

Kapittel 7

Samhandling

Læringsmål:

Deltakeren på todagerskurset skal:

1. **Ha kunnskap om** viktige prinsipper for ledelse i situasjoner med aggresjon
2. **Kunne anvende** planlegging i forkant av situasjoner som kan ende med aggresjon
3. **Kunne anvende** poisjonering i situasjoner på en måte som reduserer pasientens utrygghet og øker sikkerheten til personalet
4. **Kunne anvende** hensiktsmessig kommunikasjon mellom personalet under en aggressiv hendelse

Del 1: Teoretisk og empirisk bakgrunn

Samhandling

Av Olav Kjellevold Olsen, Ph.D

Leiing og samhandling i farlege situasjonar:
Innleiing

I denne artikkelen vil eg forsøke i ein serie på tre deler å beskrive kva som skal til for å lede og samspele effektivt og godt i risikofylte og komplekse situasjonar i sikkerhetspsykiatrien. Eg vil då først i **del 1** sei noko om kva som kjenneteiknar nettopp slike situasjonar, og lansere «*agility*», forstått som evne til å tilpasse seg og oppnå initiativ gjennom hurtig, smidig og klok handling (samanfatta som «HUSK») som det overordna målet for leiarskap og samspel i slike situasjonar. Ved tapt initiativ kjem ein fort på «bakbeina», og blir drive rundt av pasienten sine utfall og handlingar. Dette til skilnad frå ei gunstigare stilling der pasienten heller må reagere på våre initiativ og handlingar, med kontroll som

følgje. Kampen om initiativet er med andre ord sentralt her.

Slik smidig omstillingsemne er betinga av ei rekke forhold. For det fyrste er det viktig å implementere ein leiingsfilosofi som både forpliktar og gir rom for at dei som faktisk står i situasjonen viser kloke initiativ og handlar utan unødvendige opphald og venting – før situasjonen eskalerer. Ein versjon av dette vert kalla *oppdragsbasert ledarskap* (OBL), til skilnad frå eit ordrebasert leiarskap. Ei lang rekke dyrkjøpte erfaringar frå både krig og kjærleik har lært oss at slik desentralisert utøving av leiing er både viktig og vanskeleg.

Ikkje sjeldan er leiarskapen i slike situasjonar prega av skadeforverrande handlingsvegring

og passivitet. Initiativ i situasjonen er med andre ord ikkje noko som kjem av seg sjølv.

Om ei gruppe skal evne å opptre med agility, og vinne initiativet, er det sentralt at gruppa evner å forstå kva den faktisk står oppe i. Utan ei slik stadig oppdatert *situasjonsforståing*, som og rommar ei forståing av korleis ting kan komme til å utvikle seg både på nær og litt lengre sikt, vil ein fort ende med å bli brått overraska, og med ukloke val basert på feilfortolkingar - med auka risiko som uønskt konsekvens. Evne til å sjå og forstå er med andre ord ei fundamental oppgåve for operative team.

Ei slik situasjonsforståing er ofte krevjande å oppnå - særleg for ein person åleine. Lettare vert det heller ikkje om leiaren (og andre) i situasjonen opplever sterk grad av frykt og stressaktivering med redusert tankeevne, motorikk og i verste fall samanbrot som følgje. Dette illustrerer at mange kritiske og komplekse situasjonar ofte krev meir enn det ein enkeltperson, eksempelvis ein leidar, kan

Arbeidsoppgåve: korleis vil du definere leiarskap i kritiske situasjonar i sikkerhetspsykiatrien? Bruk eigne ord.

handtere åleine. Fleire par auger ser til dømes betre enn eit, fleire hovud kan tenke betre enn eit, og nærvære av gode kollegaer kan bidra til at frykt og stressaktiveringa vert redusert. Det må med andre ord ofte eit team til for å klare brasene. Eg vil derfor i denne samanhengen bruke tid i **del 2** på å beskrive kva som kjenneteiknar eit vel fungerande operativt team.

Me kan likevel ikkje sjå bort frå at i kritiske situasjonar vil leiaren også være av stor betydning. Særleg i situasjonar som involverer

personell med lite erfaring – eller med liten kjennskap til kvarandre. Eg vil derfor også forsøke i **del 3** å peike på konkrete utfordringar for leiaren i slike kritiske situasjonar. Korleis skape koordinert samspel hurtig? Korleis motivere? etc. Eg vil og beskrive leiarskap som ei arbeidsoppgåve som strekk seg ut over den konkrete kritiske situasjonen – med dei tre fasane *førebuing*, *gjennomføring*, og *etterarbeide* som ramme. Slurvar ein med førebuingane, eksempelvis i form av trening og teamutvikling, vert ofte gjennomføringa svak, og same eins, om ein ikkje føl opp personell i etterkant og samtidig lærer av erfaringane frå den skarpe situasjonen, vil ein stå i fare for å repetere feil og kanskje og ende opp med personell med opphengte stressreaksjonar og redusert mestringstru. Her heng altså ting ofte saman. Eg vil avslutningsvis og sei noko heilt kort om korleis ein bør trene og selektere til operativ virke. Det er ikkje berre mengde trening, men også måten ein trenar på – som har betydning.

DEL I: KVA ER OPERATIVT LEIARSKAP OG SAMSPEL– OG KVA ER MÅLET FOR SLIK SAMHANDLING?

1. Eit situasjonstilpassa *In- extremis* leiarskap

Alle teoretiske artiklar har ein særleg kjeisam del – som på toppen av det heile ofte kjem i starten. Denne handlar som oftast om definisjonar. Eg må alt her skuffe deg med å slå fast at det har også dette kapittelet. Faren her er at du ikkje orkar å lese dette. Det er for abstrakt. Det er imidlertid litt viktig å definere og avgrense når det er tale om operativt leiarskap. For om det ikkje skil seg frå anna leiarskap er det heller ikkje vits å bruke særleg tid på dette. Det er som kjent alt tusenvis av artiklar som seier fine ting om god leiing,

eksempelvis knytt til finansnæringa, kommunen eller på universiteta. Då kan me kopiere dette.

Ein del ting er det likevel verd å merke seg. Det første er at det ikkje finst noko universell oppskrift for korleis ein skal lede som gjeld for alle situasjonar og til alle tider. Effektivt leiarskap er situasjonsbestemt (Northouse, 2014). Det som skal til for å lede den stabile og rolege kvardagen til eksentriske akademikarar på universitetet er fort noko anna enn det som skal til for å lede naudetatane sin innsats i ei alvorleg trafikkulykke eller handteringa av ein situasjon med sjølvskading i sikkerhetspsykiatrien. Spørsmålet vert derfor: kva er leiing i sikkerhetspsykiatrien, og kanskje særleg - kva kjenneteiknar situasjonane ein skal lede i?

Kan du sette opp ei liste over situasjonar og utfordringar som du har erfart som utfordrande i møte med aggressive pasientar? Kva krav stiller dette til godt samspel og leiarskap?

Svaret på dette er truleg at dette varierer. Også innan sikkerhetspsykiatrien er det til dømes forutsigbare kvardagar – der alt går meir eller mindre på skinner. Dette kan by på utfordringar i seg sjølv i form av *administrativt leiarskap*. Til dømes vil rot med vaktlistar eller dårleg møteleiing fort skape frustrasjon og svekka motivasjon. Slikt administrativt leiarskap baserer seg på ei førestelling om at omgjevnadane og framtida er forutsigbar og mogeleg å strukturere og kontrollere. Eksempelvis gjennom reglar, prosedyrar og planar. Utfordringa handlar då fort om å etablere plan og kontrolltiltak og sørge for at

dei tilsette føl opp – gjerne til punkt og prikke. Problemet er imidlertid at i kritiske situasjonar er det heller sjeldan at det ein planla i forkant, det ein forventar, er det som bidreg til god løysing av situasjonen. Ting endrar seg gjerne litt uventa – slik at planen og prosedyrane ikkje heilt passar. Her handlar det difor meir om «skreddarsaum» i situasjonen for å klare å tilpasse seg det uventa. Ei utfordring blir då å gi slipp på «slik det skulle vært», noko som ofte er vanskeleg fordi me ikkje oppfattar avviket, og heller forhold oss til «det som no er». I følgje Zaleznik (1977) vil typiske administrative ledartypar, fokusert på kontroll og orden, slite med slike brå endringar – medan operative ledarar har si styrke nettopp her (tidvis på bekostning av orden i sysakene).

I denne artikkelen vil eg derfor fokusere mest på leiing i situasjonar som rommar relativt akutt og uventa risikoauke. Dette kan kallast for *In extremis* lederskap – som eg her velger å definere som *eit målrealiserande samspel mellom relevante andre knytt til anvending av makt og strategiar for påverknad, under mentalt og fysisk press, i den hensikt og redusere aggressivitet og re-etablere ro og stabilitet på ein måte som både ivareta pasientane sin tryggleik, integritet og helse, og dei tilsette sitt liv og helse*.

Presset som skal mestrast i slikt *In extremis* lederskap kan ha ulike former. Særleg *risiko for liv og helse* kombinert med mangelfull og dels *motstridande informasjon* og akutt *tidspress* gjer slike situasjonar utfordrande. Eksempelvis kan tilstanden til pasienten være vanskeleg å forstå, eller om ei voldshandling skjer, så kan dette komme voldsamt og uventa. Viktig avgjersler kan derfor måtta bli fatta utan rom for særleg ettertanke og

analyse, nærmast som intuitive reaksjonar på endringar i situasjonen. Dette gir mellom anna store utfordringar i arbeidet med å koordinere teamet som er involvert. Endå vanskelegare blir det om fleire pasientar vert aggressive samtidig, og kanskje og på ulike stader i bygget. Konsekvensane av feilhandlingar i slike situasjonar kan også vere alvorlege og langvarige. Dette kan i sum medføre ei stor mental belastning på enkeltindivid så vel som ei gruppe – som gjer at leiarskapet tidvis vert utøvd under ein tilstand av *kaos*, forstått som manglande samanheng og sterk grad av frykt og stress. Stressmestring, både av egne og andre sine reaksjonar, vert derfor ei sentral oppgåve her. Slike situasjonar er gjerne og prega av *kompleksitet*. Dette innebærer at situasjonane er uforutsigbare. Det er vanskelig og sjå for seg kva som vil hende – og dermed predikere effekten av ulike handlingsval, og planlegge fram i tid. I dette ligg det og ein skjerpa fare for feilhandlingar. Dette betyr at i kompleksitet og kaos vil det å ta svake val vere ein del av «gamet». Utfordringa er å redusere desse så mykje som råd.

Som oftast krev god handteringa av slike kritiske hendingar god leiing. Dette vert illustrert ved at det nettopp er mangelfull leiing og svak samhandling (kalt «non-technical skills» på engelsk) som ofte vert trekt fram som hovudforklaring på alvorlege ulykker (sjå f.eks Flinn, 1996). Her kan leiing då både vere det ein formell leiar utøver i forhold til gruppa, og noko som eit team utøver i fellesskap. Kva som kjenneteiknar slikt teamarbeide, kjem me attende til om litt. Men først må me stoppe litt med målet for operativt leiarskap. Kva skal ein oppnå?

2. Agility og initiativ som mål for samhandling i kritiske situasjonar

Oppgåve: prøv å identifisere ein eller fleire sitasjonar der teamet ditt klarte å omstille hurig og klokt i møte med ein kritisk situasjon – samt situasjonar der dette ikkje skjedde. Kva var årsaken til dette?

Å måle god leiarskap er ansett som ei komplisert oppgåve (Olsen & Espevik, 2009). Diskusjonen dreiar seg ofte om kva som skal målast. Kva som skal vere resultatet av godt leiderskap. Nokre fokuserer her på medarbeidartilfredshet, andre på leiaratferda i seg sjølv, mendant andre igjen vektlegger eksempelvis økonomiske resultat og kundetilfredsstiling. I følge Richards (2004, p. 14) er målet for operativ ledelse imidlertid å omstille seg hurtig ved uventa endringar i ein kompleks situasjon (også kalt agility). Med Richard sine eigne ord, føreset dette at ein lukkast med å: “.. keep one’s orientation well matched to the real world during times of ambiguity, confusion, and rapid change, when the natural tendency is to become disoriented». Tilpasning betyr her evne til å vere mentalt i forkant, fortolke situasjonen adekvat, og respondere hurtig på uventa endringar, som eksempelvis ein eksplosjon under brannbekjemping, ein plutselig psykotisk pasient eller slåsskamp i fellesområdet mellom pasientar. Det motsette vil vere å bli tatt på senga og overrumpla – med tap av initiativ og død eller skade som mogleg utfall. Slik tilpasningsevne er ikkje enkel. Det at ting ikkje skjer når det er forventa i tid og rom vil virke forvirrande. Ein skjønar ikkje lengre heilt kva som skjer rundt seg og vert desorientert, noko som igjen vil

påvirke motivasjonen negativt og evne til å overraske motsatt vei. Forvirringa pasifiserer og bidrar til at me er lette «å lese» for ein agressor. Desse faktorane vil bli forsterka under stress og fare. Dette stiller altså krav til vår egen evne til å holde vår situasjonsbevisstheit oppdatert i forhold til det som skjer i omgjevnadane, og endre strategi om nødvendig for å oppnå omstillingsevne (agility). Essensen er altså å klare å holde seg orientert når den naturlige tendensen vil være å bli desorientert (Olsen & Espevik, 2009). Nøkkelen til å mestre slike komplekse situasjoner, der en «motpart» eller aggressor forsøker å «vinne» over deg, er altså evnen til å være mentalt i forkant. Du er då hurtigare i stand til å sjå at situasjoner endrar seg, om planlagte handlingar vil fungere eller ikkje, om mentale simuleringar av forventa utvikling slår til eller ikkje. Agility handler altså om omstillingsevne og tilpasningsdyktighet. Tidvis vil det føre til at du handler før aggressoren og styrer denne si røyndomsforståing, tidvis vil det føre til at du lar aggressor handle først og venter til han/ho gjer feil. Mentalt vil du likevel være i forkant.

I den operative verda finn me imidlertid eit uttal av eksempel på svak agility. I rapporten fra undersøkelseskommisjonen etter Utøya-tragedien 22. juli 2011 er ein til dømes klar på at fleire forhold kunne bidratt til at drapsmannen hadde blitt stoppa tidligere denne dagen (NOU, 2012). Eit døme er den første politipatruljen som ankom ved Utøya. Denne patruljen valgte å avvente på landsida, følge utdaterte ordrar, medan skytinga gjekk føre seg, i staden for å ta seg direkte over til øya – og endre situasjonen. Denne statiske haldninga og mangelen på initiativ finn me også igjen i militærhistoria i Norge 9. april 1940. Her var det norske forsvaret mentalt og

praktisk uforberedte på situasjonen denne dagen – og opplevde i stor grad å bli sjokkerte og demoraliserte. Den tyske invasjonen «skulle ikke komme», og handteringa av situasjonen bar (med nokre eksepsjonelle unntak) preg av dette. Slik handsaming står i kontrast til studiar som identifiserer evne til mental førebuing, i form av å kunne føresjå eit breidt spekter av moglege problem, og realistisk forstå situasjonen som ein viktig operativ kompetanse (Saus, 2013; Olsen, Pallesen, Espevik, 2013).

3. Dynamisk og stadig oppdatert situasjonsforståing som basis for agility

Evne til å tilpasse seg situasjonen, og komme på offensiven, fordrar altså evne til å forstå situasjonen, og samtidig klare å sjå alternativ for korleis den kan utvikle seg, og på den måten være forberedt. Ha ein viss grad av kontroll. Dette handlar om *situasjonsbevissthet* (SA). Uten god forståing av situasjonen handlar me gjerne for seint, vel gale strategiar, eller føreheld oss passive når "windows of opportunity" opnar seg.

SA kan i følge Endsley (1995) definerast som: *"the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future"*. SA er då teamet si forståing av ein situasjon som så dannar grunnlag for beslutningstaking. Det er snakk om kunnskap gitt på eit visst tidspunkt og som har bygd seg opp over tid. SA relaterer seg dermed til fortida, men involverer også framtid.

SA i dynamisk beslutningstaking kan delast inn i tre nivå. På det første nivået persiperer aktøren sine omgjevnader i forhold til relevant informasjon, eksempelvis knytt til

fare for aggressiv pasientåtferd. Dette kan eksempelvis være å legge merke til at ein plastikk kniv er forsvunnen ved lunchen eller ei svak endring i åtferd hos ein pasient, eller ein uheldig kommentar eller grimase veksle mellom to pasientar. Det andre nivået rettar seg mot integrering av ulik informasjon frå det første nivået, slik at teamet eller leiaren får ei heilskapleg forståing av kva som skjer.

Eksempelvis kan ein medarbeidar nemne i forbifarten at søstera til den eine pasienten ikkje kom som avtalt på besøk i går. Dette kan bety at pasienten er såra og meir ustabil. Det tredje og høgste nivået av SA bygger på dei føregåande og omfattar evna til å føresjå hendingar som kan skje i nær framtid. I dette eksempelet kan dette være ein voldsepisode eller sjølvskading. Høg grad av SA gir økt sjanse for adekvate beslutningar og utføring, og ein uerfaren person vil kunne oppfatte dei same elementa som ein ekspert, men vil ofte komme til kort når det gjelder å kombinere ulike data for å skape ein korrekt SA.

Det er viktig å merke seg at forskning viser klart at manglande SA er ein av dei viktigaste kausale årsakene til menneskelige feil og ulykker. Det handlet blant anna om vektlegging av feil type informasjon, feil i oppfatning av kritiske stimuli, manglande mentale modeller, mangel på forståing av individuelt ansvar, mangel på kommunikasjon mellom aktørane eller kombinasjonar av disse faktorane. Fleire studiar viser at det er særleg mangel på merksemd, altså nivå 1 feil, som forklarar alvorlige feil. Evne til å legge merke til ulike situasjonsfaktorar som i seg sjølv kan virke uvesentlege eller vanskelig å fange opp, er altså ein av dei mest sentrale utfordringane for leiing i kritiske settingar.

Derfor er det viktig å kjenne til feilkjelder som kan påverkar og fordreie vår persepsjon, og dermed og vår SA. Eit eksempel på dette er den sokalla «konfirmasjonsfella», som beskriver vår tendens til å legge merke til og vektlegge *einsidig* informasjon som passer med vårt eksisterande situasjonsbilde, med fare for å oversjå informasjon som truar vår fortolking, med manglande omstilling som resultat. Tilsvarende beskriver «status quo» fellen vår tendens til å fastholde eksisterande løysningar og metodar, på bekostning av nye initiativ og endringar. Me veit som kjent kva me har, men ikkje kva me får. Kombinerer med dette med ein allmennmenneskelig tendens til å være for positive i våre predikasjonar om framtida – den sokalla optimismefella – er faren stor for at me har eit for lavt aktsomheitsnivå, og at me nyttar oss av feil strategiar i situasjonen.

Det er her verd å merke seg at særleg erfarent personell, gjennom kunnskap og erfaring, gjerne har opparbeidd ei evne til å projisere kva som kan skjer i nær framtid og dermed føresjå kva forhold dei må søke å førebygge eller handtere i situasjonen (Endsley 2001). Erfaring er med andre ord ein kritisk ressurs her. Særleg Gerry Klein skriv godt om slik naturalistisk beslutningstaking (for ei innføring les Klein, 1996). Erfarne leiarar skil seg og frå uerfarne ved at dei bruker meir tid på å føresjå framtidige hendingar både under planlegging, trening og gjennomføring av oppdrag. Dette bidreg til å auke deira handlingsberedskap og føresetnader for å kunne møte uføresette hendingar på ein klok måte – om dei skulle oppstå. Ei slik evne til å oppdage og forstå må imidlertid kombinerast med evne til å ta fatt i situasjonen, vise initiativ, medan det er tid og rom. Slike initiativ aukar i hyppighet i organisasjonar

som vektlegg ein desentralisert leiarskapsmodell.

4. Ledelse der ting skjer – når ting skjer: desentralisert oppdragsbasert leiing

I Lev Tolstoy fortel i sin roman Krig og Fred (1869;2012) om ei plutselig forbetring av den russiske motstanden mot Napoleon sin elitearmé på vei mot Moskva vinteren 1812. Frå å være eit lett bytte for dei aggressive franske styrkene, viste russarane brått ein forbetra evne til å møte den franske offensiven. Forklaringa var tankevekkande. Det viste seg at den aldrande russiske øvstkommanderande hadde blitt senil i kampens hete, og utan evne til å imøtekomme førespurnader om operative føringar. Mannskapet måtte derfor ta skeia i eigen hand. Dette førte til at dei operative beslutningane, som tidlegare måtte avgjerast på generalstabsnivå, no blei fatta av dei som sto i situasjonen. Utan forsinkande ledd. Noko som igjen medførte betydelig hurtigare beslutningstaking og reaksjonsevne. Franskmennene mista initiativet.

Denne anekdoten understreker ein viktig faktor i omstillingsdyktig operativ leiing: beslutningar må fattast av dei som står i situasjonen, slik at eventuelle handlingsmuligheiter eller truslar kan møtes hurtig – utan forseinkande ledd (Krabberød, 2005; Nissestad, 2007). Dette til forskjell frå ei ordrebasert form for leiing, der ei eventuell framdrift avheng av eksplisitte ordrar om kva som skal gjerast av formelle leiingar. Begrensingane i ein slik statisk form for operativ leding viste seg eksempelvis i den alvorlige Piper Alpha ulykka i Nordsjøen i 1988, der olje – og gass plattformar eksploderte og brann opp, med berre 61 overlevande av eit mannskap på 226. I si

vurdering av ulykka slår Sefton (1992, s. 6) fast at:

«The explosion on Piper Alpha that led to the disaster was not so devastating. We shall never know, but it probably killed only a small number of men. As the resulting fire spread, most of the Piper Alpha workforce made their way to the accommodation where they expected someone would be in charge and would lead them to safety. Apparently, they were disappointed. It seems the whole system of command had broken down.»

Med andre ord førte eit fråvær av ein formell leiing som kunne gi klare ordrar til ei form for handlingsvegring, mangel på evne til å lede seg sjølv, som truleg førte til tap av mange liv. Eit meir desentralisert leiingskonsept basert på at dei som står i situasjonen sjølv tek leiing, ville truleg bidrege til eit betre utfall. Dette inneber ideelt sett at alt personale på ein sikkerhetsavdeling kan tre inn i ei leiingsrolle, om situasjonen krev dette. For eksempel når ansvarsvakten er fråverande eller mot formodning «bryt saman» - eller at situasjonen består av fleire adskilte samtidige hendingar, slik at formell leiing ikkje kan være tilstades «over alt».

I operativ sammenheng vert gjerne et slikt desentralisert leiarskap kalla *oppdragsbasert leiing* (OBL; Jacobsen, 1996; Krabberød, 2005). Dette er også gjeldande doktrine i det norske så vel som det amerikanske Forsvaret (jfr. Forsvarets Felles Operative Doktrine: FFOD). I følge van Creveld (1982) viser historiske analysar av militære kampsituasjoner at OBL i kombinasjon med hurtige og smidige operasjonsmønster representerer ei 20 – 30 % meir effektiv form for krigføring enn ei statisk og ordrebasert tilnærming. Dette er kan hende eit mindre

relevant døme for sikkerhetspsykiatrien, som ikkje har som mål å vinne over ein motpart. Imidlertid er det *eit fellestrekk, og det er utfordringa med å vinne over ein motvilje. Nokon som vil noko anna enn det du sjølv har som mål i situasjonen. I følge van Creveldt er det då hurtigheiten i beslutnings- og handlingsmønsteret vårt som avgjer om me virkar demoraliserande på «motparten», slik at me vinn initiativet og etter kvart kontrollen.*

Meir konkret innebær OBL at dei underordna får føringar i form av intensjonar saman med konkrete oppdrag, som dei sjølve må finne ut korleis dei skal løyse - innafor ramma av intensjonen. Ein intensjon kan eksempelvis være å etablere ei sterkare oppleving av tryggleik i den samla pasientgruppa, i den

Oppgåve: klarer du å formulere eit oppdrag med ein intensjon tilpassa ei vakt? (1. oppdrag 2. Din intensjon 3. Prioriteringar frå pri 1-4)

hensikt å kunne gi meir handlingsrom på sikt til fleire. Intensjonen kan og konkretiserast gjennom prioriteringar. Her kan dette eksempelvis være: Pri 1 = ro og orden i fellesområdene, Pri 2 = turar for flest mogleg, Pri 3 = sosiale aktivitetar, Pri 4 = handlingsrom for dei mest ustabile/aggressive. Intensjonen og prioriteringane hjelp då den enkelte til å ta beslutningar utan ytterlegare føringar frå leiar – dersom denne er fråverande. Dette betyr altså at dei underordna har plikt til å følge intensjonen, men ikkje nødvendigvis den konkrete ordren. Skulle situasjonen endre seg uventa, slik at andre oppgåver blir viktigare, og det vil ta for lang tid å motta nye føringar, pliktar dei underordna å sjå bort frå det gjeldende oppdraget, som blei basert på ein forelda situasjonsforståing, og hurtig velge

nytt fokus for å ivareta intensjonen på ein betre måte. Dette stiller med andre ord store krav til sjølvstende blant personalet, og god kjennskap til lederens tenkemåte. Dette betyr imidlertid ikkje, i følge Krabberød (2005), at underordna kan handle som dei sjølv ønsker, men at dei må forholde seg lojalt til spørsmålet: «kva ville leder gjort dersom han eller ho hadde sett situasjonen slik eg ser den no?». Her er med andre ord leiaren sin *intensjon* limet som får organisasjonen til å handle koordinert.

Politipatrulja ved Utøya 22. juli virka på si side fastlåst i sitt opprinnelige oppdrag om å leite etter ein båt til beredskapstroppen, i staden for sjølv rykke inn og betre ivareta intensjonen om å redde mest mogleg liv. Dette til skilnad frå mange sivile båtfolk, som under stor risiko og utan å være sentralt leia, redda mange ungdomar denne dagen. Eit retorisk spørsmål i denne samanhengen er i følge Olsen og Waaler (2013) om disse sivile båtfolka hadde vist tilsvarande initiativ og redda like mange, om dei fyrst hadde søkt leiing og styring frå politiet før dei sette i gong? På same vis, i mindre skala, gjeld dette også for sikkerhetspsykiatrien. Eit krav om å tenke sjølv, i lederens ånd, for å vinne initiativet, og ikkje ende med passiv venting som kan føre til auka skade og fortviling. Dette er imidlertid ei krevande form for leiing – og ikkje noko som brukar komme av seg sjølv.

5. Nokre byggeklossar for at oppdragsbasert leiing skal kunne fungere

Oppdragsbasert ledelse, der underordna får mandat til å handle sjølvstendig i møte med uventa og forbipasserande muligheiter eller truslar, føreset at den enkelte har eit godt utvikla *fagleg skjønn* (Jacobsen, 1996; Krabberød, 2005). Tankegangen er at sjølv

personell på lågaste hierarkiske nivå må ha kunnskaper og ferdigheiter som gjer dei i stand til å tenke og handle sjølvstendig og klokt, etter lederens intensjon, om OBL skal fungere. Dette vert støtta av studier som viser at faglig dugleik vert sett som ein av dei viktigaste leiarkompetansane i skarpe operative settinger (Sweeney, 2010).

I tillegg til faglig dugleik, krev OBL høg grad av gjensidig *tillit* i organisasjonen, på og mellom alle nivå (Jacobsen, 1996; Olsen & Espevik, 2009). Den som gir frå seg handlingsrom må kunne stole på at den som får ansvaret vil kunne innfri forventningane, og den som får handlingsrom må stole på at ein har ryggdekning ved eventuelle feil i forsøk på å innfri intensjonen. Utan ei slik oppleving av ryggdekning, vil viljen til å ta initiativ under risiko bli kraftig redusert ved neste korsvei (Jacobsen, 1996). Her blir med andre ord moralsk integritet ein viktig bærebjelke i det operative samspelet. Dette viser seg mellom anna i studier som finn at gode operative leiarar i større grad enn andre viser evne til ivaretaking og sjølvoppofring, under stort psykisk og fysisk press, til fordel for eget mannskap (Olsen, Eid, Larson, 2010).

Denne tilliten baserer seg også på ei gjensidig oppleving av *pliktfølelse* i vaktlaget (Jacobsen, 2005). Ein vilje til å strekke seg ut over det som gagnar ein sjølv i løysning av felles oppdrag. Ein slik haldning er igjen eit tydelig kjenneteikn på operative grupper som evner å holde formasjonen under stort press. Dette blei konstatert av Shields & Janowitz (1947), som fann gjensidig pliktføling som ein av dei viktigaste drivkreftene bak ein eksepsjonelt

uthaldande kampvilje blant tyske soldater mot avslutninga av 2. verdenskrig. Denne pliktfølelsen var særlig knytt opp til nære sosiale relasjonar i gruppa, også kjent som *kohesjon* eller på daglig norsk «lagånd» (Jacobsen, 2013). Dette understrekar igjen at for å mestre krevande situasjonar – ein er ofte avhengig av fleire enn seg sjølv. Det handlar om team. Derfor vert spørsmålet om kva som kjenneteiknar eit team som fungerer, også i situasjonar med stort press, eit viktig teoretisk og praktisk fokusområde. Neste delen handlar derfor om nettopp dette.

DEL II: EFFEKTIVT OG GODT SAMSPEL I TEAM

6. «Sammen så veie vi fleire tonn..»: operativ leiing og yting som samspel i team ¹

Den kjende teamforskeren Edvardo Salas skriv følgjande (Salas, Sims & Bruke, 2005, s.556): “*Teams have the potential to offer greater adaptability, productivity, and creativity than any one individual can offer (e.g., Gladstein, 1984; Hackman, 1987) and provide more complex, innovative, and comprehensive solutions to organizational problems (Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990)*”. Mange organisasjonar baserar seg derfor på team for å løyse krevande arbeidsoppgåver. Dette gjeld i særleg grad i operativ samanheng (Olsen & Eid, 2016). Men eit slikt teamfokus kan fort ende med mageplask. Ikkje sjeldan ser me døme på at svake team faktisk består av svært så dugande enkeltindivid. Dei sviktar imidlertid i si evne til å jobbe i lag som gruppe (Salas, Sims & Bruke, 2005). Ei sentral utfordring er derfor å identifisere kva som kjenneteiknar eit

¹ Denne delen om team er sterkt inspirert av arbeida til Roar Espevik ved Universitetet i Bergen. Sjå litteraturlista bak.

effektivt team-samspel. I følge Salas og kollegaer kan dette kokast ned til fem konkrete kompetansar i teamet – støtta av tre koordineringsmekanismer som bidreg til klok samhandling. Basalt her er utvikling av felles mentale modellar innan teamet. Ei felles kognitivt ramme – om du vil.

A. Felles mentale modellar – det kognitive limet som bind samspelet i teamet saman

Rouse og Morris (1986) definerer på ein litt teknisk måte ein mental modell som ein mekanisme som menneske nyttar for å lage beskrivingar av eit system sitt formål og form (f.eks. ein sikkerhetsavdeling), forklaringar på systemet sin funksjon (for eksempel sikkerhet og behandling) og observerte tilstand, samt å predikere framtidige system tilstander. Det vert hevda at desse mentale modellane hjelp menneske med ei rekke viktige kognitive utfordringar, som å føresjå handlingar, forstå fenomen, velge alternative handlingar, vurdere den samla ytinga til systemet - og ikkje minst oppfatte hendingar (Johnson-Laird, 1983). Altså mykje av det som skal til for å orientere seg både i notid og framtid. Ein slik modell kan være individuell, men også noko som i større eller mindre grad er felles for eit team. Judith Orasanu fann i ein interessant studie frå 1990 at dei flybesetningane som brukte rolege periodar til å tenke og diskutere moglege scenario ("kva gjer me – dersom"-tenking) samhandla best i intensive periodar. Converse, Canon-Bowers og Salas (1993) forklarte dette med at teamet bygde felles mentale modellar som vart avgjerande for SA og god koordinering når noko uventa hendte og tida var knapp. Dei hevda at gode team jobba kontinuerlig med å utvikle felles mentale modellar som gjer dei i stand til å føresei kva andre i teamet kjem til å

gjere og treng (for eksempel viktig informasjon). Når dei felles mentale modellane er tilstrekkeleg utvikla bidreg desse til at teammedlemmane evner å støtte og korrigere kvarandre, samt samordne den enkelte sin innsats mot felles mål på ein automatisert og *implisitt* måte. Dei treng ikkje å snakke med kvarandre så mykje fordi dei forstår oppgåvene, utstyret, situasjonen, kven som har ansvar for kva, og dei har også eit felles syn på gruppemedlemmane sine preferansar, og veit kva dei andre i teamet kjem til å gjere og derfor kan tilpasse egen åtferd der det er nødvendig. Denne implisitte samordninga kan virke som ein føresetnad for at eit team skal være i stand til å handtere store arbeidsmengder, tidsnød, og et uoversiktlig dynamisk miljø. I ein studie av Espevik (2011) av norske ubåtmannskap oppnådde dei teama som hadde best utvikla felles mentale modellar og best resultat (traff fleire mål). Vidare kommuniserte dei mindre eksplisitt (dvs meir implisitt koordinering), og var mindre fysiologisk aktiverte i dei meste stressa periodane (lågare hjartefrekvens). For å koordinere sin aktivitet, reduserte desse teama ikkje berre mengda kommunikasjon (dvs. dei koordinerte meir implisitt), dei endra også kommunikasjonsmønstret sitt frå eit mønster prega av at dei som trengde informasjon i stor grad måtte be dei andre om dette (sokalla «pulling»), til at naudsynt informasjon vart overført uoppfordra (sokalla «pushing») når arbeidspreset økte (Espevik, Johnsen, Eid & Thayer, 2006). Dette betyr igjen at teamleiaren må være i stand til å skape team som stadig utviklar sine felles mentale modellar for å få ein best mogleg SA og koordinert innsats særleg i periodar med høg intensitet. Felles mentale modeller gjer det altså mogleg for teammedlemmer å føresei andre sine behov og kva dei kjem til å

gjere i nær framtid. Noko som gjer dei igjen i stand til å tilpasse egen åtferd utan å kommunisere eksplisitt. Ei rekke studiar har også vist at felles mentale modeller innanfor ei rekke områder bidreg til auka team effektivitet. Eksempelvis knytt til teknologi/utstyr, arbeidsoppgåver, samhandlingsmønster og ulike karaktertrekk ved teammedlemmane (Volpe, Cannon-Bowers, Salas, og Spector, 1996; Urban, Bowers, Monday, & Morgan, 1995; Stout, Cannon-Bowers, Salas, og Milanovich, 1999; Mathieu et al, 2000; 2005; Espevik et. al., 2006; 2011a; 2011b). Av dette sluttar Converse og kollegar at det er *minst fire sentrale områder* som eit team bør ha utvikla felles mentale modella for å kunne samhandle effektivt – særleg under press (Converse, Cannon-Bowers & Salas, 1993):

(1) *Teknologi / utstyr*. For å hente ut informasjon, må teammedlemmene ha en felles forståing og kunnskap om den teknologi og det utstyret (eksempelvis mekaniske tvangsmidler) som dei opererer. Dette inkluderer operasjonsprosedyrar, begrensningar i teknologien og sannsynlige feil som ein bør være særleg observant på.

(2) *Oppgåvene*. Teammedlemmene må forstå dei mest sentrale oppgåvene og korleis desse skal utførast. Dette innbefattar felles kunnskap om kva informasjon som er viktig for å løyse oppdraget, og korleis ulike typer informasjon må kombinerast for å gje meining. Det er også viktig for teamets medlemmer å forstå dynamikken i miljøet og korleis dette påverkar egne oppgåver (for eksempel tidspress eller usikkerheit).

(3) *Samhandling*. Kvart teammedlem må forstå eiga rolle i den samla oppgåva, kva dei skal bidra med og korleis dette vert gjort. Dette

krev ei felles forståing av kven som treng kva og når i teamet. Dette vil gjere det mogleg å forstå når dei må overvake andre teammedlemmer for å kunne støtte dei med riktig åtferd eller informasjon, om nødvendig. Dette inkluderer då forståing av eigen og andre sine roller / ansvar, informasjonskjelder, samhandlingsmønster, kommunikasjonskanalar, samt rollene og kven som er avhengig av kven for å få gjennomført eigen oppgåve. Fleire alvorlege ulykker har sin bakgrunn i manglar nettopp på dette området.

(4) *Medlemmane*. Teammedlemmane må være kjent med dei kunnskapar, ferdigheiter, evner, preferansar, og andre oppgåve-relevante eigenskapar eller tendensar som dei andre teammedlemmane har (som personar). Dette gjer det mogleg å justere eigen åtferd (f.eks når eit teammedlem er overvelda av vanskelige val eller for stressa slik at det er nødvendig å støtte ved å overta oppgåver eller gi sosial støtte).

Omstillingsdugande team har altså godt utvikla felles mentale modellar innanfor ulike områder. Dette teoretiske perspektivet seier oss noko om kva som kjenneteiknar måten gode team tenker på – og kva dei forstår samla sett som gruppe. Det seier imidlertid mindre om kva gode team *gjer* – når dei samhandlar godt. Det er her Salas og kollegaene trekk fram fem kjernekompetansar for effektive team, gjerne kalla «Big 5 for team» - som seier noko om nettopp dette.

Oppgåve: vurder på ein skala frå 1 (=svært dårleg) til 5(=svært godt) følgande: kor godt kjent er alle i arbeidsgruppa di med 1) relevant teknologi og utstyr, 2) korleis

oppdraget skal løysast, 3) egen og dei andre si rolle, 4) dei andre i gruppa som menneske – på godt og vondt

Dette dreiar seg då om henholdsvis (1) team leiarskap, (2) monitorering, (3) støtte atferd, (4) tilpasningsevne og (5) ei team orientering i gruppa. La oss sjå litt på kvar av desse «team-vitaminane»:

B. Team leiarskap – olje for målretta samspel i teamet

Salas med kollegaer (2005, s. 572) slår fast at *:"Team leadership warrants its place as one of the "Big Five" because the team leader's failure to guide and structure team experiences to facilitate coordinative, adaptive action can be a key factor in ineffective team performance (Stewart & Manz, 1995, s.572)"*. Teamleiarskap handlar altså i stort om å stimulere effektiv samhandling i teamet. Dette betyr ikkje nødvendigvis å styre alt som ein «midtbanegeneral» som skal ha hendene sine borti alt, men å stimulere forhold som styrkar samhandlinga mellom medlemmane i teamet. Altså ein prosess-fasilitator, som har eit blikk på både «Big 5» prosessane og dei koordinerande mekanismene i teamet både før-, under og etter situasjonen er avklart. Dette innbefattar forhold som klargjering av forventningar både på prosess (samhandling), rollefordeling og ytelsesmål (utførelse) i aktiv dialog med team medlemmane. I dette ligg også synkronisering gjennom å avklare kven som skal gjere kva, rekkefølger og prosedyrar . Leiaren observerer og evaluerer også kontinuerlig informasjon som kan påverke teamet si samhandling, eksempelvis ugunstig fordeling av arbeidsbelastning eller stress

reaksjonar, nye krav i situasjonen, osb., som grunnlag for justeringar i samspelet – i tide.

(Meir om leiarskap følg seinare i artikkelen.)

C. Team orientering - eit kollektivt fokus

Teamorientering er ikkje berre ein preferanse for å jobbe med andre, men også ein tendens til å forbetre individuelle prestasjonar gjennom samordning, evaluering og utnytting av innspel frå andre medlemmer mens du utfører eigne oppgåver (Driskell & Salas, 1992). Altså ein evne til å nyttiggjere seg andre. Teamorientering er ein generell preferanse for å ville nå teamet og organisasjonen sine mål heller enn eigne individuelle. Dette er ein viktig dimensjon i team, dels fordi det forbetrar individuell innsats og prestasjonar (Shamir, 1990; Wagner, 1995) - og individuell tilfredsheit (Campion, Medsker & Higgs, 1993 1976). Men også fordi ei høg team orientering er direkte knytt til betre team prestasjonar. Eksempelvis i form av betre beslutningar (Driskell & Salas, 1992).

Forskinga viser oss også at høg teamorientering stimulerer auka samarbeid og koordinering mellom teammedlemmene (Eby & Dobbins, 1997), og betre yting gjennom auka oppgåve engasjement, informasjonsdeling, samspel, og meir felles målsettingsåtfærd. Driskell og Salas (1992) fann også at personar med teamorientering oftare vurderte innspel frå andre teammedlemmer når dei bestemte seg for kva dei skulle gjere. Derfor vil teamorienteringa direkte påverke kor mykje gjensidig monitorering og støtteåtfærd det er i et team.

D. Monitorering: evne til å følge med på kvarandre

Gode team er bevisste at dei fungerer betre når alle føl med på dei andre teammedlemmane sitt arbeid og forsøker å oppdage feil før eller kort tid etter dei har oppstått (McIntyre og Salas, 1995). Fleire par auge ser som kjent ofte betre enn eit. Dette er altså ein evne og vilje blant team medlemmane til å følge med på andre samtidig som dei utfører sin eigen jobb, med ein intensjon om å sikre at alt går som forventa. Betydinga av slik gjensidig monitorering aukar særleg når teamet står ovanfor stressande (stor arbeidsbelastning, liten tid etc) oppgåver. Teammedlemmer (med mindre arbeidsbelastning) som har ein viss distanse til andre sitt detaljerte arbeid har gjerne lettare for å sjå feil eller avvik (Espevik et al, 2011, i.e. gi støtte). Å være fokusert på eigne detaljerte oppgåver kan redusere evna til å være bevisst manglar ved eiga yting (f.eks Bolin, Sadacca, og Martinek, 1965; Doten, Cockrell, og Sadacca, 1966). Her vil då eit anna teammedlem sine tilbakemeldingar kunne føre til at dei meir pressa teammedlemmene blir meir bevisste eigne prestasjonar. Gjensidig monitorering aktiverer altså teammedlemmene til å identifisere feil, og denne kunnskapen, distribuert til riktig teammedlem gjer igjen teamet til meir enn summen av dei individuelle prestasjonane og skaper ein synergi av teamarbeid - og til slutt auka effekt.

Det er viktig å merke seg at eit opent og tillitsfullt klima i teamet er sentralt for å oppnå ein slik effektiv tilstandskontroll (gjensidig monitorering). Derfor må teamet ha ein akseptert norm for denne type åtferd (McIntyre & Salas, 1995). Utan, kan gjensidig

monitorering oppfattast som negativt og gi uønskte følger. Eksempelvis ei oppleving av misstillit – og ikkje som støtte.

E. Støtteåtfærd: å gje ei hjelpande hand når behovet oppstår

Dersom et teammedlem gjennom gjensidig monitorering oppdagar at eit anna teammedlem har for mykje å gjere, kan dei som har mindre å gjere ta på seg nye arbeidsoppgåver for å avlaste den som har for mykje. Marks, Sabella, Burke & Zaccaro (2002) beskriv tre måtar å gi støtteåtfærd på: (1) gi tilbakemelding og rettledning, (2) hjelpe med å utføre ei oppgåve og (3) fullføring av ei oppgåve for den som er overbelasta. Støtteåtfærd påverkar yting direkte ved å sikre at alle aspektar av teamet sine oppgåver blir fullført og reduserer samtidig risikoen for overbelastning i gruppa. Slik redusering av arbeidspress er viktig i forhold til effektivitet då dette ofte kan fungere som ein ekstra og destruktiv stressor for heile teamet. Sjølv om kvart enkelt teammedlem har ansvar for eigne konkrete oppgåver, er det evna til teamet til sjølv å sjå overbelastning og fordele og spreie den til andre som aukar den totale ytinga og viser kor godt teamet er til å handtere skiftingar i situasjonen dei står i. Derfor er altså god støtteåtfærd ein viktig faktor i omstillingsevne (agility) over tid.

Det er sentralt at slik konstruktiv støtteåtfærd blir forstått som ein reaksjon på eit reelt behov for hjelp. Dersom ikkje, kan det fort oppfattast negativt av den som får støtte. Effektiv støtteåtfærd fordrar også at det er tilstrekkelige felles mentale modellar og gjensidig monitorering i teamet, fordi dette dannar grunnlaget for beslutningar om når det er nødvendig og kva som eventuelt skal

gjevast av hjelp. Til dømes vil kunnskap om ein kollega sin tendens til å gleppe på viktige

Oppgåve: evaluer ditt eige team i forhold til BIG-5 for team i rangert rekkefølge. 1 = mest utvikla, og 5 = minst utvikla i teamet

detaljar når han/ho er stressa, være nyttig felles kunnskap i teamet, som basis for å følgje ekstra godt med på dette under press (som basis for eventuell supplering og støtte).

F. Evne til å følgje med på og tilpasse seg endringar i situasjonen

Eit team som skal fungere effektivt må som påpeika tidlegare i denne artikkelen kunne klare å holde det overordna bilde av den situasjon dei står overfor. Noko som er utfordrande i hurtig skiftande omgjevnader. Evne til slik tilpassing inkluderer å være i stand til å identifisere signal på at endringar har skjedd (f.eks når eit teammedlem plutselig oppdagar ei endring i reaksjonsmåte eller sinnsstemning hos ein pasient), tildele endringa meining og utvikle ein ny plan for å handtere endringane (Priest, Burke, Munim, og Salas, 2002).

Behovet for slik tilpassing er drive av økt kompleksitet (at ting ikkje alltid går som planlagt). Dette understrekar at teammedlemmane må være fokuserte og drivne av kva teamet skal oppnå og ikkje berre kva den enkelte har ansvaret for. Med andre ord, må endringar i omgjevnadane/situasjonen eller alternative handlingar vurderast fortlaupande for å avgjøre om dei noverande koordineringsprosessane fortsatt er effektive for å nå teamet sine mål. Derfor er styrken av denne teamarbeidsprosessen ikkje berre at

den gjev eit grunnlag for å endre åtferd, men også evna til å oppdage og møte nylig oppståtte avvik.

Slik dugande tilpassing har direkte konsekvensar for teamet sin effektivitet, men føreset at det er eit tilstrekkelig nivå av felles mentale modeller i teamet. At ein forstår viktige ting likt. Men slik forståing er ikkje tilstrekkeleg for at ein team skal yte under press. Ein må også utvikle tillit og effektiv kommunikasjon. Redusere faren for missforståingar – under press.

G. Tillit og sirkelkommunikasjon:

bidrag til at gode ting fungerer – saman

Salas et.al. (2005) vektlegg også betydinga av dei to koordineringsmekanismane (1) *sirkelkommunikasjon* og (2) *gjensidig tillit*, som bidreg til at alle teammedlemmane fritt formidlar informasjon til alle involverte – og at informasjonen blir forstått. Sirkelkommunikasjon er viktig i alle dei fem teamprosessane fordi personar kan oppleve og forstå den same kommunikasjon ulikt, ofte på grunn av ulike perspektiv og forståing (Bandow, 2001). I pressa situasjonar aukar også faren for å bli fokusert på eigne oppgåver på bekostning av observasjon av kva dei andre teammedlemmene gjer eller det som skjer i den ytre verden. Derfor, for å koordinere best mulig understrekar Salas et.al. (2005) betydinga av sirkelkommunikasjon som ein viktig koordineringsmekanisme.

Ved sirkelkommunikasjon initierer avsendar ei melding, mottakaren mottar meldinga, tolkar den, og bekreftar at den er mottatt ved å gjenta den - samt at avsendaren følg opp med å gjenta mottakar, for å sikre at den ønska meldinga vart mottatt. Tungvint, men kan

være avgjerande når noko er nytt og uventa. Det handlar derfor om å være svært tydelig på kva som er observert og sørge for og forsikre seg om at dei andre i teamet får den nødvendige informasjonen. Espevik et.al. (2011b) viste at team med godt utvikla mentale modellar nettopp møtte ein ukjent situasjon med mykje sirkelkommunikasjon. Når teama hadde inkorporert det nye i sine felles mentale modeller, (dvs. læring) reduserte teama igjen sin bruk av slik krevjande sirkelkommunikasjon og gjekk over til meir implisitt kommunikasjon. Dei hadde utvikla felles mentale modeller av det nye og hadde ikkje behov for å koordinere eksplisitt.

På tilsvarande vis kan mangel på tillit medføre at teammedlemmene bruker verdifull tid til å sjekke dei andre sine intensjonar i staden for å

Oppgåve: set opp ei punktvis liste over dei viktigaste kjenneteikna på ein god operativ leiar – slik du ser det

være engasjert i eksempelvis støtteåtfærd. Resultatet kan bli eit team som bruker verdifull tid på å beskytte egne "sjølvsentrerte" interesser eller sjekke andre teammedlemmer for feil og stå i fare for skape syndebukkar. Høg grad av tillit skaper derimot ein vilje til å dele riktig og korrekt informasjon (sjølv dei dårlige – kanskje og der ein sjølv har gjort feil). Dette er spesielt krevjande dersom eit teammedlem føler seg lite verdsatt. Det er derfor heilt sentralt å skape eit klima i teamet der kvart medlem forstår og aksepterer eller har tillit til at dei andre leitar etter feil for å forbetre den totale ytinga til teamet. Utvikling av eit slikt klima handlar igjen mykje om leiarskap. Om leiaren. Den siste delen handlar om dette.

DEL III: KVA KJENNETEIKNAR OG GJER EIN GOD OPERATIV LEIAR?

7. Kva er god operativ «in-extremis» leiaratferd? Den gode leiaren?

Me har til no identifisert omstillingsevne/agility og initiativ som eit mål for leiing og samspel i kritiske situasjonar. For å oppnå dette har me slått eit slag for desentralisert oppdragsbasert leiarskap som ein relevant leiingsfilosofi, som legg vekt på at dei som står i situasjonen må ta tak i den, uavhengig av formell posisjon. Noko som mellom anna betingar god SA. I forlenginga av dette har me argumentert for at handtering av kritiske situasjonar ofte er betinga av eit godt team-arbeide, eit samspel som rommar 5 sentrale team- kompetansar, som igjen vert kobla saman gjennom tre viktige koordineringsmekanismar.

Ut frå dette, kan det kanskje virke som den formelle leiaren er mindre sentral. At teamet er det som betyr noko når ein kompleks og kaotisk situasjon utspelar seg. Dette er imidlertid feil. Den formelle leiaren har ofte ei svært sentral rolle. Både som «første beveggar» i forhold til å utvikle eit team til å bli meir sjølvgåande, men også i mange situasjonar som den som bind samspelet saman, og som motiverer og gir kraft når motet bleiknar i gruppa. Dette er ikkje minst relevant når gruppa består av medlemmer som ikkje kjenner kvarandre godt, og teamet slik sett er umodent. Her vil leiaren altså være avgjerande i mange situasjonar for at samspelet skal fungere. Eg vil derfor avslutte denne artikkelen med å peike på ein del utfordringar knytt til god operativ leiing. Det ein leiar er og gjer. Det første svaret på dette er at leiaren utøver eit leiarskap med tre-fase utstrekning.

I. Tre-fase utstrekning på godt operativt leiarskap

Teori om leiarskap i kritiske situasjonar har ein tendens til å fokusere på det som skjer i den krevjande situasjonen. Kva hende? Kva åtferd fungerte godt? Kva forhold forhindra kloke val? etc. Imidlertid trur eg det er betre å sjå operativt leiarskap som noko som strekk seg ut over dette, som tre distinkte men relaterte fasar: (1) førebuing (2) gjennomføring og (3) etter-fasen. Disse fasane bør alle inngå i den operative leiaren sitt ansvar, og rommar dels ulike utfordringar.

(1) Førebuing handlar om å samkjøre gruppa, bygge relasjonar, utvikle kollektive



ferdigheiter (Big 5 og koordineringsmekanismar) – og ikkje minst fagleg dugleik både på individ og gruppenivå. Her blir realisme i treninga og pedagogikk en særlig utfordring. (2) Gjennomføring handlar om å oppretthalde merksemd og evne til å handle effektivt når ting står på spel, både som individ og team. Dette innbefattar klokskap til å handle slik at pasienten vert ivareteke best mogleg, og stimulere eit godt samspel i teamet. Her stilles det særlege krav til tilpassingsevne (agility), stressmestring og motivasjon.

(3) Etter-fasen handlar om å ivareta personalet si mentale og fysiske helse, og bevare og styrke samhaldet blant personalet som ledd i klargjering til neste krevjande

situasjon. Dette innbefattar mellom anna god ivaretaking av personalet, særleg i forhold til mental status i etterkant av eventuelle traumatiske hendingar – og i forhold til mestringstru. Særleg viktig er fokus på psykologisk førstehjelp, debriefing, og monitorering og oppfølging i forhold til eventuell utvikling av PTSD. Dette krev oppfølging og fokus opp mot 1 år etter ei alvorlig hending. Denne "hale-fasen" handlar også om å ta vare på nye erfaringar og omsette desse til organisatorisk læring. For eksempel i forhold til endringar av prosedyrar og opplæringsopplegg.

Inn i ekstremis ledarskap er med andre ord ikkje avslutta når kritiske situasjonar er avslutta, men handlar også om både gode førebuingar – og godt etterarbeide. Eit slikt leiarskap er imidlertid ikkje alltid like lett å treffe på. Dette heng saman med at ein del av dette leiarskapet bygger på «øyeblikkskunst». Evne til å gjere kloke ting – intuitivt.

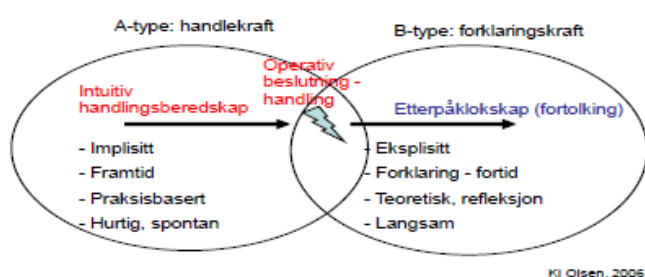
II. Operativ leiing – element av «øyeblikkskunst»

Den amerikanske psykologen og forskaren Gerry Klein (1996) fann i studiar av erfarne operative offiserar og brannmenn at disse i pressa situasjonar i hovudsak tok gode beslutningar ubevisst, utan særleg ettertanke eller eksplisitt analyse av ulike handlingsalternativ. Klein konkluderte med at *operative beslutningar og åtferd* i møte med press og kompleksitet oftast skjer intuitivt, basert på mønstergjenkjenning. Denne forma for *øyeblikkskunst* er illustrert i modellen under. Ein slik intuitiv beslutningsevne fordrar først og fremst erfaring, og evne til å gjenkjenne noko som kjent eller ukjent i

øyeblikket. Ikkje for tidlig (for stor grad av usikkerhet) eller for seint (for få handlingsalternativ igjen).

Modellen under illustrer forløpet for god øyeblikkshandling som årvåken *handlingsberedskap*, der leiaren og teamet kontinuerlig føl med og monitorerer situasjonen. Denne handlingsberedskapen er ei form for framtidsoverrettet *for-klokskap* som også kviler på erfaring, mønstergjenkjenning og samarbeide. *Etterpåkløkskap* handler om å forstå kva som egentlig skjedde i øyeblikkene som var. I ettertid. I langsom refleksjon. For sammenheng. Dette

To kompetanseområder – om skillet mellom praktisk og teoretisk kompetanse i operativ beslutningstaking og ledelse



Kj Olsen, 2006

representerer då ei form for språkskaping som omset øyeblikkserfaring til læring og ny fremtidsberedskap.

Eit velfungerande operativt leiarskap er med andre ord prega av evne til god intuitiv beslutningstaking basert på mønstergjenkjenning – og evne til kloke valg når kritiske situasjonar faktisk oppstår. Dette fordrar praktisk trening og erfaring som grunnlag for ein intuitiv handlingsberedskap. Til sist vert eit godt operativt leiderskap kjenneteikna av evnen til i fellesskap å reflektere over eigne valg og handlingar, som bidrag til læring og forbedra handlingsberedskap for framtidige situasjonar. Det er verd å merke seg at denne modellen

kan ha relevans også for leiarutvikling. Modellen illustrerer nemlig at forbedra evne til å lede i pressa situasjonar fordrar praksis. Det er som kjent vanskeleg å kjenne igjen ting ein aldri har sett. Utan praksis vil kognitive (implisitte) skjema forbli uutvikla. Teori vil i denne situasjonen ikkje hjelpe heilt fram. Dette illustrerar også eit anna sentralt punkt i operativt in ekstremis leiarskap. Det føreset fagleg dugleik i større grad enn for mykje anna leiarskap.

III. Faglig dugande leiarar – ein basis for truverd og motiverande kraft

Ein klassisk diskusjon innanfor leiarskapslitteraturen dreier seg om betydinga av faglig dugleik i god leing. I helsevesenet kjenner me problemstillinga i forhold til diskusjonen om ein bør opne for kandidatar utan legebakgrunn til leiarroller på sjukehus. Trenden her synes å være at medisinsk

spisskompetanse vert vurdert som mindre sentral enn tidlegare, til fordel for meir tradisjonelle leiarferdigheiter som evne til å motivere og kommunisere. I operativ leing, derimot, tyder ting på eit litt anna bilete.

I ein studie utført i et utval av kampsoldatar under den amerikanske operasjonen i Nord-Irak i 2003, fant til dømes Sweeney (2009) at desse soldatane rangerte faglig dugleik som den viktigaste eigenskapen til ein god operativ leiar, medan eksempelvis evne til å inngå i gode personlige relasjonar og evne til å kommunisere, relativt sett, blei sett som mindre viktig. I eit seinare arbeid fant Sweeney (2010) også at ein overgang frå ein fredskontekst i USA til ein risikofyllt

krigsoperasjon i utlandet genererte ein reevalueringsprosess av tillitsgrunnlaget mellom leiar og underordna. Ei oppleving av å måtte tre inn i ein livsfarlig situasjon medførte med andre ord at soldatane tok opp til ny vurdering om dei no kunne stole på leiaren sin. I denne prosessen viste det seg igjen at leiaren sin faglege dugleik vekta tyngst i grunnlaget for soldatane sin tillit. Tillit kom med andre ord etter at faglig operativ kompetanse var demonstrert.

Denne sterke vektlegginga av leiaren sin faglige kompetanse kan i følge Kolditz (2007) koplast opp til ønske om å overleve og mestre som basale verdiar i ein risikofylt kontekst. Opplev den underordna at leiaren manglar faglig ballast til å løse gruppa gjennom fare eller god oppgåveløysing, vil dette truleg ha svært negative følger for leiaren si innflyting og evne til å motivere i situasjonen. Her blir med andre ord dugleik viktigare enn vennlegheit. Dette vert illustrert i følgjande beskriving av egen leder, frå ein amerikansk marine-soldat i kampsonen i Irak:

“I don’t like the guy. I don’t know how to deal with him when we get off work, but as far as being professional and being out there in the trenches, he is a great squad leader.. I admire him (Kolditz, 2007, s 12).»

Denne faglige dugleiken får styrka relevans om leiarskapen også evner å tilpasse seg modningsnivået til dei som skal leiast. Her er balansen mellom ei deltakande og ei styrande leiaråtfærd sentral.

IV. Styrer så mykje og emosjonelt stabilt som nødvendig (– men så lite som mogleg)

Ei vanleg og grovkorna inndeling av leiaråtfærd skil mellom styrande og deltakande leiaråtfærd. Når ein styrer fortel ein tydeleg kva som skal skje, og følg opp med korrigierende ordrar ettersom situasjonen endrar seg. Ei deltakande leiaråtfærd inviterer gruppa med både i plan – og gjennomføringsprosessen. Her blir rolla meir å samanfatta det gruppa kjem fram til. Fleire studiar viser og at begge desse formene for leiaråtfærd har noko for seg – avhengig av kven som skal leiast og kva type situasjon ein står ovanfor (Northouse, 2014).

I ein nyleg studie ved UiB der me oppfordra eit utval på om lag 400 uerfarne deltakarar til å vurdere i kva grad fire ulike leiaråtfærdar, vist som fire ulike videovignettar, og utøvd av ein uformell leiar under ei alvorleg bilulykke, framsto som tillitsskapande, og som ei form for leiarskap som dei sjølve ville føretrukke å bli møtt med (Søreide & Phillip, 2018). Alternativa var då (a) *styrande atferd*, kombinert med anten ei stabil eller meir nervøs emosjonell framtoning, eller (2) *deltakande leiaråtfærd*, kombinert med dei same følelsesmessige modalitetane.

To interessante funn kom fram her. For det fyrste viste det seg at alle dei fire ulike formene for leiarskap var positivt relatert til tillit. Det vil sei at det å vise leiarskap i seg sjølv, uavhengig av korleis dette vart utøvd, var nok til å skape tillit. Det understrekar at det å ta leiarskap i seg sjølv er ei sentral og viktig utfordring. Det andre var at særleg ein type leiaråtfærd skilde seg positivt frå dei tre andre. Dette var styrande leiarskapsåtfærd kombinert med ei emosjonelt stabil framtoning. Dette indikera at i ustrukturerte situasjonar, med lavt erfaringsnivå på

personellet, så vil større grad av styring være både ønska og mest effektivt.

Denne relativt grovkorna inndeling av leiaråttferd kan altså ha relevans i situasjonar der personellet er relativt uerfarne, og lite samkøyrde som team. Er situasjonen møtt med erfarent personell i eit samkøyrte team, vil meir deltakande leiaråttferd kunne være på sin plass. Dette viser mot eit sentralt kjenneteikn på gode operative leiarar. Dei utviklar medleiarskap i gruppa.

V. Utvikling av medleiarskap i gruppa

Leiaren er altså viktig. I dette ligg også ein fare. Leiaren kan bli for viktig. Noko som gjer gruppa sårbar.

Eit nytt militært eksempel illustrerer dette. I Steven Spielberg sin dramaserie for TV, *Band of Brothers*, frå 2001, ser me eit angrep på den belgiske landsbyen Foy, som var tungt befestet av tyske troppar. Amerikanske elitesoldatar med stor kamperfaring angreip under leiing av den uerfarne løytnanten Norman Dike (Wikipedia, 2014). Under angrepet braut Dike saman, og dei elles så kompetente soldatane sto plutselig utan leding. Dette førte ikkje til at soldatane sjølv, i kraft av si erfaring, overtok leiinga av angrepet, men at angrepet stoppa opp, og gruppa pasifisert til lette mål for tysk ildgjeving. Først då ein erfaren løytnant, Ronald Speirs, tok over frå baktroppane kom angrepet i gjenge igjen.

Denne erfaringa illustrerer betydinga av at ein operativ leiingsprosess blir forankra i fleire enn den formelle leiaren. I følge Olsen og Espevik (2009) er operativ leiing ofte for komplisert til at dette kun kan være den formelle leder si oppgåve. Dette vil gjere gruppa sårbar i situasjonar der leiaren ikkje

mestrar, slik som over, eller der leiaren ikkje er fysisk tilstade, som eksempelvis i ein situasjon som rommar akutte hendingar på ulike stader, eller ved skade på leiaren. I følge Olsen og Espevik (2009) blir derfor utvikling av leiingsprosessen som ein kollektiv kapasitet ei viktig (og tidvis forsømma) oppgåve i operativ leiing. Dette betyr at leiinga i gruppa blir meir enn det leiaren gjer, og at leiingsoppgåvene kan fyllast av den som i situasjonen har best føresetnader, enten ut frå personlig eignaheit, eller eventuelt ut frå å være «på rett plass til rett tid». På denne måte vert det sikra ein større slitestyrke og kvalitet på leiingsprosessen.

Ei særleg relevant oppgåve for slikt leiarskap handlar om å bidra til at teamet klarer å halde ytinga oppe – også i situasjonar med stor grad av redsel og stress. Dette handlar altså i stor grad om stressmestring – og evne til å regulere både eigen og andre si frykt.

IV. Stressmestring – for å hjelpe folk til å få til det dei kan når det tel

Eit nytt militært døme illustrerer korleis leiaren kan påverke stressreguleringa i ei gruppe. Den amerikanske filosofen J. Glenn Gray deltok i siste delen av 2. verdskrig som etterretningsoffiser i US Army. I si bok «*The Warriors*» beskriv han si oppleving frå landgangen i Normandie 1944 (s. 119-120): «I crouched under my jeep on a landing craft that went in a few hours after the first waves of infantry. Shells were exploding in the water all around, and I felt assure the next one would land squarely on us. Then through the tangle of gear and machines, I saw an American officer, a captain, standing by the edge of our boat. He was smoking a cigarette, and I watched fascinated as he flicked ashes into the water. His hand trembled not at all.

Then I felt unreasonably grateful to him. It was clear that he was exposing himself no more or less than I; but his reason was in control. I longed to...clasp him around the knees, and look up to him worshipfully... The sight of him gradually calmed me, so that...I was able to get into my jeep and drive it...onto dry land”.

I følge Grossman (2008) er operativ yting betinga av forhold som konsentrasjon og oppmerksomheit, evne til å prosessere informasjon, finmotorisk koordinering - eksempelvis i form av handtering av beltesystem og medisiner, og hurtig reaksjonsevne. Disse prosessane har igjen vist seg svært sårbare for høg stressaktivering. Eksempelvis blir finmotorikken vår redusert alt ved ein hjerterate på 115, og synsevna ved 125, som igjen kan ha svært negativ innverknad på vår evne til eksempelvis å oppfatte viktige stimuli, eller operere tekniske system. Regulering av stressaktiveringa blir følgelig ei avgjerande operativ oppgåve for operative leiarar (Grossman, 2008). Dette skjer, som Grey beskriv over, først ved at den operative leiaren meistar sitt eige stress og finn ei form for ro. Deretter dreier det seg om å finne måtar å roe ned mannskapet på.

Erfaring viser at dette er vanskelig. Eksempelvis vert plattformsjefen under Piper Alpha ulykka beskrive på følgende måte i rapporten til undersøkelseskommisjonens (Cullen,1990, para. 8.9): «*The Offshore Installation Manager (OIM) had been gone a matter of seconds when he came running back in what appeared...to be a state of panic...*» Denne tilstanden av stress vert igjen knytt til følgande unnlatingar: «*The OIM made no specific attempt to call in helicopters...; or communicate with vessels around the*

installation; or with the shore or other installations; or with personnel on Piper.”

Denne tilstanden av høg stressaktivering hadde og ei passifiserande verknad på leiarskapen, med alvorlege følger: “*...the OIM took no initiative in an attempt to save life...the death toll of those who died...was substantially greater than it would have been if such an initiative had been taken.*” (Cullen, para 8.35).

Vidare, som Glenn Grey si erfaring frå D-dagen over illustrerer, har leiaren si evne til å mestre eige stress også ein smitteeffekt på mannskapet. Ro avlar i mange tilfelle ro, som igjen styrkar den kollektive yteevna under press. Dette forklarar truleg kvifor den britiske krigshelten Feltmarskalk «Monty»

Montgomerys (1958) beskriv dei to viktigaste kjenneteikn på ein god operativ leiar som: «*a) Decision in action; b) Calmness in crisis. Given these two attributes he will succeed; without them he will fail.*” Imidlertid ser Montgomery store utfordringar knytt til å kunne føresjå kva leiarar som har desse eigenskapane: “*Our great problem in peace is to select as leaders men whose brains will remain clear when intensely frightened.*”.

Ei slik evne til å regulere stress og aktivering har i følge Kolditz (2007) også stor betydning i forhold til å klare å oppretthalde eit ytre fokus på situasjonen ein står i - under press. Ei slik evne til å orientere seg og fange opp vesentlige stimuli – sjølv i stor fare – er i følge Saus (2010) ein føresetnad for å kunne fatte kloke val etter kvart som situasjonen endrar seg. For høg stressaktivering vil derimot i følge Kolditz (2007) bidra til eit innover-fokus som går ut over evna til å lese og lære i situasjonen, noko som igjen aukar faren for å bli overrumpla av uventa hendingar.

Ei utfordring i denne samanhengen blir derfor å styrke teamet si evne til mestring. Her vil mange forhold være av betydning. Eit av desse vil være å automatisere kritiske ferdigheitar – gjennom drill.

V. Automatisering av ferdigheiter gjennom drill og overtrening

I følge Grosmann (2008) vil automatisering av ferdigheiter bidra til at ein evnar å oppretthalde eit høgt ytingsnivå sjølv under stress og høg aktivering. Dette kan eksempelvis rette seg mot beltelegging eller sanitetsprosedyrar. Blir prosedyrar automatiserte – viser det seg at behovet for å tenke og vurdere vert redusert i stort monn. Dette har også vist seg i forhold til søvndeprivasjon. I ein studie av norske offiserar fant mellom anna Kobbeltvedt, Brun og Laberg (2005) at automatiserte ferdigheiter i form av drill hadde stor slitestyrke sjølv når offiserane hadde kraftig underskot på søvn. Dette betyr igjen at operativ leiing, innretta mot ein stressande og risikofylt situasjon, i større grad enn andre former for leiing må stimulere utvikling og trening av relevante «standard operasjons prosedyrar» (SOP; Flin, 1996). Dette gjelder særleg i forhold til komplekse og kritiske arbeidsoperasjonar, som eksempelvis evakueringsprosedyrar eller medisinsk akuttinnsats. Her vil drillbasert øving representere ei viktig tilnærming (Olsen & Espevik, 2009). Eit problem her er at viktige prosedyrar ikkje vert repeterte og gjentekne ofte nok til at dei vert automatiserte. Dette er forståeleg, for ein tommelfingerregel seier at ei handling bør repeterast 10.000 gonger for å bli automatisert. Dette krev med andre ord både disiplin og utholdenheit – særleg når treninga vert kjeisam.

Ein skal samstundes være merksam på at drill og ei rigid SOP orientering kan gå ut over teamet sin kreativitet og evne til å tilpasse seg til ein situasjon som krev at ein fråvik etablerte handlingsmønster (Flin, 1996). Denne evna til å tilpasse seg spesielle krav i ein situasjon må derfor balansera opp mot kravet til høg kvalitet på utføringa av bestemte arbeidsprosessar.

Me merker oss vidare at sjølv om ei slik inntrening har relevans for yting i farlige situasjonar – vil ikkje slike ferdigheiter i seg sjølv motivere personalet til å gå inn i slike situasjonar. Dette peikar på ei anna utfordring i in-extremis leiarskap. Skal du få andre til å gå inn i farlege situasjonar – må du sjølv vise deg verdig det å krevje dette av andre. Dette skjer mellom anna ved at du også viser at du er villig til å utsette også deg sjølv for risiko.

VI. Evne til å dele risiko

Shay (1995) beskriv ein sterk frustrasjon blant amerikanske soldatar knytt til ei asymmetrisk fordeling av risiko mellom leiarar og underordna under Vietnamkrigen. Opplevinga var at soldatane sjølv blei sendt inn i farlege situasjonar, medan leiarane haldt seg meir på trygg avstand - i bakgrunnen. Denne opplevinga hadde igjen ein negativ innverknad på motivasjon og meining blant soldatane. Same erfaringa kjenner me frå norske militære operasjonar, der soldatar reagerer med sinne når dei snakkar om kampsituasjonar der dei sjølve har blitt eksponerte for stor fare, medan leiaren har opphalde seg meir trygt i bakgrunnen av stridigheitane. Dette sinnet kjem truleg som følge av ei oppleving av urettferd, der fordelinga av byrdene i operasjonen blir opplevd som skeiv. At leiaren synes å bruke eigen posisjon og rolle til å verne seg sjølv, på

bekostning av gruppa si. Noko som igjen synes å ha stor negativ innverknad på motivasjon og tillit i gruppa.

Dette vert og understreka av Kolditz (2007), som i sine studiar finn at gode og inspirerende operative leiarar i større grad enn andre, på en autentisk måte, demonstrerer vilje og evne til å ta minst like mykje risiko for sin eigen del, som han/hun krev av andre. Denne positive effekten av risikodeling kan som nemnt henge saman med ei oppleving av rettferd. Det kan imidlertid også tenkast at slik åtferd skaper eit håp i teamet om at situasjonen vil løyse seg på ein god måte, basert på ei fortolking om at leiaren ikkje ville tatt risikoen om han/ho trudde det ville føre til alvorleg skade eller i verste fall eigen død. Slik egenrisiko vil og kunne trygge gruppa på at leiaren gjennom si delaktigheit i situasjonen, også får eit godt grunnlag for å vurdere situasjonen. Leiaren har skoa på i situasjonen. (At dette imidlertid kan gå ut over heilskapsbiletet problematiserer me i eit komande punkt).

Me merkar oss også at ei slik risikovilje også er identifisert som et kjenneteikn på inspirerende transformasjonsleiarar i andre settingar (Bass, 2008). Dette peikar også på ei anna utfordring for motiverande in-extremis leiarskap - nemleg evne til moral.

VI. Framvising av moralsk integritet – og sjølvoppofring under press

Reaksjonane mot politiet etter Utøya tragedien 22. juli 2011 var dels svært negative, og prega av sinne og frustrasjon. Deler av dette sinnet hadde truleg sitt opphav i ei oppleving av at politiet hadde vist ein form for feigskap – og manglande evne til å gjere jobben sin skikkeleg. Denne situasjonen understrekar to viktige erfaringar frå operativ

leiing. For det første at ein i møte med livsfare fort kan stå i fare for å miste motet – og prioritere eigenbeskytting på bekostning av å redde liv. For det andre viser det betydinga av å stå fram som «heil ved», som ein person og gruppe som opptrer rettferdig og modig, også under press. Ein svikt her skaper fort ei sterk oppleving av urettferdigheit, basert på ein frustrasjon over at dei ikkje hjelp eller bidreg slik dei pliktar – med ein knekk i tillit som følgje.

Eit døme på slik svikt var kaptein Francesco Schettino, som under dramatiske omstende forlét fartøyet sitt Costa Concordia under forlis i Middelhavet i 2012, lenge før alt var gjort for å redde passasjerane. Denne handlemåten førte både til at mannskapen forakta sjefen, men også rettslig tiltale - og sterk fordømming i verdspressa, som fort kalle Schettino «Captain Coward». Denne betydinga av moralsk integritet i operativ leiing vert også illustrert i ein studie av militært personell knytt til trening i mestring av fange og avhøyrssituasjonar. Her fann Olsen, Eid & Larsson (2010) at dei offiserane som var evaluerte som dei beste operative leiarane av kollegaene sine i forkant av denne øvinga, også var dei offiserane som under isolasjon og stort mentalt og fysisk press i minst grad lot seg freiste til å gi frå seg informasjon som igjen kunne vært til skade for det øvrige mannskapet. Truverdig operativt leiarskap nærer seg med andre ord ikkje berre på risikodeling, men også på evne til sjølv-oppofring og integritet under press.

Ein bør imidlertid merke seg at eit modig og godt menneske ikkje nødvendigvis, ut frå desse eigenskapane aleine, vil være ein effektiv leiar i komplekse situasjonar. Dette krev mellom anna *også* ein godt utvikla evne

til å tenke og vurdere. Ein kognitiv sprekskap – om du vil.

VII. Kognitiv sprekskap og utholdande tenking

Ein kompleks og akutt situasjon rommar som kjent ofte eit uttall av krevjande vurderingar. Ting er vanskeleg å både å føresjå og forstå, og endringar kjem fort. Skal ein i ein slik situasjon evne å vinne eit initiativ, må ein tenke både hurtig og klokt.

Eg vil her peike på ein kognitiv teknikk, eller haldning, av betyding for god tenking i møte med kritiske hendingar: nemleg å *føresjå* problem (meir om dette i Olsen, Espevik og Pallesen, 2015). Både sannsynlege, og kanskje vel så relevant, relativt usannsynlege. Ein slik evne har fleire positive følger. For det fyrste kan dette bidra til at me ikkje blir totalt overraska i ein kritisk situasjon. Setninga «*vi hadde aldri tenkt på...*» er sjeldan godt nytt i kritiske situasjonar, men ikkje sjeldne formuleringar i debriefingar etter ulykker. Utsegna betyr gjerne at ein ikkje klarte å handtere situasjonen på grunn av at ein ikkje hadde evna å sjå for seg at noko slikt kunne skje. Ein var altså ikkje førebudd. Dette er tidvis forståeleg. Eksempelvis var tsunamien som ramma Thailand jula 2003 nesten umogeleg å føresjå for norske turistar utan erfaring frå området. Imidlertid er det også situasjonar der det er mogleg å *føresjå*, om ein berre tenker – i tide.

Ein slik evne kan ha fleire positive følgjer. Til dømes kan ein slik tenkemåte gjere det mogleg å trekke seg ut eller vike unna før det er for seint, eller intervenere tidleg, slik at ein unngår unødige voldseskalering. Tenkemåten bidreg og til at me er meir mentalt og kanskje praktisk budde – dersom det me har klart å sjå for oss i forkant, (mot formodning) skulle

skje. Det ligg med andre ord store gevinstar i evne til å sjå for seg ting – og korleis ein eventuelt skal handtere dei ulike (potensielle) scenarioa. Når det då er så lurt å gjere dette, er det eit naturleg spørsmål å stille seg kvifor det i så fall er så stor variasjon mellom leiarar og team i forhold til dette. Her kan ein spekulere i at operative leiarar er meir «handlingens menn og kvinner» enn «tenkarar». Imidlertid trur eg det ofte er tale om dårlege vanar. Ein god vane er her å sette seg ned i forkant av ei vakt, som team, å prøve å identifisere ein 20-30 hendingar som kan komme til å skje, både sannsynlege og meir «utenkelege», og snakke litt om handtering. Dette verkar imidlertid for mange som unødvendig bruk av tid, «fordi det skjer jo nesten aldri noe». Men i så fall er dette litt av problemet. Kognitiv latskap. Det er krevjande å tenke. Og det er fort gjort å gå trøyt.

Oppgåve: samanhold di eiga liste over viktige kjenneteikn på operativ leiing (laga over) med dei punkta me no har beskrive. Kva hadde du ikkje med? Kva var samanfall? Kva burde vrt vektlagt meir i artikkelen?

VIII. Kor skal leiaren opphalde seg i kritiske situasjonar? Den vanskelege balansen mellom involvering og tilstrekkeleg distanse

I denne artikkelen vil du finne ein del dilemma om du les nøye. Ulike krav til leiar og team kan være vanskeleg å kombinere. Fokuserer ein på det eine – går det ut over det andre. Eit av desse er knytt til spenninga mellom det å på eine sida lede frå front, dele risiko, påverke stress-nivå gjennom egen ro i situasjonen, etc – og på den andre ha mentalt overskot til å være oppmerksam på kritiske stimuli i

situasjonen, ha eit overordna blikk på samhandlinga i teamet, og evne til å føresjå korleis situasjonen kan utvikle seg. Problemet med dette er mellom anna at det ikkje er like lett å vite kor ein skal opphalde seg, og i kva grad ein skal være aktivt deltakande i gjennomføring av praktiske oppgåver, som eksempelvis ein beroligande samtale med ein utagerande pasient eller beltelegging, og i kva grad ein skal holde seg i bakgrunnen for å holde oversikten.

I ein intervjustudie av erfarent operativt personell i Forsvaret og Politiet (jentene, 2016) synes eit hovudsyn å gjere seg gjeldande i forhold til dette. Ein norsk kystjeger seier følgande:

«The leader's main task is not to participate at the front line, but having the overall image.... He must have the mental capacity to make the necessary decisions, the energy to gain overview of the situation, and further be able to influence the situation in an appropriate way. (N2)»

Ein annan støttar dette:

"I have seen leaders who participate at a very low level in combat. Once in a gunfight, the leader got caught up in returning fire, which was not his task. He lost overview and broad-mindedness of the situation." (N7).

Ein politimann deler og si erfaring med ein svært erfaren innsatsleiar, i handteringa av ei alvorleg ulykke:

He walked past me, and at first I thought: "Crap, what is he up to?" But he did the only right thing [he went for a walk], he needed to form an impression of the scene, to see what was going on and what we were doing. After

about twenty minutes he came back and said "I'll take it from here." (P6)

Desse utsegna frå erfarne folk understrekar betydninga av at du som leiar ikkje blir så engasjert i detaljar at du mistar oversikten. Ein av dine viktigaste bidrag kan være å holde denne oversikten, holde systemet samla – og blikket framover. Men.., er gruppa di redd – og lite motiverte, etc., kan første steg være å gå først, ta tak i situasjonen, ta risiko, vise personleg føredøme – for å skape beveging. Så trekk du deg litt tilbake, for oversikt. Altså: først eit steg fram – så to tilbake. Denne utfordringa kan det vere klokt å tenke på, og om mogleg avklare i teamet, før du står midt oppi ei kritisk hending.

8. Korleis kan me utvikle gode operative leiarar og team?

Så er me omsider komme til slutten. Men før eg legg pennen ned skal eg kort peike på nokre moglege grep som kan utvikle den operative leiarskapen og samhandlinga på avdelinga. Dette handlar litt om seleksjon, litt om trening, og litt om coaching.

For det fyrste bør ein satse på leiarar som har personlege føresetnader til å lede under press. Dette er sjølv sagt, men likevel ikkje alltid så lett å finne ut av. Kva eigenskapar bør ligge til grunn for seleksjon, fordi dei i begrensa grad kan utviklast gjennom trening? Eg vil her kort peike på psykologisk robustheit (hardiness) som eit slikt mål (Olsen, Harris & Hystad, 2018). Dette representerer ein stabil tenkemåte i møte med fare, der folk med høg hardiness har ein tendens til å tenke faren som ein utfordrande og spanande situasjon (challenge), ein situasjon dei går fult inn for å løyse (commitment) og ein situasjon dei trur dei faktisk kan snu til sin favør (control).

Leiarar med høge scorar på dette både mestrar betre, lærer meir av krevjande situasjonar, toler traumatiske erfaringar betre– og held oversikten betre enn andre (sjå til dømes Hystad, 2013). Det er her verd å merke seg at det er validert gode og enkle skalaer på hardiness på norsk (Hystad, 2013).

For det andre handlar leiarutvikling om å oppmuntre folk til å tenke seg sjølv som potensiell leiar. Få dei «sultne» på å leie. Eg har mange erfaringar med svært talentfulle personar i forhold til å skape samspel og motivasjon rundt seg, som samstundes i liten grad ønsker formelt leiarskap. «Eg er ikkje nokon typisk leiar..», er typiske utsegn her. Motsett er det og tidvis slik at dei som er mest hyppa på slike roller, kanskje ikkje har same talentet. Dei har kanskje meir behov for å «sjefe» og dominere, enn å få samspelet til å flyte. Motivere og inspirere dei «rette» er med andre ord sentralt her.

For det tredje handlar leiarutvikling i stor grad om reflekterande praksis. Dette betyr at dei som utviklar seg mest oftast har erfaringar som basis, som igjen gir grunnlag for mønstergjenkjenning og praktisk klokskap. «Learning by doing». Dette betyr ikkje at teori er utan relevans, men vil fungere best i tett samspel med praksistrening og vegleiing (sjå meir om dette i Olsen, 2005). Dette betyr igjen at ein neppe kan lese og studere seg til betre operativt leiarskap. Ideelt sett har ein også gode rollemodellar i miljøet, som kan tene som førebilete for yngre. Kloke miljø lar då yngre krefter bli eksponerte for desse. Eit problem er imidlertid at dei beste fort havnar i administrative stillingar – med mindre framvising av «beste praksis» som følgje.

For det fjerde handlar trening i oppdragsbasert leiing om å bli eksponerte for

øvingsmoment som er uventa, og som krev at leiaren tenker og handlar sjølvstendig i situasjonen. Evne til å tenke og handle blir her utfordra i stor grad, samanlikna med forventade øvingsmoment. Slik vert og evne til initiativ trent på ein god måte. Det er her og viktig å trene med realistisk intensitet (i alle fall etter ei progressiv oppøving). Grossmann (2001) seier det godt når han påpeikar at i kamp og kritiske situasjonar så er det sjeldan at folk hevar seg opp på sitt alle beste – men heller at dei søkk ned til treningsnivået sitt.

Sist, vil eg og gjere meg til talsmann for teamtrening (sjå til dømes Saus, 2013). Dette er komplisert, men eg skal kort nemne eit nyttig grep, nemlig krysstrening (sjå eksempelvis Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Blickensderfer, E., & Bowers, C. A., 1998). Dette går ut på at alle i teamet roterer i alle rollene, slik at ein får trening i å sjå verden også frå dei andre sitt perspektiv. Det er som kjent lett å være ekspert på ting me ikkje har så god peiling på. Slik krysstrening vil då bidra til utvikling av viktige felles mentale modellar og viktig forståing for kva dei andre vil kunne trenge i krevjande situasjonar. Slik rolleflexibilitet kan gjerne leggjast inn i «vanleg trening». For eksempel ved at ein tek ut formell leiar eller andre roller, og anten ser korleis teamet handterer denne endringa, eller at ein styrer kven som må inn i den ledige rolla. Då blir sjølv standardtrening spanande.

Litteraturhenvisninger til kapittel 7: Samhandling

- Bartone, P. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *J. of Military Psychology*, Vol 18(Suppl), 2006, S131-S148.
- Bandow, D. (2001). Time to create sound teamwork. *The Journal for quality and participation*, 24(2), 41.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4 ed.). New York, NY: Free Press
- Bolin, S. F., Sadacca, R., & Martinek, H. (1965). Team procedures in image interpretation. *US Army Personnel Research Office Research Note*.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Blickensderfer, E., & Bowers, C. A. (1998). The impact of cross-training and workload on team functioning: A replication and extension of initial findings. *Human Factors*, 40(1), 92-101.
- Converse, S., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1993). Shared mental models in expert team decision making. *Individual and group decision making: Current issues*, 221.
- Crevelde, M. v. (1982) *Fighting Power. German and U.S. Army Performance, 1939-1945.*, Westport Connecticut: Greenwood Press.
- Cullen, L. (1990). *The public inquiry into the Piper Alpha disaster*. Vol 1og 2, London:HMSO.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 1.
- Doten, G. W., Cockrell, J. T., & Sadacca, R. (1966). *The use of teams in image interpretation: Information exchange, confidence, and resolving disagreements*. SYSTEM DEVELOPMENT CORP SANTA MONICA CA.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human factors*, 34(3), 277-288.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group- level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 275-295.
- Endsley, M. R., & Garland, D. J. (2000). Theoretical underpinnings of situation awareness: A critical review. *Situation awareness analysis and measurement*, 1, 24.
- Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human factors*, 41(2), 312-325.

- Espevik, R., Johnsen, B. H., Eid, J., & Thayer, J. F. (2006). Shared mental models and operational effectiveness: Effects on performance and team processes in submarine attack teams. *Military Psychology, 18*(S), S23.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2011a). Communication and performance in co-located and distributed teams: an issue of shared mental models of team members?. *Military Psychology, 23*(6), 616.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2011b). Outcomes of shared mental models of teammembers in cross training and high-intensity simulations. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, 5*(4), 352-377.
- Espevik, R. (2011c). Expert Teams: Do Shared Mental Models of Team Members make a Difference?
- Espevik, R., & Olsen, O. K. (2013). A new model for understanding teamwork onboard: the shipmate model. *International maritime health, 64*(2), 89-94.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the hot seat. Leaders and teams for critical incident management*. Chichester: Wiley & Sons
- Forsvarets felles operative doktrine (FFOD) (2007). Oslo: Forsvarsstaben.
- Gabriel & Savage (1976) Cohesion and Disintegration in the American Army. An Alternative Perspective. *Armed Forces and Society, vol 2* (3), s. 340-376
- Gentner, D., & Stevens, A. L. (2014). *Mental models*. Psychology Press.
- Glenn Gray, J. (1958). *The warriors. Reflections on Men in Battle*. University of Nebraska Press
- Grossman (2008). *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*. USA: Warrior Science Publ.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological bulletin, 121*(1), 43.
- Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 3-17). Springer, Cham.
- Jacobsen, J.O. (1996). *Militærorganisasjonen – Utfordringer og Dilemmaer», doktorgradsavhandling, rapport nr. 46 (1996)*, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Jacobsen, J. O. (2013). Gruppens samhold – en betingelse for handlekraft i truende situasjoner? *PACEM 16:1* (2013), s. 81-90

Kolditz, T. (2007). *In Extremis Leadership: Leading As If Your Life Depended On It*. San Francisco: Jossey-Bass

Kobbeltvedt, T., Brun, W., & Laberg, L. C. (2005). Cognitive processes in planning and judgments under sleep deprivation and time pressure. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 98, 1-14.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.

Krabberød, (2005). Betydningen av moral for oppdragsbasert ledelse og implikasjoner for trening. *PACEM* 8 (2),

Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer Publishing Company.

Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 3.

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 85(2), 273.

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of organizational behavior*, 26(1), 37-56.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452.

McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 9-45.

Montgomery, B. (1961). *The memoirs of Field Marshall Montgomery of Alamein*. London: Collins.

Nissestad, O. A. (2007). *Leadership Development: An Empirical Study of Effectiveness of the Leadership Development Program at The Royal Norwegian Naval Academy and its*

Impact on Preparing Officers to execute Leadership in Today's Conflicts and the Conflicts in the Years Ahead. Norwegian School of Economics and Business Administration.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Olsen, O. K. & Waaler (2013). Aldri mer 22. juli. Ledelse, beredskap og trening. *PACEM* 16:1, s. 3-4

Olsen, O.K, Pallesen, S. Espevik, R. (2013). The impact of partial sleep deprivation on military naval officers' ability to anticipate moral and tactical problems in a simulated maritime combat operation. *International Maritime Health*, 64 (2): s. 61–65

Olsen, O.K., Eid, J. & Larson, G. (2010). Leadership and ethical justice behavior in a high moral intensity operational context. *Military Psychology*, 22(Suppl 1), s137-s156

Olsen, O.K. & Espevik, R. (red) (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen

Olsen, O. K., Espevik, R. (2009). *Alle mann til brasene – Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen

Orasanu, J. (1990). Shared mental models and crew decision making.

Priest, H. A., Burke, C. S., Munim, D., & Salas, E. (2002, September). Understanding team adaptability: Initial theoretical and practical considerations. In *Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting* (Vol. 46, No. 3, pp. 561-565). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Rapport fra 22. juli-kommisjonen (2012): NOU 2012:14, Oslo: Departementenes servicesenter.

Rouse, W. B., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological bulletin*, 100(3), 349.

Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., Nicholson, D., & Howse, W. R. (2007). Markers for enhancing team cognition in complex environments: The power of team performance diagnosis. *Aviation, space, and environmental medicine*, 78(5), B77-B85.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599.

Saus, E. R. (2013). *Training effectiveness: Situation awareness training in simulators*. PhD thesis; University of Bergen, Norway.

Sefton, A. (1992). Introduction to the First Offshore Installation Management Conference: Emergency Command, Robert Gordon University, Aberdeen, April

Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43(4), 313-332.

Shay, J. (1994). *Achilles in Vietnam – Combat Trauma and The Undoing of Character*. New York: Scribner

Stagl, K. C., Salas, E., Rosen, M. A., Priest, H. A., Shawn Burke, C., Goodwin, G. F., & Johnston, J. H. (2007). Distributed team performance: A multi-level review of distribution, demography, and decision making. In *Multi-level issues in organizations and time* (pp. 11-58). Emerald Group Publishing Limited.

Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors*, 41(1), 61-71.

Sweeney, P. J., Thompson, V., Blanton, H. (2009). Trust and Influence in Combat: An Interdependence Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, (1), s. 235–264

Sweeney, P. J. (2010). Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations? *Military Psychology*, 22 (Suppl.1), s. 70 – 88.

Tolstoy, L. (1869/2012). *War and peace*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group

Volpe, C. E., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Spector, P. E. (1996). The impact of cross- training on team functioning: An empirical investigation. *Human factors*, 38(1), 87-100.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.