimulatoren:

*Hva tenkte du når du valgte å beskytte landsbyen med kanoner – uten positiv identifika-*

*sjon av målet – og uten fokus på barneskolen i målområdet?! Kadetten svarer noe ustødig: Jeg er bare for trøtt til å tenke skikkelig. Ville bare få slutt på situasjonen. Vi kunne jo skyte. Jeg brøt ikke prosedyren.*

Denne offiseren sto i en situasjon som mange militære ledere har stått i før han – og mange vil komme til å møte i fremtiden. Flere døgn med lite søvn og svak oversikt kombinert med krav til initiativ og fare for alvorlige konsekvenser ved feil. Intuitivt tenker vi kanskje at en slik situasjon krever et særlig talent – og en særlig modenhet fra lederens side. Altså et individfokus. Men; kan det tenkes at forklaringen på den sviktende handlemåten handler mer om situasjonen i seg selv? Altså et kontekstfokus. Mer spisset kan vi her spørre om det var mangelen på søvn som i dette tilfellet var hovedårsaken til svikten i den moralske dømmekraften, mer en kvalitet ved offiseren i seg selv.

Noen måneder senere snublet jeg tilfeldigvis over en internettside om General George Patton som aktualiserte spørsmålet om søvnmangel og moral. Patton var ikke bare kjent som en effektiv kampleder, men også en mann med høy moralsk integritet. Hans tid i kampsonen avtegnet imidlertid et noe mer nyansert bilde av hans karakter. Følgende sitat fra generalens tale til 3. arme i 1944 illustrerer dette:

*Each man must not think only of himself, but also of his buddy fighting beside him. We don't want yellow cowards in this Army. They should be killed off like rats. If not, they will go home after this war and breed more cowards. The brave men will breed more brave men. Kill off the Goddamned cowards and we will have a nation of brave men. (Province, 1982, s. 32).*

Patton nådde forsidene i amerikanske medier da han truet en mentalt skadd soldat på et feltsykehus på Sicilia. I møte med den tilsynelatende uskadde soldaten mistet Patton besinnelsen, og slo soldaten gjentatte ganger i fjeset med hanskene - ledsaget av et tøylesløst raseri. Det kan med andre ord se ut som Patton her et øyeblikk mistet sin moralske dømmekraft. Men hvordan kunne dette skje med en mann av Pattons støpning? Akkumulert kampstress spilte sikkert inn. Stort og tyngende ansvar likeså. Men historien forteller også noe annet. Patton sov sjelden mer enn 4 timer i døgnet under operasjonen, og trolig ofte mindre. Pattons energiske lederskap var med andre ord ledsaget av en nærmest permanent tilstand av mangel på søvn (<http://www.freeinfosociety.com/article.php?id=211>).

### *Hva viser tidligere forskning om moral og søvnmangel?*

I krig og operasjoner skjer ting uventet på en måte som krever umiddelbar handling. Faren for død og lemlestelse gjør at nerver tøyes. I slike situasjoner blir det gjerne lite og dårlig søvn. Det synes derfor opplest og vedtatt at i skarpe opera-

sjoner sover offiserer og soldater periodevis lite (Fick, 2005; Haslam & Abraham, 1987). Derfor advarer også Patton sine menn mot søvnmangel:

*There are four hundred neatly marked graves somewhere in Sicily. All because one man went to sleep on the job. But they are German graves, because we caught the bastard asleep before they did (Province, 1983, s. 32).*

En gjennomlesning av norske og amerikanske operative doktriner viser at *moral* blir sett som viktig i alle typer operasjoner (FFOD; FM6-22). Moral blir sett som en forutsetning for å lykkes både taktisk og strategisk. I dette perspektivet, er det oppsiktsvekkende få studier som har undersøkt sammenhengen mellom søvnmangel og moral. Men noen unntak eksisterer.

Haslam & Abraham (1987) rapporterer at søvnmangel øker tendensen til at ledere sluntrer unna lederansvaret sitt. Et slikt «la- det- skure» lederskap har senere vist seg å representere en destruktiv form for lederskap, med negative konsekvenser for både samhold og ytelse i en gruppe (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007).

Kilgoore (et.al., 2005) er den første kjente eksperimentelle studien av effekten av søvnmangel på menneskers moralske vurderinger. Studien viste at 53 timer uten søvn førte til at forsøkspersonene brukte lengre tid på å bestemme seg for handlemåte når den moralske problemstillingen berørte dem personlig (sammenlignet med hvilt tilstand). For upersonlige, eller ikke-moralske dilemmaer var det imidlertid ingen forskjell i beslutningstid. Studien viste også at forsøkspersonenes tilbøyelighet til å akseptere moralsk problematiske handlingalternativ økte med mangelen på søvn. En oppfølgingsstudie av Tempesta (et.al, 2011) viste imidlertid at denne tendensen ikke gjør seg gjeldende dersom perioden uten søvn reduseres ned til 24 timer.

Studien til Kilgoore viste at søvnmangel påvirker måten vi gjør moralske vurderinger på. Men studien viste ikke om søvnmangel gjør oss mindre kompetente til å gjøre moralske vurderinger. Vår studie ser derfor på hvordan *kvaliteten* på vår moralske tenking påvirkes av søvnmangel.

Før vi presenterer designet og funnene fra denne studien må vi stoppe opp litt med den kognitive utviklingspsykologien. Skal vi si noe om hvordan kvaliteten på den moralske dømmekraften endrer seg, må vi først si noe om hva som kjennetegner henholdsvis moden og mer umoden moralsk tenking.

## *Hvordan skille god fra mindre god tenking? Ulik modenhet på kognitive skjema*

Det har lenge vært kjent at mennesket utvikler sin tenking og dømmekraft som en naturlig del av modningen fra barn til voksen. Men også blant voksne finner vi store forskjeller i evnen til å se ting fra flere sider og gjøre balanserte vurderinger. En måte å operasjonalisere en slik forskjell på er i form av mer eller mindre utviklede kognitive skjema. Moden og god tenking blir da støttet av avanserte skjema mens umoden og svakere tenking kan sees som resultat av lite nyanserte og enkle skjema.

Et kognitivt skjema er hukommelsesstrukturer i langtidshukommelsen som styrer våre forventninger, tenking og forståelse i forhold til det som skjer rundt oss (Passer & Smith, 2007). Et enkelt skjema kan være knyttet til eksempelvis hunder. Noen har lite erfaring og kunnskap om dyret, og har dermed et umodent skjema som veileder tenking og atferd, mens andre har mye kunnskap og erfaring som igjen representeres i et mer avansert og modent skjema. Dette kan igjen gi seg utslag i en bedre tenking og forståelse av en hunds væremåte og en klokere håndtering av dyret.

Et kognitivt skjema har den egenskapen at det aktiveres når vi gjør ulike erfaringer, og gir en automatisk fortolkning og forståelse av det vi ser, slik at vi «slipper» å bruke tid og energi på å analysere og forstå situasjonen (e.g., «top-down» prosessering). Skjemaene hjelper oss også med å forstå fragmenterte og uklare situasjoner. I forvirrende og utydelig situasjoner kan skjemaene «fylle ut» det som er uklart, slik at situasjon fremstår som forståelig. En fare med dette kan være at våre skjema har en tendens til å overstyre virkeligheten. Dette forklarer eksempelvis eksperiment som viser at «vitner» i avhør har en tendens til å plassere angrepsvåpen i offerets hender i stedet for hos overgriperen i en situasjon der en dresskledd forretningsmann angriper et gjengmedlem med kniv (Passer & Smith, 2007). Situasjonen er uklar og bryter med våre skjemastyrte forventninger på en måte som gjør at vi ubevisst rekonstruerer hendelsesforløpet slik at våre fordommer forblir intakte – og vår situasjonsvurdering alvorlig feil.

## *Skjema som styrer vår moralske dømmekraft - rettferdighets-skjema*

I følge utviklingspsykologer som Jean Piaget og Lawrence Kohlberg har vi også kognitive skjema som styrer hva vi ser som er rettferdig i en situasjon (Kohlberg, 1984).

Kohlberg identifiserer seks utviklingsstadier i menneskers rettferdighetstenking, som igjen inngår i tre kognitive skjema. Den minst modne, stadie 1, er en tenkemåte som fokuserer på å unngå personlig ubehag for egen del. I stadie 2 er den moralske tenkingen innrettet mot å finne den løsningen som gir mest personlig utbytte. Et såkalt «what's in it for me» perspektiv. Stadie 3 utvider det moralske ansvaret til også å ivareta de nærmestes ve og vel. Det som er rettferdig er det som ivaretar venner, familie og viktige relasjoner. I følge den amerikanske psykologen James Rest (Rest, Narvaez, Bebeau, & Thoma, 1999) utgjør stadie 2 og 3 til sammen et *Personal Interests Schema* (PIS). En person med hyppig aktivering av dette skjemaet vil fort fremstå som både egoistisk og med liten evne til å ivareta fremmedes rettigheter og behov. Mottoet: «Drit i Norge, Heia Toten!» kan kanskje stå som en humoristisk eksemplifisering av dette skjemaet.

Stadie 4 i Kohlbergs utviklingsteori representerer en lov og ordensorientert tenkemåte. Det som er rettferdig her er det som ivaretar lover og regler. Tenkemåten er forankret i en frykt for anarki og oppløsning som følge av regelbrudd. Den rommer et moralsk ansvar som strekker seg lengre enn nivåene under, og utgjør alene skjemaet *Maintaining Norms Schema* (MNS). Personer som har hyppig aktivering av dette skjemaet søker løsninger ved å gå til regelverket. Faren er imidlertid at slik regelkonformitet kan understøtte umoral dersom regelverket er mangelfullt eller umoralsk innrettet.

Derfor identifiserer Kohlberg også en mer moden «post-konvensjonell» tenkemåte (e.g., stadie 5 og 6), som preges av en autonom og prinsipiell tilnærming til moralske problem. Typiske spørsmål for denne tenkemåten kan være: Hva ville en upartisk og klok person ansett som moralsk her? Hvordan ble disse reglene utformet? Hvordan blir mindretallet og de svakeste ivaretatt her? Disse to stadiene utgjør det modne *Post-Conventional Schema* (PCS). En tenkemåte som til forskjell fra de underliggende nivåene har vist seg å ha positiv innvirkning på vår tilbøyelighet til å handle godt og rettferdig innenfor et bredt spekter av situasjoner (Blasi, 1980).

### *Hvordan måle moralsk dømmekraft?*

Moralsk dømmekraft kan altså sees som et resultat av to forhold. Det ene er at den som står i situasjonen har godt utviklede rettferdighetsskjema. Altså et potensial for god moralsk dømmekraft. Det andre er at skjemaet faktisk blir aktivert i situasjonen. Det hjelper med andre ord lite om våre moralske skjema er modne dersom de ikke blir brukt når situasjonen krever moralsk skjønn.

I følge Rest (et.al., 1999) kan vår moralske dømmekraft påvirkes av flere skjema. I en situasjon kan det være et regelperspektiv som aktiveres (i.e., MNS), i en annen en mer prinsipiell tilnærming (i.e., PCS) - eller kanskje en rendyrket ego-fokusering (e.g., PIS). For Rest blir derfor modning i moralsk dømmekraft en stadig sjeldnere aktivering av mindre modne skjema, til fordel for en stadig hyppigere aktivering av modne skjema. Mer modent – oftere, indikerer med andre ord moralsk utvikling. Og; modent – ofte, indikerer god moralsk dømmekraft.

Med dette utgangspunktet utviklet Rest «*The Defining Issues Test*», som måler hvilke skjema vi aktiverer i møte med moralske dilemma (Rest et. al., 1999).

### *The Defining Issues Test – 2: for måling av moralsk dømmekraft*

DIT er en dilemmabasert test. Følgende eksempel (som ikke inngår i testen) kan illustrere oppbyggingen av testen:

Ola er på våpenkurs i USA. Det var hardt å ta farvel med kona Elisabeth og sønnen. Kompis og kollega Tor er også med på kurset. Forloveden til Tor, Eva, er nær venninne med Elisabet. På kurset kjeder Tor seg skrekkelig. To kvelder på rad stikker Tor, godt skjenkt, av gårde med en lokal barjente. Etterpå skryter han til «alle» om at han har kjøpt «kjærlighet». Dagen etter ringer Elisabeth og lurer på hvordan det går – Eva er urolig.

Bør Ola fortelle om Tor?

Her svarer du kanskje ja, eller kanskje nei. Eller kanskje; kommer an på? Men spørsmålet videre er knyttet til din begrunnelse. Hvor viktig mener du følgende argumenter er i situasjonen (1 = Uviktig, 6= Svært viktig)?: 1. Det er ulovlig å kjøpe sex som offiser i utlandet. 2. Ditt vennskap med Tor må opprettholdes. 3. Så lenge det ikke går ut over deg, kan Tor gjøre som han vil. 4. Kjøp av sex opprettholder et undertrykkende system.

DIT – 2 testen består av fem mer sammensatte dilemmaer, som hver etterfølges av 12 argument som må vurderes på en skala fra uviktig til viktig (Rest, 1979). Disse 12 argumentene er typiske eksempler på ulike skjema (modenhetsnivå). Testmekanismen er at vi tiltrekkes av de argumentene som representerer vårt eget modenhetsnivå, mens de andre fort blir nedvurderte enten fordi de fremstår som uforståelige (høyere stadier) eller som umodne (typisk argument 3 over).

Basert på slike rangeringer kan vi igjen bestemme i hvor stor grad de tre ulike kognitive rettferdighetskjemaene aktiveres hos den enkelte offiser. Altså, et mål på den enkeltes moralske vurderingsevne.

## *Hvordan undersøke hvordan søvnmangel påvirker moralske tenking?*

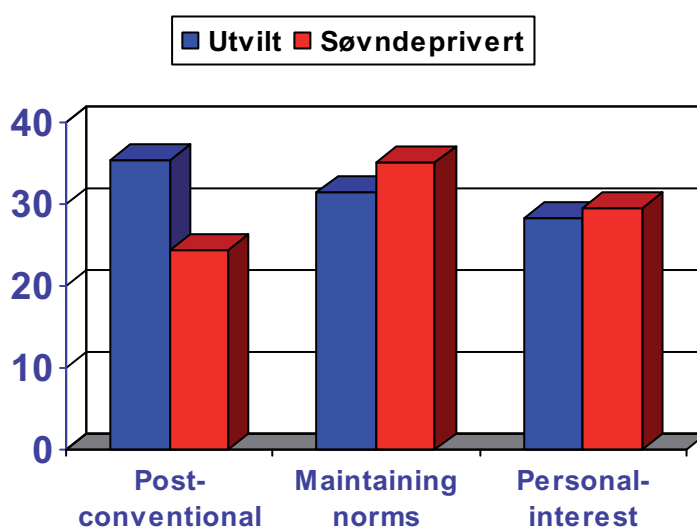
En forutsetning for en slik studie er at vi måler prestasjoner i både uthvilt og søvndeprivert tilstand. Derfor gjennomførte vi DIT 2 testen i hvilt og søvning tilstand på et utvalg av 71 kadetter på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen. Selve målingene i søvndeprivert tilstand ble utført ca 5 døgn inn i stridskurset. På dette tidspunktet hadde kadettene sovet mindre enn 2.5 timer i døgnet. Noe som kvalifiserer som langvarig partiell søvndeprivasjon.

For å motvirke at deltagerne lærte seg testen på første testtidspunkt og derfor svarte «lurere» andre gangen, var studiedesignet balansert. Dette innebærer at halve utvalget blir målt i hvilt tilstand – før øvelsen, og andre halvparten etter, slik at innflytelsen fra eventuelle læringseffekter blir redusert.

## *Hva viste resultatene?*

### *Vår evne til prinsipiell moralsk tenking blir kraftig redusert*

Ett hovedfunn som er gjengitt i figur 1 er at offiserenes evne til å tenke prinsipielt og modent, konkretisert som høy grad av PCS aktivering, ble sterkt redusert som følge av søvntapet. Fra et nivå på linje med «vanlige» voksne, fører søvntapet til at offiserenes tenkemåte ble mer lik det vi finner hos en gjennomsnittelig ungdomsskoleelev – med begrenset livserfaring.



Figur 1. Endring i moralsk tenking som følge av partiell søvndeprivasjon



*De som har mye, mister mye - de som har lite beholder det lille de har*

Resultatene viste videre at de offiserene som i hvilt tilstand hadde best utviklet evne til moden moralsk tenking, viste desidert sterkest svekkelse av den moralske tenkeevnen som følge av søvntapet. Disse offiserene hadde i utgangspunktet et modenhetsnivå på linje med det vi finner hos andre høyt utdannede akademikergrupperinger, og et nivå som Rest (et.al., 1999) beskriver som meget høyt. Men i møte med søvnmangel ble denne modenheten redusert til ungdomsskolenivå.

I kontrast viste resultatene at de offiserene som i utgangspunktet hadde dårligst utviklet evne til moralsk tenking faktisk opprettholdt dette nivået selv i søvndeprivert tilstand. Offiserene ble altså likere under søvnmangelen, og fellestrekket var at hele utvalget viste en begrenset evne til moden moralsk tenking.

*Søvntap gir regelorientert moralsk tenking*

Resultatene rommet imidlertid flere overraskelser. Offiserene ble samlet sett ble betydelig mer regelorienterte, forstått som høyere grad av MNS aktivering, når de manglet søvn. Det var særlig overraskende at offiserene som i utgangspunktet hadde best utviklet evne til moralsk tenking (PCS aktivering) viste den desidert sterkest økningen i regeltenking som følge av søvntapet. Dette skilte seg fra de andre, som i liten grad endret sin orientering her. Dermed avtegnet det seg et mønster. Den tapte evnen til autonom og prinsipiell moralsk tenking som søvntapet førte med seg fant vi igjen i en nærmest tilsvarende sterk økning i regelkonformitet.

*Søvntap gjør oss ikke mer egoistiske i tenkemåten – bare mindre kloke*

En annen positiv overraskelse fra resultatene var at utvalget samlet sett ikke ble mer egoistiske i sin moralske tenking, selv med svært begrenset søvn i fem døgn. For oss var det nærliggende å forvente at en så sterk belastning ville føre til at den enkelte tenkte mer på seg selv, på bekostning av fellesskapet. Men slik var det kun i liten grad. Dette betyr at de endringene vi fant var en kraftig reduksjon i autonom og prinsipiell orientering og en kraftig økning i regelfokusering, uten at tenkingen ble særlig mer selvfokusert.

## *Hva betyr dette for militært operativt lederskap?*

### *Uten søvn duger helten ikke*

Det mest åpenbare funnet fra studien er at offiserer trenger søvn for å kunne ivareta evnen til å foreta kompliserte moralske vurderinger. Dette betyr at hviletid blir avgjørende. Problemet er selvsagt at det er vanskelig å finne tid og anledning til å sove under hektiske operasjoner. Ting skjer hele tiden, feil blir begått, behovet for beslutningstaking er stadig gjeldende, og forberedelser til neste steg foregår kontinuerlig. Derfor sover også offiserer lite i operasjoner. Men likevel er det min erfaring at noen klarer å sove mer enn andre. Noen prioriterer i større grad egen søvn og har bedre evne til å sove når de må. Denne soveevnen kan trolig ikke skattes nok, og stiller derfor store krav til ledelse og trening av styrkers evne til restitusjon og søvn.

### *Sjefene bør sove mer enn andre*

Tidligere studier av moralsk kognitiv modenhet har vist at militære sjefer i snitt har høyere utviklet evne til moralsk tenking enn både undergitte - og kollegaer på samme alder men med lavere gradsnivå (Bass, 2008; Olsen, 2010). Sjefen har med andre ord som regel høy evne til moralsk tenking. Dette er i utgangspunktet positivt, fordi det er disse offiserene som trolig fatter de mest kompliserte beslutningene, med de mest alvorlige konsekvensene under en operasjon.

Problemet er imidlertid at det er nettopp disse offiserene som blir sterkest påvirket av søvnmangel. Deres dømmekraft blir sterkest redusert siden denne i utgangspunktet er god. Dette skjer samtidig som vanskelighetsgraden av beslutningene trolig øker i denne type situasjoner. Konsekvensene ved feilvurderinger øker med andre ord parallelt med at evnen til å håndtere vanskelige moralske valg går ned.

Skal vi ta denne innsikten på alvor, betyr dette at Sjefer med stort ansvar i større grad enn andre bør sove under operasjoner, for på den måten å verne om sin egen moralske dømmekraft. Her blir sjefen fort sin egen verstes fiende. Sjefen ønsker gjerne å vise at han eller hun ikke sparer seg sammenlignet med mannskapet sitt, og dette kan fort føre til at sjefen faktisk sover mindre enn andre. Dette er selvsagt imponerende selvoppofrelse, sett i ett perspektiv, men samtidig dumskap sett i forhold til viktigheten av å ivareta egen moralske dømmekraft over tid. "NK overta!", blir derfor viktig også her.

### *Regler er viktige!*

Studien viser også at søvnmangel gjør at vi i større grad bruker regler som støtte i våre moralske vurderinger. Vi blir markant mer regelstyrte. Dette betyr at regler er og blir viktige. Det er fort regler vi bruker som beslutningsstøtte når søvnmangelen slår inn, uavhengig av om reglene er gode eller dårlige.

Det er særlig to utfordringer knyttet til dette. Den ene er at regelverket utvikles slik at dette fremstår som godt og spesifikt, og dermed som en form for sikring av den moralske tenkingen. Det er her viktig at regelverket er tilpasset de aktuelle moralske problemstillingene som styrkene faktisk møter i operasjonen i størst mulig grad. For eksempel i forhold til fangeoverlevering til lokale styrker eller bruk av artilleri og egenbeskyttelse ved inntrengning i bebygde område. Selv om et slikt regelverk bør være enkelt, bør det være så detaljert at det ikke krever stor grad av selvstendig tenking for å kunne anvendes i praksis. Et for enkelt regelverk står i fare for å bli for grovkornet, og dermed lite nyttig som beslutningsstøtte i en konkret situasjon der offiserens evne til moden moralsk tenking er sterkt svekket.

Den andre utfordringen er knyttet til inntrening og drilling av moralske regler – og prosedyrer. For at regelverket skal virke under press, bør det både læres og brukes aktivt i både oppøving og under debriefing av skarpe oppdrag. Det er også viktig at dette regelverket kontinuerlig oppdateres og forbedres i takt med nye kamperfaringer, og ikke bare fremstår som et statisk dokument uten nyanser.

### *Kjenn deg selv og hvordan søvnmangel virker på deg*

Generelt er selvinnsikt vanskelig – og dermed blir også selvregulering vanskelig. Særlig under press. Ofte forstår vi ikke helt hva som skjer med oss tidsnok til å hente oss inn og justere oss i takt med krav og forventninger. Dette gjelder trolig også i forhold til hvordan mangel på søvn virker på oss. Selv om mange har erfaringer med søvnmangel under trening og operasjoner, er vi trolig mindre trente til å erkjenne hvordan slik mangel på søvn påvirker oss. Vi vet nok alle at vi blir trøtte, sløve og at vi faller bort til tider. Vi kjenner kanskje også at humøret settes på prøve. Men; hvordan virker egentlig søvnmangelen på min beslutningstaking og moralsk dømmekraft? Trolig har et fåtall av oss en presis og realistisk forståelse av dette. Denne mangelen på selvinnsikt kan få alvorlige følger. Så; hvordan kan vi i så fall stimulere en slik selvinnsikt?

En tilnærming er å utsette offiserene for ulike vurderingsoppgaver og beslutningssituasjoner i hvilt og søvndeprivert tilstand, og samtidig måle endringer i offiserenes prestasjoner og atferd. Her kan video brukes for å dokumentere og

illustrere kontrasten i handlemåte – som grunnlag for spesifikk feedback i etterkant.

En annen kompetanse som kan og bør trenes er evnen til å sove. Selv om de fleste av oss sover relativt mye, har mange dårlige innsovnings- og søvnstrategier, som medfører lite og dels dårlig søvn. Derfor bør evne til å sove, også under feltmessige forhold, trenes. Her kan forhold som evne til å slappe av før soving, reduksjon av næringsinntak, tankestopp og problemutestenging, etc, være viktige treningspunkt.

### *Søvnledelse*

En sjef har gjerne stor innflytelse på mannskapets væremåte og prioriteringer (Bass, 2008). Sjefens tenkemåte, verdier og atferd har noe smittomt ved seg, og sjefen blir fort etterlignet og imitert – som rollemodell.

Tross i en omfattende forskning på ledelse og lederatferd, har jeg aldri sett en studie på sammenhengen mellom lederstil og en avdelings sovemønster. Det er imidlertid ikke vanskelig å tenke seg at en sjef med dårlig sovemønster fort skaper dårlige mønster i resten av avdelingen. Det er også et spørsmål om utrygge sjefer hviler avdelingen sin i for liten grad i frykt for å bli overrumplet, eller for å fremstå som slapp. Et slikt lederskap blir fort destruktivt. I kontrast mener jeg at vår studie viser at søvnledelse og utvikling av gode hvilemønster bør være en viktig del av operativt lederskap.

### *Konklusjon: Den som sover synder ikke*

Denne artikkelen har presentert resultat fra en studie av hvordan mangel på søvn over en periode på fem døgn påvirker offiserers evne til moralsk tenking. Resultatene viser at evnen til moden og prinsipiell tenking er svært sårbar i møte med søvnmangel. Studien viser også at mangel på søvn gjør offiserene betydelig mer regelorienterte i sin tenkemåte, uten at vi finner en særlig økning i egoisme. En hovedimplikasjon med funnet er at soving bør integreres i størst mulig grad i operasjoner for å ivareta evne til gode moralske vurderinger. Studien viser også at et godt og relevant etisk regelverk er viktig som beslutningsstøtte i operasjoner som medfører søvnmangel.

### *Ettertanke - en farlig holdning*

Som avslutning vil jeg kritisere en holdning til søvn som jeg selv har møtt flere ganger i løpet av min militære karriere, og som kan få alvorlige konsekvenser.

Mange synes å mene at soving er for «slappfisker». Den tøffeste og mest operative er den som holder seg våken så lenge som råd, og som hviler kun når det er strengt nødvendig. Varianter av setningen: «*han er en slapping – sover hele tida!*» og «*sover hun nå igjen!*», modereres bare delvis av læresetningen «*en god soldat hviler når han kan*». Jeg er litt urolig for at det under disse utsagnene ligger en usunn tenking om søvn og restitusjon. Selv husker jeg godt overhøvelingen fra sersjanten på befalsskolen: «*En befelselev fryser ikke og sover ikke – han blir blå – og så dør han!*». Tanken var selvsagt at robusthet og tøffhet er en forutsetning for overlevelse. Men, holdningen rommer også en fare: at tøffhet og dumhet går hånd i hånd.

## *Litteratur*

- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership (4 ed)*. New York, NY: Free Press
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 88, 1-45.
- Bonnet, M.H, Arand, D. L. (1995). We are chronically sleep deprived. *Sleep*, 908-911.
- Fick, N. (2006). *One Bullet Away. The Making of a Marine Officer*. Boston: Houghton Mifflin Company
- FM6-22 (2006). *Army Leadership. Competent, Confident and Agile*. Washington, Dc.
- Forsvaret Felles Operative Doktrine (2007). Forsvarsstaben.
- Haslam, D. R. & Abraham, P. (1987). Sleep loss and military performance. I G. Belenky (ed): *Contemporary Studies on Combat Psychiatry*. Westport, CT: Greenwood Press
- Killgore, W. D. S, Killgore, D. B., Day, L. M., Li, C., Kamimori, G. H. & Balkin, T. J. (2007). The effects of 53 hours of sleep deprivation on moral judgment. *Sleep*, 30, 345-52
- Kripke, D. F., Garfinkel, L., Wingard, D.L., Klauber, M. R. & Marler, M.R. (2002). Mortality associated with sleep duration and insomnia. *Archives of General Psychiatry*, 59, 131-136.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages*. San Francisco, Harper & Row
- Olsen, O.K. (2010). *Are Good Leaders Moral Leaders? The relationship between effective military operational leadership and morals*. PhD dissertation Univ. of Bergen.
- Olsen, O.K., Eid, J., & Pallesen, S. (2010). The impact of partial sleep deprivation on moral reasoning in military officers. *Sleep*, 33, 1086-1090.
- Pallesen, S. (2008). Søvn. I J. Eid & B. H. Johnsen (red): *Operativ Psykologi (2ed)*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Passer, M.W. & Smith, R. E. (2007). *Psychology. The Science of Mind and Behavior (3 ed)*. McGraw-Hill, Boston.
- Pilcher, J.J & Huffcut, A. I. (1996). Effects of Sleep Deprivation on Performance: A Meta-Analysis. *Sleep*, 19, 318-326.

Province, C. M. (1983). *The Unknown Patton*. Hippocrene Books.

Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M., & Thoma, S. J. (1999). A Neo-Kohlbergian approach: The DIT and schema theory. *Educational Psychology Review*, 11, 291-324.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80-92.

Tempesta, D., Couyoumdjian, A., Moroni, F., Marzano, C., De Gennaro, L. & Ferrera, M. (2011). The impact of one night of sleepdeprivation on moral judgments. *Social Neuroscience*: E-publ 26 Sept.

## *Nettressurser*

(<http://www.freeinfosociety.com/article.php?id=211>).

*Olav Kjellevold Olsen (f. 1968). Orlogskaptein, lærar i lederskap ved Sjøkrigsskolen og førsteamanuensis II ved Universitetet i Bergen/psykologisk fakultet. Ut fra Sjøkrigsskolen i 1991, og har hovedfag i kristendom og doktorgrad i psykologi.*

# Gambling og gaming – en relevant problemstilling i Forsvaret?

AV HELGA MYRSETH

Hjelpelinjen for spilleavhengige har rapportert at et økende antall vernepliktige soldater og deres foreldre har kontaktet hjelpelinjen fordi de sliter med økonomiske problemer som en følge av nettspill og nettgambling (Nilsen, 2010). Dessuten viser rapporter at gambling er vanlig både under internasjonale militære operasjoner og etter hjemkomsten fra slike operasjoner. De som deltar i slike operasjoner kan bli utsatt for både kjedsomhet og meningstap, noe som kan gjøre at det er lett å ty til aktiviteter som spilling for å få litt spenning i hverdagen.

Ivaretakelse av den enkelte soldat er et grunnleggende ansvar og en utfordring i alt operativt lederskap. For å kunne løse operative oppdrag blir det viktig å ivareta den enkelte soldat og sørge for at soldatene har god mental helse og overskudd til å løse operative oppdrag. Forskning har vist at mange ulike faktorer er forbundet med god mental helse blant soldater, for eksempel treningsnivå, robusthet og emosjonell stabilitet. Få, om noen artikler, har per dags dato fokusert på spilleavhengighet som en mulig faktor som kan ha negativ innvirkning på soldater i tjeneste. Denne artikkelen vil fokusere på «gambling» (pengepill) og «gaming» (dataspill) som relevante problemstillinger for ledere i Forsvaret.

## *Hva er spilleavhengighet?*

Spilling er potensielt avhengighetsskapende, og det kan få alvorlige konsekvenser både for individet selv, familien, arbeidsplassen og for samfunnet generelt. Avhengighet kjennetegnes først og fremst ved mangel på kontroll over atferden, og ved at behovet for å utføre den bestemte atferden blir så sterkt at atferden opprettholdes på tross av negative konsekvenser. Avhengighet vil således være spesielt problematisk i Forsvaret og under internasjonale operasjoner der pålitelighet og selvkontroll er svært viktig.

Spilleavhengighet er per i dag definert som bare å inkludere pengespillavhengighet i henhold til de internasjonale diagnosemanualene ICD-10 (World Health Organization, 2000) og DSM-IV (American Psychiatric Association, 2000), og kjennetegnes av hyppige gjentatte spilleepisoder som dominerer individets liv slik at det skader sosiale, yrkesmessige, materielle og/eller familiære forhold. Spilleavhengighet er assosiert med store negative økonomiske konsekvenser, så vel som psykologiske problemer (særlig angst og depresjon), sosial tilbaketrekning og dårlig helse (Welte, Barnes, Wieczorek, Tidwell, & Parker, 2001). Mange opparbeider seg stor gjeld, og lyger eller blir lovbrytere for å skaffe seg mer penger til å spille for eller for å unndra seg å betale gjeld.

En spilleavhengig som nettopp har spilt bort alle pengene han/hun skulle ha til husleien kan typisk bli fristet til å stjele penger fra en partner, familiemedlemmer eller arbeidsgiver. Det er ikke uvanlig at den spilleavhengige tenker at de bare skal «låne» penger (uten at den andre vet om det) og har planer om å betale tilbake så snart de får en gevinst. Men det ender ofte med at de taper pengene, og så må de «låne» enda større beløp for å dekke inn tidligere tap slik at det hele ender i en negativ spiral der ingen penger blir tilbakebetalt. Så mange som 2/3 av spilleavhengige begår lovbrudd for å kunne finansiere spillingen sin (Fekjær, 2002). Spilleepisodene øker ofte i intensitet og frekvens, på tross av store negative konsekvenser knyttet til spillatferden.

I løpet av det siste tiåret har det vært en enorm teknologisk utvikling, og utbredelsen og bruk av internett samt elektroniske spill (dataspill) har økt dramatisk. Forskning har vist at i 2008 økte salg av dataspill med 18 % på verdensbasis (PC Gaming Alliance, 2009). På samme måte som med pengespill kan også overdreven bruk av dataspill ha mange uheldige konsekvenser. Dataspillavhengighet har imidlertid enda ikke har fått offisiell status som en avhengighet i diagnosesystemene våre, men mange forskere hevder likevel at det kan sees på som en form for ikke-kjemisk avhengighet (Griffiths, 1990). Blant annet er det store likheter mellom avhengighet til pengespill og elektroniske spill (dataspill) (Griffiths, 1990, 1996). Problemet med overdreven bruk av dataspill er, i likhet med pengespill, for det første at spillene tar så mye tid at spilleren ikke får gjort andre gjøremål som samfunnet for øvrig krever av en (e.g. jobb, skolegang eller familieliv). For det andre vil spillerens sosiale kontakt i perioder som preget av intens spilling kunne begrense seg til den som gis gjennom spillene. Dette kan føre til at spilleren mister sitt sosiale nettverk eller unnlater å skaffe seg et sosialt nettverk og dermed går glipp av viktige sosialiseringprosesser og naturlig korrigerende som ofte oppstår gjennom sosial interaksjon men andre mennesker.



## *Forekomst og følger*

Omfanget av pengespill i befolkningen generelt har hatt en enorm økning siden midten på 90-tallet da de digitale spilleautomatene ble innført. Fra 1998 til 2005 økte omsetningen i det norske spillemarkedet fra 7 til 42 milliarder kroner. Forekomsten av spilleavhengighet og problematisk pengespill i Norge har blitt estimert til mellom 1 og 2 % blant den voksne befolkningen (Lund & Nordlund, 2003), og mellom 2-3,5 % blant ungdom (Gøtestam & Johansson, 2003; Molde, Pallesen, Bartone, Hystad, & Johnsen, 2008).

For dataspill er det imidlertid gjort lite forskning på omfang av bruk og skadelig bruk av blant befolkningen generelt. En kanadisk undersøkelse av elever i videregående skole viste at 95,9 % av guttene og 71,9 % av jentene hadde spilt pc-spill i løpet av de siste 2 årene. Lavere utdanning hos foreldrene, større omfang av dataspill i tidlig alder samt det å være gutt predikerte høyere nivå av dataspilling i den videregående skolen. Videre ble det funnet at skoleprestasjoner var negativt assosiert med frekvens av dataspill (Willoughby, 2008). I en web-basert undersøkelse av 7069 dataspillere ble det funnet at 11,9 % tilfredstilte kriteriene for dataspillavhengighet (Grusser, Thalemann, & Griffiths, 2007). Det ble i den samme undersøkelsen funnet svake holdepunkter for at frekvens av dataspill var relatert til aggresjon, men andre studier har funnet at overdreven bruk av elektroniske media henger sammen med lite og dårlig søvn (Suganuma et al., 2007; Van den Bulck, 2004, 2007). En studie på over 4000 voksne spillere fant at psykososiale faktorer som ensomhet, introversjon, aggresjon, substansavhengighet og depresjon har blitt funnet å være signifikante prediktorer for problematisk og overdreven internettbruk og dataspilling, hvor ensomhet var den klart sterkeste prediktoren (Caplan, Williams, & Yee, 2009).

To nye norske studier på bruk av elektroniske media har vært utført ved Universitetet i Bergen (Brunborg et al., 2010; Mentzoni et al., 2011). Den ene studien viser at i et representativt utvalg av unge voksne mellom 16 og 40 år i Norge var det 0,6 % som ble karakterisert som avhengige av dataspill, mens ytterligere 4,1 % viste tegn på problematisk dataspill (bare delvis oppfylte kriteriene for avhengighet). Både kjønn (mann) og aldersgruppe (ung) ble funnet å være signifikante prediktorer for problematisk nivå av dataspill. Videre var problematisk dataspill assosiert med lavere skårer på evalueringer av tilfredshet med livet og subjektiv helse, samt assosiert med høyere nivå av både angst og depresjon (Mentzoni, et al., 2011). Den andre studien bekreftet også tidligere funn om at hyppig bruk av elektroniske media (mobiltelefon og ulike typer dataspill) på soverommet er relatert til dårlige søvnvaner, men ikke nødvendigvis til søvnproblemer (Brunborg, et al., 2010).

## *Relevans for Forsvaret*

Identifisering av risikofaktorer for utvikling av spilleavhengighet kan ha stor betydning for risiko- og sikkerhetsvurderinger i Forsvaret. Spilleavhengighet er ofte knyttet til betydelige økonomiske problem og store gjeldsproblem, noe som kan føre til en sårbarhet i forhold til utpressingsforsøk under internasjonale operasjoner. Videre er spilleavhengighet kjennetegnet av tap av kontroll, noe som også vil være problematisk innenfor Forsvaret. Spillingen representerer gjerne en form for virkelighetsflukt som kan være problematisk når situasjonen soldatene står i krever både oppmerksomt nærvær og konsentrasjon for å kunne ivareta egen og andres sikkerhet.

Flere rapporter viser at gambling er vanlig både under internasjonale operasjoner og etter hjemkomsten fra slike operasjoner. De som deltar i slike operasjoner kan bli utsatt for både kjedsomhet og meningstap, noe som kan gjøre at det er lett å ty til aktiviteter som spilling for å få litt spenning i hverdagen. Slike personer er også ofte konkurranse-orienterte, spenningssøkende unge mennesker som ofte har opplevd sterkt stress og angst i forbindelse med oppdragene, noe som videre kan disponere for utvikling av spilleproblem.

Undersøkelser viser også at spilling gjerne fungerer som en flukt fra en ellers vanskelig hverdag, hvor man forsøker å håndtere vanskelige følelsesmessige tilstander som angst og/eller depresjon gjennom deltagelse i spill (e.g., Blaszczynski & Nower, 2002). Dette kan gjelde både under operasjoner, men også ved tilpasningen til det sivile livet i etterkant av operasjoner. Slik tilpasning kan ofte være vanskelig, og både drikking og gambling er velkjente metoder som soldater har brukt for å redusere emosjonell spenning og stress (Benedek, 1946).

Forsvaret har hvert år ansvar for omkring 20.000 menige som avlegger førstegangstjeneste. Dette er i hovedsak unge gutter/jenter som må flytte bort fra familie og nettverk, og overgangen til brakkelivet kan være vanskelig for mange. Mange opplever at de har mye fritid til overs og lite å ta seg til, og da kan uheldige vaner utvikle seg. Det kan være flere grunner til å tro at de som er inne til førstegangstjeneste er en spesielt sårbar gruppe som er utsatt for å utvikle uheldige spillevaner. For det første innebærer det å være ung en risiko i seg selv for å utvikle spilleavhengighet. Forekomsten av pengespill og dataspill blant ungdom/unge voksne er ofte flere ganger høyere enn forekomsten blant den voksne befolkningen, og mye høyere blant menn enn blant kvinner. De yngre generasjonene som avlegger førstegangstjeneste i dag har en bakgrunn hvor de i mye større grad har vært eksponert for elektroniske media, og en fersk rapport fra Medietilsynet om barn og digitale medier viser at barn/unge bruker i snitt 1 ½ time pr dag på elektroniske spill pluss 2 timer pr dag på internett. Men blant

de som er avhengige av spilling, er det ikke uvanlig å bruke så mye som 6-15 timer pr døgn på spilling.

Hjelpelinjen for spilleavhengige har rapportert at et økende antall vernepliktige soldater og deres foreldre har kontaktet hjelpelinjen fordi de sliter med økonomiske problemer som en følge av nettspill og nettgambling (Nilsen, 2010). Tillitsvalgte i Forsvaret rapporterer også at mange sitter inne på kveldene og spiller tv- og dataspill i opptil flere timer per dag, og mener at tiltak kan være nødvendige (Nilsen, 2010). Likevel vet man lite om hvor stort dette problemet er. Forsvaret har fått kritikk for gjennomføringen av førstegangstjenesten og at de ikke ivaretar de som er inne til førstegangstjeneste på en god måte. Hovedtillitsvalgt for Artilleribataljonen, Thomas Skedsmo, uttalte til Soldat Nytt (mars 2010) at lange avstander mellom artillerileiren og velferdsbygget bidrar til at brakkesyken fort blir en faktor og at mange velger å sitte på rommet og spille istedenfor å engasjere seg i andre fritidstilbud. Det har også kommet fram informasjon om at mange vernepliktige bruker velferdens maskiner til spilling på tross av at velferdsavdelingene har lagt ned forbud mot pengespill og nettgambling på deres maskiner. Trond Aspeland fra Hjelpelinjen rapporterte at mange vernepliktige måtte jobbe på spreng under permisjoner for å nedbetale spillegjeld. Han har videre uttrykt bekymring ovenfor Soldat Nytt for den økende bruken av skytespill (som for eksempel Counter-strike og Call for Duty) og mener disse spillene utfordrer etiske og militærfaglige problemstillinger i Forsvaret. Spillene blir mer og mer realistiske, og rekrutter som spiller slike spill tror de har peiling på hvordan våpnene og krig generelt fungerer i praksis, og han hevder de lever seg for mye inn i spillene.

Bruk av dataspill er ikke negativt per se, men hvis bruken blir overdreven (tar for mye tid og oppmerksomhet) kan det komme i konflikt med andre oppgaver og dermed bli en trussel for den operative sikkerheten. Få studier, om noen, har undersøkt forekomst av problematisk spilling innenfor Forsvaret. Bruk av dataspill blir imidlertid stadig mer brukt innenfor militær trening, og aktualiserer dermed denne problemstillingen. En studie om bruk av dataspill i det amerikanske Forsvaret som undersøkte forekomst av dataspill samt implikasjoner for effektiv bruk av seriøse dataspill for militær trening viste at 43 % av soldatene spilte dataspill minst en gang i uken (Orvis, Moore, Belanich, Murphy, & Horn, 2010). Grad av spilling var negativt assosiert med grad og alder, det vil si at de med lavest grad og de yngste aldersgruppene spilte mest. Blant de under 25 år var det 70 % som deltok i dataspill og 56-58 % som spilte ukentlig eller oftere (Orvis, et al., 2010). Studien rapporterte imidlertid ikke om nivå av problematisk dataspill eller hvor mange timer som ble brukt på dataspill hver uke. Det er derfor behov for mer kunnskap om dette feltet.

## *Hva bør vi være oppmerksomme på?*

Spilleavhengighet er ofte betegnet som en skjult avhengighet og er ikke like lett å oppdage for utenforstående på grunn av fravær av ytre markører, til forskjell fra avhengighet til ulike rusmidler. De fleste spillere vil forsøke så langt det er mulig å skjule problemet sitt fordi spilleavhengighet er forbundet med mye skam. Problemet utvikler seg ofte til å bli veldig alvorlig før omgivelsene reagerer eller oppdager problemet. Tidlige tegn på spilleavhengighet er at man lyger om spillingen sin (om hvor ofte man spiller og hvor mye man har tapt på spilling). Et annet kjennetegn er at man spiller bort mye penger og opparbeider seg stor gjeld og ofte låner penger til å spille for. En typisk utvikling av problemet er at man satser stadig større og større beløp og tar store sjanser. Spilleavhengige vil ofte bruke mye tid på spilling, og blir vanskelig å få kontakt med under spill-sesjoner. De blir stresset og irritert når de taper, noe som kan gi seg utslag i store humørsvingninger. Motivasjonen for å delta i spill kan i utgangspunktet være å oppleve litt spenning eller forsøke å vinne, men etter hvert som problemet utvikler seg vil spilleren hovedsakelig spille for å vinne tilbake tidligere tap og de har ofte en sterk overbevisning før de begynner å spille om at de kommer til å vinne.

Arbeidstakere som sliter med pengespillproblemer vil ofte ha store økonomiske problemer som kan føre til at vedkommende gjentatte ganger ber om forskudd på lønn/feriepenger, ber om personallån, og låner penger av kollegaer. De viser også ofte endret atferdsmønster for eksempel i form av humørsvingninger og redusert effektivitet og produktivitet. Mange får også stort fravær fra jobben og bruker store deler av arbeidstiden til å delta i pengespill eller planlegge fremtidige spilleepisoder.

Utviklingen av pengespillproblemer kan ofte gå raskt, og det er derfor viktig å gripe inn så tidlig som mulig. Personen selv vil også ofte ha problemer med å innrømme problemet og vil ofte trenge hjelp til å komme ut av problemene. Det er vanlig at de rundt (familie eller kollegaer) oppdager problemet lenge før den spilleavhengige er klar til å innrømme problemet. Spilleproblemer har som nevnt ofte en lang rekke negative konsekvenser knyttet til seg, som skyld- og skamfølelse, depresjon, sosial isolering, samlivsproblemer og økonomiske problemer, og det kan ofte være nyttig å få hjelp håndtering slike negative konsekvenser av spillingen. Manglende håndtering kan føre til at problemet opprettholdes. Den spilleavhengige selv vil ofte mangel initiativ og overskudd til å skaffe seg en oversikt over hvor man kan søke hjelp for problemene, og det kan da være hensiktsmessig at ledelsen hjelper vedkommende inn i ekstern behandling (henvisning til fastlege, psykolog eller annen behandlingsinstitusjon). Hyppig oppfølging og samtaler med leder eller tillitsvalgt kan også være nyttig.

Det er viktig å forstå at for den spilleavhengige vil spillingen ofte være en stor del av livet, og spillingen kan fylle et eksistensielt tomrom. Mange opplever stor glede ved spillingen og spillet kan oppleves som en «venn» som demmer opp for både ensomhet og behovet for sosial tilhørighet. Derfor vil hjelp til å bygge et sosialt nettverk og finne erstatninger for spillet være viktig. For den spilleavhengige vil det også kunne være nyttig og ofte nødvendig å begrense tilgangen til penger for en periode, og det kan være hensiktsmessig å inngå strenge og konkrete avtaler om lønnsutbetaling. Forskudd på lønn og feriepenger eller annen økonomisk hjelp kan ofte virke mot sin hensikt.

## *Konklusjon*

Penge – og dataspill utgjør for de fleste en form for harmløs underholdning, men for stadig flere utgjør likevel spilling en avhengighetstilstand som representerer en alvorlig trussel for deres livskvalitet og helse. En slik avhengighet kan også få operative konsekvenser i form av manglende konsentrasjon og sårbarhet i forhold til utpressing. I Forsvaret er det flere risikofaktorer som kan føre til at særlig personell under førstegangstjenesten og i intops utvikler avhengighet. Derfor må en ansvarlig organisasjon som Forsvaret ha et bevisst forhold til spill, og bidra til å begrense spilling på en klok måte.

## *Referanser*

- American Psychiatric Association. (1980). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-III)* (3rd ed.). Washington, DC: American Psychiatric Association.
- American Psychiatric Association. (2000). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV-TR)* (text revision, 4th ed.). Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Benedek, T. (1946). Failures of adaptation after returning. In T. Benedek (Ed.), *Insight and personality adjustment: A study of the psychological effects of war* (pp. 89-97). New York: Ronald Press Company.
- Blaszczynski, A., & Nower, L. (2002). A pathways model of problem and pathological gambling. *Addiction*, 97, 487-499.
- Brunborg, G. S., Johnsen, B. H., Pallesen, S., Molde, H., Mentzoni, R. A., & Myrseth, H. (2010). The relationship between aversive conditioning and risk-avoidance in gambling. *Journal of Gambling Studies*, 26, 545-559.
- Caplan, S., Williams, D., & Yee, N. (2009). Problematic internet use and psychosocial well-being among MMO players. *Computers in Human Behavior*.
- Fekjær, H. O. (2002). «Spilleavhengighet»: *Vår Nye Landeplage*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

- Griffiths, M. D. (1990). Behavioural (non-chemical) addictions. *British Journal of Addiction*, 85, 1389-1394.
- Griffiths, M. D. (1996). Behavioural addiction: An issue for everybody? *The Journal of Workplace Learning*, 8(3), 19-25.
- Grusser, S. M., Thalemann, R., & Griffiths, M. D. (2007). Excessive computer game playing: Evidence for addiction and aggression? *CyberPsychology and Behavior*, 10, 290-292.
- Gøtestam, K. G., & Johansson, A. (2003). Characteristics of gambling and problematic gambling in the Norwegian context: A DSM-IV-based telephone interview study. *Addictive Behaviors*, 28(1), 189-197.
- Lund, I., & Nordlund, S. (2003). *Gambling Behaviour and Gambling Problems in Norway*. Oslo: SIRUS.
- Mentzoni, R. A., Brunborg, G. S., Molde, H., Myrseth, H., Skouverøe, K. J. M., & Pallesen, S. (2011). Problem video game use: Estimated prevalence and correlates to mental and physical health. *CyberPsychology Behavior and Social Networking*.
- Molde, H., Pallesen, S., Bartone, P., Hystad, S., & Johnsen, B. H. (2008). Prevalence and correlates of gambling among 16 to 19-year-old adolescents in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 55-64.
- Nilsen, L. B. (2010). Avkobling eller avhengighet? *Soldatnytt*, 03-2010, 10-11.
- Orvis, K. A., Moore, J. C., Belanich, J., Murphy, J. S., & Horn, D. B. (2010). Are soldiers gamers? Videogame usage among soldiers and implications for the effective use of serious videogames for military training. *Military Psychology*, 22, 143-157.
- PC Gaming Alliance. (2009). *2008 Horizons Report*. California.
- Suganuma, N., Kikuchi, T., Yanagi, K., Yamamura, S., Morishima, H., Adachi, H., et al. (2007). Using electronic media before sleep can curtail sleep time and result in self-perceived insufficient sleep. *Sleep and Biological Rhythms*, 5, 204-214.
- Van den Bulck, J. (2004). Television viewing, computer game playing, and internet use and self-reported time to bed and time out of bed in secondary-school children. *Sleep*, 27, 101-104.
- Van den Bulck, J. (2007). Adolescent use of mobile phones for calling and for sending text messages after lights out: Results from a prospective cohort study with a one-year follow-up. *Sleep*, 30, 1220-1223.
- Welte, J. W., Barnes, G. M., Wieczorek, W. F., Tidwell, M. C., & Parker, J. C. (2001). Alcohol and gambling pathology among U.S. adults: Prevalence, demographic patterns and comorbidity. *Journal of Studies on Alcohol*, 62, 706-712.
- Willoughby, T. (2008). A short-term longitudinal study of internet and computer game use by adolescent boys and girls: Prevalence, frequency of use, and psychosocial predictors. *Developmental Psychology*, 44, 195-204.
- World Health Organization. (2000). *The ICD-10 Classification of Mental and Behavioural Disorders, Clinical Description and Diagnostic Guidelines*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Helga Myrseth (f.1978). Førsteamanuensis ved UiB/Psykologisk fakultet, Psykolog med doktorgrad om behandling av spilleavhengige.*

# På helsen løs?

## *Perspektiver på sikkerhet og ledelse i Forsvaret*

AV MORTEN BIRKELAND NIELSEN

Et sentralt kjennetegn ved sikkerhetskritiske industrier slik som luftfart, olje- og gassvirksomhet og militæret er at ansatte i slike virksomheter har stor sannsynlighet for å kunne utsettes for en rekke forskjellige farer og ulykker. Konsekvensene av slike hendelser vil selvsagt variere. I noen tilfeller unnslipper de involverte uten noen form for fysiske eller psykiske skader, mens i andre tilfeller går i verste fall menneskeliv tapt. I en stor og operativ organisasjon som Det norske forsvaret er risikoen for ulykker med personskader særlig stor og eksemplene på slike ulykker er mange. En tragisk dødsulykke fant sted i mars 2006 da to unge soldater omkom under øvelsen «Cold Response 06» på Herjangsfjellet i Nordland etter at stridsvognen de satt i gikk gjennom isen. Denne dødsulykken føyer seg inn i en lang rekke ulykker i forsvaret med tragisk utfall, og siden 1990 har rundt 50 personer omkommet i militærulykker innenlands. Det er imidlertid viktig å påpeke at det ikke bare er faktiske ulykkeshendelser som vil kunne ha negative konsekvenser for ansatte i sikkerhetskritiske virksomheter slik som forsvaret. Også en arbeidstakers subjektive vurdering av hvorvidt en fare eller ulykke kan finne sted, og dernest ramme vedkommende, er påvist å ha negativ innvirkning på enkeltpersoners helse og velvære. For eksempel er det i undersøkelser av ansatte på norske oljeplattformer funnet at ansatte som vurderte risikonivået som høyt også rapporterer lavere jobbtfredshet og høyere angstnivå enn arbeidstakere som opplever lavere risiko (Nielsen, Glasø, Matthiesen, Eid, & Einarsen, 2011; Nielsen, Mearns, Matthiesen, & Eid, 2011). I fra et stressteoretisk perspektiv er en mulig forklaring på denne sammenhengen at langvarig kognitiv aktivering i form av bekymring eller uro fører til fysisk aktivering i form av økt stressnivå som på sin side gir helsemessig slitasje (Ursin & Eriksen, 2004).

Med tanke på at ulykker i sikkerhetskritiske virksomheter også vil kunne ha store organisatoriske og økonomiske konsekvenser er kunnskap om forhold som virker inn på sikkerhet av stor betydning. I denne artikkelen er hensikten å gi en

gjennomgang av noen teoretiske perspektiver og forskningsresultater som kan gi økt forståelse av hvordan man bør håndtere sikkerhetsspørsmål i en stor og operativ organisasjon slik som forsvaret. I tillegg til funn på faktiske sikkerhetsutfall, vi ansattes subjektive opplevelse av sikkerhet vektlegges i stor grad. I og med at ledere er regnet som den enkeltfaktor som har størst betydning i forhold til ansattes sikkerhet vil fokus særlig være på lederes rolle i forhold til å etablere gode sikkerhetsrutiner.

### *Sikkerhet og sikkerhetsklima*

I forskning har sikkerhet blitt operasjonalisert, det vil si gjort målbart, på flere ulike måter. En vanlig metode er å ta i bruk registermateriale hvor forekomst av ulykker og nestenulykker («near misses») er rapportert. En klar fordel med denne metoden er at man får et mer eller mindre objektivt mål på sikkerhet da det er basert på reelle hendelser i en gitt organisasjon. En ulempe med metoden er imidlertid at man er avhengig av at ulykkeshendelser faktisk blir innrapportert og registrert i registrene. Dette kan være et problem i organisasjoner med tungvinte rapporteringsprosedyrer og særlig forhold til hendelser og forseelser som gjerne blir ansett som mindre alvorlige da disse ofte ikke blir registrert. En annen ulempe med metoden er at den ikke gir informasjon om ansattes opplevelse av sikkerhet i en gitt organisasjon. Selv om det er lav forekomst av ulykker er ikke dette ensbetydende med at ansatte føler seg trygg i jobbsituasjonen. En alternativ tilnærming for å kartlegge sikkerhet er derfor å undersøke såkalt sikkerhetsklima, det vil si, med utgangspunkt i eksisterende retningslinjer og prosedyrer for sikkerhet, hvordan ansatte kollektivt opplever at organisasjonen faktisk prioriterer sikkerhet (Zohar, 1980). Sikkerhetsklima blir dermed en slags indikasjon av den underliggende sikkerhetskulturen i organisasjonen. Hovedforskjellen mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsklima er at førstnevnte er et mer komplekst fenomen som representerer mer eller mindre stabile og grunnleggende normer, verdier, forventninger og antakelser om sikkerhet (Høivik, 2009) mens sikkerhetsklima er et psykologisk fenomen som defineres om oppfatningen av sikkerhetsstatus på et bestemt tidspunkt. Dette innebærer at sikkerhetsklima er et midlertidig og subjektivt fenomen som gir et øyeblikksbilde av sikkerhetskulturen, men som er relativt ustabil og mottakelig for endring. En viktig implikasjon blir dermed at sikkerhetsklima er direkte målbart da det reflekterer organisasjonsmedlemmenes holdninger og atferder på et gitt tidspunkt. En organisasjons sikkerhetskultur er derimot vanskelig å kartlegge og fortolke uten inngående kjennskap til, og forståelse av,



grunnleggende normer og verdier i den aktuelle virksomhet. Selv om sikkerhetsklima oftest blir beskrevet som et overordnet fenomen viser både teori og psykometriske analyser at sikkerhetsklima også kan beskrives ved hjelp av en rekke underliggende dimensjoner. For eksempel er det i en serie studier av norske offshoreansatte funnet at sikkerhetsklima inkluderer følgende fem faktorer: Prioritering av sikkerhet i organisasjonen, tydelig involvering fra ledelse, hensyn til sikkerhet vs. produksjon, individuell motivasjon i forhold bruk av utstyr og til å følge retningslinjer og prosedyrer, og forståelse av sikkerhetssystemer (Hope, Øverland, Brun, & Matthiesen, 2010; Høivik, 2009; Tharaldsen, Olsen, & Rundmo, 2008). Som denne inndelingen viser omhandler sikkerhetsklima med andre ord både individuelle og organisatoriske forhold.

En rekke studier har undersøkt betydningen av sikkerhetsklima i forhold til andre sikkerhetsrelaterte variabler. For eksempel ble det i en kvantitativ sammenfatning (meta-analyse) av studier på person og situasjonsfaktorer som påvirker sikkerhet funnet at sikkerhetsklima hadde en sterk negativ sammenheng med forekomst av både ulykker og personskader (Christian, Bradley, Wallace, & Burke, 2009). Dette innebærer altså at personer og arbeidsgrupper som opplever sikkerhetsnivået som høyt, har mindre risiko for å bli utsatt for ulykker og skader enn personer som opplever sikkerhetsklima som mer negativt. Effekten av sikkerhetsklima er også bekreftet i norske studier. Blant annet ble det i en undersøkelse av nesten 1000 ansatte i olje- og gassindustrien påvist at høy grad av risikovurdering hadde sterkere negativ effekt på jobbtilfredshet blant personer som opplevde sikkerhetsklima som svakt enn blant personer som rapporterte et sterkt sikkerhetsklima (Nielsen, Mearns, et al., 2011). Oppfølgingsanalyser viste i tillegg at denne sammenhengen besto selv etter at det ble kontrollert for hvorvidt respondentene selv hadde vært involvert i ulykker med personskader eller nestenulykker. Det dette indikerer dermed at vurdering av sikkerhet og risiko ikke nødvendigvis er et resultat av egne erfaringer med ulykker. En annen implikasjon av denne studien er at organisasjoner med høy risiko for skader og ulykker blant ansatte bør prioritere tiltak som forbedrer medarbeidernes opplevelse av sikkerhet da dette igjen har tydelige konsekvenser for hvorvidt ansatte trives i jobben eller ikke. Sikkerhetsklima har også betydning for søvnkvalitet, og dermed konsentrasjon og årvåkenhet, blant ansatte i sikkerhetskritiske organisasjoner. I en annen studie av norske offshoreansatte ble det funnet at personer som vurderte sikkerhetsklimaet på sin arbeidsplass som godt hadde bedre søvnkvalitet enn personer som opplevde sikkerhetsklimaet som mindre bra (Hope, et al., 2010). I tillegg viste resultatene at sikkerhetsklima var en sterkere prediktor for søvnkvalitet enn risikoopplevelse, noe som kan indikere

at grad av kontroll i et høyriskomiljø er av stor betydningen for den enkeltes konsentrasjon og velvære.

### *Betydningen av god ledelse for sikkerhet*

En organisasjons klima blir i stor grad skapt gjennom en interaksjon mellom organisasjon som helhet, arbeidsgrupper og enkeltindivider. I og med at ledere kan betraktes som bindeleddet mellom disse ulike nivåene, blir ledelse ansett som den enkeltfaktoren som har størst påvirkningskraft på en organisasjons sikkerhetsklima. Zohar (1980) velger sågar å definere sikkerhetsklima som arbeidstakeres opplevelse av forpliktelser til sikkerhet fra ledere. Sammenhengen mellom ledelse og sikkerhetsklima i forhold til objektive utfallsmål på sikkerhet er undersøkt i flere studier. I en studie som undersøkte forbindelsen mellom ledelse og forekomst av personskader ble det funnet at kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider predikerte antall personskader ved at det i gode leder-medarbeider relasjoner var lavere forekomst av skader (Hofmann & Morgeson, 1999). Resultatene viste videre at denne sammenhengen virket gjennom lederens uttalte forpliktelser til sikkerhet. Tilsvarende funn ble gjort i en studie av transformasjonsledelse og sikkerhet hvor det ble påvist at sikkerhetsrettet transformasjonsledelse var negativt korrelert med arbeidsulykker gjennom den medierende (mellomliggende) effekten av opplevd sikkerhetsklima (Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002). Nettopp transformasjonsledelse synes å være et særlig interessant perspektiv i forhold til sikkerhet da denne type ledelse er antatt å påvirke ansattes holdninger, verdier og handlinger ved at leder opptrer som en inspirator og rollemodell for underordnede. Et sentralt kjennetegn ved transformasjonsledelse er at lederen oppmuntrer til at organisasjonens medlemmer stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt, samtidig som lederen viser omtanke for hvert individs unike behov (Hetland, 2008). På en arbeidsplass med potensiale for skader og ulykker vil en transformasjonsleder derfor se på det å ivareta sine medarbeidere sikkerhet som en moralsk forpliktelse og gjennom sine sikkerhetsorienterte holdninger og handlinger vil en slik leder opptre som en rollemodell i forhold til å skape et robust sikkerhetsklima i organisasjonen.

Autentisk ledelse er et annet perspektiv på ledelse som synes å være særlig verdifullt i forhold til å forbedre sikkerhetsopplevelsen i en organisasjon (Eid, Mearns, Larsson, Laberg, & Johnsen, 2011). Selv om det er stor grad av overlapping mellom transformasjonsledelse og autentisk ledelse har sistnevnte tilnærming enda sterkere fokus på rollemodellering, individuelle og personlige

identifikasjonsprosesser og verdibasert ledelse (Avolio & Gardner, 2005). En autentisk leder kjennetegnes av å være ærlig mot seg selv og andre ved at han eller hun synliggjør sine sterke og svake sider. Den autentiske leder er motivert av personlige overbevisninger heller enn av sin status og personlige fordeler knyttet til lederstillingen. Han/hun leder ut fra sitt personlige perspektiv og ståsted og handlinger som gjøres er basert på personlige verdier og overbevisninger. En autentisk leder fremstår ofte som selvbevisst, full av håp og optimisme, samt at han/hun er fleksibel, utholdende og med høy moral (Kvålshaugen, 2007). I forhold til sikkerhetsklima er det særlig relevant at autentiske ledere gjennom sitt virke forsterker engasjement, motivasjon, forpliktelser og involvering hos sine medarbeidere (Eid, et al., 2011), noe som dermed kan ha direkte innvirkning på ansattes holdninger til, og utøvelse av, sikkerhet. Dette vil på sin side kunne gi en mer positiv totalvurdering av sikkerheten i organisasjonen. I og med at autentisk ledelse representerer et relativt nytt perspektiv på ledelse foreligger det lite forskning i forhold til sikkerhet og sikkerhetsklima. Resultater fra en studie av 293 offshoreansatte i et stort oljeselskap på norsk sokkel gir imidlertid en indikasjon på betydningen av denne type ledelse ved at autentiske ledelse ble påvist å være forbundet med lav risikovurdering og en positiv opplevelse av sikkerhetsklima blant ansatte i selskapet (Nielsen, Eid, Larsson, & Mearns, 2011). I forhold til de tidligere nevnte underdimensjoner av sikkerhetsklima var autentisk ledelse særlig sterkt forbundet med involvering fra ledelse i forhold til sikkerhet, sikkerhetsprioritering og hensyn til sikkerhet fremfor produksjon.

### *Hva med den psykososiale sikkerheten?*

Så langt i denne artikkelen har fokus i hovedsak vært rettet mot risiko og sikkerhet i det fysiske arbeidsmiljøet. Det er imidlertid svært viktig å påpeke at sikkerhet også er av betydning i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon. Vi vet blant annet at rundt 5-10 prosent av norske arbeidstakere er utsatt for omfattende mobbing og trakassering fra kolleger (Nielsen et al., 2009) og at dette har alvorlige konsekvenser for helse og velvære blant både ofre og vitner til mobbing (Hogh, Mikkelsen, & Hansen, 2011). En rekke oppslag i media siste årene viser at mobbing og seksuell trakassering er et omfattende problem også i Forsvaret. For eksempel valgte en ung jente i 2004 å si opp sin stilling i Telemark bataljon etter ni måneders tjeneste pga. forhold hun opplevde som langvarig kjønnsrelatert mobbing (Aftenposten, 01.10.2004). Av resultater fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse våren 2007 fremkommer det at mer enn

12 prosent av deltakerne oppgir at de har opplevd å bli mobbet i løpet av en seksmånedersperiode, mens over 2 prosent hevder at de har opplevd uønsket seksuell oppmerksomhet i tilsvarende periode. Forsvaret har kommunisert 0-toleranse med hensyn til slike former for trakassering, så enhver forekomst av denne type hendelser understreker dermed at Forsvaret står overfor et arbeidsmiljøproblem som krever langsiktige og dyptgripende tiltak. I tillegg til at mobbing kan være belastende og i alvorlige tilfeller påføre den utsatte betydelige helseplager, vil denne type verbal og fysisk trakassering lett kunne føre til sosiale konflikter, dårligere samhold og redusert effektivitet i operative militære avdelinger. Under deployering, lengre tokt og generelt krevende tjeneste vil mobbing kunne virke som en stressmultiplikator som fører til at enkeltindivider bryter sammen slik at operativ yteevne svekkes. Et sentralt spørsmål blir dermed hvordan man kan forebygge og redusere risikoen denne type hendelser.

Med tanke på den positive effekten av sikkerhetsklima i forhold til fysisk risiko er det nærliggende å trekke inn psykososialt sikkerhetsklima som et svar på overnevnte spørsmål. Psykososialt sikkerhetsklima defineres som retningslinjer, praksis og prosedyrer for å beskytte arbeidstakeres psykiske helse og sikkerhet som i hovedsak er styrt av ledere (Dollard, 2007). Psykososialt sikkerhetsklima er derfor antatt å spille en viktig rolle i utviklingen av et psykisk sikkert arbeidsmiljø (Dollard & Bakker, 2009). I forhold til mobbing viser internasjonal forskning at opplevelsen av et trygt psykososialt sikkerhetsklima reduserer forekomst av mobbing, samt effekter av mobbing slik som helseplager og redusert jobbengasjement (Dollard, Law, Tuckey, & Dormann, 2011).

Som det fremkommer i definisjonen over har ledere en viktig rolle også i forhold til det psykososiale sikkerhetsklima. Positive former for ledelse slik som transformasjonsledelse og autentisk ledelse kan igjen være effektivt når det gjelder denne type sikkerhetsklima. Det er rimelig å anta at en leder som handler ut i fra høye moralske standarder vil fremme 0-toleranse for mellommenneskelig aggresjon og dermed involvere og engasjere ansatte i forhold til forpliktelser om et robust psykososialt arbeidsmiljø hvor forhold som mobbing og trakassering ikke tillates.

## *Oppsummering og konklusjon*

I oktober 2009 omkom en 19 år gammel jente i Rena leir etter å ha blitt påkjørt av en pansret personvogn av typen M113, den mest brukte panservognen i det norske forsvaret. Livreddende førstehjelp ble iverksatt umiddelbart, men livet

sto ikke til å redde. Etter å ha etterforsket saken ble Forsvarsdepartementet ilagt et forelegg på ti millioner kroner av Hedmark politidistrikt. I følge politiadvokaten som ledet granskningen, ble det lagt til grunn for kjennelsen at «ulykken skyldtes manglende opplæring, oppfølging og kontroll ved at Forsvaret har latt det innarbeide seg en praksis ved Ingeniørbataljonen Pansret ingeniørkompani for bruk av pansret personellkjøretøy, M113, som ikke er slik den er beskrevet for andre tropparter i Hæren» (Nettavisen 15.03.2010). Til tross for et allerede høyt sikkerhetsnivå i Forsvaret viser både denne saken og de øvrige eksemplene som er presentert i artikkelen, at Forsvaret fremdeles har store organisatoriske utfordringer i forhold til prioritering av både fysisk og psykososial sikkerhet. Som vist over er det en direkte sammenheng mellom opplevelse av hvordan sikkerhet er prioritert i en organisasjon og ansattes vurdering av risiko. I tillegg er det også påvist at positiv opplevelse av sikkerhet er forbundet med lavere forekomst av ulykker og personskader. Disse funnene indikerer dermed at tiltak og rutiner for sikkerhet har effekt i ønsket retning. På grunn av lederes sterke innflytelse på ansattes prioritering av sikkerhet er en viktig forutsetning for å lykkes med slike tiltak at ledere opptrer som gode rollemodeller for sine underordnede ved at de fremviser holdninger og handlinger som gjenspeiler de normer og verdier som organisasjonen legger til grunn i forhold til sikkerhet. Slik sett er sikkerhet først og fremst et lederansvar.

## *Referanser*

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: DOI 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496. doi: Doi 10.1037//0021-9010.87.3.488

Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace Safety: A Meta-Analysis of the Roles of Person and Situation Factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127. doi: Doi 10.1037/A0016172

Dollard, M. F. (2007). Psychological safety culture and climate; definition of a new construct. Adelaide: Work and Stress Research Group, University of South Australia.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2009). Psychological safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *In press*.

Dollard, M. F., Law, R., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis and Prevention*, 43(5), 1782-1793. doi: 10.1016/j.aap.2011.04.010

- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2011). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55-61.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3), 265-271.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286-296.
- Hogh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, Å. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 107-128). Boca Raton: CRC Press.
- Hope, S., Øverland, S., Brun, W., & Matthiesen, S. B. (2010). Associations between sleep, risk and safety climate: A study of offshore personnel on the Norwegian continental shelf. *Safety Science*, 48(4), 469-477.
- Høivik, D. (2009). *Health, safety and environment culture in the petroleum industry in Norway*. University of Bergen, Bergen.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? *Magma*(5), 22-28.
- Nielsen, M. B., Eid, J., Larsson, G., & Mearns, K. (2011). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership and Organization Development Journal*, Submitted for publication.
- Nielsen, M. B., Glasø, L., Matthiesen, S. B., Eid, J., & Einarsen, S. (2011). Hazards in the North Sea: Workplace bullying, risk perception, self-esteem, and mental health in a safety critical organisation. *Journal of Managerial Psychology*, Submitted for publication.
- Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B., & Eid, J. (2011). Using the Job Demands-Resources Model to Investigate Risk Perception, Safety Climate and Job Satisfaction in Safety Critical Organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(5), 465-475.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glasø, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2009). Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 81-101.
- Tharaldsen, J. E., Olsen, E., & Rundmo, T. (2008). A longitudinal study of safety climate on the Norwegian continental shelf. *Safety Science*, 46(3), 427-439. doi: DOI 10.1016/j.ssci.2007.05.006
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592. doi: Doi 10.1016/S0306-4530(03)00091-X
- Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial-Organizations - Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

*Morten Birkeland Nielsen (f. 1977) har hovedfag og doktorgrad i psykologi fra UiB. Han har særlig jobbet med forhold knyttet til sikkerhet, destruktiv ledelse og mobbing i arbeidslivet. Han jobber i dag som seniorforsker ved statens arbeidsmiljøinstitutt i Oslo.*



