

# LUFTLED

2/2003 LUFTMILITÆRT TIDSSKRIFT

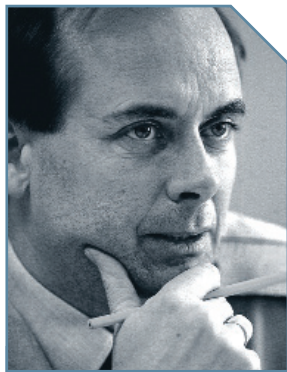


**Tema:**  
**LUFTFORSVARETS KULTUR**

**Les også om:**

- Operation Enduring Freedom
- Merkevarerbygging
- Ledelsesfilosofi





Brigader Espen Amundsen,  
stabsjef Luftforsvarsstaben

## MED FOKUS PÅ LUFTFORSVARETS KULTUR

I dette nummeret av Luftled har vi valgt å sette hovedfokus på Luftforsvarets kultur. Det er flere grunner til dette. I Luftforsvaret forvalter vi makt på vegne av nasjonen Norge. Vi må derfor ha en kultur som bygger på de holdninger og verdier som er representative for samfunnet for øvrig. Historien har vist oss at vi har gode tradisjoner på dette området. Lojalitet og profesjonalitet er to sentrale kjennetegn ved Luftforsvarets kultur.

Luftforsvaret må til enhver tid forholde seg til en rekke andre kulturer – både internt i Forsvaret og i møte med «utenomverdenen». En forutsetning for at vi skal kunne samhandle godt med andre organisasjoner og dets kulturer, er bevissthet rundt vår egen kultur. Hvis vi ikke forstår vår egen kulturs styrker og svakheter, har vi neppe forutsetninger for å forstå andre kulturer. Vi må spørre oss; Hva er så bra og viktig hos oss at vi bør ta det med oss videre og kanskje videreutvikle det? Hva er mindre viktig, eller uheldig, eller kanskje direkte dårlig – som kan/bør fjernes, eller som må forbedres?

Luftforsvaret skal være i stand til å tilpasse seg en verden i stadig forandring. Vi har derfor som målsetning å være en endringsdyktig organisasjon. Vår endringsdyktighet avhenger av to faktorer; vår kompetanse og vår vilje til endre oss. Denne endringsviljen vil i første

rekke avhenge av den eksisterende kulturen i Luftforsvaret. Unnlater vi å arbeide med kultur glemmer vi et vesentlig område i forhold til endring og utvikling, og mister dermed muligheten for å hente ut effekten av strukturelle og systemmessige endringer.

Ledere er de viktigste kulturbærerne i en organisasjon. Formidling av verdier og holdninger utgjør derfor et sentralt aspekt ved all lederutdanning i Luftforsvaret. Vårt utdanningssystem, med befals-, krigs-, stabs- og høgskole, gjør at vi har en unik mulighet til å lære bort mer enn bare kunnskaper og ferdigheter. Dette er styrke som vi må benytte oss av.

Luftforsvaret har gjennomført et eget prosjekt for å kartlegge kulturen i organisasjonen nærmere. Målet med denne kartleggingen er å medvirke til at vi handler på en måte som fremmer den ønskede strategiske retningen, samt øker vår bevissthet rundt Luftforsvarets organisasjonskultur. «Kulturprosjektet», med noen av dets delstudier, blir nærmere presentert senere i bladet.

Luftforsvaret skal ha en kultur som er i samsvar med Forsvarets verdigrunnlag, og som samtidig støtter oppunder Luftforsvarets lederkrav og strategi. Vi ønsker en kultur preget av mangfold. Vi ønsker å bruke kultur aktivt for å endre Luftforsvaret i ønsket retning.

LUFTLED er et luftmilitært tidsskrift som ved selvstendige artikler og sitt øvrige innhold skal fremme luftmilitær informasjon og utvikling, samt ivareta forsvarsgrenens historie, tradisjon og egenart.

Ansvarlig redaktør  
Brigader Espen Amundsen

Sjefsredaktør  
Major Svein Holtan

Redaktør LMS/RAFA-N  
Leon Luckow

Redaksjonen avsluttet 9. mai 2003

(mil): 0510-8807  
(siv.): 23 09 88 07  
(fax): 0510-8809  
(siv. fax): 23 09 88 09

e-post: svholtan@mil.no

Internt i Luftforsvaret sendes bidrag på Luftnett.  
Innlegg trykkes kun under fullt navn.  
Forfatterne er ansvarlige for innholdet.  
Redaksjonen forebeholder seg retten til å forkorte innlegg.

LUFTLED utgis fire ganger pr. år; mars, juni, september og desember.

Frister for innlevering av artikler / innlegg:

8. august 2003  
3. november 2003

Vennligst send originalbilder sammen med artikkelen.

Layout og ombrøking:  
Dahlby Grafiske  
Major Svein Holtan

Trykk:  
Melsom Grafisk AS

Forsidefoto:  
Bjørheim / FMS





# Tema: LUFTFORSVARETS KULTUR

04	Luftforsvarets kultur – fra tanke til handling <b>Tomas C. Archer</b>
06	En kulturrappport fra Luftforsvarets Skolesenter Kjevik <b>Ola K. Christensen</b>
09	Luftforsvarets kulturprosjekt <b>Marius Herberg</b>
12	Flere kvinner – økt stridsevne? <b>Elin Rørvik</b>
16	Om kultur og autoritet – inntrykk fra en feltstudie ved Bodø hovedflystasjon <b>Knut E. Kvale</b>
20	Offiserer i Luftforsvaret og Forsvarets verdigrunnlag – en kulturundersøkelse <b>Karl Hellemsvik</b>
22	Understøtter kulturen de førende strategiske dokumenter? <b>Tommy Nordang</b>
24	«Men ingen familier er perfekte» <b>Reidar A. Kirkevold</b>
26	Arbeid i fellesstab – en kulturell utfordring...? <b>Are Syvertsen</b>
30	Sikkerhetsorientert. Lederskapsfokusert. Og en smule ekstragavant <b>Ola K. Christensen</b>
32	Luftforsvaret – sett fra en offisersfrue <b>Oddrun Walstad Maaø</b>
34	Flerkulturell kompetanse i fremtidens forsvar <b>Tom Robert Elvebu</b>
37	Militær identitet – en studie av holdninger til militær virksomhet og maktbruk <b>Per Harald Moen</b>
40	Operation Enduring Freedom – sett med mine øyne <b>Erik Arff Gulseth</b>
44	EPAF: from co-operation to integration proven professionalism <b>Joris Janssen Lok</b>
48	<b>PORTRETTE</b> ; Leder system Sea King Sola flystasjon, major <b>Tone Kyllingstad Ola K. Christensen</b>
52	Hvordan oppfattes Luftforsvaret? <b>Sven Røst</b>
54	Mesterlære – tradisjon eller utfordring <b>Bjarte M. Solberg</b>
56	Forsvarets ledelsesfilosofi – tilstrekkelig for Luftforsvaret? <b>Lars Kristian Fossum og Nils Terje Lunde</b>
59	<b>KOMMENTAREN</b> ; Vaktmesteren <b>Nils E. Naastad</b>
60	Rekruttering for Luftforsvarets fremtid! <b>Richard Ligård og Dag Inge Korstad</b>
63	<b>BOKTIPSET</b> ; «Etter bombene – uløste konflikter i Midtøsten» <b>Karl Erik Haug</b>
64	Det er lov å banne i kirka... Så lenge man ikke blir hørt... <b>Terje Korsnes og Marius Lisø</b>
66	Global Positioning System (GPS) – hvorfor en suksess? <b>Karl Selanger og Morten Karlsen</b>
69	Fremtidens produksjonsplan – på vei mot ett styringsssystem for Luftforsvaret <b>Ole Asbjørn Solberg</b>
71	Den bakkebaserte trusselen mot luftstyrker <b>Jann Idar Dillern Johansen</b>
74	Fra airfield damage repair til airforce combat engineering <b>Kåre Haugen</b>
76	Operasjon Crescent Guard <b>Dag Ola Lien</b>
78	Forsvarets flysamling Gardermoen <b>Kjell T. Olsen</b>
80	<b>LUFTMILITÆRT SAMFUND (LMS)</b>
80	Det luftmilitære samfunds plass i dagens luftforsvar <b>Kjell R. Bugge</b>
81	Årsmøte
84	Norge i et foranderlig Europa <b>Bjørn Hansen</b>
86	<b>RAFA-NORGE</b>
86	Leder ønsker god sommer <b>Rolf Kolling</b>



# LUFTFORSVARETS – FRA TANKE TIL HANDLING!

Mitt motto for Luftforsvaret er at vi skal være «best på det vi gjør». I dette ligger det at vi skal få et best mulig luftforsvar ut av de ressursene vi har tilgjengelig. Vi skal ikke være best i alt, men innenfor de områdene vi fokuserer

vår virksomhet skal vi være i verdensklasse. Dette er en skyhøy ambisjon, som stiller store krav til både den enkelte medarbeider og til organisasjonen som helhet. Jeg mener lik fullt den er oppnålig.

Mye av «hemmeligheten» bak suksessrike organisasjoner – sivile så vel som militære – ligger å finne i det vi noe upresist kan kalle for deres kultur. Noe forenklet kan man si at en organisasjons kultur sier noe om «måten vi gjør tingene på hos oss». Enhver kultur har sin basis i noen grunnleggende antakelser og verdier. Mange av disse er ubevisste eller tas for gitt. En organisasjons kultur er den synbare konsekvensen av de verdier og holdninger som kjennetegner organisasjonen, det vil si hvordan disse i praksis manifesterer seg i form av atferd.

## LUFTFORSVARETS KULTUR

I løpet av Luftforsvarets knapt seksti år gamle historie har vi utviklet en mentalitet og et sett med grunnleggende verdier som særpreger vår kultur. Til tross for en rekke likhetstrekk, er denne kulturen vesensforskjellig fra den vi for eksempel finner i Hæren eller Sjøforsvaret. Dette skyldes dels ulikheter i den historiske ballasten vi bærer med oss, og dels at de omgivelsene vi opererer i er svært forskjellig. Luftforsvaret er en relativt «ung» forsvarsgren sammenliknet med Hæren og Sjøforsvaret. Samtidig er

vår kultur i en stor grad kjennetegnet ved det «internasjonale tilsnitt» som har preget, og som fortsatt preger vår virksomhet. Det er altså mer enn fargen på uniformen som skiller forsvarsgrenene fra hverandre. I en tid hvor stadig flere fellesinstitusjoner ser dagens lys, og hvor fellestankegangen står sterkt i Forsvaret, er større bevissthet rundt disse forskjellene nødvendig. Luftforsvaret skal bidra med sine styrker inn i fellesskapet, samtidig som vi skal være åpne for at vi ikke alltid sitter med fasitsvaret. Luftforsvaret skal gjøre sitt til at hele Forsvaret blir bedre.

**Fremstå som profesjonelle:**  
Verden rundt oss feller sin dom over Luftforsvaret på bakgrunn av slik vi oppfattes – ikke nødvendigvis slik vi er.

Foto: FMS



I likhet med de nasjonale grenvise forskjellene, støter vi også ulikheter i kultur når vi opererer sammen med våre nærmeste allierte. En av lærdommene vi gjorde oss i forbindelse med EPAF-samarbeidet under operasjon Enduring Freedom var at selv om vi har mange likhetstrekk, finnes det til dels store kulturelle ulikheter mellom det danske, nederlandske og norske luftforsvar. I disse kulturforskjellene ligger kanskje den største utfordringen med hensyn til å kunne operere 'joint' og 'combined.' Et effektivt samarbeid på tvers av forsvarsgrener og landegrenser forutsetter at vi kjenner til, og erkjenner at slike kulturelle forskjeller eksisterer. Bare på den måten kan vi dra nytte av hverandres styrker og unngå hverandres svakheter.



# KULTUR

## HVA BØR KJENNETEGNE LUFTFORSVARETS KULTUR?

Luftforsvarets kultur er sammensatt, og det eksisterer til dels forskjellige kulturer i ulike segmenter av organisasjonen. Hver bransje og avdeling har gjerne sin egen under-kultur. Dette er en naturlig konsekvens av at vi er en geografisk spredt organisasjon, med til dels svært varierende arbeidsoppgaver. Selv om det ikke er et mål i selv at vi skal være helt like på alle områder, er det likevel nødvendig at vi som organisasjon har en viss grad av sammenfallende kultur mellom alle enheter og bransjer. Vi må ha en felles forståelse av og enighet om hvordan Luftforsvaret i stort skal drives. Som en rettesnor for ledere på alle nivå i Luftforsvaret har jeg utarbeidet et sett med lederkrav. Kravene gir uttrykk for noe av den kulturen jeg ønsker skal prege vår organisasjon. Stikkord for denne kulturen er blant annet: åpenhet, ærlighet, kreativitet, initiativ, dristighet (det skal være lov til å feile, men forsøk å gjøre «nye feil» neste gang – ikke gjør de samme om og om igjen), trygghet og forskjellighet. Jeg er av den bestemte oppfatning at en av de viktigste kriteriene for å oppnå suksess i en organisasjon, er å samle mennesker med ulike kvaliteter. Vi må ha mange ulike typer som kan utfylle hverandre. Det er blant annet derfor jeg ønsker at vi skal få flere kvinner i Forsvaret. Jeg ønsker kvinner fordi de er forskjellig fra menn, og fordi de ofte har andre innfallvinkler og andre løsninger enn det menn har.

## BARE GJØR DET!

Jeg ønsker at Luftforsvaret skal være en handledyktig organisasjon. Vi må derfor bruke mindre tid og ressurser på å kontrollere hverandre. Rapporteringsrutiner må forenkles og den enkelte leder må gis større frihet til å operere innenfor definerte rammer og handlings-

rom. Beslutninger må i størst mulig grad fattes på det nivået hvor de hører hjemme – det vil si der kompetansen er! Det jeg ønsker er at Luftforsvaret skal preges av en Ja-kultur. Folk skal få lov, de trenger ikke spørre så lenge de handler innenfor den rammen og det handlingsrommet de vet de har. De skal handle og ta de fleste avgjørelsene selv. Har man problemer som ikke kan løses uten hjelp, støtte eller avklaringer oppsøker man hjelp for å få de løst. Jeg og min stab er her for å støtte og løse problemer, IKKE for å skape nye. Vi skal være en energikilde og en oase til hjelp for organisasjonen forøvrig. Vi er til for å støtte den spisse enden og ikke for vår egen del.

## PROFESJONALISME

Skal vi bli «best på det vi gjør», må vi være profesjonelle. Vi må kunne utføre den jobben vi er satt til å gjøre på en skikkelig måte. For Luftforsvarets del handler dette om å produsere relevant luftmakt. Gjennom å opprettholde et høyt operativt aktivitetsnivå, med fokus på kvalitet på trening, utdanning og øving, skal vi oppnå dette. Vi skal imidlertid ikke bare være profesjonelle, vi skal også fremstå som dette utad. Verden rundt oss feller sin dom over Luftforsvaret på bakgrunn av slik vi oppfattes – ikke nødvendigvis slik vi faktisk er. Det er viktig å være klar over at det kan være sider ved vår kultur som sett fra utsiden kan tolkes annerledes enn det vi selv egentlig ønsker. Som medarbeidere i Luftforsvaret kan vi alle bidra i forhold til å styrke vårt renommé i samfunnet forøvrig.

Under et foredrag på befalsskolen for en tid tilbake ble jeg spurt om det kreves noe spesielt for å være offiser. Svaret er JA. Men å definere dette JA er vanskelig. Jeg sier at det betyr at vi skal være

«ordentlige» på alle områder, altså til å stole på, rett og slett være et helt menneske. Gjennom vår måte å opptre på som ledere skal vi vise at vi mener det vi sier og lever som vi lærer. Som militære ledere på alle nivå kan vi bli stilt overfor etiske og moralske dilemmaer som man i de fleste andre yrker er forskånet fra å måtte forholde seg til. Det er etter min mening innlysende at det må stilles spesielle krav til det å være offiser.

## KULTUR SOM FORUTSETNING FOR ENDRING

Den viktigste forutsetningen for å forstå andre, er at vi forstår oss selv. Luftforsvaret har gjennom sitt kulturprosjekt med tilhørende delprosjekter, forsøkt å kartlegge hva som kjennetegner Luftforsvarets organisasjonskultur. Denne kunnskapen er viktig med hensyn til å iverksette tiltak som bidrar til å oppfylle våre målsetninger. I forbindelse med omstilling er organisasjons- og strukturendringer det konkrete og «enkle». Kulturbegrepet er mer «ullent» og vanskeligere å få tak på, men likefullt avgjørende for at vi skal lykkes med å tilpasse og endre oss i takt med verden for øvrig. Kultur handler om noe grunnleggende i vår forståelse av verden rundt oss – det baserer seg på ting som vi tar for gitt – derfor kan det ofte være vanskelig å ha et klart bilde på hva som gjør oss spesielle. Derfor er det å endre vår kultur noe av det vanskeligste og mest utfordrende vi som organisasjon står ovenfor. Selv om vi hele tiden skal søke å utvikle oss og endre oss i takt med tiden, betyr ikke at vi skal hive alt det gamle på skraphaugen. Luftforsvaret har en stolt historie og den skal vi ta vare på. Vi må sørge for at vi bringer med oss det beste i det som har vært, og forener dette med det nye som måtte komme.



# EN KULTURRAP

Luftforsvarets skolesenter Kjevik (LSK): Rett på sak: har Luftforsvarets teknikere sin egen kultur? At hårlengde, barbering, skopuss og antrekk ikke er så viktig! At en tekniker kanskje er en smule sær! Fakta eller myte? Luftled oppsøkte forsvarsgrenens tekniske «høyborg»

– Luftforsvarets skolesenter Kjevik (LSK) – der holdninger skapes og rollemodeller utvikles og da særlig hos befalsskoleelevne på de operative og tekniske linjene. Vi fikk innspill fra et knippe militære og sivile instruktører, krigsskolekadetter og befalsskoleelever.



TEKST:  
**Ola K. Christensen**  
FOR LUFTLED  
FOTO:  
Torstein Liene/Media LSK

La det med en gang være sagt: Han kjenner seg absolutt ikke igjen i bildet Luftled tegner av teknisk, Asmund Fagstad, major og sjef for Luftforsvarets elektronikk- og dataskole (LEDSK). – Folk er gjennomgående veldig positive,

så dette vil jeg absolutt kalle en myte. Ett eksempel: i forbindelse med ICCS, var fremmøtet høyt og innsatsen i felt stor. Personellet ser absolutt nytteverdien, selv om dette har lite å gjøre med den daglige tjenesten. Men i



## **Slasker?:**

Er ikke vi i teknisk noen slasker da, uttaler en av BS-elevne.  
– Noen ser i hvert fall slik på oss, av en eller annen grunn.



# PORT FRA LSK!

et militært forsvar må selvsagt enkeltmannsferdigheter være på plass, poengterer majoren. Major Torleif Vollstad, sjef LSK-LSK, er enig. – Teknisk personell kan selvsagt havne i situasjoner med nærkamp og selvforsvar, og da må disiplinene være innøvd. Og med økende IntOps-engasjement, blir denne kunnskapen ikke mindre viktig, mener han.

Hva så med samarbeid? Er teknikeren en god samarbeidspartner? Det «Å gjøre hverandre gode», fiksjon eller virkelighet? Absolutt ingen floskel, mener major Fagstad. – Den enkelte medarbeider

drar selvsagt nytte av at kameraten er like god som en selv og dermed ikke blir noen brems. Vi understøtter derfor hverandre etter beste evne. Og folk jobber virkelig hardt, for trykket er stort.

## FRA SKRUTREKKER TIL TASTATUR

Kapteinene Ingvar Ose og Sigvald Knudsen og løytnant Rune Ludvigsen, alle på LEDSK, mener at kulturen for å samarbeide på tvers av bransjer og fag, er blitt langt bedre. Teknologiens utvikling er en sterk medvirkende årsak, ettersom den klassiske elektronikk- og datatekniker forsvinner, fordi dette

fagfeltet i langt større grad dreier seg om systemer. – Skrutrekkeren blir erstattet av PC-tastatur. Dermed brytes tradisjonelle grenser opp og en felles kultur etableres. – Vi backer hverandre mest mulig opp for å gjøre hverandre gode. Gevinsten blir et godt kollegialt miljø og fellesskap!

LSK driver en omfattende etterutdanning innen teknisk, og skolenes instruktører har derfor en utstrakt kontakt også med denne gruppen. Og de tre mener at kurselevne er blitt langt mer målrettet. – Tidligere dro nok noen på kurs for å komme seg bort fra avdelingen og den daglige tralten. Nå jobbes det iherdig også på kveldstid. Dette kan selvsagt ha noe å gjøre med at den enkelte i langt sterkere grad en tidligere må posisjonere seg faglig fordi avdelinger legges ned og stillinger fjernes. Kulturen for kvinner i Forsvaret, hva med den? – Jentene er flinke, er omkvedet. – De tar jobben veldig seriøst – på en positiv måte. Dette er bra for miljøet!



## FELLES HOLDNINGER:

*– Ett felles utdanningscenter er en styrke, og beriker kulturen i Luftforsvaret. Skolesenteret skal bidra til å skape felles holdninger og bevissthet allerede på elevstadiet. Vi jobber i team og knytter kontakter, på tvers av bransjer og kulturer. Og en kultur er jo viktig også med tanke på ett forsvar, som skal dra i retning av ett felles mål.*

**MAJOR ASMUND FAGSTAD, SJEF LEDSK.**



## FLYTRYGGING EN VIKTIG KULTURFAKTOR:

*–Vårt fokus er å holde materiellet operativt tilgjengelig. Her står selvsagt flytrygging i høysetet. Flytrygging er en veldig viktig del av teknikerkulturen, som absolutt har noe med holdninger og bevissthet å gjøre. Derfor blir det viktig for oss å lære elevene å ta ansvar fra dag én. Og det er viktig at de unge tas vare på når de kommer ut ved avdelingene, slik at de får gjort jobben skikkelig og bruker den nødvendige tid som skal til for å lære faget.*

**KAPTEIN STEIN A. KRISTIANSEN, INSTRUKTØR LFTSK.**

## KOREA-KRIG OG ROMANER

Enn de som nettopp har debutert på befalsarenaen – befalsskoleelevne – hvordan ser de på seg selv og kulturen? Luftled var innoen en av LBSK/BY-Golf, en klasse der samtlige har elektronisk og mekanisk bakgrunn. På timeplanen sto historie, der elevene fremførte selvvalgte tema som FN, Koreakonflikten etc. Engasjementet var det intet å utsette på. – Gjennom historien lærer vi noe om dagens konflikter. Dette er jo aktuelle tema som vi kan diskutere med venner og bekjente, til tross for vår yrkesfaglige bakgrunn, spørkes det. – Noen av oss skal helt sikkert også videre på krigsskolen. Da kan det være greit å ha faglig ballast ut over det rent tekniske, sies det fra et hjørne.



Enn teknikerkulturen – hva mener de om den? – Er ikke vi i teknisk noen slasker da, uttaler en av BY-elevene. – Noen ser i hvert fall slik på oss, av en eller annen grunn.

Vi ser oss deretter rundt i forsamlingen. Marsjstøvlene er pusset, barberingen i orden og lommer igjenkneppet – her er det lite som minner om «slasker». Nei, «slasker», det vil verken Mette Roth eller Turid N. Hagen høre snakk om. – Dette er flinke gutter, betyr de to adjunktene, som fører ungdommen inn i historiens og filologiens verden. I løpet av LBSK-året på Kjevik må BY-elevene nemlig tilegne seg generell studiekompetanse, det vil si fag de en gang i tiden valgte bort i videregående skole. Adjunktene forteller at det går i diktanalyse og i romanlesing. – Selv om oppstarten i norsk og historie kan være tung for enkelte, er dette en lærevillig gjeng. Og vi får faktisk mailer fra tidligere elever som har opprettholdt interessen for litteratur etter avsluttet befalsskole.

– Elevene får en allmennfaglig grunnpakke, som blant annet gir en større kulturforståelse for nasjonale og internasjonale forhold. Kulturkunnskap er viktig for et forsvar som blir stadig mer internasjonalt orientert, mener Mette Roth og Turid N. Hagen.

### GODE ROLLEMODELLER

LSK-sjefen, oberst Kjell A. Ingebrigtsen, er opptatt av holdninger og rollemodeller. – Å være offiser, uansett om du velger en teknisk eller en operativ vei, er spesielt i forhold til andre yrker. Dette krever en ordentlighet og at du er deg ditt ansvar bevisst. Og det krever gode rollemodeller av oss her ved skolesenteret og ved avdelingene ute. LSK har et mest mulig bevisst forhold til hvordan vi former ungdommen i en alder der det fortsatt er mulig å forme dem. Og selv om LSK er sammensatt av flere skoler, er vi likevel ett skolesenter, der vi skal drar nytte av hverandres kompetanse og ulike kulturer. Det handler blant annet om å bryte barrierer og bygge en felles kultur.



### INNSER NØDVENDIGHETEN:

*Løytnant Thor Arne Richstad, instruktør ved LEDSK og med en fortid som infanterist, har leksjoner under ICCS. Han opplever teknisk personell som ivrige under «Grønne dager». – Den enkelte ser nødvendigheten. Forsvaret deltar mer internasjonalt enn tidligere, og derfor er denne kunnskapen viktig!*



### POSITIVT MED FELLES UTDANNING:

*Erlend Kristensen har allmennbakgrunn og har valgt en operativ linje på LBSK. Han ser det som en fordel å gå sammen med BS-elever med yrkesfaglig bakgrunn. – Ute på stasjonene jobber jo teknisk og operativt side om side; derfor er det greit å kjenne til hverandre allerede under utdanningen. Vi er alle avhengige av hverandre.*



### TEKNOLOGI BRYTER GRENSER:

*– Vanntette skott er i ferd med å forsvinne, noe den teknologiske utviklingen bidrar til.*

**KAPTEIN INGVAR OSE**



### MÅ VÆRE PROFFE:

*– ICCS er positivt. Vi må fremstå profesjonelle også innen grunnleggende ferdigheter, særlig med tanke på IntOps-tjeneste og i møte med allierte kolleger.*

**KAPTEIN SIGVALD KNUDSEN**



### BRA OPPLEGG:

*BS-elev Astrid Olstad har allmennfaglig bakgrunn, og drømmen var pilotutdannelse. I stedet ble det flyteknisk, men ingen sure miner av den grunn. – Vi lærer å ta ansvar for personell og materiell, slik at arbeidsmiljøet blir mest mulig sikkert. Undervisningsopplegget er veldig bra. Jeg trives, selv om jeg over hodet ikke har noen teknisk bakgrunn!*





# LUFTFORSVARETS KULTURPROSJEKT

Alt som ikke er natur er kultur. Ett sted å starte når man skal prøve å få grep på dette fenomenet. Det betyr at det er noe som er menneskeskapt hvilket også innebærer at

det er mulig å påvirke og endre kultur. «Slik har vi det hos oss, slik gjør vi det, og slik ser vi på verden rundt oss», én måte å tilnærme seg hva organisasjonskultur er.

TEKST:

Kaptein

**Marius Herberg**

Stabsoffiser OU / LST

Luftforsvarets organisasjonskultur kan ses som en kollektiv oppfatning av organisasjonen sin væren. Den manifesteres i tradisjoner, verdier og normer, vaner og rutiner, historier, myter, symboler, arkitektur, lokaliteter, teknologi og produkter. En sterk kultur kjennetegnes ved mange «selvfølgelige antagelser» (slik er det bare). Den er beskyttet av et nett av kulturelle uttrykk (artefakter); den måten mennesker forholder seg til hverandre, historiene som fortelles, og språket som nyttes. De grunnleggende antagelsene er viktige. Det vi tar for gitt. De udiskutable sannhetene. De som er automatisert i handlingsmønstre og holdninger – det som ligger i ryggraden. De kan både være hemmende og fremmede for at organisasjonen skal nå sine fremtidige mål.

Det er en erkjennelse at dersom Luftforsvaret skal lykkes med å implementere strategiske valg, må man jobbe helhetlig med endring! Skal man hente ut effekten av den strukturen vi har og de systemene og teknologien vi tar i bruk må vi ikke glemme hvordan menneskene samhandler. Kunnskap om og påvirkning av organisasjonskultur blir dermed ett viktig område. Organisasjonskulturen spiller en sentral rolle i endring og virker ofte som en

«underliggende», uforklarlig motstand til endring i en organisasjon. På «overflaten» uttrykkes strategiske beslutninger, verdigrunnlag, doktriner, lederkrav og retningslinjer – likevel skjer ikke den ønskede endring. Organisasjonskulturen (de underliggende føringer) vil sannsynligvis være en medvirkende årsak til motstanden mot endring. I en omfattende endringsprosess vil det være viktig å se om organisasjonskulturen virker hemmende eller fremmede i forhold til den ønskede endring.

## PROSJEKTET

Luftforsvarets kulturprosjekt ble dannet ut i fra et kvinneperspektiv. Prosjektet har blant annet grobunn i at det var mange kvinner som sluttet i organisasjonen. En kulturelt fokusert undersøkelse vil være interessant også sett i et «mannsperspektiv». Luftforsvarets kulturundersøkelse belyser derfor både kvinner og menn. Prosjektet er et strategisk initiativ i Luftforsvarets strategiske kart og skal bidra til at Luftforsvaret fremstår som en attraktiv arbeidsplass. Målet med kulturprosjektet var å kartlegge og medvirke til handlinger som fremmer den ønskede strategiske retningen, samt øke bevisstheten om Luftforsvarets organisasjonskultur. Kartleggingen av Luftforsvarets bedriftskultur fokuserer primært på ledere. Lederens sentrale rolle som kulturpåvirkner er nærmest ubestridt. Fokusering på lederen som

endringsagent regnes blant de mest effektfulle endringstiltak. Prosjektet har vært organisert i selvstendige delprosjekt med ulike delprosjektledere. Luftforsvarsstaben ved undertegnede har hatt en koordinerende og administrativ rolle, og ulike personer har gjennomført fem delprosjekter som belyser organisasjonskulturen i Luftforsvaret. Delprosjektene har ulike utgangspunkt og de belyser organisasjonen på forskjellige måter. Prosjektene er:

- Kartlegging av Luftforsvarets organisasjonskultur – kulturorientering. Konsulent Torill Billing og major Tommy Nordang.
- Kartlegging av Luftforsvarets organisasjonskultur – en sosialantropologisk studie ved Bodø hovedflystasjon. Knut Eskild Kvale.
- Forsvarets strategiske satsing på kvinner. Major Benedicte Haslestad, kaptein Benedicte Bøe Steinland og kaptein Elin Rørvik.
- Offiserer i Luftforsvaret og Forsvarets verdigrunnlag. Dosent Karl Hellemsvik.
- Innspill fra feltprestene. Major Jan Ivar Vorren, major Sverre Stai, major Reidar Kirkevold, løytnant Tor Magne Handeland og korporal Ellef Gjelset.

Prosjektene blir presentert i de etterfølgende artiklene i dette Luftled.

## FELLES FUNN

Da delprosjektene var ferdige, ble disse analysert og søkt satt i sammenheng



med hverandre. Meningen var å finne felles tema og problemstillinger som kunne arbeides videre med. Dette arbeidet har vært komplekst og krevende. «Kultur er som luft, den finnes overalt, men er vanskelig å få tak på om du prøver å fange den».

Prosjektet har i tillegg støttet seg på

resultater fra GILs meningsmåling, LEAD, og en oppgave om militær identitet skrevet av kaptein Per Harald Moen (som også presenteres i en seinere artikkel i bladet). De mest viktige og gjennomgående funn, tema og problemstillinger som prosjektet mener det kan arbeides videre med og hvor det bør rettes tiltak er:

- Fra ord til handling – implementering
- Språk / begreper – fra overordnede dokumenter til virkelighet og identitet
- Lederutvelgelse – seleksjon
- Krav, måling, belønning og utvikling av lederadferd
- Utfordringer med tanke på vertikal / horisontal karriere
- Maskuline / feminine verdier – mangfold/kompetanse
- Nytenking / kreativitet vs tradisjon / historie
- Militær identitet – spesielt ift internasjonale operasjoner
- En eller flere kulturer – ulike subkulturer
- Dilemmaer knyttet til autoritet

Det ble også formulert problemstillinger for delprosjekter som ikke ble gjennomført denne gangen. Dette er spennende problemstillinger og vil kunne være anbefalte oppgaver. Disse er:

- Lederen som endringspådriver og historieforteller.
- Formelle og uformelle belønningssystemer for ledere i Luftforsvaret.
- Arkitektur og estetikk, hvorledes kan Luftforsvaret etablere et visuelt, dynamisk og praktisk arbeidsmiljø som fremmer etablering av den ønskede kultur?
- Rutiner og ritualer, definere hvilke ritualer som bidrar til å forsterke organisasjonens røtter, samtidig som de fremmer det nye perspektivet.

### KOMMENTARER

Endring av kultur krever fokus fra ledere. Ledere må skape arenaer og møteplasser hvor mennesker kan møtes og snakke sammen. Ledere må stille krav og følge opp for å endre kultur, og ikke minst være synlige. Rett og slett ta ansvar for å skape, administrere, styre og om nødvendig ødelegge kultur som er hemmende for at vi løser oppdrag og tar vare på personellet. Grunnleggende dimensjoner for all ledelse! I tillegg til å ha fokus på hva vi skal gjøre synes det i disse dager som om det er like viktig å fortelle hva man ikke skal gjøre – hva skal vi slutte med. Hvilken kompetanse



**Historie og tradisjoner:** Luftforsvarets kultur manifesteres i tradisjoner, verdier, normer, historier og myter. Martin Gran er her klar til innsats foran sin Spitfire.



bør lederne besitte? Fokus på utvalgelse og utvikling av ledere er sentralt. Vi må bli enige om hvilke krav vi skal stille. I dag har man som leder et utall krav å forholde seg til. De kommer fra forskjellige hold, er forskjellige på ulike nivåer og sier endog forskjellige ting. Her bør et samlende arbeid gjøres! Kravene må så kommuniseres, følges opp og deretter belønnes og utvikles. Slik kan man oppnå ønsket lederadferd i praksis og ikke bare på papiret. Vi må fortsette å jobbe helhetlig med endring – ikke bare i faser, ikke segregert – men tverrfaglig og kontinuerlig. Analysere og sette inn trykk der det er størst motstand, «hellige kuer», og kanskje større gevinst. Ikke falle for fristelsen for å velge den «enkle» veien via kortsiktige kvantitative resultater, strukturendringer, innføring av systemer og teknologi for så å tro at ting endrer seg. Hvis måten vi jobber omstilling og endring på i dag gjenspeiler den kulturen som gjorde at vi måtte omstille i utgangspunktet, da tror jeg vi oppnår lite varig endring i forhold til det vi kunne. Her ligger faren og muligheten. Ifølge enkelte er definisjonen på «galskap» at man løser nye oppgaver og situasjoner, som krever noe nytt, med gamle handlingsmønstre. Med samme resultat – igjen og igjen... Organisasjonskultur handler derfor mye om læring. Hvor skjer læring – danning – sosialisering? De første 4 – 6 årene i organisasjonen vet vi er spesielt viktig mtp identitet og sosialisering. Her er det lurt å være gode. Ikke undervurder hvordan det rent fysisk er tilrettelagt for at vi skal samhandle og hvordan dette kan brukes for å endre kultur. Skal man f.eks. jobbe i en matriseorganisasjon – flate ut strukturen, avbyråkratisere, samhandle mer og bedre, stimulere til kreativitet, jobbe i team og utnytte den tverrfaglige kompetansen, da bør forholdene fysisk stimulere og legge til rette for dette. Det er heller ikke særlig farlig at de ulike kulturene i Luftforsvaret og Forsvaret «kræsjer»! Det som er farlig er heller at det som er «i rommet» er noe ingen snakker om. Hvordan samhandler vi hos oss? Det at

ingen stiller spørsmål – og at det eksisterer ulike «ikke-tema» er en enda større utfordring. Og hvor forskjellige er vi egentlig? Det er her vi kan begynne. Noen må begynne å snakke om det. Få et felles språk, herunder begrepsforståelse og meningsinnhold. Kommuniserer – «å gjøre felles», skape identitet i en ny verden. Organisasjons-

kultur må først bli et naturlig tema – samtaleemne. Noe vi tar på alvor, noe vi vil forstå og prioritere – så kommer tiltakene og handlingene. Luftforsvarets kulturprosjekt har ikke patent på noen sannheter, og gir heller ikke bare gode svar og løsninger man kan sette to streker under. Slik fungerer det heldigvis ikke!



**Kulturprosjekt:** Målet med kulturprosjektet var blant annet å øke bevisstheten om Luftforsvarets organisasjonskultur. Major Gunnerød er her klar til innsats foran sin F-16 MLU. FOTO: Thor Nielsen



# FLERE KVINNER

Man kan være enig eller uenig i hvorvidt den USA ledede invasjonen i Irak tilfredsstillt kravene til «Just Cause<sup>1</sup>». Derimot er det ikke vanskelig å enes om at USA i denne krigen viste militære kapasiteter i form av kompetanse,

teknologi og tempo verden tidligere ikke har sett maken til. En interessant og lite kjent realitet i denne sammenheng, er at USA, som verdens eneste militære supermakt, har ca 15% kvinner i uniform.

TEKST:

Kaptein

**Elin Rørvik**

Auburn University, Montgomery USA

Her hjemme er Forsvarets strategiske målsetting om 7% kvinner innen 2005 delvis nådd, men integreringen av kvinner i Forsvaret har bestått av en polarisering mellom politiske (kvinnesak) og militære (forsvarssak) beslutningsorganer. Debatten har delvis dreid seg om hvorvidt kvinner er skikket til å møte de krav som kreves i et komplekst stridsmiljø<sup>2</sup>. Historisk sett har krigføringen endret seg som en følge av den teknologiske utviklingen og gir begrepet «å være i kamp» ny mening. Det amerikanske forsvarsets

erfaringer med kvinner i stridende stillinger burde være tilstrekkelig til en gang for alle å legge debatten, om hvorvidt kvinner kan og bør ha en rolle i militære styrker, død. Jeg vil i denne artikkelen sette søkelyset på Forsvarets strategiske satsing på kvinner – og argumentere for



**Synlige kvinner:** I US Air Force er prosentandelen kvinner 19%. Mer enn 40.000 kvinner var deployert i Desert Storm, i Operation Iraqi Freedom var 1 av 7 militære kvinner. Kvinnene er synlige og er representert i det amerikanske forsvaret på alle gradsnivå og innen de aller fleste fagfelt både i stridende og støttende funksjoner<sup>3</sup>. FOTO: USAF



# ØKT STRIDSEVNE?

hvorfor kvinneandelen i Forsvaret trygt kan økes. Jeg vil fokusere spesielt på kjønn (tradisjonelle kjønnsroller), mangfold (gagner det Forsvaret å bli mer mangfoldig?) og kompetanse (kan kvinner tilføre Forsvaret ytterligere kompetanse?) som bidrag til å skape ønskede militære effekter. Denne artikkelen tar utgangspunkt i en prosjektoppgave av

major Benedicte Haslestad, major Benedicte Bø Steinland og under tegnede i Human Resource Management ved BI våren 2002. Empiri i denne oppgaven var blant annet intervju av 7 representanter for den politiske og militære strategiske ledelse i Forsvaret og Forsvarsdepartementet.

## KJØNN

«Man should be trained for war and women for the recreation of the warrior» (Fridrich Nietzsche, tysk filosof 1885). Kjønn kan være både biologisk og sosialisert. Det biologiske kjønn

er ulikheter i anatomi, fysiologi og hormoner, og har ingen konsekvenser i seg selv når det gjelder kognitive, emosjonelle eller menneskelige evner. Det sosialiserte kjønn er kulturelle forventninger til passende / upassende adferd og roller tillagt kategoriene mann og kvinne. Sitatet fra Nietzsche beskriver godt hvordan menn og kvinner tradisjonelt har vært tiltenkt ulike oppgaver i militæret. De amerikanske militærsosiologene Huntington og Janowitz<sup>3</sup> hevder at det militære idealbildet har vært forbundet med typiske maskuline verdier; slik som aggressivitet, utholdenhet, mot og fysisk styrke. Et slikt bilde passer dårlig overens med det klassiske bilde av kvinnen som et fredelig vesen og representant for de myke verdier. En integrasjon av kvinner i Forsvaret synes derfor å





bryte med de etablerte rolleforventningene for de to kjønn. Imidlertid er det vanskelig å forandre på kjønnsroller. Kvinner regnes ikke for å være egnet til arbeid som tradisjonelt har vært utført av menn, ikke fordi de rent teknisk er ute av stand til å utføre dem, men fordi kvinner ikke bærer de symboler, ikke svarer til de heltebilder, ikke deltar i de ritualer eller gir næring til de verdier som dominerer i menneskes kultur – og omvendt<sup>1</sup>. Så hvorfor har

Forsvaret, som har bestått av omtrent 95% menn, et ønske om å få en kvinneandel på akkurat 7%? Funn i prosjektoppgaven viste at det var særdeles liten formening på det strategiske nivå på hvorfor Forsvaret har satt måltallet 7% kvinner. Det ble også satt et stort spørsmålsteget ved hvor reell den strategiske satsingen på kvinner virkelig er, at satsingen har vært en «papirambisjon». Det kan synes som om den politiske ambisjonen (og

pålegget) om økt kvinneandel i Forsvaret ikke er forankret tilstrekkelig i den militære strategiske ledelsen. Med andre ord; at målet om flere kvinner i Forsvaret kommer utenfra (politisk) og ikke innenfra som et ønske fra Forsvaret selv. Utvalget opplevde heller ingen konsekvenser ved manglende måloppnåelse omkring satsingen på kvinner. Imidlertid mente utvalget at kvinner er viktig å ha i Forsvaret for å gjenspeile samfunnet og ikke fremstå som en kvinnefiendtlig organisasjon.

## MANGFOLD

Mangfold kan sidestilles med ordene «rikdom», «forskjell», «ulikhet» og kan sies å være noe som er heterogent. Med en nærmest ensidig vektlegging av det ene kjønns verdier og verdensbilde, vil ikke dette mangfoldet være mulig å oppnå. Sett fra et kvinneteoretisk ståsted hevdes det at spenningsforholdet mellom kvinnelig og mannlige verdi- og tankemønstre er fruktbar for organisasjoner og bedrifter<sup>2</sup>. Befalskorpset i det norske Forsvaret har vært og er på mange måter meget homogent; menn i alderen 20 – 59 år med relativt lik sosial bakgrunn, lik utdanning i et lukket militært system, felles religion og et nokså identisk «verdensbilde». Disse maskuline verdiene gjenspeiles i og preger Forsvarets organisasjonskultur. Det er liten tvil om at lederen spiller en sentral rolle i å skape organisasjonskultur; blant annet gjennom hva han / hun retter oppmerksomheten mot, måler og kontrollerer i organisasjonen<sup>3</sup>. Nåværende GIL synes i så måte å ha utmerket seg som en innovativ og moderne leder, som både er synlig på, forfekter og retter oppmerksomheten mot den betydning økt kvinneandel har for Forsvaret som organisasjon.

Organisasjonskulturen, sammen med Forsvarets hierarkiske organisasjonsstruktur, synes å påvirker offiserens



**Minst 20%:** For å være i stand til å kunne påvirke den rådende, maskuline organisasjons-kulturen må kvinneandelen komme opp i 20%. FOTO: Thor Nielsen

1: Just Cause; «rettferdig krig»; Bush-administrasjonen hevder de har «a just cause» for å angripe Irak.  
2: Lene Orsten (1999, Oslo: Institutt for forsvarsstudier), skriver i «Forsvarssak eller kvinnesak» om kvinners likestilte inntreden som yrkestilsatt befal i Forsvarets freds- og krigsorganisasjon i perioden 1940 – 85.  
3: Samuel P Huntington (1995, Cambridge: Harvard University Press) «The soldier and the state. The theory and politics of civil-military relations».

4: Geert Hofstede (1993, Oslo: Bedriftsøkonomens forlag) «Kulturer og organisasjoner».  
5: Irmelin Drake og Anne Grete Solberg (1995, Oslo: Tano) «Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket».  
6: Edgar H Schein (1985, Oslo: Libro Forlag) «Organisasjonskultur og ledelse» og Henning Bang (1988, Otta: Tano) «Organisasjonskultur».  
7: Lene Orsten, «Forsvarssak eller kvinnesak».



suksess, dyktighet og avansement. Offiserenes mulighet til avansement, særlig i det høyere gradssjiktet vil i stor grad være styrt av at offiseren støtter den sittende ledelsen politikk, og videre identifiserer seg med de verdier og holdninger som samsvarer med denne. En såkalt homososial rekruttering kan medføre at ledelsen i stor grad velger å forfremme personer med synspunkter tilsvarende sine egne<sup>7</sup>. Alle toppstillinger i Forsvaret (brigaderer (unntatt en) og høyere) er i dag besatt av menn. Kvinnene, representert med ca. 7%, utgjør en minoritet og vil vanskelig kunne påvirke den rådende maskuline organisasjonskulturen. For å være i stand til dette må kvinneandelen komme opp i 20%<sup>8</sup>. Funn i vår prosjektoppgave viste at den strategiske ledelsen i Forsvaret var bevisste på at kvinner gir et større mangfold til organisasjonen, og at det av den grunn er viktig å ha kvinner i Forsvaret. Imidlertid påpektes det fra samme hold at organisasjonskulturen ikke er så åpen for forskjelligheter (mangfold) som man skulle ønske.

### KOMPETANSE

Kompetanse i Forsvaret kan noe forenklet sies å dreie seg om kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å løse militære oppgaver i fred og krig<sup>9</sup>. Økende vektlegging av deltakelse i internasjonale operasjoner, kombinert med en rivende teknologisk utviklingen stiller Forsvaret ovenfor nye utfordringer. Kjernen i å møte og håndtere disse utfordringene på en profesjonell måte, er blant annet å sørge for at Forsvarets personell i alle funksjoner innehar den kompetanse og det treningsnivå som er relevant for å mestre ulike scenario. En slik kompetansebygging krever bevissthet på og planlegging av nødvendig kompetanse som må være godt strategisk forankret i Forsvarets øverste

ledelse. Å kunne tiltrekke seg, holde på og utvikle kompetanse vil derfor være svært viktig for Forsvarets evne til å operere i fred, krise og krig. En stor utfordringen for Forsvaret har nettopp vært å holde på de kvinnene som har vært rekruttert. Når vi vet at dagens kvinner utgjør en større andel enn menn ved våre høyskoler og universitet, så vil det å utelukke halvparten av tilgjengelig kompetanse i markedet på grunn av kjønn være lite smart.

Funn i vår prosjektoppgave viste at det var stor bevissthet på det strategiske nivå i Forsvaret at kvinner besitter og kan tilføre Forsvaret ytterligere kompetanse. Imidlertid var det ikke samsvar mellom hovedtyngden av respondentenes oppfatning av Forsvarets strategiske satsing på kvinner og hva som uttrykkes gjennom de strategiske dokumenter som brukes i satsingen på kvinner for å få tak i deres kompetanse.

### KONKLUSJON

Vi kikker ofte i retning av USA når vi ønsker å utvikle våre kapasiteter innen de fleste fagmilitære områder. Kunnskapen om andelen av kvinner på omtrent 19% i det amerikanske forsvaret synes å være gjenstand for liten oppmerksomhet. Norge verken kan eller vil kunne sammenligne seg med verdens største militære supermakt, men amerikanernes erfaringer med kvinner i militæret viser at kvinner har egenskaper og kompetanse som gjør dem skikket til å delta i militære operasjoner. Forsvarets strategiske ledelse er oppmerksom på at kvinner bidrar til et større mangfold og besitter kompetanse som gagnar Forsvaret, men opplever ikke satsingen på økt kvinneandel som reell. Felles energi og fokus bør nå rettes mot hvordan vi kan rekruttere og beholde flere kvinner som befall – for bedre å løse Forsvarets oppgaver.



**Utfordring:** En stor utfordring for Forsvaret har vært å holde på kvinnene som er rekruttert. Foto: LSK

8: Rosabeth Moss Kanter (1977, New York: Basic Books) hevder i «Men and women of the corporation» at en minoritetsgruppe må opp i 20% for å kunne påvirke kulturen i en organisasjon.

9: Linda Lai (1997, Oslo: Fagboklaget.) «Strategisk kompetansestyring».

10: Time Magazine, March 24, 2003. Prosentvis andel kvinner i det Amerikanske militæret er basert på 2001 – 02 tall. Totalt sett er det om lag 14,3%, fordelt på Army 15,5%, Navy 13,3%, Air Force 18,3 og Marines 6%.

Det amerikanske forsvaret har restriksjoner for kvinner i direkte bakkekamper, infanteri, kavaleri, ubåt og spesialstyrker.



# OM KULTUR 0

## – INNTRYKK FRA EN FELTSTUDIE

Mitt mandat var å gjennomføre en kulturkartlegging ved Bodø hovedflystasjon som en del av Luftforsvarets kulturprosjekt. Studier av kultur med fokus på trivsel og en bedre rekruttering er utvilsomt viktig, samtidig håpet

man at et fokus på kultur også kan belyse organisasjonens utfordringer knyttet til omstillingen mer generelt. I første rekke gjelder dette problemer knyttet til implementering av organisasjons strategien.



TEKST:

Hovedfagsstudent  
**Knut E. Kvale**  
Sosialantropologi, UiO

Mitt feltarbeid i Bodø ble utført i en svært hektisk periode i omstillingsarbeidet. I første delen av oppholdet, fra april til juni 2002, var organisasjonen preget av mye usikkerhet mht. hvem som skulle besette hvilke stillinger ved etableringen av den nye organisasjonsstrukturen i august 2002. Min andre periode i Bodø, høsten 2002, ble preget av fortsatt hektisk virksomhet knyttet til den nye strukturen og forberedelse til utrulling av Balansert målstyring. Den enkeltes frustrasjon i forhold til omstillingen var nå til en viss grad erstattet av motivasjon for endringsprosessene videre. I disse hektiske omgivelser forberedte man seg også til oppdraget i Kirgisistan. Det var derfor en stor utfordring for meg å henge med i dette travle miljøet. Formelle organisasjoner er i sitt vesen svært lukkede i forhold til utenforstående. Det var derfor også en stor utfordring som sivil student å gjennomføre en ren kvalitativ undersøkelse i en operativ avdeling, som i hovedsak bestod av observasjon og uformelle samtaler. Det er vel unødvendig å nevne at en del misforståelser rundt min rolle og status i ulike sammenhenger, resulterte i en del forvirring og misforståelser, som regel med humoristiske undertoner.

**Kultur:** De synlige og usynlige mønstre som ligger til grunn for, og som påvirker alle prosesser som menneskene og organisasjonen er en del av.

FOTO: Eric Stijger





# OG AUTORITET

## VED BODØ HOVEDFLYSTASJON

### KULTUR I ORGANISASJONER OG 'KULTURPROSJEKTET'

Kulturprosjektets målsetting om å kartlegge kulturelle styrker og svakheter var en svært ambisiøs tilnærming, spesielt med tanke på de begrensede tidsressurser både jeg og andre hadde til rådighet. Jeg fikk tidlig et inntrykk av at tid er en knapp ressurs i omstillingsarbeidet. Denne erkjennelsen vil blant annet legge føringer på hvordan man velger å behandle fenomener knyttet til kultur i organisasjonen. Å studere kultur må i mine øyne ta tid. Fra et antropologisk ståsted er nok det mest slående hvordan selve begrepet kultur i organisasjoner blir forstått. Noe spissformulert kan man si at det er en tendens til å tro at kultur er en slags ting man nærmest kan plukke ut av organisasjonen, for dernest å velge bort uønskede kvaliteter. Denne «tinglig gjøringen» av komplekse og abstrakte forhold er typisk for hvordan kompetanse etableres og opprettholdes i mange formelle organisasjoner. Ved å løsrive til dels abstrakte begreper fra de praktiske og konkrete prosesser de er en del av, står man i fare for å miste sentrale aspekter ved fenomenet det er ment å referere til. Det vil derfor være fare for å sette i verk tiltak som på sikt ikke løser de grunnleggende problem. Også begreper som for eksempel 'strategi', 'proaktiv', 'konsekvens', 'lojalitet' benyttes mer som symboler i forhold til endringsprosessen, hvor innholdet i praksis er flertydig og uklart. Dette er begreper som på ledelsesnivå ofte behandles som enheter med egenverdi, blant annet fordi sammenhengene mellom begrep og modeller er lette å

identifisere på dette abstrakte nivået. Men løsrevet fra den enkeltes erfaringsverden får ikke begrepene nødvendigvis noen praktisk nytte eller verdi, de kan i ytterste konsekvens virke mot sin hensikt hvis de ikke forankres og gir mening lokalt. Ved studier av kultur må begrepene altså forstås og sees i forhold til den lokale virkelighet, erfaring og praksis. En bevisstgjøring omkring dette forhold bør ikke minst skje på de forskjellige strategiske nivåer.

Kultur i organisasjoner er for meg de synlige og usynlige mønstre som ligger til grunn for, og som påvirker alle prosesser som menneskene og organisasjonen er en del av. Kultur gjennomsyrrer enhver organisasjon på måter som gjør at man ikke kan snakke om at organisasjoner 'har' kultur, de 'er' derimot kultur. En antropologiske tilnærming til studiet av kultur innebærer at dette skal studeres der hvor de utspilles, der hvor de praktiske problemer og dilemmaer oppstår, nemlig i selve arbeidsprosessene. Dette idealet har jeg kun delvis kunnet ivareta ved mitt studie i Bodø. Det jeg derimot har dannet meg et inntrykk av er de mer generelle trekk ved organisasjonen og hvilken utfordringer knyttet til kultur man her står ovenfor.

### INNTRYKK

Min første erfaring var til min store overraskelse at miljøet og kulturen hadde tydelige egalitære trekk med mange «ikke militære» omgangsformer. Mange fremhevet kulturen som sterkt operativ og løsningsorientert, noe som reflekteres i den strenge hierarkiske

oppbygging av organisasjonen. Men for at en organisasjon skal være nettopp det, kreves en sterkt instrumentell orientering med mange formale elementer. Dette betyr at en egalitær kultur lett kan tenkes å komme i konflikt med den operative orienteringen. Denne koblingen gjør at organisasjons hierarkiet og fenomener knyttet til utøvelsen av autoritet, fremtrer som noe spesiell. Organisasjonen har i så måte mange hybride trekk. Dette medfører selvsagt ikke at det nødvendigvis oppstår konflikt i forholdet mellom autoritær struktur og egalitære omgangsformer. Kulturen fremhever likhet, men også tydelig 'forskjellighet' i gitte situasjoner og kontekster. De sosiale omgangsformer i avdelingene virket relativt uformelle, hvor arbeidsoppgavene i stor grad utføres alene eller i selvstendige team. Videre har de ulike avdelinger en relativt selvstendig autonom rolle. Det virker på meg som om det eksisterer relativt liten kontakt mellom avdelingene. Det er derfor rimelig å anta at det finnes mange forskjellige subkulturer med til dels ulike oppfatninger av organisasjonens virkelighet. Dette kan innebære begrensede muligheter for relasjonsbygging mellom avdelinger, noe som er viktig i forhold til å skape forståelse og følelse av fellesskap. Det kan tyde på at delkulturer er av større praktisk betydning enn den kollektive flyverkulturen/tradisjonen. De ulike militære profesjoner har en sterk og høy faglig integritet som kan gi grunnlag for en sterk identitet knyttet til arbeid og oppdrag. Man har en stolthet i forhold til egen kompetanse, noe som betyr at



(fag) kompetanse benyttes som autoritetsbase i minst like stor grad som militær rang. I spenningsfeltet mellom den enkeltes faglige autonomi og den tradisjonelle autoritetsutøvelse ligger nok en av de kulturelle særegenhetene i Luftforsvaret. Organisasjonen er det man kan betegne som sterkt teknisk drevet og kunnskapsintensivt. Dette betyr at spesialisert fag / profesjons kunnskap er av avgjørende betydning for driften. Disse faggrupper virker autonome og de har stor faglig stolthet. I forhold til en tradisjonell militær autoritetsutøvelse kan dette resultere i ulike former for styringsproblem som gjør planlagt endring vanskelig og uforutsigbart. Kollisjoner mellom sterke (fag)kulturer kan også få positive resultat hvis man makter å forene faggruppens forståelse av egen virkelighet og praksis med ledelsens nye organiseringsideologi. Åpenhet omkring, og kvalitet på kommunikasjonen mellom ledelse og faggrupper vil være av viktighet her, og fremfor alt søke å hindre at ulike mellomledere som er en del av begge disse autoritetssystemer havner i et umulig krysspess som gjør endring og utvikling vanskelig.

Ved mitt 4 måneder lange feltarbeid i Bodø var det spesielt dette forholdet jeg opplevde som et gjennomgangstema i samtaler med ansatte. Det eksisterer en utbredt oppfatning blant ledere at man i store deler av organisasjonen har et styringsproblem. Videre eksisterer en bevissthet på alle nivåer i organisasjonen om det jeg kaller de to autoritetssystemer, systemer med til dels ulike verdier og syn på organisasjonsvirkeligheten. Disse to autoriteter produserer ulike krav og forventninger hos den enkelte, noe som kan skape frustrasjon samtidig som det hemmer ledelsens mulighet for styring og kontroll. Militære ledere som har en sterk bevissthet omkring denne todelte autoritet hevder at imperative ordre knyttet til organisering og ledelse av stasjonen lett blir et diskusjonsgrunnlag. Det vil si de følges opp, men i en tilpasset form, som bedre passer enkeltpersoner eller ulike faggrupper. Det oppleves som et problem knyttet til både styring og tillit at det de kaller særinteresser påvirker avgjørelser tatt av overordnede. Ordre som ikke berører noe faglig blir likevel av profesjonsinteressene fortolket og filtrert som om

det var et faglig anliggende. Profesjonsautoriteten utfordrer ledelsens militære autoritet. Dette kan på en side sees på som en form for kreativ og skapende virksomhet i forhold til det militære autoritetssystem, samtidig er det et tydelig uttrykk for oppfatninger om at den som har den faglige kompetanse vet best. Den kreative holdning i forhold til autoritetsutøvelse fra den militære profesjon kan også være en reaksjon på manglende medbestemmelse blant annet i forhold til å kunne påvirke egen arbeids situasjon. Når det gjelder informasjon og medbestemmelse i omstillingsarbeidet er det et paradoks at også militære ledere i Bodø føler at de er i nettopp en slik situasjon i forhold til Luftforsvarsstaben sentralt. De føler at deres stemme verken blir hørt eller har betydning. Jeg vil hevde at dette illustrerer sentrale dilemmaer i en organisasjon som både har et formelt autoritetssystem samtidig som relativt autonome profesjonsautoriteter knyttet til fag kompetanse søker makt og kontroll over egen situasjon. Eksistensen av slike konkurrerende autoritetssystem som har praktisk innvirkning på den enkeltes arbeidshverdag antar jeg ikke er unikt for Bodø, men derimot et strukturelt kultur trekk som kjennetegner mye av Luftforsvarets virksomhet. De to autoritetssystemer må ikke forstås som klart adskilte enheter i virkeligheten. I praksis er de derimot et sammenvevd system av roller og statuser, verdier og forventninger som produserer paradoksale erfaringer for den enkelte. Som jeg tidligere har vært inne på kan denne spenningen mellom de to systemer i praksis skape frustrasjon og usikkerhet hos den enkelte. Dette gis tydelig uttrykk ved at man innen for eksempel vedlikehold uttrykker frustrasjon over nye eller flere arbeidsoppgaver som vil være uforenlig med deres primære prioriterte oppgaver. Samtidig hevder enkelte ledere at det ikke vises nok vilje til kreativitet og personlig initiativ for å få effektivisert arbeidsoppgavene. Militære ledere hevder her verdier knyttet til fleksibilitet





og individuell handling, verdier som tradisjonelt ikke forbindes med det strengt formaliserte og planorienterte militære organisasjons form. Samtidig forventer man i den praktiske gjennomføringen av arbeidet klare og avgrensede oppgaver som er forenlig med den etablerte tjenestevei eller struktur, en struktur som i utgangspunktet oppfattes som hierarkisk, rigid og militær. En av hovedutfordringer for Luftforsvaret i omstillingsarbeidet vil derfor være å harmonisere de relativt autonome grupper og autoriteter, samtidig som dette arbeidet ikke bør gå ut over trivsel og motivasjon hos den enkelte.

## DE TO AUTORITETSSYSTEM OG ORGANISASJONSENDRINGEN

Idealet om rasjonelle avgjørelser i et stabilt hierarki av militære ledere har i dag en egenverdi utover det rent instrumentelle. Den militære hierarkiske autoritetsform har over tid blitt institusjonalisert, og den er dermed på mange måter blitt kultur. De nye krav og forutsetninger for militær virksomhet legger til grunn et dynamisk syn på fremtidige operasjoner og daglig drift, noe som blant annet har sitt utspring i endrede sikkerhetspolitiske vurderinger.

Men dette dynamiske syn er også nært knyttet til mer generelle organisasjons ideologiske utviklingstrekk, samtidig som det er knyttet til et mer allment samfunns ideal.

Ut i fra min begrensede kunnskap om de faktiske prosesser som kan virke hemmende på kulturene ved Bodø hovedflystasjon var det naturligvis vanskelig å komme med entydige forslag til tiltak. Tiltak som kan forbedre de mer strukturelle spenninger i mellom organisasjonskulturene vil først og fremst innebære forsøk på å gjøre de forskjellige organisasjonsverdener kjent, og ikke minst hvilken paradokser og dilemmaer disse produserer i forhold til den praktiske gjennomføringen av arbeidsoppgaver for den enkelte. I forhold til det jeg kaller de to autoritetssystemer er det derfor viktig å være spesielt bevisst de dilemmaer disse to verdener produserer i møte med hverandre. For å kunne gjennomføre dette må det skapes arenaer lokalt hvor man kan kommunisere og diskutere utfordringer knyttet til de prosesser en selv og organisasjonen er en del av. Man må søke å etablere det jeg vil kalle en reflekterende intern offentlighet som grunnlag for en ny og bedre kultur som

deles. Her kan man sammen skape nye sammenhenger og handlingsmuligheter man tidligere ikke visste fantes. Dette betyr også at man sammen kan avdekke rådende autoritære virkelighetsoppfatninger som virker negative og fremmedgjørende, og på den måten på sett og vis bringe organisasjonen tilbake til de ansatte ved at den enkelte opplever en ny trygghet og kontroll i tilværelsen. I forlengelsen av dette bør man gjøre nødvendige grep, både fysiske, strukturelle og intellektuelle, for å bryte ned de barrierer som virker hemmende på kommunikasjon og forståelse mellom avdelinger og subkulturer, lokalt så vel som i forhold til de sentrale militære autoriteter. For Bodø sin del tror jeg enkelte negative barrierer mellom avdelinger og profesjoner kunne brytes ned hvis mye av virksomheten kunne vært samlet fysisk nærmere hverandre. Dette vil kunne innvirke positivt på en etablering av ny kunnskap og forståelse mellom avdelinger og subkulturer, samtidig som det kan skape en sterkere felles avdelings identitet. Uansett, målsettinger om en endring av organisasjonskultur som vil gi positive og varige resultater, er i realiteten en kontinuerlig prosess som aldri helt kan avsluttes.

### **Autoritet:**

*Profesjonsautoriteten utfordrer ledelsens militære autoritet.*



# OFFISERER I LUFTFORSVARET OG – EN KULTURUNDERSØKELSE

**Bakgrunn:** I november 2001 var et titalls personer (jeg var en av dem) samlet til en arbeidsdugnad på et hotell et stykke utenfor Oslo. Samlingen var initiert av Luftforsvarsstaben, og hensikten var formulert slik: Som et ledd i Luftforsvarets omstilling ønsker Luftforsvarsstaben

å belyse mulige kulturelle styrker eller svakheter i organisasjonen sett opp mot ønsket retning. Videre ønskes en dypere forståelse for hvordan Luftforsvaret skal bli en tiltrekkende arbeidsplass for mennesker med verdier som understøtter den ønskede kultur.

TEKST:

Dosent

Karl Hellemsvik

Luftkrigsskolen

Et oppfølgingsmøte ble holdt ved Forsvarets overkommando i desember. Der ble flere delprosjekter, utkrystallisert på idédugnaden måneden i forveien, diskutert nærmere. At det endte opp med et knippe kulturprosjekter (i stedet for ett felles), skyldtes først og fremst deltakernes ulike personlige interesser, tid og faglige tilnæringsmåter. – Undersøkelsen jeg omtaler nedenfor, er ett av disse prosjektene. Prosjekt-rapporten (168 s.) består av to hoveddeler: Først et lengre essay jeg har kalt «Krig, fred og militære kultur-uttrykk», dernest «En undersøkelse om offiserer, verdier og lederskap i Luftforsvaret». – Nedenfor omtales utdrag av den siste hoveddelen. Jeg vil samtidig benytte anledningen til, offisielt, å takke hjerteligst de som tok seg tid til å svare på spørreskjemaet som ble sendt ut i sakens anledning.

## TEMA OG PROBLEMSTILLING

Forsvaret publiserte i 1998 et eget Forsvarets verdigrunnlag. – I forordet sier Forsvarssjefen mellom annet: «Forsvarets verdigrunnlag representerer de verdier, normer og holdninger som jeg vil skal prege vår bedriftskultur. Ved å etterleve det som her er omtalt, vil vi skape et arbeidsmiljø der alle blir stimulert til faglig og menneskelig vekst

og til å ta ansvar». Ut fra disse formuleringene har jeg vurdert Verdigrunnlaget som Forsvarets viktigste formelle kulturdokument og den gjeldende sentrale «fasit» for godt lederskap i organisasjonen. Derfor var dette dokumentet det naturlige faglige startsted for meg i en kulturgranskning. Mer spesifikt ble fokus dette:

**Problemstilling:** I hvilken grad lever offiserer i Luftforsvaret opp til de mest sentrale kravene som Forsvarets verdigrunnlag stiller til dem? En slik metodisk angrepsmåte representerer en klassisk gapanalyse: Verdigrunnlaget forteller hva som er offisielt godt / fremragende lederskap i hele Forsvaret. Forskjellene mellom ideal og virkelighet signaliserer større og mindre avvik fra idealet, og sier dermed samtidig noe om hvor hovedinnsatsen bør settes inn når det gjelder eventuelle forbedringstiltak.

## METODE

Verdigrunnlaget består av i alt 50 utsagn / momenter på 11 ulike hovedområder. I undersøkelsen har jeg laget en syntese av alle disse utsagnene – til 16 spørsmål (forhåpentligvis uten å miste essensiell informasjon på veien). Det ble reist spørsmål på 4 hovedområder:

- 1) I hvilken grad er din nærmeste sjef visjonær og strategisk?
- 2) I hvilken grad har din nærmeste sjef høy integritet?
- 3) I hvilken grad er din nærmeste sjef «samspilldyktig» i forhold til

- medarbeiderne?
- 4) I hvilken grad er din nærmeste sjef stress-sterk?

Det ble bare stilt spørsmål om forhold som er direkte nevnt i Verdigrunnlaget, og ordlyden derfra ble benyttet så langt det var mulig. Spørreskjemaet ble sendt til 3 hovedgrupper ledere: Nivå 1: kaptein / løytnant (i alt 1557 stk) – Nivå 2: oberstløytnant / major (427 stk) – Nivå 3: generalmajor / brigader / oberst – «Luftforsvarets øverste ledelse» / «toppledelsen» (31 stk). Svarprosenten var henholdsvis (ca.) 12%, 26% og 65%. – Disse tallene var langt fra ideelle. Men det var likevel positive trekk: (i) Tross alt hadde 315 offiserer svart. Det var i sum ganske mange. (ii) Totalt 20 fra toppledelsen hadde svart, og derved vurdert hverandre. I tillegg har også en god del offiserer fra Nivå 2 sin nærmeste sjef på Nivå 3. I alt har derfor 65 offiserer vurdert de 31 sjefene på Nivå 3. Sannhetsverdien i tallene som omtaler Luftforsvarets øverste ledelse er derfor høy i forhold til de to andre nivåene. I det følgende har jeg derfor konsentrert meg om de viktigste funnene vedrørende denne gruppen.

Personlig har jeg dessuten følgende to underliggende forestillinger: (i) Det er offiserene i toppledelsen i en organisasjon som er de viktigste kulturbærerne – på godt eller vondt. Og: (ii) Toppledelsen har et klart hovedansvar for å skape en god kultur i Forsvaret totalt. (Hvem skulle det ellers være?).





# FORSVARETS VERDIGRUNNLAG

## RESULTATER – KNYTTET TIL TOPPLEDELSEN (NIVÅ 3)

### 1. Visjonær og strategisk toppledelse?

Knappt halvparten (45 – 50%) av sjefene på Nivå 3 blir av sine nærmeste medarbeidere vurdert til å være visjonære og strategiske.

### 2. Toppledelse med høy integritet?

Hele 35% sier seg helt uenig i at sjefen er karaktersterk og selvstendig – og 25% har ingen tro på at sjefen har integritet til å varsle fra til overordnet når noe oppleves som galt. Medarbeiderne mener bare halvparten av sjefene på Nivå 3 har mot til å gå imot «etablerte sannheter», selv om disse «sannhetene» oppleves som direkte feilaktige / gale for denne lederen. – Hele 40% av medarbeiderne er helt uenige i at sjefen på toppnivået har høy integritet og en etisk standard det står respekt av.

### 3. Samspilldyktig toppledelse?

Mellom 35% og 40% er helt uenige i at sjefen (i) viser likeverd og respekt (ii) viser lojalitet og delegerer (iii) veileder, lytter og gir gode tilbakemeldinger (iv) er målorientert (v) aksepterer og utnytter den kompetansen som finnes. – Bare 10% mener at nærmeste sjef på Nivå 3 utnytter medarbeidernes kompetanse på en virkelig god måte.

### 4. Stress-sterk toppledelse?

40% av toppsjefene blir vurdert til å ikke fungere godt og være «samlende ledere» når situasjonen preges av sterkt press / stress.

## OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

- Det er stort samsvar mellom de «teoretiske» lederkravene i Forsvarssjefens Forsvarets verdigrunnlag / Generalinspektørens Lederkrav for Luftforsvaret – og hva

offiserene «i praksis» legger til grunn når de mer «fritt» vurderer sjefen sin som en god eller mindre god rollemodell. Slik sett er det godt samsvar mellom teori og praksis, noe som må anses som viktig og nyttig.

- Når svarene til de 315 offiserene ses under ett, blir hovedinntrykket at langt de fleste sjefene i Luftforsvaret blir vurdert som offiserer med høy integritet, personer som både har meninger og som tør å si i fra. Det må anses som en svært verdifull ressurs.
- Det er avdekket betydelige svakheter i Luftforsvarets toppledelse, på alle de

4 hovedfeltene som Verdigrunnlaget fremhever: (i) Evne til å tenke og handle visjonært/strategisk (ii) høy integritet (iii) god samspilllevne i forhold til medarbeiderne (iv) høy stresstoleranse. – Dette er alvorlig, både på kort og lang sikt – og både for Luftforsvaret internt og for samarbeidet med omgivelsene (nasjonalt og internasjonalt).

- Det viktigste signalet som resultatene gir, er at det er nødvendig med en grundig gjennomgang – og nyvurdering – av kriteriene for å få stilling i toppledelsen i Luftforsvaret. Så vidt jeg kan se bør både kriterier og praksis endres.



**Verdigrunnlag:** Forsvarets verdigrunnlag representerer de verdier, normer og holdninger som Forsvarssjefen vil skal prege Forsvarets bedriftskultur.



# UNDERSTØTTER KULTUREN DE FØRENDE STRATEGISK

Luftforsvaret er for tiden gjenstand for den mest omfattende omstilling i nyere tid. I en slik dyptgripende endringsprosess er det helt nødvendig å ha kunnskap om hvilke kulturelle elementer som virker fremmende og

hemmende i forhold til den ønskede strategiske retningen. Dette er bakgrunnen for at Luftforsvarsstaben ønsket å gjennomføre en kartlegging av kulturen i Luftforsvaret.

TEKST:

Kaptein

**Tommy Nordang**

Leder ROLL Vestfold

For å operasjonalisere problemstillingen i overskriften, ble det formulert to arbeidsspørsmål:

- Har ledere i Luftforsvaret har en sammenfallende vurdering av kulturen i organisasjonen?
- Har ledere i Luftforsvaret en vurdering av organisasjonskulturen som er i samsvar med de førende strategiske dokumenter?

Empirien i kartleggingen er hentet fra førende strategiske dokumenter i Luftforsvaret, og fra en spørreundersøkelse rettet mot skvadrons-

sjefsnivået og Luftforsvarsstaben. Følgende strategiske dokumenter var gjenstand for nøyere gjennomsyn: Luftforsvarets Strategiske Plan, Luftforsvarets Lederkrav og Forsvarets Verdigrunnlag. Dokumentene og dataene fra spørreundersøkelsen ble samlet og analysert innenfor rammeverket og terminologien gitt i «Konkurrerende Verdier Modellen».

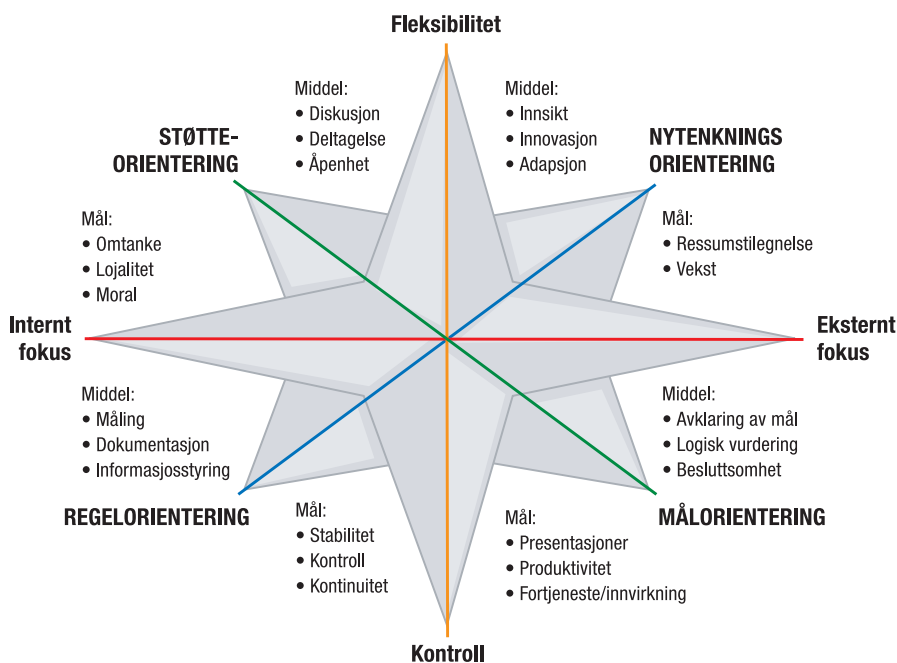
## KONKURRERENDE VERDIER MODELLEN

Konkurrerende verdier modellen (KVM) er et teoretisk rammeverk for å kunne kartlegge og analysere organisasjonskultur som baserer seg på antatte universelle dimensjoner. KVM ble opprinnelig utviklet med fokus på

organisatorisk effektivitet. Utfra 39 indikatorer som skulle karakterisere en organisasjons effektivitet, kom man frem til to hoveddimensjoner som også kan beskrive sentrale trekk ved organisasjonskulturer (Cameron og Quinn 1999):

- En dimensjon som vektlegger fleksibilitet, diskresjon og dynamikk versus stabilitet, orden og kontroll.
- En annen dimensjon som vektlegger internt fokus, integrasjon og fellesskap versus eksternt fokus, differensiering og rivalisering.

Disse to dimensjonene kan beskrives med en rekke indikatorer som er viktige for at en organisasjon skal kunne være effektiv. Langs aksene til dimensjonene finner man flere kjerneverdier som er konkurrerende: internt kontra eksternt fokus, fleksibilitet kontra kontroll. Dette har gitt modellen navnet «Konkurrerende Verdier Modell». De to dimensjonene danner til sammen to akser og utgjør fire kvadranter som gjenspeiler fire kulturorienteringer. Se figuren for en kort beskrivelse av de fire kulturorienteringene.



Konkurrerende Verdier Modellen (KVM) med sine kulturorienteringer.

## RESULTATER

Har ledere i Luftforsvaret en sammenfallende vurdering av kulturen i organisasjonen? På tvers av bransjer uttrykkes det en organisasjon med et internt fokus gjennom støtte- og regelorientering. Når det gjelder fremtidig ønsket kultur, er det også minimalt avvik mellom bransjene. Alle ønsker dreining mot nytenkning på bekostning av regelorientering. Selv om alle de fire





# E DOKUMENTER?

tjenestestedene (Bardufoss, Bodø, Ørland og Rygge) rapporterer et sterkt internt fokus gjennom en støtte- og regelorientering, er det tilsynelatende en geografisk variasjon mellom Sør- og Nord-Norge. De to avdelingene i Sør-Norge uttrykker støtteorientering før regel, mens de to i Nord-Norge har større fokus på regelorientering enn støtte. Luftforsvarsstaben skiller seg markant ut fra de andre omtalte avdelingene med en klar dominerende nytenkningsorientering.

Har så ledere i Luftforsvaret en vurdering av organisasjonskulturen som er i samsvar med de førende strategiske dokumenter? Kulturkartleggingen avdekker et bilde av kulturen i Luftforsvaret som er preget av støtte- og regelorientering. Da de samme kulturorienteringene er fremtredende i Luftforsvarets Strategiske Plan og Luftforsvarets Lederkrav, kan det umiddelbart virke som at det er samsvar. Luftforsvarets Strategiske Plan og Forsvarets Verdigrunnlag fremhever imidlertid også en høy grad av målorientering, et eksternt kontrollfokus som ikke er tydelig til stede hos lederne i organisasjonen. Luftforsvars-

stabens vurdering av kulturen er preget av en nytenkings- og støtteorientering, mens det i Luftforsvarets Strategiske Plan og Luftforsvarets Lederkrav kommer frem en støtte- og regelorientering. Det kan derfor ikke sies å fremkomme et helhetlig samsvar mellom organisasjonens uttrykk av organisasjonskulturen og de førende strategiske dokumenter.

## KONKLUSJON

Denne kartleggingen av organisasjonskulturen viser at lederne i Luftforsvaret ikke har sammenfallende vurdering av kulturen. Spesielt synes organisasjonskulturen å variere med tjenestested, der Luftforsvarsstaben skiller seg markant ut fra de andre omtalte avdelingene med en klar dominerende nytenkningsorientering. Forøvrig en retning som organisasjonen ellers, på tvers av bransjer og tjenestesteder, angir at de ønsker for fremtiden. En vurdering av de førende strategiske dokumenter opp mot kulturorienteringene som beskrives i kartleggingen viser et visst samsvar gjennom et internt kontrollfokus. Derimot uttrykker dokumentene en sterk utadrettet målorientering som vi ikke gjenfinner verken hos lederne i

Luftforsvaret generelt eller hos Luftforsvarsstaben. Dokumentene virker dessuten å samsvare mer med nåværende kultur enn med den ønskede kultur som beskrives i organisasjonen. Det er altså ikke samsvar mellom Luftforsvarsstaben, organisasjonen for øvrig og de førende strategiske dokumenter. Det er verdt å merke seg at det fremkommer en tydelig divergens i de førende Strategiske dokumenter som skal være en rettesnor for organisasjonens virke inn i fremtiden. Det er videre påfallende at Luftforsvaret fremstår som en organisasjon som ønsker seg mer nytenking, men som samtidig anser at suksess skal måles ut i fra kriterier basert på en kontroll og regeltankegang. Verdier og normer i en nytenkningsorientering står i en sterk motsetning til en regeltankegang, en divergens som helt klart vil kunne virke forstyrrende og hemmende på utviklingen av organisasjonen.

*Referanser: Cameron, K. S., & Quinn R. E., 1999: Diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.*

## SPØRSMÅL VI STÅR IGJEN MED:

- Kan Luftforsvaret «leve med» et manglende samsvar mellom signaler og føringer som gis i ulike strategiske dokumenter?
- Er dokumentene som skal være en rettesnor for organisasjonen fremover godt nok forankret hos lederne i Luftforsvaret?
- Har Luftforsvaret utarbeidet en visjon og strategi som er detaljert nok til å kunne gi tilstrekkelige føringer til hver enkelt enhet?
- Er Luftforsvaret bevisst sitt dominerende interne fokus i tider med store endringer og eksterne krav, og gjør det for å stabilisere og trygge organisasjonen?
- Eller har man ubevisst forsterket enkelte kulturorienteringer på bekostning av andre, nettopp for å verne om den historiske kjernen?



# «MEN INGEN FAMILIER ER

**Slik avslutter Rikke (10 år) sitt innlegg for kort tid siden til «På skråss» – Aftenpostens leserbrevsside for barn. Rikkens refleksjon om sin egen families liv er intet dårlig utgangspunkt ei heller for å gjøre en liten betraktning om**

**vår storfamilie; Luftforsvaret. Min ambisjon er ikke annet enn en kort refleksjon om en forsvarsgren jeg har satt, og setter, svært stor pris på. Men altså; ingen familier er perfekte.**

TEKST:

Major

**Reidar A. Kirkevold**

Stasjonsprest Gardermoen flystasjon

Luftforsvaret er, slik jeg ser det, en forunderlig blanding av det moderne og det konservative på en av samme tid. En institusjon fullpakket av moderne instrumenter med presisjonsutøvelse, men med en konservativ sosial interaksjon medarbeidere imellom som på sett og vis blir noe forunderlig å lese anno 2003.

## KLASSESAMFUNN

Jeg har stundom lurt på hvor mye som sitter igjen av en konservativ britisk arv fra Luftforsvarets spede barndom i Storbritannia under 2. Verdenskrig. Hva var det som etablerte seg så sterkt den første tiden, at flere tiårs påvirkning av sosialdemokratiske likhetidealene i det norske samfunn kun synes å ha gitt moderat påvirkning? Jeg undrer meg, samtidig som jeg våger en forsiktig påstand om at Luftforsvarets kultur er preget av å være et klassesamfunn hvor hierarkiet stadig vedlikeholdes. En episode fra en av våre hovedflystasjoner for ganske få år siden: En norsk jagerflyskvadron er på deployering i forbindelse med en større øvelse. Det er lunchtid og personellet skal kjøres med buss til messen for å innta måltidet. Teknisk personell går først om bord og flygerne kommer litt etter. Bak i køen oppstår det en viss irritasjon over at ombordstigningen går noe sent. En ung flygerfernik finner da halvhøyt å kommentere, slik at det er godt hørbart for mange, at den sene adkomst til bussen har noe med teknisk personells

generelt manglende ferdigheter å gjøre. – Det var vanskelig å ta utbruddet som en enkel fleip, men ingen tok ham i skole. Få andre steder i vårt Forsvar ville en ung mann i begynnelsen av tyveårene våge å irettesette kolleger av høyere alder og grad på dette vis. Her gikk det imidlertid. Replikken var sårende, og tjente selvsagt en hensikt i å markere avstand og nivå.

## KLASSESAMFUNNETS KONSTRUKSJON

Luftforsvarets hierarki er delvis ganske tydelig. Det er ikke først og fremst pyrdelsene på skuldrene som er avgjørende. Det viktigste symbol på sosial posisjon finner man på brystet. Flyvervingen er nøkkelen til den helt store karriere i vår forsvarsgren. De som bærer vingen vet det forholder seg slik, eller rettere sagt, vet at det frem til nå har vært på den måten. Mye av det øvrige personell, hvor bransjerangering ikke er like åpenbar, har opplevd seg å måtte stille i annen og tredje rekke. Slik har det blitt sukket i mang en kaffebær på flystasjoner, i CRC'er og på tekniske verksteder opp gjennom tidene. De sivilt ansatte tilføres knapt mer selvfølelse i Luftforsvaret enn i de øvrige forsvarsgrener. Tilsidesatt som mange føler seg uten de privilegier som kommer offiserer til del. Gjevst av alle er jagerflypiloten, crème de la crème, om man får lov. Og etter det kommer et heller uklart bilde av rangrekkefølgen for pilotene av de øvrige flytypene.

## BEHOV FOR KRITIKK?

Kan hende er det ikke nødvendig å bedrive en særlig iherdig kritikk av vår interne kultur selv om man i vår forsvarsgren har beholdt en mer

konservativ institusjonskonstruksjon enn det som er vanlig i det vi gjerne benevner som det moderne Norge. Hva jeg imidlertid tror er viktig, er å spørre seg om vi har en luftforsvarskultur som er sakssvarende i vår aktuelle samtid hvor omstillinger og organisasjonsendringer er stadige utfordringer.

## ADAM SMITH

I sitt hovedverk «The Wealth of Nations» er økonomen og filosofen Adam Smith (1723 – 1790) opptatt av sivilisasjonenes utvikling gjennom ulike stadier; fra jagersamfunn, via jordbruk til det kommersielle samfunnet. Selv levde Smith ved gjennombruddet for industrisamfunnet. Hvert av disse stadiene har etterspurt ulike menneskelige egenskaper, påpeker journalist Kathrine Aspaas i en artikkel i Aftenposten tidligere i år. Jeg er samfunnets verdsatte muskelkraft, jordbruksamfunnet flid og systematisk planlegging, mens industrisamfunnet dyrket matematisk intelligens og ingeniørkunst. Industrisamfunnet er nå historie, og vår samtid må beskrives på en annen måte. Det har ikke vært uvanlig å benevne vår tid som kommunikasjonssamfunnet hvor det er helt andre egenskaper som etterspørres enn de tidligere tiders idealer. I kommunikasjonssamfunnet er det gjerne behovet for uttrykksevne og den brede analyse som etterspørres. Om vi forutsetter at kommunikasjonssamfunnet er en sakssvarende måte å beskrive vår samtid på, og det tror jeg det er gode argumenter for, må vi stille spørsmål om vår egen samfunnskultur, Luftforsvarets kultur, gir det nødvendige rom for nettopp denne litt brede analyse hvor innblikk i det store rom er





# PERFEKTE»

nødvendig. Og om det er slik at behovet for uttrykksevne ivaretas av den hierarkiske modell Luftforsvarets kultur etter mitt skjønn i noen grad er preget av.

## KLASSESAMFUNNETS KOMMUNIKASJON

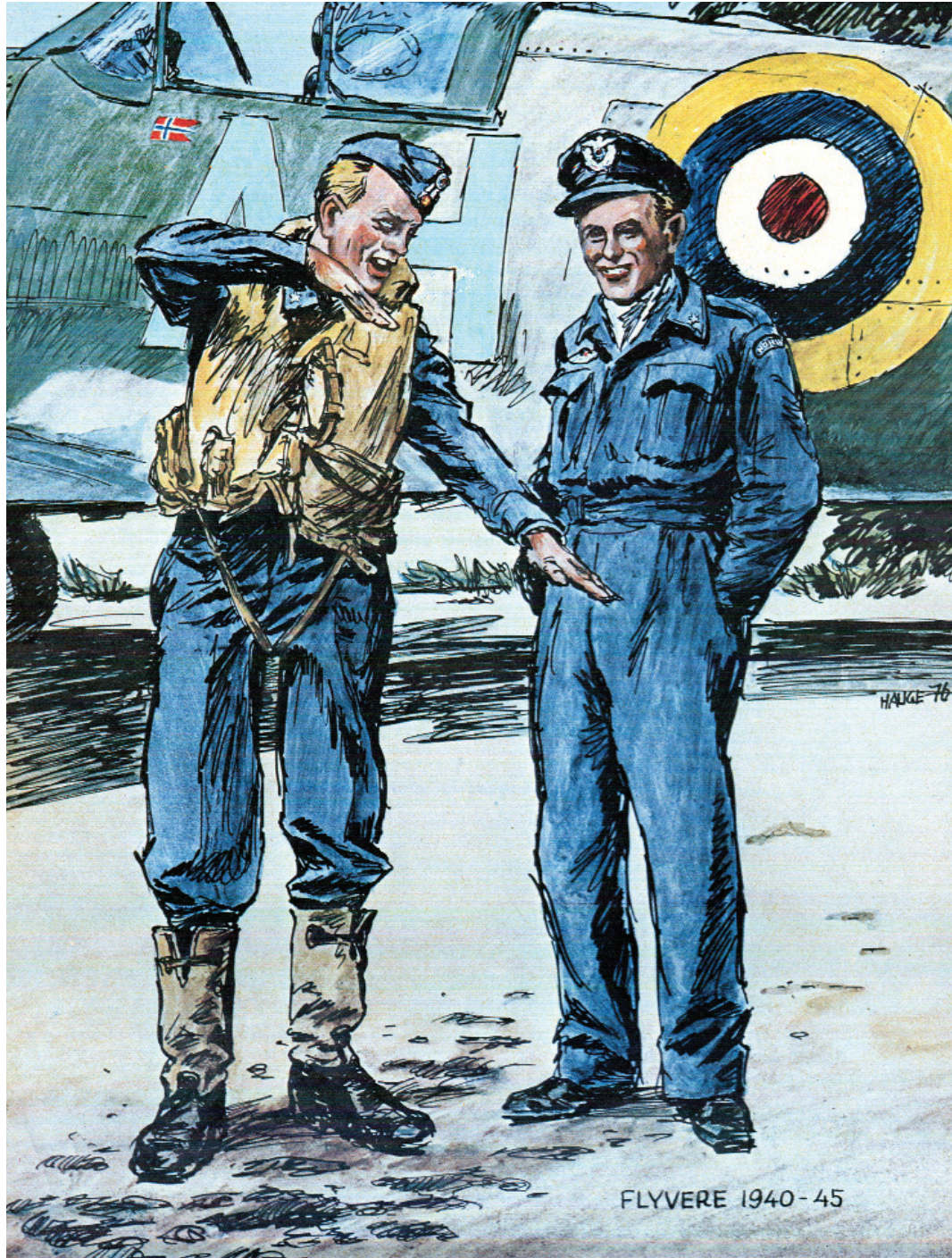
Klassesamfunnet er særtegnet av de stengte rom og de interne koder. Skiller og distanser er dagens orden. Det er bare unntakskvis at man som utenforstående blir invitert inn i det lukkede selskap, og det er med sjeldenhet at fremmede ønskes velkommen inn i egen sammenheng. Jeg tror man med rette har omtalt Luftforsvaret som en samling av subkulturer. Subkultur som har blitt stimulert gjennom de til dels høye murene som frem til nå har karakterisert Luftforsvarets klassesamfunn. Man behøver ikke være den helt store analytiker for anføre at dette har gått på bekostning av et fellesskap. Det er egne fortolkningsnøkler som må til for å dekode kommunikasjonen i den enkelte subkultur, og fra den ene subkultur til den annen. Fortolkningsatmosfæren har gjerne vært preget av forsiktighet og usikkerhet.

## MEN INGEN FAMILIER ER PERFEKTE

«De deler lite, blir mindre rause, noe som gir et dårligere produkt». Dette sier påtroppende journalistleder Ann-Margit Austenå i en uttalelse til Klassekampen om situasjonen mellom journalister i deler av norsk presse. Det er enkelt å oversette journalistlederens utsagn inn i vår sammenheng. I tillegg til at hverdagen ikke blir så hyggelig som den egentlig kunne vært, så blir heller ikke vårt felles produkt av en slik kvalitet som ønsket. Kultur og miljø er til hinder for det ved å være for statisk og for lite fleksibelt. Vår organisasjonskultur, preget av klasseskiller og subkulturer, er neppe den best egnede

til å møte kommunikasjonssamfunnets behov eller de utfordringer vi møter i en tilsynelatende vedvarende strøm av endringsprosesser. En større åpenhet med raushet og kreativitet vil under slike forhold være etterspurt vare. GIL's

kulturanalyseprosjekt er betimelig. Og det er litt vågalt, fordi uskrevne lover utfordres i et miljø hvor den type utspill ikke umiddelbart blir mottatt med åpne armer. Men du verden; det er en spennende vei fremover.



FLYVERE 1940-45

**Konservativ britisk arv:** Hva var det som etablerte seg så sterkt den første tiden, at flere ti-års påvirkning av sosialdemokratiske likhetsidealer kun synes å ha gitt moderat påvirkning?

Tegning av: Andreas Hauge





# ARBEID I FEL

## – EN KULTURELL UTFORDRING...?

I forbindelse med min hovedfagsoppgave i Sosial- antropologi<sup>1</sup> utførte jeg i løpet av året 2000 et feltarbeid i Forsvaret og ved Forsvarets Stabsskole. I denne perioden fikk jeg på et tidspunkt sitert en uttalelse fra en kommandørkaptein i Sjøforsvaret; «Hæren har regler, Sjøforsvaret har tradisjoner og Luftforsvaret har dårlige vaner». Senere hørte jeg samme «påstand» fra offiserer i

alle forsvarsgrenene. Dette er en påstand vi alle kan humre over, og kanskje i en litt fleipete kontekst, vedgå at den til og med rommer et snev av sannhet. Selv har jeg ingen problemer med å se at dette på noen områder kunne være riktig, men den beskriver likevel ikke hele sannheten, i hvert fall ikke for Luftforsvarets vedkommende.



TEKST:  
Kaptein  
**Are Syvertsen**  
Luftkrigsskolen

Jeg ønsker med denne artikkelen å forsøke å si noe om hva Luftforsvarets kultur er, og hvordan denne kan gi seg utslag i møtet med de andre forsvarsgrenene. Gjennom dette håper jeg å sette i gang noen refleksjoner om utfordringer ved å arbeide i fellesstaber, og potensialet med slikt arbeide.

Å beskrive Luftforsvarets kultur generelt er i seg selv en tilnærmet umulig oppgave, idet begrepet «kultur» rommer ufattelig mye. Videre er kultur ikke noe statisk som det går an å beskrive som noe allmenngyldig. Kulturen oppstår og eksisterer i relasjonene og i samhandlingene mellom individer og mellom grupper av individer i organisasjonen, og er hele tiden i forandring. Likevel bør ikke dette stoppe oss fra å forsøke å si noe om den. Jeg vil nedenfor trekke ut noen kulturelle elementer som jeg opplever har betydning for Luftforsvaret som forsvarsgren. Jeg velger å ikke bruke tid på å beskrive strukturelle forskjeller mellom forsvarsgrenene. Heller ikke de teknologiske forskjellene vil jeg bruke

tid på her, selv om dette er tema som i relativt stor grad påvirker kulturen i organisasjonen. I stedet vil jeg fokusere på elementer som ansatte i Luftforsvaret selv trekker frem som viktige i møtet med de andre forsvarsgrenene, eller som jeg har opplevd som viktige.

### MULIGE KONSEKVENSER AV KULTURFORSKJELLER

Gjennom mitt feltarbeid observerte jeg en rekke ganger at offiserer fra alle tre forsvarsgrener jobbet sammen i grupper i kortere og lengre perioder. Etter gjentatte observasjoner syntes det å danne seg et mønster i hvordan de forskjellige forsvarsgrenene deltok i gruppeprosessen, som vanskelig kan tilskrives individuelle forskjeller alene. Dette var mer sannsynlig et resultat av kulturelle forskjeller mellom forsvarsgrenene. Jeg vil nedenfor kort gjengi en oppsummering av disse forskjellene slik jeg opplevde dem, gjennom å beskrive en typisk samarbeidsprosess. Det er store variasjoner i slike prosesser, og min beskrivelse vil nok ikke stemme fullt ut med andres erfaringer. Likevel tror jeg de aller fleste vil gjenkjenne flere trekk ved en arbeidsprosess med deltagere fra Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret: Når gruppearbeidet skal til å starte, kommer offiserene som regel inn i grupperommet i en mer eller

mindre vilkårlig rekkefølge. Ofte skal offiserene sitte rundt et stort bord og jobbe med teoretiske problemstillinger. Offiserene har en tendens til å sette seg slik at forsvarsgrenene grupperes rundt bordet. Offiserene fra Hæren sitter ved siden av hverandre, og det samme gjelder for offiserene fra Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Dette skjer selv om offiserene i lengre tid har jobbet i en kontekst hvor det har vært naturlig med kontakt på tvers av forsvarsgrenene, og de kjenner hverandre godt fra før. Det er som regel en offiser fra Hæren som setter i gang gruppeprosessen ved å ta ordet først, med mindre det er valgt en gruppeleder fra en av de andre forsvarsgrenene. Innledningsvis kommer responsen i første rekke fra andre Hæroffiserer. De virker interessert i å komme frem til en løsning på kort tid, og virker svært engasjerte. De snakker energisk, tydelig og med relativt høy stemme. Som regel snakker de med lukkede setninger, og avslutter innleggene sine på en måte som ikke inviterer til ytterligere kommentarer. Til å begynne med kommer offiserene fra Luftforsvaret og Sjøforsvaret med enkelte innspill. Disse innspillene er mer lavmælte, og uttrykkes med mindre energi enn innspillene fra Hæroffiserene. De er også formulert på en annen måte. Luftforsvaret (og i noen



# LESSTAB

grad Sjøforsvaret) snakker ofte i setninger som åpner opp for andre kommentarer, og de får respons fra resten av gruppa. Det synes som om spesielt Luftforsvaret stiller spørsmål ut i gruppa uten nødvendigvis å ha svar på dem selv. På den måten gir de gruppa muligheten til å reflektere over det som har kommet frem så langt, eller de kommer med nye og alternative løsninger som blir gjenstand for diskusjoner. Det skjer i langt mindre grad fra offiserene i Hæren. Når disse stiller spørsmål er de som regel rettet direkte til enkeltpersoner, og gjerne i forbindelse med saksopplysninger. Når det gjelder spørsmål til temaet eller problemstillingen, kommer de gjerne selv med forslag til svar på det spørsmålet de stiller, uten at andre har fått muligheten til å svare. Ved pauser i gruppearbeidet virker det som om forsvarsgrenene i hovedsak samles hver for seg. Enkelte offiserer tar kontakt på tvers av forsvarsgrenene. Dette er gjerne de som har vært mest aktive i diskusjonene. En offiser fortalte meg en gang at det var spennende å arbeide sammen med de andre forsvarsgrenene, men det var godt og avslappende å bare være sammen med egne innimellom. Det kan tyde på at i alle fall enkelte offiserer mobiliserer mer energi når de er sammen med de andre. Dersom Hæren har offiserer med forskjellig grad til stede, får gjerne offiseren med høyest grad en spesiell posisjon. Vedkommende blir sjelden avbrutt av andre hæroffiserer, og det blir som regel stille når denne snakker. Personen får ofte det siste ordet i diskusjonen. Jeg får inntrykk av at hæroffiserene er svært opptatt av å la denne personen få si sin mening. Det samme er ikke tilfellet for offiserene fra Luftforsvaret. Her er det vanskeligere å merke at gradsforskjeller har en

påvirkning på deres deltagelse. Av og til skjer det at offiserer fra Hæren blir så ivrige og løsningsfokuserete at de mer eller mindre tar over ledelsen i gruppa (dersom de ikke allerede har den), og gjennomfører det Sjøforsvaret og Luftforsvaret gjerne kaller «pølse-i-brød»-lederskap. Da kan det synes som om Luftforsvaret har en tendens til å bli detaljfokuserte. Resultatet blir gjerne spenninger mellom personer i gruppa, og fremgangen stopper opp. Det kan virke som om det er blokkdannelser mellom forsvarsgrenene, og kommentarer som «Skal vi la Hærfolka få vilja si...», er ikke uvanlige. Etter hvert som gruppearbeidet utvikler seg kommer Sjøforsvaret og Luftforsvaret i større grad med. Offiserene fra Hæren virker kanskje ikke like ivrige, og det blir mer rom for Sjø og Luft. Nå endrer diskusjonen form. Problemstillingen vurderes ofte i nytt lys, og flere alternative løsninger, som gjerne er

radikalt forskjellig fra tidligere løsninger, kommer frem. Disse blir lyttet til og vurderes i fellesskap, også av offiserene fra Hæren. Fremdriften stopper kanskje litt opp, men grunnlaget for å velge løsning bedres. Mitt inntrykk er at forsvarsgrenene utfyller hverandre i slike gruppeprosesser. Hæren besørger i stor grad fremdriften, mens Luftforsvaret kvalitetssikrer arbeidet gjennom kreativitet og oppklarende spørsmål. Sjøforsvaret kan ta mange av de samme rollene som Luftforsvaret, men tar i større grad på seg rollene til Hæren, og opptrer ofte som en mellomting mellom Hæren og Luftforsvaret. Noen ganger undret jeg meg over om offiserene som jobbet i fellesstabsstillinger hadde som oppgave å finne en løsning som var best for Forsvaret eller for egen forsvarsgren? Løsningene syntes ofte å bli et kompromiss mellom forsvarsgrenene. En offiser fortalte meg at det å begynne å jobbe i en fellesstabsstilling var som å



begynne å arbeide i det sivile. Det var som å svikte sine egne. Innen egen forsvarsgren fikk offiseren støtte og hjelp til egen utvikling og karriere. Når han forlot den, var han sin egen herre. Dersom offiserene i en fellesstabsstilling sluttet å tenke først og fremst på egen forsvarsgren, men snarere på hva som var beste for Forsvaret, kunne de oppfattes som svikere og miste støtten fra egen forsvarsgren.

### LUFFORSVARET – EN ANNERLEDES KULTUR

Det er vanskelig å snakke om kultur uten å berøre begrepet identitet. Identitet er et spørsmål om medlemskap i en sosial gruppe, og kultur er kanskje det viktigste bidraget i organiseringen av slike grupper. De kulturelle trekk som får betydning for identitet er de som skiller ulike grupper fra hverandre, særlig når folk selv bruker trekkene som tegn på forskjeller. Kulturen blir derfor spesielt viktig i møtet med andre kulturer, i dette tilfellet de andre forsvarsgrenene. Her blir grensen for egen og andres kultur synlig for aktørene, og egen identitet kan oppleves som truet. I slike tilfeller blir det viktig å kommunisere egen kultur. Dette kan skje bevisst eller ubevisst. Luftforsvarets kultur får stor betydning for offiserene i møtet med de andre forsvarsgrenene. En fellesstab er et eksempel på en sentral arena å observere kulturtrekk hos en gruppe som Luftforsvaret. Jeg vil kort nevne enkelte kulturtrekk mange offiserer i Luftforsvaret opplever som viktige. Utvalget av disse kulturtrekkene er i hovedsak basert på uttalelser fra offiserer i Luftforsvaret som var elever ved Forsvarets Stabsskole II våren 2000. Her arbeidet de tett sammen med offiserer fra Hæren og Sjøforsvaret, og var dermed i stand til å finne frem hva som var viktig for dem i møtet med de andre forsvarsgrenene.

Ansatte i Luftforsvaret er forskjellige mennesker med forskjellige egenskaper som alle tas på alvor. Vi har lov til å være oss selv, og det er i orden å skille

seg litt ut (innenfor rimelighetens grenser). I møtet med de andre gir dette seg utslag i at vi i Luftforsvaret gjerne kan «lempe» på regler og atferdsnormer som for de andre (spesielt i Hæren) er tilnærmet «hellige». For utenforstående kan disse reglene i beste fall virke veiledende for Luftforsvaret. Vi gjør ting på vår måte, ikke nødvendigvis som Hæren eller Sjøforsvaret. Vi er ikke så opptatt av hvordan jobben gjøres bare resultatet blir bra, og arbeidet preges i relativt stor grad av frihet under ansvar. Denne individualiteten er noe de fleste i Luftforsvaret setter pris på og som blir viktig i kommunikasjonen ovenfor de andre forsvarsgrenene. I praksis gir dette seg utslag på mange måter. En major i Luftforsvaret fortalte meg at han helt bevisst valgte å bruke antrekket for å markere sin selvstendighet. Han ville skille seg ut gjennom for eksempel ikke å kneppe alle knappene i skjorta eller ikke pusse skoene. Blant Luftforsvarets offiserer gjelder som regel alminnelig høflighet snarere enn militær korrekthet i forhold til å hilse på høyere offiserer. Videre er det ingen krise dersom alle ikke stiller i det samme antrekket en dag. Det påvirker jo sjelden den jobben som skal gjøres...? Det er videre ingen tradisjon for å følge ordre eller beslutninger dersom vi har muligheten til å diskutere innholdet i dem. Ofte blir

en beslutning gjenstand for diskusjoner i etterkant. De andre forsvarsgrenene kan dermed få et inntrykk av at vi har en avslappet holdning til detaljer og struktur sammenliknet med dem. De kjenner kanskje ikke godt nok til vår operative virkelighet, hvor nøyaktighet og detaljerte sjekklister er svært viktig (for eksempel i operative ordre). Kan hende er store deler av hverdagen til offiserene i Luftforsvaret langt mer strukturert enn for offiserene i Hæren og Sjøforsvaret. Kanskje er det litt «slappe» uttrykket vi gir i møtet med de andre, en form for kompensasjon for denne detaljstyrte hverdagen...?

De fleste offiserene i Luftforsvaret er klar over at de tilhører en forsvarsgren som er «annerledes» enn de andre. Vi har en annen kultur. Mitt inntrykk er at denne annerledesheten har sin utspring i en individualisme som står sterkt i vår forsvarsgren. Denne kan ha flere forklaringer. Flygerne fra andre verdenskrig påvirket i stor grad organisasjonen de første årene. Kanskje preger holdningene fra disse flygerne fortsatt vår kultur? De arbeidet under svært høy risiko og fikk stor frihet til å gjøre som de ville når de var på bakken. En slik holdning kan bidra til rask avlæring av ritualer og seremoniers betydning. Jeg har vært tilstede under deler av



**Luftforsvaret i fellesskapet:** Hæren har regler, Sjøforsvaret har tradisjoner og Luftforsvaret har dårlige vaner...  
Foto: LSK



aspirantperioder i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret i forbindelse med opptak til befalsskoler. I denne perioden er bruken av ritualer svært utbredt, og de har gjerne en «opplærende» funksjon. Her lærer fremtidige befalingsmenn å vise aktelse og verdig adferd ovenfor overordnede gjennom opplæring i hilsningsritualer, og de lærer om Forsvarets hierarki og maktforhold gjennom oppstillinger og parader. I løpet av noen uker gjennomgår sivil ungdom, med til dels liten kjennskap til Forsvaret, en sosialiseringssprosess fra sivil til et militært «samfunn». Gjennomføringen av denne opplæringen er svært lik i alle tre forsvarsgrener. Etter

aspirantperioden er det liten forskjell på forsvarsgrenenes kultur, dersom man ser bort fra symboler som er spesifikke for den enkelte forsvarsgren, slik som uniformene. Det som imidlertid er spesielt for Luftforsvaret er at «avlæringen» skjer svært mye raskere enn i de andre forsvarsgrenene. Ute på Luftforsvarets stasjoner utføres militær hilsing i begrenset omfang og seremonier som oppstillinger gjennomføres i liten grad. Det aspirantene (og senere elevene) lærer på befalsskolen i Luftforsvaret stemmer som regel ikke med den virkeligheten som møter dem når de skal avtjene pliktåret.

## OPPSUMMERING

Jeg opplever at førsteinntrykket av Luftforsvaret i hovedsak blir negativt for de andre forsvarsgrenene. For noen offiserer i Sjøforsvaret og kanskje spesielt for offiserer i Hæren, uttrykker Luftforsvarets offiserer slappe og useriøse holdninger. Offiserer som bare har sporadisk kontakt med Luftforsvaret vil sitte igjen med et slikt førsteinntrykk. Dette formidles gjerne til andre kollegaer, og kan etter hvert utvikle seg til rykter, myter og historier om Luftforsvaret. Disse vil etter hvert komme Luftforsvarets offiserer for øret, og kan bli til selvpoppfyllende profetier (for mange offiserer i Luftforsvaret bekrefter de en særegenhet de setter pris på). I enkelte tilfeller gjør førsteinntrykket offiserene fra Hæren og Sjøforsvaret forutinntatte i forhold til å jobbe sammen med Luftforsvaret. I samtaler med offiserer fra Hæren og Sjøforsvaret kom det frem at enkelte hadde en forventning om at offiserene i Luftforsvaret var kverulerende, hadde slappe holdninger og var lite «militære». Etter å ha jobbet tett sammen en periode, oppdaget offiserene fra Hæren og Sjøforsvaret at deres holdninger til Luftforsvaret var basert på for dårlig kjennskap til forsvarsgrenen, og et førsteinntrykk som gjenspeilet ukjente verdier og holdninger. Hver forsvarsgren har utviklet en særegen kultur. Dette tror jeg er en styrke for både forsvarsgrenene og Forsvaret. Canada er et land som har forsøkt å viske ut de naturlige forskjellene mellom forsvarsgrenene, men har innsett at det ikke var lurt. På tross av kulturforskjellene har forsvarsgrenene et potensiale for å fungere meget godt sammen. De utfyller hverandre, og jeg tror det er mulig å hente ut en synergieffekt av arbeid i fellesstaber, utover det rent faglige. En manglende forståelse for kulturforskjellene er imidlertid ofte en utfordring som må håndteres før potensialet kan utnyttes. Noen refleksjoner om forskjellene mellom forsvarsgrenene og hvordan disse kan komme til uttrykk, vil være et godt utgangspunkt for å møte de andre i et fremtidig samarbeid.



**Hvem tar føringen?:** Det er som regel en offiser fra Hæren som setter i gang gruppeprosessen ved å ta ordet først. Ved krigsskolene synes det derimot som om Luftforsvaret har en annen posisjon... For ordens skyld: bildet er arrangert. Foto: Gunn Elisabeth Håbjørg.



# SIKKERHETSORIENTERT. OG EN SMULE EKSTRAGAVANT

**FO/Huseby:** Han velger seg tre overskrifter, flaggkommandør Jørgen Berggrav i FO/Fellesstaben, når han

utfordres på spørsmålet: Hva er karakteristika ved Luftforsvarets kultur, sett fra utsiden?

TEKST:  
**Ola K. Christensen**  
FOR LUFTLED

FOTO:  
Flysoldat  
**Lars Erik Taraldsen**  
LST info

Åpenheten rundt flytrygging – ikke minst i form av flytryggingsheftene – er noe som på et tidlig tidspunkt gjorde inntrykk på den forhenværende ubåtsjefen, hvor begrepet sikkerhet

alldeles ikke er noe ukjent fenomen. – Å ta opp forskjellige typer hendelser og uhell – og i enkelte tilfeller «Nestenulykker» – på den åpne og beskrivende måten som dette behandles i heftene – er veldig bra. Rett og slett forbilledlig! Det handler om å påvirke og bevisstgjøre for å unngå episoder og ulykker. Og det handler om en god og aktiv holdning samt «ryggrad» til å ta opp denne type problemer, understreker flaggkommandøren.

## LEDERSKAPSFOKUSERT

Luftforsvaret er en forsvarsgren der ledelse og lederutvikling står i sentrum, mener Jørgen Berggrav med henvisning til GILs folder Lederkrav for Luftforsvaret. – Dette settet med «leveregler» for hvordan den enkelte skal leve opp til de verdier GIL mener det å utøve ledelse dreier seg om i praksis, er såpass allmenngyldig at det kan brukes som credo for ledere i Forsvaret. I folderen burde imidlertid begrepet Luftforsvaret – av hensyn til helheten og fellesskapet



**Stor takhøyde:** Når GIL skriver i sine lederkrav at han forventer at ledere har mot og utholdenhet til å røre ved etablerte hellige kuer, vitner det om en kultur med stor takhøyde.





# LEDERSKAPSFOKUSERT.

– vært erstattet av Forsvaret. Vi må altså tenke Forsvaret som ett konsern. Men bortsett fra dette, er denne et godt eksempel på en åpenhetskultur det virkelig står respekt av. Når eksempelvis GIL skriver at «som leder har jeg nødvendig mot og utholdenhet til å røre ved etablerte hellige kuer dersom jeg mener dette er til det beste for Luftforsvaret og helheten», vitner det om en kultur for stor takhøyde. Og jeg antar at kulturen tillater at det er mulig å slakte «hellige kyr», slik at kravene blir noe mer enn fine ord på glanset papir, fremholder han. – For meg synes det som om Luftforsvaret har satset målrettet på lederskapsutvikling og organisasjonsutvikling de senere årene. Kall det endringsvilje. Og – kall det gjerne også et trendskifte – det at andre

kategorier enn kun flygere slipper til i ledende stillinger, er et positivt trekk ved organisasjonskulturen. «Cowboyfaktoren» virker en smule lavere enn for noen år tilbake.

## OG EN SMULE EKSTRAGAVANT

Flaggkommandøren vet at han beveger seg inn i et minefelt, når han hevder at enkelte i Luftforsvaret har vært flinke til å oppnå egne økonomiske fordeler, eller ekstragavanse, som han kaller det. – I forhold rundt overtid, reiser, kost osv., virker det for meg som om noen offiserer er flinkere enn andre til å «melke» systemet. Dette kan kanskje skyldes det enkle forhold at Luftforsvaret er en ung forsvarsgren – i motsetning til de to andre – som kanskje har et langt større preg av embedsmannsholdning og der

forholdet til blant annet nøysomhet er annerledes. Vi skal selvsagt ikke være smålige og ikke unne våre kolleger det han eller hun rettmessig har krav på, men det handler om å sende de rette signalene innad og utad i en tid preget av et sterkt fokus på økonomi. De militære idealer og holdninger er kanskje en smule annerledes i en ung forsvarsgren, spør Jørgen Berggrav, som presiserer at han ikke ønsker å gjøre noe stort nummer ut av dette. – Men du spurte jo om hvordan jeg oppfatter enkelte sider ved kulturen i Luftforsvaret, og dette med nøysomhet er ett forhold! – Men la meg igjen presisere at sikkerhetsorientering og lederskapsfokusering er de to andre positive karakteristiske trekk ved Luftforsvaret. Veldig positive trekk!



NESTE UTGAVE AV LUFTLED HAR TEMA

## LUFTFORSVARET OG FELLESOPERASJONER

DEADLINE FOR INNLEVERING AV MATERIELL 8. AUGUST 2003

**Deadline (dedlain)** -n, -s siste frist (f.eks. for innlevering av avisstoff): d. er satt til kl. 13 dagen før utgivelsesdagen (eng. «dødslinje», egtl. om linje i militærfengsel som ikke måtte overskrides)

Aschehoug og Gyldendals Store norske ordbok 1994.



# LUFTFORSVARET

## – SETT FRA EN OFFISE

Da jeg møtte mannen min, visste jeg så godt som ingenting om det norske Forsvaret, bortsett fra at det eksisterte en verneplikt og at man måtte gå med uniform.

I tillegg hadde jeg selvfølgelig en viss anelse om at det var disse karene som skulle utgjøre kavaleriet dersom en krig eller katastrofe truet det norske folk.

TEKST:

Offiserstrue

Oddrun Walstad Maaø

I februar 1998 møtte jeg altså han som senere skulle bli mannen min. Jeg var Dragvollstudent med høyt studielån, ekstrajobb og et relativt radikalt syn på verden rundt meg. Min tilkommende oppfattet jeg som litt «streit», men med meninger om det meste og han var i stand til å diskutere de fleste samfunns-spørsmål med en glød, iver og kunnskap som jeg ikke hadde sett maken til i de kretsene jeg vanligvis vanket. Dette fikk meg til å lure litt, da jeg i all hovedsak hadde oppfattet soldater som sterke og mandige, men kanskje litt dumme? I mitt hode var den typiske soldat en litt innesluttet og stille mann, stor og kraftig, med få meninger utenom det som relaterte direkte til hans jobb som forsvarer av kongeriket.

Det viste seg at jeg tok feil på de fleste områder. Jeg ble etter hvert introdusert til flere av Ole Jørgens kolleger og kamerater, og ingen stemte med mitt bilde av den typiske soldat. De aller fleste var høflige, velformulerte og kunnskapsrike og så langt fra mannsjåvinister som man kan komme. Etter hvert fikk jeg se Luftkrigsskolen, både som arbeidssted og bolig, og ble dyktig imponert. Jeg var som sagt student, og leide en liten hybel, som riktignok var sentrumsnær, men det var kanskje det beste man kunne si om den. Ole Jørgen bodde på det han refererte til

som forlegningen, men som for meg virket mer som et hotell. Her hadde han eget bad, TV og minikjøkken på gangen, og i tillegg ble både rommet og sengetøyet vasket for ham!! Alt dette til absolutt minipris. Senere ble jeg med i messa, som jeg hadde trodd var litt mørk og dyster og full av maskuline vibrasjoner. Der tok jeg feil. Messa var stor, luftig og lys, og de solgte alkoholholdig drikke til utrolige priser. Igjen måtte jeg sammenligne med min tilværelse som student. Store deler av min fritid ble tilbrakt på diverse barer og kafeer, og disse var uten unntak dyrere, mørkere og dystre enn messa på Luftkrigsskolen.

Sommeren 1998 dro vi på balltur til Finland. Jeg hadde på forhånd hørt mye om disse turene, og var ganske spent på hva jeg kom til å oppleve. På det tidspunktet var jeg litt bedre kjent med Luftforsvaret, både som institusjon og som min tilkommende manns arbeidssted, og hadde endret mine oppfatninger om ganske mye. Vi dro til Finland sammen med tre kadetter, og hadde en flott reise. Vel fremme ble vi møtt av elever fra krigsskolen vi skulle bo på, og disse var også svært høflige og dannede unge menn (som riktignok ikke snakket så mye engelsk). Da vi kom fram til forlegningen der vi skulle bo, ble jeg plutselig klar over at ikke alle kadetter hadde like gode boforhold som kadettene ved Luftkrigsskolen. Her var det to på hvert rom, smale jernsenger med papirtynne madrasser og håndklær

som ihvertfall ikke var laget av frotté. Til tross for den litt kummerlige bostandarden, hadde vi et fint opphold i Finland. Jeg fikk oppleve en drikkekultur jeg verken før eller siden har sett maken til og vi ble oppvartet på alle bauger og kanter til enhver tid. Ettersom min tilkommende var offiser ble vi behandlet som kongelige, og jeg nøt det i fulle drag. Som kvinnelig student i Norge er man ikke akkurat vant med at stoler blir trukket ut, unge menn i uniform kommer med drinker på et brett og attpåtil reiser seg dersom det ikke finnes ledige plasser! I tillegg opplevde jeg at alle, uansett engelsk-kunnskaper, gjorde sitt aller beste for å holde en samtale gående. Til og med de mest sjenerte unge finske kadettene følte åpenbart at en kvinne ikke skulle sitte alene og anstrenge seg til det ytterste for å konversere høflig. Dette er for øvrig en erfaring jeg har gjort meg i ettertid også. Jeg har etter hvert fått gleden av å delta på ulike tilstelninger gjennom Forsvaret, og dette med å snakke med samt lytte til andre (kanskje spesielt kvinner?), ja det er dere gode på! Aldri har jeg følt meg til overs eller utenfor på noe som helst måte i sosiale sammenhenger, og det er mer enn man kan si når det gjelder for eksempel unge mannlige studenter. Det er mulig at kunsten å konversere er en tillært egenskap, og ikke nødvendigvis et biologisk karaktertrekk hos alle kadetter og offiserer, men i så fall må jeg si at man har lykkes godt med å lære det bort til håpefulle nye soldater. Det har nå gått





# RSFRUE

noen år siden jeg ble introdusert til Luftforsvaret gjennom mannen min, og jeg er for lengst ferdig med studietida. Nå har jeg bare langsiktig gjeld i lånekassen som et minne om de dagene, og jeg har begynt i en relativt ordinær administrativ jobb. Lønna er ikke så aller verst, men den står vel ikke helt i forhold til det jeg har i lån som et resultat av lang utdanning. Det hender jo jeg sammenligner med min forsvarsmann, som ikke har studielån

(han fikk til og med lønn under utdanning!) og som tjener godt i sin stilling ved Luftkrigsskolen. Nå har han til og med fått betalt etterutdanning gjennom sin arbeidsgiver, som de fleste sivile bare kan drømme om. Dere har det godt, dere som har valgt Forsvaret som arbeidssted. Samtidig er det vel naturlig at det gjøres forskjell på kongens menn og alle andre – dere må tross alt i ytterste konsekvens regne med å ofre liv og helse for konge og fedreland. Det skulle vel bare mangle om ikke det ble kompensert for i form av høyere lønn, betalt utdanning o.s.v. Dessuten er det vel også sann at den

luksusen som eksisterer på Luftkrigsskolen ikke er gjengs overalt i Luftforsvaret. Jeg har jo hørt historier fra lange marsjer uten mat med tunge sekker osv og ensomme år i Nord-Norge, langt fra sivilisasjonen. Det er vel slikt som må til for at man skal bli til de flotte menneskene jeg har lært å kjenne gjennom Forsvaret – karakterbygging gjennom hardt arbeid og ensomhet ute i ødemarken. Der ligger vel også den store forskjellen mellom ansatte i Forsvaret og alle vi andre, som stort sett aldri har vært nødt til å presse våre egne grenser.



**Dere har det godt:** Ikke studielån. Lønn under utdanning. Til og med betalt etterutdanning – noe vi sivile bare kan drømme om.

FOTO: APIC NAM 02



# FLERKULTURELL KOMPETAN

Det er januar 2002. I et møterom på Gardermoen flystasjon sitter en norsk, dansk og nederlandsk delegasjon. De skal prøve å bli enige om hvordan kostnadene skal fordeles i forbindelse med EPAF C-130. Dette er det tredje møtet og en god del avklaringer har blitt gjort tidligere. Plutselig utbryter den nederlandske

juristen at det vi ble enige om på forrige møtet ikke er godtatt av hans hovedkvarter. Vi som er norske ser oppgitt på hverandre. Typisk adferd fra utlendinger, hvordan i all verden går det an å sende noen til et møte uten å vite hvilke fullmakter man har eller ikke.



TEKST:

Kaptein

**Tom Robert Elvebu**

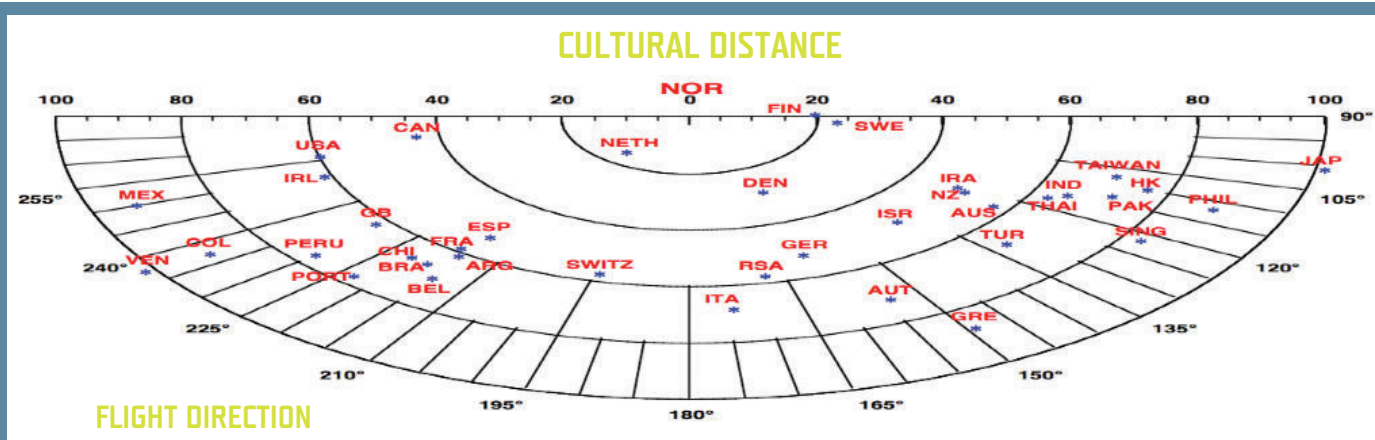
Sjef personellavdelingen  
Gardermoen flystasjon

Har de ikke hørt om styringsprinsippene – «ansvar og myndighet skal være klargjort på forhand». Tenk på alt det arbeidet som er lagt ned mellom forrige møtet og dette til ingen nytte. I ettertid har jeg skjont at vi burde ha fanget opp signalene fra nederlenderne tidligere. Vi så på dem som om de tilhørte vår kultur og hadde samme forståelse av møtet som oss. Slik er det bare ikke når man opererer i et flernasjonalt miljø. I enkelte kulturer er slike møter kun et sted hvor man utveksler informasjon. Beslutningen tas med bakgrunn i informasjonen som fremkommer i et annet fora. Hvordan er vi som offiserer skolert til å kunne takle relasjoner på tvers av landegrensene, være klar over hvilke kulturelle forskjeller som finnes og hvordan kan man unngå de mest opplagte feilene?

## VI ER VÅRE NÆRMESTE NÆRMEST

For oss nordmenn viser forskningen at det er Japan, Hellas, Venezuela og Filippinene som har fjærnest kultur. En skulle da kunne slutte at når man eventuelt samarbeider med personer fra disse landene, vil de største kulturelle utfordringene oppstå. Men dette viser seg ikke å være riktig. Faktisk er det slik at samarbeid med de landene som vi har flest fellestrekk med, gir de største kulturelle utfordringene. Dette underbygges av at vi ikke ser og er klar over de relativt små kulturelle forskjellene som er mellom for eksempel Norge – Nederland, Norge – Sverige. Vi mister med andre ord vårt kulturelle filter og går i den fellen å tro at vi er like. Erfaringene har gjennom tidene vist at samarbeid mellom Norge og Sverige er komplisert. Telenor – Telia fusjonen for noe år tilbake er et eksempel på dette. Når vi som nordmenn samarbeider med land som ligger fjernt for oss blir vi veldig opptatt av det kulturelle aspektet. De av dere som har vært i Japan vet at

man ikke kan drive business der uten å delta i tradisjonelle Japanske skikker som karaoke, og sakedrikking, og alle vet hva de eldre betyr i det japanske samfunnet. Heldigvis har vi de siste årene hatt mange vellykkede samarbeid med våre allierte og naboland. Dette tror jeg skyldes at vi gjennom tid har klart å bygge langsiktige relasjoner. Like fullt tror jeg vi bare er i startgropen for internasjonalt samarbeid. I fremtiden blir operasjoner etter EPAF-mønster og lignende mer og mer fremtredene. Kanskje vil vi i fremtiden samarbeide om forskjellige tjenester med våre allierte. Jeg er ikke fremmed for tanken om at å etablere et forpliktende samarbeid med Nederland og Danmark når det gjelder kjøp og vedlikehold av nye fly. Det blir da spesielt viktig fremover å skolere våre offiserer i flerkulturelt samarbeid. Før jeg går videre har jeg lyst til å komme med et annet eksempel. Da jeg var med Open Skies til Russland høsten 2002, ble vi møtt av den russiske teamsjefen. Noe av det første han gjorde var å i forbifarten



Modellen viser kulturell avstand mellom land. Modellen er hentet fra BI senter for lederutdanning av Göran Roos.





# SE I FREMTIDENS FORSVAR

nevne at det var umulig for oss å fly slik vi hadde tenkt. Dette ble godt begrunnet. Inne i våre hoder ble det da klart at vi ikke kunne gjennomføre det vi først hadde planlagt og vi startet raskt å arbeide med plan B. I ettertid fikk jeg høre at dette er et tradisjonelt russisk forhandlingsknep. Gi motparten inntrykket av at ting er umulig og fremfør dette budskapet utenfor det tradisjonelle forhandlingsrommet. Bisetninger som spiller på underbevisstheden om at ting ikke lar seg gjøre. Kanskje hadde russerne gått med på å la oss fly vår opprinnelige rute? Nå brydde vi oss ikke en gang om å seriøst forhandle om det!

## FLERKULTURELLE DIMENSJONER

Geert Hofstede er en kjent forsker innenfor ledelsesfag. Han har kommet med den til nå mest anerkjente forskningen innenfor forskjeller mellom

land. Det viser seg nemlig at den nasjonale kulturen er den sterkeste. Vi som offiserer hevder kanskje at den militære kulturen gjør oss i stand til å forstå militære hvor som helst i verden, fordi vi har lik kultur gjennom det militære system. Dette er en meget farlig antagelse. Gjennom å ha studert 160 000 ledere rundt om i verden viser forskningen til Hofstede at den nasjonale kulturen dominerer fremfor bedriftskulturen. Hofstede har basert sin forskning på 4 ulike dimensjoner; individualisme / kollektivism, vilje til å risikere, makt / avstand og karriere / suksess sett opp mot livskvalitet. Han har videre undersøkt hvor de forskjellige landene ligger innefor disse dimensjonene. Studiene er basert på en studie av ledere i IBM. Resultatene er ganske interessante og de kan brukes som verktøy ved samarbeid med andre land. Som figuren til Hofstede på neste side viser er Norge et land hvor avstanden

mellom ansatt og leder ikke er så stor, (low – power distance). Nordmenn er heller ikke veldig så glad i å risikere eller sagt på en annen måte ønsker vi å redusere usikkerheten. Ser vi på landene vi samarbeidet med i EAPAF er det tydelig at Danmark har et enda mindre skille mellom medarbeider og leder. Danskene liker usikkerhet i større grad enn oss. Ser vi på land hvor vi har gjennomført operasjoner ser vi at for eksempel Pakistan har relativt større avstand mellom leder/underordnet. De ønsker også å unngå risiko. Hofstede har sammenlignet alle dimensjonene sine på denne måten. Poenget mitt er at dette kan være en metode å forberede ledere på i samarbeidet med andre land. I det private næringsliv leier man gjerne inn konsulenter som forteller hvordan man bør oppføre seg i forhold til den andre lands kultur. Det dreier seg jo om handfaste ting som klesdrakt, handtrykk, humor, small talk, forhandlingsteknikk



*Open Skies: Oberst Morten Lunde i dialog med sin russiske kollega under Open Skies i 2002.*



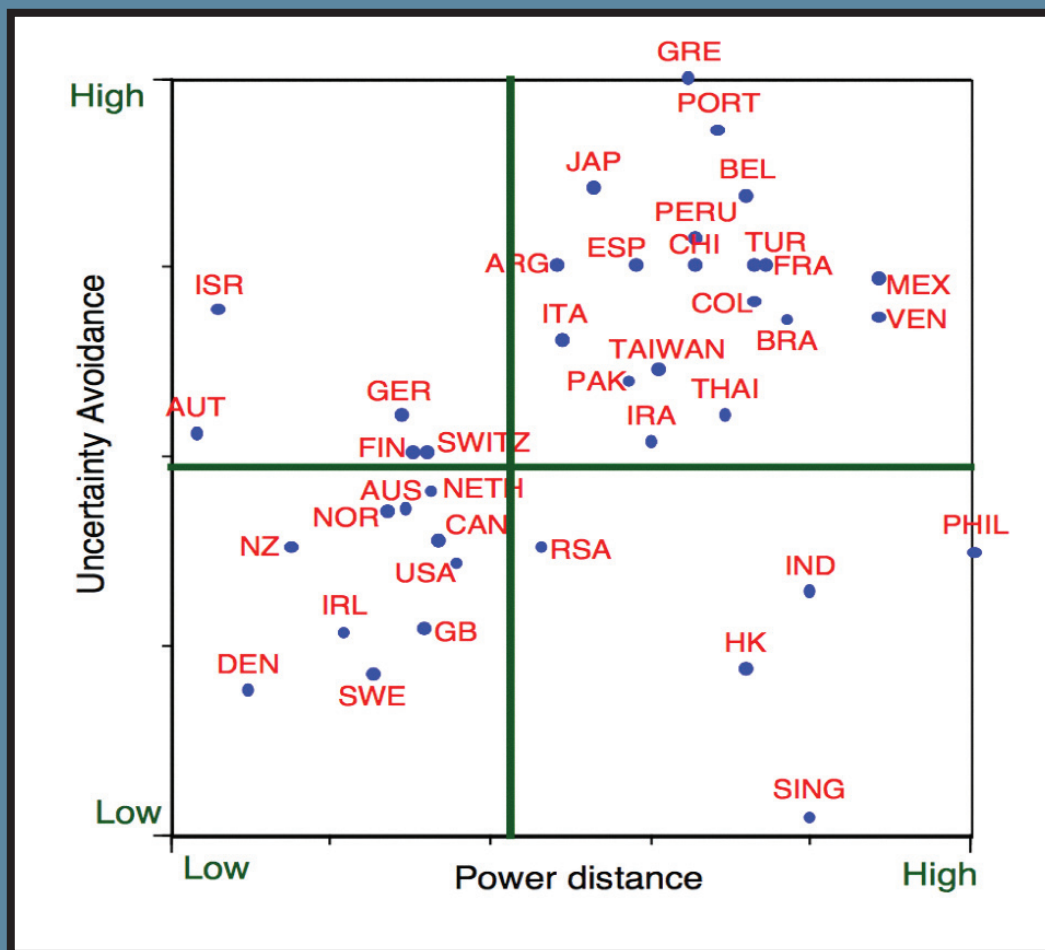
etc. Det er interessant å nevne at Sverige og Norge er de to landene som scorer høyest på det verdsette livskvalitet fremfor karriere. Dette er noe å tenke på i forhold til den pågående debatten om beordringsplikt til internasjonale

operasjoner. Skal vi sammenligne oss med hvordan andre løser dette, er det viktig å ta høyde for at det for en nordmann antakeligvis ikke er så interessant å delta i internasjonal operasjon for karriæren sin skyld. Dette

sett i forhold til andre land. Dette må påvirke operasjonsmønsteret vårt og hvordan vi gjennomfører velferdstiltak og hjemmestøtte. Jeg har med denne artikkelen prøvd å sette fokus på området flerkulturell ledelse. I EPAF C-130 var oberstløytnant Torgeir Aas sjef for en trenasjonale styrke. Dette medfører kanskje andre ledelsesutfordringer en det vi tradisjonelt er vant med. Det er derfor viktig å implementere flerkulturell ledelse i vår utdanning og i vår tankegang. Litteraturen finnes og det gjør også alle de erfaringene vi har gjort oss i årenes løp. Ved å strukturere dette tror jeg vi kan få fortrinn i forbindelse med samarbeid med andre nasjoner. Det vil kanskje gjøre oss mer tolerante overfor andre nasjoner og forstå hvorfor andre land løser ting på en annen måte en oss. Det er nemlig slik i kultur at det finnes ikke noe rett eller galt – det finnes ingen fasitsvar.



**Ulike kulturer:** Oberst Ole Asak møter USAs forsvarsminister Donald Rumsfeldt i Kirgistan.



**POWER DISTANCE VS UNCERTAINTY AVOIDANCE**



# MILITÆR IDENTITET

## – EN STUDIE AV HOLDNINGER TIL MILITÆR VIRKSOMHET OG MAKTBRUK

Norske militære styrker skal i fremtiden være forberedt på å delta i internasjonale operasjoner i et spekter av scenarier og roller, fra dialog til humanitær hjelp og til fullskala krig. Er det i realiteten mulig å forberede personellet på alle typer oppdrag? Undersøkelser viser at personell som deltar i internasjonale operasjoner er mest motivert av penger, spenning, utfordringer og forandring i

hverdagen. Idealistiske motiver er i liten grad nevnt som grunnlag for deltakelse i internasjonale operasjoner (Solberg, et al., 1999<sup>1</sup>). Utviklingen fra «forsvar av fedrelandet» til et «forsvar av verdier» gir grunnlag for spørsmål om hva norske offiserer og soldater i fremtiden skal bygge sin identitet på.

TEKST:  
Oberstløytnant  
**Ole Asbjørn Solberg**  
Luftforsvarsstaben

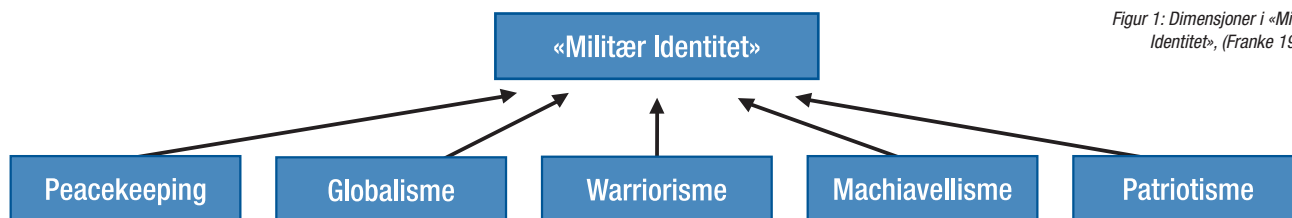
Major  
**Per Harald Moen**  
Luftkrigsskolen

### KORT PRESENTASJON AV UNDERSØKELSEN

Artikkelen bygger på en studie av kadetter ved Luftkrigsskolen (LKSK) og Sjøkrigsskolen (SKSK) gjennomført av Moen (2002<sup>2</sup>). Totalt 160 kadetter på KS I og KS II-nivå deltok i undersøkelsen. Kadettene ble også sammenlignet med et utvalg på 482 norske offiserer og soldater i NORBN II som tjenestegjorde i Kosovo i 2000 (Laberg et al, 2000<sup>3</sup>) og resultater fra studier av amerikanske kadetter ved West Point. Kadettene besvarte spørreskjemaet i starten av skoleåret 2001, mens personellet i NORBN II besvarte skjemaet rett før avreise til Kosovo. Hele 90% av kadettene var på undersøkelsestidspunktet underlagt «Lov om tjenestegjøring i internasjonale fredsoperasjoner» (fredstjenesteloven) av 16. januar 1996, som gir mulighet for beordring mot egen vilje til deltakelse i internasjonale operasjoner. Det er også viktig å merke seg at en høy andel av personellet i NORBN II hadde erfaring fra deltakelse i internasjonale operasjoner før avreise til Kosovo (65%). Spørreskjemaet er oversatt og tilpasset norske forhold og består av 33

påstander besvart på en skala fra 1 – «Helt enig» til 5 – «Helt uenig» (Laberg et al, 2000). Eksempler på påstander er; «Jeg liker den menneskelige siden av fredsbevarende operasjoner» (Peacekeeping); «En verdensregjering er den beste måten å sikre fred på mellom nasjoner på» (Globalisme); «Man kan trygt anta at det er ondskap i alle mennesker og at dette kommer frem når det er en sjanse for det» (Machiavellisme); «Den viktigste rollen for militært personell er å forberede seg til og å føre krig» (Warriorisme) og «Selv om noen føler at de er verdensborgere, bør en nordmann alltid føle at troskap mot eget land er viktigst» (Patriotisme). Undersøkelser viser høye reliabilitet- og validitets verdier (Franke, 1999). Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved den tverrkulturelle validiteten. Selv om skjemaet er oversatt av personer med gode engelsk kunnskaper er det en viss fare for at påstandene ikke er direkte overførbare til norske forhold. Resultatene er basert på sammenligning av gjennomsnittsskåre på de ulike dimensjonene av militær identitet for de ulike gruppene i utvalget.

Konseptet «Militær identitet» er utviklet av Volkert Franke (1999<sup>2</sup>). De underliggende antakelsene er at identitet, verdier, holdninger og atferd er gjensidig avhengige størrelser. Konseptet er utviklet basert på forskning ved United States Military Academy (West Point) som viser at militær identitet predikerer mestring i militære operasjoner (Franke, 1999). Fem underliggende dimensjoner gir uttrykk for holdninger til militær virksomhet og maktbruk (jfr figur 1); (i) Peacekeeping (holdninger til fredsbevarende operasjoner), (ii) Globalisme / global institusjonalisme (tro på overnasjonale organisasjoner og «globale» verdier), (iii) Machiavellisme (menneskesyn og holdninger til maktbruk som virkemiddel), (iv) Warriorisme (synet på krig som den viktigste delen av militær virksomhet) og (v) Patriotisme (nasjonalfølelse og vilje til forsvar av eget land).



Figur 1: Dimensjoner i «Militær Identitet», (Franke 1999).



## RESULTATER

### **Peacekeeping**

Resultatene viste at kadettene identifiserer seg med Peacekeeperdimensjonen (det var ingen signifikante forskjeller mellom kadetter på LKSK og SKSK eller mellom KS I og KS II). Personellet i NORBN II skåret signifikant lavere sammenlignet med alle kadettgruppene. De største forskjellene var at ca. 90% av kadettene var enig i påstandene om at «det er riktig å benytte norske styrker for å hjelpe til med å løse andre menneskers problemer» og at «det er viktig å hjelpe land i nød når vi kan», mens tilsvarende andel for personell i NORBN II var ca. 45%. Resultatene kan tyde på at de som melder seg frivillig til fredsbevarende operasjoner i liten grad gjør dette av idealistiske grunner, mens kadettene ser ut til å ha en mer idealistisk innstilling. En annen grunn til forskjellen kan være at kadettene har for stor «avstand» til en vurdering av sitt forhold til deltakelse i en eventuell internasjonal operasjon. Det er også rimelig å anta at personellet i NORBN II i større grad har tenkt gjennom hva et slikt oppdrag kan innebære på godt og vondt. Det var ikke grunnlag for å sammenligne norske og amerikanske kadetter på Peacekeepingdimensjonen.

### **Globalisme**

Kadettene skåret i snitt «nøytralt» på Globalisme-dimensjonen (det var ingen signifikante forskjeller mellom kadetter på LKSK og SKSK eller mellom KS I og KS II). Personellet fra NORBN II skåret signifikant høyere sammenlignet med kadettene på LKSK I, LKSK II og SKSK I. De viktigste forskjellene lå i at 70% av personellet i NORBN II mener at «FN bør styrkes og fungere som en overnasjonal organisasjon som styrer medlemslandenes militære styrker», mens tilsvarende andel av kadettene var ca. 20%. I tillegg er det bare 8% av kadettene som er enig i at «andre nasjonale myndigheter skal styre de militære styrkene i fredstid», mens tilsvarende andel blant personell i

NORBN II var 47%. Resultatene kan tyde på at kadettene er mer skeptiske til at andre enn norske myndigheter skal styre bruk av norske militære styrker. Det kan også virke som om kadettene er mer skeptiske til at personer fra andre kulturer med andre normer, verdier og holdninger skal avgjøre hva som er viktig å sloss for og ikke. Årsaken til den store forskjellen mellom kadettene og personellet i NORBN II kan ligge i at majoriteten av utvalget fra NORBN II var soldater og engasjert befal og dermed har forskjellig grunnlag for identifisering. De norske kadettene syn harmonerer godt med undersøkelser av kadetter ved West Point, som også var uenige i at overnasjonale organer skal styre nasjonen og nasjonens militære styrker (Franke, 1999).

### **Machiavellisme**

I snitt skåret kadettene «nøytralt» på Machiavellisme-dimensjonen (det var ingen signifikante forskjeller mellom kadetter ved LKSK og SKSK eller mellom KS II og KS I). Personellet i NORBN II skåret signifikant høyere sammenlignet med kadettene. Forskjellen skyldes i hovedsak at hele 85% av personellet i NORBN II er enig i at «det vil være vanskelig å komme seg frem i verden dersom man ikke tar noen snarveier», mens i underkant av halvparten av kadettene er enig i dette. I tillegg ser det ut for at kadettene stoler mye mer på andre personer ved at ca. 10% «ikke tror at de vil få store problemer ved helt og fullt å stole på en annen person». Personellet i NORBN II er betydelig mer skeptiske og majoriteten mener at det å stole helt på andre vil føre til problemer. Resultatene viser at kadetter er mer samvittighetsfulle og pliktoppfyllende, sammenlignet med personellet i NORBN II. Årsaken til forskjellen kan ligge i bevisst holdningspåvirkning ved skolene. På den andre siden kan det være slik at kadettene lever i en «beskyttet» verden, mens personellet i NORBN II vurderer påstandene basert på erfaringer fra deltakelse og realistiske forberedelser til

en konkret operasjon. Noe overraskende er det at amerikanske kadetter skårer betydelig lavere på Machiavellisme, sammenlignet med de norske. Selv om USA fremstår som «verdenspoliti» med stor vilje til å sette makt bak egne interesser har amerikanske kadetter mindre tro på makt som virkemiddel i løsning av konflikter.

### **Warriorisme**

Kadettene skårer i snitt «nøytralt» på Warriorisme-dimensjonen (det var ingen signifikante forskjeller mellom kadetter på LKSK og SKSK eller mellom KS I og KS II). Personellet i NORBN II skåret signifikant lavere sammenlignet med kadettene på SKSK I. Forskjellen lå blant annet i at 75% av kadettene er enige i at «siden menneskenaturen er hva den er, vil det alltid være krig», mens under halvparten av personellet i NORBN II var enige i dette. Det viste seg også at bare ca. 23% av alle kadettene forventet at «de skulle delta i krigshandlinger når de bestemte seg for en militær karriere», mens tilsvarende andel blant personellet i NORBN II var 21%. Det er oppsiktsvekkende at kadettene ikke ser at konsekvensene av at valget om å bli yrkesoffiser kan føre dem ut i krigshandlinger. Årsaken kan ligge i det uklare trusselbildet og frivillighetsprinsippet som gjelder for deltakelse i internasjonale operasjoner, selv etter innføring av Fredstjenesteloven. Frankes undersøkelser (1999) viser at amerikanske kadetter skårer betydelig høyere enn de norske. Forklaringen kan ligge i at amerikanske styrker blir opplært og sosialisert mot deltakelse og mestring av en krigssituasjon.

### **Patriotisme**

Kadettene tar heller ikke klar stilling til Patriotisme-dimensjonen og skårer i gjennomsnitt «nøytralt» (det var ingen signifikante forskjeller mellom kadetter ved LKSK og SKSK, KS II og KS I eller kadetter og NORBN II). Det var imidlertid signifikante forskjeller i svarene på enkeltpåstander, som eksempelvis; «enhver nordmann bør

<sup>1</sup> Solberg, O.A, Røkke, T. & Hellemsvik, K. (1999). Erfaringer fra deltakelse i operasjon «Allied Force». Rapport ved LKSK.

<sup>2</sup> Franke, F. (1999). Preparing for peace: Military Identity, value

orientations and professional military education.

<sup>3</sup> Moen, P.H. (2002). Militær identitet hos kadetter ved LKSK og SKSK. Hovedoppgave ved LKSK II.





være villig til å gå i krig for landet», hvor ca. 75% av kadettene er enig, mens tilsvarende andel i NORBN II var 37%. Det er også interessant å merke seg at godt over halvparten av personellet i NORBN II er enig i at «det er viktig at fedrelandsfølelsen er en viktig del av utdannelsen for en borger i dette landet», mens andelen av kadetter som var enige i dette var ca. 40%. Ikke uventet er det at amerikanske kadettene er vesentlig mer patriotisk enn de norske. For amerikanernes del harmonerer dette med at de ikke er noen stor tilhenger av at overnasjonale organer skal styre verden (Franke, 1999).

## KONKLUSJON

Det var liten forskjell i Militær identitet holdninger hos kadettene ved LKSK og SKSK. Kadettene skårer høyere på Peacekeeping og lavere på Globalisme og Machiavellisme, sammenlignet med NORBN II, men verdiene var ikke så høye at de gir grunnlag for å snakke om klare forskjeller i identifisering. I sum tyder resultatene på at både kadetter og de som frivillig deltar i internasjonale operasjoner har vanskeligheter med å ta stilling til grunnlaget for militær virksomhet og maktbruk. Det kan derfor virke som Forsvaret er inne i en slags «identitetskrise» hvor uklarheten omkring hva deltakelse i internasjonale operasjoner kan innebære fører til at norske soldater og offiserer har vanskeligheter med å finne holdpunkter for sin «Militære Identitet». Det er også kanskje naivt å forvente at unge offiserer har en klar formening om hva deltakelse i internasjonale oppdrag og krig kan innebære. Undersøkelsen kan imidlertid tyde på at norske offiserer og soldater identifiserer seg mest med Peacekeeping-dimensjonen, som gir uttrykk for endring i synet på anvendelse av norske militære styrker. Selv om omfanget av norsk deltakelse i FN og NATO-ledede operasjoner har vært betydelig<sup>5</sup> har de fleste oppdragene imidlertid blitt gjennomført uten direkte kontakt med stridshandlinger og nærkontakt med konsekvensene av krig<sup>6</sup>.

Realiteten er derfor at forholdet til krig, lemlestelse og død for de fleste av oss fortsatt bygger på inntrykk fra media. Økt realisme i utdanning og trening med tanke på øke bevisstheten om hva deltakelse i internasjonale operasjoner kan innebære bør derfor bli et satsningsområde for Forsvaret. Militær maktbruk har virkelig blitt en «forlengelse av politikken med andre midler» og suksess i fremtidige operasjoner er betinget av kvalifisert personell med holdninger tilpasset det konkrete oppdraget. Både rolle og scenarie i internasjonale operasjoner kan variere i så stor grad at det kan argumenteres for at Forsvaret i større grad bør gå i

retning av å utvikle nisjekapasiteter i betydningen av å selektere og utdanne personell dedikert til spesielle oppdrag. Ett individs manglende vurderingsevne og handlinger i strid med gjeldende «rules of engagement» kan lett undergrave troverdigheten til fredsbevarende og fredsskapende styrker. Undersøkelsen bekrefter at Forsvaret i tillegg til utviklingen av nye operasjonskonsepter og strukturtilpasning også bør rette fokus mot den mentale beredskapen. Spørsmålene om hva som kjennetegner og hva som skal kjennetegne norske soldater og offiserers «Militære Identitet» bør gis oppmerksomhet.



**Peacekeeping:** 90% av kadettene i undersøkelsen var enige i at «det er viktig å benytte norske styrker for å hjelpe til med å løse andre menneskers problemer».

<sup>5</sup> Laberg, J.C., Johnsen, B.H., Eid, J. & Brun, W. (2000). KFOR-studien. Rapport ved SKSK.

<sup>6</sup> Omlag 60 000 norske menn og kvinner har siden 1947 deltatt i inter-

nasjonale operasjoner.

<sup>7</sup> Solberg (1997). «FN-observatøren». Hovedoppgave ved NTNU.



# OPERATION ENDURING FREEDOM SETT MED MINE ØYNE

Etter 488 tokt over Afghanistan og nærmere 3000 flytimer har Norwegian Detachment Manas (NorDetMan) F-16 og National Contingent Commander Kirgisistan (NCC/KG) avsluttet sitt oppdrag i Sentral Asia. Et oppdrag hvor en

styrke på seks F-16 var avgitt til USCENTCOM for å delta i Operation Enduring Freedom; kampen mot internasjonal terrorisme.



TEKST:  
Oberst  
**Erik Arff Gulseth**  
National Contingent  
Commander Kirgisistan

Jobben som ble utført var å gi soldatene på bakken i Afghanistan nærstøtte hvis det var nødvendig. 3 ganger bombet norske F-16 mål på bakken og totalt 8 laserstyrte 250 lbs bomber ble sluppet. Den 1. april 2003 var oppdraget avsluttet og den norske styrken redeploerte hjem. Oppdraget var utført uten skader eller tap av egne menneskeliv eller utstyr. På avslutningsoppstillingen på Ørland hovedflystasjon ga både Forsvarsministeren og Forsvarssjefen stryken skryt for den måten vi hadde løst oppdraget på og betegnet operasjonen som en suksess. I denne artikkelen vil jeg beskrive bruddstykker av min opplevelse fra 7 måneder i Kirgisistan. Til slutt vil jeg reflektere litt rundt det som er hovedteamet for dette Luftled; Luftforsvarets kultur slik jeg opplevde den i Kirgisistan.

## NCC

Først benytter jeg anledningen til å beskrive oppgavene til og hensikten med NCC. NCC eller National Contingent Commander, består av en NCC og hans / hennes stab. NCC er kontingentsjef og kan ha ansvaret for en eller flere avdelinger / detasjementer i sitt tildelte operasjonsområde. Kontingentsjefen og hans stab er FOHKs stabselement i området. NCC er underlagt Sjef FOHK og er hans

stabselement og representant i området. Oppgaven er å inneha det som er beskrevet som administrativ kontroll over norske avdelinger. Det vil si at NCC gjennom direktiver og kontroll skal sørge for at norske regler og retningslinjer blir fulgt. Som øverste norske militære sjef i området vil det også være NCCs oppgave å representere Norge.

NCC er forholdsvis nytt for Luftforsvaret og man er lite kjent med organisasjonen. I Kirgisistan hadde NCC og NDM (NorDetMan) base i det samme området. Det sammen med at NDM F-16 ikke var satt opp med admin ressurser som personelloffiser, økonomi osv. førte til at NCC/KG ble oppfattet som et overdimensjonert administrativt serviceelement til NDM F-16. Det skapte mye frustrasjon innad i både NDM F-16 og NCC. Denne frustrasjonen ble redusert etter at NCC avga personell til NDM F-16, men den forsvant aldri. Lærdommene er at vi må utruste avdelingene vi sender ut med nødvendige admin ressurser og vi må også se på hvordan vi ønsker å utøve nasjonal kommando og kontroll i operasjonsområdet.

## TELTIVET

Det var ikke bare NCC-organisasjonen som var uvant for Luftforsvaret. Det å bo i 8-mannstelt er heller ikke dagligdags. Leieren vi bodde i er bygd opp og driftet av USAF. Den ligger på et planert område utenfor den sivile terminalen. Ved siden av rekke på rekke med telt som kan huse inntil 2200 personer er

det toalettcontainere, dusjtelt, vaskeritelt, oppholdstelt, sykehus av telt, telt med frisør, matsaltelt osv, osv. Det som overrasket meg og de fleste andre var hvor lett det var å bo i denne leieren. Teltene våre var helt greie og etter at vi fikk utstyrt de fleste av teltene med gode senger, dyner og puter ble de helt akseptable. Teltene hadde både air-condition og en dieselmotor som ga varme. Så lenge de fungerte var boforholdene gode, men vi merket fort at vi bodde i telt når dieselmotoren stoppet og det var kuldegrader ute. Den første kuldeperioden i desember 2002 opplevde de fleste akkurat det. Dieselen som ble kjøpt fra det kirgisiske oljeselskapet hadde dårlig kvalitet. Når gradestokken krøp ned mot minus tyve / tretti frøs dieselen. Det var kaldt!!! Det vi ikke visste da var at situasjonen kunne ha blitt enda mer kritisk. Den dårlige dieselen holdt også på å stoppe aggregatkraftverket som forsyner teltleieren med all strøm. Det ble kun unngått ved at amerikanske teknikere sto med blåselamper og varmet diesel-filtrene. Etter denne opplevelsen ble det fyrst med flybensin og den tålte de neste kuldeperiodene. En ulempe med teltkonseptet er at det ikke er lydisolert. Duret fra aggregatparken og knasingen fra grusen som hele teltområdet var dekket av vil alle som bodde der huske. Når det er sagt, teltlivet fungerte bra og det er et konsept som også vi nasjonalt bør satse på. Teltene er lette å transportere og å sette opp, og komforten er bra.





# REEDOM

## EPAF SAMARBEIDET

Da vi ankom i september 2002 var det 9 koalisjonsland representert på Manas. Ved siden av USA og vertslandet Kirgisistan var det styrker fra Australia, Danmark, Frankrike, Nederland, Norge, Spania og Sør Korea. Australia og Frankrike redeploerte sine tankfly og jagerfly i oktober og Italia ankom med C-130J i løpet av høsten. Vi var i vår periode 8 koalisjonspartnere. Som leseren er klar over opererte de danske, nederlandske og norske styrkene i et tett samarbeid kalt EPAF. EPAF, eller European Participating Air Forces var en avdeling som sammen opererte 18 F-16. De tre landene samarbeidet så tett at de utad opererte som en avdeling. EPAF F-16 bestod av 4 avdelinger; operasjoner, teknisk, support og vakt & sikring. Det er et langt sprang fra Luftforsvarets deltagelse i Operation Allied Force, hvor vi på Grazzanice basen i Italia kun delte lineområdet med danskene, til EPAF F-16 avdelingen på Manas hvor vi forsøkte å dele på mest mulig. For å kunne utføre oppdraget vi ble gitt over Afghanistan måtte styrken kunne levere laserstyrte bomber. EPAF F-16 styrken var satt opp med danske og

nederlandske belysningspodder og de ble fordelt på de tre landene. Kommunikasjonen med omverdenen ble ivaretatt av den norske kommunikasjonssentralen og kjøretøyene styrken brukte var biler som danskene brakte med seg eller som Nederland hadde kjøpt av den franske styrken. Disse bilene var igjen kjøpt inn lokalt. Jeepene fikk fort navnet «Rubelpurka» og de var meget lunefull. De startet ikke alltid når vi ville og de stoppet når de selv og ikke vi ønsket det. Komforten var heller ikke den beste, men heldigvis var det ikke store avstander på basen. Syklene var derfor et flittig brukt transportalternativ. På personellsiden søkte man å utnytte ressursene så godt som nasjonale og internasjonale regler tillot. Danske, nederlandske og norske teknikere jobbet på hverandres fly og forsyning og støttepersonell utførte jobber for hverandre. Flyene opererte i nasjonale par og nordmenn fløy kun norske fly. Grunnen til det var de juridiske betenkningene rundt det nasjonale ansvaret hvis noe galt skulle skje. Hvor lå ansvaret hvis en norsk F-16 fløyet av en nederlandsk pilot og godkjent av en dansk tekniker styrtet?

## KULTURFORSKJELLER

F-16 miljøet i Luftforsvaret har lang erfaring i å operere tett sammen med andre F-16 avdelinger fra Belgia, Danmark og Nederland, så man skulle tro at EPAF ville være en problemløs fortsettelse av dette samarbeidet. Det var det også på mange måter, men jeg må også innrømme at det var gnisningspunkter i samarbeidet. Selv om dette er tre protestantiske, nord-europeiske kongedømmer som alle har samarbeidet gjennom EPAF og NATO, er vi tre forskjellige nasjoner med våre egne særegenheter. Det ga seg utslag i misforståelser, tillagte meninger og holdninger og i noen tilfeller stigmatisering. Vi norske oppfattet at både nederlenderne og danskene var svært opptatt av å spare penger. Men når vi snakket med dansk eller nederlandsk ledelse viste det seg at de hadde det samme inntrykket av Norge. Vi hadde etter danskernes og nederlendernes oppfatning en meget bra velferdsordning. Vi kunne sende hjem vårt personell på leave, noe de to andre ikke hadde anledning til. Det ble da etablert en oppfatning blant deler av dansk og nederlandsk personell at de måtte jobbe



### Under stadig vurdering:

Vi blir oppfattet av andre lands militære styrker ut i fra den jobben vi gjør. Og den gjør vi meget godt. Men vi blir også vurdert gjennom de holdninger og den rolleforståelse vi viser. Det er en diskusjon som bør tas alvorlig av organisasjonen

FOTO:

Peter Tubaas,  
PIO NorDetMan



mer fordi nordmennene fikk fri til å dra hjem på besøk. Slikt er ikke godt for samarbeidsklimaet. Norsk vakt og sikringspersonell hadde 6 måneders erfaring med området før EPAF F-16 ankom. På tross av det ville ikke dansk sjef V&S avdeling benytte seg av den lokale kjennskapen og den opparbeidede kunnskapen. Nok et moment å kunne frustrere seg over. Var det virkelig et så vanskelig samarbeidsklima innad i EPAF som jeg nå kanskje gir inntrykk av? Nei, det var det ikke! Samarbeidet gikk stort sett utmerket. Det jeg ønsker å belyse med disse eksemplene er at et slikt internasjonalt forpliktende samarbeid som EPAF krever en aktiv tilpasning. Vi må akseptere at vi ikke er like. Vi må akseptere at andre kan utføre ting på en annen måte som enda til kanskje er en bedre måte enn det vi gjør. Vi må akseptere og forstå at andre land har andre regler og bestemmelser enn det vi har. Vi må ikke forutsette at andre land oppfører, tenker og opererer som vi gjør. EPAF samarbeidet har kommet for å bli. Dette samarbeidet er et samarbeid som gjør små lands militære styrker militært relevante. Norge, Danmark eller Nederland for den saks skyld kunne hver for seg aldri ha operert 6 F-16 fem tusen kilometer hjemme i fra, 24 timer

i døgnet, 7 dager i uken. Men samarbeidet må øves og trenes for å kunne utvikle seg. EPAF C-130 var starten, EPAF F-16 var en god fortsettelse og et stort skritt i riktig retning. Det krever likevel en aktiv prosess i alle samarbeidslandene å utvikle dette videre. Vi er fremdeles bundet av nasjonale regler og rutiner. Vi tenker fremdeles nasjonal kommandovei og vi forutsetter mange ganger at andre tenker som oss. Mange av disse mulige konfliktpunktene kan løses ved at vi setter oss sammen og avklarer dette før vi deployerer. Vil vi for eksempel la vårt personell få anledning til å besøke hjemmet under deployeringen må vi fortelle det til våre samarbeidspartnere og ta høyde for det når vi setter opp avdelingen. Det viktigste er likevel at vi opererer sammen så ofte som mulig. Desto flere ganger vi er sammen, jo større andel av personellet vil få erfaring med å operere sammen i et EPAF samarbeid. Det er det som til slutt gjør at EPAF blir en suksess; at våre lands organisasjoner er vant med å operere sammen og at vi etter hvert kan operere sammen som en avdeling.

### LIVET SETT 5000 KM HJEMME I FRA

Hvordan var det så å operere 5000 kilometer i luftlinje hjemme i fra? Det

første som en merket var avstanden mellom Norge og Kirgisistan. Den fysiske avstanden, tidforskjellen og den mentale avstanden var til tider stor. Alle forsyninger måtte flys inn. Med mye tåke og dårlig vær under vinterperioden var regulariteten så som så. Heldigvis gikk det ikke ut over flyoperasjonene, men matutvalget i EPAF kjøkkenet ble meget begrenset. Tidsforskjellen på 4 timer var heldigvis til vår fordel. Når Norge våknet i 8 tiden hadde vi allerede vært på jobb lenge. Vi var derfor forberedt. At arbeidsdagen vår ikke var slutt før Norge gikk hjem i 4-tiden, altså klokken åtte om kvelden for oss, var en del av vår virkelighet. Den største opplevde avstanden var kanskje den mentale. Vi deltok i en krigsoperasjon fra en feltleir midt i det tidligere Sovjet. Vårt fokus var operasjoner hele døgnet, få folk, heateere som ikke virket, feltmessige forhold og dårlig vær, satellittforbindelse som ikke virket og så videre, mens vi opplevde at fokuset hjemme var normal arbeidstid, reduksjoner og omorganisering, målstyring, egenutvikling osv, osv. Dette er selvfølgelig satt på spissen, men denne mentale forskjellen vil alltid være til stede mellom avdelingene i operasjonsområdet og avdelingene hjemme. Når det er sagt er jeg fullstendig klar over at

**Teltliv:** Teltlivet fungerte bra og det er et konsept som også vi nasjonalt bør satse på.

FOTO: Peter Tubaa, PIO NorDetMan





denne operasjonen ikke hadde vært mulig uten en stor og krevende innsats fra hele Luftforsvaret. Den støtten vi fikk fra Luftforsvaret og deler av Forsvaret forøvrig var generelt meget god. Takk til dere alle!

### SLIPP AV VÅPEN

For første gang etter 2. verdenskrig deltok norske styrker som en aktiv part i en væpnet konflikt eller krig. Ett forslitt uttrykk kanskje, men det var det som var tilfellet. Vi slapp også skarpe bomber mot virkelige mål for første gang i Luftforsvarets etterkrigstid. For meg var det en opplevelse som nødvendigvis gjorde inntrykk. Det ga meg og andre anledning til å reflektere over vår rolle i denne operasjonen. Vår rolle som militær og som offiser. Det å enten ta liv eller beordre andre til å gjøre det er en byrde som vi militære må være forberedt på å bære. Det stiller krav til oss som andre yrker ikke har. Vi må være trygge på den rolle og den oppgave vi har. Vi må ha reflektert og diskutert gjennom dette før vi kommer i en slik situasjon. For meg er grunnlaget for og hensikten med Operation Enduring Freedom riktig både moralsk og legalt. Det jeg opplevde og så i Afghanistan bare styrket meg i denne overbevisningen. Det afghanske folket

fortjener en bedre fremtid enn de uverdige forholdene røvere og terrorister har gitt dem frem til nå.

### LUFTFORSVARETS KULTUR

Dette bringer meg inn på temaet for dette Luftled; Luftforsvarets kultur. Det sies at andre forsvarsgrener mener at vi verken har kultur eller tradisjon. Vi har kun uvaner og ting som er gjort en gang blir fort tradisjon. En riktig observasjon? I Kirgisistan kom deler av Luftforsvarets kultur tydelig frem. Både på godt og ondt. Det er en god dugnads og skippertakstradisjon i Luftforsvaret. Når det gjelder, står vi på og får jobben gjort. Vi er profesjonelle og er stolte av å kunne utføre en god jobb. Ett av mange eksempler: I Kirgisistan var vi ikke bemannet for 24-7 operasjoner. Alikevel var det kun 3 ut av 488 tokt som ble avbrutt på grunn av tekniske problemer. Teknisk personell sto på, gjerne utenom vakt, for å sikre at flyene var kampklare. Motorvedlikehold som tar inntil 2 uker i Norge ble utført på 24 timer. Det vitner om en god stå-på vilje og en profesjonell holdning til jobben. Men hvor bevisst er vi rollen som befal og offiser i Luftforsvaret? For mange er antall stjerner kun et tegn på hvilket lønnstrinn en kan ha og ikke et tegn på ansvar og myndighet. Vi er profe-

sjonelle, med det fører også til at vi fokuserer på utøvelsen av arbeidet og ikke på offisersrollen. Dette ble forsterket ved at personell uten befalsutdannelse ble ikledd offisersgrader for at de skulle bli riktig avlønnet. På Manas ble de restriksjoner som var satt på bevegelsesfrihet og alkoholkonsumering betraktet av mange som en utilbørlig innskrekning av individets rett og ikke som tiltak for å sikre at operasjonene ikke stoppet opp på grunn av ulykker. Lojalitet til bestemmelsene og ordrer som man var uenig i var det mange som manglet. Det er også en del av Luftforsvarets kultur at vi ser på oss som yrkesutøvere i uniform og ikke som offiser med en spesialistjobb. Utfordringen for det fremtidige Luftforsvaret som skal operere internasjonalt i en flernasjonell avdeling er at vi ikke er alene. Vi blir oppfattet av andre lands militære styrker ut i fra den jobben vi gjør. Og den gjør vi meget godt. Men vi blir også vurdert gjennom de holdninger og den rolleforståelse vi viser. Det er en diskusjon som bør tas alvorlig av organisasjonen.

### AVSLUTNING

Etter et år er Luftforsvaret nå tilbake fra Kirgisistan. Min opplevelse er fra F-16 operasjonens tid og det er bruddstykker fra den opplevelsen jeg har ønsket å skildre i denne artikkelen. Innsatsen i Kirgisistan er blitt betegnet som en suksess. Oppdraget har blitt utført og personell og materiell har kommet tilbake uten tap eller skader. Luftforsvaret har deltatt i en krigsoperasjon og levert skarpe våpen mot virkelige mål. Vi har operert 5000 km. hjemme i fra i et forpliktende samarbeid sammen med Danmark og Nederland. Den erfaring som dette har gitt organisasjonen Luftforsvaret og Luftforsvarets personell er unik. Den må vi ta vare på for å utvikle oss videre. De nye oppgavene er ikke lengre nye og det forpliktende EPAF samarbeidet er etter min mening fremtiden. Det gir oss både grunn og anledning til å gå inn i oss selv ved å ta vare på det beste i vår kultur og forkaste det vi ikke ønsker.

**Rubelpurka:** en lunefull samarbeidspartner



# EPAF: FROM CO-OPERATION TO INTEGRATION PROV

The recent trilateral Danish-Netherlands-Norwegian F-16 deployment to Manas International Airport, Kyrgyzstan, was a watershed event. For the first time, EPAF-nations put together a fully integrated combat unit. Previously, the EPAF-routine was to operate separate, national

detachments alongside each other at one location. For the RNoAF, Operation Enduring Freedom represented the toughest test yet of how the service performs in the challenging world of international operations.



TEXT:

**Joris Janssen Lok**  
International Editor, Jane's  
International Defense Review

EPAF detachment commander during the first three months of the operation, and responsible for planning and building the trilateral unit, was Colonel Ralph Reefman, Royal Netherlands Air Force (RNLAf). In late September 2002, immediately prior to the start of the operation, Colonel Reefman told Luftled that «Danes, Dutch and Norwegians have the same ways of doing the work» (Luftled 4/2002, p 54 – 57). Having returned from Kyrgyzstan, the tall Dutchman has now been appointed Commanding Officer of Twenthe Air Base. The installation is one of three F-16 Main Operating Bases in the RNLAf and home to two F-16 squadrons, 313 and 315. In his office there, Colonel Reefman spent a late-April morning with Luftled to recount his experiences with the Norwegians.

«It all started with the terrorist attacks of September 11th, 2001. In the wake of those events, a coalition of nations grew to take up the fight against international terrorism. Among them were Denmark, the Netherlands and Norway. At the end of 2001 the three began discussions at air force level about a possible combined deployment in support of Enduring Freedom», he started. «At the time, the three air forces already had

significant experience in working together. There had been close collaboration in the Fighter Weapons Instructor Training programme, in joint participations in exercises such as Red Flag, in NATO Operational Evaluations and other events». «In all these, national detachments from each air force normally deployed to a single location. There, they would co-operate closely, but alongside each other – not integrated as a single unit».

Colonel Reefman became personally involved in the planning process for Manas in early-2002. Because the Netherlands had the role of lead nation, an RNLAf officer was to be placed in charge. The job was given to Reefman. «My assignment was: we're going to take over from the Americans and the French at Manas and we're going to do it with a combined Danish-Netherlands-Norwegian unit. Other than the order to «Make it happen» there really was not much more guidance». «I have experienced this as a 'carte blanche' mandate from my headquarters. Throughout the planning and execution phases, I have been backed 100% by them and received all the support I needed». Early on, Reefman and his team decided to go for an all-integrated detachment, and that each nation would roughly contribute one third of the effort. «I want my people to think in terms of challenges rather than in terms of problems. Going for a fully integrated detachment

certainly was a challenge. It had not been done before. People weren't used to it. Doing it the old way, each nation remained responsible for its own product. With an integrated detachment, the end result becomes dependent on somebody else».

Colonel Reefman says that he is a «believer in the will of people to turn an international operation into a success». He was not disappointed. The Danes, the Dutch and the Norwegians all pitched in and did a «thoroughly professional job». «The motto is: you either lead, follow, or get out of the way», he said. «The Norwegians have demonstrated that they are willing to take their responsibility. They stepped in and did the job when they were called upon to take the lead. In terms of their skills and abilities the RNoAF personnel are very professional soldiers. They deserve all the respect for what they have done. To name just one example, I was very impressed with their technical officer: he has convincingly demonstrated that he can lead a multinational team», Colonel Reefman said.

## APPROACHABLE

For the Dutch detachment commander, one particularly positive aspect about dealing with RNoAF personnel was that «they are all very approachable. Everybody was open to discuss matters, they were most pleasant to work with». He added that the RNoAF is a «very





# EN PROFESSIONALISM

serious and professional» defence organisation. «I noted how far they are in terms of procedures and regulations. Their security consciousness is at a particularly high level. I'm not saying we're doing a bad job at this, but I do believe we can learn something from our Norwegian friends there». To ensure success, it is crucial to approach an international operation in a very determined manner. «It's like how a pitbull terrier attacks his prey: you grab it and you never let go», Colonel Reefman stressed. In this context, he felt, the RNoAF could perhaps have been a little more aggressive in pursuing the myriad of action points needed to «get the show on the road». During the preparations phase, Norway had been given the lead to make the arrangements for the operations (Ops) part of it. Prior to talking to Colonel Reefman, Luftled met with other officers who

hinted that during the summer of 2002, the Netherlands had had to step in to make sure that all the Ops arrangements for Manas were being checked in time. Colonel Reefman: «It was never the case that we took over from the Norwegians. What did happen was that the RNoAF was, understandably, keen to make use of our considerable experience with international F-16 missions. The RNLAF has learned many valuable lessons during its eight years of continuous operations over the Balkans between 1993 – 2001 – initially from Villafranca Air Base, later from Amendola Air Base, both in Italy». He mentioned the preparation of in-flight guides for the pilots as one area where the Dutch were able to help the Norwegians. But he also said that, following the June 2002 reconnaissance mission to Manas, «progress in our preparations for the deployment was

less significant because of the absence of people during the summer vacation». The 'pitbull' let go at a critical time, when momentum had to be maintained. A key lesson learned during the run-up to the deployment, including the reconnaissance at Manas, is that it is very important that the officers assigned as the senior national representative do actually have the authority to make decisions. Colonel Reefman: «My experience has been that the Royal Danish Air Force (RDAF) representative clearly had such a position, and I found it very pleasant doing business with him. It was the first time that we were putting together such an integrated detachment. We were talking about an awful amount of money and effort. It was paramount that the burden was going to have to be divided fair and square between the three partners». «Dealing with the Norwegians at this



**Very professional soldiers:** The Norwegians have demonstrated that they are willing to take their responsibility. They stepped in and did their job when they were called upon to take the lead. In terms of their skills and abilities the RNoAF personnel are very professional soldiers, says Detachment Commander Colonel Ralph Reefman (RNLAF). Photo: Peter Tubas.



stage, I noticed that they preferred to steer a somewhat more hierarchically-determined course. After and during meetings, they needed time to consult with higher-level commanders at home. Negotiating with the RNoAF representatives was more intense and took more energy, because of this».

### STRATEGIC GUIDANCE

«I think we should all learn from this. The next time nations pull together for an operation of this kind, the aim should be to cover the proceedings via a two-stage Memorandum of Understanding (MoU). The second stage should include all the detailed legal wordings. But the first stage should just provide the global outline of the mission, and the coarse agreements on how the burden will be split. That first stage should be signed before the Colonels and Majors start to plan the mission in detail, so that they at least have a clear document providing strategic guidance». Colonel Reefman

explained that this clear guidance was missing during the preparation phases for the Manas deployment, and that the official MoU covering the operation had not even been signed by the time Reefman ended his three-month stay in Kyrgyzstan. The strategic guidance should include such items as the maximum amount of funding, and the maximum amount of personnel that each nation is willing to make available. In the case of the Manas-mission, it was agreed during the reconnaissance in June that each nation would provide approximately 135 – 140 people in order to make up the total of 405 – 420 personnel needed to operate the 18 F-16s (the RNLAf team needed to fly and service the detachment's KDC-10 tanker was kept separate).

«In the following weeks, it turned out that the RNoAF was, for several reasons, not able to live up to this agreement. It was all solved in a process of give-and-take between the three

nations. For instance, the RNoAF was able to provide its reaction forces hangar which turned out to be superb. A lesson learned, I think, is that at the start of the planning phase one should not make an error of judgement as to how many personnel and how much equipment will be needed to perform the mission. Our experience tells us that this usually takes more people, and more equipment, than expected». «Also, if there are certain limits as to what a nation will be able to provide, this must be clear from the start. When you set out to form an integrated unit, you have to put all your cards on the table on Day One. If everybody is aware of how much room there is to maneuver, it will be much easier to find the best solution. I am confident that no-one will be sent home with a less-than-optimal deal. We have to pull these things together and we must trust each other's skills and each other's will to make it happen», Colonel Reefman said. Colonel Reefman pointed out that in his





mind, it «must be difficult for the RNoAF that Norwegian soldiers cannot be deployed for an overseas international operation if they don't want to. Perhaps Norway will have another look at this, because it does pose restrictions on their flexibility to take part in these missions». «Our view in the RNLAf is that all our personnel must be fully aware that we are not a flying club. Being ready for deployments in support of international crisis response operations is essential for maintaining peace and stability in the world. Ultimately it is also essential for safeguarding your own job as an airman, NCO or officer. If you're not willing to commit to this, you cannot look at yourself in a mirror and think that you're a 21st Century soldier», Colonel Reefman opined. He said that when dealing with the Norwegians, it is also crucial to know up-front that the terms and conditions of employment, as enjoyed by the Norwegian military, can be more generous than they are in other

armed forces. This had an impact on the Manas mission because RNoAF personnel were entitled to a mid-term leave during the three-month deployment, while the Danes and Dutch were not.

### **COST SAVINGS**

«For me it is evident that integration is the way to go for the future. I cannot imagine that one of the smaller nations in Europe will ever embark on an operation of this scale all by itself anymore. In Manas, Denmark, the Netherlands and Norway have proven that integration has many advantages. In terms of cost savings (fewer people and less equipment needed). But also by having more ideas, more opinions and more views available. The more ideas are brought to the table, the more likely it is that the optimum solution is found». «In addition, integration has the advantage that it helps people to truly learn to appreciate each other, to respect each other's professional

capabilities. When there are three national detachments working alongside each other – as was the case with the Danish, Dutch and Norwegian C-130H Hercules operations at Manas in 2002 – people tend to focus on the differences between nationalities. Prejudices are likely to be only confirmed. When three cultures are brought together into a single detachment, preconceptions are soon corrected. People learn to appreciate each other. A much more cohesive team is the result». Colonel Reefman: «What is needed for future multinational deployments, however, is a pre-arranged framework on which we can base the planning to determine the best composition of the unit. There should also be a catalogue of capabilities that could be contributed by the various nations. This can be done within the context of EPAF, or under the umbrella of larger organisations such as the European Air Group or NATO».







Leder system Sea King Sola flystasjon

**MAJOR – TONE KYLLINGSTAD**



# EN STOLT MAJOR I FLO/LUFT/SOLA

**Sola flystasjon: De færreste av oss får gåsehud ved synet av en Sea King på TV-nyhetene. Men unntak finnes. Tone Kyllingstad er ett av dem. Men så er hun da også major og teknisk ansvarlig for 330 skvadronens helikopterpark og føler en viss stolthet. Stolthet for sine FLO-undergitte som besørger at maskinene er operativt tilgjengelige. Stolthet for helikopterbesetningene som uansett vær og vind gjør sitt ytterste for å redde menneskeliv. Og stolthet for Luftforsvaret som operatør av redningstjenesten på vegne av det norske samfunnet!**



TEKST:  
**Ola K. Christensen**  
FOR LUFTLED  
FOTO:  
**Kim H. Bjørheim/FMS**

Tone Kyllingstad i FLO/Luft/Sola er Leder system Sea King, og majoren legger så visst ikke skjul på at hun blir en smule andektig når 330 opptrer i nyhetsbildet. – I det daglige kan det være lett å glemme hva man er en del av

og betydningen av den jobben man gjør. Men påminnelsene kommer, som når jeg ser Sea King`en på TV eller hører om skvadronens innsats på radio. Da får jeg faktisk gåsehud. Jeg blir stolt, både av de som skrur på maskinene, av flybesetningene og av Luftforsvaret. Vi på teknisk tar derfor vår del av æren når besetningene redder liv. Oppgaven redningstjenesten er pålagt, kan ofte være en påkjenning, som det virkelig

står respekt av, fremhever majoren, og legger til at denne tjenesten selvsagt gir Luftforsvaret god PR. Hun mener at måten skvadronen løser oppdrag på, er et synlig bevis på GILs devise om «Best på det vi gjør».

## STØYENDE KARRIERE

36-åringen, født og oppvokst i Stavanger, påbegynte sin militære hos de grønne. Og ikke i hvilken som helst



**Motivert:** – Jeg trives bra i uniform på grunn av et godt miljø og faglige utfordringer samt spennende opplevelser innen- og utenlands. Ønsker meg imidlertid mer utdanning. Håper på stabsskole, fordi jeg ønsker å fortsette i systemet.



**Stolt:** – Jeg blir stolt når jeg vet hvordan teknisk står på for å holde redningshelikoptrene operative, på samme måte som jeg er stolt over den jobben 330-besetningene gjør i samfunnets tjeneste!



del av Hæren, men i et miljø preget av tunge tak og støy. Mye støy faktisk, blant stridskjøretøy på belter, bedre kjent som Leopard stridsvogn og M 113 pansret personellkjøretøy. For etter treårig utdanning på Hærens våpentekniske fagskole på Helgelandsmoen ved Hønefoss, bar det nordover til Garnisonen i Porsanger som formann reparatør belte Leo og M 113. Etter to år på GP, forflyttet hun seg fra Finnmark til Troms, nærmere bestemt til Setermoen og panserbataljonen i Brig N, hærens «knytteneve», fremdeles som formann rep belte. – En fin tid. Og kjekt med lyden av en Leo, mimrer hun. Da var det sikkert mindre kjekt å skulle mekke belter ute i teigen i minus tretti! Imidlertid var fremtidsutsiktene til fortsatt engasjement i hæren dårlig for den unge fenriken, og hun hoppet derfor over i de lyseblå rekker, satte kursen sørover og tok en ettårig konverteringsutdanning innen flyfag på daværende Luftforsvarets tekniske skolesenter (LTS), forsvarsgrenens tekniske høyborg, på Kjevik. – En helt ny verden, så vel faglig

som kulturelt. Faglig sett var de flytekniske publikasjonene selvsagt langt flere og mer avanserte enn på et beltekjøretøy, pluss at dette med flytrygging skulle stå i fokus. Rent kulturelt var den militære holdningen noe slappere enn hva jeg var vant til fra GP og brigaden. Men i motsetning til Hæren, driver ikkje flyteknisk noen soldatopplæring innen sine fagfelt, og befalet er derfor opptatt av andre forhold enn militær fremtreden. Men dermed ikke sagt at det eksisterer noen egen kultur blant teknikere i Luftforsvaret!

### ALLE ÅRSTIDER PÅ TI MINUTTER

Etter Kjevik gikk ferden nok en gang nordover – denne gang til Bodø og 331 til en stilling som crew chief på F-16. Og om hun husker kuldegradene i Troms, var det ikke mindre kaldt på «line» i flybyen, når nordavinden med kulings hastighet feide over hovedflystasjonen når crew chiefene inisperte og klargjorde jagerflyene. – På line opplevde vi å ha alle fire årstider på ti minutter, mimrer hun. – I det hele tatt en fin tid i

Nord-Norge. Og dette er jo noe av det unike med å ha Forsvaret som arbeidsgiver, nemlig at man kommer seg rundt på kryss og tvers i hele kongeriket. Før jeg begynte i Forsvaret, hadde jeg knapt vært nord for Bergen. Jeg var vel egentlig en kulturignorant som visst lite om resten av landet og nasjonen. Sånn sett har militærtjenesten også en oppdragende rolle i befolkningen, poengterer Tone Kyllingstad.

### «FERIEAVLØSER»

I 1996 ble det beordring til Sola flystasjon og tjeneste som Leder flymottaksavdeling / crew chief, før hun i januar 03 gav seg i kast med FLO/Luft og Sea King. Og perioden 1996 – 2002 har vært spesiell med mye reising, ettersom hun så å si har fungert som «ferieavløser» og crew chief i samtlige F-16 skvadroner ved behov under øvelser nasjonalt og internasjonalt. – Også rent øvingsmessig er Luftforsvaret noe annet enn Hæren, ettersom mye av aktiviteten skjer utenlands. Dette er selvsagt med på å gjøre tjenesten utfordrende!



**Støtte og motivere:** – For meg dreier ledelse seg om å ikke overstyre de som gjør jobben ute på avdelingene som driftsledere, men støtte og motivere samt være et filter og ta støyen slik at de får jobbet mest mulig uforstyrret.



**Gir overskudd:** – Som befal må vi gå foran som gode eksempler overfor undergitte, ikke minst innen fysisk fostring. Morsjon og bevegelse gir overskudd og velvære.



## LANDSLAGET

Leopard, M 113, F-16 og Sea King; de fremstår vel alle litt røffe. Og røffhet, det gjenspeiler da også Tones valg av fritidsaktiviteter. Stikkordet er rugby og med en fortid som aktiv utøver på det norske landslaget. – Du kan skrive at rugby-sporten sliter tungt med å få sponsorer, i motsetning til fotball! Nå bedriver hun «kun» sykling, håndball og basket – på bedriftsnivå. For idrett – eller fysisk fostring – det er hun opptatt av. Og glad for at det kreves en viss fysisk standard i forbindelse med opprykk i grad. – At GIL setter krav til dette, er bra. Skal soldatene komme i bedre form, må vi befall selvsagt gå foran som gode eksempler. Dette dreier seg om holdninger. Og det er liten tvil om at god form virker positivt inn på den mentale tilstanden. Man blir mer utholdende og får et positivt overskudd, mener Tone, som daglig sykler halvannen mil mellom flystasjonen og hjemmet i Tananger. – Det har jo kort og godt med eget velvære og trivsel å gjøre. Derfor må vi skape en kultur i Luftforsvaret for å

holde seg i god form året rundt; ikke bare at vi som befall deltar en gang årlig i det fysiske pliktløpet!

## – BRA, KJEVIK!

Og trives, det gjør Tone Kyllingstad i Forsvaret. Hun har ingen umiddelbare planer om å ta sluttpakke. Hvorfor? – Fordi jobben er spennende, arbeidsoppgavene høyst varierte over et bredt spekter og miljøet er godt. For meg handler yrkesvalget faktisk om noe mer enn bare lønn. Men Forsvaret har en jobb å gjøre når det gjelder å rekruttere ungdom til en utdanning samt karriere hos oss. Befolkningen forbinder Forsvaret alt for mye med nedleggelse og kutt. Der må media ta sin del av skylden for dette bildet. Vi må derfor være langt mer aktive for å rekruttere. Det LBSK har gjort, nemlig å samle flere hundre ungdommer til Air Camp Kjevik i mai, er derfor et veldig bra tiltak, fremhever den tidligere rekrutteringsoffiseren. – Dette viser at Forsvaret tenker nytt, og nytenkning må til i en tid der alle skal ha alles oppmerksomhet!

## KVINNER INGEN TRUSSEL

Som Leder system Sea King i FLO/Luft, har hun fire tekniske driftsledere på henholdsvis Banak, Bodø, Ørland og Sola samt på Rygge under sine vinger. Med andre ord er hun en nokså enslig svale, hva angår kvinner i ledende stillinger både i FLO/Luft og på Sola flystasjon. Hvorfor ikke flere kvinnelige ledere generelt i samfunnet? – Jeg tror vi ofte har dårligere selvtillit enn menn til å søke en ledende stilling. Men uten grunn, fordi kvinner ikke nødvendigvis står lederskapsmessig tilbake i forhold til menn, poengterer hun og er glad for at Generalinspektøren for Luftforsvaret fikk Forsvarets likestillingspris tidligere i vinter. – Høyst fortjent, fordi han har den rette holdningen til kvinner i Forsvaret, noe han som GIL har vist over tid. Tomas Colin Archer ser tydeligvis ikke på kvinner som noen trussel, men på det faktum at vi har noe positivt å tilføre et mannsdominert miljø. Dette bidrar jo også til «Å gjøre hverandre gode»!



**Velkommen til Sola:** – Med tre operative skvadroner i nær fremtid, vil Sola flystasjon fremstå som et kompetansesenter og et tyngdepunkt for Forsvarets maritime helikopteroperasjoner. Det vil med andre ord være nok av interessante jobber på flystasjonene! Dessuten har vi nærhet til FOHK, NATO-hovedkvarteret og KNM Harald Haarfagre.



**Jenter og ledelse:** – Alt for mange jenter er redd for å søke seg inn i ledende stillinger. Ofte kan dårlig selvtillit ligge bak, men helt uten grunn. Kvinner har vel så gode ledereegenskaper som menn!



# HVORDAN OPPFATTE

Vi bombarderes av dem overalt. Merkene. Enten det er for produkter vi har et mer eller mindre intimt forhold til eller organisasjoner som er ute etter en plass i vår bevissthet. En merkevare blir ofte forbundet med en logo eller et grafisk uttrykk, men det viktige er hvilke assosiasjoner merkene fremkaller i vår bevissthet når vi ser dem. I

kampen om oppmerksomheten i samfunnet, er det disse verdiladede inntrykkene som kan hjelpe en organisasjon til å nå sin målsetting, enten det nå er å selge såpe eller bistå med humanitær hjelp til nødlidende. Men har slik merketenkning noe for seg i Forsvaret?

TEKST:

Prosjektleder

Sven Røst

Forsvarets profil og merkebygging

Prosjektet Profil og merkebygging i Forsvaret er etablert med målsetting om å bygge en plattform for systematisk merkebygging som gir styrke og retning til Forsvarets kommunikasjon og bidrar til at virksomheten når sin visjon. I dette ligger det en anerkjennelse av at Forsvaret har behov for å framstå med en tydelige og enhetlig profil. Vi opererer på den samme oppmerksomhetsarenaen som alle andre merke(vare)r, og trenger

**Kule karer med pene koner og motorsykkel:** Filmer som *Top Gun* bidrar til å bekrefte et inntrykk av Luftforsvaret som blant annet tøft og teknologisk.



et verktøy som kan sikre oss en plass i folks bevissthet og posisjonere oss i den tiltagende kampen om offentlige bevilgninger. Vi snakker med andre ord om noe mer enn en ny grafisk profil. Et nødvendig grunnlag for arbeidet med en merkeplattform er en solid forståelse av situasjonen i dag. Derfor har prosjektet gjennomført omfattende undersøkelser for å klarlegge hvordan ulike målgrupper oppfatter dagens Forsvar, og hvordan de ser for seg at fremtidens Forsvar bør framstå. Arbeidet pågår, og en detaljert offentliggjøring av resultatene vil i skrivende stund bære galt av sted. Noen trender kan vi likevel se, og her er vi ved spørsmålet i tittelen: Hvordan oppfattes Luftforsvaret? Eller kanskje heller: Oppfattes Luftforsvaret?

Det er ikke meningen å erte Luftforsvarets mange ansatte, men intervjuer og samtalegrupper vi har gjennomført i befolkningen, viser at man først og fremst oppfatter oss, uavhengig av forsvarsgren, som representanter for Forsvaret når vi opererer i det offentlige rom. Forsvarsgrenene er definitivt kulturbærerne i Forsvaret med lange og stolte tradisjoner, men det er kun internt vi er veldig bevisste på dette. I samfunnet for øvrig er de fleste kjent med at vi har en hær og et luft- og sjøforsvar. Men når f.eks. representanter for Stabsskolen gir ekspertkommentarer om Irak-krigen i media, er det som representanter for Forsvaret de blir oppfattet uavhengig av fargen på uniformen. Og det er Forsvarets omdømme som profiterer på det solide inntrykket de gir.

De mest typiske assosiasjonene folk har til Forsvaret er kanskje ikke overraskende; autoritært og maskulint. Luftforsvaret assosieres i tillegg med teknologisk og dyktig. Tilsvarende er folk klare på at dagens Forsvar verken er fleksibelt, dynamisk eller åpent. Luftforsvaret oppfattes heller ikke som særlig miljøbevisst. Likevel kommer Luftforsvaret relativt godt fra undersøkelsene, og inntrykket kan oppsummeres slik en voksen kvinne i en av våre samtalegrupper gjorde det: «Flyvåpenet er litt mer tøft og teknologisk. Det gir status. Jeg ser for meg fly, helikoptre og utdanning i USA. Det er også en utdanning man kan bruke senere. Det er veldig klart hva de driver med...» Som denne kvinnen, har befolkningen en klar om enn noe forenklet oppfatning av hva Luftforsvarets oppgaver er; holde fly og helikoptre i luften. Flygerutdannelsen i Luftforsvaret er anerkjent og statushevende. Tøffe opptakskriterier, høy kompetanse og krav til fysisk og psykisk utholdenhet gjør dette til en av samfunnets mest eksklusive utdannelser. Populære filmer som f.eks. *Top Gun* bekrefter inntrykket av eksklusivitet og bidrar i en ikke ubetydelig grad til å heve folks oppfatning av Luftforsvaret som et attraktivt miljø å være en del av. Denne attraktiviteten sliter Forsvaret for øvrig med.

Det er ingen ting i veien med folks forsvarsvilje som har vært konstant høy de siste årene. Men med Berlinmurens fall og frafall av en tydelig ytre fiende,



# S LUFTFORSVARET?

er Forsvarets funksjon og oppgaver blitt uklare for folk. Internasjonale operasjoner trekkes fram som positive og har stor støtte. Gjennom disse får Forsvaret vist at de er dyktige, at de har en funksjon, og at de kan hevde seg internasjonalt. Drivankeret, hvis vi kan benytte dette uttrykket uten å såre noen, for Forsvarets omdømme er primært førstegangstjenesten. Herfra henter folk det meste av sine holdninger og inntrykk. Verneplikten er godt forankret i samfunnet, men førstegangstjenesten oppfattes i økende grad som mindre effektiv og meningsfull. Holdningene som dannes under førstegangstjenesten er stort sett negative, og vandrehistoriene som spinnes omkring disse erfaringene har omfattende negativ virkning. I en slik setting får kritisk presseomtale en bekreftende effekt der den ellers ikke ville gjort spesiell skade på omdømmet. Ser vi fremover, er bildet mer positivt. Folk vet hva de vil ha. Forventningene til Forsvaret er klare – det må bli mer effektivt, profesjonelt og spisset og ha et klart internasjonalt mandat. Et slikt forsvar vil nyte meget godt omdømme i samfunnet, og det er i stor grad et slikt forsvar vi er i ferd med

å omstille oss til. Vi vil med andre ord ha et produkt det vil være etterspørsel etter, for å benytte ren merkevareterminologi. Forsvarets omdømme vil til enhver tid være summen av omverdenens oppfatninger av Forsvaret. Dette er et resultat av forventninger til Forsvaret skapt gjennom våre løfter, vår kommunikasjon, historier og rykter, og den opplevelsen folk har i møtet med Forsvaret. Vi har avgjort ikke vært flinke nok til selv å styre denne prosessen. I dag er det organisasjonen som trekker omdømmet etter seg med det resultat at Forsvarets rykte lider. Profilprosjektets utfordring blir å snu denne trenden og sørge for at vi gjennom målrettet arbeid oppnår at merket etter hvert trekker organisasjonen. Et vellykket merke gir et løfte som blir holdt. Gjennom systematisk merkebygging skal vi kvalitetssikre at det er samsvar mellom Forsvarets løfte og leveranse. Vi må selv kontrollere vårt løfte. Det skal dreie samfunnets forventninger til Forsvaret i en retning som samsvarer med hva Forsvaret kan og vil levere. Vår leveranse avgjør hvordan folk opplever Forsvaret, og styres av vår adferd, og det vi står for.

Kommunikasjon er viktig i denne prosessen, men all verdens kommunikasjon og design skaper ikke alene et anerkjent og konkurransedyktig merke. Det er menneskene og deres kultur og adferd som får organisasjonen til å lykkes. Her har vi alle som representanter for Forsvaret, et ansvar.

Luftforsvaret har vært tidlig på banen og gjennomført et solid arbeid med sin nye kommunikasjonsstrategi. Basert på denne er det utviklet en moderne grafisk profil og en revitalisert merkestruktur. Organisasjonen arbeider aktivt med å skape en bærekraftig kultur der alle medarbeiderne har noe å identifisere seg med og en klar oppfatning av hva som skal til for å lykkes. Dette gjør at Luftforsvaret framstår med de beste forutsetninger for å løse nye oppgaver og takle endrede forutsetninger. Og på samme måte som et sterkt Luftforsvar vil bidra til en bedret total forsvarsevne, vil et styrket omdømme for Luftforsvaret være verdifull drahjelp også for Forsvarets som sådan. Det er en spennende utvikling vi er med på, og uavhengig av forsvargren gjør vi alle som Luftforsvaret: Sikter høyere!



**Solid arbeid:** Luftforsvaret har vært tidlig på banen med sin kommunikasjonsstrategi og utviklingen av en moderne grafisk profil (BFL 25-3).



**Vi bombarderes:** Vi bombarderes av dem overalt. Merkene. I kampen om oppmerksomheten.



# MESTERLÆRE

## – TRADISJON ELLER UTFORDRING?

Denne artikkelen er opprinnelig skrevet som en del av mitt studie i «Veiledningspedagogikk» ved Høgskolen i Agder. Den bygger på en antakelse om at mottak av nye medarbeidere ved Luftforsvarets avdelinger kanskje ikke alltid er så god. I artikkelen vil jeg prøve å tegne opp en

situasjonsbeskrivelse som kollegaer kanskje kan kjenne seg igjen i. Deretter vil jeg beskrive hva som ligger i begrepet «Mesterlære». Hensikten med artikkelen er å følge opp debatten som allerede er i god gang – hvordan kan vi forbedre organisasjonen og organisasjonskulturen.



TEKST:  
Kaptein

**Bjarte M. Solberg**  
Stipendiat i lederskap ved  
LKSK og hovedfagsstudent  
i Pedagogikk ved NTNU

En nylig graduert sersjant er på reise fra skoleavdelingen til sin nye arbeidsplass. Hodet er fullt av tanker – «hva vil møte meg tro, hvordan skal jeg bo, er mine kollegaer greie, hvordan er sjefen».

Klarer «etablerte» offiserer å sette seg inn i denne situasjonen? Eller er alt blitt rutine og tradisjon? Mottak av nye sersjanter har skjedd mange ganger, det er en årviss foreteelse, så dette «går nok greit».

Første dag på jobben. Den fineste uniformen er på, for det sa troppssjefen på befalsskolen at var riktig. Sjefen tar imot – joda han virker hyggelig, og tar seg tid til å snakke litt med meg. Jeg kjenner at nervøsiteten minsker litt. Så overlates jeg til mine nye kollegaer. Kaffebaren er stedet, vi setter oss ned og snakker. Jeg blir fortalt litt om hvordan de har det der, og hva jobben går ut på. En er frempå og sier at det er bare å glemme alt jeg lærte på befalsskolen, for her gjøres alt på «vår måte». Dette gjør inntrykk. Har jeg gått på skole så lenge bare for å lære noe jeg ikke trenger? Vel, gutta virker «kule», og tar ikke det «militære» så høytidelig, og det er jo deilig etter den strenge befals-

skolen. En rolig dag på den nye jobben er snart over. Dette gikk jo bra!

De som tar i mot nye medarbeidere er ofte flinke til å la dem finne seg til rette. Luftforsvaret er kjent for et godt arbeidsmiljø, og dette gode miljøet vil man gjerne ha de nye kollegaene inn i også. Man er hyggelige og greie, og litt overbærende med den nyes store entusiasme og pågangsmot. Det går nok over.

Innklareringen er ferdig, og den nye dagsrytmen begynner å innarbeide seg. Noen uker er gått, og jeg er blitt godt kjent med både gutta på verkstedet / kontoret og med arbeidsplassen. Jeg har fått prøvd meg litt på jobben jeg skal gjøre, men noe mangler. De etablerte har mye å gjøre, og har ikke så mye tid til meg. Jeg får noen småoppgaver, men oppfølgingen og veiledningen blir kort og overflatisk. Men greie er dem, så egentlig har jeg det bra.

Det er viktig at ikke nye kollegaer får for stort «praksissjokk». Man lar dem sakte og rolig komme inn i rytmen på arbeidsplassen, og presser dem ikke for mye. Alle trenger litt tid til å bli kjent og til å føle seg til rette. Man prater med dem, og gjør sitt beste for å være hyggelige.

Nå begynner det å bli kjedelig på jobb. Kollegaene mine har mye å gjøre, og løper fra den ene jobben til den andre. Og de

som ikke gjør det, sitter stort sett i kaffebaren og «slarver». Det skjer jo ikke så mye, men det er jo godt å slappe av litt også. De siste årene med skole har vært tøffe, så egentlig fortjener jeg å ta det litt mer med ro nå. Sjefen har sett litt rart på meg her jeg sitter, men han lar jo de andre få sitte her, så det er sikkert greit. Dagene går, og jeg blir en dreven kaffedrikker. Flink til å snakke om hvor dårlig betalt det er i Luftforsvaret er jeg også blitt. Hvilken jobb i det sivile skal jeg søke når pliktjenesten er over, tro?

Som troppssjef på befalsskolen, fikk jeg stadig tilbakemeldinger fra tidligere elever om hvordan de ble mottatt, både positive og negative. Disse elevene er stadig innom på skolesenteret for etterutdanning, og av atferden deres kan man tolke hvordan de har det. Noen virker «sløve», og «dasser» rundt uten stolthet og selvtillit. Det er lettere å se hvem som får god oppfølging. De er mer frampå, i bedre humør og har en helt annen selvtillit og pågangsmot. Hva er det som gjør at det blir slik, og hva skal til for å forbedre dette? Her finns det sikkert like mange svar som ansatte, men jeg vil prøve å vise til et begrep som i den senere tid har blitt «moderne» i det private næringsliv igjen – Mesterlære. I «gode gamle dager» ble svennen tatt imot av mesteren, og tett fulgt opp og lært opp i den håndverkstradisjonen som svennen var på vei inn i. Er



offiseren «mester» og sersjanten «svenn»? Hva betyr det i så fall for offiserer, og måten nye medarbeidere blir behandlet og lært opp på?

### **BEGREPET «MESTERLÆRE»**

Det er i hovedsak fire hovedtrekk som kjennetegner mesterlære (Mesterlære, læring som sosial praksis; Klaus Nielsen og Steinar Kvale, Ad Notam Gyldendal forlag 1999):

- a. Praksisfellesskap.
- b. Tilegnelse av faglig identitet.
- c. Læring gjennom handling.
- d. Evaluering gjennom praksis.

Samme bok som nevnt over, setter opp en modell for hvordan en voksen tilegner seg en ferdighet ved hjelp av mesterlæremetoden.

#### **Stadium 1: Novise**

Normalt starter prosessen med at mesteren deler opp oppgavene i enklere deler som nybegynneren kan gjenkjenne, uten å ha tidligere erfaringer på oppgaveområdet. Begynneren får så noen regler til bestemmelse av handlinger på grunnlag av disse delene.

#### **Stadium 2: Viderekommen begynner**

Etter hvert som novisen får erfaring i å mestre virkelige situasjoner, begynner han / hun å legge merke til, eller mesteren påpeker, eksempler på andre sider ved situasjonen. Etter å ha sett mange nok eksempler lærer svennen å gjenkjenne disse nye sidene.

#### **Stadium 3: Kompetanse**

Med større erfaring blir antallet elementer som den lærende er i stand til å gjenkjenne, overveldende. Svennen har ikke en klar fornemmelse av hva som er viktig i en gitt situasjon, og ofte blir utøvelsen nerveslitende og utmattende. Svennen vil lure på hvordan det i det hele tatt er mulig for noen å lære å beherske ferdigheten. For å mestre denne overbelastningen og oppnå kompetanse må det læres å bestemme hvilke

elementer i situasjonen som regnes som viktige. Når man på denne måten begrenser seg til noen av alle de mulige aspektene, blir det lettere å ta en avgjørelse. Hvis novisens og den viderekomne begynnerens objektive, rettlevende holdning erstattes av engasjement, er man på vei mot ytterligere utvikling, mens motstand mot den skremmende aksepten av risiko og ansvarlighet kan føre til stagnasjon og i siste instans til kjedsomhet og regresjon.

#### **Stadium 4: Dyktighet**

Hvis det som skjer mens svennen utøver sin ferdighet oppleves som engasjement, vil de positive og negative erfaringene kunne forsterke vellykkede reaksjoner og svekke mislykkede. Utøverens teori om ferdigheten vil derfor gradvis bli erstattet av erfaringer med tilhørende reaksjoner. Hvis, og bare hvis, erfaringen tilegnes på denne ateoretiske måten, og intuitiv atferd erstatter overveide reaksjoner, synes det å bli utviklet dyktighet.

#### **Stadium 5: Ekspertise**

Dyktige utøvere, som er fordypet i sin verden av kompetent aktivitet, ser hva som må gjøres, men må avgjøre hvordan de skal gå fram. Ekspertene vet ikke bare hva som skal oppnås, de vet også hvordan. Det er denne evnen som skiller eksperten fra den dyktige utøver.

### **TRADISJON ELLER UTFORDRING**

En påstand er at mesterlære foregår hele tiden, både blant sersjanter og andre nye medarbeidere, enten man er bevisst det eller ikke. Modellering skjer, rett og slett fordi de nyansatte ser opp til de mer erfarne. Erfarne utøvere har derfor en stor makt med tanke på påvirkning av de nye. Hvordan utøves denne makten? Er alle bevisst på at deres atferd påvirker de nye? Den nye medarbeideren er i en meget lettpåvirkelig periode av sin yrkesutførelse. Mottakere av nyut-

dannede er med på å prege disse for hele deres yrkeskarriere i Luftforsvaret. Det er derfor viktig at det tenkes nøye gjennom hvilken atferd, normer og holdninger som man vil at skal prege Luftforsvaret i fremtiden. For det er faktisk den enkelte som er med på å bestemme det! Den atferd den enkelte har og de holdninger som forfektes, blir kopiert og imitert av de nye medarbeiderne. Mye av det som de nye medarbeiderne skal lære er det som kalles «taus kunnskap». Med det menes at det er noe man kan og vet, men som man ikke klarer å sette ord på. Den tause kunnskapen kan kun overføres til andre gjennom utøvelse av yrket. Yrkesutøvelsen blir derfor et mål på hvordan yrket egentlig skal utøves. De nye har et stort behov for å bli godtatt i «flokk», og endrer fort på seg for å klare å utøve det de tror er akseptert atferd, yrkesutøvelse og holdninger. En vanskelig utfordring man møter, er å plassere den nye medarbeideren i riktig stadium. Plasseres han / hun for lavt, vil utfordringene kunne mangle, og arbeidet kan bli kjedelig. Plasseres han / hun for høyt, vil praksissjokket bli for stort, og man risikerer at medarbeideren ikke får en følelse av mestring. Hvordan man veileder den nye, må være avhengig av hvor i stadiene han / hun er. Den enkelte «mester» må altså kunne både faget sitt, kunne «diagnostisere» den nye medarbeideren, og litt om hvordan drive god veiledning. Å være bevisst på de mekanismer som settes i gang når en ny medarbeider skal sosialiseres inn i miljøet og læres opp i jobben er vanskelig, men også meget viktig for resultatet. Bevissthet blir derfor et nøkkelbegrep. Bevissthet om egen atferd, og bevissthet om hvordan den nye har det, og hva han / hun trenger for å kunne utvikle seg videre. Luftforsvaret har lang tradisjon med å ta imot nye medarbeidere. Spørsmål som kan stilles, er om forsvarsgrenen har for lang tradisjon. Er tradisjonen kanskje blitt en sovepute?



# FORSVARETS LEDEL

## – TILSTREKkelig FOR LUFTFORSVARET?

Kirurgen, arkitekten og offiseren diskuterte hvem av dem som hadde det eldste yrket. Kirurgen var først frempå: det måtte en kirurg til for å fjerne ribbeinet fra Adam for å skape Eva. Det er vel ingen ting, sa arkitekten:

det måtte en arkitekt til for å skape verden, en plan som skapte orden i alt kaoset som var før. Hva så, sa offiseren: hvem tror dere skapte kaoset?



TEKST:

Oberstløytnant  
**Lars Kristian Fossum**  
Avd. for Ledelse og  
Internasjonale studier / LKSK



TEKST:

Major  
**Nils Terje Lunde**  
Avd. for Ledelse og  
Internasjonale studier / LKSK

I klassisk militærteori finnes det to hovedtilnæringer til hva som er krigens vesen, og dermed også hva som karakteriserer militær ledelse. Den første tilnærmingen er den jominianske – oppkalt etter Antonie Jomini. Jomini hevdet krig i en viss forstand kunne forstås logisk og matematisk. Militær ledelse måtte derfor ha en planmessig og logisk innretning. Med utgangspunkt i dette utviklet Jomini det som senere er

blitt kjent som krigsprinsippene. Den andre hovedtilnærmingen er den clausewitzianske – oppkalt etter Carl von Clausewitz. Clausewitz' tenkning kan forstås som en kritikk av Jominis logiske og matematiske konsept for krig og militær ledelse. Han skiller mellom krig som idé og krig som faktisk aktivitet. Et logisk og matematisk krigsbegrep hører hjemme i ideenes verden. Men faktisk krig er noe helt annet. Faktisk krig er ikke matematikk, understreket Clausewitz. Med en gang krig endrer seg fra tanke til handling, gjennomgår den en fundamental endring. Da blir den en menneskelig aktivitet, preget av en rekke ulike faktorer som ikke fullt og helt lar seg dedusere ad logisk vei. Først er det den uberegnelige menneskelige faktor – på begge sider. Deretter kommer ulike fysiske faktorer som tid, sted,

topografi, vær osv. Endelig kommer de ideologiske faktorene knyttet til krigens rasjonale. Krig må derfor forstås som en «fortsettelse av politikken med andre midler». Det er en kunst, snarere enn en vitenskap.

### MODERNE MILITÆRTEORETISK TENKNING

Hvordan fremstår moderne militærteoretisk tenkning i relasjon til disse to klassiske posisjonene? Tradisjonelt sett har en jominiansk tilnærming stått sterkt, spesielt i amerikansk tenkning. Som en del av refleksjonsprosessen etter Vietnamkrigen fikk Clausewitz en renessanse her, og den clausewitzianske forståelsen av krig som en fortsettelse av politikken fremstår nå som et grunnleggende militærteoretisk paradigme. Det er tilfellet også i Norge.

## ANTOINE HENRI JOMINI, (1779 – 1869)

Fransk general, militærkritiker og historiker. Hans systematiske forsøk på å definere krigsprinsippene gjorde ham til en av grunnleggerne for moderne militær tenkning. Jomini startet sin militære karriere som frivillig stabsmedarbeider i den franske hær i 1798. Han ble utnevnt som stabsoberst i 1805 av Napoleon. I 1810 forhandlet han seg fram til en avtale med Russland, da en alliert av Frankrike, for å få en jobb der. Dette tvang Napoleon til å foreslå at Jomini ble utnevnt til general for å beholde ham i Frankrike. Generalstillingen fikk

han ikke, og etter å ha følt seg urettferdig behandlet av den franske hæren forlot han denne i 1813, og tjente under Alexander I som generalløytnant i Russland. I 1830 organiserte han det Russiske militærakademiet, og skrev senere sitt mest berømte verk: Summary of the art of war, 1833. Jominis primære interesse var militærstrategisk tenkning. Han kom fram til at det sentrale problem i god planlegging var å finne de korrekte operasjonslinjer («lines of operation») slik at generalene totalt kunne dominere operasjonsområdet hvor man utkjempet krigen. Kilde: Encyclopedia Britannica.





# SESFILOSOFI

Men, vår påstand er at det er et betydelig skille mellom den militærteoretiske tenkningen om krigens karakter på den ene side og forståelsen av hva som kjennetegner militær ledelse på den andre side. Det er grunn til å spørre seg om man ikke har tatt inn over seg at den clausewitzianske tilnærmingen også har fundamentale implikasjoner hva angår militær ledelse. Dette gjelder i så måte både for ledelsesfilosofien, men også for systemene som brukes for ledelse i Forsvaret.

## FFOD GIR FÅ SVAR

Den militæranalytiske tilnærmingen til planlegging av krigsoperasjoner gjennom verktøy som operasjonsvurderinger og analyser kjennetegnes i stor grad av lineære tankerekker hvor deduktive prosesser leder frem til planen for hvordan en fiendes tyngdepunkt (Centre of Gravity, CoG) brytes ned. I dette ligger antakelsen om

at man ved å «angripe» fiendens tyngdepunkt ødelegger vilje og evne til å fortsette kampen, og man når derved den operasjonelle sluttsituasjon («end state»). Det utarbeides planer for hvordan operasjonene skal gjennomføres på politisk / militærstrategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Clausewitz benevner «fog and friction» som – «en uoverensstemmelse mellom en militær operasjon slik den er planlagt på papiret, og slik den utføres i virkeligheten» (ref: Forsvarets Fellesoperative Doktrine, FFOD). I en situasjon hvor muligheten for menneskelig interaksjon er tilstede, vil det også være stor grad av uforutsigbarhet mtp hvilke handlinger parter i konflikten kan iverksette / utføre. Hva skjer når stridende parter er fundamentalt forskjellige mtp. tallmessighet, teknologi, ressurser og kultur? Den siste tids begivenheter har vist at handlingsrommet og den menneskelige kreativitet i krig er stort,

uforutsigbart og mange ganger lite «rasjonelt» (i hvertfall for den andre part). I slike, og mange andre situasjoner, kan «planer» i seg selv bli et hinder for en effektiv beslutningstaking. Spesielt når offiseren er i farlige eller vanskelige situasjoner som setter krav til handling under stress og høyt tidspress. For å ivareta handlingsrom og fleksibilitet for beslutningstakeren, les våre offiserer, er det altså den grunnleggende lederfilosofi, oppdragsbasert ledelse, som skal gjennomsyre det militære lederskapet i Forsvaret / Luftforsvaret (ref: FFOD). Oppdragsbasert ledelse skal sørge for at militære ledere evner å ta beslutninger på sitt nivå. Dermed skal den som har best oversikt i situasjonen ta de viktige avgjørelsene – innenfor gitte rammer og i sjefens ånd. Hvordan trener vi, eller hvordan bør vi trene våre offiserer til nettopp dette? – FFOD gir få svar. Oppdragsbasert ledelse kan oppfattes

## CARL VON CLAUSEWITZ, (1780 – 1831)

Prøvisk general som forfektet konseptet «total krig», hvor fiendens territorium, eiendom og innbyggere angripes. Født i en fattig middelklassefamilie gikk Clausewitz inn i den Prøviske Arme i 1792. Han tjenestegjorde stort sett i garnison, noe som ga ham muligheten til å bruke mye tid på selvstudium og utdanning av seg selv. Hans grundige arbeid gjorde at han fikk innpass på «War College» i Berlin i 1801. Han studerte i denne tiden militærvitenskap under sin mentor Gerhard von Scharnhorst. Clausewitz ble en av lederne for den Prøviske Arme under Scharnhorst, men da Napoleon invaderte Russland i 1812, gikk han som mange andre tyske patrioter, inn i russisk tjeneste. Han gikk etter hvert tilbake til den Prøviske Arme, og var sjef for et armekorps under slaget ved Waterloo. I 1818 ble han utnevnt til general, og administrativ leder for «War College». I de neste 12 årene benyttet Clausewitz mye av sin tid til å gjøre historiske

studier, samt sitt mest kjente arbeide på strategi: On War. Ved å bruke Fredrik den Store, og Napoleons erfaringer, analyserte Clausewitz militære geniens arbeid ved å isolere faktorer som avgjorde suksess i krig. Han la i motsetning til sine forgjenger betydelig vekt på viktigheten av psykologiske og tilfeldige faktorer som ikke eksakt kunne beregnes. Videre vektla han nødvendigheten av en kritisk innfallsvinkel til strategiske problem. Clausewitz mente at strategi skulle sikte inn mot tre hovedmål: fiendens styrker, hans ressurser og hans vilje til å kjempe. Clausewitz var som person sky og følsom. Han holdt ofte sine ideer for seg selv. Han hadde aldri sin egen militære kommando, men arbeidet som oftest i staber hvor han utmerket seg ved gode råd og taperhet i kamp. «On War» sitt største bidrag til strategisk tenkning var i første omgang doktrinen om politisk retning på militære operasjoner. Kilde: Encyclopedia Britannica.



som et moteord. Vet vi egentlig hva det er? Finnes det andre filosofier for utøvelsen av militært lederskap som gjør offiseren bedre er i stand til å fungere i krigens kaotiske miljø? I løpet av de siste årene har det utviklet seg en retning innenfor ledelsesforskningen som nettopp vektlegger kompleksitet og kaos som sentrale i forståelsen av enhver organisasjon. Denne tenkningen finner vi blant annet hos «kaospilotene». Kompleksitet og kaos lar seg ikke eliminere, fordi alle organisasjoner består av mennesker. Ledelse forstås her som det å forholde seg til kompleksitet og kaos, uten å tro at man kan fjerne det. Men, som vi har sett: dette er ikke nytt. Clausewitz pekte på det samme.

### FOG AND FRICTION

Krig er kaos. Militær ledelse skal kunne fungere i kaoset, slik at krigen helst vinnes, konflikten helst løses, og personellet ivaretas på best mulig måte.

Den tradisjonelle måten å forholde seg til krigens kaos, er detaljert og grundig militær planlegging og analyse. Dette har imidlertid alltid en åpenbar svakhet innebygget i seg: kart og terreng trenger ikke alltid å være i samsvar. Krigens «fog and friction» vil alltid innebære at planen må justeres, i noen tilfelle også forkastes. Tenkningen om oppdragsbasert ledelse må forstås som en klar erkjennelse av dette. Militær ledelse er en kompleks kunst. Dagens spekter for anvendelse av militærmakt understreker dette poenget. Mens Jomini hevdet at offiseren først og fremst måtte være en fagmann som kunne anvende krigsprinsippene, synes Clausewitz' understrekning av at offiseren også måtte kunne sette anvendelsen av sitt fag inn i en bredere og mer kompleks ramme å ha blitt svært aktuelt.

### FLERE LEDELSESFILOSOFIER?

Luftforsvaret har i det siste tiåret deltatt i operasjoner som har vært alt fra

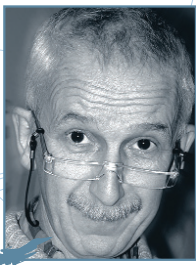
fredsbevarende operasjoner til rene krigshandlinger. Kjennetegn ved disse operasjonene har blant annet vært: økende kompleksitet i gjennomføring av operasjoner, strenge og ofte rigide «Rules of Engagement», samt en vanskelig rolle som tredjepart i konflikten. Hvordan tar FFOD, og vår «grunnleggende» lederfilosofi hensyn til omfanget av og spennet i de operasjonene Luftforsvaret har deltatt i. Kan det være slik at Luftforsvarets ledere må beherske flere eller andre lederfilosofier for å fungere optimalt i spekteret fred, krise og krig? Hvilke kvaliteter må Luftforsvarets ledere besitte i framtiden, og ikke minst: hva slags trening og utdanning må de ha? Dette er sentrale utfordringer som fordrer kontinuerlig refleksjon og diskusjon. Forfatterne ønsker med denne artikkelen å invitere til diskusjon omkring ledelsesfilosofien, utdanningen og trainingen av våre militære ledere i Luftforsvaret.



# LUFTFORSVARET

# ...SIKTER HØYERE





Førsteamanuensis  
**Nils E. Naastad**  
 Luftkrigsskolen

Nils Naastad har sin faste spalte i Luftled hvor han gir sine personlige synspunkter og kommentarer om det som rører seg i Luftforsvaret og Forsvaret forøvrig.

# VAKTMESTEREN

**Husker du vaktmesteren på barneskolen din? Spørsmålet kan kanskje ikke besvares av barn av karriereoffiserer som måtte flytte 8 ganger i løpet av skolegangen, men vi andre kan jo prøve å huske litt.**

Jeg husker min. Han var alltid likedan, sånn omtrent uforanderlig 50. Lett uflidd og småsur, kanskje fordi vi brukte skolen hans så mye. For det var klart at det var hans skole. Det var han som sørget for at flagget var oppe på 17. mai, og det var han som sørget for at alt virket. Om en rute ble knust i siste gymtime, så var den erstattet til første time den påfølgende dag. Det kom ingen glassmesterbil, gubben gjorde jobben selv, med et håndlag som fortalte at unger hadde knust ruter før oss også. Og når skolen omsider skulle stengs for kvelden, var han der igjen. Med nøkkelknippet sitt.

Og lukten i gangene i august; nylakkert treverk og nybonede gulv, kan du huske den du også, mens du kjente på det å ha blitt litt større ved avstanden til 1. klasse stadig økte?

I dag forfaller skolene mange steder. Er det ikke rart at vi som er blitt så rike lar slikt skje? Vaktmesterne er samlet i sentraler og rykker ut ved behov, eller om behovene er større enn evnen, når de får tid.

Men det er ikke forfall over alt. Et og annet skolebygg, gjerne godt utenom byen og gjerne ikke helt nytt står der og ser ut som det har det bra. Malingen flasser ikke, gjerdene rundt skolegården er intakte og flaggstangen er helt hvit fordi den for ikke lenge siden fikk et strøk maling. Her, tenker jeg, her jobber han, gammelvaktmesteren som eier skolen. Det handler

ikke om lønn, for det har aldri vært særlig fett å være vaktmester. Det handler om ansvar og eieforhold.

Nå skal også vi sentralisere, nå heter det FLO og Forsvarsbygg og Golf og hva ikke. Nå skal vi ringe og så kommer det etter hvert en 7 – 15 kar og ser på tingene og så kan han kanskje gjøre noe med det eller så kan han ringe etter en håndverker. I fjor f.eks. fikk vi malt adminbrakkka vår i en regnvåt oktober etter den tørreste sommeren i manns minne.

Jeg tror at man ved de sentraliserende omorganiseringer som nå gjøres, hva enten de heter FLO eller Golf eller Forsvarsbygg, også kan komme til å fjerne de små nettverk for å erstatte dem med de store sentraler. Men da fjerner men også ansvar. Ansvar er ikke, hverken i det sivile liv eller i Forsvaret, noe man har. Ansvar er noe man tar (eller lar være å ta).

Jeg konstaterer, ikke uten interesse, at et par rektorer i Trondheims skolen nå sier at de tar av skolens egne midler for å ansette egen vaktmester igjen. Så får vi se da, om gammelvaktmesteren fremdeles er i live.

Og så får vi se hvor lenge det går før også avdelinger i Forsvaret igjen velger å holde seg med sine egne arbeidsfolk hva enten det gjelder vedlikeholdsarbeidere, lønnsarbeidere eller vaskere.



# REKRUTTERING FOR LUF

Forsvaret og Luftforsvaret er fortsatt inne i en betydelig omstilling. En forutsetning for en vellykket omstilling, er at vi utdanner dyktige og handlingsorienterte offiserer. Skal vi lykkes i dette, må søknaden til Luftforsvarets

utdanning være god. Luftkrigsskolen hevder i all ærbødighet at utdanning er viktigere enn noen gang. Rekruttering bør derfor være et av Luftforsvarets viktigste strategiske satningsområder i tiden fremover.

TEKST:

Major

**Richard Ligård**

Kaptein

**Dag Inge Korstad**

Skolestaben, Luftkrigsskolen

Luftkrigsskolen er i gang med implementeringen av balansert målstyring. I denne forbindelse har rekruttering blitt identifisert som et viktig strategisk område ved skolens virksomhet. En påtakelig observasjon i denne forbindelse, er det manglende fokus på rekruttering i LSTs eget strategiske kart. Etter vår mening er det grunn til bekymring når det gjelder rekrutteringen til krigsskoleutdanning. De siste årene har tallet på kvalifiserte søkere til Luftkrigsskolen gått ned. I fjor var det første gang i Luft-

krigsskolens historie at antall KS I kadetter lå under rammetallet gitt av LST. En langvarig negativ tendens har, etter vår mening, gått over til en kritisk tilstand.

## HVA ER NÅSITUASJONEN?

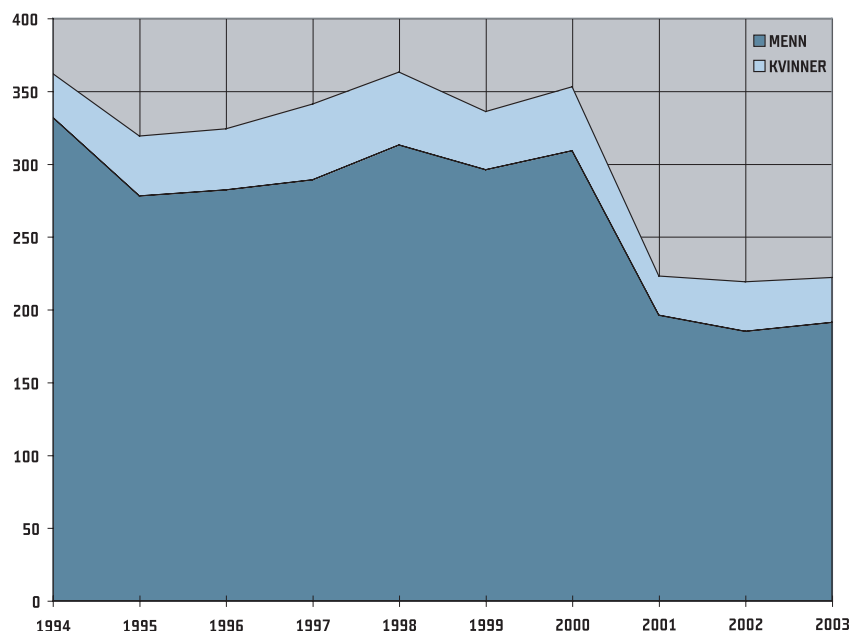
For å produsere gode fremtidige ledere til Luftforsvaret, er vi avhengige av rekruttering på to nivåer; til grunnleggende befalsutdanning og til offisersutdanning (representert ved Luft-krigsskole I og II). Det er viktig å understreke at de to nivåene henger tett sammen. Tilgangen på kvalifiserte søkere til Luftkrigsskolen er eksempelvis prisgitt at mange befalsskoleelever vurderer offiserstjeneste i Luftforsvaret som et reelt yrkesvalg.

## Rekruttering til grunnleggende befalsutdanning

Rekrutteringen til grunnleggende befalsutdanning er i dag tilfredsstillende. Prognosene viser sogar en økning i antall søkere. Forsvarets mediesenter (FMS) og Vernepliktsverket har et landsdekkende ansvar for rekruttering til befalsutdanning generelt. Luftforsvaret har dessuten en rekrutteringsoffiser ved Luftforsvarets skolesenter Kjevik (LSK)<sup>1</sup>. Kaptein Eystein Kvarving, som i dag besitter stillingen, har tatt initiativet til en rekke gode og rekrutteringsfremmende tiltak. Dette innebærer blant annet å samkjøre visse rekrutteringsfremstøt med landsdekkende kampanjer som eksempelvis kinoreklame. I denne forbindelse glemmer vi selvsagt ikke alle de flotte tiltakene avdelinger og



SØKERTALL LKSK I/1 1994 - 2003





# TFORSVARETS FREMTID!

enkelpersoner ute i bruket iverksetter på eget initiativ. Det er likevel grunn til å stille spørsmål ved et aspekt. Befalsskolen har i mange år vært markedsført som en spennende utdanning og unik lederutdanning. «Gutteklubben Grei» i næringslivet har på mange måter vært symbolet for denne trenden. Vi stiller spørsmål ved om dagens markedsføring av grunnleggende befalsutdanning ikke burde vært dreid mer over til å synliggjøre et yrkesvalg fremfor en utdanning som er «kjekk å ha». Luftkrigsskolen er som nevnt fullstendig avhengig av at Befalsskolen produserer elever med interesse for videre tjeneste i Luftforsvaret.

## **Rekruttering til offisersutdanning (Luftkrigsskolen)**

Som eneste krigsskole i Kongeriket mangler LKSK en rekrutteringsoffiser. Vi hadde riktignok en slik stilling tidligere, men ved etableringen av Luftforsvarets seleksjonssenter (LSES) forsvant

stillingen. LSES gjør etter Luftkrigsskolens syn et solid seleksjonsarbeid, men mangler kapasitet når det gjelder rekruttering. Dette er lett å forstå når man ser på antall ansatte og LSES' oppdragsportefølje innen seleksjon.

Betyr dette at ingen bedriver rekrutteringsarbeid for LKSK? Heldigvis er svaret på dette nei. Takket være initiativrike ressurspersoner ved skoler, staber og uteavdelinger utføres det tidvis meget godt rekrutteringsarbeid. Luftkrigsskolen forsøker selv også etter beste evne å gjennomføre enkelte tiltak. Men, uten et eget oppdrag med dertil hørende midler, blir innsatsen for variabel og for avhengig av enkeltpersoners initiativ. FMS gjennomfører som nevnt en del landsdekkende kampanjer. Disse blir likevel for generelle til at de fungerer spesielt godt mot krigsskoleutdanningen. Rekrutteringsoffiseren ved LSK har på langt nær kapasitet til å dekke LKSKs behov ift rekruttering, men dagens

stillingsinnehaver har ved flere anledninger bidratt til effektive tiltak på vegne av LKSK. Vi viser til artikkel skrevet i forrige utgave av Luftled vedrørende befalsskolens besøk ved LKSK i fjor høst «Luftforsvarets befalsskole tar ansvar» (Før besøket til Trondheim var 19% av elevene innstilt på å søke krigsskoleutdanning. Etter besøket vurderte 77% av elevene det samme). Takk til LSK for et glimrende tiltak!!

## **HAR LUFTKRIGSSKOLEN ET BEHOV FOR FORSTERKET REKRUTTERINGSKAPASITET?**

Se på figuren til venstre så sier vel svaret seg selv! Luftkrigsskolen og Luftforsvaret har i en årrekke vært bortskjemte med å være tilnærmet selvrekruiterende. Den tiden er definitivt over! Som et eksempel er vi i dag fullstendig fraværende i forhold til å drive aktivt oppsøkende virksomhet ovenfor potensielle hær- og sjøfolkere. Det at vi faktisk likevel har bra med søkere fra Hæren, indikerer et betydelig potensiale som vi bør søke å nå.

## **HVA ER PROBLEMET?**

Luftforsvaret mangler en helhetlig rekrutteringsstrategi og ikke minst dedikert personell til å utvikle en slik strategi. Spesielt er dette problemet tyngende for rekrutteringen til Luftkrigsskolen. Dagens ordning er i for stor grad preget av tilfeldighet og enkelt-individens personlige initiativ. Ansvar er vanskelig å spore og innsatsen blir for lite koordinert og konsentrert. Det er positivt at rekrutteringen til befalsutdanningen fungerer tilfredsstillende, men fortsatt er kun halve jobben gjort. Luftforsvaret er helt avhengig av et godt seleksjonsgrunnlag til Luftkrigsskolen. Er grunnlaget dårlig blir kvaliteten på fremtidens ledere tilsvarende. Det er nok flere enn Luftkrigsskolen som får merke konsekvensen hvis kvaliteten på fremtidens ledere går ned!



**Ørkenvandring:** Skolesjef, oberst Geir Kjosnes, leder dekan Øistein Espenes i en ørkenvandring etter søkere til Luftkrigsskolen.



**HVA ER EN GOD LØSNING?**

Det finnes helt sikkert flere alternative løsninger, men vi ønsker rekrutteringsoffiseren ved LKSK tilbake. Ikke i en kombirolle med oppgaver mot seleksjon, miljøvern eller andre finurlige områder. Nei, 100% av stillingsinstruksen må være dedikert til rekruttering. Luftforsvaret vil ved en slik løsning ha en rekrutteringsoffiser ved så vel den grunnleggende befalsutdanningen som ved offisersutdanningen. Ved et tett samarbeid får disse i fellesskap et miljø som gjør det mulig å forme en helhetlig rekrutteringsstrategi for Luftforsvaret. Videre må viktigheten av rekruttering forankres i Luftforsvarets ledelse. En god løsning vil være å få inn rekruttering som en «boble» på LSTs strategiske kart. Dette vil sikre en formalisert dialog og oppfølging med ledelsen og de utøvende ledd. Avslutningsvis er det helt nødvendig at Luftforsvarets stasjoner og avdelinger får et bevisst forhold til rekruttering. En større kapasitet på rekrutteringssiden vil kunne hjelpe avdelingene i gang med dette arbeidet, samt være retningsgivende i forhold til hva som gjøres og hvilke tiltak som vektlegges.



**Initiativ:** Ett av flere glimrende initiativ fra LSK var årets jentedager. Se også baksiden.

FOTO: LSK



## HVILKE OPPGAVER SKAL REKRUTTERINGS-OFFISERENE VED LKSK OG LSK IVARETA?

- a. I samarbeid ha ansvaret for utvikling og gjennomføring av en helhetlig rekrutteringsstrategi for Luftforsvaret. Dette innebærer koordinerende arbeid mot aktører som FMS, regionale rekrutterings- og informasjonsansvarlige og mot representanter ved uteavdelingene. Et sentralt spørsmål i denne forbindelse blir, hva vi skal dedikere våre ressurser til. Dette er et viktig spørsmål i den jungel som eksisterer med tanke på utdanningsmesser, konferanser, henvendelser fra skoler osv.
- b. Drive aktiv og oppsøkende rekrutteringsvirksomhet mot hær-, sjø- og luftavdelinger.
- c. Utarbeide informasjonspakker og materiell som kan benyttes av alle som driver rekrutteringsarbeid.
- d. Veilede og aktivt bistå uteavdelinger i å gjennomføre i rekrutteringsfremmende tiltak. Dette kan eksempelvis være å motivere til kollegarekruttering, samt arrangementer som «åpen leir», besøk av skoleklasser og lignende.
- e. Bistå FMS i arbeidet med større kampanjer slik at Luftforsvarets budskap blir ivaretatt på en god og effektiv måte.

- f. Inngå et tett samarbeid med seleksjonsprosessen, slik at rekrutteringstiltak blir iverksatt mot rett målgruppe til rett tid.
- g. Bistå i arbeidet med kunngjøring og utlysninger til elevplasser ved Luftforsvarets skoler.



\*Rekrutteringsoffiseren ved LSK har også oppgaven med å gjennomføre opptaket til Luftforsvarets befalskole.



# ETTER BOMBENE

## – ULØSTE KONFLIKTER I MIDTØSTEN

Robert Fisk – *Pity the Nation. Lebanon at War* (third ed.) Oxford, Oxford University Press, 2001



TEKST:  
Førstelektor  
**Karl Erik Haug**  
Avdeling for Luftmakt og  
teknologi, Luftkrigsskolen

Krigen mot Irak er over, og den britiske journalisten Robert Fisk har opplevd – og overlevd – nok en krig. Han var selsagt i Bagdad sammen med Åsne Seierstad og andre journalister, men Fisk har kanskje lengst fartstid av dem alle. Med base i Beirut har han dekket Midtøsten siden 1976; borgerkrigen i Libanon, den iranske revolusjonen, krigen mellom Iran og Irak, Gulfkrigen i 1991, konflikten i Algerie, osv. Han har vært der, og han har fortalt verden hva han har sett – noe hans kritikere har hatt store problemer med å forholde seg til. Spesielt når Israel og USA har vært «offer» for hans journalistikk. Fisk var for øvrig også mannen hvis gamle intervju med Osama bin Laden gikk verden rundt etter den 11. september. Omstridt og kontroversiell, men samtidig en av verdens mest prisbelønte journalister. Med dette som et bakteppe, har jeg til hensikt å henlede oppmerksomheten mot en bok Fisk skrev førsteutgaven av for mange år siden. Den er nå kommet i ny utgave, og er på mange måter fortsatt skremmende aktuell. Boken «Pity the Nation. Lebanon at War» er på et vis en oppsummering av Robert Fisk sine opplevelser som korrespondent i Midtøsten – i første rekke i Libanon – men samtidig en glitrende fortelling om folk og historie i hele den regionen vi kjenner som Midtøsten. I «Pity the Nation» brukes historiens rammeverk

til å forklare hvorfor Libanon er slikt et sammensatt land hvor så vel folkegrupper som religioner har eksistert i en slags symbiose inntil borgerkrigen brøt ut. Og hvor denne kompleksiteten til tider både har gjort det vanskelig å ha oversikt over så vel frontlinjer som hvem det var som skjøt på hvem. Men det er ikke bare Libanons historie som fortelles – i rammeverket flettes mye av Israels, Syrias og Jordans nyere historie inn. Og i forlengelsen av det – palestinerne historie. Det er historien om et folk hvor eksiltilværelsen har satt dype spor, og hvor håpet om en løsning har kommet og gått. Håp og skuffelser, vold og undertrykkelse – og mer vold...

Fisk er en radikaler – i alle fall dersom man med radikaler forstår en som konsekvent tar parti med den svakeste, og som forteller historien om sivilbefolkningens lidelser i krig. Fisk var (sammen med bl.a. Odd Karten Tveit) blant de første som var inne i Sabra og Chatila etter at falangistene hadde massakrert omkring 1000 palestinere – i all hovedsak gamle, kvinner og barn, og han var den som fortalte verden hva som skjedde da israelske styrker la FN-styrken i Qana, Libanon, under artilleriild og drepte over 100 sivile libanesere som hadde søkt tilflukt i leiren. Fisk har sett mer død og lemlestelse enn de fleste, og hans relativt nøkterne beskrivelser gir sterke inntrykk. Du bør ikke være uberørt etter å ha lest denne boken.

Fisk har ingen oppskrift på hvordan man kan oppnå varig fred i Midtøsten, men hele hans grunnleggende poeng er at vold og undertrykkelse kun fører til en ekstremisering – og derigjennom forverring – av volden. Historien har ifølge Fisk vist at svaret ikke er mer militær-makt – du forbedrer ikke forholdet til din nabo ved å true ham med stadig større bomber. Heller ikke ved å rettferdiggjøre enhver handling med en henvisning til at man bekjemper «terrorister».

Fisk er også kjent for uttalelser som at det ikke finnes noen «good guys» i Midtøsten – en protest mot medias trang til å male alt svart-hvitt. Det finnes ingen ære i de krigene som utkjempes, kun døde og uskyldige sivile. I så måte levner Fisk så vel PLO som den israelske hæren liten ære, men Fisk legger ikke skjul på at han sterkt misliker den politikken Ariel Sharon representerer; Mannen som måtte gå av som forsvarsminister på grunn av de ugierninger som hans styrker gjennomførte i Libanon, er tilbake i politikken som statsminister og kan fortsette der han slapp. Det gjør ikke Fisk

til noen optimist i forhold til regiones fremtid, men boken «Pity the Nation» kan uansett gi leseren betydelig innsikt i de utfordringer man står ovenfor.



# DET ER LOV Å BAN SÅ LENGE MAN IKKE BLIR HØRT...

Etter å ha lest artikkel «La oss banne litt i kirka!» i LUFTLED 1/2003 ble jeg sittende noe undrende igjen. Det første som slo meg var at artikkelforfatterne med dette ønsket å bidra til nedleggelsen av Luftvernartilleriet for

på den måten slippe å komme tilbake for å tjenestegjøre i 17-feltet. Alternativet kan jo eventuelt være at de ønsket en diskusjon...

TEKST:

Kaptein

**Terje Korsnes**

Ops Off LVAbn 138 Luftving

Løytnant

**Marius Lisø**

Instruktør TCO FLVUKS

Artikkelen konkluderer ganske lettvis med at NASAMS ikke kan brukes i scenarier der både vennlig og fiendtlig flytrafikk er brukere av det samme luftrommet, såkalte fleksible luftrom. Dette begrunnes med at «det er viktig å ha sikkerhet ift. hva man skyter på, og at man treffer akkurat det»... En viktig forutsetning for dette er, ifølge artikkelforfatterne; «...en sikker angremulighet etter avfyring»... NASAMS har ikke en slik sikker angremulighet, en såkalt «command destruct» eller «abort» knapp. PATRIOT har det, til og med gamle NOAH hadde det, og de fleste andre MSAM våpensystemer har det. Visstnok finnes det en knapp i NASAMS systemet som kalles «mission abort» der det eksisterer en mulighet for å kunne avlede missilet etter avfyring. Denne er imidlertid avhengig at knappen trykkes ganske umiddelbart etter avfyring, samtidig som det forutsetter en viss lengde på skuddet. Men sikker? Neppe... Så dersom påstanden som fremsettes i artikkelen «La oss banne litt i kirka!» er riktig, så kan ikke NASAMS brukes i fleksible luftrom, det være seg i flyforbudssoner eller til forsvar av flyplasser.

Men hva er det som kan forhindre at feil fly blir engasjert, og hvilken nytte har

egentlig en «angre-knapp»? Selvfølgelig er det av største viktighet at man vet sikkert hva man skyter på, og at man treffer akkurat det. Dette gjelder for alle scenarier der man bruker ildkraft, være seg luftvernssystemer eller håndvåpen i en veikontrollpost (VKP). Alle som skyter er sikker i det de avfyrrer, ellers ville de (forhåpentligvis) ikke ha skutt. Graden av tvil hos den enkelte i ulike situasjoner vil alltid øke med graden av kompleksitet i situasjonen, og feil avgjørelse vil kunne tvinge seg frem. Og det er på dette punktet utfordringen ligger. Det å kunne skape et best mulig beslutningsgrunnlag i det avgjørelsen om å skyte tas.

Krigshistorien inneholder dessverre utallige eksempler på «blue-on-blue» situasjoner, og luftvernet er eier av sin del av disse. Og man trenger ikke å gå langt bak i tid for å finne eksempler. Under den siste krigen i Irak ble en britisk Tornado engasjert av Patriot, på tross av dette systemet sitt diskriminerende styringssystem og «command destruct» funksjonalitet. «Angreknappen» kunne mao ikke ha forhindre nedskytningen, da den mest sannsynlig ble tatt på et grunnlag der beslutningsgrunnlaget ikke representerte virkeligheten, samt at operatøren sannsynligvis ikke innså at han hadde handlet feil før det var for sent. Ved Luftvernartilleribataljonen (LVAbn) Ørland har vi i foregående år engasjert vennlige fly i treningssammenheng. I samtlige tilfeller skyldes dette at ulike operatører i Luftvernssystemet (Tactical

Control Officer (TCO) i NASAMS, SAM Allocator i KV-kjeden samt Luftvern Kontroll Officer som er ansvarlig for friendly protection) har sittet med ulikt mentalt bilde av den faktiske situasjonen. Disse operatørene, som alle er nøkkeloperatører, får sitt bilde presentert fra ulike sensorer. Hver for seg er disse hjelpemidlene adekvat, men misforståelser kan oppstå når de ulike bildene skal smeltes sammen og danne et beslutningsgrunnlag. Kompleksiteten øker selvfølgelig dess flere fly som er i lufta, og sjansen for at to ulike mål blir blandet blir større. Dette er hva som har skjedd ved gjentatte tilfeller ved LVAbn Ørland, og en «angreknapp» ville ikke under noen omstendigheter kunne ha forhindre at vennlige fly ble engasjert. Årsaken finnes i beslutningsgrunnlaget. Felles for alle situasjonene nevnt ovenfor illustrerer kritikken til artikkelen «La oss banne litt i kirka!». Utfordringen med aktive systemer som forsvarer flystasjoner eller objekter under luftrom hvor både vennlig og nøytral lufttrafikk opererer, ligger hovedsakelig i det å ikke kunne angre. Man må tilstrebe at operatører på alle nivå sitter med et likt, entydig og korrekt beslutningsgrunnlag; for NASAMS sitt tilfelle vil en felles track-database hos alle operatører langt på vei løse dette. Når så beslutningen om å skyte blir tatt, er utfordringen for operatøren å kjenne våpenets karakteristika. For NASAMS og AMRAAM sin del betyr dette å vite hvor stor «clear avenue of fire» som behøves i tilfelle missilet skulle miste lock på målet som det er skutt mot. I



# NE I KIRKA...

artikkelen blir AMRAAM beskrevet som «a wild dog in a meat market». Hva er så dette en beskrivelse av? Kan man oppleve at AMRAAM dersom den mister lock plutselig snur 180°, for så å bryte 90° høyre for å angripe det målet som til enhver tid er størst og mest forlokkende frem til den ikke orker mer (les: rocket motor utbrent)? Dersom dette hadde stemt, ville vi nok brukt et annet missil. Det som er korrekt, er at missilet går i en mode som bedre kan beskrives som «the first one I see, is the one for me». Dog; missilet er ikke et komplett våpensystem, men er helt avhengig av eksternt innvisning. Dette gjøres ved at missilet fortelles hvor i tre dimensjoner målet befinner seg, relativt til utskyttingsrampen. Da vet missilet hvor det skal fly, og i hvilken vinkel det skal rette søkeren sin for å detektere målet. Missilets iboende radar-

egenskaper vil, iht. allmenn radarteori, begrense hvor stort dette målsøket maksimalt kan bli og missilets kinetiske egenskaper begrenser dets evne til å endre kurs og dermed avskjæringspunkt etter avfyring. Slik ser vi at trafikk flyr trygt så lenge den befinner seg utenfor dette tenkte volum. Operatøren vil derfor kunne unngå at missilet velger feil fly ved at han følger prosedyre med ikke å engasjere i såkalte «mix-up» situasjoner. NASAMS er for øvrig ikke eneste eier av dette problemet, våre egne F-16 er også utstyrt med AMRAAM som brukes «beyond visual range» (BVR) (NASAMS har for øvrig ikke mulighet i samme grad som flymaskiner til å sjekke visuelt hva det skytes på, dog fører dette til at «air-to-air» engasjement med visuell identifikasjon som ikke kan betraktes som BVR).

Konklusjonen om at NASAMS ikke kan brukes i scenarier der både vennlig og fiendtlig flytrafikk er brukere av det samme luftrommet fordi NASAMS ikke er utstyrt med en «angre-knapp», må med dette sies å være feil. Det å ha en funksjon som på kommando ødelegger missiler i flukt vil aldri bli noe annet enn en kriseløsning når noen fatter feil beslutning og handler. Imidlertid vil denne funksjonen aldri kunne ekskludere muligheten for at vennlige eller nøytrale luftfartøyer skytes ned. Det hjelper lite å være i stand til å ødelegge missiler i flukt, når man ikke innser at det er vennlige eller nøytrale man skyter mot. Det hadde selvfølgelig vært greit å ha en «angre-knapp» i NASAMS systemet, men denne knappen har en helt annen funksjon enn den som legges til grunn i nevnte artikkel. Korrekt beslutningsgrunnlag kombinert med kjennskap til et systems krav til «clear avenue of fire» vil alltid være den beste og eneste forsikringen mot «blue-on-blue».



**Nedskutt Tornado:** Under den siste krigen i Irak ble en britisk Tornado engasjert av Patriot, på tross av at dette systemet har et diskriminerende styringsystem og «command destruct» funksjonalitet. FOTO: RAF



# GLOBAL POSITIV – HVORFOR EN SUKSESS?

I krig skal fysiske objekt flyttes raskt og langt nok, på en mest mulig sikker og presis måte. En viktig brikke i utviklingen av disse kapasitetene er navigasjonssystemet Global Positioning System (GPS). I kombinasjon med andre teknologier har systemet forbedret posisjonering, navigering og styring av en rekke militære plattformer og

våpensystemer samt sivile produkter. I disse nettverkstider kan nøklene bak suksesshistorien GPS være nyttig lærdom for fremtidige utfordringer for Forsvaret. Vi skal derfor se på hovedtrekk ved systemets teknologi, arkitektur og bruk.

#### TEKST:

1. amanuensis

**Karl Selanger**

Major

**Morten Karlsen**

Avd. for luftmakt og teknologi, LKSK

I 1973 ble GPS initiert under betegnelsen NAVSTAR primært for å gi styring til interkontinentale raketter med atomladning. Systemet ble ferdig i 1995, altså en utviklingstid på 23 år. Prosjektet ble imidlertid ikke startet opp med helt blanke ark. Vesentlige bidrag fra andre systemer var bl.a. algoritmer for beregning av posisjon til satellitter utviklet på 60-tallet. GPS er et satellittbasert navigasjonssystem, men satellittene utgjør bare en av tre hoved-moduler – eller segmenter – som systemet består av:

1. Romsegmentet utgjøres av i alt 24 satellitter (pluss 3 i reserve) i faste baner rundt jorda. De er plassert slik at minimum fire satellitter skal være synlig samtidig fra ethvert sted på jorda. Satellittene går i en høyde av 20000 km med en omløpstid på 12 timer.
2. Kontrollsegmentet, bakkestasjoner fordelt over jordkloden, som følger og oppdaterer satellittene via toveis kommunikasjon.  
Hovedkontrollstasjonen ligger i Colorado, USA.

3. Brukersegmentet, GPS-mottakere med enveis kommunikasjon fra satellittene til brukerens mottakere. Mottakerne konverterer satellittsignalene til posisjon, hastighet og tid.

Rådata fra GPS er steds- og tidskoordinatene til et objekt på bakken eller i lufta. Satellittene kommuniserer på høyfrekvente radio bølger, og tids- og stedsinformasjonen gjentas 1000 ganger i sekundet. Sivile brukere har kun tilgang til C/A (Coarse Aquisition) koden, som gir en nøyaktighet i posisjon på under 10 meter. Posisjonsmålinger foregår ved å måle tiden radiobølgen bruker fra satellitt til mottaker. Det sitter en nøyaktig atomklokke i satellittene og et unøyaktig kvartsur i mottakerne, der avstandsberegningene foregår. Posisjonen  $x,y,z$  kan prinsipielt bestemmes ved å lese signalene fra tre satellitter samtidig. Med signal fra en fjerde satellitt eliminerer man enkelt tidsfeilen i mottakerens klokke. Dermed kan posisjonen beregnes med stor nøyaktighet. Dette er en av de teknologiske fordelene ved GPS. Mottakeren har beregningsalgoritmer som øker nøyaktigheten når den kan ta inn flere satellitter. Det finnes mange ulike tall for nøyaktigheten til GPS, og flere måter å forbedre presisjonen på. En teknikk som

kun er tilgjengelig for autorisert bruk, er en mer høyfrekvent modulering av det ene bærebølgebåndet (den såkalte P (Precision) koden). Data fra denne teknikken er ikke fritt tilgjengelig, og vi setter praktisk nøyaktighet til 1 meter for faste mål. En annen teknikk som forbedrer nøyaktigheten betraktelig er differensiell GPS (DGPS). Da brukes en ekstra mottaker med kjent, fast posisjon innen rekkevidde av en mobil mottaker. Ved å sammenligne den kjente posisjonen med kontinuerlige GPS målinger korrigeres for de vesentligste feilbidrag. På denne måten øker nøyaktigheten til under 1 meter med C/A kode målinger innen 5 km. fra basestasjonen. Differensiell fase GPS er en enda mer nøyaktig metode med feilmargin i størrelsesorden 1 cm. Det finnes mye litteratur om GPS. Referansen<sup>1</sup> gir en oversiktlig framstilling på et moderat teknisk nivå.

#### ARKITEKTUR

Rådata fra GPS er altså sted- og tidskoordinatene til et objekt. Dette er grunnlagsdata for svært mye av virksomheten til oss mennesker. Dataene er særdeles nyttige fordi de sier noe om forholdet mellom datasett med ulike verdier. Her har vi dermed et helt knippe av nøkler til suksessen med GPS: Et fast sett med få, velvalgte, elementære utgangsdata i et universelt





# ONING SYSTEM



referansesystem. Med et fast datasett i bunnen uten binding til en spesiell bruk oppfyller systemet viktige betingelser for å være velegnet som en bred applikasjonsplattform. Selv om GPS ble utviklet for militær bruk, har det ingen slike føringer i grunnarkitekturen. Ved å innføre brukerspesifikke egenskaper først på et høyere nivå kan systemet lett støtte et bredt spekter av anvendelser, der for eksempel det sivile og militære markedet høster store gjensidige

gevinster. Primærnøkkelen her er altså en lagdelt, modulær arkitektur. Men skal markedet «ta av» slik det har gjort for GPS, må det mer til. Produktet må være billig, enkel i anskaffelse og bruk, pålitelig, lett tilgjengelig, ha gode tekniske spesifikasjoner osv. Disse kravene tilfredsstilles først når grunn-designen er robust. De er dermed kun en sekundærnøkkel til suksessen. Når utgangsdataene i tillegg kan videreforedles til andre praktiske applika-

sjoner og funksjoner er markedet lett å overtale – uten reklame. GPS har sågar hatt en forverringspost på budsjettet: Inntil mai 2000 ble det påkøstet en funksjon som gjorde signalene mer unøyaktige for det sivile marked. Teknologien for satellitter og plasseringen av disse i rommet benytter generelt infrastrukturen fra romvirksomheten. Slik er altså GPS bygget opp ved hjelp av eksterne system og moduler, samt moduler utviklet spesielt for NAVSTAR





prosjektet. Dette betinger at modulene må kunne snakke sammen, og gode grensesnitt for dataflyten i systemet er derfor også en viktig nøkkel til suksessen. Selv om systemet er «ferdig testet», er det spesielt på applikasjonssiden et stort utviklingspotensiale. Ny programvare, metoder og bruksområder lanseres i stort tempo, samtidig som utallige forbedringer skjer i det stille på selve GPS systemet. Generelt er det de gode produktene som oppgraderes, og GPS faller definitivt innen denne kategorien. Til sist skal man ikke glemme finansieringen. Som en solid, langsiktig sponsor har USAs forsvar ligget bak og bidratt med ressurser for å gjennomføre prosjektet og tatt praktisk talt alle kostnadene. Siden GPS er et støtte-system, og ikke et tradisjonelt våpen, var det perioder hvor tvilen på viktigheten av systemet fikk overtaket. Slike konjunkturer kan leses av budsjettene. GPS er heller ikke blitt privatisert med innføring av fast- og volumtakster. Brukerne betaler kun sin masseproduserte mottaker, et meget rimelig og avansert stykke forbruker-elektronikk.

## BRUK

Gulfkrigen i 1991 var på mange måter gjennombruddet for GPS teknologien. Dens potensiale ble demonstrert da kryssermissil ble navigert mot utvalgte mål med stor presisjon. Den gangen var det kun montert GPS-mottakere i kryssermissilet AGM-86C / D Conventional Air Launched Cruise Missile (CALM) som ble sluppet fra B-52 bombefly. Tomahawk kryssermissilene, som ble levert fra sjøbaserte plattformer, navigerte ved hjelp av to gjenkjenningsteknikker: «Terrain Contour Matching Radar Guidance (TERCOM)» og «Digital Scene Matching Area Correlation (DSMAC)». Tomahawk missilene fikk først installert GPS mottakere i 1993. Utover 1990-tallet ble GPS mottakere også implementert i en rekke luft-tilbakke våpen. Det er flere forhold bak denne utviklingen. For det første har

signaturbaserte styringsmidler som IR og laser sine klare begrensninger. De er nemlig operatør- og væravhengige. Spesielt har ugunstige vær- og siktforhold virket hemmende. Lavt skydekke, tåke, støv / sandpartikler osv har ført til at man i en rekke sammenhenger ikke har kunnet levere våpen som planlagt. Under luftkampanjen i Kosovo var det ikke uvanlig at 30 – 50% av NATOs planlagte angrepssortier måtte kanselleres på grunn av dårlig vær<sup>2</sup>. De begrensninger laser og IR systemer er beheftet med har altså fremtvunget økt satsning på PGS-styrte våpen. Teknologien har lagt til rette for såkalt allværskapasitet. Dessuten reduseres pilotens arbeidsbelastning fordi våpnene er av typen «fire and forget». Det er også et kostnadsaspekt knyttet til utviklingen av GPS for våpennavigasjon. USA har iverksatt et våpenprogram kalt Joint Direct Attack Munition (JDAM)<sup>3</sup> hvor GPS spiller en sentral rolle. JDAM prosjektet har hatt til hensikt å oppgradere det eksisterende våpenarsenalet. Det har med andre ord ikke vært snakk om å erstatte de våpnene som allerede finnes. Amerikanerne har kort fortalt koblet en GPS / INS- enhet til jernbomber av typen Mk 82-84, og BLU 110. Dermed har man på en kostnadseffektiv måte lagd presise våpen<sup>4</sup>. Under Gulfkrigen i 2003 ble vi introdusert for det foreløpig siste trinnet i utviklingen av GPS for våpenstyring. Da ble det for første gang brukt våpen som kan kombinere GPS og laserstyring. Det som i utgangspunktet er laserstyrte bomber (f.eks. GBU 27), har i tillegg blitt utstyrt med en egen GPS mottaker. Slike kombinasjonsvåpen vil i utgangspunktet bruke laserstyring. Det skyldes at laser under optimale forhold har bedre presisjon enn GPS. Våpnet er altså i stand til å «ignorere» GPS dataene dersom målet kan belyses med laser. Men det kan gå automatisk over på GPS posisjonsdata dersom værforholdene tilsier det. Kombinasjonen med laser og GPS har til hensikt å legge til rette for mer stridseffektive

våpen. Effektivitet, fleksibilitet og tilgjengelighet er for øvrig sentrale stikkord for moderne presise våpen som realiseres blant annet ved bruk av GPS. Kombinasjonen av ulike styringsmetoder gjør en i stand til å bruke den design som gir best ytelse i den gitte situasjon.

## FREMTIDIGE UTFORDRINGER

En av hovedutfordringene med «den presise og avstandsleverte luftkrigen» er knyttet til det å kunne håndtere mobile mål. Her finner man dagens teknologifront for bruk av GPS. For GPS-styrte våpen er man avhengig av å kontinuerlig oppdatere posisjonskoordinatene på de mobile målene. Man har med andre ord behov for sensorer som kan detektere målene, produsere posisjonsdata og overføre dataene til de GPS-styrte våpnene. Siden målet er i bevegelse må tidsforsinkelsen i denne prosessen være minimal. Dessuten må måldataene være av en slik nøyaktighet at man faktisk treffer det man sikter på. Organisasjonen Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) har iverksatt et prosjekt som har disse problemstillingene som utgangspunkt. Prosjektet går under navnet Affordable Moving Surface Target Engagement (AMSTE) program<sup>5</sup> og har til hensikt å etablere et nettverk av ulike luftbårne radarsensorer og GPS-styrte våpen. Tanken er at de ulike sensordataene skal integreres og konverteres til GPS data for til enhver tid å ha den korrekte posisjonen på målet. Vi lever i en tid hvor den nettverksbaserte tankegangen står sentralt. AMSTE programmet viser en mulig teknologisk tilnærming til et slikt konsept. Prosjektet gir også en god illustrasjon på hvor robust og anvendbar GPS-teknologien faktisk er. Som et felles referansesystem vil GPS være en avgjørende komponent for å få nettverket til å fungere. Den operative utfordringen i et slikt nettverk er i første rekke knyttet til å få prosessen til å forløpe i sann tid.

<sup>1</sup>Pratt, T., Bostian, C., Allnutt, J.: «Satellite Communications», Second Edition. Ch.12. J. Wiley & Sons. 2003, Dana, P.: «Global Positioning System Overview». <http://www.colorado.edu/geography/gcraft/notes/gps>. May 2000

<sup>2</sup>Cordesman, A.: «The Lessons and Non-Lessons of the Air and Missile War in Kosovo, Executive Summary» s. 5

<sup>3</sup><http://www.fas.org/man/dod-101/sys/smart/jdam.htm>

<sup>4</sup>De ulike våpnene i JDAM prosjektet går under navnet GBU-29, GBU-30, GBU-31, GBU-32.

<sup>5</sup>[www.darpa.mil/body/NewsItems/wordfiles/AMSTEFinal.doc](http://www.darpa.mil/body/NewsItems/wordfiles/AMSTEFinal.doc)





# FREMTIDENS PRODUKSJONSPLAN

## – PÅ VEI MOT ETT STYRINGSSYSTEM FOR LUFTFORSVARET

Siden denne utgaven av Luftled har kultur som hovedtema vil jeg innlede med et kritisk blikk på dagens Produksjonsplan og betegne den som et «mistillitsdokument» i betydningen av at den lett blir

preget av holdningene: «det som ikke står i planen blir ikke gjort» og «oppdrag utover det som står i planen blir ikke utført uten tilførsel av ressurser».



TEKST:  
Oberstløytnant  
**Ole Asbjørn Solberg**  
Prosessleder Produksjonsplan / LST

Oppdragene har blitt gitt i store mengder, med ulik form, innhold og detaljnivå. Den praktiske nytteeffekten er også diskutabel fordi mange av oppdragene mangler tydeliggjøring av måltall og ambisjonsnivå og derfor ikke egner seg til styring eller som grunnlag for ressurstildeling. Styringsdialogen blir derfor gjerne avgrenset til et forsøk på å vurdere hvorvidt fjorårets budsjett-ramme skal økes eller reduseres, basert på regnskapstall.

Dette betyr ikke at produksjonsplanen som verktøy er uten verdi, men at vi bør konsentrere oss mer om de mest sentrale oppdragene. Produksjonsplanen skal med andre ord ikke være en «stillingsbeskrivelse» med oversikt over alle de aktiviteter stasjonene skal gjennomføre i løpet av ett produksjonsår. Det hele koker ned til hva vi har behov for å styre på fra sentralt nivå for å sørge for at innsatsen lokalt harmonerer med overordnede mål og krav til leveranser på kort og lang sikt. På sikt bør oppdragene i hovedsak være rettet mot å klargjøre HVA som skal leveres og med hvilken kvalitet, mens spørsmålet om HVORDAN i langt større grad bør bli et lokalt spørsmål.

### BALANSERT MÅLSTYRING

Utrulling av Balansert Målstyring (BM) innebærer at Luftforsvaret pr i dag har to styringssystemer. BM er et verktøy som er egnet til å kommunisere mål, følge opp innsatsen for å nå dem og

ivareta en helhetlig utvikling av virksomheten gjennom at ledelsen «tvinges» til å se ulike mål og perspektiver i sammenheng. Vi har valgt en pragmatisk holdning til sammenhengen mellom BM og den nye produksjonsplanen med en tankegang om at vi skal følge opp viktige områder på kort og lang sikt. Dette innebærer at den daglige driften også er å betrakte som strategisk, i betydningen «de små steg» på veien mot langsiktige mål. Veien mot ett styringssystem innebærer derfor på kort sikt at de viktigste oppdragene i Produksjonsplanen skal tas inn i den enkelte enhets strategiske kart.

Foreløpig har BM i hovedsak blitt brukt som metode for å utvikle og kommunisere strategi. Neste steg på veien blir å implementere strategien. I følge Kaplan & Norton<sup>1</sup> er selve implementeringen av strategien -sørge for at det er sammenheng mellom det hver enkelt av oss driver med til daglig og langsiktige strategiske mål, den største utfordringen. Til nå har BM i hovedsak vært en ledelsesprosess. Håpet er at integreringen av Produksjonsplanen i de strategiske kartene i større grad også skal bidra til å synliggjøre hver enkelts innsats for at Luftforsvaret skal utvikle seg mot målene om «et troverdig Luftforsvar» og «Luftmakt tilpasset fremtiden».

### RESSURSDIALOG OG STRATEGISK DIALOG

GILs målsetting om at Luftforsvaret skal bli en strategifokusert organisasjon innebærer at styringsdialogen i fremtiden skal omfatte (i) kortsiktige og langsiktige mål, (ii) økonomiske og ikke

økonomiske mål, (iii) resultatindikatorer som gir både historiske data og fremtidsprognoser, samt (iv) sammenhengen mellom lokale og sentrale mål og tiltak. Vi har derfor valgt å dele opp styringsdialogen for 2004 i en «ressursdialog» som i hovedsak skal avklare ressursrammene for 2004 og en «strategisk dialog» som innebærer at underlagte ledergrupper skal presentere sin oppdragsforståelse og den lokale strategien med satsningsområder og initiativer på kort og lang sikt. Hovedpoenget er å sørge for sammenheng mellom Luftforsvarets og underlagte enheters strategi.

For å sikre en bedre kobling mellom produksjonsplanen og de strategiske målene i BM har vi valgt å gi oppdragene innenfor de fire strategiske perspektivene i BM; (i) Leveranser, (ii) Økonomi, (iii) Interne prosesser og (iv) Mennesket, læring og utvikling. Oppdragene representerer mål og prioriterte aktiviteter som skal bidra til en balansert drift og utvikling (ivaretakelse av alle de fire perspektivene samtidig). I tillegg skal de oppdragene GIL ønsker å styre på kobles til måltall for å konkretisere ambisjonsnivå og klargjøre rapporteringsrutiner (jfr. figur neste side). Innføringen av IT-systemet Cockpit gir oss en mulighet til å samle styringsinformasjon på ett sted for å sikre bedre kvalitet i beslutninger.

GILs strategi (Luftforsvarets strategiske kart<sup>2</sup>) og oppdragene i GILs Produksjonsplan er å betrakte som langsiktige og kortsiktige føringer til underlagte enheter som skal integreres i lokale strategier. Integreringen vil i praksis kunne skje



ved at oppdragene tas inn i lokale kart som kritiske suksessfaktorer, styringsparametre, initiativer eller strategiske mål. De måltall (styringsparametre) og rapporteringsrutiner som er gitt i tilknytning til oppdrag skal tas inn i underlagte enheters startegiske kart og rapporteres i Cockpit. Når det gjelder status for utførelse av øvrige oppdrag vurderer ledergruppen selv om de har egeninteresse av å måle fremdrift i eget strategikort.

**NYBROTTSARBEID**

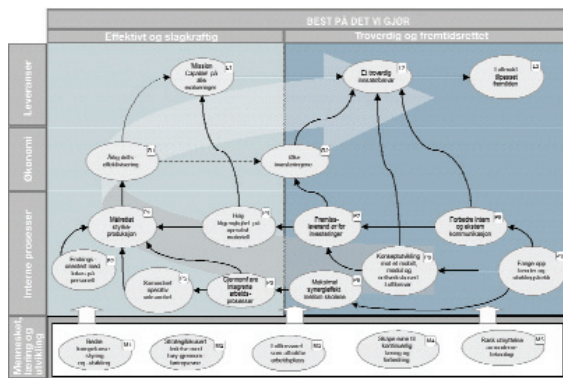
Opprettelsen av nytt Integriert Forsvarsdepartement (IFD) og samlokaliseringen med den nye Forsvarsstaben (FST) innebærer at planleggingsarbeid for FMOs virksomhet og produksjonsplanprosessen vil bli vesentlig endret. Vi er derfor «føre var» i et forsøk på å forutse hva en slik endring kan innebære.

Arbeidet med den nye produksjonsplanen er imidlertid «nybrottsarbeid» og erfaringene med den praktiske gjennomføringen ifm styringsdialogen for 2004 – 07 vil gi oss nødvendige grunnlag for justeringer fram mot den endelige utgaven av Produksjonsplanen for 2004, som gis ut i begynnelsen av januar neste år.

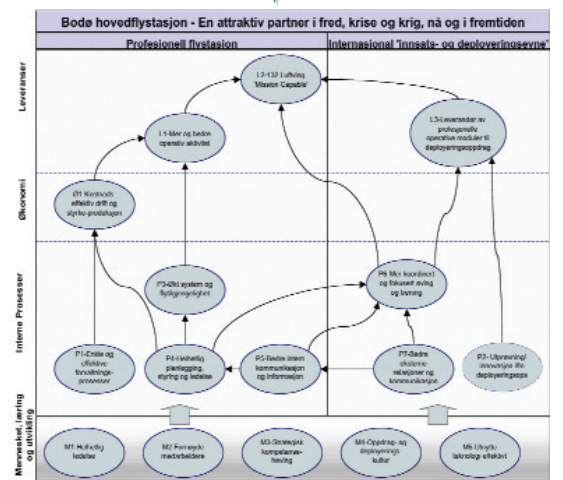
Det gjenstår en del arbeid med å avgrense produksjonsplanen til de mest sentrale oppdragene, konkretisere ambisjonsnivå, samt operasjonalisere måltall og styringsparametre. I hovedsak dreier dette seg om å definere klarere hva de ulike nivåene minimum trenger av styringsinformasjon og forenkle rutiner som gjør det lettere for de rapporteringsansvarlige. Behovet for styringsinformasjonen i eksisterende rapporter som Trenrapporter, Resultat

og kontrollrapporter<sup>3</sup> (RKR), Vurderinger av operative evne<sup>4</sup> (VOE) og Forsvarssjefens årsrapport<sup>5</sup> (FÅR) skal så langt mulig tas inn som en del av rapporteringsrutinene for fremdrift i løsning av oppdrag i Produksjonsplanen. Styringsinformasjonen skal så langt som mulig rapporteres og lagres elektronisk i Cockpit som muliggjør utarbeidelse av samle-rapporter for å dekke informasjonsbehov hos GIL, FSJ og i IFD. Statusrapporter med mål på fremdrift i Luftforsvarets strategi vil også bli lagt ut på intranett og gjøres tilgjengelig for alt personell. Målet må være at fremtidens produksjonsplan blir et «tillitsdokument» som er avgrenset til føringer for drift og utvikling og som ikke fratår lokale enheter muligheten til og ansvaret for å tenke selv.

**OPPDRAG OG FØRINGER TIL LUFTFORSVARET FRA FSJ**



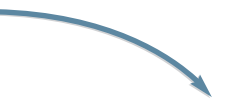
**STYRINGSDIALOG**



**KOBLING MELLOM BALANSERT MÅLSTYRING OG PRODUKSJONSPLANEN:**

- Hver enkelt enhet tildeles oppdrag som skal bidra til å understøtte overordnede føringer fra FSJ og GILs strategikart på kort sikt.
- Oppdragene fra GIL skal integreres i lokale styringskort. Integreringen kan skje ved at oppdragene tas inn som ett mål, styringsparameter eller ett initiativ i lokale strategikart.
- Det lokale strategikartet avstemmes mot Luftforsvarets overordnede kart i den nye styringsdialogen.
- Framdrift ift oppdragsløsning skal rapporteres i Cockpit av den enkelte enhet iløpet av produksjonsåret.
- GIL sammenstiller informasjonen fra enhetenes styringskort og lager rapporter som skal videresendes til FSJ og IFD.

**PRODUKSJONSPLAN 2004 – 2007**



Leveranser		Måltall				Ansvr	Rapportering
Oppdrag		2004	2005	2006	2007		
Nytt oppdrag til 4-16 flystasjon med 4-16 flystasjon, Standard og 725 beredskapsfly							
		10	10	10	10	10	10
Nytt oppdrag til 4-16 flystasjon med 4-16 flystasjon, Standard og 725 beredskapsfly							
		10	10	10	10	10	10
Økonomi		Måltall				Ansvr	Rapportering
Oppdrag		2004	2005	2006	2007		
Redusert 50A utgifter							
		40	30	25	20	20	20
Redusert forbruk							
		5	4	3	2	2	2
Interne Prosesser		Måltall				Ansvr	Rapportering
Oppdrag		2004	2005	2006	2007		
Planlegg og gjennomfør flystasjonsplaner knyttet til 4-16 flystasjon							
		7000	6200	6200	6200	6200	6200
Delvis mål knyttet til styring, læring og utvikling							
		90%	90%	90%	90%	90%	90%
Mennesket, læring og utvikling		Måltall				Ansvr	Rapportering
Oppdrag		2004	2005	2006	2007		
Nytt oppdrag til 4-16 flystasjon med 4-16 flystasjon, Standard og 725 beredskapsfly							
		40	40	40	40	40	40
Måltall i forbindelse med oppdragsløsning							
		1000	1000	1000	1000	1000	1000



<sup>1</sup> Kaplan & Norton (2001). The Strategy Focused Organization.  
<sup>2</sup> LUKS og LSTs strategiske kart er slått sammen til ett overordnet kart for Luftforsvaret.  
<sup>3</sup> RKR – Rapport til FSJ med informasjon om fremdriften i oppdragsløsning for FMO (halvårlig).

<sup>4</sup> VOE – Kortfattet faglig vurdering av Forsvarets evne til å løse hovedoppgaver pålagt av Stortinget (årlig).  
<sup>5</sup> FÅR – Måloppnåelse og oppdragsstatus, status for omstillingen, strukturutvikling, investeringer og tildelingsregnskap (årlig).



# DEN BAKKEBASERTE TRUSSELEN MOT LUFTSTYRKER

For en luftforsvarsperson kan viktigheten av egen våpengren og bransje kjennes som en selvfølge, et «sånn er det bare». Jeg vil likevel få spørre om det finnes en

bakkebasert trussel mot luftstyrker, eller om det å investere ressurser i beskyttelse av luftstyrker er et misbruk av tid og penger som kunne blitt bedre brukt på annet vis.

TEKST:

Major

Jann Idar Dillern Johansen

HQ NAEW&C, Mons, Belgia

Helt siden luftmaktens opprinnelse har det eksistert en debatt rundt dette våpenet: har det egen verdi, hvordan kan det best nyttes, hvilke ressurser skal det tildeles? Selv om mange nasjoner

nytter sine militære luftstyrker til f.eks. overvåkning av fiskeri, til rednings-tjeneste eller til overvåkning av smugler-ruter, synes det som luftmaktens raison d'être er, nå som tidligere, å redusere en eventuell fiendes evne til å operere uforstyrret i luftrommet over egne styrker. Evnen til å gjennomføre, og motstå, angrep rettet mot oppnåelse av

luftherredømme kan altså synes å være den bestemmende årsak til at mange vestlige nasjoner velger å fortsatt beholde store luftstyrker, på tross av den relativt lave luftrussel og tatt i betraktning de svært høye investerings- og driftskostnader som følger med dagens høyteknologiske og ofte høyt spesialiserte luftmaktressurser. Konsekvensen for en nasjon ved en tapt luftkrig er rett og slett for dramatiske til å akseptere fordi dette ville bety at nasjonen lå åpen for fiendtlige luftangrep, og således i realiteten var svært nær nederlagets time.

**Høye investerings- og driftskostnader:** Konsekvensen ved en tapt luftkrig er rett og slett for dramatiske til å akseptere fordi dette ville bety at nasjonen lå åpen for fiendtlige luftangrep, og således i realiteten var svært nær nederlagets time.

FOTO: US Air Force



Luftmakten har også vist seg effektiv ved humanitære operasjoner, altså operasjoner hvor nasjonens egen sikkerhet ikke har vært direkte truet, men hvor humanitære hensyn tilsier at militære midler kan nyttes. Under slike forhold har luftmakten vist at den kan gjøre en innsats med svært kort varslingstid på avsidesliggende steder ved å bringe inn forsyninger, evakuere syke og skadde, overvåke situasjoner på bakken, og ikke minst ved å gjennomføre angrep mot mål som en har trodd ville påvirke situasjonen på bakken i en positiv retning. Luftkampmidlene har, i stort, vært i stand til å påføre svært presis skade på de ønskede mål – målet har altså blitt truffet, med relativt små utilsiktede skader (collateral damage) – samtidig som sikkerheten for flygerne har vært ivaretatt slik at en har hatt minimale egne tap.

Gjennom den pressdekning som militære operasjoner har oppnådd de





senere år, godt demonstrert ved hjelp av operasjoner som Kuwait, Bosnia, Kosovo, Afghanistan og nå senest Irak, hvor fjernsynsbilder har gitt svært nøyaktig og rettidig informasjon til publikum, kan luftmakten hevdes å ha blitt «folkets favoritt». Våpenet som treffer skurken, sparer den vennlige naboen og bringer helten uskadd hjem. Det er min oppfatning at luftmaktens plattformer er blitt selve symbolet på Vestens evne til å utøve militær vold mot regimer som ikke tilfredsstillt verdensopinionens krav. Luftmakt gir nasjoner mulighet til å handle raskt, langt vekk fra basen, med stor presisjon, og med liten fare for uønskede skader rundt målet og for piloten, noe som en har kunnet se «LIVE on CNN» gjennom de siste 10 – 15 års vestlige inngripen i diverse konflikter jorden rundt. Det er videre min oppfatning at luftkampmidler fortsatt anses å ha en beredskaps-

messig betydning for de fleste nasjoner som en viktig og integrert del av det nasjonale forsvar, og den allianse en måtte være medlem av. Av disse årsaker vil jeg hevde at en potensiell fiende vil kunne ha et ønske om å gjøre anslag mot luftkampenheter mens de er på bakken. Selvfølgelig er det ikke min hensikt å hevde at det ikke finnes en trussel mot luftkampmidlene når de flyr eller fra andre luftkampstyrker mens de selv er på bakken, men jeg anser det utenfor hensikten med denne artikkelen å omtale slike trusler.

### TRUSSELEN MOT LUFTKAMPIDLENE

#### **Slitasjekrigssynet**

For en fiende vil en aksjon rettet mot å angripe luftkampstyrker på bakken kunne ha forskjellige årsaker, og en av disse kan være et ønske om å redusere motstanders evne til luftoperasjoner ved

å fjerne de fysiske forutsetninger. Dette er mao et «slitasjekrigssyn» hvor fokus er å minske fiendens ressurser numerisk, og derved redusere hans mulighet til strid. Mange konflikter er korte, og en kjemper derfor konflikten med det samme materiell en startet med. Skulle konflikten imidlertid få en viss varighet, slik enkelte konflikter unektelig har hatt, kan en lure på hvor mange nasjoner i dag ville være i stand til å øke flyproduksjonen på en slik måte at en kan oppheve virkningen av slitasje på materiell og personell. Dagens luftkampmidler er av en slik kompleks teknologisk art, og av en så stor økonomisk verdi at mulighetene til å gjennomføre en akselerert produksjon av fly er svært begrenset, om ikke umulig for de fleste av verdens nasjoner. Det faktum at produksjon av fly er begrenset til et relativt lite antall nasjoner, og at produksjonen i en del av

**Påvirker fokus:** Bakkeoperasjoner mot luftstyrker påvirker fokus. De forstyrrer og forvirrer, og avlær således ikke bare fysiske ressurser som personell og materiell, men også mentale.

FOTO: Svein Holtan





disse landene er avhengig av levering av råstoffer og deler fra andre land kompliserer flyproduksjon ytterligere. I en spent situasjon må en kunne forvente at en økning i flyproduksjon vil bli spesielt rettet mot de produserende nasjoner selv, samt større kunder / samarbeidsnasjoner. Andre land vil kunne oppleve vansker med både å få erstattet tapt materiell og å få kjøpt reservedeler til det materiellet en har – langt mindre skaffe seg nytt og moderne. En kan altså regne med at en fiende vil ønske å påføre tap for å redusere evne til å utøve luftmakt, og at slike tap vil være spesielt merkbare for nasjoner med få luftmaktressurser, og uten egen produksjon. Slike tap kan påføres ved bruk av angrep fra luften og fra bakken. Slike angrep vil tvinge en nasjon til å nytte ressurser på beskyttelse av personell og materiell, og vil derved kunne ha en indirekte negativ sideeffekt for den utsatte part. Han tvinges til å ha fokus mot defensive tiltak og knytte ressurser mot dette, i stedet for å tenke på offensive gjøremål og bruke sine ressurser på å nå sine strategiske mål.

### **Manøverkrigssynet**

Etter manøverkrigssynet vil andre hensyn enn det å redusere fiendens fysiske kapasitet til operasjoner kunne være styrende for gjennomføringen av operasjoner mot luftstyrker på bakken. Selvfølgelig vil en kunne hevde at det å nytte bakkestyrker, gjerne på dypet, for å redusere luftstyrker er manøverkrigføring på sitt beste, ved at en nytter overraskelse, avledning, spesielle enheter og våpen for å slå mot mål som er av stor operasjonell og strategisk betydning for fienden. Verden er ikke sort/hvit, og manøverkrig og slitasjekrig kan gå hånd i hånd. I denne sammenheng er det ikke hva en gjør som er bestemmende for om dette anses som manøverkrig, men hvorfor det blir gjort. I et manøverkrigssyn vil angrep mot flybaser også kunne ha andre hensyn enn det å simpelthen ødelegge fiendtlig materiell. Dette kan være å:

1. Ta flybase for å bruke den selv som

et brohode hvor en kan fly inn egne styrker, altså logistiske årsaker, eller som et utgangspunkt for offensive operasjoner.

2. Ta flybase for å hindre fienden i å bruke den.

3. Forstyrre fienden med ønske om å senke hans tempo i flyoperasjoner, samt tvinge ham til å bruke

ressurser på å hindre forstyrrelsene.

En 4. og siste hovedårsak til at en fiende vil kunne gjennomføre aksjoner rettet mot luftkampstyrker på bakken kan være ett ønske om å påføre / true med tap av liv eller økonomisk tap i et håp om at en motstander skal gi opp hans strategiske målsetning. En kan tenke seg at kriminelle organisasjoner, terroristorganisasjoner og nasjoner vil kunne nytte denne strategien der hvor en håper at prisen som en opplever eller blir truet med ikke står i forhold til det en kan oppnå. En kan tenke seg at aksjoner mot luftkampmidler vil kunne bli gjennomført av grupperinger som ønsker å endre standpunktet til nasjoner som «står på vippen» i forhold til deltagelse i militære koalisjonsoperasjoner. Samme type aksjoner kan tenkes som argument for å påvirke politikeres beslutninger ift aksjoner mot områder som ikke direkte truer nasjonens interesse, eller for å påvirke offentlig støtte til slike operasjoner. Dette synes å bygge på antagelsen om at noen nok vil kunne la seg påvirke i sin holdning til militære operasjoner når de lærer at slike operasjoner kommer med en pris. En ser at det finnes et alternativ til slitasjekrigstenkningen. Fienden kan altså tenkes å gjennomføre aksjoner som har til hensikt å endre vårt ønske om å utøve luftmaktoperasjoner. Aksjonene vil i seg selv kunne være begrenset i omfang, men ha større strategiske mål.

### **BAKKEANGREPENES KONSEKVENES**

Bakkeangrepene har som nevnt hatt flere konsekvenser enn at personell er blitt drept og skadet, materiell ødelagt og operasjoner forstyrret. Angrep har tvunget nasjoner til å bruke til dels store

ressurser på å beskytte sine luftenheter mot bakketrusler. For eksempel kan det opplyses at det tyske angrepet på Kreta var den direkte årsak til at Royal Air Force opprettet RAF Regiment – en avdeling spesielt utdannet og utrustet med tanke på å beskytte mot angrep fra bakkestyrker. US Army Air Force fulgte det britiske eksemplet, og opprettet «Air Base Security Battalions». I svært mange land vil en finne at luftstyrkene har egne enheter som kun har til oppgave å beskytte mot denne typen trussel. Dette gjøres på tross av de kostnader som følger med disse enhetene – enhetene er aksepterte og integrerte deler av luftstyrkene. En annen side ved bakkeoperasjoner mot luftstyrker er at de påvirker fokus. De forstyrrer og forvirrer, og avleder således ikke bare fysiske ressurser som personell og materiell, men også mentale og vil være med på å øke den «Fog and Friction» som eksisterer i organisasjonen.

### **AVSLUTNING**

I denne artikkelen startet jeg med å spørre om det finnes en bakkebasert trussel mot luftstyrker, eller om det å investere ressurser i beskyttelse av luftstyrker er et misbruk av tid og penger som kunne blitt bedre brukt på annet vis. Jeg har argumentert for hvorfor jeg mener at det eksisterer en bakketrusel mot luftstyrker. Jeg har vist til mulige motiver til en slik trussel, samt henvist til resultater av aksjoner – både resultat i form av ødelagt materiell, forstyrrede operasjoner og mottiltak i form av opprettelse av avdelinger med primær-oppgave å beskytte luftstridskreftene. Vi lever i en tid med knappe ressurser, hvor norske flyressurser er sparsomme og hvor organisasjonen finkjemmes for å finne potensial for innsparing og nedskjæring. Likevel har Luftforsvaret funnet rom til å opprette Basesett, avdelinger som blant annet vil være spesielt utdannet og utrustet med tanke på å beskytte mot en bakkebasert trussel. En får bare håpe at disse avdelingene vil være av tilstrekkelig kvalitet, og store nok til å utføre det ansvar som er lagt på deres skuldre.



# FRA AIRFIELD DAMAGE REPAIR TIL

**Airforce Combat Engineering (AFCE) er et nytt begrep i Luftforsvaret. Frem til nå har Luftforsvaret kun hatt en ingeniørressurs for «skadereparasjon», under paraplybetegnelsen Airfield Damage Repair (ADR).**

**Dette var en viktig ressurs under den kalde krigen, men med dagens radikalt endrede trusselbilde, og påfølgende omlegging av Luftforsvaret, er også fokus for Luftforsvarets ingeniører endret.**



TEKST:  
Major  
**Kåre Haugen**  
Prosessleder Air Force  
Combat Engineering

AFCE er en fleksibel og modulbasert ingeniørressurs med kompetanse til å ivareta passive forsvarstiltak samt reparasjon av infrastruktur på luftmilitære baser, herunder detasjementer. AFCE skal ivareta taktisk teknisk planlegging og være deployerende avdelings bindeledd til Theatre Enabling Force ifm internasjonale operasjoner. Luftforsvaret har hatt en nasjonal skadereparasjonskapasitet på høyt internasjonalt nivå. AFCE ivaretar nå opprettholdelsen SHAPE Airfield Damage Repair sertifiseringen igjennom evaluering annet hvert år, selv om kvantiteten på ressursen reduseres vesentlig.

## NEDLEGGELSE AV ADR-TRENINGSSENTER

Erkjennelsen av behovet for en skadereparasjonstjeneste for å holde sine flybaser operative er nesten like gammel som organisert bruk av fly i krig. Den italienske general Giulio Douhet er blant annet kjent for følgende sitat fra 1921: «*The surest and most effective way of achieving victory is to destroy the enemy air force at its bases; it is easier and more effective to destroy the enemy's aerial power by destroying his eggs and nests on the ground than to hunt his flying birds in the air. And every time we ignore this principle, we commit an error.*».

ADR tjenester ble likevel ikke noe prioritert satsningsområde før i 1967. Det israelske luftforsvaret hadde tydeligvis lest sin Douhet, da de med

noen få, men store angrepsbølger knuste det meste av det egyptiske luftforsvaret den første dagen av «6 dagers krigen». Både fly, rullebaner og infrastruktur, ble systematisk bombet. Egypternes mangel på ADR-kapasitet bidro vesentlig til at Israel beholdt fullstendig luftherredømme over Egypts territorium i hele konflikten. Som de fleste vel kjenner til, klarte israelittene å rykke helt inn mot Kairo, før den etter hvert beryktede feltherren Sharon, motvillig trakk seg tilbake til Negevørkenen. Etter denne demonstrasjonen ble prosjektarbeid med etablering av ADR kapasitet iverksatt i mange land. I Norge ble Prosjekt 2402 opprettet ved Luftforsvarets Forsyningskommando (LFK). Rullebanereparasjon med betongheller ble adoptert fra NATO, og den norske aluminiumsmatten for kraterreparasjon ble utviklet sammen med Norsk Hydro.

## ENDRET FOKUS

Det norske forsvaret har i flere år blitt mer og mer spesialisert på fredsbevarende operasjoner og krisehåndtering, og da gjerne utenfor Norges og NATO's territorier, såkalte Out of Area Operations. Dagens norske ADR-oppsætning er dimensjonert for å opprettholde flyoperasjoner på våre hjemlige baser. Norge har i inneværende år deltatt i et samarbeid med utarbeidelse av en ny Survival To Operate- (STO), etter hvert omdøpt til Force Protection, doktrine for NATO. Her skisseres en langt mer proaktiv bruk av ingeniørressursene i Luftforsvaret. AFCE oppsetningen må fortsatt kunne reparere skader på basene hjemme, men vil også i langt større grad bli benyttet til passive forsvarstiltak. Erfaringer fra de senere års deltagelse i

internasjonale operasjoner viser at en fleksibel og tilpasset ingeniørkapasitet er en suksessfaktor for gjennomføring av oppdraget. For at det norske Luftforsvaret skal få en slik ingeniørkapasitet, må soldatene gis en vesentlig lengre utdanning i taktisk- tekniske ingeniørferdigheter samt psykiske og fysiske forutsetninger for å fungere i de scenarier de kan forventes å operere i. Dagens modell med sivile bygg- og anleggsarbeidere som gis en 14 dagers ADR-kompetanse må derfor legges på hylla.

## AFCE TJENESTER

Restoration of Aircraft Operating Surface (RAOS) og Restoration of Essential Services and Facilities (RESF) vil fortsatt være en del av utdanningen til AFCE-personellet, imidlertid vil fokus være passive forsvarstiltak tilpasset det «Tactical Area of Responsibility» (TAOR) for en deployert Luftforsvarsavdeling. Kongstanken er en fleksibel ingeniørressurs tilpasset Luftforsvarets behov, som kan delta under site survey før en deployering som ekspert-rådgivere, utarbeide Taktisk Teknisk Plan (TTP) for TAOR, og være depolyerende avdelings bestillerkompetanse opp mot Theatre Enabling Force under etableringen. Når så TAOR er operativ, kan ingeniørressursen nyttes til fortløpende utbedring av TAOR's passive beskyttelse og infrastruktur, samt ABC, Brann, Redning og Plass-tjeneste. Prioriterte fag under utdanningsperioden er ABC, kamuflasje, spredningstiltak, splintbeskyttelse, bygging av veikontrollposter, observasjonsposter og nærforsvarsstillinger. I den grad et konsept blir utviklet, vil også narretiltak bli prioritert. Systemkunnskap og forståelse for luftoperative prosesser vil



# AIRFORCE COMBAT ENGINEERING

bli vektlagt for at det ferdigutdannede personellet skal kunne støtte deployerende avdeling på best mulig måte.

Aktivt forsvar vil bli en viktig del av utdanningen, ikke minst samhandling med resten av avdelingens personell under ulike situasjoner. Med tanke på hvilke scenarier elevene kan bli sendt ut i ved et eventuelt OOA oppdrag, gjennomfører alle et 2 ukers forberedende INT OPS kurs.

## ORGANISERING

Fremtidig organisering av AFCE-personellet er under utarbeidelse, men er planlagt organisert i «Minste Deployerbare Enhet» (MDE) og «Minste Operative Enhet» (MOE). MDE er foreslått tilpasset allerede eksisterende ADR-hjemler innen basesett organisasjonen, totalt 4 stillinger. Den skal primært inneha den kompetansen som kreves for å planlegge og lede passive forsvarstiltak av en TAOR. Selve gjennomføringen krever støtte av mannskaper. Videre skal enheten være depoyerende skvadrons bestillerkompetanse opp mot Theatre Enabling Force (TEF) og Forsvarsbygg (FB).

Enheten er planlagt oppsatt med et GPS / GLONAS basert posisjonering og kart system, som inkluderer å opprette nye kjentpunkter. I tillegg er det foreslått at basesettet styrkes med det minimum av utstyr og kjøretøyer som kreves for å gjennomføre initial- og vedlikeholdende passivt forsvar av et TAOR samt begrenset plasstjeneste. Dette utstyret kan nyttes både av STO- og FLO organisasjonen under et detasjement. En MOE er foreslått til 7 stillinger, og vil i tillegg til kapasitetene i en MDE, ha ressurser til å gjennomføre initial- og vedlikeholdende passivt forsvar av et TAOR, samt plasstjeneste, RAOS (dog ikke iht STANAG2929 tidskrav) inklusive MOS innflygningsystem og belysning, RESF og ingeniøroppdrag.

## TJENESTEMØNSTER

AFCE soldatene vil få en 6 måneders grunnutdanning og maskinføreropplæring i Hærens Ingeniørvåpen, før de overføres til 6 måneders spesialisering som Airforce Combat Engineers ved nyopprettede Baseforsvarstaktisk skole på Rygge. Lagførerne vil være utskrevne befal fra Kjevik eller HV-skolen på Værnes, som gis en

spesialisering parallelt med soldatene på Rygge. Leder og nestkommanderende for enhetene vil være bygg- og anleggsingeniører fra Hærens Ingeniørhøyskole. Etter et år som henholdsvis nestkommanderende og leder for skoleavdelingen på Rygge, vil dette befalet kunne disponeres i basesettene på Bodø og Ørland hovedflystasjon i det siste pliktåret etter høyskolen. Dette vil gi befalet en verdifull erfaring, samtidig som de to hovedflystasjonene vil få en ressurs til å forstå taktisk teknisk planlegging og utbygging. Etter endt opplæring kan personellet skrive kontrakt med basesett, eventuelt overføres til OPL / K innen RAOS, BRP eller ABC.

## AVSLUTNING

Omleggingen fra ADR-tropper til mer fleksible AFCE-ressurser var på høy tid. Etter den kalde krigens slutt var det ikke lenger like relevant å dedikere så store ressurser kun til å reparere skader etter massive luftangrep. Survival To Operate er et godt begrep, og det er kjernen i hva AFCE-kapasiteten i Luftforsvaret nå dimensjoneres for. Forskning på området viser at passivt forsvar i stor grad avgjør skadeomfanget og tapstallene ved anslag mot operative avdelinger. Den tilpasningen som nå gjøres, gir derfor et stort utbytte i form beskyttelse, operativitet, utholdenhet og fleksibel anvendelse av den luftflåten vi disponerer. Samtidig halveres antall årsverk som nyttes til å utdanne ingeniørstyrker. Omleggingen gir oss derfor mer styrkebeskyttelse for mindre penger. En annen positiv bivirkning av omleggingen til AFCE, er at både basesettene og Luftforsvarets skolesenter på Rygge, vil få en betydelig ingeniørkapasitet. Da elevene må gis tid til praksis for å lære sine anleggsmaskiner å kjenne, vil både Luftforsvaret, andre øvende avdelinger i nærområdet og foreninger som for eksempel Norsk Aero Klubb (NAK) dra nytte av dette.



**ADR:** Erkjennelsen av behovet for en skadereparasjonstjeneste for å holde flybasene operative er nesten like gammel som organisert bruk av fly i krig.



# OPERASJON CRESCENT GUARD

Når dette skrives er Operasjon Crescent Guard (OCG) over. OCG var NATOs deployering av NAEW Force (NATO Airborne Early Warning Force) AWACS til støtte for forsvaret av det sydøstlige Tyrkia på grunn av økt trussel fra Irak innenfor rammen av NATOs Artikkel 4. Dette var forøvrig første gangen i NATOs historie at Artikkel 4

trådte i kraft. I tidligere nummer av Luftled (1/2002) har vi sett omtalt den første gangen NATOs Art 5 ble brukt, også den gangen var NAEW Force med AWACS fly involvert. Som et ledd i støtten fra NATO til forsvar av Tyrkia ble det i tillegg sendt luftvern av typen Patriot som ble utgruppert sydøst i Tyrkia.

TEKST:

Major  
**Dag Ola Lien**  
NAEWF E-3A

Siden jeg tjenestegjør som Fighter Allocator (FA) om bord på NATO AWACS, var jeg altså plutselig blitt en del av NATOs bidrag til forsterkning av Tyrkia for tidlig varsling og overvåkning av luftrommet i det sydøstlige Tyrkia mot Irak.

## OPPDRAGET

E-3A komponenten ble gitt oppdraget 21. februar og allerede 26. februar fløy man den første operative turen. Dette viser at man har en avdeling med svært kort reaksjonstid fra oppdraget blir gitt til man kan være på plass. Oppdraget ble gitt med to faser. Fase 1 startet som nevnt 26. februar med at man deployerte 2 fly med crew og støttepersonell til Forward Operating Base (FOB) Konya i Tyrkia. Man hadde i forkant bemannet opp CAOC 6 (Eskisehir, Tyrkia) med ekstra personell fra NAEW Force Command i Brussel og andre hovedkvarter. I denne fasen ville man ivareta ett daglig mission med normal overvåkning utført på vanlig måte etter fredstids engasjementregler (ROE). Man ville kort fortalt operere etter regler gitt i gjeldende NATO planverk. Fase 2 var planlagt å trå i kraft ved behov. Den trådte i kraft 19. mars og den påfølgende natten angrep som kjent

koalisjonsstyrkene Irak. I denne fasen dekket NATO AWACS en orbit på 24 timer. For å utføre dette trengte man 4 fly og 6 crew. Dette er et eksempel på hvor mye ressurser som kreves fra NAEW Force for å dekke én orbit. Imidlertid vil ressursbehovet i form av personell / fly variere fra hvilket operasjonsteater man er i, om man har tankerkapasitet tilgjengelig, hvilke avstander man snakker om fra basen til orbitområdet, og sist men ikke minst om man vil lempe på krav til fly / hviletid for mannskapene. I krise og krig kan søvn og hvile fort bli luksus for personellet. Likevel holdt man seg innenfor de vanlige reglene for fly / hviletid som eksisterer for E-3A komponenten under denne operasjonen.

## OPPLEVELSEN AV Å VÆRE NÆR BEGIVENHETENES SENTRUM

Selv ankom jeg Konya under en uke etter at angrepet på Irak var et faktum. Konya ligger på et platå ca. midt i den asiatiske delen av Tyrkia på rundt 1000 meters høyde. Etter ankomst ble crewene hurtig briefet på oppdraget og deretter utdelt ABC-vern utstyr i form av stridsfilter til vernemasken og plomberte vernedrakter som var klare til bruk. Trusselen om bruk av ABC-våpen fra Saddam var reell. Man måtte bære vernemaske med seg uansett hvor man oppholdt seg på basen og uavhengig om man gikk i sivilt eller var i uniform. Dette var nok nytt for de fleste, og man funderte jo om hvorvidt trusselen var reell eller ikke. Jeg synes uansett standpunkt at alle tiltak jeg så vitnet om



I arbeidsposisjon ombord i E-3A. Fighter Allocator, artikkelforfatter Dag Ola Lien, i midten på bildet.



stor profesjonalitet på alle nivå ifm planleggingen av operasjonen og sikkerhetstiltakene. Det gir også noen tanker at man hadde en Air Raid Warning som tilsa at man ikke utelukket at det kunne komme et angrep med raketter på Tyrkia. Dette ga meg assosiasjoner til en fin fortid som ung sersjant i LVA-bn Bodø, nærmere bestemt feltbatteriet i Bodin leir i hine harde dager, hvor Air Raid Warning og ymse beredskapsgrader var et velkjent begrep under øvelser og daglig trening. Det var allikevel første gangen for mitt vedkommende at denne «beredskapsgraden» var reell og altså ingen øvelse. Ellers bestod dagene i Tyrkia av å fly lange missions og å prøve å få noe hvile eller avkobling innimellom. Oppdraget vårt var klart definert og vi var som kjent ikke en del av koalisasjonstyrkene. Imidlertid fikk man bivåne på orkesterplass en del av det som skjedde av koalisjonsstyrkenes angrep fra nordflanken uten at jeg vil gå nærmere inn på detaljene. Vi fløy våre NATO-missions med egen luft-til-luft tanking, noe som er vanlig ifm AWACS-operasjoner. I tillegg kontrollerte vi CAPs i form av tyrkiske jagerfly av typen F-4 eller F-16 som også fungerte som egenbeskyttelse for vårt fly.

### NORSKE OFFISERER DELTOK I ALLE LEDD

Det er interessant å se at norske soldater

og offiserer er representert over hele verden i internasjonale operasjoner. Det virker også som vi utfører en utmerket jobb på de plassene vi er. Når man tenker på det totale antallet yrkesbefal er vi svært godt representert ute. Denne operasjonen var intet unntak i så måte. Det var flere nordmenn deployert til Konya ifm OCG. Foruten meg selv var det 3 andre nordmenn deployert samtidig: major Espen Slyngstad som Tactical Director, kaptein Odd-Inge Skarbø som Passive Controller, og løytnant Arne Samuelson som Communication Technician. Nordmenn satt også i lederposisjoner i CAOC 6 i Eskieshir: major Fred O. Håvarstun, som normalt befinner seg i NAEW Force Command i Belgia, satt som E-3A Liaison Officer. Kaptein Roger Samuelson som er fast stasjonert i CAOC 6 Eskieshir, jobbet i Current Ops med link spørsmål. I tillegg må man ikke glemme

AIRSOUTH hvor Norge var representert med oberstløytnant Øystein Kilen som også var involvert i OCG. Kilen var med på vegne av COMAIRSOUTH og ledet NATOs luftstyrker i Tyrkia.

### AVSLUTNING

NATO AWACS fikk igjen ved OCG vise at den er en hjørnestein i NATOs stående styrker og er klar til innsats på kort varsel. Fordelen er at E-3A styrken kan settes inn på svært kort varsel og også geografisk langt unna basen der styrken vanligvis er lokalisert. OCG ble formelt avsluttet 17. april og alle AWACS ble sendt tilbake til hjemmebasen i Geilenkirchen. Det man nå venter på er når man må ut neste gang...



AWACS med tyrkiske F-5 i bakgrunnen til høyre. Bilder tatt med tillatelse fra Konya FOB-commander



# FORSVARETS FLYSAMLING GAR

Ved Forsvarets flysamling Gardermoen (FFG) har vi utmerket kontakt med Luftmilitært Samfund og tilsluttede RAFA/Norge. Flere av medlemmene finner vi igjen i vår Venneforening og som hyppige deltakere ved våre mange arrangementer. Nylige avgåtte LMS leder, oblt. Erik E. Dokken og hans styre har avholdt flere møter i våre utmerkede møtelokaler. Luftforsvarets personell

har ved mange anledninger vært benyttet som foredragsholdere, og enkelte av Luftforsvarets avdelinger har også bidratt med ressurser ved relevante arrangement. Og ikke minst har Luftforsvarets ledelse gledet oss ved initiativ og handlekraft, ved å opprette Luftforsvarets tradisjons- og bevaringsnemnd.

TEKST:

Daglig leder

**Kjell T. Olsen**

Forsvarets flysamling Gardermoen

Med bakgrunn i ovenstående, er vel alt å betrakte som utmerket for flysamlingen og dens plass i Luftforsvaret og samfunnet for øvrig? Nei, dit er det et godt stykke tid og arbeid, men sammenlignet med den innsats som er nedlagt før flysamlingen kunne flytte inn i et praktfullt nybygg, og etter hvert med 34 historiske fly, modeller, uniformer og paraferalia, har vi akkurat kommet i gang. Og vår største utfordring består i å formidle budskapet om vår blotte eksistens, 3 år etter den offisielle åpning. Vi har ikke engang maktet å formidle budskapet til alt personell i Luftforsvaret, langt mindre til det øvrige Forsvaret, og nesten ikke til Ola og Kari, som er en viktig målgruppe. Så jeg lar budskapsformidlingen til Luftforsvaret begynne her og nå med en kort presentasjon av Forsvarets flysamling Gardermoen. Stortinget vedtok i 1992 at Luftforsvars-

museet og Norsk Luftfartsmuseum skulle lokaliseres til Bodø. Sjøkket over denne beslutningen lå som en klam hånd over alle flyhistoriske miljøer i Norge, ikke minst de flyveteraner som anført av generalmajor Svein Heglund var i gang med å planlegge et nasjonalt flymuseum på Kjeller. Gode krefter var i sving for å sørge for en forsvarlig lagring av de av Forsvarsmuseets fly som ikke fikk plass / ikke burde flyttes / ikke kunne flyttes, til Bodø. Dette utgjorde en helt unik flysamling, eiet av Forsvaret og forvaltet av Forsvarsmuseet, restaurert og vedlikeholdt av entusiaster over hele Norge. Stortinget vedtok enstemmig i 1995 å oppføre et bygg på Gardermoen som kunne huse de fly som ikke skulle til Bodø, og at bygget skulle legges til rette for publikumsbesøk. Det samme stortingsvedtaket påla Forsvarsdepartementet å oppta forhandlinger med Stiftelsen Militærhistorisk Forum Østlandet (SMFØ) med sikte på å kontraktfeste at SMFØ skulle «Utvikle, utforme og drive en publikumsrettet

utstilling» i det nye bygget. I 1997 bevilget Stortinget 72,4 millioner kroner til formålet, og den 27. mai 2000 sto det praktfulle nybygget ferdig. I den delen av bygget hvor publikum betjenes er all innredning, auditorium med utstyr, kafe, kontorer samt montere og modeller i utstillingshallen og et godt bibliotek, betalt av SMFØ, som pr i dag har investert over 6 millioner kroner i samlingen. Dette er penger som ble innsamlet og forvaltet av Luftforsvars-veteraner og som senere ble overdratt til SMFØ.

I resepsjonsområdet, utenfor auditoriet, er det satt opp minneplater med navn på alle Luftforsvarets 328 falne 9. april 1940 – 8. mai 1945, samt Luftforsvarets våpenskjold og fane. Mange av våre besøkere har seg en stille stund her. Vi ved FFG skal bidra til forståelse med å fortelle historien slik den var, og gi besøkende innsikt i våpengrenens verdier og tradisjoner. Jeg skal la være å bruke store ord, og jeg skal ikke si

## AKTIVITETSKALENDER 2003

<b>SØNDAG</b>	<b>1. juni kl 11.00</b>	US Car Club. Utstilling.
<b>LØRDAG</b>	<b>14. juni kl 11.00</b>	Streetrod. Bilutstilling.
<b>SØNDAG</b>	<b>15. juni kl 13.00</b>	Venneforeningens søndagsforedrag. Tema: Verdensrommet.
<b>LØRDAG</b>	<b>21. juni kl 12.00</b>	Jetjagere i Luftforsvaret. T-33 50 år i Norge. Spesialprogram.
<b>SØNDAG</b>	<b>22. juni kl 13.00</b>	Venneforeningens søndagsforedrag. Tema: Vi fløy T-Bird.
<b>SØNDAG</b>	<b>29. juni kl 13.00</b>	Venneforeningens søndagsforedrag. Tema: 2. verdenskrig.
<b>LØRDAG</b>	<b>23. august kl 12.00</b>	Jetjagere i Luftforsvaret. F-104 40 år i Norge. Spesialprogram.
<b>SØNDAG</b>	<b>24. august kl 13.00</b>	Venneforeningens søndagsforedrag. Tema: Vi fløy Starfighter.

<b>LØRDAG</b>	<b>6. september kl 12.00</b>	Veterandager. Historiefortelling for barn om fly, fortalt av veteraner. Utstilling av historiske militære kjøretøyer.
<b>SØNDAG</b>	<b>7. september kl 12.00</b>	Veterandager. Historiefortelling for barn om fly, fortalt av veteraner. Gammelfly i luften og på bakken. Warbirds of Norway. Fallskjerm oppvisning.
<b>SØNDAG</b>	<b>21. september kl 13.00</b>	Venneforeningens søndagsforedrag. Tema: Den kalde krigen.
<b>LØRDAG</b>	<b>27. september kl 12.00</b>	Flygende modeller. Samarbeidshelg med Norsk Aeroklubb. Flyging – utstilling – bygging.
<b>SØNDAG</b>	<b>28. september kl 12.00</b>	Som ovenfor.
<b>LØRDAG</b>	<b>11. oktober kl 11.00</b>	International Plastic Modellers Society. Romerike. Gardermoen modellflyfestival 2003. Modell utstilling og konkurranse.





# DERMOEN

«kjemp for alt hva du har kjært», selv om jeg gjerne vil. Siden åpningen har vi hatt et årlig besøk på ca. 11.000 personer, et tall som må opp i ca. 18.000 før man er økonomisk selvgående, noe som er målsatt til 2004. Dette vil kreve sterk økonomisk disiplin og frivillige til det meste arbeid som utføres. For alle ressurser fra Forsvarsmuseet og Kulturdepartementet kanaliseres til museene i Bodø, og FFG er forutsatt å klare seg selv. Det skal ikke bli lett, men vi står på mot målet! Hver besøkende la igjen 78 kroner i 2002, som med en riktig dekningsgrad er et tall vi er svært godt fornøyd med. Men vi lever ikke av en dekningsgrad i prosent, men av et dekningsbidrag i håndfaste kroner. Hittil har man på tre års drift akkumulert et underskudd på ca. 1,5 millioner og det var stor glede i SMFØ når Forsvarsdepartementet fant å ville dekke halvparten som et engangstilskudd, og dessuten ga uttrykk for at de satte pris på de mange frivillige timer med innsats som ble nedlagt for FFG. Med bakgrunn i et godt

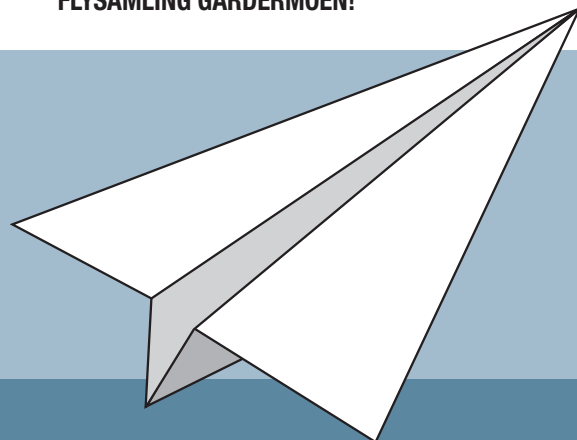
lokalt samarbeid med Forsvarsmuseet, vil man i sesongen 2003 satse på et stort program for publikum basert på Luftforsvarets milestener, utleie av konferansefasiliteter og skolene.

Alt dette skjer med fokus på formidlingen av Luftforsvarets tradisjoner og historie sammenbundet av våre fantastiske flotte 34-fly's samling. Samlingen har flere unike fly, som Northrop N3PB, Heinkel He-111 P-1, Spitfire Mk11, Lodestar, Junkers Ju-52. Og det er det eneste sted i Norge hvor du kan beundre en helt komplett samling jetdrevne fly med tjenestebakgrunn fra Luftforsvaret! Og du kan beundre Start i utmerket trim sammen med BE-2E og Farman FF46. Flere meget gode modeller og en fin samling uniformer og tjenesteantrekk gjør flysamlingen meget severdig.

Vi har fremdeles en krigsveteran som ivrig er med når hans tid tillater det! Beretningen om de dramatiske krigsår, gjerne akkompagnert av tappenstrek på kornett, får en egen fargenyans når vår utmerkede veteran Alf R. Bjercke tjenestegjør som omviser! Det er i 2003

mye som kan gi grunn til ettertanke og grunn til en smule festivitas. Først og fremst er det begivenheten på Kitty Hawk 17. desember 1903 som over hele verden innleder feiringen av «Flygingens 100 år». Dette vil også bli markert av oss. Vi vil som hovedsaker markere at helikoptertjenestene i Luftforsvaret er 50 år, og at det er 55 år siden den første jetjager tok plass i en norsk enhet ved innføringen av Vampire. T-birden er 50 år og mange norske flygere sukker nå med utsagnet «er det virkelig så lenge siden». Og tro det eller ei, nå er jubileet også kommet til Starfighter, F-104 har i år 40 års jubileum i Luftforsvaret! Alt dette vil bli behørig markert. Så i år bør alle Luftled lesere følge med i flysamlingens aktivitetskalender. Vi hadde gjerne ønsket velkommen flere Luftforsvarsorienterte foreninger til Gardermoen, hvor vi forsøker etter beste evne å få alle til å føle seg velkommen enten det er et styremøte eller et årsmøte. Og hvis noe kan arrangeres i samarbeid, er vi åpne for det meste!

## VELKOMMEN TIL FORSVARETS FLYSAMLING GARDERMOEN!



- SØNDAG 12. oktober kl 11.00** Som ovenfor.  
**SØNDAG 19. oktober kl 13.00** Venneforeningens søndagsforedrag.  
Tema: Nike rakettforsvar i Norge.  
**SØNDAG 9. november kl 13.00** Venneforeningens søndagsforedrag.  
Tema: Eurofighter Typhoon 2, Luftforsvarets nye jagerfly?  
**SØNDAG 23. november kl 13.00** Venneforeningens søndagsforedrag.  
Tema: F-35, Joint Strike Fighter, Luftforsvarets nye jagerfly?  
**LØRDAG 13. desember kl 12.00** Julehelg. Juleiszen  
– Musikk – Kos for alle.  
**SØNDAG 14. desember kl 12.00** Som ovenfor.  
**ONSDAG 17. desember kl 17.00** Flygingens 100 år. Jubileumsfeiring.

### ÅPNINGSTIDER 2003

- Desember / Januar / Februar:  
Lørdag – Søndag .....kl. 12.00 – 16.00  
Mars / April / Mai / 15. Juni:  
Tirsdag – Torsdag – Lørdag – Søndag .....kl. 12.00 – 16.00  
15. Juni / Juli / 15. August:  
Tirsdag – Onsdag – Torsdag – Lørdag – Søndag ....kl. 11.00 – 17.00  
15. August / September / Oktober / November:  
Tirsdag – Torsdag – Lørdag – Søndag .....kl. 12.00 – 16.00

Grupper og arrangementer etter avtale.  
Ring oss på telefon 63 92 86 60, fax 63 92 86 61  
e-mail: [office@flysamlingen.museum.no](mailto:office@flysamlingen.museum.no)  
web sider: [www.flysamlingen.museum.no](http://www.flysamlingen.museum.no)



# DET LUFTMILITÆRE SAMFUNDS Plass I DAGENS LUFTFORSVAR

Luftmiliter Samfund (LMS) har eksistert i snart 9 år. Formålet har i hele perioden vært å ivareta Luftforsvarets kultur og å fremme Luftforsvarets interesser i samfunnsdebatten. I tiden framover vil nok dette fortsatt være Samfundets primære mål, og dette må utvikles i tråd med den tiden vi lever i og den tiden vi skal inn i. Som nyvalgt leder i LMS har jeg ikke noen tro på at LMS kan gå i en retning som var tatt ut i går uten å ville justere kursen i henhold til de utfordringer som ligger foran oss. Men, og det er en viktig faktor for LMS, vi må heller ikke glemme hvor vi kommer fra. Etter å ha vært borte fra Luftforsvarets aktive tjenestesteder i over 4 år, har jeg i løpet av det siste halve året etter at jeg kom tilbake fra tjeneste i utlandet, observert at forsvarsgrenen har en annen glød og motivasjon enn det som var tilfelle i 1998. Spesielt i Luftforsvarsstaben, men også ute ved de avdelinger som jeg har besøkt i forbindelse med min jobb som Sjef Protokollkontoret i Forsvarets Overkommando, er det en innsatsvilje og et stå på humør som jeg ønsker at LMS skal være endel av og skal få være med på å utvikle. Utvikling i så måte må være å få samfunnet rundt oss til å få en enda bedre forståelse av Luftforsvarets rolle i samordnede operasjoner for å nå felles mål. Vår lille skjerv kan være å bidra til at aktuelle problemstillinger for Luftforsvaret spesielt og Forsvaret generelt, blir diskutert på et annet plan og i et annet miljø enn i de rent fagligmilitære, samt at vi helt sikkert kan bidra til at de tradisjoner og den kultur som Luftforsvaret har forvaltningsansvaret for, blir ivarettatt. Med henblikk til det første, så ønsker vi at flere av Luftforsvarets ansatte engasjerer seg i debatten i og omkring Forsvaret, og da svært gjerne gjennom LMS. For tiden har LMS lokalavdelinger i Oslo, Stavanger, Bodø og i SHAPE / Belgia. Og vi har på vår årsplan for 2003 satt opp aktiviteter for å kunne få etablert lokalforeninger både på Rygge, Ørland, Kjevik og Bardufoss / Sørreisa. LMS arrangerte et medlemsmøte i Oslo 20. mai hvor spørsmålet om frivillighet vs tvang ifm internasjonale operasjoner ble debattert. Og 26. august skal vi arrangere et medlemsmøte hvor vi fokuserer på det

kanadiske luftforsvarets utvikling; «Managing Change in the Canadian Air Force». Håpet er at begge disse møtene kan bidra til noe konstruktivt på disse feltene for Luftforsvaret. Sett i relasjon til det siste, ivaretagelsen av forsvarsgrenens kultur og tradisjoner, så vil jeg trekke frem Vesle Skaugum i Canada. Det var her mange av Luftforsvarets tradisjoner så dagens lys, tradisjoner som etter hvert har blitt en del av den kulturarven som vi som aktive offiserer har en plikt til å forvalte på en skikkelig måte for kommende generasjoner. Og dette gjør Luftforsvaret blant annet gjennom 50 års markeringen av Vesle Skaugum på Gol 14. juni. LMS er en aktiv deltager i planleggingen og avviklingen av dette arrangement. Og vi må heller ikke glemme den rolle som LMS kan spille når det gjelder ivaretagelse av våre veteraners tilknytning til Forsvaret. På foreningens årsmøte i mars i år var det spesielt hyggelig å bivåne det arbeidet som en av våre veteraner hadde nedlagt ifm registreringen av falne Catalineflygere.

Jeg begynner vel etter hvert å bli en moden mann selv, og om ikke så alt for mange år er det jeg som vil kunne ha glede av LMS' aktivitet som er rettet mot veteranene. Dette er kanskje noe som vi alle bør tenke på – vi kommer alle dit før eller senere, og da kan det være greit å ha et aktivt Luftmiliter Samfund som kan ivareta noen av våre behov hva gjelder kontakt til vår gamle arbeidsplass. Men uten aktive lokalforeninger og entusiastiske medlemmer i dag og i framtiden, så er det en viss fare for at både et aktivt debattfora for Luftforsvaret og en ivaretagelse av forsvarsgrenens arv, visner bort. La derfor min oppfordring til slutt bli at så mange som mulig engasjerer seg i det arbeidet som Luftmiliter Samfund gjør til beste både for den enkelte og for Luftforsvaret.

**Med ønsker om en god sommer;  
Hilsen Kjell R. Bugge / Leder LMS**

**Leder:**  
Kjell Bugge  
Risøyveien 29, 3290 Stavern,  
☎ 33 11 66 18

**Nestleder:** Arne Hammerhaug  
Sandvegen 2 1923 Sørum,  
☎ 63 82 44 72

**Sekretær:**  
Knut Fossum  
Nedre Gleinåsen 16, 3440 Røyken,  
☎ 31 28 58 83

**Kasserer:** Hege Mortensen  
LST, FO/Huseby, 0016 Oslo, ☎ 23 09 88 35

**Styremedlem:** Øivin Christiansen  
Bærumsvæien 196, 1357 Bekkestua,  
☎ 67 53 25 06

**Styremedlem:** Bjørnar Nicolaisen  
LST, FO/Huseby, 0016 Oslo,  
☎ 23 09 88 41

**Styremedlem:** Ole A. Fauske  
FSTS, Oslo/mil Akershus. 0015 Oslo,

**Varamedlem:** Hans Rohde  
L. P. Wettras vei 4, 1392 Vettre,  
☎ 66 78 00 95

**Varamedlem:** Bård Moen  
Alf Aspelunds vei 14, 8021 Bodø,  
☎ 75 56 26 59

**Varamedlem:** Bjørn Hansen  
Maurveien 22 D, 3218 Sandefjord,  
☎ 33 48 12 11

**Redaktør:** Leon Luckow  
Gjønnsvæien 32, 1356 Bekkestua,  
☎ 67 53 40 01

**LMS avd Nordland:** Bård Moen  
Alf Aspelunds vei 14, 8021 Bodø,  
☎ 75 56 26 59

**LMS avd Rogaland:** Barbro Heløe Frøysland  
Ops Sola flystasjon, 4050 Sola

**LMS avd Belgia:** Christian Schönfeldt  
NMR Norway, B-7010 SHAPE, Belgia



# ÅRSMØTE LMS

Et tyvetalls medlemmer var til stede da LMS-formann Erik Dokken ønsket velkommen til års-møte i Luftmilitært Samfund, den 13. mars. Møtet ble avholdt i HMKGs befalsmesse på Huseby. Knut Fossum ble valgt til møteleder, og Hege Elise Mortensen og Bjørnar Nicolaisen

som referenter. Bjørn Hansen og Lars Iver Valstad ble valgt til å underskrive referatet. Det var ingen kommentarer til punktene på dagsorden. En stor takk til Generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL) som orienterte om Luftforsvarets framtid i et meget interessant foredrag.

GIL ble overrakt en meget fin bok av Egil Johansen. Boken er en gave fra Nils Christensen, BC i Canada, og er et historisk dokument over alle de som var flygere og flymannskaper på Catalina flyene og omkom under den 2. verdenskrig. Boken er utgitt av Catalina International Association. GIL takket for den fine gaven og sa at den skulle bevares sammen med de andre historiske dokumentene som er med på å bevare Luftforsvarets historie og tradisjoner.

## STYRETS AKTIVITETER

Det har vært avholdt 7 styremøter i perioden, i tillegg til årsmøtet i mars, og strategimøtet på Gardermoen i desember. Det er behandlet 41 aktuelle saker. LMS har vært invitert og representert ved mange anledninger

hvor Forsvaret er diskutert og vært i fokus, bl.a. GILs Luftmaktseminar ved LKSK, FDs Informasjons Forum, FSJs årlige møte med frivillige organisasjoner, Folk og Forsvars årsmøte og møter arrangert av Institutt For Forsvarsopplysning (IFO). LMS er representert i arrangementskomiteen for 50 års jubileet for Vesle Skaugum. Videre er LMS representert med en observatør ved Luftforsvarets tradisjon- og bevaringsnemnd. For å hevde vår virksomhet og våre ambisjoner, er det viktig for LMS å delta i disse fora. LMS-stipend på kr. 10.000 ble tildelt beste elev ved Luftforsvarets Skolesenter på Kjevik for tredje gang. Under punktet LMS Perspektiv- og Handlingsplan for perioden 2003 til 2005, heter det nå som før at det er viktig å etablere flere

lokalavdelinger. Dette for å øke aktiviteten, fremme lokal aktivitet og øke medlemsmassen.

## MEDLEMSMØTER OG FOREDRAG

LMS sentralt har foruten årsmøtet og årsmarkering, arrangert julebord sammen med Luftforsvaret og RAFA / Norge. Videre er det avholdt fire medlemsmøter med meget interessante historiske og dagsaktuelle «luftrelaterte» foredrag. Det har ofte utviklet seg en frisk meningsutvikling mellom foredragsholder og medlemmene. Disse aktivitetene har i 2002 foregått ved Forsvarets Skolesenter på Akershus festning og Oslo Sjømannsforenings lokaler. Deltagelsen har vært bra, men generelt må man si at fremmøte særlig blant de yngre medlemmene, burde vært bedre. Styret i LMS har engasjert seg sterkt for en bedring av denne situasjonen. I tillegg har våre lokalavdelinger avholdt flere medlemsmøter med foredrag, og noen av disse sammen med andre lokale organisasjoner. Vi har som vanlig, også i 2002, hatt et meget godt samarbeid med RAFA / Norge. LMS har dette året hatt et klart mål med å gi våre medlemsmøter en sterk sosial profil, og håper ved det å få flere av våre medlemmer til å komme på møtene.

## MEDLEMMER

Medlemstallet – inkludert RAFA – var ved utgangen av fjoråret 1408. Vi har i perioden mistet to bedriftsmedlemmer, slik at vi ved årsskiftet hadde totalt seks



GIL får overlevert boken fra Egil Johansen



GIL holder foredrag





Av og påtroppende leder for LMS: Erik Dokken og Kjell Bugge

bedriftsmedlemmer. I følge Handlingsplanen for 2003, fortsetter styret å invitere nye selskaper og bedrifter til medlemskap. LMSs lokale kontakter ved Luftforsvarets stasjoner og skoler er meget viktige bindeledd for informasjon og orientering. Dette for rekruttering av nye medlemmer og for fremtidig etablering av lokalavdelinger. Det ble understreket at stasjonssjefens engasjement for LMS er meget viktig. Samtidig ble det også poengtert at organisasjonen har hatt et godt samarbeid med stasjons- og skolesjefer. Dette gode samarbeide må opprettholdes.

### ØKONOMIEN

LMS regnskap viser et underskudd på kr. 22.058,33 og en egenkapital på kr. 242.440,85. Det er investert kr. 75.000,- til et tilbygg på Vesle Skaugum. Økonomien anses som god. Regnskapet ble godkjent iht revisors beretning, og styret ble meddelt ansvarsfrihet for det fremlagte regnskap. Budsjettet for 2003 viser kr. 224.000,- som totale utgifter og kr. 181.000,- som totale inntekter, ble også godkjent.

VÆR MED I MARKEDSFØRING OG REKLAMÉR FOR LMS!

## PROFILERINGSARTIKLER FOR LUFTMILITÆRT SAMFUND



LMS CAP: KR. 50,-

T-SKJORTER: UTMERKET KVALITET. ALLE STØRRELSER. GRÅ / HVIT: KR. 60,-

### INTERESSERT?

FOR ØNSKET KJØP - KONTAKT:

**LMS KONTORET OSLO:**

05 10 38 81 / 23 09 38 81

**LMS AVD NORDLAND**

TOMMY MYRVOLD:

05 65 79 21 / 75 53 79 21

**LMS AVD ROGALAND**

SOLVEIG HAGEN: 51 65 85 16



## MARKERING AV TRADISJONER

Luftforsvarets «fødselsdag» ble markert den 9. november 2002, med et arrangement i befalsmessen på Kolsås. Arrangementet ble koordinert av LMS, RAFA og LST. Det var en stilig markering av dagen i de beste tradisjoner. Årsmarkeringen / Julebordet er hvert år støttet av LST, RAFA og LMS. Dette for å holde kuvertprisen på et rimelig nivå. LMS mener at dette er en av våre markante tradisjoner som Luftforsvaret må holde i hevd, og som sjefene anmodes om å arrangere på skoler og stasjoner, for å markere forsvarsgrenens tradisjoner.

## MEDLEMSBREVET

LUFTLED kommer ut fire ganger i året, og er å betrakte som LMSs og RAFAs

medlemsbrev. Det er en kommunikasjon med, og informasjon til alle våre medlemmer. Medlemmene kan gjøre seg «synlige» i LUFTLED, med å komme med sine meninger. Lokalavdelingene oppfordres til å benytte LUFTLED mer aktivt som talerør, for å synliggjøre og markere sin virksomhet.

## SAMARBEID MED ANDRE ORGANISASJONER I FORSVARET

LMS har i løpet av året hatt kontakt med flere andre organisasjoner i Forsvaret. Dette samarbeidet vil fortsette i 2003. Sekretariatet til LMS må være «proaktiv» med å markere og informere våre holdninger og syn i Luftmilitære spørsmål gjennom deltakelse i forskjellige fora.

## ÅRSBERETNING

Årsberetningen ble godkjent av et enstemmig årsmøte. Årsberetningen legges ved protokollen.

## VALG AV NYTT HOVEDSTYRE

Avtroppende leder Erik Dokken ble takket for en fin innsats for LMS, og ble overrakt LMS skjold.

## Valgkomiteens forslag til styre for 2003 ble vedtatt:

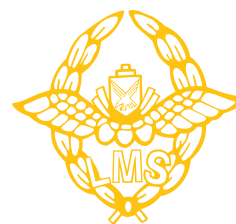
Leder: Kjell Bugge (For 1 år)  
Nestleder: Arne Hammerhaug (For 2 år)  
Sekretær: Knut Fossum (For 1 år)  
Kasserer: Hege Elise Mortensen (For 2 år)  
Styremedlem: Ole A Fauske (For 2 år)  
Styremedlem: Øivin Christiansen (Ikke på valg)  
Styremedlem: Bjørnar Nicolaisen (For 2 år)  
Varamann: Bjørn Hansen (Ikke på valg)  
Varamann: Hans Rohde (Ikke på valg)  
Varamann: Bård Moen (For 2 år)  
Valgkomité:  
Tom Smellror (Ikke på valg)  
Erik Dokken (For 2 år)  
Anton Wang (For 1 år)

## MEDLEMSMØTE I LUFTMILITÆRT SAMFUND

TIRSDAG 26. AUGUST KL 1900  
Sjømennens hus, Kronprinsensgt 1

## ALLE ER VEKOMMEN

Tema til debatt:  
**FORSVARETS  
INTERNASJONALE  
OPERASJONER**



# PÅ FLYTTEFOT? NY ADRESSE?

NY ADRESSE MÅ MELDES TIL RAFA OG / ELLER LMS OM DU ØNSKER Å FÅ LUFTLED TIL DIN RIKTIGE ADRESSE!

FORSENDELSE AV LUFTLED TIL FEIL ADRESSE OG IKKE BETALT ÅRLIG KONTINGENT KOSTER VÅRE ORGANISASJONER MANGE PENGER.

SEND INN ADRESSEFORING TIL SEKRETÆRENE I RAFA/LMS,  
ELLER RING: RAFA: 22 23 76 78  
LMS: 23 09 38 81 E-POST: LUFTMILS@ONLINE.NO

TAKK FOR HJELPEN



# NORGE I ET FORA

Den 4. mars d.å. inviterte Folk og Forsvar elever fra de videregående skoler i Vestfold, medlemsorganisasjoner og spesielt interesserte til en sikkerhetspolitisk konferanse i Sandefjord. Ca. 120 deltakere var tilstede. Majoriteten var elever fra de videregående skoler, men enkelte ordførere og representanter fra Siviltforsvaret hadde også funnet

veien til konferansen. Hensikten med konferansen var gjennom foredrag, spørsmålstillinger og diskusjon å gi deltakerne en kortfattet innføring i Norges forsvars-, sikkerhets og utenrikspolitikk slik den er fastsatt av Stortinget samt å øke deltakernes kjennskap til vårt Totalforsvar, det militære Forsvar og den sivile beredskap.



TEKST:  
Major (p)  
Bjørn Hansen

Foredragsholdere var Folk og Forsvars generalsekretær Monica M. Mattson og informasjonssjef Leif Granli (major (p) Luftforsvaret). Programmet for konferansen omfattet følgende foredrag:

- Forsvaret i samfunnet
- Norsk forsvars- og sikkerhetspolitikk
- Den sikkerhetspolitiske utvikling i Europa
- Vårt sårbare samfunn
- Forsvaret som sikkerhetspolitisk instrument.

Det er umulig å gi et fylldig referat når det gjelder innholdet i foredragene. Jeg vil derfor begrense meg til et kort resymé.

Monica K. Mattson innledet sine foredrag med å vise Haile Selassies mobiliseringsordre ved det italienske angrep på Etiopia i 1935: – *Alle vil nå bli mobilisert, og alle gutter som er gamle nok til å bære spyd vil bli sendt til Addis Abeba. – Gifte menn tar med sine hustruer til å bære mat og til matlaging – De som ikke er gift tar med seg en hvilken som helst kvinne uten ektemann. – De blinde, de som ikke kan gå – eller av andre grunner ikke kan bære spyd er unntatt. – Enhver som finnes hjemme etter å ha mottatt denne ordre vil bli hengt.*

Med dette eksemplet var tilhørernes interesse vakt, og stemningen på konferansen satt. Generalsekretærens foredrag omhandlet norsk nøytralitetspolitikk før den annen verdenskrig, konsekvensen av alliansepolitikken 1940 – 45, etter det tyske angrepet på Norge, som igjen førte til norsk medlemskap i NATO 1949. Foredragene brakte tilhørerne videre gjennom den kalde krigen, Sovjetunionens oppløsning og Berlinmurens fall. Siden den tid har verden blitt mer uoversiktlig enn tidligere, og sannsynligheten for konflikter på grunn av etniske, religiøse, statlige konflikter og internasjonal terrorisme har økt. Den økende internasjonale kriminalitet er også en del av dette bildet. Foredragsholderen nevnte også ganske kort bakgrunnen for konflikten med Irak. Strukturen av vårt militære forsvar er ikke det eneste virkemiddel som må taes i bruk. Situasjonen krever at vi også må basere oss på politimeslige, diplomatiske (traktater) og humanitære virkemidler.

Når det gjelder norske interesser kan vi ikke løpe fra at vi ligger der vi ligger! Vi har et sårbart samfunn som har økt kraftig de siste ti-årene. I korthet kan nevnes norske oljeplattformer, gassrørledninger, konflikten i Barents-området og Gråsonen. Miljømessige faktorer som kjernefysisk nedfall og utrangerte ubåter som kan påvirke våre fiskefelter må også taes hensyn til. Monica Mattson avsluttet sine foredrag med en gjennomgang av europeisk

sikkerhetsarkitektur, NATOs framtid og EUs forsvarspolitiske planer: European Security and Defence Policy (ESDP)

I sine foredrag åpnet også Leif Granli med å vise til at vårt samfunn har blitt mer sårbart, samt til vår deltakelse i internasjonale militære operasjoner og trusselen om terrorangrep. Norge har deltatt i FNs fredsbevarende operasjoner siden 1947 og deltar fremdeles i slik virksomhet. Verden har imidlertid forandret seg og Forsvaret står derfor ved et veiskille, hevdet Granli. Norge trenger et moderne og fleksibelt Forsvar som må ta hensyn til dagens krav om raske reaksjoner og at deler av Forsvaret til enhver tid må være forberedt på deltakelse i områder hvor krig pågår. I planleggingen må det taes hensyn til at Forsvaret fremdeles baseres på almen verneplikt og at bare 47% gjennomfører tjenesten. Likevel har Norge i dag en profesjonell innsatsstyrke fra Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret som er klar til å bli satt inn i konflikter hvor som helst på vår klode. Granli refererte til Forsvarsstudien 2000, de økonomiske forutsetninger som Stortinget har vedtatt, St.prp nr. 45, 13. juni 2001 og pålagt personellreduksjoner. Han viste også til sårbarhetsutvalgets (Willoch-utvalget) innstilling. Videre gjennomgikk han de forsvarspolitiske mål og Forsvarets oppgaver for 2002. Det kreves et moderne og fleksibelt Forsvar som i tillegg til nasjonale oppgaver også må ta hensyn til deltakelse i internasjonale



# NDERLIG EUROPA

operasjoner på grunn av sitt medlemskap i FN og NATO. Forsvaret må struktureres i forhold til nåtidens krav og sikkerhets- og beredsskapsmessige hensyn.

Norge står også overfor nye utfordringer etter utvidelsen av NATO. Det må taes hensyn til de nye medlemmer, kapabiliteter og nye relasjoner. Videre ligger det også en stor utfordring i EU s planer ESDP. Norge må også tilfredsstille kravet til moderne krigføring med raske reaksjoner, vansker i en større allianse og konsensus krav. Det ligger en stor utfordring i hvordan samarbeidet blir i det «nye» NATO i forhold til EUs planer. Etter foredragene var det anledning til å stille spørsmål, og gi uttrykk for egne meninger. Folk og Forsvar arrangerer ca. 95 egne kurs og konferanser pr år, og er medarrangør i over 100 andre arrangementer. Hensikten er å gi informasjon om Norges forsvars- og sikkerhetspolitikk og Totalforsvaret. Det er ca. 5000 deltakere pr år fra kommuner / fylkeskommuner, men de fleste er ungdom fra de videregående skoler og ungdomsorganisasjoner. I tillegg arrangeres temadager for skoleklasser innenfor områdene fred, nedrustning og forsvars- og sikkerhetspolitikk. Folk og Forsvar har påtatt seg en viktig oppgave som dessverre glimrer med sitt fravær i skoleverkets planer. Kunnskapsrike, dyktige og inspirerende foredragsholdere som har evnen til å holde tilhørernes interesse fanget er organisasjonens styrke. Konferansen i Sandefjord, med et overveiende flertall

fra de videregående skoler var meget vellykket. Det var tydelig at interessen ble vakt for å vite mer om Norges forsvars- og sikkerhetspolitikk. Et bevis på dette var at de utlagte brosjyrer forsvant på et blunk. Det var også flere som ønsket mer informasjon om utdanning i forsvaret. En vellykket konferanse. Well done!

Luftmilitær Samfunds sekretær sender alltid ut informasjon om Folk og Forsvars konferanser til lokalavdelinger og kontaktpersoner. Jeg oppfordrer våre medlemmer til å delta i disse konferanser. Dette er en fin anledning til å synliggjøre Luftforsvaret og LMS.



Minica Mattson, generalsekretær i Folk & Forsvar





Rolf Kolling  
formann RAFA-Norge

# NEWSLETTER

THE ROYAL AIR FORCES ASSOCIATION NORWEGIAN BRANCH

Har du gjenstander, papirer, dagbøker, kart, bilder, m.m. fra krigens dager som du har gjemt i alle disse år? Disse må ikke forsvinne! Flere er interessert i dette. Forsvarsmuseet, Flymuseet Bodø, Flysamlingen Gardermoen og ikke minst Kjeller Gård, hvor vi har K.F.S. Kjeller Flyhistoriske Samlinger: et flyhistorisk kultursenter.

Selv har jeg fra loftet funnet frem en koffert som ble utlevert til meg fra depoet i «Little Norway» i mai 1941. Den inneholdt noe av det jeg har tatt vare på i alle disse år. – Flykart fra Ontario, Mosse Jaw, fotografier m.m. Alt ble godt mottatt av K.F.S. og vil inngå i deres samling. Våre loggbøker er man spesielt interessert i, men disse vet jeg man nødvendigvis gir fra seg. Dersom arvingene ikke vil ta vare på dem, må de ikke bare kastes. Gi dem til styret i RAFA (N). Vi tar vare på dem.

Vårt styre er allerede, sammen med Luftforsvaret, i gang med planlegging av 60 års jubileumstur til Normandie for å minnes D-day, Invasjonen 6. juni 1944.

**JEG ØNSKER DERE ALLE EN GOD SOMMER!**

## BATTLE OF BRITAIN DAY 2003

Den årlige minnestunden for slaget om Storbritannia blir avholdt på Veste Gravlund i Oslo Fredag 12. september. Seremonien begynner ved de Britiske Krigsgraver kl. 12.45. Veteranene møter ved gravene kl. 12.30.

## MINNEGUDSTJENESTE

Søndag 14. september kl. 11.00  
St. Edmunds Church, Møllergaten 30, Oslo.  
**VI HÅPER PÅ GODT FREMMØTE!**

Vi har fått den triste melding om at følgende av våre medlemmer er avgått ved døden:

**John Gill – Odd Tvedt**  
**– Elisabeth Berglund – Trygve B. Jørgensen**  
**– Kristian Nyerød.**

Vi lyser fred over deres minne og sender vår varme deltagelse til familiene.

## NYTTIG Å HUSKE

### BINGOEN PÅ HUSEBY

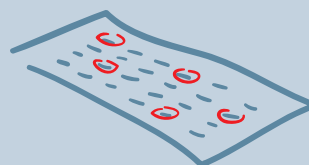
Følgende torsdager  
kl. 19.30

25. september  
30. oktober  
27. november  
18. desember

### KAFFEHYGGEN PÅ AKERSHUS

Følgende dager  
kl. 1100 – 1400  
(Veteranloftet, Linge-klubben)

4. september  
2. oktober  
6. november  
4. desember



President:  
Gen. lt. Alf Granviken  
☎ 31 28 47 37

Visepresident:  
Hans W. Rohde  
☎ 66 78 00 95

Livst. visepresident:  
Gen. lt. Wilhelm Mohr  
☎ 22 44 29 75

Formann:  
Rolf Kolling  
☎ 22 14 77 35  
Hemmetveitbakken 15 B, 0378 Oslo

Viseformann:  
Knut Fossum  
☎ 31 28 58 83  
Nedre Gleinåsen 16, 3440 Røyken

Sekretær:  
Anton Wang  
☎ 22 23 76 78  
Kongleveien 39A, 0860 Oslo

Kasserer:  
Eivind Tjensvoll  
☎ 66 84 65 19  
Askenåsen 10, 1394 Nesbru

Velferdsoffiser:  
Gerd Engebriqtsen  
Heyerdahlsveien 3E, 0777 Oslo  
☎ 22 49 09 98

Styremedlem:  
Øivin Christiansen  
☎ 67 53 25 06  
Bærumsvæien 196, 1357 Bekkestua

Styremedlem:  
Johs Helland  
☎ 67 14 02 39  
Østeråsbakken 22, 1361 Østerås

Styremedlem og  
redaktør News Letter:  
Leon Luckow  
☎ 67 53 40 01  
Gjønnsvæien 32, 1356 Bekkestua





# SOMMER- OG HØSTSESONGEN

## – ÅPNINGSDATO 1. JULI 2003



## HØSTUKEN VESLE SKAUGUM

RAFA's høstuke på Vesle Skaugum blir i år fra søndag 24. august med hjemreise fredag 29. august. Vi håper og tror vi får en hyggelig høstferie med fine opplevelser.

Påmelding innen 1. august til:

Johs. Helland      Telefon: 67 14 02 39  
eller Trygve Viken      Telefon: 69 28 48 28 / mobil: 900 87 141

Styret og vertskapet ønsker velkommen til et hyggelig opphold på Vesle Skaugum. Feriestedet ligger sentralt til på Golsfjellet i naturskjønne omgivelser ved Tisleifjorden nær Oset høyfjellshotell 850 m.o.h. Vesle Skaugum er feriested for veteraner, tjenestegjørende og tidligere ansatte i Luftforsvaret med familie og venner. Stedet egner seg også for seminarer, kurser, jubileer og familiselskaper.

### PENSJONSPRISER:

Hel uke og hverdager .....kr. 230,- pr. pers / døgn  
Fredag til søndag (påsken) .....kr. 350,- pr. pers / døgn  
Barn 5 – 11 år .....kr. 125,- pr. pers / døgn  
Barn under 5 år gratis  
Prisene er som vanlig basert på egeninnsats med stell av rom, skifte av sengetøy, vask av rom avreisedagen og på omgang delta i servering, rydding og oppvask.

Spesielle priser kan avtales med grupper, selskaper, kurs, øvelser, møter alt etter ønske om service. Depositum på kr. 300,- pr. rom innbetales på tilsendt giroblankett når bekreftet plass foreligger.

### PLASSBESTILLING:

Skriftlig påmelding / søknad om opphold sendes forretningsfører Trygve Viken, Fjellveien 7, 1640 RÅDE  
tlf: 69 28 46 28 / mobil: 900 87 142

Nærmere spørsmål om detaljer og korttidsopphold kan også rettes til ekteparet Martha Nistad og Atle Magne Strandos på feriestedets telefon / telefaks.

### DIVERSE:

Vennligst følg våre oppslåtte ordensregler for feriestedet slik at det blir et hyggelig opphold for alle og at stedet kan bevares for fremtiden. Lunsjpakke smøres vanligvis mandag – onsdag – fredag, søndag brunsj mens øvrige dager serveres lunsj. Eget kantineutvalg med rimelige priser forutsettes benyttet.

NB. Hunder og katter kan ikke medbringes for innendørs opphold. Røykeforbud i alle våre fasiliteter.

*Hilsen styret  
Vesle Skaugum Fondet*





Mottaker:

**B-BLAD**

RETURADRESSE:  
Luftmilitært Samfund  
Bygning 31  
Oslo mil/Akershus  
N-0015 OSLO – NORWAY

Vennligst påfør årsak til retur,  
samt eventuelt ny adresse

# «AIR CAMP KJEVIK 2003»

Jenter fra Tromsø, Bodø, Harstad, Andøya, Trondheim, Ålesund, Bergen og Oslo. Alle sammen flydd til Kjevik med en av våre C-130 Hercules fra 335 skvadronen. I tillegg kom selvsagt Kristiansandsjentene. Totalt 183 jenter møtte opp da Luftforsvarets skolesenter Kjevik arrangerte rekrutteringsdager for jenter fra hele Norge.

Med rekrutteringsoffiser Eystein Kvarving i spissen fikk jentene prøve seg på skytebanen med MP-5, de fikk prøvesitte cockpiten til F-16 og en rekke andre ulike militære aktiviteter. Kvelden endte med grilling og overnatting i lagstelt.

Av de 183 jentene hadde 25 søkt befalsskolen før opplevelsen på Kjevik. 49 leverte søknad i løpet av arrangementet og 55 sier de vil søke til neste år! Betydningen

av å ha en dyktig og initiativrik rekrutteringsoffiser kan vel neppe betviles?

## EN AV JENTENE GA DENNE TILBAKEMELDINGEN:

*Jeg vil takke for en kjempehyggelig tur og for å ha gitt meg en opplevelse jeg aldri vil glemme. Mange vil vite hvordan det er i Forsvaret før de søker. Med dette arrangementet vil dere garantert få med flere jenter enn før.*

SH

