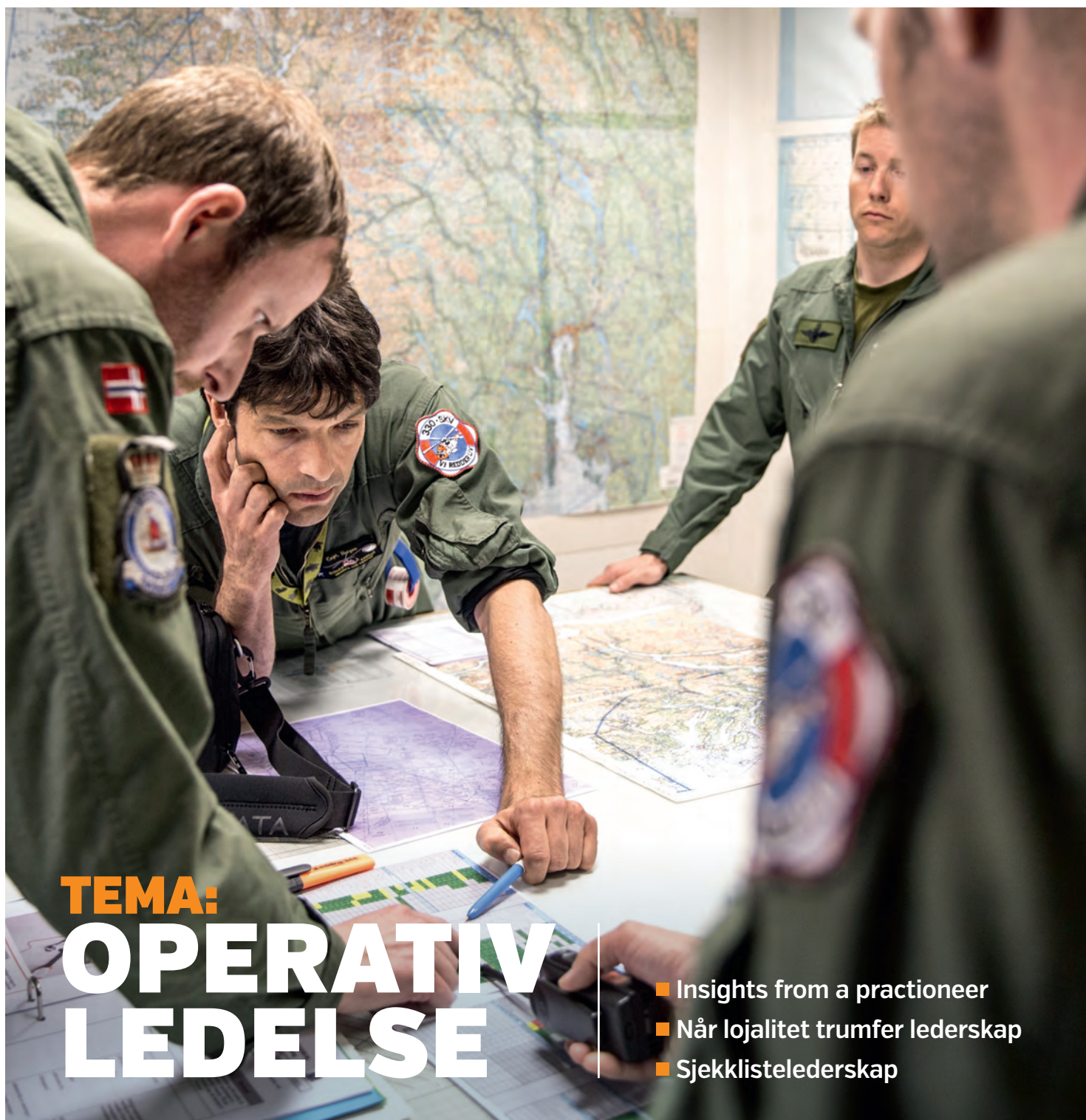




# LUFTLED

LUFTMAKTSTIDSSKRIFT // NR. 2 JUNI 2018



**TEMA:**

## OPERATIV LEDELSE

- Insights from a practioneer
- Når lojalitet trumfer lederskap
- Sjekklistelederskap

**03**

**LEDER**

Bjørn E. Stai

**06**

**OPERATIONAL LEADERSHIP.  
- INSIGHTS FROM A PRACTITIONER**

David A. Deptula

**10**

**SJEKKLISTELEDESKAP**

John O. Birkeland

**14**

**I SKVIS MELLOM DET VONDE OG  
DET VANSKELIGE**

Harald Høiback

**18**

**NÅR LOJALITET TRUMFER LEDERSKAP**

Anne-Margrete Bollmann

**22**

**OM Å STÅ STØTT PÅ BEGGE BEIN OG  
BRUKE HOFTENE!**

Ole Jørgen Maaø

**26**

**SAMRISK-II**

Tor Olav Grøtan

**30**

**OPERATIV LEDELSE I POLITIET**

Eirik Rosø

**34**

**KRISELEDELSE OG KRISEHÅNDTERING  
- NOEN REFLEKSJONER**

Tor Rune Raabye og Frode Dale

**36**

**BOKANMELDelse: LIBYAKRIGEN: BRUKEN AV  
RETORIKK OG BEDRAG FOR Å ØDELEGGE EN STAT**

**39**

**FORSVARSDEPARTEMENTET MED  
NH-90-PLAN I HØST**

Jan-Petter Helgesen

**40**

**NEWSLETTER**

**42**

**LMS FORENINGSNYTT**

**04**

**OPERATIV LEDELSE**

Å lede operasjoner er Forsvarets og Luftforsvarets kjernevirksomhet. Men hva skal egentlig til for å bli en god operativ leder?



▲ Foto: US Air Force

**LUFTLED**

**UTGIS AV LUFTMILTÆRT  
SAMFUND (LMS)**

Bygning 31,  
Postboks 1550 Sentrum,  
N-0015 Oslo

**E-POST:** luftmils@online.no

**TLF:** 992 08 711

**WEBSITE:** www.luftmils.no

Forfatteren er ansvarlig for innholdet. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innlegget.

**REDAKTØR:** Svein Holtan  
svein.holtan@gmail.com

**FORSIDE:** Foto: Forsvaret

**DESIGN, TRYKK OG  
DISTRIBUSJON:** xide.no

**NESTE UTGAVE:**  
Desember 2018.  
Deadline materiell:  
15. november 2018

© All gjengivelse fra magasinet skal krediteres LUFTLED.



# HØYT PRESS KREVER KLOKT LEDERSKAP

Luftforsvaret er som alle vet inne i en rivende utvikling. Målet er et tilgjengelig og relevant femtegenerasjons luftforsvar. Daglige operative leveranser skal leveres sikkert og effektivt, samtidig som organisasjonen skal innføre og utfase nye materiellsystemer, ny befalsordning og ny utdanningsmodell, samt omorganisere flystasjoner og luftvinger.

**D**et høres ganske strevsomt ut og det setter høye krav til planlegging og ledelse av virksomheten. Og det legger press på alle ansatte i Luftforsvaret (og strukturen rundt). Et press som kan oppfattes som både inspirerende og utviklende, men også som stressende og gi følelse av usikkerhet. I LMS er vi opptatt av medlemmene og de fleste medlemmene våre er mennesker som jobber, har jobbet, eller har annen tilknytning til Luftforsvaret. Å kunne forvalte den kapitalen som personellet representerer på en god måte må være helt sentralt i forsvarsgrenen. Uten klokt lederskap og motivert personell blir det mange oppoverbakker på veien mot målet. Luftforsvaret har *plenty* av alt – gode ledere, motivert personell og oppoverbakker!

LMS ønsker i denne utgaven av LUFTLED å se på den delen av lederskapet som omtales som *operativt lederskap* – eller det lederskapet som dreier seg om å lede planlegging og gjennomføring av militære øving, trening og operasjoner. Finnes det noe som kjenner seg eller skiller operativt lederskap fra annet lederskap. Hva er i så fall det, hvordan og hvorfor? Også denne gangen får vi innlegg fra inn og utland som omhandler *operational leadership*, doktrinerelaterte

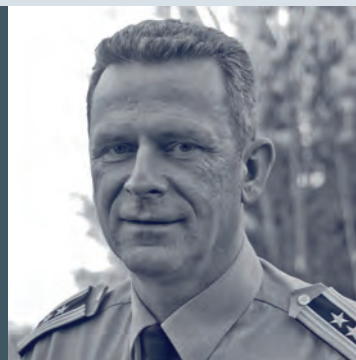
forhold og mer praksisk tilnærming til lederskapet. Hvorfor og hvordan stilles det spesielle krav til det personellet som skal forvalte dødelig maktmidler og kostbart høyteknologisk materiell? Det blir også sett på andre beredskapsorganers lederskap og hvordan det skiller seg fra det militære. Medlemssidene våre vil også dekke andre aktiviteter og hendelser som bør interessere både medlemmer og øvrige lesere. Alt i alt viktige tema og gode artikler – god lesning med påfølgende refleksjon.

LMS vårseminar er gjennomført med missilforsvar som tema – stinn brakke og mange gode diskusjoner om et tema som ikke er mye omtalt i norsk militær debatt. Under vårt høstseminar i oktober planlegger vi å skape en arena både for opplysning og debatt rundt den nye utdanningsreformen som tar effekt fra 1. august i år. Nå får vi se hvordan den er tenkt gjennomført og da kan vi bedre diskutere hvordan vi tror den vil virke. Først om mange år vil vi kunne evaluere hva den har hatt å si for våre spesialister og offiserens, både operative og øvrige lederskap – men før den tid er det nok kommet nye justeringer og reformer.

50 års våren går mot sommer og vi kan bare håpe den blir god på alle måter. *GOD SOMMER* ønskes til alle lesere av LUFTLED.

«Luftforsvaret har plenty av alt – gode ledere, motivert personell og oppoverbakker!»

**OBERST BJØRN E. STAI**  
Leder LMS



**Leder** Bjørn E. Stai  
Utgjærdsveien 8, 1580 Rygge  
Tlf: 909 52 866  
E-post: bjornstai@hotmail.com

**Nestleder** Hans Magnus Lie  
Goenveien 4, 1580 Rygge  
Tlf: 976 97 880 E-post: hmagnuli@online.no

**Sekretær** Kjell R. Bugge  
Risøyveien 29, 3290 Stavern  
Tlf: 33 11 66 18/992 08 711  
E-post: buggekjell@online.no

**Kasserer** Andreas Lygre  
Lstn Sørreisa, 9310 Sørreisa  
Tlf: 941 05 866  
E-post: andreas.lygre@gmail.com

**Styremedlem** Knut Fredrik Fossum  
Nedre Gleinåsen 16, 3440 Røyken  
Tlf: 31 28 58 83/976 08 028  
E-post: kffossum@hotmail.no

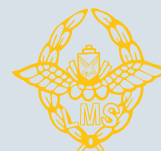
**Styremedlem** Ida Bjørklund Heggheim  
Munkerudveien 79 G, 1165 Oslo  
Tlf: 980 52 738  
E-post: idbjorklund@gmail.com

**Styremedlem** Christine H. Torjusen  
FD5 Forsvarsdepartementet,  
Postboks 8126, Dep 0032 Oslo  
Tlf: 906 66 479 E-post: chuseby13@gmail.com

**Varamedlem** Bernt A. Liland  
Moneheia 5, 4656 Hamresanden  
Tlf: 38 04 47 03/909 72 401  
E-post: baliland@online.no

**Varamedlem** Øyvind Kirsebom Strandman  
Kløfteneveien 19, 1642 Saltnes  
Tlf: 992 087 66  
E-post: okstrandman@gmail.com

**Varamedlem** Olav Aamoth  
Hvalskroken 29, 1394 Nesbru  
Tlf: 66 84 85 43/938 62 325  
E-post: oaamoth@online.no





A formation of fighter jets flying in a clear blue sky. The jets are arranged in a loose V-shape, with two in the foreground and several others trailing behind them. The sky is a uniform, light blue color.

# OPERATIV LEDELSE

Operativ planlegging er krevende. Ofte vil det være knapt med tid, begrenset informasjonstilfang med mye usikkerhet og knapphet på ressurser. Og uansett hvor god planen måtte være, overlever den sjeldent det første møtet med fienden.

Solid utdanning, rikelig med erfaring og betydelig med mot er sentralt for å ta raske og gode beslutninger med betydelig risiko.

Men er det ønskelig å ha initiativrike og risikovillige offiserer i ledende stillinger i fredstidsorganisasjonen?









# OPERATIONAL LEADERSHIP

## Insights from a practitioner

BY: LT. GEN. DAVID A. DEPTULA, USAF (RET.)

While the topic of leadership is of perennial importance, *operational leadership* is more relevant today than ever. Militaries that defend freedom around the world are faced with ever more challenging threats while at the same time resources allocated to defense are declining as a portion of government budgets.

▲ All effective operational leadership begins with competency in a particular area of specialization or expertise—whether a pilot, radar operator; missile defense officer; engineer; communicator; or whatever else, competency is fundamental to good operational leadership.

Photo: US Air Force

The challenge is extraordinary—how to do more with less. Until societies support increased levels of resources for defense, military leaders can only look inward for better ways to use the means they have.

One area of high leverage is how to best optimize human capital—the *sine qua non* of effective military operations. There is one sure pathway to lifting the effectiveness of a military organization—effective operational leadership.

There is no lack of material on the subject of leadership. It is extensively discussed in publications, presentations and courses in a wide variety of formats from academic to professional to experiential. All distill into a number of common leadership principles that translate to the art of operational leadership. However, there are also unique principles for exercising effective operational leadership.



## BEGINS WITH COMPETENCY

First, what is operation leadership? Most definitions of operational leadership focus on production of a desired outcome—or products. In the military the “products” are deterrence and the ability to fight and win wars. Generically, the “product” of military endeavors is mission accomplishment. Therefore, the desired outcome of operational leadership is the successful accomplishment of a task or set of tasks assigned by higher authorities.

All effective operational leadership begins with competency in a particular area of specialization or expertise—whether a pilot; radar operator; missile defense officer; engineer; communicator; or whatever else, competency is fundamental to good operational leadership. The reason is that competency breeds confidence in one’s ability to create desired outcomes. At early stages in one’s career those outcomes are the result of individual actions—for example, optimally piloting an aircraft through a series of maneuvers. However, because of the character of military operations, all individual actions contribute to a much larger whole, or team. Air forces don’t succeed as single aircraft, but as formations of multiple, interdependent systems. They aggregate with other entities that ultimately form a force package, integrated defense network or organizations consisting of not just aircraft, but elements in the multiple domains of air, space, land, sea, subsea, and cyber. Teamwork is fundamental to operational success, and fundamental to leading teams is the ability to motivate people to act in ways they would otherwise not act without good operational leadership.

## EMPOWERMENT

I believe that the single greatest element of good operational leadership is empowerment. Empowerment is a great motivator, because it carries with it the implicit bond of trust. Trust is foundational to a military chain of command unlike any other team. Trust in the military comes with the clear knowledge that decisions involving life and death may be made by those whom that trust is conferred upon. Great operational leaders provide their people with guidance with respect to the desired goals, objectives, end state, and then empower them to accomplish the details to achieve those outcomes. Empowered personnel are motivated to perform at their best because they understand the consequences of the trust bestowed upon them and that they are being relied upon to achieve a goal much greater than they alone could accomplish.

Good operational leaders do not tell their personal *how* to accomplish a mission, they first explain *why* an operation is being conducted—that provides context of understanding—and with that context, those empowered to act are motivated to optimize their competencies to achieve the desired outcome. This is the opposite of the disease of micromanagement and its



associated disorder of risk aversion—or telling people *how* to do their jobs. Unfortunately, today, as a result of modern telecommunications senior leaders often reach down to lower levels of command to direct specific actions as opposed to setting guidance and empowering those at tactical levels to execute.

## MICROMANAGEMENT

In Operation Allied Force, the Supreme Allied Commander Europe had a monitor on his desk so he could observe the streaming video from the MQ-1 Predator remotely piloted aircraft operating hundreds of miles away. One day he telephoned the operational level air commander and asked him what he was going to do about two tanks that were parked under a couple of trees. Such intervention is not the business of the Supreme Allied Commander Europe. More recently, in operations against the Islamic State, target engagements that could have been performed in minutes by airmen over the scene often took weeks—sometimes months—because of excessive concern over collateral damage by superiors far removed from the scene. On the opening night of Operation Enduring Freedom in October 2001, the opportunity to eliminate Mullah Omar and his senior Taliban leadership was squandered because the commander was more concerned about avoiding the risk of collateral damage to an unoccupied building than he was with the operational advantage that would have accrued by dispatching the Taliban leadership.

Risk avoidance can paralyze the kind of rapid, effective, decisive decision-making that is required for operational success. Unfortunately, in small scale contingencies and wars of choice, micromanagement and risk aversion are tolerated and often encouraged by political leadership because time and circumstances allow it. Not so in wars of consequence where time and decision cycles are compressed.

▲ **Great operational leaders** provide their people with guidance with respect to the desired goals, objectives, end state, and then empower them to accomplish the details to achieve those outcomes.

Photo: Forsvaret

**“Most definitions of operational leadership focus on production of a desired outcome—or products. In the military the “products” are deterrence and the ability to fight and win wars”**





## EXAMPLE FROM IRAQ

Let me illustrate with an example. By 1998, the no-fly zones in both northern and southern Iraq had been in place for seven years—since the end of the first Gulf War of 1991. Very specific procedures based on strict rules of engagement were established and a key element was that no weapons could be employed without the specific authorization of the respective combined/joint task force (CJTF) commander. On Dec 28<sup>th</sup>, 1998, the Operation Northern Watch (ONW) force package was back over northern Iraq enforcing the air exclusion zone after four days of not flying in the area as Operation Desert Strike was being conducted in Baghdad. Toward the middle of vulnerability window, an Iraqi SA-3 surface-to-air missile (SAM) site launched three Goa surface-to-air missiles at a flight of ONW F-16s (the SAMs were skillfully avoided by the F-16 flight). Dutifully, the airborne mission commander radioed back to the command center the request to employ force and it was immediately granted by the ONW commander. Within seven minutes the Iraqi SA-3 target tracking radar, and the associated three SAM launchers were smoking holes.

After that engagement, the ONW commander pondered why the established “consolidated operating standards” required the combined/joint task force commander to authorize the employment of force

***“The single greatest element of good operational leadership is empowerment. Empowerment is a great motivator, because it carries with it the implicit bond of trust. Trust is foundational to a military chain of command unlike any other team”***

in situations where the international laws of armed conflict already allowed direct force employment in self-defense. The ONW commander made the decision to rewrite the “consolidated operating standards” to give the authority to employ force to the airborne mission commander while retaining for the ONW commander the authority to terminate the engagement if conditions warranted that call—they never did. That empowerment of the force on scene to make engagement decisions was liberating for the task force and for the mission. By the spring of 1999 the Iraqi air defense forces in northern Iraq no longer possessed any SAMs and were rendered ineffective.

The commander of the no-fly zone in southern Iraq—Operation Southern Watch(OSW)—called the ONW commander in the late spring of 1999 and asked him how he was able to accomplish that outcome. The ONW commander was a bit puzzled and answered that he had all the operational authorities to engage upon hostile intent by the enemy and built the operational conditions to do just that. The OSW commander commented that the command arrangements he was operating under required him to seek permission to engage not just from himself as the OSW CJTF commander, but also from his higher headquarters (Central Command Air Forces), and often additionally from that command’s higher head-





quarters (Central Command), and sometimes from that command's higher headquarters (the Secretary of Defense). Some units with the same personnel often deployed to both ONW and OSW as a result of rotational tasking. The impact upon the unit personnel between the two very different leadership paradigms was dramatic.

### LEAD FROM THE FRONT

Effective operational leadership means understanding your authorities and exploiting them to the maximum benefit of the mission assigned. Leadership matters. It is easy to "go along to get along," or not "rock the boat," but the men and women in an organization will sense that kind of an approach in a very short period of time. That leadership style stifles innovation, mission accomplishment and spirit. Conversely, empowerment of the force to execute the mission that it is assigned creates the conditions that nurture the best in people and encourages them to contribute in ways that micro-management and risk avoidance strangles.

At the same time, good operational leadership means enforcing standards; good order and discipline; and getting rid of non-performers. There is nothing that undermines the leadership climate in an organization more than retaining incompetent, underperforming, or disruptive individuals. Judge-

▲ **Good operational leadership** means enforcing standards; good order and discipline; and getting rid of non-performers.

Photo: Forsvaret

***"Good operational leaders do not tell their personal how to accomplish a mission, they first explain why an operation is being conducted—that provides context of understanding"***

ment is required. Here is where mentoring; teaching; and tolerance of mistakes is required. Making sure personnel understand that there is a difference between a crime and a mistake. Mistakes will be tolerated—crimes will not.

Great operational leadership also means providing an example that not only instills confidence in the organization but builds team morale. If you are given the opportunity to lead, then you need to lead from out front, not from the rear. The least experienced wingman sees that the senior most leader in the organization is willing to operate in the same threat environments that the wingman is exposed. This tenet applies just as much in the policy environment as it does in combat. Good operational leaders learn from their mistakes—bad leaders don't acknowledge that they can make mistakes. Have the humility to recognize that as humans no one is perfect—including yourself.

### COMPETENCY, TRUST AND EMPOWERMENT

Generally, leadership is considered in the context of the leader exerting effort to garner action on the part of subordinates. However, I would offer that effective operational leadership is also a 360-degree endeavor. By that I mean that to be a great operational leader, you need to be able to positively influence subordinates; peers; and superiors alike. Influencing subordinates is the least difficult of the challenges operational leadership entails. Here are two short bits of counsel in dealing with peers and superiors: one; convince your peers and/or superiors that your ideas are actually his or her own ideas, and two; don't worry about who gets the credit—those two rules will get you, and your organization a long way towards mission success.

There are many other traits that contribute to operational leadership success—courage; listening well to all who can contribute; passion for accomplishment; empathy; awareness; healing; persuasion; foresight; stewardship; and others, but ultimately the fundamentals rest on competency, trust, and empowerment. In the United States Air Force our core values are expressed in terms of: integrity first (trust); excellence in all we do (competency); and service before self (contributing to being part of something much bigger than oneself). Great operational leadership is a contact sport. Seek every opportunity to exercise it.

**Good hunting. ■**

### ABOUT THE AUTHOR

Lt Gen David A. Deptula, USAF (Ret.), is the Dean of the Mitchell Institute for Aerospace Studies in Arlington, Virginia, and is a Senior Military Scholar at the U.S. Air Force Academy. He was the principal attack planner for the 1991 Persian Gulf War air campaign; commander of no-fly-zone operations over Iraq in the late 1990s; director of the air campaign over Afghanistan in 2001; twice a joint task force commander; and was the air commander for the 2005 South Asia tsunami relief. He is a fighter pilot with more than 3,000 flying hours—400 in combat—including multiple command assignments in the F-15. His last assignment was as the US Air Force's first chief of intelligence, surveillance, and reconnaissance. He retired from the USAF in 2010 after more than 34 years of distinguished service.



# SJEKKLISTE- LEDERSKAP

Har man fått tjenestegjøre i en skarp operasjon eller to kan en med trygghet fastslå at lederskap i fred er noe ganske annet enn lederskap i operasjoner og krig.

TEKST: OB.LT JOHN O. BIRKELAND

**E**tter mange år med erfaringer innen operasjoner holder vi oss nå med en rekke prosedyrer og sjekklister for hvordan vi skal planlegge og utøve krig. Hva gjør denne strukturen/metodikken med vår evne til å tenke selv, til å tenke kreativt, til å takle uforutsette elementer, og til å prosessere ikke-lineær progresjon i operasjoner?

## OM DET GODE MED STRUKTUREN

Det er mye positivt som kommer med en etablert struktur og et nedskrevet rammeverk for hvordan vi skal planlegge og gjennomføre operasjoner.

Først og fremst så legger strukturen opp til en gjenkjennbar prosess, og derigjennom effektiviseres fremdriften i planleggingen og gjennomføringen av operasjonen. NATO er i utgangspunktet en defensiv allianse, ved at vi ikke utfører angrepskrig, men responderer på situasjoner og oppdrukkende trusler vi må forholde oss til. Å ha et etablert planverk og fastsatte rutiner for hvordan vi for eksempel gjennomfører targeting- og etterretningsprosessene vil være avgjørende for at vi responderer i tide, med rett effekt, og med etterrettelighet.

I forlengelsen av dette reduserer vi risiko i beslutningsprosessen. Nedskrevne prosedyrer for hvordan vi gjennomfører våre oppdrag vil gjøre at vi inkluderer faktorer som kan falle mellom stolene basert på uvitenhet eller mangel på erfaring. Vi tar med oss

det våre forgjengere erfarte i tilsvarende situasjoner, hvilket i praksis er en ivaretagelse av den institusjonelle hukommelse. Dette fører til at vi på mange måter opererer med en akkumulert erfaringsbase som ikke hadde vært tilgjengelig uten nedskrevne fremgangsmåter.

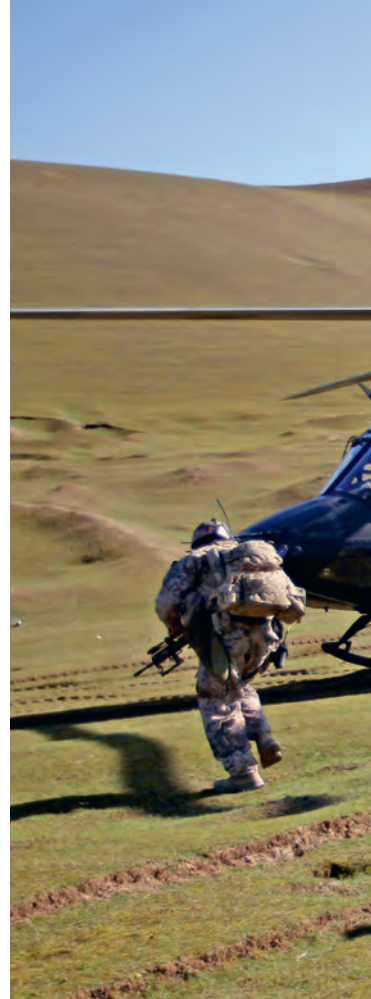
Enda en positiv faktor med etablerte prosedyrer er at de strukturerer og letteregjør komplekse, ofte konseptuelle, diskusjoner. Å diskutere konsepter, gjerne på et språk annet enn ditt morsmål, er krevende. Man skal forstå forskjellige tolkninger av en problemstilling, og kunne uttrykke seg konseptuelt om en tilnærming til en utfordring. Å manøvrere i dette terrenget er spesielt krevende i et internasjonalt miljø. En etablert struktur med utprøvde prosedyrer vil være betryggende for enhver operativ leder i så henseende.

## OM DET FARLIGE MED STRUKTUREN

Argumentet om risiko kan dog også benyttes med negativt fortegn. Sjekklister og prosedyrer reduserer forståelsen for risiko, eller som et minimum forenkler en slik forståelse. Stadig flere ledere synes å være «villige til å ta risikoen», men fremsetter denne villigheten tilsynelatende uten grunnleggende innsikt i hva som skal skje, og sammenhengene mellom de ulike faktorene som faktisk utgjør risikoen. Uten slik grunnleggende innsikt vet ikke lederen omfanget av risikoen som tas. Hva betyr det egentlig å godkjenne bombing i sentrum av en by? Hva betyr det å godkjenne overvåkingsoppdrag helt opp til en internasjonal grense? Hva betyr det å godkjenne transportoppdrag med skarpe våpen som last, inn i et område man har vage eller ikke-eksisterende godkjenninger for å fly? Hva betyr det å

▲ Forsvaret var tilstede i Afghanistan sammenhengende i rundt 10 år. Spekteret og omfanget av operasjoner som ble gjennomført har tilført organisasjonen og individene i den kunnskap og erfaringer på et nivå vi neppe er blitt tilført tidligere. Dette er verdifullt for vårt institusjonelle erfaringsgrunnlag. Foto: Forsvaret

**«Å ha et etablert planverk og fastsatte rutiner for hvordan vi for eksempel gjennomfører targeting- og etterretningsprosessene vil være avgjørende for at vi responderer i tide, med rett effekt, og med etterrettelighet»**







godkjenne at helikoptrene sendes ut uten skikkelig oppsett for taktisk kommunikasjon? «Ignorance is bliss» – og det er sannelig mye man ikke vet at man ikke vet. Da er det godt å lene seg på de oppgatte stiene og la det stå til. Men gjør vi det hele tiden lærer vi aldri hva det vil si å ta risiko, og man utfordres aldri til å virkelig forstå hva som er de bakenforliggende faktorene som skal komme sammen for at dette skal gå bra.

En annen fare med et etablert rammeverk er at den reduserer forståelsen for sammenhenger mellom handlinger og effekter, og mellom politiske mål og taktiske handlinger. Kausale sammenhenger blir ofte forenklet, og i visse tilfeller feil, nettopp fordi den øverste leder eller staben rundt ikke har et bevisst forhold til konteksten man opererer i. Sammenhengene blir i første rekke forenklet, og så utvannet. Hvordan lærer vi å se sammenhenger hvis sjekklisten og skjemaer i så mange tilfeller forteller oss dem uansett? Vårt virke dreier seg om å utøve militærmakt, og i ytterste konsekvens om å utøve dødelig vold. Men vi utøver ikke vold i et vakuum – det gjøres for å oppnå en helt spesifikk effekt, som videre skal hjelpe oss i å nå politiske mål. Disse sammenhengene må vi være i stand til å se selv og ha et bevisst forhold til gjennom hele kommandokjeden. Det setter store krav til enhver leder, og vi kan ikke simpelthen kun følge malen i et skjema.

Nok en hemmende faktor er at strukturen vanskeliggjør nytenkning og hemmer kreativitet. Planleggingen og gjennomføringen blir sekvensiell, og hvis man tenker nytt eller kreativt står man i fare for å rote til de påfølgende, allerede oppsatte, sekvensene. Da går man på akkord med mulighetene og nødvendigheten av alternative metoder, overraskelse, asymmetri, og nytenkning. I forlengelsen av dette så fjerner man incentiver for å tenke selv rundt komplekse problemstillinger. For hvorfor skal man tenke selv? Listene og de etablerte fremgangsmåter forteller oss hva som sannsynligvis er den riktige avgjørelsen. I stedet for å tilnærme seg hver utfordring som en mulighet til å skaffe seg eller beholde initiativet, står man i fare for å lene seg på ferdigfordøyde slutninger og generiske tilnærminger. Man blir – gud forby – forutsigbar.

Enhver som har satt sine bein i en operasjon på fellesoperativt nivå vil nikke gjenkjennende til utstrakt bruk av «templates» og PowerPoint-slides som et de facto beslutningsgrunnlag for operative løsninger. Og i rettferdighetens navn: Har man sittet igjennom nok planleggingsgrupper og FRAGO- eller ATO-utarbeidelser vil man synes det er behagelig å komme til dekket bord. Å starte fra begynnelsen av er noe mas, og dessuten synes ikke denne operasjonen å være veldig annerledes enn den forrige. Det

er dessuten behagelig å se enden på tunellen innen komplekse operative avveininger og diskusjoner. Man vet hva man må gjennom for å oppnå et produkt som kan benyttes eller tas en avgjørelse med bakgrunn i – det er samme «slide deck» som ved forrige vending. For ikke å snakke om å forholde seg til selve målet med operasjonen. Det er betryggende å ha en etablert struktur når krevende avgjørelser skal tas og intensjonen med oppdraget skal formuleres. Her finnes det vidt forskjellige tilnærminger. Jeg har tidligere jobbet for en admiral som hver gang ba om å få sin intensjon med oppdraget formulert av sin stab, som han siden skulle vurdere for godkjenning. Admiralens etterfølger insisterte derimot på å sette seg ned med et ark og en penn og aktivt personlig formulere sin intensjon med oppdraget fra begynnelsen av. Det handler om å ta tak i situasjonen, gå inn i kompleksitetene, og ta aktiv stilling og eierskap til hva som skal gjøres – og ikke minst risikoene.

## OM INTELLEKTUELLE FENGLER

I luftmaktssammenheng står vi i fare for at ATO-hjulet blir et intellektuelt fengsel bestående av prosesser som mer eller mindre går av seg selv. Jobben består i å flytte rundt på tall og levere et ferdigfordøyd produkt i tide. Men dette er første skritt i retningen av at programvare kan gjennomføre plan-





▲ **De fleste nasjoner** kommer til NATO «for å lære», og da blir man avhengige av noen få enkeltpersoner med nøkkelkompetanse og -erfaring som drar lasset. Foto: Forsvaret

**«Enhver som har satt sine bein i en operasjon på fellesoperativt nivå vil nikke gjenkjennende til utstrakt bruk av «templates» og PowerPoint-slides som et de facto beslutningsgrunnlag for operative løsninger»**

leggingen og fatte beslutningene for oss. Uten tenkning og vurderinger av disposisjoner i hvert ledd kan vi like gjerne bruke computere til å drive krigen for oss. Er vi i ferd med å fjerne Styrkesjefenes evne (eventuelt villighet) til å tenke selv, og slik innsnevre deres ordre- og prosessmessige manøvreringsrom?

En viktig årsak til at vi ikke forstår hybridkrigføring synes å være at vi søker en strukturert ramme for å forstå fiendens handlinger innenfor. Låser vi oss til prosesser og templates i planlegging og gjennomføring av operasjoner mister vi evnen til å gjenkjenne og identifisere maximen i vår motstanders handlinger, til å se mønstre og sammenhenger i fiendens operasjonsmønster som ikke nødvendigvis består av vår trinnvise, symmetriske og sekvensielle tilnærming. Vi må evne å operere i et dynamisk, asymmetrisk og komplekst operasjonsmiljø, og allikevel forstå og binde oss til den røde tråden som går fra politiske mål til taktiske handlinger.

### SO WHAT? OM Å BYGGE KOMPETANSE

Hva kan vi så aktivt gjøre med dette? Vi kan våge oss påstanden om at vi aldri har hatt flere ledere med skarp, operativ erfaring enn det vi har i Forsvaret akkurat nå. Forsvaret var tilstede i Afghanistan sammenhengende i rundt 10 år. Spekteret og omfanget av operasjoner som ble gjennomført har tilført organisasjonen og individene i den kunnskap og erfaringer på et nivå vi neppe er blitt tilført tidligere. Dette er verdifullt for vårt institusjonelle erfaringsgrunnlag i seg selv. Så må vi videre driste oss til å spørre om vi er blitt utfordret i tilstrekkelig bredde hva angår for eksempel bruken av luftmakt. Luftmakt i COIN er

blitt et studium i seg selv, og bruken av luftmakt i ISAF bør være et kasus for studier i lang tid fremover – oppnådd effekt, utnyttelse av ressurser, prioriteringer opp mot andre effektover, og så videre. Vi er helt avhengige av at de som satt i nøkkelposisjoner, eller i det minste i nøkkelavdelinger, for planlegging og bruk av luftmakt kommer til orde nå og i tiden som kommer for å bringe videre hva som bør og ikke bør gjøres.

En annen arena for verdifull erfaringsbygging er NATOs kommandostruktur. Våre utsendte i PE-stillinger, da spesielt til hovedkvarterene i ACO, får et tilfang av erfaringer og kunnskap som bør utnyttes godt etter hjemkomst. Men den iboende utfordringen med PE-strukturen er at vi på mange måter sender folk til NATO for å lære planlegging og gjennomføring av operasjoner. Men saken er jo dog den at til NATO kommer de fleste nasjoner «for å lære», og da blir man avhengige av noen få enkeltpersoner med nøkkelkompetanse og -erfaring som drar lasset. Er man prisgitt slike enkeltpersoner vil øvrige ofte lene seg på sjekklister, nedskrevne prosedyrer og PPT-templates. Men på en geopolitisk arena der flere og flere alliansepartnere lener seg mer og mer på alliansen for grunnleggende sikkerhet, fremstår NATO som arenaen der sikkerhetspolitiske kriser og situasjoner vil håndteres. Det vil derfor sannsynligvis ligge mye erfaringsoppbygging i å være en del av NATOs kommandostruktur i tiden som kommer.

Helt konkret kan vi aktivt søke flere lederstillinger i Alliansens kommandostruktur. Vi må være bevisst på hvor vi er gode, hvilke posisjoner som betyr noe for fremdriften i operasjonen, og søke innpass i slike stillinger. Vi har mye å tilføre, og det er betydelige





**«Vi må hele tiden søke etter selvstendig tenkning, kreativitet, og en helhetlig forståelse»**

beordringer over hele fjøla, så bør vi nok skissere en naturlig karrierevei og faglig retning etter at tjenestepersonen har bekledd operative stillinger ute.

Her hjemme bør vi aktivt bruke øvelser og trening for de kompetansehevende arenaene de har potensiale for å være. Vi har ikke operativt og operasjonelt råd til å kun legge til rette for øving på taktisk nivå – hele kjeden må trenes; minst opp til og inkludert ledelsen av FOH. Vi må også evne å sette av ressurser til å faktisk gjennomføre krigsspill for å prøve ut de mest essensielle elementene av planene våre, og slik eksponeres for så mange aspekter som mulig av operasjonen vi står overfor.

gevinster for Forsvaret som operativ organisasjon å være fremoverlent på dette feltet. Vi bør også kreve posisjoner i kommando- og kontrollkjeden i spesifikke operasjoner vi deltar i. Vi bør sikte høyt for å være med på å tilføre norsk kompetanse og tilnærming til konfliktløsning, og for å kunne ta denne kompetansen hjem igjen. Vi må kort og godt søke arenaer for kompetanse- og erfaringsbygging innen operasjoner. I forlengelsen av dette så må vi utnytte kompetansen vi bygger opp ute i operative avdelinger og stillinger her hjemme. Om ikke vi begynner å kjøre totrinn-

▲ **Vi bør også kreve posisjoner** i kommando- og kontrollkjeden i spesifikke operasjoner vi deltar i. Vi bør sikte høyt for å være med på å tilføre norsk kompetanse og tilnærming til konfliktløsning, og for å kunne ta denne kompetansen hjem igjen.

Foto: Forsvaret

#### TIL SLUTT

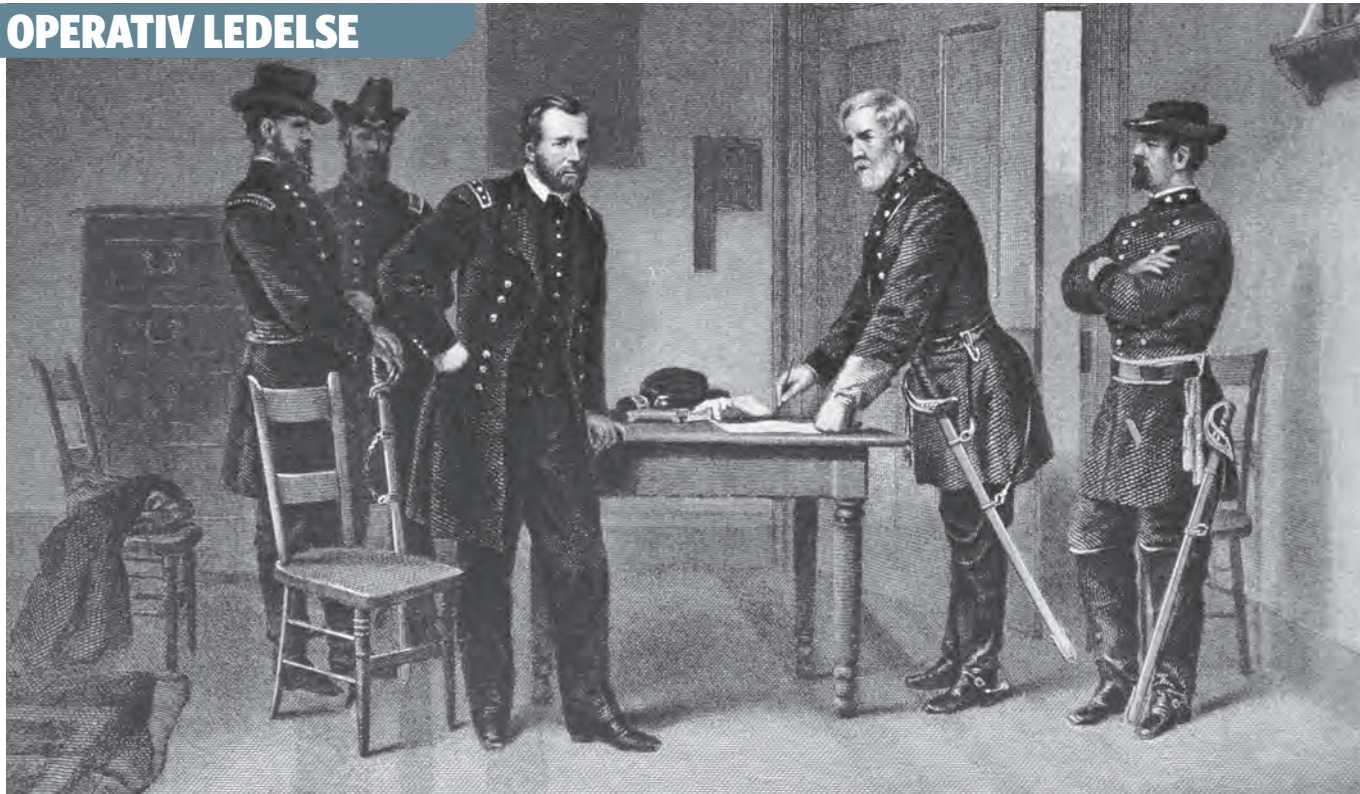
Det er mange flinke ledere med skarp operativ erfaring i Forsvaret. Men det er vår forbannede plikt å kontinuerlig utfordre oss selv og strukturen vi har satt opp til å hjelpe oss på veien – ikke for å utfordre for utfordringens skyld, men for å hele tiden søke etter selvstendig tenkning, kreativitet, og en helhetlig forståelse. Det kan ikke understrekes nok at i et scenario der man utfordres asymmetrisk vil det finnes en, soleklar oppskrift på nederlag: å opptre forutsigbart. Vi må strebe etter arenaer der våre operative ledere får tenke selv. ■

# GIRAFFE 1X

## FLEXIBLE PROTECTION FOR MOBILE FORCES







▲ **Vi uniformerte** liker å ha greie og løsningsorienterte folk rundt oss. Faktisk til de grader at det er, som General Ulysses S. Grant antydte, trippel-A klubben som flyter mot toppen: «not the West Point Army Athletic Association, but the other one, the careerist self-promotion society that hung out near the military throne rooms: Aides, Adjutants, and Assholes.

# I SKVIS MELLOM DET VONDE OG DET VANSKELIGE

Den britiske politikeren Anthony Eden advarte sterkt mot å få seg jobb i Forsvaret, spesielt som sjef, og særlig om man skulle være så uheldig at krig bryter løs: «*I would strongly advise them against holding a high military command in the first two years of any war in the British Army. Better to wait until the stuff begins to come along. Which, I am afraid, in the last two experiences [de to verdenskrigene] was after the third year or later*».

BY: OBLT. HARALD HØIBACK,  
FORSVARETS STABSSKOLE

**S**om garvet politiker visste Sir Anthony at Forsvaret aldri vil kunne møte spesielt godt forberedt til en krig. I fredstid, også i alvorlige krisetider, er det nemlig alltid mange ting politikerne, og deres velgere, heller vil bruke pengene på en kuler, krutt og militær kompetanse. Det tar flere år med seriøs og eksistenstruende krig og konflikt før akutte ekstrabevilgninger blir store og effektive nok til at det får operativ uttelling. Forsvaret er i sin natur derfor alltid på etterskudd. Som

amerikaneren John Elting skriver: «*Practically all of our wars have caught us with our trousers at half-mast. Next time, we will be lucky to get them up again, let alone buttoned and buckled.*» Og i de tilfeller, som i dagens Norge, hvor man ikke en gang tror på muligheten av eksistenstruende krig vil man være på ekstremt etterskudd, til enhver tid.

Det Eden var mindre opptatt av, er at det ikke bare er utstyr og bevilgningsnivå som mangler når krigen bryter ut, men også brukbare sjef. Forskjellen





▲ **Hvorfor har ikke** dagens generaler og admiraler grensesprengende vyer og ambisjoner på vegne av egen gren og bransje? Hvorfor slåss ikke sjefen for Luftforsvaret steinhardt for 100 kampfly plassert på tre kampflybaser? Foto: Forsvaret

på Forsvarets fredsdrift og Forsvaret i krig, og da mener jeg skikkelig krig hvor nasjonens suverenitet og eksistens står på spill, er så stor at ytterst få behersker begge deler. De kvaliteter som etterspørres i fredsdrift er nærmest diametralt motsatte av de som trengs i krig. Fredsdrift handler om å lukke avvik, krig handler om å skape dem.

### FREDSTIDSBYRÅKRATIET

Forsvaret i fred er det nærmeste vi kommer idealtypen av et byråkrati. Vi har ingen bunnlinje knyttet til verden utenfor oss. Det finnes ingen korrigerende anstøtsstener utenfor byråkratiet selv. Det finnes ingen misfornøyde kunder, sinte pasienter eller rasende bilister. Forsvaret kan drive med det rene tøv uten at noen utenfor bryr seg katta, med mindre man bruker mer eller mindre penger enn man har fått tildelt, eller om noen diskrimineres eller tar fysisk eller psykisk skade av det. Det eneste som kan holde Forsvaret i noenlunde balanse er byråkratiet selv. Man kan ikke vente hjelp utenfra, med mindre krigen kommer.

Byråkrati er på ingen måte negativt i seg selv. Snarere er det en av vår verdens mest nyttige oppfinnelser. Et velfungerende

byråkrati sikrer kompetente saksbehandlere, forutsigbarhet og rettferdighet i saksbehandlingen, det vil si at like saker behandles likt, og sørger gjennom å effektivere politiske vedtak for at flertallets interesser blir ivaretatt, med behørig hensyn tatt til mindretallet, og at private interesser ikke blandes inn i beslutningene.

Livet i fredstidsforsvaret likner altså til forveksling på livet i et velfungerende byråkrati. Begge steder belønnes man for å skape minst mulig problemer for sine foresatte, for å se de riktige løsningene, for å ha de riktige meningene, og ellers være forsiktig med penger. Begge steder kommer man langt med forsvarlig forvaltning.

### KRIGENS LEDERE

I krig er det som nevnt helt motsatt. Da betyr prosedyrer og forsvarlig forvaltning i prinsippet ingen ting. Om du har gjort alt rett etter boka, men avdelingen din blir utslettet i et større flyangrep vil det raskt spre seg en oppfatning om at du har feilet kapitalt. Å vise til at alle rutiner er fulgt og alle registrerte avvik lukket vil bare høres ut som en morbid spøk.

Min primærbekymring i denne sammenheng er imidlertid ikke at norske flaggoffiserer kommer til å svikte i krig. Det ligger i sakens natur. I perioden mellom adelsstandens fødselsrett til de høyeste militære stillingene og dagens stillingsvern startet alle kriger med at en hel bråte militære toppsjefer fikk sparken. Høsten 1914 sparket for eksempel den franske øverstkommanderende Joseph Joffre tre armésjefer,

ti korpssjefer og 38 divisjonssjefer, og da USA kom med i den andre verdenskrig i 1941 fikk 31 av 42 divisjons- og korpssjefer sparken. Av de britiske toppgeneralene som var der da krigen startet i 1939 satt de fleste under et pledd i gyngestolen da freden kom 6 år senere. Det er slik det er. Et verktøy som duger godt til én ting, kan være helt ubrukkelig til noe annet. Sannsynligvis derfor var general Ulysses S. Grant skeptisk til de altfor oppad-

strebbende offiserene. De som hadde de rette egenskapene for å klatre i lukkede hierarkier var neppe dem man trengte i krig. De beste sjefene viste seg derfor å være dem som aldri hadde søkt seg til posisjonene: «It is men who wait to be selected, and not those who seek, from whom we may always expect the most efficient service».

**«General Ulysses S. Grant var skeptisk til de altfor oppadstrebbende offiserene. De som hadde de rette egenskapene for å klatre i lukkede hierarkier var neppe dem man trengte i krig»**

Jeg er altså ikke spesielt bekymret for at våre sjefer ikke kan slåss, om det blir nødvendig. Det som bekymrer mer er at det virker som om de heller ikke har noe å slåss for. Militær ledelse på toppnivået i dagens forsvar synes for meg som en øvelse i vedvarende skadebegrensning. Hele vårt

utdanningssystem legges under sirkelsaga uten at de store spørsmål knyttet til hva og hvorfor er besvart. Forsvars-sjefen trøster oss med at det sikkert vil gå bra, denne gangen også. Røster i Hæren fortviler over lav reaksjonsevne, liten utholdenhet og for lite volum, tre viktige pilarer i landmakten. Luftforsvaret kan i liten grad forsvare de av sine fly som ikke er i luften, om noe skulle skje.

Slik kunne vi fortsette. Forsvaret er under press fra alle kanter, spesielt fra knappetellerne i det departementet som er satt til å sørge for landets forsvarsevne.

### SLÅSS FOR DET DERE TROR PÅ

Må det være slik? Antony Eden ville kanskje ha sagt at slik vil det alltid være. Den militære delen av statens budsjettkake vil alltid være for liten, og det gir derfor liten mening å rope på mer. Det kommer uansett ikke. Det er bare i krig at Forsvaret er viktig. Kanskje har han rett, om det er det han mente, men da er det enda større grunn til at i hvert fall våre fremste militære ledere står opp og slåss for det de tror på, om de da tror på noe som helst.

Hvorfor har ikke dagens generaler og admiraler grensesprengende vyer og ambisjoner på vegne av egen gren og bransje? Hvorfor slåss ikke sjefen for Luftforsvaret steinhardt for 100 kampfly plassert på tre kampflybaser? Hvorfor slåss ikke sjef Hæren like hardt for 4 brigader, eller enda flere? Hvorfor slåss ikke sjefen for Sjøforsvaret innbitt for 8 ubåter, eller 10, og flere baser å operere ut ifra? Hvorfor slåss ikke sjefen for Forsvarets høyskole for en skikkelig masterutdanning og et militært ph.d.-program? Det kan godt hende at sjefene ønsker seg helt andre ting enn dette, men spørsmålet er: Ønsker de seg noe, utover det de vet at de får?

Noen vil her ile til, om ikke redaktøren alt har gjort det, å fortelle meg det åpenbare. Slikt har vi da ikke penger til. Om det skulle være på den måten, når vi jo 2 % målet for noen aner ordet av det, kanskje sågar med god margin. Hva verre er, det er jo ikke slik seriøse folk oppfører seg. Dette er dagdrømmerier. Man kan jo ikke be om penger som ikke finnes, i hvert fall ikke i det offentlige. Den sikreste måten å fremstå som



mindre begavet i materialistiske tider er å be staten om mer penger, spesielt om man ber om mye mer penger. Slikt gjør man bare ikke.

### AMBISJONER OG ENTUSIASME

Poenget er imidlertid at statens rolle ikke er å spare penger, men å bruke dem til å skape aktivitet og framtidstro. Om vi betaler stabssersjant Paulsen en million i året for å skru på fly, så er ikke det en million ut av vinduet, i annet enn i bokstavelig forstand. Paulsen putter jo ikke denne million på et lufttett Norgesglass. Mye av det går tilbake til staten i form av skatter og avgifter. Noe av det går til den lokale Kiwien på hjørnet. Kanskje har denne Paulsen også så stor tro på framtiden at han bygger seg et hus, setter unger til verden og kjøper ny bil. Paulsen skaper aktivitet, liv og røre i bygda. Det er god samfunnsøkonomi å ha folk i arbeid, mange folk. De skaper mer arbeid. Ikke merarbeid, men mer arbeid.

Dette er selvfølgelig for godt til å være sant. Det er jo ikke irrelevant hva denne Paulsen settes til å gjøre for sin million. Kanskje hadde det vært billigere å betale ham for å se tomt ut i luften? Og aller helst hadde det beste vært å sette ham til noe vi oppfatter som produktivt arbeid, som å stelle gamle, oppdra barn eller brøyte gårdsplassen. Poenget er at vi har folk til det også. Vi har mange folk i arbeid i Norge som driver med mange forskjellige ting, og det er plass til enda flere. Og når alt kommer til alt er det ikke sikkert at arbeidet Paulsen gjør er bortkastet likevel. Kanskje god beredskap, et effektivt forsvaret og tillitt til vår egen militærmakt er noe folk kan komme til å sette pris på?

Problemet er altså ikke at våre militære toppledere formodentlig er ubrukelige i krig, de fleste av dem, men at de er ganske ubrukelige i fred også. De fleste av dem er sikkert gnistrende gode byråkrater som er på talefot med både FIF og SAP, men gode ledere er de ikke, og ledelse handler om å lede oss mot noe som er bedre, noe som er større og noe som er flottere. Ledelse kan ikke bare handle om kontroll og fordeling av armod, misnøye og frustrasjon. Ledelse må også handle om skape ambisjoner,

tro og entusiasme. Det er ikke sikkert at vi når alle mål vi setter oss, og i byråkratens verden er frykten for det så stor at man ikke setter seg mål som strekker seg utover det banale. En god leder, derimot, setter flokken i marsj mot Jerusalem, vel vitende om at det slett ikke er sikkert at hun når fram selv.

### LOJALITET ER TOPPEN AV ALT

Jeg vil tippe at om noen i OR-korpset eller i den lavere delen av OF-søylen har tatt seg tid til å lese dette, vil de si seg enige i ganske mye. Man blir ikke flaggoffiser i dagens forsvar ved å holde seg med grensesprengende visjoner som man slåss steinhardt for. Man blir flaggoffiser om man fremstår som flink til å gjennomføre andres prosjekter, gjerne McKinseys eller til de mer diffuse krefter i FD. Som man sier i britiske kretser: «A “good news only” culture has begun to emerge within the military—the culture of politically aware advice».

Offiserer som vil opp og frem forstår tidlig at det er lite goodwill å hente på å fremstå som vanskelige og lite målbevisste. Derfor langt bedre å gi statsråden det han vil ha. Eller i det minste å gi inntrykk av at det er det man gjør. Noe politikere og toppbyråkrater setter aller størst pris på er å se offiserer av høy grad lovprise noe som de innerst inne mener er for dårlig, for lite eller for dyrt. Å brenne for noe man ikke selv tror på har blitt den fremste militære dyd. Det er toppen av lojalitet, og lojalitet er toppen av alt.

Det er heller ikke bare politikere og storbyråkrater som liker at folk sier ja når det forventes av dem, og nei når man vil ha det svaret. Også vi uniformerte liker å ha greie og løsningsorienterte folk rundt oss. Faktisk til de grader at det er, som Grant antydte, trippel-A klubben som flyter mot toppen: «not the West Point Army Athletic Association, but the other one, the careerist self-promotion society that hung out near the military throne rooms: Aides, Adjutants, and Assholes.»

### DELTA I DEBATTEN

Om noen oberster, derimot, eller endog enda skarpere selekterte offiserer enn det, skulle komme i skade for å lese

**«Om du har gjort alt rett etter boka, men avdelingen din blir utslettet i et større flyangrep vil det raskt spre seg en oppfatning om at du har feilet kapittalt. Å vise til at alle rutiner er fulgt og alle registrerte avvik lukket vil bare høres ut som en morbid spøk»**

► **En god leder** setter flokken i marsj mot Jerusalem, vel vitende om at det slett ikke er sikkert at hun når fram selv skriver artikkelforfatteren. Her en av Luftforsvarets nye befalslever som har alle muligheter foran seg.

Foto: Forsvaret





dette, vil de sette slike tanker på kontoen for bunnløs uvitenhet og påtrengende oppmerksomhetstrang. Artikkelforfatteren skulle bare ha visst hvor krevende det er å lede dagens forsvar, bundet som man er på hender og føtter av krav, rapporteringstyranni og generelt manglende handlingsrom. Det verste er at han sikkert vet det også, men at han av en eller annen psykopatologisk grunn finner det spennende å tulle med folk i skrifts form som vet å oppføre seg. Hvem har tid og overskudd til å tenke de store og lange tanker i dagens forsvar? Hvem har tid til å snakke om ting som «ikke flyr i departementet»? Å bruke tid på noe slikt ville vært langt over grensen til tjenesteforsømmelse. Siden tid er penger ville det også være brudd på forsvarlig forvaltning. Og viktigst av alt. Hvordan kan slik virksomhet kodes i SAP?

Skikkelige sjefer skal imidlertid ikke være bundet av SAP og byråkratiske stengsler. Deres beslutninger og handlinger skal være det, men ikke tankene, håpet og budskapet deres. Sjefer er ikke byråkrater og punchere. Eller retttere sagt, det er det de er, de fleste av dem. Og det er det som er problemet. Vi trenger ikke ledere som bare vil det andre vil. Da klarer vi oss med de grå og maurflittige papirflytterne på de midlere og lavere lønnstrinn.

Om det finnes noen som både har militær toppledererfaring og en smule historiske kunnskaper, og som har fulgt med helt hit, vil deres tanker nå formodentlig gå i retning av general Otto Ruge, som ga følgende oppskrift på militært topplederskap: «Den Kommanderende General eller Kommanderende Admiral som kommer i åpenbar strid med Regjeringen og Stortingets flertall, kan nok høste en publikumssuksess hos forsvarsentusiastene, men han kommer fort i den situasjon at de politikere som faktisk har avgjørelsen, overhode ikke hører på ham. Som jeg mange ganger har sagt spøkefullt i generalstaben: jeg vil heller i stillhet lyve mig til eller tigge meg til 100 000 kroner som vi får, enn å legge frem dødfødte millionforslag og få ros i Aftenposten.» Dette høres tilforlatelig ut, men spørsmålet er om Ruge klarte å lyve til seg noe som helst. Ekstra-bevilgningene til Forsvaret kom vel, om enn for sent og for lite, ikke før deler av også Arbeiderpartiet forsto at et land uten forsvar er et forsvarsløst land? Og den erkjennelsen

**«Vi trenger ikke ledere som bare vil det andre vil»**

kom de ikke til utelukkende ved hjelp av stille løgner i korridorene.

Hovedproblemet med Ruges løsning er imidlertid at om ikke folk med peiling og innsikt ønsker å delta i debatten, overlates ikke bare Aftenpostens spalter, men også kommentarfelt og sosiale medier til hysterikere og konspirasjonsteoretikere. Forsvarsdebatten i Norge kunne ha tjent på at flere faktorer og flere nyanser ble med i det offentlige ords skillet. At man sitter med personlig kunnskap, erfaringer og dyp problemforståelse bør ikke diskvalifisere noen fra å delta i offentlig opplysningsarbeid.

## **VERDEN DRIVES FREMOMER AV STØY OG UENIGHET**

Hva bør vi så gjøre med situasjonen? Hva er mitt forslag til løsning? Løsningen er pinlig enkel. Sett ord på det! Verden drives ikke fremover av taushet og konsensus. Verden drives fremover av støy og uenighet, ubehageligheter og konflikt. Få det opp og frem i lyset, så vil tiden vise hvilke av tankene og ideene som har livets rett. Mugg og råte, lekkasjer og kommentarfelttroll gror og trives godt der lys og luft ikke slipper til. Når det departementale konsensusstyranniet legger sin klamme hånd over dem på toppen, tyter gørra ut i bunnen.

Om målet med vår profesjonelle tilværelse er å skape minst mulig «merarbeid» for våre side- og overordnede, vil situasjonen vedvare som nå. For byråkrater er det selvfølgelig en bedøvende og behagelig tanke. «Støy» er det absolutt verste en toppbyråkrat vet. Det er enda verre enn kreative og kjetterske tanker, som bryter med det vi alltid

har gjort. Det er bra om byråkrater tenker slik, det er derfor vi har dem. Men vi trenger mer enn byråkrater og pengetellere, ellers blir det trist. Nitrist. Vi trenger også folk som vil noe ting, og som brenner for noe, også i uniform og på de høyeste lønnstrinn. Det er nok av dem som brenner etter at de har gått av med pensjon, men da kan de like gjerne nøye seg med å brenne ved i peisen.

Den beste delen av budskapet har jeg imidlertid spart helt til slutt. Det er ingen motsetning mellom åpenhjertighet og ambisjoner på den ene siden og lojalitet og kollektiv innsats på den andre. Den kan godt hende at det er det hundspannet som gneldrer mest som løper raskest. ■



# NÅR LOJALITET TRUMFER LEDERSKAP

**ADVARSEL:** Dette innlegget er ikke skrevet av en arbeidsgruppe eller er resultatet av et prosjekt. Det har ikke vært forankret i HR, eller vært igjennom en kommunikasjonsavdeling. Det er kun basert på 34 års erfaring fra offentlig sektor.

TEKST: ANNE-MARGRETE  
BOLLMANN, TIDLIGERE  
OFFISER I LUFTFORSVARET

**A**lle som har gjennomført Forsvarets lederutdanning har lært betydningen av godt lederskap. Vi har hørt historiene om da oberst Eriksen beordret ild mot den tyske invasionsstyrken ved Oscarsborg, da general Fleischer slo tyskerne og gjenerobret Narvik, eller om Shetlands-Larsens mot og dyktighet da han fraktet flyktninger og agenter mellom Norge og Shetland.

Det som kjennetegner disse lederne er at deres ekstreme dyktighet, dristighet eller beslutsomhet har hatt avgjørende betydning for fellesskapet. De har blitt helter fordi de har våget og ledet, til tross for høy grad av usikkerhet, fare og sjanse for å dø.

Så vet vi naturligvis at ekstreme resultater ikke oppnås alene, men at det også handler om samspill mellom mennesker. Ingen vinner kriger alene, ingen krysser hav eller fjell uten hjelp, ingen holder ut i fengselsceller eller huler i fjellet uten å vite at de har noen i ryggen. Men det er enkeltmennesker som tar initiativet, sier de avgjørende ord og som går foran og viser vei.

## FLOTTE TITLER

I det norske samfunnet i dag er det haugevis med ledere. Vi ser det når vi skummer igjennom LinkedIn, med alle de kjekke menneskene med de flotte titlene. I tillegg til direktører i ulike varianter; fag-/avdelings-/divisjons-/underdirektør, heter de Chief Analyst, Commercial Manager, Head of Development eller Chief Executive Officer. Det er så mange ledere at man skulle anta at Norge er i stand til å erobre verden.

Men det er vi nok ikke. Det er ikke så mange vi kunne tenkt oss å følge i motgang, i krise eller krig. For hva er det vi ser: Vi ser først og fremst en drøss med politikere, oppfostret i et parti og skolert til å snakke i Dagsnytt 18. Deretter ser vi ledere fra etater eller direktorat som formidler ord uten engasjement.



*«Det er lenge mellom hver gang vi ser en friskus, hører en herlig stemme eller får et ærlig svar»*



Og til slutt ser vi velpolerte kommunikasjonsrådgivere, som synes å være mer opptatt av hvordan de ser ut enn hva de sier. Det er lenge mellom hver gang vi ser en friskus, hører en herlig stemme eller får et ærlig svar.

## HVA ER KJERNEOPPGAVENE

De siste årene har mange av oss opplevd en voldsom byråkratisering. Etatene vi jobber i har blitt komplekse forvaltningssystemer. Det har blitt flere rapporter, systemer, instruksjoner og rutiner. Man skal beherske Forvaltningsloven, Offentlighetsloven, Statsansatte-loven, og ikke minst Mållova. Bryter du disse, kommer det et tilsynsorgan eller et «råd». Og er det noe byråkratiet er livredd for, så er det en «anmerkning». Da blir det å unngå neste anmerkning viktigste sak i månedene fremover.

For å beherske dette byråkratiet, har støtte-funksjoner som HR, jus, kommunikasjon og såkalt «virksomhetsstyring» økt voldsomt. Og medarbeiderne

**«Når virksomheten definerer «prosjektledelse», «medarbeiderskap» og «offentlige anskaffelser» som satsingsområder i virksomhetens kompetansestrategi, er dette et sykdomstegn»**

▼ **Oberst Eriksen** beordret ild mot den tyske invasjonstyrken ved Oscarsborg 9. april 1940. Hans dyktighet, dristighet og beslutsomhet hadde avgjørende betydning for fellesskapet. Hvor er denne typen ledere i dag? Foto: Forsvaret

innenfor disse funksjonene har gjort sitt eget fag til virksomhetens kjerneoppgave. De egentlige kjerneoppgavene; operativ ledelse, taktiske operasjoner, beredskap og krisehåndtering, har forsvunnet i bakgrunnen. Når virksomheten definerer «prosjektledelse», «medarbeiderskap» og «offentlige anskaffelser» som satsingsområder i virksomhetens kompetansestrategi, er dette et sykdomstegn.

## BYRÅKRATIEKSPERTER – IKKE LEDERE

Som et resultat av dette har vi utviklet ledere som er eksperter i byråkrati og opptatt av kontroll. De har rykket opp i gradene på bakgrunn av én egenskap; lojalitet. De har gjort det de har fått beskjed om, og unngått de store tabbene. Dette har de klart fordi de har blitt pakket inn i et kobbelt av kommunikasjonsrådgivere, jurister og kontrollere, slik at det i realiteten er umulig å feile. Det er umulig å overskride budsjetter, for kontrollene passer på. Det er umulig å si noe feil, for kommunikasjonsrådgiverne står klare med talepunkter. Og med en tung HR-avdeling i ryggen, blir de i stand til å kjøre de tidsriktige strategiprosessene – med «bred involvering».

Pressen har vært med på å forsterke dette fenomenet. I mangel av skikkelige kriser, har journalistene blitt opptatt av hvem som gjør feil. Og med byråkratiske ledere som allerede er kontrollfreaker, blir resultatet er at de skaffer seg enda flere støtteavdelinger eller konsulenter.

## KULTUR OG LEDELSE

Det fungerer tilsynelatende bra. Vi lever i et fredelig samfunn, vi har god økonomi og internett fungerer alltid. Problemet er at det er helt andre lederegenskaper som kreves når en stat står overfor en krise. En krise kjennetegnes av usikkerhet, mangel på informasjon og høy grad av risiko, samtidig som det er et stort behov for handling. Spørsmålet er om lederne i sentrale beredskapsorganisasjoner som Forsvaret, Sivilforsvaret, politi og helsevesen vil takle stresset og være i stand til å lede når folk er livredde, sinte og i fare. Det er det faktisk ingen som vet.

Forsvaret opplevde Vassdalen-ulykken i 1986. Den avslørte en kultur preget av misforstått lojalitet, ansvarsfraskrivelse og redsel for å stille kritiske spørsmål. Utenriksdepartementet fikk kraftig kritikk av Reinåsutvalget etter flodbølgekatastrofen i Sør-Asia i 2004. Utvalget pekte på mangelfulle planer, lav kompetanse, liten vilje til å samarbeide og ikke minst manglende forståelse av situasjonen. Mediene skrev om en fryktkultur. Politiets håndtering den 22. juli, forbindes med en politimester som inntok en «observerende rolle», nøkkelinformasjon som ble borte og en overfylt gummibåt. Gjørvi-kommisjonen pekte på kultur, holdninger og ledelse som problemet.

Rapportene etter Vassdalen-ulykken, flodbølgekatastrofen og 22. juli pekte alle sammen på kultur og ledelse. De pekte ikke på ressursmangel, og i liten grad på strukturelle forhold. Det er derfor urovekkende at byråkratiseringen fortsetter, og at det meste dreier seg





**«Vi har utviklet ledere som er eksperter i byråkrati og opptatt av kontroll. De har rykket opp i gradene på bakgrunn av én egenskap; lojalitet. De har gjort det de har fått beskjed om, og unngått de store tabbene»**

om struktur. I dag skal alle ha et beredskapssenter eller et operasjonsrom, men ingen snakker om hva man skal fylle dette med, eller hvilke ledere vi skal ha.

### FORUTSIGBART LOJALT

Forsvarets sjef er blitt anonyme og forutsigbare, vi vet allerede hva de skal si før de går på talerstolen i Oslo Militære Samfund. Offiserer uttaler seg ikke til media lenger, bortsett fra når det gjelder kvinner og Andøya. Og definisjonen på innovasjon har blitt «digitalisering». Men innovasjon handler om å bryte mønster, finne på noe nytt, om ubehag, konfrontasjoner og motstand. Det er forbundet med konflikt, og det er forbundet med risiko. Hvordan Forsvaret skal kunne praktisere krigsprinsipper som overraskelse, offensiv opptreden og fleksibilitet i en eventuell krig kan man jo lure på.

Politiet skulle foreta en politireform. De skulle gjøre noe med kultur og ledelse. De omorganiserte og kunngjorde 12 nye politimesterstillinger. De mest lojale medarbeiderne fikk jobben, 10 av dem var jurister. Ikke en en eneste ekstern søker ble ansatt i etaten. Og de mest kontroversielle politilederne forsvant stille ut over sidelinjen.

Helsevesenet har utviklet seg til økonomiske mastodonter og ledes som store konsern. Alt handler om analyser, tall og tabeller. Toppledere fra næringslivet eller sentrale forvaltningsorgan rekrutteres og resirkuleres, fordi det tar år å bli en god helsebyråkrat. Heldigvis har de Mads Gilbert, som begeistrer og inspirerer.

### STILLE SPØRSMÅL OG UTFORDRE

Er det mulig å gjøre noe med dette? Ja, det er det. Men det krever vilje og evne, hos politisk ledelse og etatsledere. Vi må forstå at tillit, handlingsrom og muligheten til å prøve og feile er premisser for utvikling av gode kriseledere. Den erfaringsbaserte kunnskapen må løftes frem. Vi må i større grad anerkjenne kompetansen i det å lede «på ekte», det å lede slitne soldater eller stå ansikt til ansikt med fortvilte mennesker, og kjenne på stress, redsel, avmakt, og et enormt press.

Vi må også få slutt på ukulturen knyttet til kontroll og misforstått lojalitet. Vi trenger ledere som tenker annerledes, stiller spørsmål og utfordrer. Ansenittetsprinsippet tilhører fortiden, vi må løfte frem talentene. Avbyråkratisering må skje som målrettede kutt i stabs- og støttefunksjoner, eller som endringer i rutiner og regelverk, ikke som osthøvel som rammer den spisse ende.

Det kommer ikke en ny Eriksen, Fleischer eller Sjetlands-Larsen. Det kommer forhåpentligvis heller ikke en ny Vassdalen-ulykke, flodbølgekatastrofe eller 22. juli. Men det vil komme nye kriser og katastrofer som vil kreve sin mann eller kvinne i lederrollen. Vi har alle et ansvar for å hjelpe dem. ■

► **Det er høyt under taket** i Oslo militære samfund. Likevel har Forsvarets sjef blitt anonyme og forutsigbare, vi vet allerede hva de skal si før de går på talerstolen. Foto: Forsvaret





# A TRULY RELIABLE ADVANTAGE

Of all the things that can go wrong on a mission,  
your ammunition shouldn't be one of them.

From special forces to regular army, navy and air crews, Nammo provides the reliable advantage to those doing an important job, where and when they need it most. Our relentless focus on real-world operator challenges and constant drive to advance performance and reliability makes Nammo a trusted partner. We provide the tools that get the job done, without fail.

- Ammunition
- Rocket Motors
- Shoulder Fired Systems
- Demilitarization

[www.nammo.com](http://www.nammo.com)

**Nammo**  
SECURING THE FUTURE





# OM Å STÅ STØTT PÅ BEGGE BEIN OG BRUKE HOFTENE!

Vi er ikke så flinke til å snakke om hva det betyr å være *operativ leder* i Luftforsvaret. Ei heller i Forsvaret. Kanskje det er derfor at det er litt vanskelig å vite hva det egentlig er? Her kommer undertegnede tanker – i fri flyt!

TEKST: OB.LT.  
OLE JØRGEN MAAØ

«Det er mange dyr i arken, og ofte må de ledes – og noen ganger gjetes – på forskjellig vis»

**V**i kan mye om ledelse. Det undervises, forskes og holdes konferanser og mere til om det å være leder; om det å lede; det vil si faget ledelse. Om å få det beste ut av både seg selv og sine medarbeidere; om å være ydmyk og varm, men bestemt når det trengs. Om å kunne formidle og lytte. Om å være både medmenneske og sjef. Medarbeider og leder. Og om å være et forbilde – en som folk ønsker å følge etter i den retningen en måtte ønske.

### FOLK MÅ LEDES PÅ ULIKT VIS

Og her vet vi mye. Å være leder handler jo mye om å få andre til å gjøre noe som er utenfor dem selv. At medarbeidere strever etter å oppfylle sjefens intensjon, bedriftens visjon, politikernes vilje – i tilfelle Forsvaret

– se det må jo være det ytterste en leder kan få sine medarbeidere til å gjøre. At folk på et vis glemmer seg selv og går opp i det de er satt til å gjøre. At medarbeiderne mer eller mindre ofrer seg selv for et mål må vel være det ytterste mål for enhver leder.

Ikke det at man ikke kan være pragmatisk og tenke at medarbeiderne kanskje kan ha samme mål som bedriften – slik tenker sikkert en og annen sjef for et aksjemeglingselskap når en skriver kontrakt med aksjemeglere med provisjon skulle jeg tro. Der kommer belønningen både i form av anerkjennelse og hard cash.

I Forsvaret har vi ikke denne muligheten. Kanskje nettopp derfor er vi da ekstra oppsatt på å skape ledere som kan faget ledelse. Som gir anerkjennelse når det er på sin plass og som hjelper folk i riktig retning når de har rotet seg bort.





▲ **Det som skiller** operativ ledelse i Forsvaret fra en del annen ledelse er selve militærfaget – det å anvende sine våldsmidler på smartest mulig vis i enhver foreliggende situasjon. En ting er å få folk til å streve etter et mål – men det som skiller den operative lederen fra andre ledere er evnen til å peke vei mot målet. Foto: Forsvaret

I ledelse finnes det få – om noen – fasitsvar. Det finnes forskjellige typer av mennesker, men jeg har ennå til gode å møte noen som er helt like og som dermed reagerer helt likt på sjefens forsøk på å lede. Det er mange dyr i arken, og ofte må de ledes – og noen ganger gjetes – på forskjellig vis.

Akkurat på fagfeltet ledelse tror jeg vi i Forsvaret er nokså gode – selv om jeg av og til møter en og annen offiser jeg tenker at kanskje burde gått krigsskolen på nytt, eller sågar kanskje burde finne seg annet å gjøre – så er det jevnt over nokså brukbart stelt. Det er mange gode ledere i Forsvaret.

## **OPERATIV LEDELSE HANDLER OM MILITÆRFAGET**

Og så til det andre ordet; operativ. I Forsvaret kan vi det med å være operative. Vi er flinke til å håndtere materialet, presse ut flytimer, trene, evaluere, briefe, forflytte, reagere; kort sagt både holde oss operative og til og med øke operativiteten. Men hva betyr det egentlig å være operativ leder?

Jeg tror at det som skiller operativ ledelse i Forsvaret fra en del annen ledelse er selve militærfaget – det å anvende sine vålds-

midler på smartest mulig vis i enhver foreliggende situasjon. En ting er å få folk til å streve etter et mål – men det som skiller den operative lederen fra andre ledere er evnen til å peke vei mot målet. Det gjør jo alle ledere vil du sikkert innvende. Og det er jo riktig. Men hos oss handler det hos de operative lederne om evnen til å utøve krigskunst.

Og det igjen kan kanskje defineres som forvaltning av våldsmidler, enten som en trussel om å bruke eller å anvende vold. Militæret er best på å ødelegge ting og folk, hos oss er det selve bedriftsideen, enten volden skal settes ut i livet eller ikke.

Men en av de sentrale utfordringene innen militærfaget, er at det er sjelden at dette skal gjøres på samme vis fra gang til gang. Det som virker i en situasjon kan virke mot sin hensikt i neste. En krigskunstner må tolke situasjonen, forstå ramme-faktorene, kjenne sine makt-midler, forvalte sine ressurser og dermed bestemme mål og virkemiddel.

Og jeg mener bestemt at operativ ledelse i Forsvaret skiller seg fra å være butikksjef på REMA 1000 i Fossegrenda, eller å være Kåre Ingebrigtsen nede på Rosenborgbrakka. Ikke til daglig ute på Ørland eller oppe på Sørreisa, nei i fred og styrkeproduksjon, og dermed for de fleste ledere også i Forsvaret, er problemstillingene nokså like som ellers i samfunnet. Det er ledelse og fag – koblet sammen.

## **KRIGSKUNST UTEN FASIT**

Forsvaret skiller seg imidlertid markant ut når det kommer til dette med bedriftsideen. For selv om REMA er i en daglig priskrig med Coop og RBK-fansen «hater hele Molde», så er det ikke bokstavelig ment (det om Molde kanskje litt da, bittelitt...). Både priskrig og fotball er liksomkriger. De er ikke på ordentlig. For selv om en god takling kan gjøre vondt, handler ikke fotball om å påføre motstanderen fysisk smerte med vilje (her må jeg innrømme at jeg – som gammel midtstopper et stykke ned i divisjonene – nok har brutt med denne forutsetningen fra tid til annen). Spilletts ide er å skåre mål, ikke å forvalte vold.

Og her ligger den sentrale forskjellen, operative ledere i Forsvaret forvalter liv og død og ødeleggelse. Og det altså nokså ofte i en situasjon der andre aktører i samme situasjon ønsker å påføre smerte og lidelse på deg og dine.

Krigskunst er nettopp det – forvaltning av våldsmidler på klokt vis. Det er her krig, og dermed Forsvarets rasjonale, skiller seg fra mye annen virksomhet. Det å være operativ leder i Forsvaret handler om at en må vite hvordan en best anvender disse våldsmidlene. Og å unngå at de andres midler virker bedre enn ens egne.

Om krigskunsten som fag kan vi

også en hel del – vi skriver doktriner og drøfter militærteori, vi jobber med historie for å forstå hva som har funket og ikke funket før – i det hele tatt bruker vi mye tid også på dette fagfeltet. Samtidig er det sentralt å forstå at dette heller ikke er et fagfelt med fasitsvar

– verken hva gjelder strategi for politikerne og generalene, operasjoner for sjefen på FOH og NAOC, taktiske valg for skipperen på Orion eller stridstekniske valg for TCOen i NASAMS. Fasitsvar indikerer som kjent at et spørsmål kan avgrenses og håndteres og har ofte gitte svar på de samme spørsmålene – gang etter gang. Som at 2+2 alltid blir 4. Men militære veivalg – strategiske, operasjonelle, taktiske eller stridstekniske – fattes så langt unna fasiter som det går an å komme. Det som var riktig handlemåte i situasjon A trenger ikke å være det i situasjon B, selv om B ligner på A. Og hva som funker vet vi ikke før vi har prøvd.

## **GENIER BRYTER MED KONVENSJONENE**

Denne forvaltningen av våldsmidler er derfor ikke noen vitenskap. Vi kan studere krig vitenskapelig, men vi kan ikke lage absolutte regler for gjennomføringen av den. Om selv om også deler av det som skjer i krig styres av naturlovene – er ikke selve krigens gang underlagt dem. Ergo er ikke den samme måten å benytte en F-16 på like klok både i et invasjonsscenario og i et krisehåndterings-scenario, selv om situasjonen kan virke lik.





▲ **Hva er det egentlig** som får folk til å løpe fremover mot kulene – eller fly inn over et hinsides oppspill av luftvern over Berlin i 1943? Når de vet at i går ble én av 20 borte?

Foto: Shutterstock

**«Vi kan studere krig vitenskapelig, men vi kan ikke lage absolutte regler for gjennomføringen av den»**

Voldsmakt i andre verdenskrig – blant historiens mest eksistensielle kriger noensinne – måles etter andre parametere enn voldsmakt i Afghanistan.

Det er på grunn av denne mangelen på fasitsvar om operative spørsmål en kan snakke om krigskunst. «Det var et militært geni» sier man jo ofte – og forbausende ofte henges den lappen på noen som har brutt med konvensjonene og reglene. Fordi krig og konflikt er usikkerhetens arena – det er kanskje selve kjernen i det vi kaller krigens natur – er det da også svært vanskelig å fatte kloke valg på alle plan.

Men det er nettopp dette operative ledere må kunne. De må kunne sin krigs- eller operasjonskunst, de må forstå hvordan de best forvalter det voldsmiddel de er satt til å forvalte.

### LEDE MED KLOKSKAP

Samtidig må de altså sørge for å lede. De må kunne sørge for at de folkene de har med seg går i den retningen de ønsker, også i situasjoner der dette ikke virker særlig fornuftig. Og her påvirker også bedriftsideen det å lede på direkte vis – og skiller militær operativ ledelse fra annen ledelse. For hva er det egentlig som får folk til å løpe fremover mot kulene – eller fly inn over et hinsides oppspill av luftvern over Berlin i 1943? Når de vet at i går ble en av 20 borte? Hvem får folk til å kjøre på veier i Afghanistan, dagen etter at en kamerat har dødd etter å ha kjørt på en mine? Eller å fly helikopter lavt over et kasoaktig Sør-Libanon? Eller C-130 inn til Sarajevo når åsene omkring byen er full av artilleri og snikskyttere?



Forstått slik handler militær operativ ledelse om å beslutte å bruke sine maktmidler på klokt vis – klokere enn de andre aktørene – og samtidig få den organisasjon som skal gjøre jobben til å gjøre den på best mulig vis.

Det er her jeg tenker at operativ ledelse handler om å ha to solide bein. En militær operativ leder må i det ene beinet kunne sin krigskunst – vedkommende må kunne forvalte sitt voldsmiddel – men han eller hun må i det andre beinet ha evnen til å sørge for at de folkene som skal utføre operasjonen er villig til å gjøre det de blir bedt om og at de gjør det på klokt vis. Og begge beina preges nokså tungt av bedriftsideen – krigens natur om du vil.

## BÅDE - OG

Og ikke innen noen av de to fagfeltene – ledelse og krigskunst – finnes det fasitsvar. Det er umulig på forhånd å si hvilket skritt som vil være riktig. Begge beina står slik på leirgrunn. Så det hjelper som regel heller ikke å stå stille (selv om jeg har møtt en del av de som tror det virker best).

Den operative lederen må bruke begge beina – hun eller han må både lede og forvalte sitt voldsmiddel. Og de tingene henger sammen; det nytter ikke å vite

**«Militære veivalg – strategiske, operasjonelle, taktiske eller strids-tekniske – fattes så langt unna fasiter som det går an å komme. Det som var riktig handle-måte i situasjon A trenger ikke å være det i situasjon B, selv om B ligner på A»**

hvor en har tenkt seg om de en leder ikke vil være med. Og det nytter heller ikke å få med seg alle om en roter seg bort på veien.

Kort sagt – det å være operativ leder er både å være en krigs- og ledelseskunstner. Begge beina må settes i bevegelse og det slik at kroppen holdes i balanse. Og her har vi kanskje en jobb å gjøre - vi kan for lite om sammenhengen mellom de to beina – kanskje kan vi for lite om hoftene for å fortsette metaforbruken, kanskje det er der den operative ledelsen egentlig sitter? Her har vi en sentral utfordring for fremtiden tror jeg; vi må vite mer om begge beina og hoftene i samspill med hverandre, og ikke være så forbannet opptatt av trimming av ethvert muskelfiber nede i leggmuskulaturen i et av dem (selv om en heller ikke skal kimse av litt fagkunnskap om muskelfibre eller om luftvernoperasjoner eller motivasjonsteori!).

Men jeg blir stadig vekkt nokså forundret hver gang jeg møter noen i uniform som bare ser ut til å bry seg om et av beina. Da mister en fort balansen, vil nå jeg tro. Skal en være en god militær operativ leder, blir man ikke god om en ikke kan sin krigskunst – men det holder heller ikke å kunne sin krigskunst om det er alt en kan. Så det så! ■



Krigsskoleutdannede offiserers landsforening

Kadetter, offiserer med krigsskole (OF) og sivile/militære med langtidsutdanning i en organisasjon – Krigsskoleutdannede offiserers landsforening.

## KOL ER

en partipolitisk nøytral tjenestemanns-organisasjon tilsluttet Akademikerne. Akademikerne er den raskest voksende og nest største hovedsammenslutning i staten. Vi ivaretar dine interesser både i sentrale forsvarspolitiske spørsmål og i den sentrale og lokale utviklingen av dine lønns- og arbeidsvilkår.

## VELG KOL FORDI

Vi mener at utdanning skal lønne seg, både lønnsmessig og tjenestemessig. KOL er i en unik situasjon som kan jobbe mot dette målet, siden vi har en homogen medlemsmasse.

Vi slipper normalt å ta hensyn til medlemmer med helt ulike interesser. Som største tjenestemannsorganisasjon under Akademikerne i Forsvaret representerer vi i de fleste sammenhenger alle akademikerorganisasjonene i Forsvaret.



FOTO: Forsvaret / Torbjørn Kjosvold

## KOL TILBYR:

- Rask og pålitelig medlemsassistanse.
- Særdeles gode bank- og forsikringsordninger (gjelder også i INTOPS) i Danske Bank og Gjensidige.
- En time gratis juridisk rådgivning hos KOLs advokat.
- Gunstig avtale ved kjøp av bil – se våre hjemmesider.



FOTO: Forsvaret / Jonas Selim

Jo flere medlemmer vi blir, desto større gjennomslagskraft vil vi få. Meld deg inn i KOL i dag. Det kan du gjøre via våre hjemmesider [www.kol.no](http://www.kol.no).



FOTO: Forsvaret / Henrik Røyne



# SAMRISK-II:

New Strains of Society – hidden, dynamic and emergent vulnerabilities

Teknologi og infrastruktur blir stadig mer sammenflettet, organisasjoner og nasjoner knyttes tettere sammen gjennom transport, kommunikasjon og økonomi. Denne utviklingen fører også med seg nye belastninger for samfunnet, som for eksempel avhengighet av datasystemer, at ressurser er forutsatt brukt av flere aktører, at det oppstår nye former for kriminalitet, eller at politiske, militære og sivile motiver og handlingsforløp og -mønstre kombineres.

TEKST: TOR OLAV GRØTAN, SINTEF

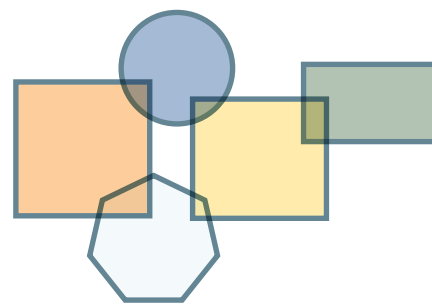
**S**like sårbarheter kan skape kriser, men samtidig kan nettopp krisen være den anledningen der nye sårbarheter avdekkes, enten av noen som føler eierskap til dem, eller av noen som rett og slett bare rammes av konsekvensene. Er samfunnet, herunder evnen til kriseledelse, tilstrekkelig rustet til utfordringene vi kan stå overfor?

Tradisjonene for sikkerhetsstyring og risikovurdering hviler på forestillinger om kontroll og ansvar. Risiko må oversettes til kontrollerbare størrelser, og noen må eie problemet. Hva om truslene er grenseløse? Hva om ingen eier dem? En allegori illustrerer dette: Hvis man bor i et hus med mange rom og ulike beboere, kan ikke sikkerheten ivaretas rom-for-rom, samme hvor god den enkelte rom-analyse er. Noen må så å si rive av taket, komme seg opp på veggen og se det større bildet; hva som er på den andre siden av veggene, hvilke

forbindelser som finnes mellom, hvordan huset fungerer.

I prosjektet som omtales her var oppmerksomheten rettet mot det vi kaller skjulte, dynamiske og «emergente» (oppkommende, fremvoksende) sårbarheter. Dette er sårbarheter som kan være ukjente i enhver betydning: ignorert, glemt, aldri tenkt på, umulig å identifisere, feiloppfattet eller underestimert. Prosjektets mål var et analytisk rammeverk for å forstå, identifisere og håndtere denne typen nye samfunnsmessige belastninger.

For å anerkjenne nye utfordringer må vi godta at nåværende risikotilnæringer kan komme til kort. Nye trusler og mulige konsekvenser i form av ukjente belastninger for samfunnet krever ny tenkning og nye tilnæringer til risiko og sårbarhet. Oppmerksomheten vendes dermed mot komplekse landskap av risiko, som involverer flere systemer som kan generere, overføre og omplassere risiko. Vi kaller samlingen av disse trusselbildene for «trussellandskap» - landskap som involverer flere systemer



▲ Trussellandskap = overlappende trusselbilder

i samspill. Vi åpner dermed for at flere scenarier griper inn i hverandre – med muligheter for overføring og eskalering.

Prosjektet setter disse problemstillingene helt på spissen med mål om å utvikle og utprøve metoder for å stress-teste (belastnings-teste) samfunnets evne til å møte nye trusler og sårbarheter. Vi retter også stress-testen mot oss selv som fagpersoner: Hvordan evner eksisterende risikotilnæringer å forklare samfunnets nye belastninger? Kan





◀ **Vi må se et større bilde:** Noen må så å si rive av taket, komme seg opp på veggen og se det større bildet; hva som er på den andre siden av veggene, hvilke forbindelser som finnes mellom, hvordan huset fungerer.

▲ **Digital sårbarhet** (fra Computerworld)

eksisterende metodikk noen ganger kunne imøtekomme de nye utfordringene? Hvor ligger metodenes begrensninger?

Prosjektet tok utgangspunkt i tre ulike trussel-landskap:

- IKT-basert infrastruktur, der bl.a. «cyber-fysiske» egenskaper, f.eks. i energiforsyningen, sto i fokus. Her ble det lagt spesielt vekt på en komparativ tilnærming mellom Norge og USA.
- Petroleumsvirksomhet i nordområdene, med bl.a. lange avstander og responstider, klimatiske utfordringer og begrensede ressurser.
- Samfunnets respons på pandemiske sykdomsutbrudd.

Hvert av disse kan beskrives som trussel-landskap, men de kan også gripe inn i hverandre. IKT kan beskrives som «infrastrukturens infrastruktur». En pandemi-situasjon kan på sin side underminere ethvert premiss om fleksibilitet og tilgang på ressurser i en krisesituasjon.

### EN NY TILNÆRMING TAR FORM: FRA STATISKE BILDER TIL LEVENDE LANDSKAP

Prosjektet har undersøkt og beskrevet konkrete digitale sårbarheter på komponent- og systemnivå i kritisk energi-infrastruktur med bl.a. cyber-fysiske problemstillinger, og med et komparativt perspektiv på Norge og USA. Med forankring i disse er det også skissert og utdypet trussel-landskap som går på tvers av samfunnsmessige sektorer og ansvarsområder, primært knyttet til oljevirkosomhet i nordområdene med strømforsyning fra land, og med uvanlige kombinasjoner av hendelser (f.eks. inkludert pandemi-situasjon).

Selv om resultatene ikke kan beskrives som ferdige metoder, har prosjektet bidratt med kritisk tenkning og praktiske tilnærminger med potensiell stor nytte i en tid der potensialet for alvorlige forstyrrelser av kritisk infrastruktur, kritiske samfunnsfunksjoner samt de grunnleggende premisene for samfunn og fellesskap trues. Selv om trussel-landskapene ikke er fullt utviklet (og aldri kan bli det) har de bidratt til å

illustrere samfunnets digitale sårbarhet og (mangelfulle) bæreevne i lys av svært alvorlige nasjonale og internasjonale hendelser og situasjonsbeskrivelser både før, under og etter prosjektperioden. Prosjektet bidrar til bedre forberedelse overfor et mer komplekst og sammensatt trusselbilde gjennom en portefølje av metodiske tilnærminger.

En «take it to the limit» tilnærming gjør det mulig å sette på spissen og deretter kombinere avgrensede, innforståtte og tilvante trusselbilder, slik at disse kan forstås som trussel-landskap som gjør det lettere å anerkjenne krysskoplinger og kaskadeeffekter som berører flere parter på nye måter, for deretter å kunne stress-testes.

Ny digital sårbarhet kan slå ut på mange områder og i mange grenseflater. En «Big Cyber» sensiteringsmodell kan brukes til å forstå nåværende og fremtidig digital sårbarhet, angrepsflater og angrepsvektorer, i lys av de disruptive, men også fristende mulighetene som en teknologi i hurtig utvikling tilbyr individer, organisasjoner og samfunn.

**«Tradisjonene for sikkerhetsstyring og risikovurdering hviler på forestillinger om kontroll og ansvar. Hva om truslene er grenseløse? Hva om ingen eier dem?»**

En tilnærming for stresstesting av trussellandskap må ikke bare søke grensene der sammenbrudd og svikt oppstår, men også inkludere utforskning av eksisterende motstandsdyktighet og tåleevne («resiliens») ved disse grensene. Et «resiliens-landskap»-konsept som vektlegger betydningen av varierte menneskelige og organisatoriske forutsetninger og kontekster som sentrale aspekter for oppnåelig og realistisk motstandsdyktighet og tåleevne (resiliens) på aggregert nivå er derfor utviklet.

Spillbasert tilnærming til resiliens kan brukes til å avdekke, utforske og utvikle resiliente egenskaper til enkeltaktører som kan inngå i et polysentrisk resiliens-landskap der aktørene, individuelt og i fellesskap, øver på egen og andres bidrag og forventninger, f.eks. gjennom brettspillet TORC (Training for Operational Resilience Capabilities).

En diskursiv tilnærming for å levendegjøre felles forståelse av sårbarheter, trusler og farer, samt gjensidig anerkjennelse av resiliente kapasiteter på ulike premisser, er viktig for å opprettholde de ønskede egenskapene over tid.

Både planleggere, strategisk og operativ kriseledelse og «first responders» har behov for å skaffe seg innsikt i det større trusselbildet. Fokusering på trussellandskaper er et konstruktivt bidrag til dette.

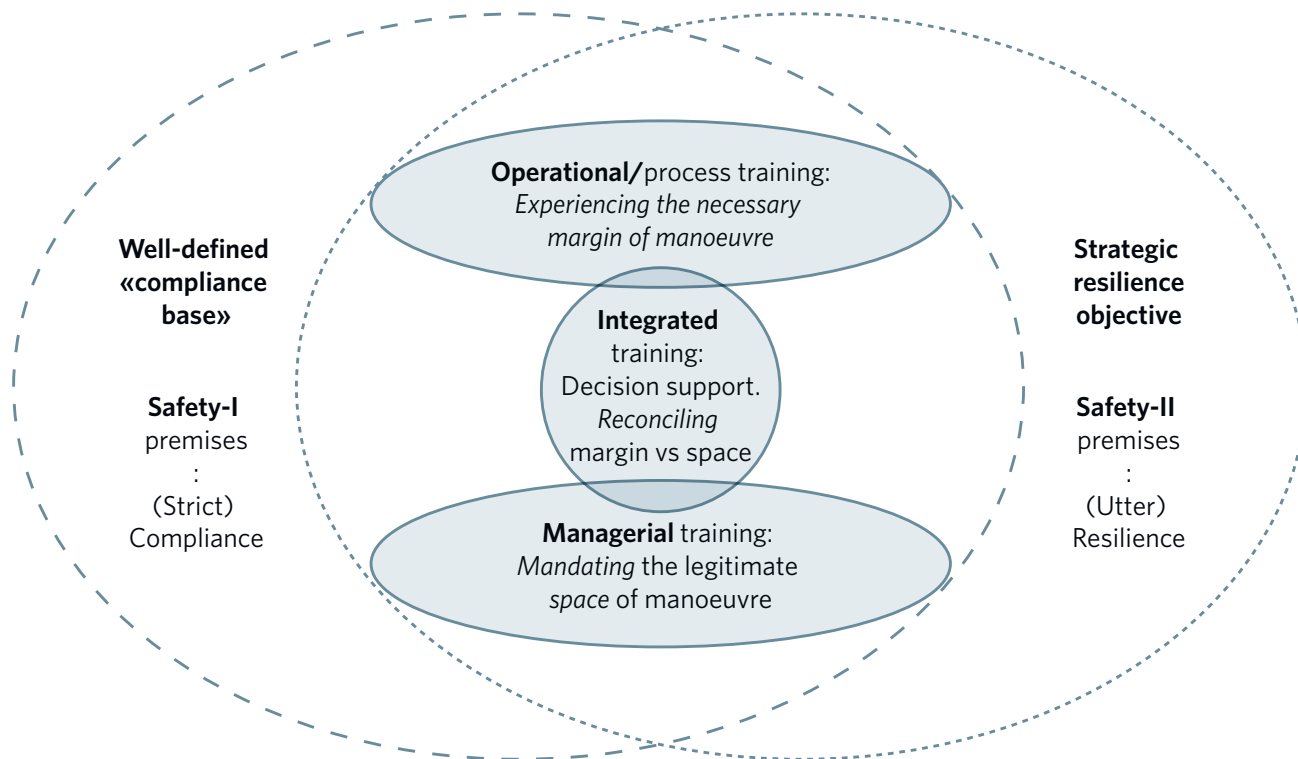
Resiliens-tenkning vil være et viktig bidrag til bygging av nødvendige kapasiteter for å takle det uventede. Det er imidlertid viktig at bruken av slike tilnærminger ikke glemmer de ulike aktørenes ulike forutsetninger. Hvis ytelsen til de beste aktørene, med maksimalt «klaff», blir normen for alle aktører, sitter man igjen med en oppskrift på skuffelse. «Resilience as imagined» hjelper ingen. Landskaps-orientering

og trening vil bidra til å skape en realistisk forventning til resiliente egenskaper, og unngå at strategisk og operativt nivå mister kontakten når krisen håndteres.

Grunnlaget for en slik kapasitetsbygging ligger i en evne og vilje til å se det større bildet, forberede seg på dynamikken i dette, men samtidig forbli «prepared to be surprised». Det er ikke

nok å nøye seg med å ha kontroll på sitt eget rom, være glad for at taket er tett, og at døren er lukket. Før eller siden går døren opp, og en ukjent verden kommer inn. Dette gjelder sivil så vel som militær sektor. ■

**«Det er ikke nok å nøye seg med å ha kontroll på sitt eget rom, være glad for at taket er tett, og at døren er lukket. Før eller siden går døren opp, og en ukjent verden kommer inn»**







KONGSBERG

EXTREME  
PERFORMANCE  
FOR EXTREME  
CONDITIONS



**NASAMS**  
Air Defence System





# OPERATIV LEDELSE I POLITIET

Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd. Det fremgår av Politiloven.

**TEKST:** POLITIINSPEKTØR EIRIK ROSØ,  
SEKSJONSLEDER VED POLITIHØGSKOLEN

**P**olitiets samfunnsoppdrag handler blant annet om å forebygge og bekjempe kriminalitet, samt skape trygghet for befolkningen. Politiets oppdrag er det samme i fred, krise og krig.

Politiet skal samarbeide med og yte andre myndigheter og organisasjoner bistand. Videre er politiet tillagt et særlig ansvar i forbindelse med ulykkes- og katastrofe-

situasjoner for å avverge fare og begrense skade for menneskers liv og helse.

### POLITIETS ORGANISERING

Politiet er en etat underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og ledes av Politidirektoratet. Politidirektoratet er et forvaltningsorgan med ansvar for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og særorganene i politiet.

Politietaten består etter politireformen av 12 politidistrikt, særorgan og andre

**«*Politiets oppdrag er det samme i fred, krise og krig*»**

enheter med spesialoppgaver. Politidistriktene og særorganene har et selvstendig ansvar for å løse samfunnsoppdraget innen sine respektive områder.

Hvert politidistrikt ledes av en politimester med ansvar for tjenester, budsjett og resultat. Det enkelte politidistrikt har en egen administrasjon og operasjonssentral. Særorganene ledes av en særorgansjef, og er spesialenheter med dedikerte ansvarsområder.





## BEREDSKAP OG PLANVERK

Sammen med Beredskapssystemet for Forsvaret utgjør Sivilt beredskapssystem et helhetlig nasjonalt beredskapssystem. I tillegg til dette har politiet sitt eget beredskapssystem (Politiets BeredskapsSystem - PBS), som både forholder seg til lovverk, sivilt beredskapssystem og overordnede styringsdokumenter.

PBS er bygd opp rundt de overordnede hovedprinsippene for samfunnsikkerhet og beredskap i Norge (ansvar, nærhet, likhet og samvirke), og består av tre deler:

- PBS 1: Retningslinjer for politiet beredskap
- PBS 2: Politidirektoratets styringsdokumenter
- PBS 3: Det lokale planverket for politidistrikt og særorgan

Til sammen utgjør disse tre delene en helhetlig dokumentasjon av politiets beredskap. PBS er også et verktøy for politiet i utarbeidelse og vedlikehold av et forenklet, oversiktlig og fleksibelt planverk som er bygget opp med målsetning om at politiets oppgaver skal håndteres på en effektiv og hensiktsmessig måte.

PBS forefinnes også i en elektronisk versjon, som også er åpnet for kompetansedeling og samarbeid innen plan- og beredskapsarbeidet i politiet.

Politiet er en sentral aktør innen samfunnsikkerhet og beredskap og et tett og godt samarbeid

mellom politiet og de andre beredskapsaktørene (nasjonal og lokalt) er en essensiell forutsetning for samfunnets samlede evne til å håndtere et bredt spekter av hendelser. Det er inngått formelle samarbeidsavtaler mellom politiet og en rekke av disse aktørene som omhandler øvelser, kompetanse, erfaringsutveksling, samarbeidsformer med videre.

## OPERATIV LEDELSE I POLITIDISTRIKT OG SÆRORGAN

Politiberedskap omfatter politiets døgkontinuerlige (24/7/365) beredskap for å håndtere regulære politiopp-gaver. Dette er forhold/hendelser som rapporteres inn til politiet, eller politiet selv kommer over. Politiberedskapen handler også om planverk og tiltak, kompetanse og organisering for at politiet skal kunne håndtere uønskede og/eller ekstraordinære hendelser/kriser.

I politidistrikt og særorgan ledes politiinn-satsen på tre nivåer. Dette gjelder både ved daglig ordinær drift og ved ekstraordinære hendelser:

- Strategisk nivå: politimesteren
- Operasjonelt nivå: operasjonslederen og eventuelt stabssjefen
- Taktisk nivå: innsatslederen

Operasjonssentralen er ledelses- og koordinerings-sentralen i et politidistrikt/særorgan og utgjør

▲ Ofte er situasjonene som politiet skal inn i tidskritiske og forutsetter i svært mange tilfeller at operasjonslederen/ innsatslederen må ha spesifikk kunnskap om arbeidet og vite hvordan oppgavene bør og kan løses. Foto: Forsvaret

**«Operasjonssentralen er ledelses- og koordinerings-sentralen i et politidistrikt/ særorgan og utgjør plattformen for både den planlagte og det hendelses-styrte arbeidet»**



plattformen for både den planlagte og det hendelsesstyrte arbeidet. Operasjonssentralen utgjør også den døgnkontinuerlige funksjonen som lokal redningssentral (LRS) i forbindelse med redningstjeneste.

I daglige ordinær drift ledes politiinnsatsen i et politidistrikt/særorgan av operasjonslederen. Operasjonslederen er delegert fullmakter fra politimesteren, blant annet gjennom instruksjer i politidistriktets/særorganets PBS 3.

Operasjonssentralen og operasjonslederen skal bidra til en effektiv, målrettet og kostnadseffektiv politiinnsats som skal sørge for best mulig ressursutnyttelse og kriminalitetsbekjempelse.

Innsatslederen får sine ordrer fra operasjonslederen og har ordremyndighet over underlagte delledere og/eller innsatspersonellet. Innsatslederen leder og koordinerer innsatsen med andre nød- og beredskapsaktører på taktisk nivå.

Det vil ofte være en glidende overgang fra daglig ordinær drift til det ekstraordinære. Ved mange hendelser vil det være formålstjenlig å forsterke operasjonssentralens kompetanse og kapasitet med

spesialressurser (for eksempel innen etterretning, etterforskning, krisekommunikasjon eller juridiske spørsmål). Disse underlegges da operasjonslederen.

Ved større/ekstraordinære hendelser kan politimesteren beslutte å etablere stab. Når stab er etablert ledes det operasjonelle nivået av stabssjefen. Stabens overordnede oppgaver er å fremskaffe beslutningsgrunnlag til politimesteren og støtte innsatslederens oppgaveutførelse. Staben skal støtte, kontrollere (at ordre er mottatt, forstått og blir fulgt) og veilede operasjonslederen og innsatslederen. Staben i et politidistrikt kan også brukes i forbindelse med planlegging av større arrangementer eller som verktøy i etterarbeidsfasen etter større/kompliserte hendelser.

### POLITIHØGSKOLENS ROLLE OG ANSVAR

Politihøgskolen er et særorgan i politiet og en akkreditert høyskole. Politihøgskolen er den sentrale utdanningsinstitusjonen for politietaten, og tilbyr en 3-årig Bachelorutdanning av polititjenestepersoner til politidistrikt og særorgan. Politihøgskolen tilbyr i tillegg etter- og videreutdanning til politietaten.

▼ **Politiets Beredskaps-System - PBS** er tredelt og utgjør en helhetlig dokumentasjon av politiets beredskap. PBS er også et verktøy for politiet i utarbeidelse og vedlikehold av et forenklet, oversiktlig og fleksibelt planverk som er bygget opp med målsetning om at politiets oppgaver skal håndteres på en effektiv og hensiktsmessig måte.

Foto: Forsvaret





Bachelorutdanningen er en generalistutdanning som forbereder studentene på å mestre de forskjellige oppgavene de vil møte som tjenestepersoner i politiet, herunder som innsatspersonell.

Porteføljen innen etter- og videreutdanning på Politihøgskolen omhandler relevante og aktuelle grunn- og spesialistutdanninger for ansatte i politietaten innen alle politiets fagfelt. Det tilbys også utdanninger i samarbeid med og tilrettelagt for politiets samvirkeaktører.

### **POLITIHØGSKOLENS STUDIE FOR OPERASJONSLEDERE OG INNSATSLEDERE**

Politihøgskolen tilbyr funksjonsrettet ledelsesstudier for henholdsvis operasjonsledere og innsatsledere. Studiene gir hver 15 studiepoeng og retter seg mot tjenestepersoner som enten har, eller er tiltenkt, stilling/funksjon som operasjonsleder/innsatsleder i et politidistrikt eller særorgan.

**«Funksjonen som både operasjonsleder og innsatsleder innebærer situasjonsvurdering, koordinering av aktiviteter og ressurser, oppfølging og kontroll i utøvelse av arbeidet»**

Funksjonen som både operasjonsleder og innsatsleder innebærer situasjonsvurdering, koordinering av aktiviteter og ressurser, oppfølging og kontroll i utøvelse av arbeidet. Ofte er situasjonene tidskritiske og forutsetter i svært mange tilfeller at operasjonslederen/innsatslederen må ha spesifikk kunnskap om arbeidet og vite hvordan oppgavene bør og kan løses. Sentralt i studiene er også kunnskap om politiets samvirkeaktører, herunder roller og ansvar.

Begge studier skal utdanne ledere som kan ivareta den aktuelle lederfunksjonen og bidra til å kvalitets sikre og videreutvikle politiets operative arbeid. ■

### **REFERANSER**

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

<https://www.regjeringen.no/no/dep/jd/id463/>

<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/>

Politidirektoratet (2011) Politiets beredskapssystem del I (PBS I)

Retningslinjer for politiets beredskap, Oslo: Politidirektoratet

<https://www.phs.no/studietilbud/etter-og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/funksjonsrettet-ledelse-for-operasjonsledere/>

<https://www.phs.no/studietilbud/etter-og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/funksjonsrettet-ledelse-for-innsatsledere/>

### **POLITIETS SÆRORGAN**

- Kripos
- Utrykningspolitiet
- Politiets Utlendingsenhet
- Økokrim
- Politihøgskolen



# AIM NORWAY

AEROSPACE INDUSTRIAL MAINTENANCE

**AIM delivers customized care;  
we provide the know-how,  
experience and skills you  
need to keep your  
aircraft flying.**



[www.aimnorway.com](http://www.aimnorway.com) ■ [aim@aimnorway.com](mailto:aim@aimnorway.com)  
+47 91 21 00 00

# KRISELEDELSE OG KRISEHÅNDTERING – NOEN REFLEKSJONER

Først noen innledende definisjoner. Det har blitt skrevet hyllemetere om hva ledelse og lederskap [ikke] er og om det er mulig å skille mellom de to begrepene/tilnærmingene. Det finnes også et relativt rikholdig, særlig utenlandsk, utvalg av vurderinger av hva kriseledelse [ikke] er.

**TEKST:** GENERALMAJOR (R)  
TOR RUNE RAABYE OG  
MAJOR (R) FRODE DALE

**F**or vår bruk velger vi å definere ledelse som styring eller management. Det kobles til drift, utvikling, omstilling, prosesser, prosedyrer, teknikker, budsjett, byråkrati, måloppnåelse/målstyring, etc.

Lederskap velger vi å si er kunsten å håndtere den menneskelige natur og de mellommenneskelige prosessene. Dermed kunsten til å påvirke et gitt antall mennesker gjennom overtalelse eller eksemplets makt slik at de følger et bestemt handlingsmønster.

## HVA ER EN KRISE?

En krise er en situasjon eller hendelse som avviker fra hverdagen/daglig drift, som truer eller kan true virksomhetens kjernevirksomhet og/eller troverdighet. Der tidligere erfaringer, kompetanse og innlærte reaksjonsmåter ikke er tilstrekkelig for å mestre de aktuelle situasjonene eller hendelsene og som krever at en reagerer umiddelbart og setter inn målrettede tiltak.

Kriseledelse er en meget kontekstspesifikk ledelsesform som brukes i situasjoner hvor organisasjoner av forskjellige årsaker har havnet i eller er i ferd med å havne i en krise(situasjon). Kriseledelse handler både om å identifisere potensielle kriser, planlegge og trene for disse, håndtere krisene når de oppstår, minimere skadeomfanget og håndtere krisens etterdønninger/-virkninger, herunder lære av dem (evalu-lære).

Med andre ord er det ikke mulig å løsrive kriseledelse fra ledelse og lederskap i hverdagen. De tre komponentene henger sammen.

## DUOK-PRINSIPPET

Vi bruker et begrep som vi kaller DUOK. Det står for drift, utvikling, omstilling og kriseledelse. Vi bruker forkortelsen som et samlet begrep for det ansvaret både ledere og ledergrupper har. Vår opplevelse av sivilsamfunnet er at kriseledelse kommer helt i skyggen av nettopp drift, utvikling og omstilling. Det er den daglige driften av virksomheten som har hoved-

fokuset. Når da krisene treffer – og det vil de garantert gjøre – er det for sent og plutselig skulle omstille både organisasjonen, lederne, og ledergruppene til å håndtere krisen.

Med andre ord må enhver virksomhet eller organisasjon også sørge for at kriseledelse er en naturlig og kontinuerlig del av hverdagens modus operandi. Når du står overfor ulike typer av kriser, så vokser du nemlig ikke med oppgavene. Du synker ned til det treningsnivået du har opparbeidet deg.

## KRISE-FORSTÅELSE

Alle forstår at en terrorhandling, en omfattende værkatastrofe, en eksplosjon i et stort ammunisjonslager eller et massivt nasjonalt strømbrydd er en krise. Disse oppstår relativt sjelden – heldigvis. Krisene som oppstår langt hyppigere er det vi har døpt hverdagskriser. En hverdagskrise er enhver hendelse eller situasjon som kan påvirke daglig drift og/eller bunnlinjen på en negativ måte. En hverdagskrise er i utgangspunktet et internt organisatorisk anliggende, men som vil (kunne) berøre bl.a pårørende, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, kunder, konkurrenter, lokalsamfunnet, politikere, media, mm. Det finnes mange eksempler på at noe som startet som en triviell hverdagskrise ble dårlig håndtert og endte opp på forsiden av VG. Hverdagskriser som ikke håndteres riktig kan fort bli til et monster.

Vi bruker dog å si at den aller største og mest ødeleggende hverdagskrisen er dårlige ledere. Igjen den påpekte sammenheng mellom ledelse, lederskap og kriseledelse.

## LÆR AV FORSVARET

Etter vår oppfatning har sivilsamfunnet noe å hente fra den kulturen, metodikken, prosessene og organiseringen som forsvarsmakten legger til grunn når den opererer. Hele apparatet er i prinsipp skrudd sammen for å raskt kunne gå fra drift, utvikling og omstilling og over i en kriseledelsesmodus.

**«Vår opplevelse av sivilsamfunnet er at kriseledelse kommer helt i skyggen av nettopp drift, utvikling og omstilling»**





Det å forstå og reagere rasjonelt på forhåndsutvalgte kriseindikatorer, ta tidsriktig og nødvendig beslutning om etablering av en kriseledelsesorganisasjon/sette stab, ha en metodikk for hvordan staben skal driftes, lede og beslutte slik at krisen bringes til en fornuftig avslutning og deretter evaluere og lære av det man har gjort er alle faktorer som må tas i bruk. Vi minner om at alt dette skjer under tidspress og ofte med usikker informasjon. Evnen til å gjøre alt dette oppstår ikke av seg selv, men må planlegges, øves og trenes jevnlig med forskjellige scenario.

Det er ikke alle kriser som krever alle ovennevnte faktorer for å løses, men har man øvd og trent på hele prosessen er det mye lettere å improvisere eller justere fordi aktørene i egen virksomhet har en grunnleggende kompetanse. Hverdagskrisene er tilsynelatende en krise som kan improviseres, men vi vil advare mot å ikke ta innover seg det negative utviklingspotensialet en slik krise har hvis dårlig håndtert. Og – ikke minst – de som skal lede krisehåndteringen må være komfortable med dette ansvaret i lederrollen. Det er etter vår oppfatning viktig at det er de samme som utøver ledelse i krise som i daglig drift, utvikling og omstilling i egen virksomhet. Kompetanse i kriseledelse og krisehåndtering blir derfor den siste og avgjørende faktoren i vår DUOK-forkortelse.

#### FORBEREDELSE

Spørsmålet blir som følger: hvordan kan og bør ledere, ledergrupper, styreledere og styrer i det sivile samfunn forberede seg på å møte ulike typer av kriser? Det vi

som tidligere offiserer og med mye operativ ledererfaring tenker er at disse har mye å lære av særlig Forsvaret. Der det å lede under press og stress er noe de fleste sivile ledere ikke har trent nevneverdig mye på. Sivile ledere mangler i tillegg tilgang til mange av de vel dokumenterte prosedyrene ledere i Forsvaret er trent til å bruke.

Vi opplever videre at sivile ledere også kunne ha hatt godt av å trene på å ta beslutninger i krevende situasjoner. Alene og sammen med andre. Våre undersøkelser så langt viser at svært få styrer/toppledergrupper/ledergrupper har satt kriseledelse og krisehåndtering på dagsorden. Eller mer presist: på agendaen for styre- eller ledermøtene.

Vi tror kort og godt at mange sivile ledere vil falle gjennom når de utrent blir satt på reell prøve.

Det er forberedelsene før krisene inntreffer og samtreningen man har gjort som gjør at målrettet samhandling vil kunne oppstå. Samtreningen må inkludere trening på å bygge situasjonsforståelse, utvikle handlingsalternativer og evne til å improvisere. Alt under et stadig økende press og stress. Slik skapes de gode kriselederne.

#### AVSLUTNING

Så gjenstår det å se om ledere i det sivile makter å ta til seg vårt og mange andres budskap:

«Den virkelige syretesten på ditt personlige lederskap er hvor godt du fungerer når du og din virksomhet rammes av en eller flere ulike typer kriser».

Artikkelforfatterne jobber nå i Crisis Leadership Group. ■

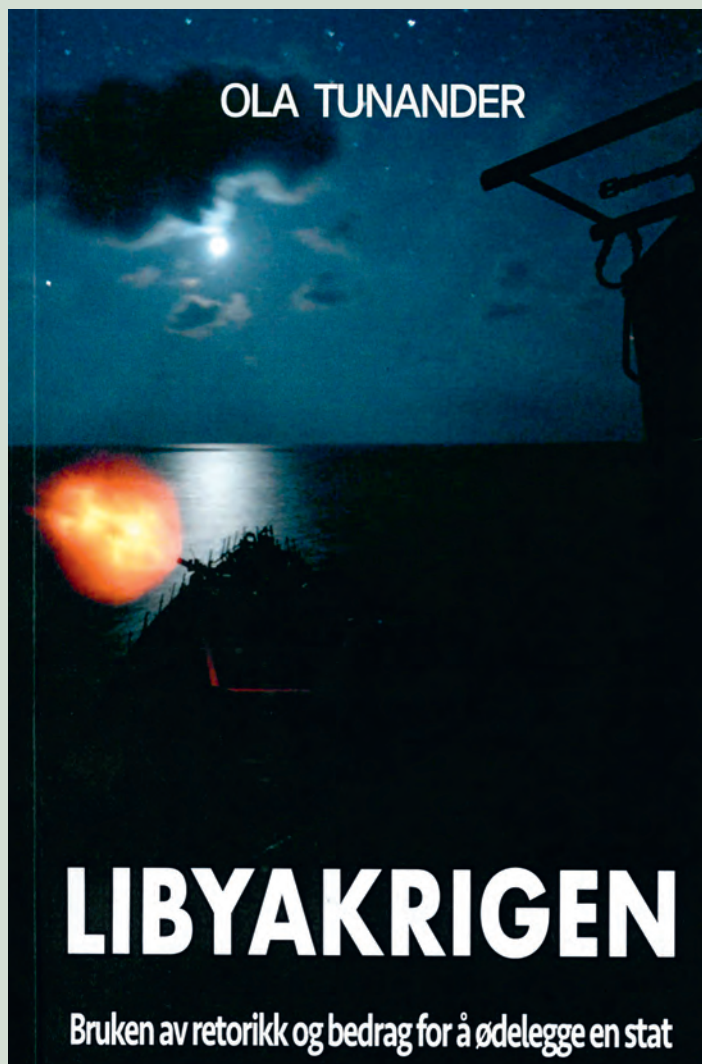
▲ **Sivilsamfunnet har** noe å hente fra den kulturen, metodikken, prosessene og organiseringen som forsvarsmakten legger til grunn når den opererer. Hele apparatet er i prinsipp skrudd sammen for å raskt kunne gå fra drift, utvikling og omstilling og over i en kriseledelsesmodus, skriver tidligere GIHV Tor Rune Raabye.

Foto: Forsvaret

**«Den aller største og mest ødeleggende hverdagskrisen er dårlige ledere»**

OLA TUNANDER:  
**LIBYAKRIGEN:**  
BRUKEN AV RETORIKK OG  
BEDRAG FOR Å ØDELEGGE EN STAT

ANMELDT AV: DAG LERAAND



SIRKEL FORLAG, 2018 | 184 SIDER | ISBN 9788293534150



# ANGREPET PÅ LIBYA

## Kontroversiell intervensjon – katastrofal implikasjon – storpolitisk konspirasjon

Norge demonstrerte luftmakt over Libya i 2011. Den militære operasjonen var vellykket; de politiske – og humanitære – konsekvensen er katastrofale. Norge ble med på et angrep hjemlet av FN, som gikk langt ut over mandatet. Var Libya et ledd i et større spill – og ble Norge lurt til å spille med?

**I**ntervensjonen skulle forhindre folkemord. Den endte med regimeskifte og en fallert stat – og vidtrekkende følger i regionen. Krigens forløp begynner å bli godt kjent, dens bakgrunn er fortsatt hypoteser, og til dels: konspirasjonsteorier. Til disse hører linjer langt tilbake i amerikansk utenrikspolitikk, og ikke minst til 9/11, kampen mot terror – og en mulig rød tråd fra Irak til Libya og Syria, som leder til en kommende krig med Iran – og Nord-Korea?

### NØDVENDIG KORREKTIV

Fredsforsker Ola Tunander ga i 2012 ut «Libyen-krigets geopolitik» (Celanders forlag) om Libya under Muammar Gaddafi, og krigen som fjernet ham. En konsis bok med et vesentlig mer nyansert syn på intervensjonen enn hva mediebildet skapte. I år følger han opp med «Libyakrigen: Bruken av retorikk og bedrag for å ødelegge en stat» (Sirkel forlag). Også denne kort og konsis (men vesentlig dårligere redigert, med rent for mange gjentakelser, unødige faktafeil og indre inkonsistens som alt i alt svekker troverdigheten noe) – og like viktig for en helt nødvendig utfordring av det høyst tvilsomme narrativ som ble skapt forut for, under og etter krigen.

Sporene etter folkemordene i Rwanda og Srebrenica, deretter Darfur, skremte det globale politiske samfunn, og førte til at doktrinen R2P – Responsibility to Protect – ble utviklet. Det gir forankring for såkalt humanitær intervensjon, altså en inngripen i et lands indre forhold, og dermed dels i strid med FN-pakten. R2P ble brukt for første gang i Libya i 2011. Det kan også ha vært siste gang, fordi Sikkerhetsrådets resolusjon nr. 1973, som ga folkerettslig grunn for intervensjonen – med Operation Odyssey Dawn og Operation Unified Protector – fra mars 2011 (og som Tunander feilaktig kaller en FN-operasjon) gikk ut over mandatet: Det

var å forhindre folkemord (beskytte sivilbefolkningen), men operasjonen ble videreført for å sikre regimeskifte (fjerne Gaddafi). Kina og Russland gikk overraskende med på 1973, men har lagt ned veto mot en tilsvarende intervensjon i Syria, bl.a. fordi de ble lurt i Libya.

### LOGISK KONSPIRASJON

Tunander går langt i å påvise at verden – og norske myndigheter – også ble lurt, eller «forført», som han skriver; brukt som brikke i de gamle kolonimaktens, og USA's, spill.

Det er for lengst påvist at Gaddafi-regimet verken planla eller gjennomførte noe massivt anslag mot sivile. Altså var det folkerettslige grunnlaget like tynt som påstanden om at Irak hadde masseødeleggelsesvåpen, som grunnlag for invasjonen av Irak i 2003. Tvert imot sto opprørerne, som koalisjonen de facto ble flystyrken til, for større overgrep. Men det var altså forestillingen av og frykten for et forestående folkemord i Benghazi ved utbruddet av det libyske opprøret som ble brukt som begrunnelse for intervensjonen.

Etter Tunanders – og atskillige andres – syn ble propagandabildet skapt for å sikre et FN-mandat for å gi intervensjonen legitimitet; altså hva som manglet i den USA-ledede invasjonen av Irak i 2003. Stormaktene hadde lært av Irak. Norge ikke.

Lærdommen er, at som man sår, så høster man: Støtten til mujahedin i Afghanistan på 1980-tallet førte til Taliban og al-Qaida; regimeskiftet i Irak fødte Den islamske stat; krigen mot Libya bidro bl.a. til destabilisering i Sahel (og, om en vil, angrepet på In Amenas og Statoil i Algerie); støtten til opprørerne i Syria styrker Iran – og Russland. Her er det ikke imperiet som slår tilbake. Islamistene som slår til mot imperialistene.

Hvem som trakk i hvilke tråder fram mot krigen i 2011 er ikke klart. Tunander nøster mange, og vever

et teppe som mer enn indikerer at operasjonen må ha vært planlagt i lang tid, og slett ikke ble til som følge av det berømte Paris-møtet president Nicolas Sarkozy inviterte til, og der Stoltenberg lovte norsk kampfly-deltakelse, 19. mars 2011. Frankrike og Storbritannia, og formodentlig USA – og likeså Qatar – må ha forberedt en intervensjon over måneder, trolig år. USA gikk nølende med: Dette var Hillary Clintons – og Nicolas Sarkozys – krig, trumfet gjennom mot en Barack Obama som var tvilende, en etterretning som ikke ga grunnlag for R2P, og en amerikansk forsvarsledelse som advarte; blant dem dagens forsvarsminister James Mattis, da Sjef Centcom.

(Interessant er derfor også det korte forordet i boka, skrevet av tidligere E-sjef, general Alf Roar Berg, som fastslår at målet var å fjerne Gaddafi, og at «Det er merkelig at Norge og enkelt andre europeiske land fulgte USAs ønsker og var med på galskapen»).

Tunander tegner et bilde som må oppdateres uke for uke. Med en historie som går tilbake til forsøket på å bli kvitt Gaddafi på 80-tallet (da USA bombet residensen hans), og ikke minst de amerikanske neocons under president George W. Bush og krigen mot terror – som Norge også ble med på. Også Tunander viser til den etter hvert berømte historien om general Wesley Clark (som ledet Kosovo-operasjonen) som under et besøk i Pentagon etter nine–eleven ble vist en politisk plan om krig mot sju stater, derunder Libya og Syria, så vel som Irak og Iran. Tunander peker på krigen i Libya som en modell for noe viktigere: krigen mot regimet i Syria, som skal fjerne enda et regime, mest av alt handler om å beskytte Israel mot Iran. Teheran er målet for kampanjen; Tripoli og Damaskus er slag under marsjen.

Det er selvsagt konspiratorisk når Tunander og andre skisserer et bilde der det var nødvendig å skape et opprør i Libya for å sikre en regimeskiftende invasjon FN-legitimitet – som ledd i en plan for deretter å styrte Bashar al-Assad i Syria, og samtidig skape grunnlag for å støtte Israel i en krig mot Iran. Den nylige utviklinga i Syria, der Iran og Israel har støtt sammen for første gang, viser at det er en viss logikk i hypotesene. Er kanskje USA nå på vei til krig mot Iran – via Irak, Libya og Syria; på den lange veien fra Afghanistan på 80-tallet, først med støtte til, og deretter kamp mot, radikale islamister? For deretter å ta Nord-Korea? (Etter at Libyas oppløsning har bidratt til islamisters frammarsj både i Midtøsten og Nord-Afrika, inklusive i Mali, der Norge også har stilt styrkebidrag).

## FANTASIEN OVERGÅS JO BARE AV VIRKELIGHETEN – OG HR. TRUMP

Og under koker oljen. Ikke lenger så mye USAs behov for å sikre sin energitilførsel, men å hindre andre – og særlig Kina

– tilgang til ressursen og innflytelse i strategisk viktige land. Kina, som i en helt annen skala enn Libya under Gaddafi utfordrer USAs globale hegemoni, og som the Donald jo har gått til handelskrig mot. Eller er den avlyst, som møtet med the Rocket-man i Pyongyang?

(Tunander er for øvrig tydelig: «Etter det som hendte i Libya i 2011 er det helt utenkelig at Nord-Korea kommer til å avvikle sine atomvåpen.») Libya og Irak oppga sine kjernefysiske programmer, hvoretter regimene ble fjernet ved krig. Det blir ikke glemt av Nord-Korea, mener Tunander).

## NORGES ROLLE

Tunanders uttalte ærend er å bidra til hva han kritiserer som en mangelfull debatt i Norge om krigen og vår deltakelse i den. Noen stor debatt har det ikke vært, sett opp mot den relativt massive militærmakt Norge her anvendte i en offensiv krigsoperasjon, men det har vært mer enn forfatteren framholder. Og til høsten vil Stortinget formodentlig diskutere den offentlige gjennomgang av Norges deltakelse, som nasjonalforsamlingen omsider bestilte.

Med dette som utgangspunkt er det forunderlig at Tunander ikke beskriver – og problematiserer – Norges deltakelse; militært og politisk. Der han går svært dypt inn i hvilke motiver stormakten mon hadde for å iverksette krigen, går han ikke inn i norske vurderinger. For en beskrivelse av den militære deltakelsen må leseren derfor søke kunnskap hos andre, eksempelvis Paal Henriksruds «Norske jagerfly over Libya i 2011» (Forsvarets stabsskole, 2014); for den politiske prosessen Kristoffer Egebergs «Fredsnasjonen Norge» (Kagge, 2017). Egeberg inkluderer ettertidige vurderinger både fra forsvarssjef Harald Sunde og utenriksminister Jonas Gahr Støre, der sistnevnte var sterkt tvilende til intervensjonen, og i realiteten var uenig med sin sjef, statsminister Jens Stoltenberg. Mens regjeringa i ettertid, helt uberettiget og fullstendig irrelevant, er kritisert for å ha besluttet norsk krigsdeltakelse per SMS, ble den vinteren 2011 kritisert av jerntrioen i dagens regjering: Erna Solberg, Siv Jensen og Trine Skee Grande ville se sterkere norsk lut. Og fikk det, snart nok.

Om ikke nytt, så lite kjent, er at Norge – utrolig nok samtidig med at norske fly bombet mål i Libya! – hadde fredsmeglere i landet. Diplomatiets fortsatte i Oslo, var nær ved å lykkes. Det hadde vært å forvente at en fredsforsker med sitt forehavende tok med denne side av saken i en bok om det internasjonale spillet om Libya. Og en norsk dobbeltrolle: Luftkriger og fredsmegler.

## OM FORFATTEREN

Dag Leraand er rådgiver i Styrkr, og skriver om Midtøsten, Libya og internasjonale operasjoner i Store Norske Leksikon. ■





▲ **Omstridt fremtidig bruk.** NH-90 vil ikke, etter forsvarssjefen mening, være i stand til å produsere nok flytid til å dekke både fregattene og Kystvaktens behov.

Foto: Marius Vågenes Villanger/Forsvar

# FORSVARSDEPARTEMENTET MED NH-90-PLAN I HØST

Forsvarsdepartementet analyserer i sommer forsvarssjef, admiral Haakon Bruun-Hansen, sitt utspill om at samtlige 14 norske NH-90-helikoptre skal prioritere ubåtjakt fra de fem Nansen-klassen-fregattene i Marinen.

**TEKST:** JAN-PETTER  
HELGESEN, SOLA

**O**berstløytnant Knut Erik Oulie fra Luftforsvarsstaben opplyste under et møte om NH-90-helikoptrene at han antar at departementet og forsvarsminister Frank Bakke-Jensen (H) vil ha klar sin konklusjon om forsvarssjefens prioritering i løpet av høsten 2018.

For Kystvakten mener forsvarssjefen at det må finnes andre løsninger for å dekke deres helikopterbehov. Årsaken til at admiralen vil overføre samtlige av det omdiskuterte helikoptret til Marinen er at NH-90, etter admirals mening, ikke vil være i stand til å produsere nok flytid til å dekke både fregattene og Kystvaktens behov.

Oberstløytnant Oulie ga sin vurdering av Forsvarsdepartementets arbeid om framtidig bruk av det maritime helikoptret etter spørsmål fra salen. Anledningen var et åpent møte i Luftmilitært Samfund-Rogaland om den operative innfasing av NH-90.

Nærmere 50 tilhørere deltok på arrangementet på Quality Airport Hotel på Sola. Temaet om NH-90 har vært en gjenganger på foreningens møteplan i over tre år. Alle tidligere oppsatte møter om saken er blitt avlyst fra forskjellige foredragsholderes side.

Oberstløytnant Knut Erik Oulie holdt et generelt foredrag om NH-90-helikoptrene uten de store overraskelser. Han uttalte seg heller ikke kritisk til det langvarige prosjektet. Oulie sa at arbeidet med å gjøre maskinene operative går framover steg for steg.

Det er likevel ikke å skjule at programmet med å innfase helikoptrene på Sjøforsvarets fartøyer er over 10 år forsinket. Da de 14 NH-90 ble bestilt in 2001 var det meningen at samtlige 14 helikoptre skulle være operative i 2008.

Slik har det ikke gått. Forsinkelsene kan fordeles på både produsent og sertifiseringsprosesser i Norge.

Helikoptret er hittil blitt sertifisert for operasjoner fra Kystvaktens KV Svalbard, mens arbeidet fortsatt pågår for Marinens fregatter og Kystvaktens Nordkapp-klasse. Nå er planen at den norske NH-90-flåten skal være operative i 2022.

Oberstløytnant Oulie vedgikk at vedlikeholdsarbeidet for helikoptertypen er komplisert og dyrt. Han bekreftet ikke under møtet at hver flytime krever 50 timers vedlikeholdsarbeid og at timeprisen for flyging ligger på mellom 175.000 og 200.000 kroner som mange innen forsvaret hevder. ■



▲ **Oberstløytnant Knut Erik Oulie** holdt foredrag om NH-90 i Stavanger.

Foto: Jan-Petter Helgesen



# NEWSLETTER

THE ROYAL AIR FORCES ASSOCIATION NORWEGIAN BRANCH



## NORTH WEALD 2018

Lørdag 5. mai 2018 var en fantastisk dag, solen skinte og sommeren var nesten ankommet til England. Et lite følge, med historikerne Svein Duvsete og Ole Jørgen Maaø, begge litt over middels interesserte i Luftforsvarets historie hadde tatt turen et lite stykke nord om London, til den lille landsbyen Epping.

**TEKST OG FOTO:**  
SVEIN DUVSETE OG  
OLE JØRGEN MAAØ

**B**lant briter er Epping kjent for to ting; den berømte skogen Epping Forest som er et lite, men vakkert skogsområde, og flybasen North Weald, en av Englands eldste flybaser (fra 1916).

For oss nordmenn – og spesielt de av oss om tilhører Luftforsvaret – er den imidlertid kanskje bare kjent for flybasen. Omvisning stod på programmet. Det lille følget på fire ble tatt vel imot av en av de lokale kreftene ved North Weald, Arthur Moreton, som er president i Royal Air Forces Associations avdeling i North Weald. Oberst (p) Knut Fossum hadde vært så

elskverdig å sette oss i forbindelse med Arthur, og det Arthur ikke vet om North Weald og også de norske jagerflyskvadronenes operasjoner og dagligliv der, er knapt nok verdt å vite.

De norske jagerflyskvadronene – 331 og 332 – kom til North Weald våren og sommeren 1942. De ble der helt til mars 1944, da de flyttet sørover til Bognor Regis for lettere å delta i kampene i invasionsområdet

Tiden på North Weald ble både operativt og sosialt givende for de to norske skvadronene. Under ledelse av Wing Commander Flying David Scott Malden, 22 år og operativ sjef for tre skvadroner, en



► Rune Haglund, Ole Jørgen Maaø, Svein Duvsete og Arthur Moreton ved det britiske krigsminnesmerket hvor den norske minnemonumentet har en sentral plassering. Her kan man formelig fornemme Royal Air Force, [alle flyvåpens mor] øser av sine kunnskaper, holdninger og erfaringer over til de norske kampskvadroner.



legende blant de norske jagerflygerne, ble de norske skvadronene gitt stadig vekk tøffere og tøffere oppdrag. Det skulle også koste; 36 norske jagerflygere mistet livet under denne perioden.

Ildåpen kom med Dieppe-raidet i august 1942, der skvadronene utmerket seg meget positivt. De to skvadronene, på North Weald blant annet under ledelse av slike kjente skikkelser som Helge Mehre, Kaj Birksted, Rolf Arne Berg, Wilhelm Mohr og Werner Christie, gikk inn sammen med en britisk skvadron i «The North Weald Wing». Det ble mange tokt over kanalen og innover kontinentet, ofte som eskorte for bombe-fly et stykke på veien. Fra 1. november 1943 ble vingen omdøpt til 132 (Norwegian) Wing, og lagt under 84 Group i Fighter Command, som igjen var en del av 2 Tactical Air Force. Vingen ble omdannet til en mobil enhet og satt under norsk ledelse.

Gjennom de to årene ved North Weald ble det skapt sterke og varige bånd mellom de norske soldatene og lokalbefolkningen i området. Ut av dette ble det både gode minner og til og med noen norsk-britiske ekteskap. I Epping var Thatched House stampuben, mens det i North Weald var The Kings Head som var den fremste sosiale møteplassen, i fantastiske lokaler der de eldste delene er over 450 år gamle.

Det ble en drømmedag for oss historieinteresserte. Arthur hadde satt av hele dagen til oss, viste oss rundt på hele det enorme baseområdet (der mesteparten har blitt tatt over av annen virksomhet). Vi var også innom den flotte norske minnesteinen som ble reist i 1952, og som er et symbol på takk fra de norske som tjenestegjorde der til både RAF, flybasen og lokalbefolkningen. Rett bak minnesteinen ligger det lille museet, holdt i hevd av en del frivillige. Der var det en flott utstilling med mye informasjon om de norske skvadronene.

Etter det kjørte vi inn på selve flyplassen slik den er i dag. Et svært aktivt små- og seilflymiljø holder plassen i god stand. Ved det ene skvadronsområdet der 332-skvadronen holdt til, finnes det også en pub som bærer det stolte navnet «The Norwegian Wing», samt kafeen «The Squadron», begge driftes i bygninger fra krigen. Der ble det en matbit og noe å leske seg på – i kjent britisk stil.

Dagen endte med en bedre middag i selskap med Arthur og hans kone Marion – selvsagt på The King's Head, der det ble ledd og skrønet til langt på kveld. Men mer om det kommer ikke her – det sitter igjen i veggene i denne historiske puben der det jo også fra før sitter nok så mye norsk historie i veggene.

Og det er kanskje det sterkeste inntrykket en sitter igjen med etter å ha besøkt en plass som North Weald; her kan man nærmest kjenne den felles norsk-britiske luftmilitære arven i luften, i bakken og i veggene. Om en ønsker å vite hvordan de norske pilotene og bakkemannskapene som var her under krigen hadde det, kommer en langt med å lese Cato Guhnfeldts fantastiske 7-binds bokverk «Spitfire Saga». Men, boklig kunnskap bringer en bare et stykke av gårde. Skal en kjenne det moderne jagerflyvåpenets – og dermed også Luftforsvarets røtter – finnes det knapt noe bedre å gjøre en lørdag enn å dra til North Weald! ■



▲ Arthur Moreton i det norske rommet i museet utenfor North Weald.



▲ Svein Duvsete, Arthur Moreton og Ole Jørgen Maaø ved "The Norwegian Wing", en pub inne på basen som i dag rommer mye norsk luftmilitær historie.



▲ De norske jagerskvadronenes stasjonering på North Weald medførte langvarige og vennskapelige forbindelser også i etterkrigstiden. Wilhelm Mohr var en viktig brikke i dette arbeidet. Spørsmålet er hvordan denne forbindelsen skal forvaltes videre.



# 8. MAI 2018 I OSLO - OG I STAVERN

På Akershus festning i Oslo var Luftmilitært Samfund også i år aktiv deltaker i Luftforsvarets del av 8. mai markeringen. På Forsvarsmuseet arrangerte vi sosialt samvær for stadig tjenestegjørende fra Luftforsvaret og tidligere ansatte.

TEKST: KJELL R. BUGGE

Et 30 talls personer med krigsveteran Hagbard Falk og Sjef Luftforsvaret generalmajor Tonje Skinnarland i spissen, hadde funnet veien til arrangementet hvor nestleder i LMS Hans Magnus Lie ønsket velkommen. Han sa noe om bakgrunnen for 8. mai og disse årlige arrangementene og at vi er forpliktet til å holde denne tradisjonen i hevd. Generalmajor Skinnarland takker spesielt for at krigsveteran Hagbard Falk kunne være tilstede sammen med oss på denne dagen. Hun berettet om frigjøringsdagen og ikke mistet det faktum at dagen nå også er vår veterandag og hvor vi også hedrer de av oss som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner.

Den svært gode blandingen vi hadde av stadig tjenestegjørende, veteraner og vernepliktige gjorde at praten gikk lett. Etter en hyggelig sammenkomst trakk vi ut til en solfylt Festningsplass for den mer offisielle delen av frigjøringsdagens program.

I Minnelunden utenfor Forsvarsmuseet ble det foretatt bekransninger, bla av Luftforsvarets minnesmerke over de falne fra 2. verdenskrig. Dette ble avduket av daværende Kronprins Olav 9. oktober 1954 og navnene på de 335 fra Luftforsvaret som mistet sine liv under krigen er å finne på minnesmerket.

Det var generalmajor Tonje Skinnarland som foresto bekransningen. En paradetropp under ledelse av Oversersjant Tony Andre Andersen fra Gardermoen flystasjon sto æresvakt rundt minnesmerket.

Litt senere på dagen ble noen veteraner fra NORAIRs kontingent i Libanon hedret med Forsvarets innsatsmedalje. Vi har sakset følgende fra Forsvarets hjemmeside:

*«FLØY MED LIVET SOM INNSATS. Kjell Martinsen og Svein Danielsen var flygere i Libanon. –Jeg skjønnte etterpå at det var ren flaks at vi overlevde. Den første gangen du blir skutt på... Du blir så redd at du nesten ikke greier å snakke, forteller Svein Danielsen.*

*Norair var det norske helikopterbidraget som ble satt inn i Libanon i april 1978. Avdelingen besto av om lag 25 personer og var det minste av de fire avdelingene Norge bidro med i UNIFIL. Hovedoppgaven var frakt av personell og å bistå med medisinsk evakuering av såret FN-personell. I tillegg kom frakt av post og materiell. For personellet ble det en tøff kontingent. Mangelen på flygere og teknikere var til tider stor, kartene mangelfulle og hver flygning måtte godkjennes fra israelsk side. Ofte fikk de nei eller det drøyde så lenge med flytillatelse at flygerne ikke hadde annet valg enn å ta av uten tillatelse- og risikere å bli skutt ned. Sammen med Edmund Kåre Karlsen og Jarle Normann Olsen fikk Danielsen og Martinsen Forsvarets innsatsmedalje. Deres medsoldat, Kjell Edgar Ruud tildeles medaljen post mortem. Barnebarnet tok i mot medaljen på vegne av sin bestefar.»* Luftmilitært Samfund stiller seg i gratulantenes rekke.

**I Stavern – tidligere luftvernartilleriets høgborg – var det bekransning av Minnesteinen over de fra Luftvernregimentet som ga sine liv under 2. verdenskrig.** Før selve kransnedleggelsen var det samling i Kadettbrakka hvor lederen i Fredriksvern verfts

► **UNIFIL-veteranene Svein Danielsen og Kjell Martinsen** fikk tildelt Forsvarets innsatsmedalje for innsatsen i Norair. Her er de fotografert sammen på Bæreia.

Foto: Marion Aaserud Dahlen/  
Forsvaret



► **Krigsveteran Harbard Falk** i godt selskap med generalmajor Tonje Skinnarland.

Foto: Knut F Fossum





venner, Dyveke von Hanno Bast, ønsket velkommen. Her ble det servert kaffe og kaker og oberstløytnant (p) Dag Tvedt leste fra sin fars opplevelser som soldat, og senere befal, ved Luftvernregimentet i Stavern. Historien er lang og meget detaljert og kulminerte

med sersjant Alf Martin Tvedts innsats som kanonmannskap ved Krokan luftvernstilling ved Rjukan i april dagene 1940.

Deretter fortalte oberstløytnant (p) Kjell R. Bugge om planene for å kunne skaffe mer informasjon om de 30 fra Luftvern-

regimentet som mistet sine liv under 2. verdenskrig. Arbeidet er så vidt kommet i gang. Dersom alt lykkes kan FVV kanskje ha dette klart til 8. mai 2020 – 75 års dagen for frigjøringen.

Ved Minnesteinen ble sersjantmajor Inge Andersen, sjefsersjant ved Luftoperativt inspektorat på Rygge, introdusert av leder i FVV. Sersjantmajor Andersen kom i sin tale inn på den innsatsen som personell fra luftvernregimentet hadde gjort under krigen, og trakk trådene videre til dagens veteraner og den innsatsen de har gjort, og gjør, for det norske forsvar. Andersen la så ned kransen på Minnesteinen og med oberstløytnantene (p) Dag H. Tvedt og Erling H. Halvorsen som fanevakter med hhv. Det norske splittflagget og Luftforsvarets flagg, ble det en flott markering av vår Frigjørings- og Veteran dagen på Fredriksvern verft. ■

◀ **Sersjantmajor Inge Andersen** taler ved Luftvernregimentets minnesmerke. Fanevakter er oberstløytnantene (p) Dag H Tvedt og Erling H Halvorsen.

Foto: Jahn Schipsted

▼ **Paradetroppen fra Gardermoen flystasjon** ble ledet av oversersjant Tony Andre Andersen.

Foto: Knut F Fossum







# PÅSKEN 2018 PÅ VESLE SKAUGUM

Med den tidlige påsken i 2018 og mye snø på Golsfjellet ble det også i år «Påskeskirenn» på Vesle Skaugum. Som vanlig fullt hus og i år med flere «nyankomne» som ikke hadde vært på Vesle Skaugum tidligere, eller som ikke hadde vært der på flere år.



▲ Julie, Mathias, Lucas og Mathilde

TEKST OG FOTO: KNUT FOSSUM

**D**isse bemerket alle de flotte utvidelsene som er utført de siste årene, god standard på rommene og ikke minst den deilige maten.

Ferietilbudet på Vesle Skaugum i påsken er delt opp i to perioder med skifte halvveis i perioden, noe som gjør at flere gis anledning til å ha påskeferie på Golsfjellet. Høydepunktene er mange og påskeskirennet for snille «barn» er et av disse. I år fikk de erfare smøreproblematikken for den utfordrerne løypen i nærområdet. Med startnummer på brystet og kraftige «heiarop» fra publikum var innsatsen på topp.

Heder for innsatsen er utdeling av diplom og medalje til alle ved en høytidelig seremoni etter middagen om kvelden. Det er viktig for Vesle Skaugum og fremtiden at de unge føler seg hjemme her oppe og ønsker seg tilbake. Her treffer de gamle venner og får nye. ■



▲ Andreas, Victor, Tora, Erik, Nora Christoph, Karianne, Elias, Oda, Richard, Nicholas og Karine



▲ Elias Rygg - grossist i Gullmedaljer.





# SOMMER- OG HØSTSESONGEN 2018

## Velkommen!

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 familieselskaper.

### PENSJONSPRISER FRA 1. JANUAR 2017:

Hel uke og hverdager	kr. 350,- pr. pers/døgn
- med dusj og toalett	kr. 375,- pr. pers/døgn
Fredag til søndag (påsken)	kr. 420,- pr. pers/døgn
- med dusj og toalett	kr. 450,- pr. pers/døgn
Barn 5-11 år	kr. 160,- pr. pers/døgn
Kurs/seminar/konferanser	kr. 600,- pr. pers/døgn
- med dusj og toalett	kr. 625,- 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 og kjøkkentjeneste (rydding og oppvask).

Spesielle priser kan avtales med grupper, selskaper, kurs, øvelser, møter alt etter ønske om service. Ved avbestillinger gjøres styrets regler for avbestillingsgebyr gjeldende.

### PLASSBESTILLING:

Skriftlig påmelding/søknad om opphold sendes forretningsfører: Birger Mjønnes, Jegerstien 7, 1560 Larkollen.  
Mobil: 489 93 916 – E-post: [post@vesleskaugum.no](mailto:post@vesleskaugum.no)

### 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 mandags- og søndager brunsj mens øvrige dager servers lunsj. Eget kantineutvalg med rimelige priser forutsettes benyttet. NB. Hunder og katter er tillatt i hytta etter avtale. Røykeforbud i alle våre fasiliteter.

Bomavgift på veien ved Fjellheim skal ikke betales av Vesle Skaugums gjester.

Nærmere spørsmål om detaljer og korttidsopphold kan også rettes til vertskapet Marie Louise Møllegaard Madsen og Fred Rasmussen, [vesleskaugum555@gmail.com](mailto:vesleskaugum555@gmail.com)

Mer informasjon om Vesle Skaugum også på:  
[www.mil.no/luft/start/omlf/vesleskaugum](http://www.mil.no/luft/start/omlf/vesleskaugum) eller  
[www.vesleskaugum.no](http://www.vesleskaugum.no)

Hilsen styret Vesle Skaugum Fondet

## VESE SKAUGUM

GØL - HALLINGDAL  
Tlf: 32 07 39 15 Faks: 32 07 65 85  
E-post: [vesleskaugum555@gmail.com](mailto:vesleskaugum555@gmail.com)  
Adr: Oset, 3550 Gøl

Luftforsvarets  
FERIESTED



VELKOMMEN



# AKTIVITETSPLAN SOMMER/HØST 2018



DATO	TID	AKTIVITET	STED	ARR.
Lørdag 9. juni	Hele dagen	Flydag	Sola lufthavn	SFFK
Onsdag 26. sept	-	*Helikopter som stridsmiddel. Foredrag i regi av LMS Rogaland	Ikke fastlagt	LMS-R
Fredag 28. – søndag 30. september	Hele dagen	LMS medlemshelg. Se annonse på neste side	Vesle Skaugum	LMS
Torsdag 11. oktober	0900- 1500	Seminar om utdanningsreformene i Forsvaret. Følg med på <a href="http://www.luftmils.no">www.luftmils.no</a> og LMS's Facebooksider for mer info	Foredragssal Forsvarsmuseet Ahus. Festning	LMS
Tirsdag 16. oktober	1200- 1530	Bardufoss flystasjon 80 år – seminar om flystasjonen historie	Istindportalen, Bardufoss	LMS-Troms
Onsdag 31. oktober	-	*Missilforsvar – som konsept ved generalmajor (p) Tom Henry Knutsen. Foredrag i regi av LMS Rogaland	Ikke fastlagt	LMS-R
Fredag 9. november	-	*LMS Rogaland arrangerer Luftforsvarets årsmiddag	Ikke fastlagt	LMS-R
Tirsdag 4. desember	1200	**Luftvern faglig seminar etterfulgt av middag til St. Barbaras ære	Stavern	LMS-Vestfold
Onsdag 5. desember	-	*Forsvar mot ballistiske missiler ved sjefsingeniør Ivar Tansem, Forsvarets forskningsinstitutt. Foredrag i regi av LMS Rogaland	Ikke fastlagt	LMS-R

\* Arrangement i regi av LMS Rogaland. Nærmere informasjon kommer på våre hjemmesider [www.luftmils.no](http://www.luftmils.no) samt via epost

\*\* Arrangement i regi av LMS Vestfold. Nærmere informasjon kommer på våre hjemmesider [www.luftmils.no](http://www.luftmils.no) samt via epost

## LUFTFORSVARETS GAVE- OG HJELPEFOND – TILDELING AV MIDLER I 2018

Luftforsvarets gave- og hjelpefond skal i 2018 fordele økonomiske midler iht Fondets vedtekter. Vedtektene kan fås tilsendt elektronisk ved å kontakte fondets sekretær Kjell R. Bugge på [buggekjell@online.no](mailto:buggekjell@online.no)

### BIDRAG KAN YTES TIL:

- personell som har spesielle behov etter tjenstlige hendelser som operasjoner, ulykker, sykdom og lignende. Likestilt er personellets nærmeste pårørende
- velferdstiltak etter styrets avgjørelse (f.eks til idrett, kantiner, messer og feriehjem)
- tiltak som tar sikte på å bevare og styrke Luftforsvarets kultur og tradisjoner, herunder anskaffelse og vedlikehold av minnesmerker og tilskudd til jubileeer, representasjonsoppgaver og lignende
- erkjenningsgaver til personell/institusjoner som har gjort en særlig innsats til Luftforsvarets beste

Søknaden skal inneholde opplysninger som i størst mulig utstrekning belyser saken. Der hvor det ansees nødvendig bør det vedlegges dokumentasjon (legeattest, ligningsattest, kostnadsoverslag, etc.).

### SØKNAD MED BEGRUNNELSE OG EVENTUELT TILLEGGSPPLYSNINGER SENDES INNEN

#### 1. SEPTEMBER 2018 TIL:

Luftforsvarets gave- og hjelpefond ved fondets sekretær Kjell R. Bugge, Risøyveien 29, 3290 Stavern. Eventuelt epost: [buggekjell@online.no](mailto:buggekjell@online.no)

## LMS BEDRIFTSMEDLEMMER



Støtt dem  
og du  
støtter LMS



## ÅRSMØTET 2018

ble avviklet 8. mars. Mer om dette kan du lese på sidene 54 og 55. Av protokollen framgår det bla at styret ser seg nødt til å øke LMS kontingenten fra og med 2019 med kr. 50,- til kr. 250,-. Kontingenten har ikke vært justert siden 2010 og siden den gang har vår utgifter steget betraktelig både på grunn av den generelle prisstigningen men også pga. en økt satsning på vårt luftmilitære tidsskrift «Luftled».

Videre var et av hovedpunktene på årsmøtet handlingsplanen for 2018. Et av de viktige elementene her er hva LMS kan bidra med i forberedelsene til Luftforsvarets 75 års jubileum i 2019. Av de sakene LMS vil fokusere på er følgende:

- Bekransning av Luftforsvars relaterte minnesmerker i utlandet knyttet til 2. verdenskrig
- Utgivelse av et jubileumstidsskrift med vekt på Luftforsvarets historie fra 1994 – 2019
- Utstilling/framvisning av Einar Stangs tegninger fra Luftforsvarets innsats på kontinentet i 1944/45

- En landsomfattende foredragsserie om Luftforsvaret fra 1994 – 2019
- Produksjon av enkelte jubileumseffekter

Det må her bemerkes at Luftforsvaret i tillegg har sine planer for jubileet; dette er hva vi mener LMS kan bidra med.

## LMS MEDLEMSHELG

I 2014 og i 2015 avholdt LMS arrangementet på Vesle Skaugum for Luftforsvarets veteraner. Vi prøvde å videreføre dette både i 2016 og 2017, men da var det så få påmeldte at vi så oss nødt for å avlyse. Noe av grunnen til den dårlige påmeldingen var nok den at vi fikk plass på Vesle Skaugum meget sent på året (oktober/november).

Nå prøver vi på nytt og da siste helgen i september, fredag 28. – søndag 30. september. Og vi har gått bort fra begrepet veteranhelg og benevner det nå LMS medlemshelg på Vesle Skaugum. Vi håper tilbudet kan friste flere av våre medlemmer og annonse for arrangementet ser dere nederst på denne siden.

## AKTUELLE FACEBOOKSIDER

Vi vil også sette fokus på noen Facebook-sider som det kan være relevant for de av våre lesere som har interesse for Luftforsvarets ve og vel og som det kan være verdt å besøke:

- Luftmilitært Samfund
- Venner av Luftforsvaret
- Informasjon Alfa, flyhistorie fra A til Å
- Norges Luftforsvar 1940-45
- Luftforsvarets sjefssersjanter

Spesielt denne siste anbefales for de av oss som ikke helt har fått med oss denne nye ordningen.

## LUFTLED DIGITALT?

Dersom du ønsker å få tilsend Luftled digitalt i Pdf format, så ta kontakt med sekretariatet på luftmils@online.no

Du må eksplisitt oppgi om du IKKE ønsker LUFTLED i papirutgaven i tillegg.

## LUFTMILITÆRT SAMFUND INVITERER TIL MEDLEMSHELG PÅ LUFTFORSVARETS FERIESTED, VESLE SKAUGUM, FREDAG 28. – 30. SEPTEMBER 2018

### FREDAG 28. SEPTEMBER:

**1300:** Bussavgang fra Rygge flystasjon via Festningsplassen Akershus festning kl. 1400 og Oslo Lufthavn Gardermoen kl. 1500 til Vesle Skaugum med ankomst ca. kl. 1700. Ved ankomst – velkommen og servering av kaffe og kaker - etablering

**1800:** Velkommen; orientering om programmet og Luftmilitært Samfund ved oberst Bjørn E Stai, Leder LMS

**1815:** «Dette er Vesle Skaugum». Foredrag ved Kjell R. Bugge.

**1900:** Felles middag. Etter middagen er det omvisning på Vesle Skaugum ved Knut Fossum

### LØRDAG 29. SEPTEMBER:

**0900 – 1030:** Frokost

**1030:** Tilpasset «Infanteriløp» i «rullatorvennlig løype» området rundt Vesle Skaugum i regi av LMS

**1330–1430:** Lunsj etterfulgt av tid til egen disposisjon

**1730:** «Dette er dagens Luftforsvar». Foredrag ved generalmajor Tonje Skinnarland, Sjef Luftforsvaret

**1830:** Felles middag med premieutdeling etter dagens feltaktiviteter

### SØNDAG 30. SEPTEMBER:

**0900:** Brunsj

**1200:** Bussavgang til Oslo lufthavn Gardermoen, Akershus festning og Rygge.

De som ønsker å benytte egen transport til/fra Vesle Skaugum er selvsagt velkommen til å gjøre det.

### PÅMELDING:

Fra dags dato og senest innen fredag 31. august 2018 til luftmils@online.no

Ved påmelding vennligst opplys om navn på deltager(e) - fra hvor du/dere vil ta bussen fra – eventuelt om du/dere bruker egen transport.

### DELTAAGERAVGIFT:

Kr. 650,- per person  
Kr. 200,- barn under 12 år  
Barn under 4 år gratis som dekker:

- Buss til/fra Vesle Skaugum
- Alle måltider (drikke ikke inkl.)
- Alle aktivitetene i programmet
- 2 netter på Vesle Skaugum (rommene må deltagerne selv gjøre rene etter bruk, samt skifte sengetøy)

Avgiften betales inn til konto nr. 0537 55 54803 ved påmelding. Merk innbetalingen med LMS

medlemshelg og navn på den/de innbetalingen gjelder for. Ved kansellering av deltagelse etter 15. september 2018 kan deltageravgiften ikke refunderes.

Ønsker du nærmere informasjon om programmet, så kontakt Luftmilitært Samfund på [www.luftmils.no](http://www.luftmils.no) eventuelt sekretær på tlf. 992 08 711

For nærmere informasjon om Vesle Skaugum sjekk [www.vesleskaugum.no](http://www.vesleskaugum.no)



# PROTOKOLL FRA ÅRSMØTET

Møtetidspunkt: Torsdag 8. mars 2018 kl. 1800–1920

Møtested: Kantina Forsvarets stabsskole, Akershus festning

Til stede: 37 medlemmer av LMS

## SAK 01: ÅPNING:

Leder LMS, oberst Bjørn E. Stai, åpnet årsmøtet og ønsket de frammøtte velkommen.

## SAK 02: GODKJENNING AV FULLMAKTER

Det var ingen fullmakter som ble innlevert til godkjenning.

## SAK 03: GODKJENNING AV INNKALLINGEN

Leder refererte til innkalling av årsmøtet som var kunngjort i LUFTLED nr. 03/2017, på våre hjemmesider [www.luftmils.no](http://www.luftmils.no), på våre Facebooksider samt sendt ut på epost til de av våre medlemmer sekretariatet har epostadressen til. Årsmøtet godkjente innkallingen.

## SAK 04: VALG AV MØTELEDER, REFERENT OG 2 DESISORER

Leder foreslo Lars Kristian Iversen som møteleder. Ingen motforslag, og han ble valgt som møteleder.

Møteleder overtok og foreslo Kjell R. Bugge som møterefereent. Da det ikke var andre forslag ble han valgt. Erling Halvorsen og Olav Bjørnflaten ble av møteleder forslått som desisorer, og disse to ble valgt.

## SAK 05: ÅRSBERETNING 2017

Styrets årsberetning for 2017, som var tilgjengelig for de frammøtte på årsmøtet, ble lest opp av møtesekretæren. Det ble gitt anledninger til å kommentere hvert punkt. Det var noen merknader som ble rettet opp, men som ikke fikk betydning for årsberetningens innhold. Årsberetningen ble godkjent av årsmøtet.

## SAK 06: REGNSKAP OG REVISJONSBERETNING 2017

Regnskap for 2017 var gjort tilgjengelig for årsmøtedeltagerne og ble presentert av møtesekretæren da kasserer av tjenestemessige årsaker var fraværende. Det ble redegjort for kassererens utenlands-beordring i store deler

av 2017, noe som styret hadde løst med å la styrets sekretær før regnskapet. Noen av postene var feilført i ht budsjettet for 2017, men helheten var riktig og regnskapets gjennomgangen var grundig, og det blitt gitt tilfredsstillende svar på de spørsmål som ble stilt fra salen.

Revisjonsrapporten, som anbefalte godkjenning av regnskapet, ble lest opp av møtesekretæren. Det var ingen merknader til revisjonsrapporten. Møteleder ba deretter om at årsmøte godkjente LMS regnskapet for 2017 og samt gi styret ansvarsfrihet, noe som årsmøte gjorde.

Årsmøtet ba styret om å vurdere et eget regnskap for LUFTLED for framlegging på neste årsmøte.

## SAK 07: STYRETS FORSLAG TIL HANDLINGSPLAN FOR 2018

Leder LMS presenterte styrets forslag til handlingsplan for 2018. De enkelte tiltak ble presentert i grove trekk. Det var noen avklarende spørsmål til enkelte av punktene, da spesielt om markeringen av Luftforsvarets 75 års jubileum i 2019 og LMS' rolle i dette, om skrivingen av krigshistorien til 330 og 333 skvadronene, om ivaretagelse av den «løpende delen» av Luftforsvarets historie, samt om driften av LUFTLED.

Årsmøtet ga sin tilslutning til styrets handlingsplan for 2018.

## SAK 08: BUDSJETT 2018

Sekretær LMS presenterte styrets forslag til budsjett 2018. Det var noen avklarende spørsmål til budsjettet. Disse ble besvart på en tilfredsstillende måte og det budsjettforslaget som var utlevert på forhånd til de frammøtte, ble godkjent av årsmøtet.

## SAK 09: KONTINGENT 2019

LMS styreleder redegjorde for styrets forslag om å øke LMS kontingenten fra og med 2019 fra kr. 200,- til kr. 250,-. Kontingenten har ikke vært justert siden 2010. I disse årene har foreningens aktiviteter økt og

dette, sammen med prisstigningen over disse årene, gjør at styret ser nødvendigheten av å øke kontingenten med kr. 50,- fra 2019 fra dagens kr. 200,- til kr. 250,-. Årsmøtet godkjente forslaget.

## SAK 10: STED HOVEDSETE STYRET 2018–2019

På grunn av at Myntgaten 2, hvor LMS har sine kontorer, nå er solgt fra Forsvaret til Oslo kommune har LMS styret begynt forberedelsene til flytting av LMS hovedkontoret til Rygge flystasjon ettersom Forsvaret ikke kan stille lokaler til disposisjon for LMS i Osloområdet. Styret anbefaler derfor at hovedkontoret flyttes til Rygge i løpet av 2018. Årsmøtet sluttet seg til dette. Årsmøte ba samtidig om at styret vurdere om våre vedtekter kan forandres slik at dette med godkjenning av hvor hovedkontoret på hvert årsmøte kan tas ut av våre vedtekter.

## SAK 11: INNKOMNE FORSLAG

Det var ingen innkomne forslag.

## SAK 12: VALG

Valgkomiteens forslag ble presentert av leder valgkomiteen Daniel Berg Eriksen.

Samtlige kandidater var forespurte og hadde sagt seg villige til å påta seg de aktuelle vervene.

Valgkomiteens forslag ble godtatt av årsmøtet, og fom 9. mars 2018 har LMS hovedstyre følgende sammensetning:

<b>Leder</b>	Bjørn E Stai (2018–2019)
<b>Nestleder</b>	Hans M Lie (2018–2020)
<b>Kasserer</b>	Andreas Lygre (2018–2020)
<b>Styremedlem</b>	Ida Bjørklund (2017–2019)
<b>Styremedlem</b>	Knut F Fossum (2017–2019)
<b>Styremedlem</b>	Christine H Torjusen (2018–2020)
<b>Varamann</b>	Olav Aamoth (2017–2019)
<b>Varamenn</b>	Bernt A Liland (2017–2019)
<b>Varamedlem</b>	Øyvind K Strandman (2018–2020)
<b>Sekretær</b>	Kjell R. Bugge (2018–2019)
<b>Revisor</b>	Gyda Ellefsplass Olssen (2018–2020)



**Leder valgkomiteen** Daniel Berg Eriksen (2018–2020)  
**Medlemmer** Linn Therece Joahnsen og Jens Henrik Paulke  
(2018–2020)

#### AVSLUTNING:

Møteleder takket for seg og ga ordet tilbake til leder LMS. Denne takket for et godt ledet årsmøte og delte ut LMS honnørvin til møteleder som takk for godt utført jobb.

Deretter ble generalmajor (p) Espen Amundsen tildelt LMS hederstegn for sin mangeårige innsats for LMS.

Leder LMS avsluttet så den formelle delen av LMS årsmøte 2018, og invitert til sosialt samvær og et foredrag om status i Luftforsvaret ved oberst Torgeir Berg.

Kjell R Bugge (*sign.*)  
Møterefereent

Protokollen godkjent 12. mars 2018

Erling Halvorsen (*sign.*)  
Desisor

Olav Bjørnflaten (*sign.*)  
Desisor

## LMS LOKALAVDELINGER KONTAKTPERSONER

**LMS-TROMS:** Andreas Lygre  
4ndreas.ly6re@gmail.com / 941 05 866

**LMS-NORDLAND:** [NIL]

**LMS-LKSK:** Lasse Eriksen  
lasse.eriksen@lksk.mil.no / 901 33 489

**LMS-ØRLAND:** Morten Haslekås  
morten@tmst.no / 473 73 456

**LMS-ROGALAND:** Svein A Eriksson  
svein.eriksson@ptil.no / 909 86 608

**LMS-KJEVIK:** Bernt A Liland  
baliland@online.no / 909 72 401

**LMS-VESTFOLD:** Lars Kyllø  
yllokyllo@hotmail.com / 926 08 191

**LMS-RYGGE:** Espen Gukild  
gukild@hotmail.com / 951 73 389

**LMS-BELGIA:** [NIL]

## LMS HEDERSTEGN TIL ESPEN AMUNDSEN

Årsmøtene i LMS har også en sosial profil. Etter at den formelle delen av årsmøtet 2018 var avviklet, ble det invitert til en enkel servering bestående av smørbrød og der tilhørende drikke. Mens praten gikk og mat og drikke ble fortært, benyttet leder i LMS, oberst Bjørn E Stai, anledningen til å påkalle oppmerksomheten for utdeling av Luftmilitært Samfunds hederstegn.

De ette hederstegnet ble innstiftet i 2002 og er til nå tildelt 35 personer; alt fra sersjanter til generaler, samt noen sivile, alle som har gjort en innsats til det beste for Luftforsvaret, en innsats som LMS ønsker å hedre. LMS hederstegn er tillatt båret på uniform. Du kan lese mer om statuttene og hvem som har fått hederstegnet på våre hjemmesider [www.luftmils.no](http://www.luftmils.no)

Generalmajor (p) Espen Amundsen ble på årsmøtet 2018 tildelt LMS hederstegn for sin innsats gjennom mange år for «LUFTLED», og for sitt arbeide knyttet til minnesmerket «Våre kammerater» ved Luftkrigsskolen og LMS årlige rundebordskonferanse.

Og selvsagt må man på et årsmøte i Luftmilitært Samfund ha et oppdatering på status i Luftforsvaret. Denne var det oberst Torgeir Berg fra Luftforsvarsstaben som ga oss. Det var meget tydelig på Bergs orientering at det er tøffe tider i Forsvarsgrenen. Budsjettene er meget, meget stramme og det må prioriteres knallhardt for å kunne levere de operative tjenester som forlanges av Luftforsvaret. Stasjoner må legges ned og aktivitetene samordnes. Svært mange nye våpensystemer skal implementeres samtidig (F-35, NH-90, AW 101, nytt luftvern og forbedrede K&V systemer) alt meget krevende som setter store krav til personellet. Men oberst Berg understreket at man klarer å levere de etterspurte kapasiteter 24 timer i døgnet 365 dager i året, men at det i enkelte tilfeller holder hardt. Den nye utdanningsordningen var han også innom, og det var vel denne som skapte størst debatt blant de frammøtte. Alt i alt holdt Berg et meget interessant og opplysende foredrag som han ble behørig takket for med en flaske av LMS's honnørvin overrakt av oberst Stai. ■



▲ Generalmajor (p) Espen Amundsen mottar LMS hederstegn fra leder LMS oberst Bjørn E. Stai.  
Foto: Knut F. Fossum



Vår lokaavdeling i Rogaland er som vanlig meget aktiv. De har i løpet av ettervinteren avholdt to temakvelder som vi her bringer referat fra. Begge skrevet av Odin Leirvåg, styremedlem LMS-Rogaland. God fornøyelse.

Red.

## ØSTERSJØEN - «HOT SPOT» ELLER KALD KRIG?

Etter to år som tjenestegjørende i NFIU-NATO Force Integration Unit Latvia stiller major (P) Bjørn Vikås dette åpne spørsmålet. Latvia er et lite land som gjør sitt beste for å bygge landet og skape sin egen identitet.

**M**idt i denne prosessen er landet blitt del av et strategisk sensitivt område mellom øst og vest. NATO har et sterkt engasjement i Latvia og stiller en organisasjon på 12 allierte som skal legge til rette for rask deployering til «high readiness», hvis en truet situasjon skulle oppstå. Dette gjøres sammen med landets beskjedne militære ressurser. I tillegg kommer amerikanerne som stiller med egen base og egne styrker på siden av NATO sitt bidrag. Polen, Estland, Litauen og Estland bidrar med fire multinasjonale «Battle Groups». Hovedoppdraget til NFIU i Latvia er i hovedsak å samarbeide med Latvia og forberede og støtte interne styrker. I tillegg skal de assistere NATOs multinasjonale øvelser og trening.

▼ Major Bjørn Vikås sammen med NATOs generalsekretær, Jens Stoltenberg, i Adiza i 2017



For å forstå dette kraftige engasjementet i Baltikum gav Vikås en historisk gjennomgang av Latvia på LMS-Rogalands temakveld. Han tok tak i historiske hendelser, helt fra vikingtiden og frem til i dag. Latvia har vært gjennom tidene vært utsatt for vekslende dominans fra Tyskland, Sverige og Russland. Etter første verdenskrig rev landet seg løs og inngikk en allianse med Sovjet, og kommunismen fikk innpass. Det har til tider også vært en romantisering av det tyske i nasjonen. Under andre verdenskrig ble faktisk Tyskland oppfattet som befriere. I 1944 ble landet igjen annektert av Sovjet. Uavhengigheten kom ikke tilbake før etter Sovjetunionens fall i 1991

Med den nye selvstendigheten ble landet senere medlem av NATO, og fikk EU-medlemskap.

Skiftene gjennom tidene har påvirket landets språk og kultur. Samfunnet har vært utsatt for mye korrupsjon, og dets identitet fra gammelt av har blitt utvannet av russisk dominans. I sovjettiden ble landet preget av angiveri på alle nivå i befolkningen. I dag ligger tidligere angiverrapporter i russiske arkiver. De ligger der som en verkebyll for nasjonen. Ingen får se arkivene og få vet hva som står i dem. Fryktene er hva rapportene vil føre til hvis de skulle bli offentliggjort.

Det bor også mange russere i Latvia. De ble værende igjen etter sovjets fall, og de føler en viss statsløshet da de ikke fikk vende tilbake til



Russland. Latvia er derfor et splittet land med hensyn til språk og kultur. En broket historie har ført til at latvierne har dårlig erfaring med den store nabo i øst. Deres selvstendighet føles truet. Det er rasjonale for at de vektlegger medlemskapet i NATO så sterkt. De ønsker beskyttelse av artikkel 5.

Latvia har 24 mils grense til Russland og 14 mil til Hviterussland. Sør for deres nabo Litauen ligger den russiske enklaven Kaliningrad. Russland på sin side føler at NATO stadig kommer tettere på og militært sett blir regionene dermed sensitiv. Latvia som kun har 2 millioner innbyggere har ikke store ressurser til å bygge opp eget forsvar med. Likevel oppfyller de «2 prosentsmålet» til NATO for styrkeoppbygging. Russland befester sin posisjon med massive våpensystemer på alle kanter av Latvia og påberoper seg «freedom of movement». Russiske fly og marinefartøy går derfor vest og rundt på utsiden av Latvia for å komme til Kaliningrad. Latvia føler seg militært omringet. Ressursmessig er Latvia avhengig av EU, og forsyninger kommer i hovedsak sjøveien.

Ukrainakrisen har skapt dyp bekymring hos latvierne og de ser derfor NATOs tilstedeværelse som deres garanti mot invasjon. Et eventuelt angrep fra Russland kan finne sted på kort varsel. NATO utøver derfor utstrakt «Baltic Air Policing» i området. Øvelser finner stadig sted på begge sider; de store Zapad-øvelsene i øst og NATO/USA-øvelser på vestsiden.

Det er denne økende militære aktivitet i denne delen av Østersjøen, Latvias historiske bakteppe og landets geografi som gjør at Vikås stiller et åpent spørsmål om spenningens temperatur i området. Latvierne er et stolt folkeslag og kjemper for sin selvstendighet.

To viktige toppmøter i NATO har påvirket Latvias sikkerhetspolitiske situasjon; møtet i Wales 2014 som vedtok NATOs «aim to adopt the current situation and reinforce NATO's collective defence» og møtet i Warszawa 2016 med vedtak om «enhanced forward presence».

95 tilhørere hadde funnet veien til LMS-R sin temakveld hvor Vikås gav en svært interessant innføring i Latvias og Baltikums sikkerhetspolitiske situasjon. ■

# VÅR EGEN SVAKHET

«Vår manglende forsvarsevne øker avhengigheten av USAs reaksjonsevne, selv ved små kriser. Derfor er faren for utilsiktet spenning i vårt nærområde større i dag, enn under den kalde krigen».

**D**ette var en av påstandene oberstløytnant Tormod Heier fremmet på siste temakveld i LMS-Rogaland. I foredraget «Hva truer Norge?» tok han tak i spørsmålet ved å snu vinklingen til å se på «vår egen svakhet».

Norge er et langstrakt land og har enorme havområder å ta vare på. Det gjør at problemet som rådet i 1940 fremdeles gjelder. Norge har for stort territorium til å ta vare på selv ved militært angrep. Det har en geopolitisk beliggenhet som kan være problematisk og vi er avhengig av hjelp utenfra. Norges NATO-medlemskap skal sikre mot at Norges utsatte posisjon ikke fører til at landet blir angrepet. Likevel kan en se for seg militære og diplomatiske kriser oppstå og utvikle seg på en slik måte at de blir for vanskelige for Norge å håndtere alene. Samtidig som krisen ikke er stor nok til at «artikkel 5» utløser assistanse fra NATO. Norge har kort teoretisk utholdenhet ved angrep. Det er derfor absolutt i Norges interesse å føre en sikkerhetspolitikk som ikke provoserer Russland, samtidig som vårt medlemskap i NATO pleies fornuftig. Heier tok tak i et velkjent sitat av Johan Jørgen Holst for å eksemplifisere den hårfine balansen som råder: Norge kan kun føle seg trygg når Russland føler seg trygg.

For å underbygge dette gikk Heier gjennom forskjellige epoker i europeisk sikkerhetspolitikk som Norge har vært del av. Det gjelder alt fra norske utenlandsoperasjoner til endringer i norsk forsvars- og sikkerhetspolitikk. Norges bidrag og roller i konflikter har hatt ulike begrunnelser, og har til en viss grad hatt bakgrunn i hvordan Norge har blitt oppfattet i NATO. På nittitallet ble Norge til dels marginalisert og kom i skyggen. I 1998 måtte Norge derfor gjøre viktige valg i sikkerhetspolitikken for å komme inn igjen varmen i NATO. Det ble en viktig transformasjon for Norge. I 2008 ble Norge som NATO-tilhenger ytterligere forsterket gjennom nærområdestrategien. Norge har i dag gode nisjekapasiteter som gir gode bidrag

til NATO, som igjen gir god aksept hos våre allierte.

Russland har historiske erfaringer for at de store angrep har kommet fra vest. De ønsker derfor en buffer til vesten og ønsker ikke NATO for nært på. USA har uttalt at de i sin politikk kan se for seg Europa som en kopi av USA. Dette bekymrer russerne. De er ikke vestlig i natur. De har en annen grunnleggende logikk. Mens man i USA ønsker at staten ikke skal true individet, ser russerne det annerledes. De ønsker ikke at individet skal true staten. Russland observerer derfor NATO nøye. De blir bekymret hvis de oppfatter at NATO går utenfor sine mandatområder og dermed true Russlands interesser.

Norge ligger mellom to fundamentale tenkemåter samtidig som vi ligger i missilbanene mellom øst og vest. Men det er bare USA som kan gi Norge sikkerhetsgarantier. Norge svarer derfor med en materialportefølje som passer USA og NATO godt med F-35, ubåtene og Poseidon-overvåkningsfly. Norsk etterretningstjeneste er også et viktig bidrag.

Heier tok for seg ulike mekanismer som gjelder for lavspenningspolitikk, stabilitet, likeverdighet, avskrekking og beroligelse i nordområdene.

Norge kan igjen bli del av et stormakts-spill og han la derfor vekt på at i krisesituasjoner er reaksjonsregisteret til Norge smalt. Norge trenger lang reaksjonstid for å la det politiske system virke for å roe ned situasjonen og avvikle kriser som måtte oppstå. Heier beskrev hvordan fremmede makter bruker forskjellige metoder i «sikkerhetspolitisk kommunikasjon» for å utøve politisk press. Hvis ikke disse spesielle kommunikasjonene blir håndtert på en fornuftig måte, kan det føre til usikkerhet og ende opp hos regjeringen. Der må det politiske presset lettes uten at det utløser krig.

85 engasjerte tilhører hadde funnet veien til denne temakvelden. De lyttet til en frisk, interessant og tankevekkende refleksjon om forholdet mellom politikk og militærmakt. Ikke minst om trekantforholdet Norge, Russland og USA. ■

# MISSILFORSVAR:

## Politisk sensitivt, men militært nødvendig

Dette er kanskje en passende overskrift hva gjelder Luftmilitært Samfunds seminar 18. april om Missilforsvar. På en måte ble dette konklusjonen etter seks spennende og interessante foredrag. Men for ikke å foregripe seminarets gang, la meg referere litt fra noen av de enkelte innlegg og foredrag slik som nærmere 80 tilhørere fikk høre dette i foredragssal Oscarsborg på Forsvarets stabsskole.

TEKST OG FOTO:  
KJELL R. BUGGE

**D**et var leder i LMS, oberst Bjørn E. Stai som ønsket velkommen og ga de fram-møtte en kort innføring i hva begreper missilforsvar innebærer. Oberstløytnant Geir Ødegaard fra Forsvarsdepartementet overtok så ledelsen av seminaret og introduserte generalmajor (p) Tom Henry Knutsen. Hans oppgave var å gi tilhørerne en orientering om den konseptuelle konteksten hva angår forsvar mot missiler. Her fikk vi med oss historien om missiler, V1 og V2 fra 2. verdenskrig; vi fikk høre om begrepet strategisk luftforsvar og ikke minst om det amerikanske «Star Wars» programmet introdusert av president Ronald Reagan, og GPALS (Global Protection Against Limited Strike)

introdusert av president Georg Bush. Knutsen avsluttet med å snakke om faren for en ny «stormaktskonflikt» hvor bruk langtrekkende missiler kan være et scenario.

Det var meget interessant å høre sjefsforsker ved Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) Tor Bukvoll, fortelle om Russlands nye langdistanse presisjonsvåpen. Han ga oss et bilde av noen av makteliten i det tidligere Sovjetunionen og det nåværende Russland som er med på å legge premissene for utviklingen av slike våpen hos vår store nabo i øst. Bukvoll fortalte også om noen av de nye langtrekkende missilene i Russland arsenerer og om hvorledes disse var blitt brukt i Syriakonflikten. Men det mest spennende synes jeg, var nok å høre om den russiske doktrinen som omfatter bruk av presisjonsvåpen i defensive operasjoner og konseptet om at man kanskje forlater kjernefysisk avskrekking til fordel for konvensjonell avskrekking. Også i offensive operasjoner har Russland tanker om at langtrekkende presisjonsvåpen vil være et bedre alternativ enn kjernefysiske våpen. Disse presisjonsvåpen kan brukes mot stasjonære mål av stor betydning og hvor toleransen for tap av menneskeliv er lav. Er dette kanskje et skritt på veien mot en nedgradering av betydningen av kjernefysiske våpen?

Men hvordan kan vi forsvare oss mot disse langtrekkende presisjonsmissilene som eventuelt kommer mot oss, også i ballistiske baner? Sjefingeniør Ivar Tansem, også han fra FFI, skulle besvare dette spørsmålet. Vi fikk på en enkel måte forklart hva som er karakteristika for ballistiske missiler, og ikke mist hvilke hastigheter vi her snakker om. I enkelte faser av missilbanen kan hastigheten være opp mot 25 000 km/t og flytiden kan variere fra noen få minutter til opp mot tre kvarter.

▼ Paneldebatten







▲ Det var stor interesse for seminaret.



▲ Oberst Bjørn E. Stai sammen med Brigadier General [R] Todorov. Foto Svein Holtan

Men skal en forsvarer ha muligheter til å kunne skyte ned et slikt missil før det treffer målet krever det god varslings- og pga. jordkrumningen må en bakkebasert varslingsrader være plassert opp mot trusselen slik at denne oppdages tidlig og varsel til gis til «Shooter». Rombaserte varslings-systemer er alternativer. Disse dyre og kompliserte og nærmere seg president Reagans «Star Wars». Tanssem forklarte hvorledes varslings-systemene må være bygd opp og hvorledes det missilet som skal skyte ned det innkomne missilet må være plassert i forhold til det målet disse skal beskytte og varslers plassering. Når vi så vet at innkommende missiler kan ha mer enn et stridshode, så blir det avgjørende å kunne skyte dette ned før stridshodene separerer fra selve missilet, noe som igjen gjør forsvarerens oppgave ytterligere komplisert. Tanssem konkluderte med følgende:

- Forsvar mot langtrekkende ballistiske missiler må løses i en allianseramme – Horisontbegrensninger gjør at radarer må utplasseres langt unna nedslagspunktet for å kunne følge missilbanen – Nettverksbasert forsvar

- Forsvar mot kortholds ballistiske missiler må etableres lokalt – Kort banetid og lav maksimal høyde gjør at både radarer og avskjæringsmissilene må befinne seg nær nedslagspunktet – Kortholdssystemer har ingen virkning mot langtrekkende ballistiske missiler.

Vi var mange som hadde sett fram til foredraget av Brigadier General (ret.) Ken Todorov, USAF, og som nå jobber for Northrop Grumman som hadde sendt han ens æren over til Norge for å snakke om missilforsvar. Han fortalte om den økende trusselen som kommer med missiler, at de blir mer og mer treffsikre, at de leveres i andre og nye former og derved også øker effektiviteten. Ut fra hans presentasjon så er nok integrert forsvar og hyppig utveksling av informasjon mellom ulike systemer og evnen til å tolke og nyttiggjøre seg denne informasjonen, den beste måte å bygge opp et forsvar mot innkommende missiler.

«The future threat demands an integrated approach else be outpaced» var generalens korte oppsummering.

Hva så med Norge og vår muligheter hva angår å forsvare oss mot innkomne missiler? Det var seniorforsker Michael Mayer ved Institutt for Forsvarsstudier som tok for seg missiltrusler som kan være aktuelle mot Norge. Han satte dette inn i en NATO ramme og beskrev hvilke muligheter Alliansen har i denne sammenhengen. Og konklusjonen må vel være at det er trusler nok til alle, men ønsker Norge å bedre sitt forsvar på dette feltet holder det ikke med de 55 milliardene som i dag bevilges over Statsbudsjettet til vårt Forsvar.

De to siste foredragsholderne, oberstløytnant Tormod Heier fra Forsvarets Høgskole og Hans Chr. Hagen fra Kongs-

berg Defence and Aerospace tok for seg hhv. Norge og rakettskjoldet og NASAMS som langtrekkende luftvern. Heiers foredrag var imponerende nok, men jeg følte at det ikke helt var om dagens tema. Han trakk opp lange og interessante linjer, men traff nok ikke hva angår Norges muligheter knyttet til rakettskjold. Hagen innlegg var en meget god presentasjon av NASAMS muligheter og utvikling, men jeg satt vel igjen med en følelse av at JA – NASAMS er et utmerket luftvernssystem som også kan dekke et lite område mot innkomne missiler av typen Cruisemissiler; mot andre typer missiler synes kapasiteten å være mer begrenset.

Debattperioden reiste flere problemstillinger hvor panelet og salen utvekslet sine synspunkter. Men skal jeg trekke noen konklusjoner av denne så må det bli følgende:

- Norge har glemt gammel lærdom hva gjelder overlevelse på militære installasjoner. Passive tiltak som blant andre Skadekontroll, Rask rullebanereparasjon, sikre anlegg for kommando og kontroll, kamuflasje og spredning synes helt fraværende i dagens situasjon.

- Forsvar mot innkommende missiler, det være seg ballistiske eller cruisemissiler, er en meget vanskelig oppgave. Noen form for «luftvernparaply» som er tett lar seg ikke etablere. Til det er det norske luftvern-systemet for lite og for spinkelt oppsatt og «The Missiles will always get through». ■



En Luftforsvarsoffiser på ferie i Trøndelag gjorde en stopp på en landsens kafe for å innta forfriskninger. På denne kafeen var det lagt fram lesestoff av eldre årganger. Blant andre tidsskrifter var utgivelse nr. 5-6 av «Alle Kvinner Blad» fra 1946, og med et forsidebilde av Prinsesse Astrid i Luftforsvarsuniform. Kopi av bladet ble sendt til redaksjonen i Luftled. Her fant vi en artikkel om boforholdene for Luftforsvarsoffiserer med familie i hovedstadsområdet. Denne fant vi såpass interessant at vi velger å gjengi den her. Beklageligvis er bildekvaliteten av noe dårlig kvalitet. En takk fra redaksjonen til den observante offiseren som sørget for at bladet kom oss i hende. Red.

## BOFORHOLD I HOVEDSTADSOMRÅDET LIKE ETTER 2. VERDENSKRIG FOR LUFTFORSVARSOFFISERER MED FAMILIER

**D**en store syv etasjes leiegården har -Bygde Allé 35 i Oslo- hatt det temmelig broket innen sine røde mursteinsvegger siden 9. april 1940. Hele gården er en kube av hybler på ett værelse, et ørlite tekkjøkken, en smal liten gang ut til korridoren og ved siden av den et ørlite kott med vask og wc. Den var riktig et idealbygg, sett fra tysk okkupasjonsynspunkt, og det varte ikke lenge før de stakkars norske leieboerne var satt på gaten og korridorene gjenlød av støveltramp og «Heil Hitler» fra kjeller til tak. Like fort som tyskerne var kommet, forsvant de etter 8. mai i fjor, og en vrimmel av blågrå norske flyvere med sølvvinger på brystet rykket inn i de forlatte pauluner med sine engelske, kanadiske, amerikanske og norske koner. Da vi forleden gikk forbi nr. 35, falt det oss inn at det var på tide Alle Kvinner avla en liten visitt hos sine nye landsmenninner for å spørre dem hvordan de fant seg til rette her. «Come in», sa en søt ungpikestemme, da vi ringte på utenfor hybel nr. 703, hvor fru Lilian Risan som er gift med flyveren Knut Rian, holder til. Dette med å «komme inn» viste seg å være litt av et problem, for i den smale forgangen til hybelen sto sengen til Risan junior, en 11 måneders lubben liten plugg som heter Erik, og for

i det hele tatt å smette inn må man klemme seg gjennom dørsprekken, ta en sving innom vaskerommet, lukke døren og så avansere videre inn i stuen.

Der inne var det folksomt: Et halvt dusin nydelige unge damer satt sammen på divanen og beundret-ung Erik, som satt som en buddha på det runde bordet med sin tåteflaske. «Mrs. Nakken, Mrs. Per Bugge, Mrs. Victor Prestholni, Mrs. Eyvind Bøhrst and Mrs. Finn Gundersen», presenterer fru Risan. «Dæ-dæ-dæ-dæ!» sa vesle Erik - han ville være med han også. Det var alvorlige ting de var kommet sammen for å drøfte, de unge fruene. Aksjonærene i 35 ville - som rimelig kan være - ba hyblene sine tilbake, man, hvor skulle så alle, de unge flyverne og flyverfruene gjøre av seg? De militære myndigheter skulle etter hva det ble sagt, ha, beslaglagt Holmenkollen Sanatorium, men der kunne det jo bare bli plass til en brøkdal av de 700 familiene som måtte ba tak over hodet. «Jeg skulle vært på besøk på Stord hos min manns familie i julen, men jeg våget ikke å reise. Tenk om vi var blitt satt på gaten med vårt pikk og pakk når vi kom tilbake», sier unge fru Risan. «Jeg tør ikke tenke på hvordan det vil bli å flytte over i en brakke med denne småen her. I Canada hadde min mann og jeg som nygifte et hus på 6 værelser,



og da jeg kom hit, syntes jeg, det var en umulig tanke at vi skulle bo tre mann høy i en leilighet som denne. Nå tenker jeg bare på hvordan vi i verden skal få beholde den. Selv om den ikke er rommelig, har vi da tak over hodet». «Hva betaler Dere for denne hybelen?» «Skam å si vet jeg det ikke. Det er min mann som har ordnet det. Vi overtok leiligheten med møbler og det hele som den sto der etter tyskerne. Det er temmelig shabby alt sammen, som De ser. Det rødbrune trekket på lenestolene er papir og sprekker både her og der. Men vi er glad til vi har det som vi har det. Det er verst med det knøttlille kjøkkenet. Der er bare plass til en plate, og det er i minste laget når min mann er fri og jeg skal lage ordenlige måltider tre ganger om dagen og dessuten skal koke grøt og varme melk til Lillegutt Men som regel drar Knut til Fornebu klokken 6 hver morgen, så Lillegutt og jeg er alene hele dagen».

«Å, det er da nokså greit å stelle tross alt. Vi for vår del bruker praktisk talt bare hermetikk», sier fru Gundersen. I flyverfamiliene er det bare konene og barna som har rasjoneringskort. Mennene spiser som regel på Fornebu eller underveis. Skal de spise hjemme, får de med seg det de trenger der utefra. Det er brød, smør, ost, marmelade, kjøtthermetikk og grønnsaker. Det er å åpne en boks eller to, så er middagen ferdig. «Men blir dere ikke lei av all hermetikken?»

«Jeg - for min del synes den er deilig å ha, og den er i hvert fall tusen ganger bedre enn det hestekjøttet dere får på rasjoneringskortet. Det er det verste vet alle sammen. Min mann påstår at jeg innbiller meg at hestekjøttet knegger på tallerkenen. Men syns ikke De også det er fælt?»

«Oh, it's terrible, terrible», lyder det i kor rundt bordet.

«Var det ikke vrient å gjøre innkjøp den første tiden?» «Nei, vi bar verdens snilleste grønnsakhandler i første etasje, og han hjelper oss med alt mulig, skriver opp for oss hva det heter det vi trenger, og hvor vi skal få tak i det. Er det noe jeg ikke vet, så går jeg til ham...»

«Det verste ved å være flyverkone er dette med uvissheten», sier en av de andre fruene. Vi kan aldri legge planer. «Har min mann og jeg avtalt noe med vennene våre, kan vi være sikker på at han får ordre om å fly. Snart skal han til England, snart til Holland. Egentlig skal han bare være borte i to dager, men det kan også hende jeg ikke får se ham igjen på 4-5, hvis været slår seg vrangt. Ikke kan jeg treffe avtale med venninnene mine heller, for plutselig står han der, og da må jeg jo stelle det litt hyggelig for ham etter alt sløtet, så han har følelsen av å ha et hjem».

«Ja, men til gjengjeld er det så mye morsommere å få dem hjem» sier Mrs. Per Bugge, som er engelske og heter Prue. «De flyr på mange forskjellige land og opplever og ser utrolig meget. På den måten står vi i en kontakt med utenverdenen som jeg har inntrykk av at andre ikke har. Men skal De skrive noe om oss, må De endelig si at vi synes Norway is fine».

Mrs. Bugge arbeidet i kantinen ved St.



▲ Livet er ikke bare hermetikk for løytnant Finn Gundersen og hans søte, unge kone.

Leuchars Sea Aerodrom i Skottland for British Overseas Airways hvor hun laget mat og provianterte flyverne som dro på langferd. Her traff hun i 1944 mannen sin, som var nattpilott, og da freden kom, giftet de seg og dro på bryllupsreise til Alvdal. «Vi tilbragte hvetebrødsdagene våre på setra til Pers bestemor i Lomsjødalen, og noe så herlig har jeg vært med på» sier hun strålende. «Og så snille og hyggelige som menneskene er mot oss her i Norge! Vi har alle sammen fått en mengde gode venner og liker oss glugg i hjel».

«**Howdan greier det seg med økonomien?**»

«Det er gått utmerket hittil, for her fins jo ikke noe å få kjøpt», sier en annen av de unge fruene. «Det var verre over i Canada, for der kan man få kjøpt alt. Men heldigvis er vi så godt forsynt med kler at vi ikke trenger noe av den sorten med det første».

I det samme banker det på døren: «Er Esther her?» sier en mannfolkstemme. Det er løytnant Firm Gundersen som er kommet hjem fra Fornebu og skal ha middag. Vi klemmer oss forbi barnesengen og følger fru Gundersen over i nr. 708, og mens hun gir seg til å åpne hermetiske bokser i et faretruende tempo, begynner vi å pumpe hennes mann. Gundersen stakk over til Sbetlandsøyene i en skøyte i 1941, ble utdannet som flyver og var i flere år pilot på England—Sverige-ruten, hvor han fraktet norske flyktninger. I 1944 kom han til Little Norway som instruktør, hvor han traff den søte, unge Esther Hansen fra Chicago, som arbeidet ved den trådløse telefonen i leiren fra 8 til 5. Det ble kjærlighet ved første blick fra begge sider, -og i oktober i år ble det feiret bryllup i Oslo. Gundersen forteller at den faste lønn for flyvere hittil har vært ca. 700 kroner om måneden, men hertil kommer et timetillegg for flyvning, så de som flyr har det svært så bra i forhold til de på bakken!

«Og for øyeblikket lever vi jo billig også», sier han. «For denne hybelen betaler vi ikke en øre. Det greier militæret. Men blir lønningene satt ned blir det nok ikke lett å klare seg for mange av dem som har familie, og særlig ikke hvis vi blir nødt til å konkurrere om hus».

«Kommer mange av de unge flyverne til å fortsette?» - «Det er de vel nærmest nødt til. Deres studier har jo vært avbrutt i fem år, og det er ikke lett å ta opp hvor de slapp. Dessuten er mange blitt gift og har stiftet familie, så de er i en tvangssituasjon. De kan jo ikke la familien stå på bar bakke! Men mange har meldt seg til sivilflyvningen og blir forhåpentligvis anbrakt der. Enkelte drar vel også til utlandet, hvor det muligens er større sjanser. De danske lønningene ligger for eksempel så vidt jeg vet mellom 10 og 16 000 kroner, men De vet, det er mer tilfredsstillende å arbeide for alt eget land».

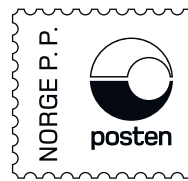
«Hvor lenge kan man regne med at en flyver er i full form?» «Det er vanskelig å sette noen grense. Jeg bar truffet førsteklasse sivilflyver på 50, andre må takke av i 35 års alderen. Det er avhengig av synet, hørsel og mange andre ting».

«Men er det ikke vanskelig for en eldre flyver å sette seg inn i alle de nye fly typene som dukker opp, og i de ny apparatene? - radar for eksempel?»

«Alt slikt går gradvis. Radar er en av verdens merkeligste oppfinnelser, men de apparater vi flyvere arbeider med, er forholdsvist lette å betjene.- Selv skal jeg forresten takke av som flyver og gå inn i min fars forretning i Berge Jeg kan ikke si annet enn at jeg gleder meg...»

«Og spør om jeg gleder meg!» sier hans unge frue. «Tenk å få manne sin hjem hver eneste dag og spise hvert måltid sammen! Det skal vel bli koselig. Og da skal det også bli slutt på hermetikken». ■

**MOTTAKER:**



**RETURADRESSE:**

Luftmilitært samfund  
Bygning 31, Postboks 1550 Sentrum  
N-0015 OSLO, NORWAY

Vennligst påfør årsak til retur,  
samt eventuelt ny adresse

**E-post:** luftmils@online.no

# REDAKSJONEN ØNSKER ALLE LESERE EN GOD SOMMER



**Yellow Sparrows fra Luftforsvarets  
Flygeskole** gjennomførte sitt show  
med flytypen Saab Safari under  
Flydagen på Kjeller flyplass 3. juni 2018.

Torbjørn Kjosvold/Forsvaret