

**”Hos oss sitter kulturen i hjertet”
– en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen**

Tone Danielsen

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)

16. april 2012

FFI-rapport 2012/00516

Prosjektnummer 3739

P: ISBN 978-82-464-2052-3

E: ISBN 978-82-464-2053-0

Emneord

Marinejegerkommandoen (MJK)

Spesialstyrker (SOF)

Kultur

Seleksjon, trening og utdanning

Ledelse

Feltarbeid

Godkjent av

Frode Rutledal

Prosjektleder

Espen Skjelland

Avdelingssjef

Sammendrag

Denne rapporten beskriver og diskuterer den viktigste faktoren i spesialoperasjoner: *personellet*. Dette er en antropologisk studie av kulturen i Marinejegerkommandoen (MJK). Med kultur mener vi her hvordan de tenker, handler og kommuniserer *qua* marinejegere. Studien bygger på halvannet års feltarbeid med deltakende observasjon. Rapporten beskriver ganske ulike tema, men det er nettopp gjennom helheten vi kan forstå kulturell kompleksitet.

Det vil være sider ved marinejegerkulturen som de som har jobbet i eller med Forsvaret vil kjenne igjen. Det er noe grunnleggende som er likt i krigerkulturer. Drill og militær ferdighetstrening, sterkt samhold og harde overgangsritualer finner vi i alle militære styrker.

Andre dimensjoner ved kulturen vil være mer gjenkjennelig for de som har jobbet med spesialoperasjoner. Spesialstyrker går gjennom en lang og hard seleksjonsperiode og de selekteres etter litt andre kriterier enn konvensjonelle styrker. Kulturelt er spesialstyrkene mer egalitære og ledelse utøves på en annen måte i spesialoperasjonen enn det som er vanlig i svært hierarkiske organisasjoner.

I MJK dyrker de frem annerledestenking, kreativitet og fleksibilitet. I spesialoperasjoner er mennesket den viktigste faktoren – ikke utstyr og teknologi. Fordi operatørene ofte jobber i små team, langt fra hovedkvarter og sjefer, må de ha kalibrert *det indre kompasset*. Gode holdninger og faglig kompetanse er selve fundamentet for å drive spesialoperasjoner. Derfor tar det tid å selekere og utdanne marinejegere.

MJK bygger på gjensidig tillit og respekt mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Som i alle militære avdelinger har de formell saksbehandling, men i MJK har de *Matrosråd*; en institusjonalisert måte å ta beslutninger gjennom diskusjoner, komme opp med kreative innspill og *defuse* konflikter. Krig er kaotisk og setter militært personell under høyt press. I MJK har de *taktskifter*; de kobler på, og kan også kontrollert koble *av* igjen. Dette er nyttig for den enkelte i hverdagen, men det har fremfor alt en viktig operativ effekt.

Kombinasjonen av disse faktorene blir Marinejegerkommandoen, det som er genuint *marinejegersk*. De har et *mindset* som er annerledes enn konvensjonelle avdelinger og ferdigheter som gjør dem egnet til å gjennomføre militære oppdrag med høy risiko – og dette oppnår de gjennom målbevisst hard trening og akademisk operativt rettet utdanning.

Veien ble målet for MJK under denne studien. Antropologens jobb er å speile kulturelle fenomener og dimensjoner slik de fremstår. Dette prosjektet ga MJK et nytt blikk på sine egne praksiser, og de tilegnet seg et mer presist begrepsapparat til å tenke og kommunisere om kultur. Grundige etnografiske beskrivelser og diskusjoner om hva de gjør, hvorfor og hvordan, er et bidrag til vår vitenskapelige kunnskap og innsikt om norsk krigerkultur. Dette kan kanskje åpne for nye studier og diskusjoner om kultur også utenfor Marinejegerkommandoen.

English summary

This report describes and discusses the most important factor in special operations: *the men*. This is an anthropological case study of culture in the Norwegian Naval Special Forces Command (Marinejegerkommandoen – MJK). Culture is here defined as how they think, act and communicate *qua* naval Special Operation Force (SOF). The ethnography in this study is based on 18 months fieldwork with participant observation. This report describes quite different topics, because it is with a holistic approach we can understand cultural complexity.

Anyone working in or with The Armed Forces will recognize many aspects of this naval SOF culture. There is something common in all warrior cultures; the hardship of physical training, weapons drills, strong cohesion and tough *rite de passage*.

Other dimensions in this study will be more recognizable by those who work with special operations. Special Forces have long and very hard selections, and in MJK they select operators with slightly different qualities and skills than conventional forces. Leading special operations is quite different from being a leader in a strict hierarchical unit.

In MJK they cultivate creativity, flexibility and unconventional thinking. SOF operators work in small units, often far away from headquarters. The operators “inner compass” must therefore be calibrated. Good attitude, ability to out-think the enemy and excellent military qualifications are vital to conduct special operations. That is why it takes a long time to train and educate naval SOF operators (marinejegere).

Reciprocal trust and respect is the foundation in MJK. SOF units and commands are often more egalitarian than conventional forces. In all organizations we will find both formal and informal structures. In MJK they have their *Seamen Council*; an institutionalized way of taking decisions after long and thorough discussions. These councils give room for creativity and they defuse conflicts. War is chaotic and puts soldiers under lots of pressure, and military drill helps soldiers to switch to a fighting mode. The vital point here is that they need to be able to switch *off* again – otherwise they will burn out. In MJK the operators gain a Stoic-like notion of self-command and they train anger control. This is useful for the individual, but this self-control is also of great importance during operations.

Marinejegere have a mindset that is quite different from conventional soldiers, and they have a set of skills and abilities that make them suitable to conduct high risk military operations. Those skills are gained by a combination of hard military training and academic education.

The aim of this study is to describe and discuss *the native point of view*, and to document a part of the Norwegian warrior culture. This project gave MJK a new and more precise vocabulary for culture and their own social practices, and it might give way for new knowledge, awareness and discussions even outside the command.

Innhold

	Forord av sjef Marinejegerkommandoen	9
1	Innledning	11
1.1	Premisser for rapporten	15
1.2	Leserveiledning	16
2	Metode – antropolog med feltstøvler på	19
2.1	Om deltakende observasjon	20
2.2	Om å få en plass i fellesskapet	21
2.3	Om å skape en rolle	23
2.4	Om feltarbeid som dannelsesprosess	25
2.5	Om det å skrive	27
2.6	Om det å forklare, som ikke betyr å forsvare	28
2.7	Om anonymisering	29
3	Faglig kontekst og begreper	30
3.1	Den antropologiske fagdiskursen	30
3.1.1	Antropologien og militærmakten	31
3.1.2	Studier av eliter	32
3.2	Den fagmilitære SOF-diskursen	32
3.3	Begrepsbruk	33
3.4	Kulturbegrepet	36
3.5	... og hvorfor er kulturforståelse viktig i en militær kontekst?	38
4	Historien som kontekst	40
4.1	Den historiske arven – i kortversjon	40
4.2	Hva forteller historien?	42
4.3	Den kulturelle arven	44
5	Endringer	45
5.1	MJK her og nå	45
5.2	Fra nivå 5 til nivå 3 – hva betyr det i praksis?	46
5.3	Endringer i seleksjon	47
5.4	Endring av operasjonsmønstre	49
5.5	Det betyr at...	50
6	Hvem er de?	53
6.1	Hvem ønsker å bli marinejegere?	53
6.2	Marinejegere før og nå	55

6.3	Hvem blir marinejegere?	56
6.4	Født sånn eller blitt sånn?	58
6.5	Menn	58
6.6	Mangfold	59
6.7	Storfamilen	60
7	Seleksjon, trening og utdanning	63
7.1	Seleksjon – marinejegerkurset	64
7.2	Utdanning	66
7.3	Operativt rettet akademisk program	68
7.4	Utfordringer for annerledestenkere	69
7.5	Hvorfor trene intellektet?	70
8	Det indre kompasset	72
8.1	De juridiske rammene	72
8.2	Trening av individuelle ferdigheter i grupper – <i>cohesion</i>	74
8.3	Mesterlæring og pedagogikk	75
8.4	Øving vs. alvor – train hard, fight easy	76
8.5	”Let deg arbeid!” – å trene blikket	78
8.6	Initiativtest	79
8.7	Initiativ og kreativitet i praksis	79
8.8	Kreativitet vs. kontroll	80
8.9	Kjønn som faktor i samhandling	82
8.10	Mestring	83
8.11	Selvpisking	84
8.12	Balansegangen	85
9	Å koble på og av	87
9.1	Stress og mental helse	87
9.2	Reptilhjernen	89
9.3	Drill	89
9.4	Fight or flight	90
9.5	Naturlige krigere	91
9.6	Taktskifter	92
9.7	Kontrollert aggresjon	94
9.8	Mindset i operasjoner – stoisk ro	96
9.9	Defusing	98
9.10	Langsom tid	99
9.11	Når det ikke fungerer etter oppskriften	100
9.12	...og sammenhengen var?	100

10	Hvordan organisasjonen husker	102
10.1	MJK – en muntlig kultur	102
10.1.1	Myter	104
10.1.2	Historiefortelling som form	104
10.1.3	Visuell historiefortelling – film	105
10.1.4	Om skriving og lesing	106
10.2	Krigere og saksbehandlere	107
10.2.1	Hvem gjør hva – best egnet	108
10.3	Ritualer	109
10.3.1	Militære ritualer	109
10.3.2	Hjemmelagde ritualer	110
10.4	Symboler	111
10.4.1	Kua	112
10.4.2	Skroget	114
10.4.3	Kreativ symbolproduksjon	114
10.4.4	Merkevarebygging	115
10.5	Uniformer, stil og sveis	116
10.6	Kultur i og på veggene	118
10.7	Militære ritualer og symboler – viktig og vanskelig	118
11	Sorg og omsorg	121
11.1	Det som ikke skal skje – skjedde	121
11.2	Minnestunder	122
11.3	Litt hverdag	122
11.4	Begravelsen	123
11.5	I kriser stopper tiden – hva forteller kriser?	125
12	Ledelse	127
12.1	Stridsledelse	128
12.2	Person vs. posisjon	129
12.3	Nye kapasiteter – nye lederutfordringer	131
12.4	Matrosråd – egalitære beslutningsprosesser	132
12.4.1	Ad hoc Matrosråd	133
12.4.2	Litt mer formelt Matrosråd	135
12.4.3	Utvidet Matrosråd	136
12.4.4	Eldstematrosene – klansråd	137
12.4.5	Operative effekter av Matrosråd	138
12.1	Insentivstrukturer og motstand mot ytre styring	138
12.2	Indre motstand mot kursendring	140

12.3	Når endringene går fort	142
12.4	The mission, the men and me	144
13	Veien ble målet	145
	Litteraturliste	147

Forord av sjef Marinejegerkommandoen

MJK har – som mange andre avdelinger i Forsvaret – vært i en omorganiseringsprosess over flere år. Dette har vært en positiv opplevelse for de fleste i avdelingen, i all hovedsak fordi endringen har handlet om vekst. Endringsprosessen er således positivt ladet, ikke negativ.

MJK har utviklet seg fra lagsnivå med begrenset kapasitet, til en avdeling med operative skvadroner, støtteressurser, stab og ledelse, styrkeproduksjonsansvar og prosjektoppfølgning som leverer i krig. Jeg har sett veksten fra den tiden MJK besto av en håndfull operatører frem til det organisasjonen er i dag. Man skulle tro at vekst kom uten utfordringer for organisasjonen. Jeg hevder det motsatte. Man får bare andre utfordringer. I MJL var sjefen løytnant, en av gutta. I dag er sjefen kommandørkaptein og skulle ønske han var en av gutta. I den gamle organisasjonen var det ikke behov for struktur – i den nye er dette et krav. Før var vi heldige om vi fikk besøk av admiraler – i dag skrives det bøker om avdelingen.

Kulturen i MJK er utviklet over mange tiår. Denne kulturen påvirker oppfatninger, holdninger, handlingsmønstre. Kultur kan være både en hindring og et fastpunkt. MJK ønsker å være det organisasjonen alltid har vært – innovativ, løsningsorientert, gripbar, nytenkende, ekstrem. Dette er hva spesialoperasjoner handler om for meg. Samtidig kan man ikke lede organisasjonen i dag som man gjorde da kulturen ble unnfanget. Mitt spørsmål var derfor hvilke kulturelle særtrekk må MJK ta vare på når organisasjonen vokser for å beholde "sjelen"? Og hva må vi gi slipp på for å greie kravene til en moderne organisasjon?

Om kulturen kan beskrives av noen som ikke er «hjemmeblind» så var min tanke at en slik beskrivelse kunne skape en felles plattform for å forstå hvordan og hvorfor MJK gjør slik den gjør. Jeg antok at en observasjonsperiode og en rapport skulle gi svaret.

Det jeg innser i ettertid er at selve prosessen var det viktigste. Observasjoner kunne drøftes, tiltak kunne iverksettes, et felles språk ble utviklet etter hvert som det ble satt ord på «kulturen». Antropologen ble en katalysator. Noe av kulturen skal forbli intern – mytene skal tross alt bestå. Andre forhold står i denne rapporten. Om dette kan brukes av andre organisasjoner så er jo det bra. Det hjelper å prate om det.

Tom Robertsen
Sjef Marinejegerkommandoen

1 Innledning

A SOF colonel used the phrase *feeling the magic* to describe the aura that surrounds SOF [Special Operation Forces]: “When I would give briefings on classified special operation missions they would almost get excited. They were part of something special. So, they would ask questions [...] getting down to the combat level, I would call that *feeling the magic*; everybody wanted to feel the magic of SOF (Tucker and Lamb 2007:45).

Det er litt magi i Marinejegerkommandoen – men mest av alt er det hardt arbeid. Det er hverdagen i MJK denne rapporten handler om. Antropologer har gjennom tidene søkt å beskrive og analysere kulturen til folkegrupper og krigerstammer rundt om i verden. Men det er gjort lite empirisk forskning på krigerkultur i Norge¹ (Edström et al. 2009). Det er gjort enda færre studier på spesialstyrker (Simons 1997, Turnley 2011). Denne studien er et bidrag for å øke vår akademiske, empiriske kompetanse om krigerkultur i en norsk kontekst.

Litt forenklet kan vi si at *kultur er hvordan man tenker, handler og kommuniserer innenfor et sosialt felt* (Eriksen 1998, Sørhaug 2004, Bourdieu 2000). Denne rapporten beskriver og diskuterer hvordan marinejegere tenker, handler og kommuniserer *qua* SOF – ikke militært operasjonelt, men kulturelt. Empirien i denne rapporten bygger på halvannet års feltarbeid i Marinejegerkommandoen.

Organisasjonsutvikling, både i Forsvaret og andre organisasjoner, har ofte søkelys på strukturelle endringer – det flyttes på firkanter i et organisasjonskart. Hvis strukturen endres, men ikke kulturen, vil imidlertid avdelingen eller organisasjonen neppe oppnå de synergier, mål eller endringer som er skissert i den strategiske visjonen. Kultur må jobbes med på flere nivå. For å få det til, må man ha et bevisst forhold til hva kulturen er, hvordan den kommer til uttrykk, og hvilke organisatoriske grep som kan og bør gjøres. I prosesser med organisasjonsendringer kan vi bruke analogien til det å ta ut en kompasskurs: Du må vite hvor du er og hvor du skal. Det er i tillegg nyttig å vite hvorfor du skal dit, så du tar med riktig utstyr. Til slutt bestemmer du hvordan du skal komme deg dit – avhengig av vær, føreforhold, distanse og lende.

Kultur sitter ikke i veggene. Hvis det hadde vært tilfellet, ville enhver organisatorisk omorganisering vært en *quick fix*: Noen liter hurtigtørkende maling på veggene, og så ville organisasjonen fungere i henhold til den strategiske visjonen. Slik er ikke virkeligheten. Kultur sitter i hodet og kroppen til folk. I MJK sier de at den sitter i hjertet.

De fleste blir relativt ”hjemmeblinde” i forhold til egen kultur. ”Slik har vi da alltid gjort” er et viktig utgangspunkt når en avdeling skal gjennomgå store strukturelle endringer og dertil hørende organisasjonsutvikling – det betyr ikke at det skal forbli slik.

¹ Det har vært mange diskusjoner om begrepet kriger vs. soldat. Marinejegere omtaler nesten aldri seg selv som soldater, men som operatører eller krigere. I antropologisk litteratur har begrepet kriger (warrior) ikke samme negative konnotasjoner som i en del norske strategiske dokumenter og studier. Derfor brukes begrepet i denne rapporten slik det brukes lokalt og antropologisk.

MJK har de siste ti årene vært gjennom store strukturelle endringer, så ting er ikke lengre som ”før i tiden”. Fra 1.1 2012 ble avdelingen flyttet opp fra nivå 5 til nivå 3 i Forsvarets organisasjon. Det betyr at MJK nå er direkte underlagt generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS). Denne organisatoriske endringen var en av beveggrunnene til at ledelsen i MJK ønsket at denne studien skulle gjøres. De ønsket et kritisk blikk utenfra på sin egen praksis for å øke bevissthet og forståelse for egen kultur og organisasjon, for å være bedre rustet for å gjennomføre disse endringene på en god måte.

MJK har *alltid* vært i endring. Endringer er en forutsetning for å være relevante. Den historiske arven har vært med på å forme dem og hvem de er det i forhold til. Hvordan har de tilpasset seg de nye kravene og behovene som har blitt dem til del det siste tiåret, operativt og organisatorisk? Hva er styrkene til en liten spesialavdeling og hvor er utfordringene? Hva styrer de selv internt og hvordan gjør de det – og hva endres gjennom ytre påvirkninger? Hva endrer seg og hva er stabilt i slike prosesser? Hva *er* marinejegerkulturen²? Hvilke deler av kulturen endrer seg, hvorfor og hvordan? Målet med denne studien er å beskrive og diskutere hvem de er, hvem de selv mener de er og hvorfor.

Sjef MJK var bevisst sin egen hjemmeblindhet. Han ønsket å øke egen og andres kunnskap og bevissthet i forkant av den omorganiseringsprosessen han visste ville komme. Det er en del år siden dagens ledersjikt var operatører, og det er ikke lenger slik det var da *de var unge*. MJK er ti ganger større enn da de selv startet i Marinejegerlaget (MJL). De har annet utstyr, andre treningsmetoder, nye konsepter, bedre økonomi og høyere status. Samtidig er noe det samme. Hva er dette *noe* – som er kultur?

Også i dag har operatørene en sterk identitet som marinejegere. Verdier som tillit, respekt, lojalitet og samhold er viktige. *At* de har en identitet og at de tidligere nevnte faktorene er sentrale er i og for seg ingen overraskelse – det er det strengt tatt i alle kulturer. Det er selve grunnlaget for at vi som mennesker overlever i sosiale grupper. Det som er sentralt er hvordan dette kommer til uttrykk: *Hva* de anser for å være meningsbærende og *hvorfor*. *Hvordan* MJK bygger dette samholdet, hvordan de gjennom kommunikasjon og handlinger viser tillit, respekt og lojalitet – eller mangel på sådan. Hva er spesielt i nettopp MJK, og hva er generelt i forhold til Forsvaret, andre spesialstyrker eller andre krigerstammer som antropologer har studert. Hvilke utfordringer har de med dagens organisering, og hvordan kan de ruste seg for de forandringer som nødvendigvis kommer de neste årene.

Det var dette vi hadde som mål å dokumentere empirisk gjennom denne studien. Antropologi er grunnleggende deskriptiv, det beskriver og diskuterer hvordan kulturen *er*, og ikke normativ – hvordan den *burde* være. Gjennom feltarbeidet har empiri og fortløpende analyser vært presentert og diskutert internt. De fikk ingen svar med to streker under om hva de skulle eller burde gjøre. Derimot fikk de mange innspill og lange, lange diskusjoner om årsak og virkning i forhold til intern og ekstern samhandling og kommunikasjon. Det ga dem ny innsikt, erkjennelse og høyere

² I denne teksten brukes begrepet marinejeger om *alle* operatører, også spesialbåtoperatører (SBO) der det ikke er vesentlig at de er SBO-ere. Det er ikke slik det brukes i MJK, der differensieres det.

bevissthet rundt flere faktorer. Antropologens jobb er ikke å ta beslutninger for andre, men å holde opp et speil slik at de kan se sin egen praksis i relieff. I så henseende er en viktig del av jobben gjort, før analysene er skrevet og trykket.

Noen ledere sier at de ønsker endringer, men det betyr gjerne at *de andre* skal endre seg slik at de mål som er satt av ledelsen blir en realitet. I MJK har ledere på alle nivå vist stor vilje å bruke den innsikt som har blitt opparbeidet underveis i feltarbeidet, for å ”ta grep” og gjøre endringer. En del endringer er allerede gjennomført i avdelingen, som en direkte konsekvens av dette arbeidet – men valg av kurs og fart har alltid vært deres egen.

Antropologens oppdrag ble dermed å fungere som en katalysator i endringsprosessene internt i MJK. Målet var å øke bevisstheten hos alle i avdelingen, delta i diskusjoner på alle nivå og i alle deler av kommandoen, for derigjennom få opp gode ideer og innsikt. Jeg hadde ingen restriksjoner under feltarbeidet. Jeg deltok på alle de aktivitetene jeg ønsket, når jeg ønsket det. Fordi jeg var med over alt, alltid, ble de vant til at jeg var med. Jeg er ikke en del av det interne hierarkiet, dermed kunne alle snakke fritt med meg. Av og til satte jeg i gang diskusjoner rundt bordet, og de diskuterte og fortalte. Disse samtalene ga viktig og nyttig innsikt. Etter en stund visste de hva jeg var interessert i og de adopterte raskt mitt antropologiske vokabular. Feltarbeid er som en tretrinns raket: Først er det få som egentlig vil ha deg der, så bryr de seg ikke om at du er der og til slutt vil de gjerne ha deg med. Da hadde vi slike samtaler:

Skvadronsjef: Du Tone, du må være her til fredag fordi vi skal ha et viktig ritual på torsdag.

Jeg: Åååå? Hva er det slags ritual?

Skvadronsjef: Nja, normalt ville vi nok nøydt oss med kalle det for en fest.... Men når du er med, blir det vel definert som et ritual.

Da jeg avsluttet feltarbeidet, til jul 2011, fikk jeg høytidelig overlevert avdelingens krest [avdelingens våpenskjold]. Den hadde inskripsjonen: ”Fra den siste ubeskrevne stamme”. Under talen sa sjefen:

Nå har vi gjennom nesten to år blitt omtalt av antropologen som en jeger- og sankerstamme. Vi har ledd litt av det og tenkt: Jaja, vi er jo jegere. Etter å ha hatt hele avdelingen på mønstring, kan vi fastslå at er vi sankere også

Marinejegerkommandoen er, som store deler av Forsvaret for øvrig, en muntlig kultur. Det er skrevet lite om MJK, og de har skrevet lite selv. Derfor er det nyttig å få dokumentert et bilde av MJK anno 2012 – selv om de ikke står stille lenge nok til å få tatt et sylskarpt foto. Det bildet som tegnes i denne rapporten har en samfunnsvitenskapelig vinkling, og er forankret i klassiske antropologiske tema og teori.

Å jobbe med spesialstyrker er annerledes enn å jobbe med andre grupper fordi sider ved deres *modus operandi* er gradert informasjon i henhold til norsk sikkerhetslov og skal derfor skjermes. Det er et mål ikke å kompromittere deres operasjonskonsepter, kapabiliteter eller taktikk, teknikk og prosedyrer (TTP). Men når den måten de tenker, handler og kommuniserer på, er det som skal beskrives og diskuteres, er det noen ganger en hårfin balansegang. Blaber sier det enkelt og klokt:

I have used great care to avoid going into context-specific detail concerning any tactics, techniques, and procedures used by any military organization. [...] The key to success on all battlefields – past, present and future – has very little to do with electronic whiz-bang gadgets and top-secret technologies; instead, it’s all about how you think, how you make decisions, and how you execute those decisions – none of which may be properly considered “classified” (Blaber 2008:XI).



Marinejegere under trening i Ramsund

1.1 Premisser for rapporten

Dette er sluttrapporteringen av prosjekt *EP 1143: Konseptuell utvikling i MJK – grunnlagsstudie av kultur i MJK*. Det er en del av det empiriske materialet og analysene som ikke presenteres i denne rapporten av to ulike grunner:

1. MJK er en spesialavdeling, hvilket betyr at deler av deres virksomhet er gradert og kan dermed ikke beskrives i offentlige dokumenter. Deres teknikker, taktikker og prosedyrer (TTP), kapasiteter, kapabiliteter og personellets identitet skal skjermes.
2. MJK er en relativt liten avdeling. Det gjør at det kan være enkelt å identifisere personell. Det er ikke kulturer som møtes, men mennesker. En del utfordringer og konflikter er knyttet til personer, og den informasjonen er fortrolig. Forskningsetoset tilsier at informanter skal skjermes.

Etnografien diskuteres med et antropologisk blikk. Dette er altså ikke en rapportering av *alt* de driver med i MJK. Denne studien beskriver noen viktige aspekter ved kulturen i MJK, som kan være av interesse og nytte også for andre. Det antropologiske prosjektet er å forstå og formidle *The native point of view* (Geertz 1974). Poenget er å beskrive etnografien grundig, og diskutere og analysere hvorfor dette er meningsbærende for dem.

The task of ethnography is to inquire into the different nature of the different forms and modes of constituting knowledge, even while we strive to understand what our own histories make us take for granted as self-evident (Toren and Pina-Crabal 2009:1).

MJK jobber ikke i et vakuum, de samhandler hele tiden med andre avdelinger i Forsvaret og med allierte nasjoner. Disse avdelingene har vært en del av konteksten, men denne rapporten handler om Marinejegerkommandoen.

Det siste året har omorganiseringen (OU-prosessen) krevd mye tid og energi, spesielt for ledelsen i kommandoen. Jeg har deltatt i deler av prosessen, og observert hvordan avdelingen har håndtert den. Prosessen vil ikke bli diskutert i denne rapporten. Det er flere grunner til det. For det første er ikke OU-prosessen over når denne rapporten publiseres. Dermed kan ikke *hele* prosessen beskrives, og effektene vanskelig evalueres. For det andre er det MJK som er forskningsfeltet i dette prosjektet, ikke resten av Forsvarets militære organisasjon. Denne omorganiseringen vil få størst konsekvenser for staben. Operatørene vil for alle praktiske formål fortsette med det de gjør i dag.

Spesialoperasjoner er det som danner rammene for hvordan MJK som avdeling fungerer. Denne rapporten beskriver i all hovedsak operatørene, og i noe mindre grad staben. Samtidig er det viktig å understreke at personell som jobber i stabsfunksjoner i MJK, er håndplukket fordi de er spesielt dyktige på sine fagfelt. Det er i dag selekterte operatører som jobber i staben, og personell som ikke er selekterte operatører som jobber i skvadronene – det er ikke vanntette skott.

Dette er en *case study*. Den empirien som beskrives har begrenset gyldighet i tid og rom. Analysene og teoribyggingen bør imidlertid kunne gi innsikt og forståelse ut over denne studien. Formålet med denne rapporten er å fortelle noen viktige historier og analysere dem innenfor sin kontekst i forhold til teori og etnografi fra liknende felt. Men målet er også å løfte noen problemstillinger som har gyldighet utover denne avdelingen. Historiene kan gi resonans og innsikt internt i MJK, men også for andre som står overfor liknende utfordringer. Dagens væpnede konflikter, eller dagens organisasjonsstrukturer for den saks skyld, står ikke stille lenge nok til at vi får tatt skarpe bilder, alt er i stadig endring. Eller *bevegelige mål* som det defineres lokalt³. Det er ikke en utfordring kun for MJK, men for hele Forsvaret. Noe endrer seg, og noe forblir ”sånn som vi alltid har gjort det”.

Det er ikke enkelt å skille kulturelle årsaker og virkninger fra hverandre når en står med begge beina midt i prosessen, og ikke har kulturforståelse som fagfelt. Det kan være nyttig å få andres blikk på hvordan ens egen kultur fremstår, fordi det starter refleksjonsprosesser hos aktørene selv. Selvinnsikt og forståelse for egen kultur er et nyttig utgangspunkt for å forstå *de andre*. Derfor ble dette prosjektet en realitet – med en sosialantropolog uten SOF-bakgrunn.

1.2 Leserveiledning

This is ultimately an anthropologist’s story, and as such takes flavor only in its full context – so bear with me (Nordstrom 2004:119).

Det er en utfordring å beskrive kulturen til en militær avdeling – helheten, mangfoldet, kompleksiteten og individene – uten å kunne bruke deres faktiske operasjonsmønstre som empirisk fundament. Som profesjonelle krigere har de inkorporert viktige deler av kulturen, og det kommer mest og best til syne når de jobber. Men dette vil ligge så tett opp til deres militære konsepter og kapabiliteter, at det av graderingshensyn ikke kan beskrives i detalj. Dermed blir det noen runder rundt grøten for å søke å beskrive det kulturelle, uten å kompromittere det konseptuelle.

Denne rapporten er primært skrevet om og for MJK. Den er skrevet for øksekastere⁴ og er derfor holdt i en språkform som bør være tilgjengelig for militært personell på alle nivå. Men dette er en antropologisk forskningsrapport, og det brukes antropologisk fagterminologi – fordi dette er et mer presist begrepsapparat for å beskrive og diskutere kultur. Begreper defineres fortløpende.

Rapporten er i prinsippet bygget opp *bottom up* – som det meste i MJK. Den starter med beskrivelser og diskusjoner av seleksjon og operatørene, og ender opp med ledelsen. MJK er generalister på systemnivå, men spesialister på individnivå. Teksten søker å beskrive begge nivåer, gjennom å gi individene en stemme. Historiene beskriver mangfoldet og kompleksiteten i avdelingen. Empirien diskuteres fortløpende. Det betyr helt enkelt at ved å lese *kun* innledning og avslutning, vil leseren gå glipp av mange gullkorn som er bakt inn i historiene.

³ Begrepet *lokalt* i denne rapporten er MJK, og *lokalbefolkningen* er personell i MJK.

⁴ Begrepet øksekastere brukes lokalt om operatører.

Kapittel 2 beskriver noen av de metodiske utfordringer et feltarbeid i en SOF-avdeling har å by på. Gjennom å bli innsosialisert i et fellesskap, lærer du som antropolog om fellesskapets normer, verdier, regler og grenser. Når antropologer retrospektivt reflekterer rundt disse prosessene, fremstår historiene som muntre og eksotiske. Men når du er kald, trøtt, har lavt blodsukker og du er på tur med bare veltrente menn, fortøner det seg ikke alltid like muntert. Dette kapitlet forteller om hvordan jeg fikk en plass og rolle i MJK, og hvordan min egen fysiske dannelsesprosess åpnet for innsikt om viktige aspekter ved deres kultur.

I kapittel 3 beskrives deler av det teoretiske fundamentet og overbygningen som analysene bygger på. Empirien kontekstualiseres inn i både en antropologisk og *SOFish*⁵ fagtradisjon. Analysene i denne rapporten er forankret i samfunns-vitenskapelig teori, i all hovedsak antropologi. Underveis vil det være henvisning til teorier og tekster, men de vil ikke presenteres i hele sin dybde og bredde. Dette er for å gjøre teksten noe enklere tilgjengelig for leseren. Det er også forankret i den antropologiske tradisjonen for tekstlig presentasjon som professor Hylland Eriksen på en forelesning litt humoristisk kalte ”Elefant- og kaninsuppe”. Suppen har blandingsforhold 1:1 – 1 elefant som empiri og 1 kanin som teori. Professor Eidheim brukte å si: ”Det hjelper ikke å ha noe å tenke med, hvis du ikke har noe å tenke på”. Det er historiene de fleste husker og tenker *på* når de er ferdige å lese teksten, og i noe mindre grad hvilken teoretiker som ble sitert og som forfatteren tenkte *med*.

Kapittel 4 beskriver den historiske arven slik marinejegerne selv presenterer den. Det viktige her er hva historiene sier noe *om*. Det gir et bakteppe for bedre å forstå hvorfor de opererer som de gjør i dag. Det peker på hvor noen av styrkene, utfordringene og konfliktene de står ovenfor i dag, er forankret. Kapittel 5 skisserer noen av de endringene som har vært og er viktig for MJK.

Kapittel 6 beskriver *hvem* de er og kriteriene de selekteres etter. Det er dette som skiller dem fra konvensjonelle styrker. I kapittel 7 beskrives seleksjon og trening – og den operativt rettede akademiske utdanningen MJK har bygget opp. Spesialstyrker må kunne tenke annerledes, dermed må de også trene intellektet.

Det viktigste i denne rapporten er ikke hvilke militære ferdigheter de trener, men *hvordan* de gjør det. I kapittel 8 er fokus på hvordan de trener *det indre kompasset*: Hva som er viktig, hvordan trenes blikket, hvorfor er mestring viktig og hvorfor er de så selvkritiske? Spesialstyrker jobber i små team, ofte langt fra sjefens umiddelbare rekkevidde. Hele systemet bygger på gjensidig tillit, at operatørene handler ukonvensjonelt og i henhold til gjeldende etiske og moralske normer og regler.

Krig er uforutsigbart og soldater utsettes for stort press. I kapittel 9 beskrives det hvordan militær drill kroppsliggjør atferd som er nyttig og effektivt i strid. De trenes til å koble *inn* kampmodus. I MJK trener de helt systematisk på å koble den *av* igjen. Det gjør at press ikke fortøner seg som

⁵ Begrepet *SOFish* brukes i denne rapporten løselig i retning av spesialstyrkeaktig – spesialstyrkenes kultur. Hvordan spesialstyrkene tenker, handler og kommuniserer på *qua* SOF – i team (Danielsen og Valaker 2009).

stress. De trener på å kontrollere aggresjon, og dermed får de en indre ro som kan sammenliknes med de stoiske krigerne.

Kapittel 10 beskriver den institusjonelle hukommelsen. Hvordan MJK som organisasjon gir rammene for identitet og tilhørighet gjennom myter, ritualer og symboler. Ritualer og symboler er viktige, men også vanskelige verktøy å bruke nettopp fordi de er meningsbærende. I en krise komprimeres viktige kulturelle særtrekk sammen i tid og rom. Tiden står stille. Kapittel 11 beskriver MJK i sorg og omsorg.

I kapittel 12 beskrives beslutningsprosesser og ledelse i avdelingen. Ledelse er alltid kulturelt kontekstualisert. Dette kan være både styrken og akilleshelen i militære avdelinger. Alle organisasjoner har formelle og uformelle strukturer som fungerer parallelt. Viktige avgjørelser tas gjennom ordinær, formell saksgang – men gjennom diskusjoner i uformelle fora sikrer de at de formelle beslutningene forankres på alle nivå. I MJK har de *Matrosråd*; det er en institusjonalisert måte å ta diskutere seg frem til beslutninger. Matrosrådene finner sted på alle nivå, og brukes for å få frem kreative innspill og for å løse konflikter.

I det siste kapitlet trekkes det ingen røde tråder og det listes ikke opp gode råd. I dette prosjektet ble veien målet, og MJK har erkjent den urgamle visdommen at også i militære operasjoner er selvinnsikt nyttig.



Marinejegere øver bording av fartøy

2 Metode – antropolog med feltstøvler på

For mange år siden, da jeg jobbet ved Forsvarets stabsskole, hadde jeg en kollega som var marinejeger. Gjennom ham fikk jeg stadig større innsikt og forståelse for SOF og marinejegerkulturen. Som fagnerd våknet ideen om feltarbeid i denne siste lille krigerstammen som var ubeskrevet av antropologer.

Da jeg tidlig på våren 2010 ble forespurt av Tom Robertsen om å gjøre feltarbeid i MJK, var jeg ikke vanskelig å be. Våren 2010 skrev vi prosjektbeskrivelser sammen for å få finansiering. Kulturstudier er ikke det enkleste å få finansiert i en forsvarskontekst. Men sjef INI⁶ mente at en studie av kultur ville kunne ha stor overføringsverdi til andre avdelinger. Erfaringene viser at det spesialstyrkene gjør, ofte fungerer både som modell og inspirasjon for andre avdelinger i Forsvaret. Dessuten er det gjort svært få langvarige empiriske studier ved norske militære avdelinger. Historiene og analysene kan være nyttige for andre deler av Forsvaret, men også for organisasjoner i endringsprosesser mer generelt.

Dette forskningsprosjektet: *EP 1143 Konseptuell utvikling i MJK – grunnlagsstudie av kultur i MJK*, er finansiert av INIs CD&E-råd. Dette var arbeidsgruppen og rådets merknader i tildelingsskrivet for oppdraget:

Forsvarets CD&E arbeidsgruppes merknad:

Arbeidsgruppen mener dette ikke er en typisk CD&E-aktivitet, men et godt initiativ som vil bidra både til konseptutvikling og i pågående OU-prosess ved MJK. Arbeidet vil være av interesse for hele Forsvaret i tillegg til direkte å kunne gi effekt og innspill for videre endringsprosesser i MJK.

Forsvarets CD&E-råds merknad:

Rådet er positive til aktiviteten, men påpekte at aktiviteten ligger noe utenfor tradisjonelle CD&E-aktiviteter. Rådet kommenterte videre at det i fremtiden også kan være interessant å gjennomføre lignende eksperimenter ved andre avdelinger.

Feltarbeidet ble gjennomført fra august 2010 til nyttår 2011. Forskningsfeltet er i denne studien avgrenset til Marinejegerkommandoen, Treningssenteret i Marinens Jegeråpen (som etter omorganiseringen er blitt treningsskvadronen i MJK) og marinejegere som jobber på høyere nivå i Forsvaret og med saker som påvirker MJK. MJK er et ”deltidsfellesskap”, det vil si: Dette er jobben deres. De har også et liv utenfor avdelingen – skjønt noen ganger er grensene noe uklare. De fleste har relasjoner til hverandre også privat. Men det er kulturen i MJK som er rammene for mitt feltarbeid, ikke hvem de er som ”privatpersoner”. Deres liv utenfor avdelingen er en del av konteksten, ikke teksten.

⁶ Sjef INI [Forsvarets Informasjonsinfrastruktur] er leder Forsvarets CD&E-råd [Concept Development & Experimentation]. Det er dette rådet som styrer Forsvarets forskningsmidler for konseptutvikling og eksperimentering. Tildelingsskrivet er et begrenset dokument, men sitatene over er gjengitt med tillatelse av saksbehandler.

Jeg ble presentert på en samling for hele avdelingen, der det ble redegjort for metodisk tilnærming og studiens formål. Jeg deltok på alle typer aktiviteter ved avdelingen, på alle nivå og var ikke pålagt noen restriksjoner om hvem jeg kunne snakke med eller om hva.

Under dette feltarbeidet gikk jeg periodisk med militær uniform. Som en parallell brukte jeg ofte skaut (*hijab*) under feltarbeidet mitt i Syria, og da jeg gjorde feltarbeid blant sykepleiere i Oslo gikk jeg i hvit sykehusuniform. Når jeg var med på aktiviteter internt i MJK gikk jeg ofte i sivil tøy. På større øvelser gikk jeg i uniform, med avdelingsmerket på armen, men uten militære distinksjoner. Det var flere grunner til dette. For det første er militær utrustning utmerket når du er i felt. Uniformer er utviklet for å holde seg tørr og varm når du oppholder deg utendørs store deler av døgnet. For det andre ble jeg ”kamouflert”. Jeg ble litt mindre synlig når jeg gikk med samme uniform som de andre. For det tredje forholdt eksterne i Forsvaret seg til meg på en annen måte når jeg gikk i uniform, enn når jeg gikk i sivil tøy. Jeg hadde behov for å kjenne og erkjenne den forskjellen.



Antropologen på øvelse FLOTEX 2010

2.1 Om deltakende observasjon

Sosialantropologi deler mye av de teoretiske overbygningene med andre samfunnsvitere og humanister, men skiller seg primært fra de øvrige akademiske disiplinene ved at antropologer metodisk jobber induktivt, kvalitativt, holistisk og komparativt (Danielsen 2008, 2009, 2010). Det er feltarbeidet, med deltakende observasjon, som gir empiri – og etnografien styrer forskerens blikk og analyser. Som antropolog skal du helst både delta og observere samtidig. Jeg har deltatt på *nesten* alt, det som var forsvarlig innenfor sikkerhetsforskriftene. I noen tilfeller måtte jeg

erkjenne at evnen til observasjon sank motsatt proporsjonalt med deltakelsen. Det var når deltakelsen impliserte melkesyre i hele kroppen, eller så høyt adrenalin- og endorfinnivå at jeg ikke evnet å observere lengre fordi tunnelsynet slo inn. Etter en tid i felten lærte jeg meg hva jeg kunne og burde delta på, men samtidig ble grensene for hva jeg var med på hele tiden flyttet.

Da en antropolog skulle forske på hekseri hos Azandene i Sudan på 1920-tallet, anså han dette for å være for farlig å gjennomføre selv. Derfor sendte han den lokale kokken sin som hekserilærling, og *debriefet* ham grundig etter hver sesjon (Evans-Pritchard 1937). Det har vært stunder når jeg har tenkt: ”Hadde jeg bare hatt en kokk, eller i det minste en vitenskapelig assistent...”.

Feltarbeid kan ikke planlegges ned i minste detalj, det må forberedes. Av den enkle grunn at forskere aldri vet hva som kommer til å skje under den perioden de er på feltarbeid.

What the anthropologist tries to do is to wait for those moments when preparedness and circumstances align sufficiently to allow him a momentary glimpse of another person's reality. [...]After the danger had passed, I felt the sense of fellow feeling that one hopes to experience when doing fieldwork (Edwards 2010:6)

Målet for antropologer er å oppnå *the sense of fellow feeling*, et vendepunkt i feltarbeidet hvor du blir en del av det sosiale feltet du forsker på. En hendelse som gir deg innsikt i kulturelle aspekter du ellers aldri ville fått tilgang til. For meg kom den dagen 14. februar 2011. Jeg sto i baugen på RHIB-en da en marinejeger falt og døde under bordingstrening. I ukene og månedene etterpå observerte jeg hvordan de kulturelt håndterer sorg, og jeg fikk ta del i deres omsorg. Denne tragiske hendelsen erfaringene ga meg en helt ny forståelse for kulturen i MJK, ny innsikt som forsker, bedret min selvinnsett og det ga *a sense of fellow feeling*.

2.2 Om å få en plass i fellesskapet

Antropologen må *ind* i den verden der undersøges, og det gøres ved å ta plass i den; det er ikke alle plasser der er åpne for antropologen (det er det heller ikke for de andre i fellesskapet), men en plass må man ha (Hastrup 2003:10).

Det er ikke gitt at du som forsker får tilgang til informantene – selv ikke i en militær avdeling. Et feltarbeid er en balansegang mellom det å *få* en plass og å *ta* en plass.

Dagen før sjefskiftet i MJK i august 2010, ble jeg introdusert for skvadronssjefer og ledere i staben. Vi, jeg og påtroppende sjef MJK Tom Robertsen, forklarte hva jeg skulle og hvorfor. Vi diskuterte hvordan dette kunne gjøres i praksis.

Senere på dagen ble jeg introdusert for personellet i skvadronene. Da jeg sto foran alle disse mennene, alle kledd i kamuflasje (arbeidsuniform), med armene i kors og skepsisen tydelig i ansiktene – tenkte jeg i mitt stille sinn at *dette* kom til å bli en utfordring. Det gjorde nok de også... Hvordan skulle jeg få disse mennene til å godta at jeg var tilstede? Hvordan skulle jeg få dem til å ønske å gjøre meg til en del av sitt fellesskap, slik at jeg kunne forstå det?

En time etter møtene var over tikket det inn en tekstmelding fra en av skvadronssjefene:

- Skal vi snakke og flire ☺
- Ja takk.

Jeg spurte ham hvorfor han ønsket å snakke med meg, og svaret var enkelt:

- Hvis vi ikke bruker tid til å snakke med deg, er det jo ingen vits at du er her.

Vi snakket og lo mye, den kvelden og gjennom hele feltarbeidet. Gjennom alle disse samtaler og diskusjonene lærte jeg dem å kjenne – som individer og som deler av fellesskapet. Etter hvert fikk jeg en plass i dette fellesskapet. Relasjoner er selve fundamentet for feltarbeidet. Det er gjennom personlige relasjoner antropologer oppnår innsikt og erkjennelse, og derigjennom kan bidra til å skape viten (Hastrup 2003).

The reproduction of knowledge is a complex, heterogeneous and non-linear process that involves concrete as well as abstract relations. There can be no procedures for success; or rather, the procedures are not the success (Strathern 1995: 30).

Det er med antropologiske feltarbeid som med spesialoperasjoner: Det er noen teknikker og prosedyrer som er både viktige og nyttige. Men teknikkene er ikke alene nøkkelen til suksess, du må alltid se an forholdene. Hvert feltarbeid har nye utfordringer. Du må være fleksibel, innovativ og kreativ – og fremfor alt må du være villig til å by på deg selv.

Antropologien etablerer forbindelser gjennom personlige relationer; for det første undersøker den hvordan enkeltpersoner bevidst skaber forbindelser og drager slutninger om netop deres verden. For det andre undersøker den de mere uerkendte relationer der opstår mellem mennesker i det sociale fællesskab, og endelig foretager antropologen sine undersøgelser ved selv å indgå i tilsvarende relationer (Hastrup 2003: 22).

Under hele feltarbeidet har personellet lagt til rette for at jeg skulle kunne delta og observere. Tidlig i feltarbeidet skulle jeg være med på en internasjonal SOF-øvelse i utlandet. Da jeg ankom militærbasen vi skulle være på, ble jeg møtt av lederen for MJK sitt *detachment*. Han tok meg i hånden, smilte og sa: ”Du skal få bo med oss. Du får ta underkøya, [XX] har lange bein så han får ta overkøya”. Jeg skulle få bo med de *store* gutta. I utgangspunktet kan det å dele en 20 fots container med tre skarpskyttere og alt utstyret deres kanskje fremstå som litt trangt. I denne konteksten var denne hendelsen viktig, og den sier mye om hvordan operatørene i MJK er. Dette var en gest med stor symbolsk verdi. Det er aldri tilfeldig, eller likegyldig, hvor du plasseres. Ved å invitere meg til å bo i deres container viste han for meg, og alle andre, at de aksepterte at jeg var med.

I MJK jobbes det mest etter *intensjonsbasert ledelse*: Hvorfor operasjonen gjennomføres (hensikten), hva skal oppnås (målsettinger) og hva som er ønsket slutttilstand (Forsvarets

fellesoperative doktrine). I denne sammenhengen var sjefs intensjon klar: ”Hun skal med – på alt”. De inkluderte meg ved å la meg dele container med dem. Hadde de ikke ønsket å ha meg med, så hadde de funnet en løsning på det. De fulgte sjefens intensjon: Målet med at jeg skulle med var å lære hva de gjorde og hvorfor. ”Slutttilstanden” var at jeg skulle kunne komme med konstruktive tilbakemeldinger som hadde verdi for dem selv.

...[Antropologen] observerer og deltaker i alle former for sosialt liv døgnet rundt, hvis det kræves, og er parat til aflægge de fleste av sine private vaner (Hastrup 2003:404).

Som antropolog har du ikke mye privatliv under feltarbeidet. Men også operatørene viste seg å være parat til å avlegge en del av sine private vaner, for å inkludere meg. Det å få mulighet til å bo sammen med informantene dine, er den absolutt beste plassen rent metodisk. Det betyr at du blir godt kjent med dem og får med deg alle små og store samtaler og hendelser.

I tillegg brukte operatørene sitt nettverk for at jeg skulle få delta på operasjonene under øvelsen. I dette ligger en stor dose risikoanalyse. Ved å ta meg med på aksjoner sammen med operatører fra andre nasjoner, var det deres *goodwill* som hadde fått en skrape om jeg hadde rotet det til. For å si det enkelt: som antropolog har du i utgangspunktet liten *streetcred* i dette miljøet. Det må bygges over tid. Jeg hadde altså intet å tape, men det hadde operatørene.

2.3 Om å skape en rolle

Det er ikke mulig å være til stede i en liten militær avdeling over så lang tid, uten å få en rolle. Spesialstyrker jobber i små tette team, alle har oppgaver. ”Vi kan ikke ha med daukjøtt”. Dermed måtte jeg gjøre nytte for meg. Ingen forventet at jeg skulle løpe raskere, skyte bedre eller være tøffere enn operatørene – ikke engang være *like* god. Jeg er helt uten stedsans og nattsyn, og i tillegg litt skuddredd. ”Ingen er god på alt, Tone”.

Dette er en avdeling med menn med både sans og respekt for komplementær kompetanse. Jeg hadde kompetanse de ikke hadde. Når de lærte meg å kjenne, brukte de denne kunnskapen når de trengte den. Jeg har lest korrektur på alt fra målstyringsdokumenter til julebordstaler, strukturert dusinvis av Power-Point-presentasjoner, vært markør på øvelser og diskusjonspartner i endringsprosesser.

Etter hvert ble jeg tatt med på råd. Etter at de hadde gjennomført et treningsmoment eller en øvelse ville de ofte vite hva jeg tenkte og mente. De ønsker andres innsikt, se ting fra andre vinkler og på nye måter. Fordi de ønsker hele tiden å bli bedre. Under hele feltarbeidet måtte jeg bidra og levere på de feltene jeg kunne – som alle andre.

I tillegg kom jeg utenfra, jeg var nøytral. Jeg skulle ikke forbli i systemet og kjempe om de samme stillingshjemplene som dem. Dermed ble jeg ikke en trussel i makthierarkiet. Jeg er en voksen kvinne, gammel nok til å være mor til nesten halvparten av operatørene. Flere avhandlinger om militær kultur, skrevet av menn, peker på fordelene det er å være mann med

militær trening for å få innsikt i maskuline militærkulturer (Totland 2009, Hammersland 2010). Kjønn, alder, status og personlige ferdigheter er *alltid* faktorer i samhandling. Det er en del av situeringen av en forsker på feltarbeid. Unge mannlige forskere får innsikt i andre sfærer og felt enn voksne kvinner, og alder er oftere viktigere enn kjønn. Respekt og tillit er uansett noe alle forskere må jobbe hardt for å oppnå. Etter hvert fortalte informantene meg historier eller diskuterte problemer, nettopp fordi jeg er kvinne. De trengte en kvinnes syn på saken. Forskere må være bevisst på at kjønn er en faktor i sosial samhandling – det gjelder for alle. Å være kvinne på feltarbeid er verken verre eller bedre enn å være mann, men annerledes.

Kampskvadronene i MJK er kjønnshomogene, de består kun av menn. Som antropolog hadde jeg forutsett at det vil være en lang rekke aktiviteter jeg ville være avskåret fra i MJK, i kraft av å være kvinne. Slik ble det ikke. Kun én eneste seremoni fikk jeg ikke delta på. Marinejegere er mye, men de er verken sjenerte eller sjåvinistiske. De er derimot dyktige til å finne praktiske, pragmatiske løsninger på oppdukkende problem (les: antropolog som skal med i felt). Kjønn fremstår ofte som et problem når det diskuteres, men ble det ikke i praksis. Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom det folk sier, det de gjør og det de sier de gjør.

Det var ingen prefabrikkert rolle til meg i MJK. Det er i og for seg helt vanlig for antropologer i felt. Forskjellen er at på de aller fleste feltarbeid kan forskere bruke de eksisterende kjønnsrollene som et utgangspunkt. Det var ingen slike kvinnelige rollemodeller blant operatørene, og dermed ingen opptråkkede stier jeg kunne følge under feltarbeidet. Jeg måtte skape min egen rolle – i samspill med gutta. Gjennom samtaler og samhandling måtte vi sammen finne ut hvor grensene gikk for hva jeg kunne gjøre og ikke gjøre. Feltarbeid handler om å finne ut hvor grenser går, ikke bare for egen deltakelse, men også deres kulturelle grenser. Når du tramper over de grensene blir du korrigert. Det er ikke så stas, men gir ny innsikt.

An anomaly is an element which does not fit a given set or series. When something is firmly classified as anomalous the outline of the set in which it is not a member is clarified (Douglas 1994:38).

I antropologisk forstand var jeg en *anomali*. En anomali er en avvikelse fra normen, fra det som er forventet og som strider mot et etablert paradigme. Våren 2010 var vi på studietur ved Kings College, og i løpet av uken besøkte vi Special Forces Club i London. Som vanlig var jeg den eneste kvinnen, jeg var annerledes. I løpet av kvelden kom en eldre herre bort til meg og spurte høflig:

- Madame, how do you fit in, in all this?
- Well Sir, I do not fit in.

Vi fortsatte konversasjonen og han fortalte mange gode historier fra sin karriere i bransjen. Etterpå kom en av gutta bort til meg og sa:

- Det der er ikke riktig, Tone. Du passer inn her hos oss.

Det er trolig enklere å være en anomali i MJK, enn i andre avdelinger som kan ha høyere konformitetspress. I MJK er de vant å håndtere folk som er ”utenfor boksen” – mange mener at de selv er litt utenfor boksen – og dermed var det mulig å skape en rolle som fungerte.

As the name implies, the Special Forces is a refuge for those who are special – as in a bit different from everyone else. The Special Forces soldier is a unique breed of a cat, a breed that doesn't lend itself to any specific psychological profile (Blaber 2008:184)

2.4 Om feltarbeid som dannelsesprosess

For antropologer er feltarbeidet en dannelsesprosess for å få innsikt. Ikke kun intellektuelt, men også kroppsliggjort erkjennelse gjennom selvdisiplinering av kroppen (Nørgaard 2003:386). Det handler om å bygge tillit og respekt, og det gjør du i kraft av den du er og det du gjør. I en krigerkultur skjer det gjennom *å være sammen* og *å gjøre sammen*. Gjennom deltakelse viser du genuin vilje og ønske om å forstå deres kultur – hva som former deres identitet og skaper lojalitet. Gjennom tillit får du tilgang.

Under innføringsuken i seleksjonsperioden skulle jeg være med på tur. Det var *ikke* en tur, det var en utmarsj. Instruktørene sa i forkant: ”Dette går helt fint! Gutta begynner å bli slitne, så vi går ikke så fort”. Det var ikke helt sant, og jeg burde selvfølgelig ha forstått det. Hele poenget med innføringsuka er å teste motivasjonen til kandidatene. Vi gikk langt, og lengre enn langt. Og så gikk vi så inn i h... fort! Jeg skulle gå bakerst, for ikke å lage rot i rekkene. Som en av dem betegnende sa i etterkant: ”Det suger å gå bakerst hele dagen”. Ja. Det regnet og jeg hadde melkesyre i hele kroppen. I slike situasjoner er det bare en ting å gjøre: Gå, og ikke klag. Da vi skulle ha lunsjstopp øste regnet ned, det var kaldt og det hele fortonte seg som svært begredelig. Instruktørene var i god stemning, som alltid. Jeg hadde egentlig mer enn nok med å overleve og gikk inn i taust modus. En instruktør så på meg, gliste og sa:

- Sitter du og *hater*⁷ Tone?
- Hmmmfr%#!, svarte jeg uten noe helhjertet forsøk på å fremstå som ovenpå.
- Da er det jo bra feltarbeid, du deltar og observerer, he, he. Du har det sånn vi alle hadde det da vi gjorde dette for første gang!

Alle har strukket seg langt for å ta meg med på de merkeligste steder og oppdrag. De er greie gutter, men de er periodisk noe rampete. De elsker *practical jokes* og tester hverandres grenser hele tiden. Jeg kom relativt raskt inn under dette testregimet. Under en øvelse midtvinters skulle vi ut til en av fregattene. Vi ble rigget opp med kjøredress og sto på kaia for å vente på Sjøbjørnen, lett båten som skulle frakte oss ut til fregatten. Mens vi sto der spurte jeg:

- Hvordan kommer vi oss ombord i den fregatten?

⁷ Når man hater er det ikke et ”ordentlig” hat, rettet mot noen eller noe. Det er et lokalt begrep for allmenn frustrasjon og slit, gjerne i kombinasjon med lite mat og dårlig vær.

- Vi klatrer opp leideren så klart.
- Lederen???
- Herregud da, selv gamle giktiske loser klarer å klatre opp en leder!
- Hmmm, hvor langt er det da?
- Det er ikke langt – 15-20 meter. Det går fint. Jeg kan ta sekken din.

Dette var seint på kvelden, bekmørkt, minus 18 grader og vind. Og jeg har høydeskrekk. Seriøs høydeskrekk. Jeg tilhører kategorien som blir svimmel av å klatre i stiger, og her var det snakk om en frossen leder opp ei skuteside som kunne begynne å svinge. Jeg svettet i hendene og prøvde å bytte til et litt muntrere tema, så det ble ikke så mye mer snakk om den leideren. Vi ble hentet med Sjøbjørnen, og da vi kom til fregatten ble hele båten heist om bord. Ingen klatring. Etter en stund så jeg på operatøren og sa:

- Du visste det du, at vi ikke måtte klatre!
- Det er klart, svarte han og gliste.
- Det er ikke pent å erte...
- He, he – vi må jo teste deg litt.

Vi lo godt av det hele – jeg lo mest av at jeg hadde sluppet å klatre.

Før sommeren var jeg sammen med operatørene på klatrekurs i Lofoten. Jeg benket meg ned med notatbok og kaffe, og det var god stemning.

- Du må også klatre Tone.
- Nei, jeg har høydeskrekk!
- Det hjelper ikke, det har vi også. Alle har respekt for høyder. Dette handler om å flytte grenser. Du må klatre du også!

Dagen etterpå tok en av instruktørene meg med. Klatresko og sele på, stramt tau og så klatret vi oppover fjellveggen. Det gikk helt fint. Helt til jeg skulle rappellere ned igjen. Kroppen låste seg, og jeg lå klistret som et frimerke inn til fjellveggen. Da så han meg inn i øynene og sa med helt rolig stemme:

- Du må stole på meg, Tone. Og på utstyret.
- Hæ – skal vi liksom drive tillitsbygging i praksis??? Kan vi ikke bare lese oss ei god bok om det?

Man kan godt lese bøker om tillit, selv har jeg lest mange. Men der og da i fjellveggen erkjente jeg at tillit er noe du gir og får gjennom handling. Å bli marinejeger handler om å flytte grenser. For å orke å sprengte alle de grensene som må forseres, så må de bygge tillit til hverandre og de må støtte hverandre. Forståelsen for deres oppdrag og utfordringer fikk jeg gjennom alle samtaler. Erkjennelsene kom gjennom den dannelsesprosessen feltarbeid var. Jeg flyttet mange av mine egne grenser under dette feltarbeidet – som på ingen måte kan sammenliknes med alle de grensene marinejegere flytter på og det slitet de står i. Men for meg var dette likevel helt avgjørende for å oppnå både innsikt og erkjennelse.

2.5 Om det å skrive

I denne teksten brukes det i utstrakt grad beskrivelser og sitater, *narrativer*, for at de *med egne ord* kan fortelle historier de mener er viktige og riktige. Bruk av *narrativer* er en formidlingsform som brukes mye innen antropologien, men som for andre kan fremstå som litt fremmed.

Aktørenes stemmer blir tydelige, og teksten går tett på miljøet. Det gir gjenskinn av mangfoldet i avdelingen. Formen er valgt fordi den er formålstjenlig for å beskrive og belyse aktørenes egen forståelse og formidling av sin egen kultur. Det har vært viktig å være tro mot aktørenes egne stemmer. Noen kraftuttrykk er dog redigert bort, men uten å endre meningsinnholdet.

Det henvises i liten grad til skriftlige militære dokumenter, av to grunner. For det første fordi de fleste dokumenter som omhandler norske spesialstyrker, er graderte og kan derav ikke siteres direkte i en ugradert rapport. For det andre er det svært lite i disse dokumentene som beskriver eller diskuterer deres kultur.

Under skriveprosessen har personell på alle nivå i avdelingen lest utkast til rapporten og vi har diskutert innhold. Det er mange i MJK som er skarpe, strenge og kritiske lesere. De har vært til støtte og hjelp i den refleksjonsprosessen skiving er. Under hele denne prosessen, har jeg jobbet etter et dialektisk prinsipp. Jeg har holdt foredrag internt og skrevet utkast til tekster som har vært sendt ut på høring. Tekstene har blitt behørig dissekert, og det har fått meg til å tenke nytt og se tingene fra en annen vinkel. Beskrivelsene analyseres innenfor et teoretisk rammeverk. Men teorier kan ikke forklare alt, de er abstraksjoner og trenger derfor å "realiterorienteres" i forhold til den empiriske virkeligheten.

Analyser skapes gjennom *dialektiske* prosesser, en "vekselvirkning" mellom fenomenologisk og objektivistisk tilnærming. Med *fenomenologisk* menes den erfaringen folk selv har om sin verden. *Objektivistisk* menes i denne sammenheng de analyser forskeren gjør, med sin kunnskap om strukturer og mønstre av den sosiale verden. Dette er ofte en kunnskap og bevissthet aktørene selv ikke har tilgang til og som gir bredde, dybde og en helhetlig tilnærming til den kulturelle kompleksiteten (Abu-Lughud 1989). Gjennom denne dialektiske vekselvirkningen har vi – både forskeren og personell i MJK – fått større forståelse og erkjennelse for hva som er viktig i kulturen i MJK, og hvorfor det er slik.

Forskning er aldri *helt* objektiv – den er alltid skrevet innenfor en ramme og med noen formål. All den tid antropologer ikke skal måle og veie objektive fenomener, vil de fenomener vi beskriver og diskuterer alltid være preget av den enkelte forsker og de relasjoner og innsikt denne fikk under feltarbeidet. Om etnografien [beskrivelsene] er grundig nok, vil den åpne for kritikk, diskusjon og teoribygging. Det er et av målene med antropologisk forskning. Vi forsker på virkelige mennesker, som gjør virkelige ting. Virkeligheten har som kjent ingen fasit.

2.6 Om det å forklare, som ikke betyr å forsvare

Antropologer har til alle tider reist ut i verden, levd med de innfødte og forsøkt å forstå deres rasjonale. Når de har kommet hjem har antropologer forsøkt å beskrive og forklare, snarere enn å forsvare arkaiske og barbariske praksiser.

Antropologi er kjennetegnet ved at det alltid finnes folk i analysene [...] og analysene bæres oppe av en antropologisk grunnholdning. Et vesentlig element *er respekten for det bestående* (Sørhaug 2004: 18, 19).

Antropologer jobber deskriptivt, ikke normativt – vi vurderer ikke om det lokalbefolkningen gjør er rett eller galt. Mange antropologer ble dermed tatt til inntekt for å tale de undertryktes sak, som advokater for utrydningstruede stammer (Paine i Henriksen 1973). MJK er ikke utrydningstruet, og denne rapporten er da heller ikke skrevet som et forsvar for alt de sier og gjør. Derimot beskriver den *hva* de gjør og *hvordan* de gjør det, for å belyse hvorfor de opplever at dette er verdifullt, rasjonelt og meningsbærende innenfor sin kulturelle kontekst.

I et feltarbeid søker antropologer kulturens eller *feltets indre signifikante variabler* (Barth 1999). Vi søker først og fremst de faktorene og mønstrene som fremstår som viktige og signifikante i feltet. Målet er å beskrive og analysere det som *er*, ikke det forskeren antar er viktig før feltarbeidet starter. Det betyr at forskeren ikke forutsetter hva som vil være viktige empiriske funn, eller kausale sammenhenger mellom ulike faktorer. Forskere møter ikke feltet som *tabula rasa* [blank tavle], men må være bevisst hvilke briller vi ser verden med (Bernard 1994).

Viktige aspekter ved kulturell kompleksitet og mønstre av menneskelig samhandling er vanskelig å måle og veie. Med ensidig fokus på kvantitative data kan forskere komme i fare for å måle det som går å måle, for så å fremheve dette som viktig. Det ville være vanskelig å gjøre randomiserte utvalg eller drive statistisk sannsynlighetsberegninger på empirien fra MJK – til det er det for få aktører i feltet. Det antropologiske prosjektet er å beskrive og analysere kompleksiteten, mangetydigheten og fleksibiliteten slik den er, ikke slik den burde være i henhold til teorier, modeller, konsepter eller policyer.

For å forstå hvordan felleskap oppstår og hvorfor disse fellesskapene er så sterke, søker antropologer å bli en del av det, for så å se det fra innsiden. Det er hva antropologer gjør – *we go native*. Til feltarbeidet er over. Da rekobler vi hodet for å gjenvinne den akademiske objektiviteten.

Antropologer er trent i å observere, stille spørsmål – og lytte til historier. Antropologer er historiefortellere. Historier kan forstås og tolkes på mange måter, og de kontekstualiserer hendelser. Historier og myter gir et inntak til å forstå dypereliggende dimensjoner av kulturen. Derfor er denne rapporten full av historier, historier med mange anekdoter og detaljer.

2.7 Om anonymisering

I denne rapporten er alle aktører anonymisert så godt det har latt seg gjøre. Det har vært noen praktiske utfordringer. Marinejegerkommandoen er liten avdeling, hvor alle kjenner alle. Det betyr at informantene vil kjenne igjen seg selv i teksten, og internt vil mange kunne kjenne igjen de andre. Dette er relativt uproblematisk.

Anonymisering i denne sammenhengen betyr at *eksterne* aktører ikke skal kunne gjenkjenne den enkelte. Der den rollen de har hatt har vært vesentlig for konteksten blir dette presisert. Noen, i hovedsak ledere, vil dermed kunne identifiseres.

De faglige etiske retningslinjene er fulgt etter beste evne. Målet har vært ikke å kompromittere noen informanter eller bryte den tilliten de har vist under feltarbeidet.



MJK øver Maritime Contra Terror (MCT) i Nord-Norge

3 Faglig kontekst og begreper

Da jeg satte meg ned etter feltarbeidet for å lese de antropologiske klassikerne på nytt, leste jeg dem med et nytt blikk. Litteratur som ble skrevet i mellomkrigstiden og like etter 2. verdenskrig ble skrevet av forskere som hadde andre teoretiske forankringer. Men det som ble mest slående var at de hadde en annen forståelse av krig. De levde i en tid da to verdenskriger hadde satt sitt preg på Europa. Unge menn dro i krigen og døde på slagmarkene. Krig var ikke noe som skjedde langt borte eller ble formidlet i korte dekontekstualiserte klipp under nyhetssendingene. Det var en del av deres hverdag og livsverden. Trolig ga dette dem et annet blikk og forståelse for de ritualer og symboler de møtte under feltarbeidene. Deres dype erkjennelse og anerkjennelse av det sterke samholdet krigen og overgangsritualer skaper, hadde jeg ingen forutsetning for å forstå da jeg som antropologistudent leste disse tekstene for 20 år siden.

Å lese klassikerne på nytt, i lys av etnografien fra dette feltarbeidet, ga meg en ny resonansbunn. Krig og krigere har noen globale fellestrekk. Å se dette er ikke nødvendigvis enkelt når vi har vokst opp i et samfunn hvor krig ikke er en del av vår hverdag. Som forsker hadde jeg ingen intuitiv forståelse – eller anerkjennelse – for hva som kreves for å gå i kamp. Jeg hadde heller ikke et teoretisk rammeverk present som kunne sette hendelser i perspektiv.

Den retrospektive identifikasjon af data indebærer at dele af materialet først åbenbares ved eftertanken. Der viser sig pludselig spor, man ikke havde set tidligere, og den analytiske ordningen af stoffet viser sammenhænge, hvor der før var kun et gabende hul (Hastrup 2003: 404).

Denne rapporten er forankret i flere teorier, det er ingen *Grand Theory* som skal forklare det hele. Ulike teorier setter empirien i relieff og belyser den fra ulike vinkler. Det teoretiske fundamentet utbroderes ikke i sin fulle bredde og dybde, men det er kontinuerlige teoretiske henvisninger for de spesielt interesserte.

I dette kapitlet settes denne studien innenfor en faglig kontekst – både i forhold til litteratur om spesialstyrkene og antropologisk diskurs. Begreper brukes ofte med litt ulikt innhold eller forståelse innenfor ulik faglitteratur. Fordi begreper er det viktigste akademiske verktøyet, er det nyttig å diskutere og definere sentrale begreper.

3.1 Den antropologiske fagdiskursen

Diskurser er kommunikasjonsfellesskap hvor utsagnene kan være både verbale og ikke verbale. De danner kognitive modeller for å tenke med og et begrepsapparat for å snakke om visse tema. Diskurser har to funksjoner, de former folks virkelighet, og de formes selv av denne virkeligheten. Diskusjon er en direkte meningsutveksling, diskurs er noe *mer*. Det er en abstraksjon fra det umiddelbare og konkrete, til det analytiske. Diskurser er ikke sanne eller falske, det er diskursen som former sannheter. Diskursive sannheter blir tatt for gitt og er ofte tautologiske (Foucault 1999, 2002). Det er vanskelig å tenke seg fri fra diskurser, fordi diskursens rammer blir av aktørene ansett som helt naturlig. Faglige diskurser er med å styre blikket til

forskerne. Men det styrer også blikket til informantene, hva de ser etter. Det vi ser etter har vi, ikke overraskende, en tendens til å finne.

Alle vitenskaper og forskningstradisjoner har sine *gatekeeping concepts* (Appadurai i Abu-Luhod 1989). Disse begrepene definerer hvilke diskurser som råder innenfor et forskningsfelt. De kan gi nyttig innsikt i ett nytt forskningsfelt, det sier som regel noe om viktige og relevante tema. Men de kan også være til hinder for å se nye og andre perspektiver. Innen forsvarsforskning er disse begrepene først og fremst knyttet til *struktur*: Hierarki, doktriner, konsepter, operativ effekt og ledelse. Det har vært skrevet side opp og side ned om hvordan ting skal være, eller burde være. Men det er viktig å skille mellom hvordan tingenes tilstand *er* rent empirisk og hvordan de *burde* være, altså det normative (Matlary 2009). I langt mindre grad beskriver denne litteraturen *kultur*.

3.1.1 Antropologien og militærmakten

Det er i hovedsak tre årsaker til den mangelfulle antropologiske dokumentasjon og diskusjon av spesialstyrker spesielt og militærmakt generelt.

For det første jobber spesialstyrker under et strengt sikkerhetsregime. Deres konsepter og metoder er gradert informasjon, og skjerming av disse avdelingene er regulert av nasjonal lovgiving. Kulturelt er spesialstyrker trent i hemmeligholdelse og er relativt lukkede miljøer. Dette gjør det til en utfordring å få tilgang til slike avdelinger for forskere (Simons 1997, Turney 2011). Som forsker må du inviteres inn. De må ville det selv, ellers går det ikke.

Den andre årsaken er antropologers manglende vilje til å jobbe for Forsvaret. Før 1940 var det mange antropologer som jobbet med eller for militærmakten både i USA og Europa, men etter 2. verdenskrig skjer det en endring. Det er flere grunner til dette. Dels er de politisk forankret. Universitetsmiljøene radikaliseres og avstanden til de konservative militære institusjonene øker (Winslow 2010). Diskusjonene om de etiske og moralske utfordringene ved å jobbe med militærmakten har de siste årene vært langt mer høylytte i de antropologiske miljøene, enn i de fleste andre fagmiljøer. Avstandtagen er også faglig forankret. Det viktigste argumentet er at antropologer ikke ønsker at etnografisk kunnskap om ”deres stammer” skal brukes som militære etterretninger eller til å skade lokalbefolkningen. Antropologer som har jobbet med eller i Forsvaret har møtt sterk motbør i sitt eget fagmiljø, både nasjonalt og internasjonalt (Kelley et. al 2010, Gonzales 2010, Albro et.al 2012). Disse to faktorene, spesialstyrkers lukkede miljøer og antropologers motvilje mot å jobbe med militærmakt har fungert gjensidig utelukkende.

Den tredje årsaken er forankret i antropologers metode. Feltarbeid i krigssoner er en reell metodisk utfordring av sikkerhetsårsaker (Nordstrom 2004). Men nettopp under disse komplekse forholdene, hvor stater ikke fungerer og nettverk er viktig for sosial organisering, er antropologisk teori og analyse nyttig for å få tilgang til ny viten.

Anthropology is – or should be – more relevant than ever. In this context anthropologists have an opportunity to make themselves useful, if they themselves were prepared to leave the soundproof room in which they normally conduct their debates (Edwards 2010:1).

3.1.2 Studier av eliter

En helt annen faktor som styrer antropologisk forskning, har ikke med forskning på militærmakt å gjøre. Det handler om den antropologiske diskursen og hvilke grupper antropologer ønsker å forske på. Spesialstyrker kan defineres som en *elite*, og antropologer har i liten grad studert elitegrupper. For 30 år siden var det en gryende faglig diskusjon om det faktum at det var gjort svært lite antropologisk feltarbeid og teoribygging rundt elitegrupper.

Anthropologist value studying what they like and liking what they study and, in general, we prefer underdogs (Nader 1972:303).

Nader har et poeng, men det er ikke kun et spørsmål om hva antropologer foretrekker og liker, det er også et spørsmål om hvilke grupper forskere får tilgang til. Antropologisk teori kan brukes til å forstå hvordan grupper, også elitistiske grupper, fungerer og hvordan de definerer og opprettholder sin identitet og status (Nugent & Shore 2010). Men i den virkelige verden er det få elitegrupper som ønsker å blottstille seg for antropologens granskende blikk.

Few social settings which see themselves and are seen as being elitists, invite the kind of scrutiny in which the anthropologist specialises. Elites have little to win and much to lose from scrutiny (Neumann 2008:11).

For at elitegrupper skal gi eksterne forskere tilgang, må de ha tiltro på at de vinner mer enn de taper. Organisasjoner som har problemer og kunne hatt stor nytte av et antropologisk blikk på egen informasjonsflyt eller samhandlingsmønstre, ønsker sjeldent å få egne svakheter påpekt. Antropologi handler ikke om å avdekke svakheter, men å analysere helheten. Antropologen holder opp et litt skråstilt speil, slik at aktørene selv kan se sin egen praksis med et nytt blikk. Det krever mot og et genuint ønske om stadig å forbedre sin egen praksis når en leder inviterer en antropolog inn i egen organisasjon. Å starte opp en slik studie fordrer gjensidig tillit og respekt:

Det er som å slippe ei losbikkje med blodteft inn i avdelinga, sa sjef MJK.

Som forsker er det krevende å jobbe med elitegrupper fordi de setter høye krav. Til gjengjeld bidrar de selv i teoribyggingen rundt sin egen praksis. De har et akademisk vokabular, er utdannet til å reflektere, og de stiller kritiske spørsmål.

3.2 Den fagmilitære SOF-diskursen

Siden første gulfkrig har det blitt utgitt en rekke bøker om spesialstyrker og spesialoperasjoner. Et raskt søk på amazon.com gir flere hundre titler. Både autoriserte biografier og vitenskapelige verker av personell fra spesialstyrkemiljøene har beskrevet sine erfaringer. Mange av disse verkene har bidratt substansielt til å øke både kunnskapen og forståelsen for spesialoperasjoner (McRaven 1995, Arquilla 1996, Rothstein 2006, Tucker and Lamb 2007, Blaber 2008). Disse bøkene har en bredde fra case studies som diskuterer spesialoperasjoner historisk og komparativt,

til å beskrive moderne spesialoperasjoner, og hvordan styrkene trener og er organisert. Disse verkene diskuterer i all hovedsak amerikanske forhold, men de gir grundige beskrivelser og diskusjoner av forhold som er gjenkjennelig også hos norske spesialstyrker.

Det er to øvrige tema som er gjennomgående i SOF-litteratur. Det ene er manglende strategisk SOF-tenking. Når strategien for bruk av spesialstyrker ikke er klar nok, får det noen *følgefeil* nedover i hierarkiet. Spesialstyrker er definert som strategiske kapabiliteter. Men når den overordnede strategien ikke er stringent, det vil si når politisk og militær ledelse ikke er enige om hva disse styrkene skal brukes til og hvorfor, så blir de ofte brukt som hyperkonvensjonelle eller superkonvensjonelle. Dette er ikke bare en feil bruk av kapabilitetene, men kan også være en sikkerhetsrisiko og sliter ut personell i små avdelinger. Det andre er spesialoperasjoners posisjon i forhold til konvensjonelle avdelinger, da i hovedsak utfordringer når de er underlagt konvensjonelle sjefer (Rothstein 2006, Tucker and Lamb 2007, Blaber 2008). Spenningen mellom konvensjonelle sjefer og spesialoperatører er trolig noe større i nasjoner med underoffiserskorps.

Spesialoperasjoner har også vært fokus hos norske mastergradstudenter med SOF-bakgrunn (Berglund 2004, Robertsen 2007, Hellesten 2008, Gimmingsrud og Pedersen 2009, Hammersmark 2010, Mellingen 2010). Disse beskriver og diskuterer endringene som norske spesialstyrker har gjennomgått, hvordan nye konflikter har påvirket deres operasjonsmønstre og kapabiliteter, og noen av de utfordringene dette medfører. De diskuterer også bruk av norske spesialstyrker i både nasjonale og internasjonale operasjoner i fremtidige scenarier.

Felles for det meste av litteratur skrevet av SOF-personell eller akademikere som jobber ved militære institusjoner hvor det drives undervisning i spesialoperasjoner, er at de er kritiske til hvordan SOF-styrker brukes i *krigen mot terror*. Samtidig gir de konstruktive innspill i debatten om hvilke grep som bør tas både strukturelt og operativt for å bruke SOF bedre. Med andre ord veldig *SOFish*: Litt kritikk mot de andre, en god porsjon selvkritikk, og stadig på søken etter bedre løsninger.

3.3 Begrepsbruk

Spesialstyrker omtales med en lang rekke ulike begreper på folkemunne, i media, i doktriner og i forskningslitteratur. Her er noen av dem:

Hemmelige krigere: Marinejegerkommandoen er *ikke* en hemmelig avdeling. Det er politiske vedtak og styringsdokumenter som tilsier at Norge skal ha spesialstyrker. Dette er også nedfelt i militære doktriner og konsepter. Det er altså både politisk og offentlig åpenhet om det faktum at vi har spesialstyrker. Marinejegerkommandoen har til og med egne hjemmesider på internett.

Marinejegerkommandoen er ikke hemmelig, men det er en *skjermet* avdeling. Det betyr at operatørene av sikkerhetsårsaker har skjult identitet. Dette er for å beskytte den enkelte operatør, og hans familie, fra eventuelle hevnaksjoner eller annen ugunstig oppmerksomhet fra fiendtlige

miljøer. Når de går i uniform bærer alle i avdelingen avdelingsmerket på armen, og filten i bereten viser bransjetilhørighet.

Elitesoldater: Det er ingen marinejegere som omtaler seg selv som elitesoldater. I norsk språk og diskurs er begrepet *elite* så fylt med negative konnotasjoner, at det knapt nok er noen som vedkjenner seg å tilhøre en elite – kanskje med unntak av toppidrettsutøvere. Men i en samfunnsvitenskaplig forstand vil de klassifiseres som en elitegruppe (Bourdieu 1995). De selekteres etter strenge kriterier, får bedre trening, utdanning og utstyr enn de fleste andre avdelinger og har høy profesjonell status. Innenfor en militær kontekst er det en distinksjon mellom begrepene elitestyrke og spesialstyrke:

The most basic distinguishing characteristic of SOF is that they are special rather than just elite. The distinction between elite and special units depends upon the purpose for which the units are created, prepared and employed.

Being elite is not the same as being special. Elite units perform traditional tasks with greater proficiency. SOF are not only elite but special because they conduct missions that conventional forces cannot perform, or at least not at acceptable levels of risk and costs (Tucker and Lamb 2007: 145, 146).

Ukonvensjonelle operasjoner: Studier av SOF har noen ganske få, men viktige *gatekeeping concepts*. De fleste starter med å diskutere hva ukonvensjonelle operasjoner er – da gjerne diskutert opp mot *konvensjonelle* operasjoner. Begreper vi setter en u- foran, som uprofesjonell, upedagogisk eller useriøs, har en helt annen klang og resonansbunn enn begrepene profesjonell, pedagogisk og seriøs. Nå er det ikke slik at begrepet ukonvensjonelle operasjoner har en rekke negative konnotasjoner. Men rent semantisk står det i både til kontrast og i avhengighet til det konvensjonelle. Ukonvensjonelle operasjoner utføres ikke kun av spesialoperatører:

Unconventional Warfare: a broad spectrum of military operations normally of a long duration; predominantly conducted by, with or through indigenous or surrogate forces. Unconventional warfare includes guerrilla warfare, subversion, sabotage, and intelligence activities (Tucker and Lamb 2007:XVIII).

I praksis brukes begrepene ukonvensjonelle operasjoner og spesialoperasjoner ofte om hverandre. Å drive ukonvensjonelle operasjoner handler ikke først og fremst om å ha flinkere soldater, det handler om å *tenke annerledes*:

Unconventional warfare requires a different mental framework [...] The SOF has sufficient tactical doctrine and manuals on tradecraft. What is lacking is relevant strategic theory for exploiting the skills of the Special Forces warrior. History is filled with cases of misuse of Special Forces as elite shock troops. Arguably, these failures were the result of insufficient unconventional thinking on the part of military leaders, to include the special operators themselves. Unconventional war is a state of mind (Rothstein 2006:139).



Marinejegerere på øvelse i Nord-Norge

Spesialoperasjoner: I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) defineres spesialoperasjoner slik:

I NATO er det vanlig å definere spesialoperasjoner som militære aktiviteter utøvd av spesielt utpekte, organiserte, trenede og utstyrte styrker ved bruk av operasjonsteknikker og metoder som ikke er vanlige for konvensjonelle styrker. Disse aktivitetene utøves i fred, krise og væpnet konflikt, uavhengig av eller koordinert med konvensjonelle styrker. Politiske og militære hensyn kan kreve fordekte, skjulte eller diskrete metoder, og en vilje til å akseptere en grad av militær og politisk risiko som ikke er vanlig i konvensjonelle operasjoner (FFOD 0556).

NORSOF (*Norwegian Special Operation Forces*) er en felles betegnelse på norske spesialstyrker. Fra 2012 består NORSOF av Marinejegerkommandoen (MJK) og Forsvarets spesialkommando/Hærens jegerkommando (FSK/HJK). MJK og FSK tilhører hver sin forsvarsgren, og har dermed en del kulturelle forskjeller. Men likhetene mellom spesialstyrkene er større enn forskjellene, fordi de operativt er satt opp for å gjennomføre relativt like operasjoner. Hva disse forskjellene er eller ikke er, ligger utenfor denne rapportens anliggender.

Forsvaret har i dag flere eliteavdelinger, og det er mange som selv definerer det de gjør som spesielt. Men det er kun disse to avdelingene som etter definisjonen, og Forsvarssjefens beslutningsnotat 1/2011 (ugradert notat), utgjør de norske spesialstyrkene.

Statusen som spesialstyrker bunner altså ikke i entusiasme eller innsatsvilje alene, ei heller et sterkt ønske om å bli oppfattet som en spesialavdeling, men i reelle kapasiteter (Hammersmark 2011:16).

Likevel føler de fleste operatører i MJK seg ikke så spesielle – sånn i det daglige. Mange av de unge operatørene har ikke tjenestegjort ved andre avdelinger i Forsvaret. MJK og spesialoperasjoner blir dermed normalen, ikke noe spesielt. En operatør sa det slik:

Vi har ofte besøk av admiraler, generaler og andre viktige folk. De snakker alltid om at vi er så spesielle, at det vi gjør er så spesielt. Det er jo stas! Men ærlig talt: Vi trener jo masse på det vi gjør. Og da er det jo til slutt ikke så spesielt.

I denne rapporten vil de operative forskjellene mellom konvensjonelle og ukonvensjonelle avdelinger beskrives i liten grad. Det er kulturelle forskjeller som diskuteres her.

3.4 Kulturbegrepet

Det vil alltid være faglige uenigheter om hvordan kultur skal defineres. For antropologer er det viktigste å beskrive fenomenet kultur gjennom rik etnografi eller *thick descriptions* (Geertz 1973). Det betyr at forskeren kontekstualiserer kommunikasjon og atferd, slik at det kan gjøres meningsbærende og bli forstått også av utenforstående. Formålet med antropologiske studier er altså å beskrive og diskutere forestillinger, kjensgjerninger, erfaringer, hendelser, fortellinger og tausheter; det som binder mennesker sammen og skaper en fornemmelse av fellesskap (Hastrup 2003).

Litt forenklet kan vi si at *kultur er hvordan mennesker tenker, handler og kommuniserer innenfor et sosialt felt* (Eriksen 1998, Bourdieu 2000, Foucault 2002, Sørhaug 2004). Kultur er, det er ikke noe vi har. Det er ikke en ting som kan tas frem når det trengs, og legge tilbake i skuffen når man ikke trenger det lenger. Kultur er et sett av verdier, normer, regler, etikk og moral – det er et rammeverk med referanser som individer styres av og styrer etter. Det gir retning for hva som er bra og dårlig, og hvordan den enkelte forventes å respondere på dette. Kultur er lært, det overføres horisontalt fra en generasjon til neste, og vertikalt innenfor et avgrenset sosialt felt (Turnely 2011).

Det betyr at et av de beste inntakene vi har for å lære om kultur er gjennom observasjoner. Hva er det aktørene sier, hva gjør de og hva sier de at de gjør – og når divergerer og sammenfaller disse? Hva er det de definerer som helt naturlig og implisitt? Hva er deres hardprogrammerte sannheter? Smaken er en sosial stedssans, sier Bourdieu (1995). Hva defineres som bra, hvem har definisjonsretten og hvordan gjøres dette? Hvordan signaliserer lokalbefolkningen hvem de er og ønsker å være? Både tenke- og væremåte kan endres gjennom bevisstgjøring eller sekundærsosialiseringprosesser⁸ – som for eksempel militær trening. Bourdieu (ibid) introduserte begrepene *doxa* og *habitus*. *Doxa* er kognitive tatt for gitt heter; *what goes without*

⁸ Vår primære sosialisering prosess er i vår familie. Det er der vi først lærer hva som er rett og galt, og hvilke normer og regler som gjelder. Sekundærsosialisering foregår andre steder enn i hjemmet. Under den sekundære sosialiseringen tilegner individet seg kunnskaper eller ferdigheter innenfor et spesifikt område (wikipedia.org). Et eksempel på dette er militær grunntrening, hvor samhandling og kommunikasjon kan være radikalt annerledes fra den primære sosialiseringen.

saying – because it comes without saying? Habitus er den kroppsliggjorte erfaringen som anses for å være *naturlig*, men som egentlig er *kulturellig* fordi den er lært innenfor en kulturell kontekst.

Vi kan også få innsikt om kultur gjennom myter, symboler og ritualer, eller kulturell *reifisering* (tingliggjøring). Litt enklere sagt: Hvilket forhold har lokalbefolkningen til symboler og tingene sine, og hvilken mening tillegges disse? Det er ikke atferd eller ting *per se* som er interessant, men hva de *betyr* og hvilken *mening* de tillegges lokalt.

En analogi som ofte brukes om kulturbegrepet, er *isfjellet* (Selmeski 2007, Turnley 2011). 10 % av isfjellet er over vannet. Det er dette vi kan observere – hva gjøres og hvordan. Den største delen av isfjellet er under overflaten. Grunnfjellet er det som gir stabiliteten i kulturen. Disse 90 % av isfjellet er det som er implisitt, og det er ofte skjult. Ikke nødvendigvis intensjonelt, men fordi aktørene selv ikke er det bevisst. De grunnleggende strukturene og strategiene i en kultur er lært, men alle blir relativt *hjemmeblinde* når vi er innenfor en kulturell kontekst, som for eksempel en militær avdeling, over lang tid.

Kultur er ikke statisk, den er i stadig endring. Men det er ikke alt som endres hele tiden. Den *eksplisitte* delen av kulturen, den delen av isfjellet som stikker over vannflaten og som enkelt kan observeres, er relativt enkelt å forandre. I en militær kontekst betyr det at uniformseffekter, teknologi og akronymer er relativt enkelt å innføre eller endre. De *implisitte*, dypereliggende dimensjonene i kulturen – metaforisk den delen av isfjellet som ligger under overflaten – tar lengre tid å studere og er dertil mye vanskeligere å endre (Turnley 2011). Antropologer trener blikket for nettopp å kartlegge disse implisitte dimensjonene.

Denne rapporten søker å beskrive og diskutere Marinejegerkommandoens kultur. Fokuset er ikke på marinejegere som del av den norske kulturen, men *den profesjonsspesifikke mentaliteten* de tilegner gjennom seleksjon og utdanning i spesialstyrkene – deres *SOFish knowledgementality*. Utdanning og profesjonell erfaring former menneskers virkelighet og diskurs, og mennesker blir formet av de rådende diskurser. Profesjonsspesifikke normer, regler og verdier former og styrer den enkelte soldat i avdelingen, og de styrer seg selv etter dette regimet (Nørgaard 2004).

Begrepet *knowledgementality* er fritt etter Foucaults teori om *governmentality* og Sørhaugs begrep *managementality* (Danielsen 2008). Foucault diskuterer teoretisk hvordan regjeringen i en nasjon er knyttet opp til den måten de styrende og de styrte tenker på – til deres mentalitet (Neumann i Foucault 2002:10). Sørhaug (2004) diskuterer hvordan ledere søker å styre og kontrollere organisasjoner på et overordnet nivå. Med begrepet *knowledgementality* diskuterer vi de samme prosessene, men fokus her er på de mentale modellene som forskjellige *utdanninger* gir. Bakgrunn, utdanning og institusjonell erfaring påvirker hvordan mennesker tenker, handler og kommuniserer. Menneskers kognitive modeller påvirkes av en rekke faktorer, og hvilke faktorer som er relevante er alltid kontekstavhengig.

Knowledgementality er noe mer enn bare kunnskap om teknikk, taktikk og prosedyrer (TTP), det danner en måte å tenke på. Det gir modeller å handle etter og mønstre for kommunikasjon. Ikke

minst gir det idealer for hvordan det *bør* være. *SOFish knowledgementality* gir personellet i MJK strukturerende og dannende prinsipper som de ikke bare ledes av, men også styrer og leder seg selv etter. Det handler om å *kalibrere det indre kompasset* i forhold til det kulturelle kartet. Det gjøres gjennom trening, øving og sosialiseringssessene i avdelingen.

3.5 ... og hvorfor er kulturforståelse viktig i en militær kontekst?

Ordinært militært personell, som ikke er trent i kulturell observasjon, vil fungere relativt bra innenfor en ny kulturell kontekst etter ca ett år. Da vil de ha lært seg litt av språket, og de vil kunne de viktigste *do's and don'ts* så de ikke trækker i salaten hele tiden. Det vil derimot ta nærmere ti år før de forstår de dypere strukturene og meningen som tillegges symboler og ritualer lokalt (Selmeski 2007). Poenget er å minne om at kultur er komplekst, og det tar tid å forstå og erkjenne kompleksitet når man ikke er trent innen dette fagfeltet. Vi kan ikke *se* sosiale fellesskap og moralske horisonter, de må erfares over tid (Hastrup 2003).

Å forstå den kulturelle konteksten er ikke nødvendigvis viktig, hvis de militære styrkene kun skal bekjempe en kjent fiende og ta territoriet. Men i dagens konfliktscenarier er det ikke "kun" å finne, binde og ramme motstanderen (Landstyrkenes kjerneoppdrag FFOD 0518). Det kan ta tid å finne fienden, jf. jakten på Osama bin Laden, hvis de ikke vet hvor og hvordan de skal lete. For å ramme fienden der denne er som mest sårbar, så må du kjenne fienden.

Hvis vi sammenholder denne innsikten om tidsaspektet for å oppnå kulturforståelse med rotasjonsordningene i Forsvaret, som har 4 – 6 måneders *depoloyeringer*, blir det enklere å forstå hvorfor det er vanskelig å planlegge og gjennomføre militære stabiliseringsoperasjoner eller opprørsbekjempelse (COIN). *Military Assistance*, som innebærer tett samarbeid og opptrening av lokale militære styrker, er en av spesialstyrkenes kjerneoppgaver. Det fordrer at operatørene har en god dose kulturforståelse, eller at de som et minimum vet hvilke spørsmål de skal stille *culaden* (*cultural advisor*). Ordinært militært personell har ofte ikke nødvendig kulturell kompetanse til å stille de rette spørsmålene, innenfor den gitte konteksten.



MJKs Crises Response Unit på oppdrag i Afghanistan.

Når mennesker skal arbeide sammen vil det være nettopp deres faglige modeller, deres *knowledgementality*, som blir aktualisert og normerende. Den faglige verktøykassen gir mentale modeller og klassifikasjonsstrukturer som er meningsbærende, men den er ikke nødvendigvis like intuitiv for alle andre. Det betyr at når spesialstyrker fra ulike allierte styrker øver og opererer sammen, er alle trent innenfor SOFish *knowledgementality*. Spesialstyrker tenker, handler og kommuniserer relativt likt. Der de divergerer kan de ganske enkelt identifisere hva som er forskjellig og hvorfor. Når de skal operere med konvensjonelle styrker kommer de raskere opp i krysskulturelle kommunikasjonsskrasjer. Det er enklere å lede og operere med styrker som har tilnærmet likt *modus operandi*.

I militære operasjoner generelt, i *Combined Joint Operations* spesielt [operasjoner med avdelinger fra flere nasjoner og forsvarsgrener], vil det til enhver tid være personell som er utdannet eller har sin sekundærsosialisering fra ulike fagfelt. Det forenkler samarbeidet og kommunikasjonen om personellet har kulturell selvinnsikt, forståelse for de andres kulturelle fagmilitære forskjeller og ferdigheter til å håndtere dem. Det er viktig for militære sjefer – og øvrig personell – å ha en porisjon generell kulturforståelse, for å kunne løse oppdrag i internasjonale operasjoner (Miller 2009). Men det er også nyttig med bevissthet om hvilke implikasjoner de profesjonsfaglige forskjellene gir i det daglige arbeidet. I tillegg til at det er vanskelig å forstå fienden, lokalbefolkningen og sine allierte, peker flere på de indre utfordringene militærmakten står ovenfor (Zinni 1994, Nørgaard 2004, Smith 2005, Flynn 2010). General McChrystal, daværende sjef for ISAF skrev i 2009:

As formidable as the threat may be, we make the problem harder. [...] our conventional warfare culture is part of the problem [...] We must do things dramatically differently – even uncomfortably differently – to change how we operate, and also how we think. [...] We cannot succeed simply by trying harder; ISAF must now adopt a fundamentally new approach. The culture must change profoundly (COMISAFS assessment 1-2, 2-1).

Kultur endres ikke gjennom strategiske direktiver eller visjoner alene. Måten ledere og soldater opererer og tenker på er en del av det kulturelle grunnfjellet, det tar tid å endre. Som McChrystal sier ligger en del av de kulturelle utfordringene i egen organisasjon. Også der er det en jobb som må gjøres. Det er i hovedsak dette nivået, den interne kulturen, denne studien beskriver og diskuterer.

4 Historien som kontekst

When we look closely at the construction of past time, we find the process has very little to do with the past and everything to do with the present. Institutions create shadow places in which nothing can be seen and no questions asked. They make other areas show finely discriminated detail, which is closely scrutinized and ordered (Douglas 1986:69).

Marinejegerkulturen har vokst frem som et resultat av de ytre strukturelle rammene som pålegges dem av Forsvaret og de menneskene som til en hver tid tjenestegjør ved avdelingen. Alle militære avdelinger har en historisk tradisjon som de gjerne forteller. Historien om MJK, slik de selv forteller den, sier noe om deres *forestilte fellesskap* (Anderson 1996). Hvem de er og hvem de ønsker å fremstå som, den definerer hvem som klassifiseres som *oss* og hvem *de andre* er. I en muntlig kultur som MJK er store deler av historien aldri er skrevet ned. Historier forteller om de mytiske forfedre som helter. Men i historiefortelling, den kollektive hukommelsen, er det alltid noe som glemmes – kollektivt (Winslow 2010, Connerton 1989, Douglas 1986).

I dette kapitlet beskrives først historien, for så å diskutere hva denne historien sier noe om. Mot slutten diskuteres noen av utfordringene avdelingen står overfor i dag som er en del av den historiske arven, og som må løses innenfor rammene avdelingen har her og nå.

4.1 Den historiske arven – i kortversjon

Under 2. verdenskrig ble de første norske spesialstyrkene utdannet av britiske *Special Operations Executive* (SOE). De norske sabotørene ble utdannet i offensive operasjoner, etterretningsoperasjoner og for å bygge opp motstandsbevegelsen i Norge. De opererte i all hovedsak i små grupper og brukte utradisjonelle og ukonvensjonelle metoder for å løse de militære oppdragene. De var trent til å utføre oppdrag med høy risiko, både fysisk og politisk. Sprengningen av tungtvannsanlegget på Vemork var en slik sabotasjeoperasjon og Kompani Linge har i ettertid blitt offentlig kjent som en av disse gruppene. Disse styrkene ble demobilisert etter krigen.

Allerede tidlig under Den kalde krigen ble behovet for styrker som var trent for å gjennomføre høyrisikooperasjoner, igjen aktualisert. På 50-tallet var det behov for å gjenopprette maritime spesialstyrker; både kampsvømmere og til etterretningsinnhenting. I 1952 ble sportsdykkeren Ove Lund sent på kurs i USA. Lund ledet oppbyggingen av Dykker- og froskemannsskolen som ble opprettet i 1953. De første angrepssvømmerne ble kurset og utdannet i USA.

Norske spesialstyrker har ikke trent eller operert i et vakuum, de har trent og øvet med allierte styrker. Både operativt og kulturelt har de maritime spesialstyrkene vært mest påvirket av amerikanerne, og dette er kanskje tydeligst under seleksjonsprosessen.

Etter hvert fikk froskemannstjenesten flere og mer spesialiserte oppgaver. I 1968 delte froskemannstjenesten seg i to: Marinejegerlaget (MJL) som gjennomførte offensive operasjoner, og Minedykkertroppene som gjennomførte operasjoner som søk og destruering av eksplosiver. Tidligere var det et eget Marinejegerlag med reservepersonell, som ble kalt inn til årlige repetisjonsøvelser. Denne styrken med tidligere marinejegere deltok på vinterøvelsene eller

fagkurs for å vedlikeholde kompetanse innen angrepssvømming, samband, sanitet og nye konsepter. Avdelingen vokste fra å være et lag, til å bli en kommando. Fra 1992 fikk de navnet Marinejegerkommandoen (MJK).

Jeg tror ingen av oss på den tiden egentlig forsto hvor kald den kalde krigen egentlig var! (tidligere operatør)

Under den kalde krigen trente også spesialstyrkene på ”kald krig scenarioer”. I denne perioden var fokuset på operasjoner i arktiske strøk – forsvar av eget territorium eller det å gå på dypet i fiendtlige områder. Det var *Special Reconnaissance* (SR)⁹ som var det viktigste konseptet å trene på, litt *Direct Action* (DA), og i liten grad *Military Assistance* (MA). Målet var å selektere robuste menn, som evnet å gå langt, bære tungt, være våte, kalde og sultne – lenge. Disse årene var det noen få som var på oppdrag i internasjonale operasjoner. Det var, som i Forsvaret for øvrig, forsvar av nasjonalt territorium som var i fokus.

I 1981 ble det politisk besluttet at Forsvaret skulle opprette en spesialenhet som skulle bistå politiet under nasjonal krisehåndtering. Det sentrale oppdraget for denne avdelingen skulle være kontraterror hvis norsk infrastruktur, primært oljeinstallasjoner, ble utsatt for internasjonal terrorisme. Forsvarets spesialkommando (FSK) var operativ fra 1984 og var oppsatt med personell fra både Marinejegerlaget (MJL) og Hærens jegerskole (HJS). Begrepet FSK ble kun benyttet når innsatsstyrken hadde en rolle som bistand til politiet under nasjonal krisehåndtering.

FSK ble tildelt beredskapsoppdraget i Nordsjøen. Bruk av spesialstyrker og domeneavklaring har vært diskusjonstema opp gjennom tidene både når operatørene møtes på felles treninger og i akademiske avhandlinger (Berglund 2004, Robertsen 2007, Hammersmark 2010). At et maritimt beredskapsoppdrag ble gitt til Hæren og lagt til Trandum, er det mange i MJK som fortsatt ikke er begeistret for.

Sjøforsvaret sov i timen. De hadde ikke tillit til oss og de så ikke potensialet. I den perioden da FSK ble opprettet var det mye indre stridigheter. For å si det sånn: Denne perioden var en svært lite sjarmerende tid for vår bransje (operatører).

Statusen til spesialstyrkene har ikke alltid vært like høy. Etter Vietnamkrigen sto de amerikanske spesialstyrkene ikke spesielt høyt i kurs, og etter den mislykkede gisselredningsaksjonen ved den amerikanske ambassaden i Teheran i 1980 ble statusen til SOF ytterligere redusert. Norske styrker deltok i operasjoner på Balkan på 90-tallet, men det var etter 9/11 at de store endringene fant sted. *Krigen mot terror* dreide fokuset også for norske styrker. Oppdragene og erfaringene fra utenlandsoperasjonene endret øvingen og treningen, konseptene, ressursene, alvoret og statusen til spesialstyrkene.

⁹ I NATO-doktriner brukes i dag også begrepet SR&S (*Special Reconnaissance & Surveillance*).

I denne perioden ble FSK/HJK en nivå 3-avdeling, direkte underlagt generalinspektøren for Hæren (GiH). De fikk større administrative friheter, økte ressurser og de bygde opp en stor stab med dyktige medarbeidere med forvaltningskompetanse.

Det ble skapt forståelse for at spesialstyrkene var en kapasitet som kunne benyttes internasjonalt, og som med lite input ga stor output. Denne forståelsen resulterte i økt satsing og tildeling av midler for å utvikle FSK/HJK (Hammersmark 2011: 19).

Den økte satsingen på spesialstyrkene ga MJK de samme operative kravene og erfaringene, men ikke den samme veksten på stabssiden fordi de forble på nivå 5. Under NEPTUN-prosessen, som ble implementert i 2006, ble Marinens jegervåpen (MJV) opprettet. Modellen og visjonen var en maritim kampstyrke med SOF-kapasitet. I denne styrken var Marinejegerkommandoen, Marinejegervåpenets treningssenter, Taktisk båtskvadron, Minedykkerkommandoen og Kystjegerkommandoen samlet under samme administrative ledelse. Ideen bak kraftsamlingen av de operative avdelinger i MJV var at avdelingene skulle få gjensidig synergi og operativ effekt. Operativt ga denne samorganiseringen av konvensjonelle avdelinger og spesialstyrker flere utfordringer enn operativ merverdi, mener mange i MJK. En operatør sa det slik:

At MJK har benyttet støtte fra kystjegere og minedykkere under operasjoner har ofte blitt trukket frem som et argument for operativ synergi. Jeg mener at det er svært sannsynlig at vi hadde samarbeidet med disse avdelingene uansett hvordan vi hadde vært organisert, så organiseringen har ikke gitt oss noen operativ merverdi.

Men også MJK vokste radikalt i denne perioden. Fra 2005 har de bygget opp to nye skvadroner. Den ene rekrutterer primært marinejegere og etterutdanner dem innen spesialovervåkning og informasjonsinnhentning. Den andre er spesialbåtskvadronen. Å bygge nye kapasiteter er krevende både konseptuelt, materielt, personellmessig og ledelsesmessig.

Spesialstyrker er i strategiske direktiver definert som prioriterte avdelinger og en strategisk kapabilitet¹⁰. I *Forsvarssjefens beslutningsnotat nr 1/2011 - Videre utvikling av spesialstyrkene* (ugradert) gir han sine føringer for NORSOF. Forsvarsstabens spesialoperasjonsavdeling (FST/SOA, på engelsk: *Norwegian Special Operation Command*, NORSOCOM) ble opprettet 1.1.2012. Sjef SOF, leder for FST/SOA, er nå flaggkommandør/brigader på nivå 2 (generalinspektørnivå). Han skal koordinere og ivareta enhetlig og helhetlig ledelse av spesialstyrkene på tvers av forsvarsgrenene. Spesialstyrkene i Sjøforsvaret og Hæren nivelleres. Dette gjøres for å forenkle styringslinjene fra forsvarssjefen og styrke samhandlingen på tvers i NORSOF.

4.2 Hva forteller historien?

Historien over er ikke beskrevet slik som en historiker ville fremstilt den. Det er historien gjenfortalt slik marinejegere forteller den. Det er ikke Historien i bestemt form entall, men de

¹⁰ Styrke og relevans (FD 2005), Evne til innsats (2009).

delene av historiene som oftest trekkes frem når MJK i dag skal *representere* sin historie¹¹. Den sier noe om hvem de er, hvem de ønsker å være og hvor de kommer fra. Den skisserer noen grenseganger, og definerer marinejeger i forhold til *de andre*. Identitet skapes relasjonelt i forhold til andre grupper (Barth 1969).

Hvem defineres som *de andre*? Marinejegerne startet i froskemannstjenesten sammen med minedykkerne, men de skilte lag på et tidlig tidspunkt. Skillsmissen fra de konvensjonelle avdelingene i MJV er nettopp overstått. Dette sier noe om deres særstilling som en spesialstyrke.

MJK bygger nye kapasiteter. Det viser at avdelingen evner å tilpasse seg nye operative krav og behov. Men det viser også at de bygger videre på den historiske arven. Den første marinejegeren ble sendt på kurs til USA etter ordre fra sjef Etterretningstjenesten. Spesialoperasjoner er informasjonsdrevet, og de har behov for SOF-personell som kan hente ut nettopp den informasjonen som de behøver for å løse sine oppdrag. MJK er en maritim spesialavdeling, og trenger derfor båtoperatører som er spesielt trent for å støtte deres operasjoner.

Det er *noen andre* de ønsker å assosiere seg med. Arven fra de amerikanske maritime spesialstyrkene omtales ofte. De har gjennom felles øving og trening med sine allierte storebrødre i vest bygget tette bånd og gode relasjoner. Historien sier også noe om hvor viktig tidligere marinejegere er for avdelingen. De var organisert i et eget lag inntil for ca 10 år siden da operasjonene i Afghanistan begynte. Gamle marinejegere inviteres alltid til julebordene, og det er nå startet et arbeid for å få i gang en veteranforening. Dette sier noe om storfamilien, hvem de definerer som en del av familien – og storfamilien tar de vare på.

Det har lenge vært et visst konkurranseforhold mellom de norske spesialstyrkemiljøene. Forskjeller og konkurranser mellom ulike forsvarsgrenene er et kjent fenomen i Forsvaret. En del av dette har trolig vært sunt for å holde begge miljøene skjerpet. Det har gitt insentiv for stadig forbedring og nytenking, men spliden har av operatører i begge avdelingene periodisk vært opplevd som støy. Operatørene sier ofte: ”På øksekasternivå er det ganske likt. Vi må få jobben gjort”. Det har hele tiden vært en viss flyt av personell mellom avdelingene. I utgangspunktet er likhetene mellom SOF-avdelingene større enn likhetene med de konvensjonelle styrkene. De opererer etter en SOFish modus operandi. Det gjenstår å se hvordan koordineringen og samhandlingen blir nå når de to avdelingene nivelleres likt – og hvilke historier som fortelles til neste generasjon SOF-ere.

Historien påvirkes av indre og ytre faktorer. Spesialstyrkene er i stadig endring, i likhet med resten av Forsvaret. Omorganiseringer handler ofte om å flytte makt – i denne omorganiseringsprosessen både personell, materiell, informasjonsflyt og prestisje. Hvor mye en enn søker å begrepsfeste endringer i organisasjoner og hierarkier i mer flatterende ordelag, handler det alltid om at noen får mer makt, og andre får tilsvarende mindre makt. Det formelle

¹¹ Institutt for Forsvarsstudier planlegger utgivelsen av boken ”Historien om norske spesialstyrker 1940-2010” i løpet av 2012. Det er en grundig historisk redegjørelse – det er ikke formålet i dette kapitlet.

hierarkiet setter rammer for tilhørighet, lojalitet og identitet. Derfor er omorganiseringer utfordrende for både individene og systemet. *Det* er ikke spesielt for spesialstyrker.

4.3 Den kulturelle arven

Marinejegere er kjernen i vår avdeling. Uten marinejegere er det helt enkelt ingen Marinejegerkommando (sjefens tale under innsettelsen).

Marinejegerkulturen har vokst frem siden 50-tallet. Strukturer endrer seg, hele tiden. Kultur er heller ikke statisk. Den påvirkes av de menneskene som til enhver tid tjenestegjør ved avdelingen. Normer, verdier og etos er forankret i marinejegerkulturen. Det er fundamentet for den kurs og fart avdelingen har, og de beslutningene som fattes. Det siste året har både interessen og forståelsen for egen kultur økt i hele avdelingen. De jobber nå litt mer strukturert og målrettet for å skape ritualer og symboler som inkluderer alle i avdelingen. Og de har erkjent at strategisk personellforvaltning er viktig fordi spesialoperasjoner er komplekse. Det fordrer mangfoldig kompetanse som tar lang tid å bygge opp, og de er avhengig av å beholde personellet lengre.

I MJK sies det at avdelingen skal bygges på marinejegerkulturen. Hva den er og nøyaktig hvilke deler av kulturen det er snakk om, varierer alt etter hvem man snakker med og om. Det er *ideen* eller idealet om hva det *burde* være som er det viktige, og det er operatørene som i dag er de viktigste bærerne av denne arven.



MJK på oppdrag i Afghanistan

5 Endringer

Cultures do not stand still for their portraits, both because they are imbricated in one another, and because they change (Neumann 2008:36).

Kultur er ikke statisk, men i stadig endring. I alle organisasjoner er det deler av det kulturelle grunnfjellet som består, mens andre ting forandres. Forsvarets organisasjon og struktur endres fordi det er en politisk vilje til å bruke militærmakt på en annen måte, hvilket ofte er forankret i at både den sikkerhetspolitiske situasjonen i verden er endret etter den kalde krigens slutt og krigen mot terror startet, og fordi de økonomiske rammebetingelsene er endret. Men militære avdelinger endres også fordi individer handler i de avdelinger de til enhver tid er en del av. Endringer skjer altså både *top-down* – en villet og styrt endring, og *bottom-up*, fordi ”det bare ble slik”.

5.1 MJK her og nå

Endringer er en del av hverdagen for MJK. Det siste tiåret har de vært igjennom flere runder med store strukturelle forandringer. Det er i hovedsak disse faktorene som påvirker MJK kulturelt:

- Internasjonale operasjoner har blitt en del av hverdagen, på en måte som det aldri var under den kalde krigen. Nå er det på *ordentlig*. Selv om de tidligere trente for å operere *på dypet*, bak fiendens linjer, er det først i de internasjonale operasjonene hvor hele avdelingen har vært deployert samlet. Tempo og kravene til operatørene har blitt svært høyt.
- I takt med deltakelsen i internasjonale operasjoner har spesialstyrkene blitt et viktig verktøy for politikerne, både operativt og symbolsk. Dette har trolig vært en medvirkende faktor til at statusen har økt, og mangfoldet i søkermassen har økt tilsvarende.
- Størrelsen på avdelingen er nesten fordoblet det siste tiåret, og den er ti ganger større enn MJL var da dagens ledere startet tidlig på 80-tallet. *Før i tiden* var MJL Tropp 1, og sjefen var løytnant. Nå har MJK seks skvadroner og en stab. Antall operatører har kunnet øke fordi personellet blir lengre ved avdelingen. Det betyr at personellet er i gjennomsnitt eldre, har høyere grad og lengre erfaring.
- Avdelingen er nå geografisk lokalisert på to steder: Bergen og Ramsund. Dette er en politisk beslutning, som ikke er forankret i operative hensyn. En avdeling som er delt gir andre kommunikasjons- og samhandlingsutfordringer enn når hele avdelingen er samlet på ett sted. Det har vært en gradvis flytting av avdelingen til Bergen, og denne forflytningen av maktsentret har trolig vært så gradvis at de ikke har hatt fokus på de implikasjonene en slik deling har.
- Nye operasjonsområder og nye operative konsepter, som å operere i byer eller på landsbygden i andre deler av verden, gjør at faktorer som kjønn, alder og kompetanse aktualiseres på en måte som ikke var viktige tidligere. Utfordringen er identifisert internt, men det har ikke ført til endringer i rekruttering eller insentiver for å beholde personellet lenger.
- I utdanningen har de økt trening av nye og aktuelle konsepter og scenarioer. Operatørene blir skolert på en lang rekke taktiske kurs både nasjonalt og i utlandet, og de har i tillegg

hatt fokus på å høyne den akademiske kompetansen til personellet. Økt treningsmengde gir økt belastning på personellet.

- Dagens operasjoner er komplekse, de fordrer sammensatt kompetanse. Fra å være en avdeling hvor alle hadde gått gjennom samme seleksjonsprosess, består personellet i avdelingen i dag av nesten like mange fra konvensjonelle avdelinger som selekterte operatører.

5.2 Fra nivå 5 til nivå 3 – hva betyr det i praksis?

MJK er den første avdelingen i Sjøforsvaret som har blitt flyttet opp to nivå i det militære hierarkiet, i en og samme omorganiseringsprosess. Hvilke konsekvenser har dette i praksis? Kortversjonen er at styringslinjene fra Forsvarssjefen er blitt kortere, Sjef MJK er blitt fagsjef for maritim SOF, MJK har større påvirkning på egen utvikling, og seleksjon og utdanning er nå underlagt MJK som en egen treningsskvadron.

- Forsvarssjefen har i dag kortere linje til MJK. Når Forsvarssjefens retningslinjer skal tolkes i fremtiden, blir de tolket kun en gang – av Sjøforsvarsstaben. Tidligere ble de tolket 3 ganger, av Sjøforsvarsstaben, Kysteskadren og Marinens Jegervåpen før de nådde MJK.
- Sjef MJK er nå en del av generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS) sin ledergruppe (Forum 3) på linje med sjef for Kysteskadren, sjef Kystvakten og sjef Sjøforsvarets Skoler. Dette betyr at det blir mer synlig hvordan avdelingen driftes; at de følger rutinene for forsvarlig forvaltning, følger innkjøpsprosessene, følger vi virksomhetsplanen, deltar i medarbeiderundersøkelser, har over- eller underforbruk på budsjettet osv.
- GIS mottar ukentlige orienteringer fra MJK om avdelingens aktiviteter.
- MJK gjennomfører nå ressursstyringsdialog med GIS, som betyr at MJK må være tidligere ute med planleggig og planlegge for en lengre periode.
- Det er opprettet et SOF-kontor i Sjøforsvarsstaben som skal være bindeledd mellom Forsvarsstabens spesialoperasjonsavdeling og MJK. SOF-kontoret skal samtidig koordinere på tvers i Sjøforsvarsstaben innenfor planavdelingen, virksomhetsavdelingen og personellavdelingen.
- MJK har nå fast representasjon i Sjøforsvarets Taktiske Råd. Dermed har MJK større påvirkning på utviklingen av maritime kapasiteter enn tidligere.
- MJK er nå integrert i Sjøforsvarets planarbeid. Dette betyr at de på et langt tidligere tidspunkt kan gi innspill ved innkjøp og utvikling av nye fartøyer, plan for eiendom bygg og anlegg, skyte- og øvingsfelt og andre investeringer.
- MJK har fått et større ansvar med hensyn på partssamarbeid. De gjennomfører nå egne hovedavtalemøter med arbeidstakerorganisasjonene. Dette betyr større evne til å påvirke egen organisasjon, men også høyere krav til kompetanse i avdelingen.
- MJK har også fast plass i en rekke andre råd som for eksempel utvikling av uniformsdirektiver, heraldiske råd og annen symbolbruk.

Dette betyr at avdelingen har behov for intern kompetanseheving og tilføring av ny kompetanse på stabssiden. De skal ikke bare gjøre mer av det de har gjort tidligere, de skal også gjøre det på et høyere nivå. En avdeling på nivå 3 er mer synlig for Forsvaret, og de blir ”sett mer i kortene”.



Den formelle overføringen av MJK til nivå 3 i Forsvarets organisasjon var 1.1.2012. Den rituelle overføringen skjedde 12.1. 2012. Representanter fra Sjøforsvaret og NORSOF var til stede under seremonien. En høytidelig seremoni, i ikke fullt så høytidelige lokaler – MJKs lager i Bergen.

5.3 Endringer i seleksjon

Det har vært mange og til dels store endringer for marinejegere siden 50-tallet. Operatørene stilles ovenfor andre utfordringer og har andre konsepter og utstyr enn de hadde den gang. Men det er ikke gjort noen endringer i kriteriene for seleksjon. For uavhengig av hva de sier om psykisk styrke og evnen til å tilpasse seg gruppa, så er det en ting som knekker aspiranter under opptaket: De fysiske utfordringene.

Kriteriene for seleksjon av marinejegere ble til på 50-tallet. Den kalde krigen hadde en lang rekke militære utfordringer, men en ting var enklere enn i dag: Fienden var klart definert og spesialstyrkene skulle på dypet bak fiendens linjer. Det var både vanskelig og risikofyllt, men like fullt var det klarere definert hvilke egenskaper operatørene hadde behov for. De måtte være store og sterke. Dette har de felles med andre spesialstyrker.

Until recently, SEAL recruiters looked only for physical fitness in potential recruits. The Physical Screening Test was the only pass or fail gate in the recruitment process. High physical performance trump poor performance in other areas (Turnely 2011: 37).

De utfordringer avdelingen står overfor innen internasjonal krisehåndtering i dag er komplekse på en annen måte. Operasjonene i Afghanistan har gitt verdifulle erfaringer – men de kan knapt nok kalles maritime operasjoner. Oppdragene de har i dag kan heller ikke løses med fysisk styrke alene. Det er derfor nyttig at MJK, men også Forsvaret for øvrig, stiller seg spørsmålene; *hvilken* type kompetanse behøver de for å løse de gitte oppgavene, *hvorfor* er mangfold og tverrfaglighet viktig, og *hvordan* skal de skal håndtere dette i praksis?

På et felt har de anerkjent denne problemstillingen: Seleksjon av spesialbåtoperatører (SBO). De er selekterte, men ikke på samme kriterier som marinejegere. De første kullene med SBO-ere hadde ikke en sammenhengende seleksjonsperiode, den var modulbasert, og de ble heller ikke utsatt for de samme fysiske utfordringene som marinejegerne. I 2010 testet de ut en modell for seleksjon av de to gruppene sammen, og SBO-ene fra dette kullet gjennomgikk samme seleksjon og grunntrening som marinejegerne. Nå er MJK tilbake til den opprinnelige modellen, hvor de to gruppene samtrenter underveis, men de er ikke sammen om alt. SBO-ere får den treningen som er definert som viktig for å bli nettopp spesialbåtoperatører.

Dette har ført til mange og lange diskusjoner internt om at det lages et A-lag og et B-lag. I operasjoner er det marinejegerne som ”slår på målet”, og SBO er et støtteelement. Som i konvensjonelle fellesoperasjoner, opererer ulike elementer sammen. De som er dedikert til å slå på målet støttes av andre. Det skaper ikke A- og B-lag, men produserer en kapabilitet som bedre settes i stand til å gjennomføre spesialoperasjoner.



Spesialbåt- og kampskvadron øver sammen

5.4 Endring av operasjonsmønstre

Spesialstyrker er spesielle på mange måter. På veggene i Special Forces Club i London henger det svært mange bilder av kvinner. Disse kvinnene var operatører. Denne klubben ble åpnet like etter 2. verdenskrig og var den første i London som var åpen for begge kjønn. Da den åpnet var fordelingen av medlemmene ca halvparten av hver. Disse kvinnene var ikke hemmelige agenter som fikk hardbarkede operatører til å røpe hemmeligheter på sengekanten. Dette var kvinner som hadde hoppet fallskjerm bak fiendens linjer både i Nord-Afrika og i nazistisk okkupert territorium, og de opererte der alene eller i små team i årevis.

Britene har lang erfaring med å ha begge kjønn også i spesialstyrkene. Ikke i alle roller, men i de operasjonene hvor kjønn er en viktig faktor. Urban overvåkning er for eksempel vanskelig å drive i kjønnshomogene team. En foredragsholder med 30 års erfaring fra *special branch* i Nord-Irland sa det slik (min oversettelse):

Skal man kun drive SR fra en liten holme, klatre i fjell eller gå langt på ski, som har vært deres spesialitet i Norge, kan man helt sikkert ha rene mannsteam. Men det fungerer ikke i en by. Det er for lett å ”spotte” operatør når de er bare menn sammen. Et par tiltrekker seg mye mindre oppmerksomhet.

Og så er det en faktor som vi ikke liker å snakke om: Skal du drive SR i en storby så fordrer det høy simultankapasitet. Du skal kjøre bil, lese kart, lytte på samband, meddele dine observasjoner til teamet, tenke tre trinn fremover i operasjonen, og så skal de helst ikke kjøre over den gamle damen med rullator som er i ferd med å krysse gata. Kvinner har mye høyere simultankapasitet enn oss menn. Sånn er det bare. Vi så det på kursene: Over 40 % av kvinnene som søkte kom seg igjennom kursene, mens bare 10 % av mennene.

Denne type operasjoner fordrer ikke kun fysisk styrke, men også andre ting. Vi selekterte på grunnlag av hva som var viktig for at operatørene skulle kunne løse oppdraget, og så trente vi dem fysisk i etterkant. Det viste seg å være enklere, enn å drive operativ utdanning av veltrente menn i de ferdighetene vi trengte. Det er ikke alle kvinner som passer til denne jobben, men det er jammen ikke alle menn som passer til det heller.

Iren peker på noen viktige punkter. Par tiltrekker seg mindre oppmerksomhet i et bybilde, enn en gruppe menn. Under feltarbeidet var jeg markør på en rekke øvelser. På en øvelse i utlandet skulle de trene *under cover*. Denne gangen mente de at det var nyttig å ha med en kvinnelig observatør – jeg fungerte som coveret. Det er åpenbart begrenset hvor lenge en håndfull veltrente menn kan stå og kikke på klesstativer eller vindusshoppe, da var det greit å ha med en kvinne under rekognoseringen.

It's universally axiomatic that if two men are seen loitering together, or driving through a close-knit community, they stand out, and people automatically presume they are up to no good. But if you send a man and a woman out in the same profile, people barely give them a second glance (Blaber 2008:46).

MJK har frem til i dag i liten grad drevet urban overvåkning, men det kan bli aktuelt i fremtidige operasjonsområder. Iren fra *special branch* har et poeng: Det er ikke alle operasjoner som krever

fysisk styrke. Det er ikke en kausal sammenheng mellom antall armhevinger og simultan-kapasitet. Noen militære operasjoner fordrer andre egenskaper enn fysisk styrke. Endrede krav til operasjoner stiller endrede krav til operatørene.



Noen ting har endret seg; i dag er sikkerhet i fokus på en annen måte enn tidligere.

De aller, aller fleste marinejegere vil si at de fysiske testene og utfordringer de selv gjennomgikk i seleksjonsperioden er helt nødvendige. Men det handler kanskje ikke om å senke kravene, men å endre dem. Slik at de kriteriene de selekteres etter, korrelerer med de egenskapene de trenger i dagens operasjoner. Når de skal utvikle nye kapasiteter, for å styrke avdelingens kapabilitet, må også kriterier og modeller for seleksjon vurderes med et nytt og kritisk blikk. Ved å anerkjenne et reelt behov for komplementaritet, betyr det kanskje at de må svelge noen kameler. MJK trenger komplementær kompetanse for å løse oppdragene sine i fremtiden.

5.5 Det betyr at...

De strukturelle endringene har vært store. I de fleste spesialstyrker er fokus på å løse de operative utfordringene (Tucker and Lamb 2007). Så også i MJK. Mens de administrative utfordringene til en viss grad ikke har vært håndtert like godt. Som avdeling har de på visse felt søkt å håndtere disse utfordringene som om de er forbigående. For å sette det veldig på spissen: De tenker, samhandler og kommuniserer som om de fortsatt er et lag med glade matroser. Det har definitivt både noen styrker og svakheter.

Styrken er at avdelingen operativt har tilpasset seg de nye utfordringene. Personellet er trent i ukonvensjonelle operasjoner og har derfor gode forutsetninger for å tilpasse seg nettopp det uforutsette. De har brukt sin *modus operandi* med kreativitet, innovasjon og fleksibilitet for å løse de operative oppgaver de har blitt pålagt.

Ledere i Forsvaret skal både være krigere i et risikofelleskap og saksbehandlere i et *tellelighetsregime* som styres på målbare parametre – ting og penger (Nørgaard 2008). MJK har krigerkompetansen i stort monn, men noe mindre saksbehandlerkompetanse. Hvis de i litt større grad evner å bruke de delene fra sin operative virksomhet som fungerer godt på den administrative delen som fokus, intensitet og *initiativtest*, vil dette styrke den delen som er svakest i dag.

Marinejegere er krigere, og deres styrke er ikke stabsarbeid. Siden 2001 har avdelingen vokst mye, men veksten og kompetansen har først og fremst vært på operativ side. Frem til 2012 var avdelingen underlagt Marinens Jegervåpen. Dermed har stabselementene i avdelingen vært tynt bemannet, og de har ikke bygget opp kompetansen internt på en del felt. Høsten 2010 fikk MJK stabssjef for første gang. Mye har kommet på plass de siste årene, men det har også vært store forandringer for avdelingen på stabssiden i denne perioden.

Avdelingen har for første gang på mange år gjennomført *mønstring*, hvilket betyr at *alt* materiell telles, og riksrevisjonen har hatt ettersyn. Dette ble gjort i forkant av nivåhevingen. Det er ingen overdrivelse å si at utfordringene i OU-prosessen har vært mange, og uten en styrket stab med en kyndig stabssjef, ville disse prosessene fortont seg som langt vanskeligere. Avdelingen trengte en stabssjef. MJK hentet en oberstløytnant fra Hæren som har komplementær kompetanse i forhold til den øvrige ledelsen i avdelingen.

Etterslep på stabssiden skyldes i hovedsak for liten bemanning, og dernest mangelfulle prioriteringer av hva de skal og hvorfor. De opplever selv at de stadig er ”på hælene” hva gjelder plankonferanser til øvelser, pågående prosjektutviklingsprosesser og tilbakemeldinger på skriftlige høringer. En SOF-avdeling *skal* være dynamisk og med evne til å ta raske avgjørelser og gjennomføre drastiske endringer kontinuerlig. Bedre struktur og planlegging står ikke i motsetning til kreativitet og endringer, men er ofte en forutsetning for at avgjørelser skal kunne fattes hurtig nok.

Det gir visse utfordringer når nesten halvparten av personellet i avdelingen rekrutteres fra andre bransjer og forsvarsgrener. Personell fra konvensjonelle avdelinger er skolert innenfor en annen profesjonskultur – *knowledgementality*. De har ikke blitt trent i *the unconventional mental framework* (Rothstein 2006). De er ikke initiert gjennom de samme ritualene, kjenner ikke den mytiske historien og de kommuniserer på forskjellig måte.

Å lære seg *marinejegersk* tar tid; Å forstå hva de egentlig mener, å forholde seg til at alle prosesser er *bottom up*, at avgjørelser først tas etter grundige diskusjoner i *Matrosrådet* og at planer for aktiviteter alltid kommer i siste liten. Du blir verdensmester i ombooking av flybilletter etter et år ved avdelingen. Intern organisering fordrer i prinsippet at du er selektert for dine evner til fleksibilitet, kreativitet og initiativ. For alle som har et snev av kontrollbehov, hierarkisk grunntrening og et ønske om å planlegge aktiviteter utenfor jobben, kan det være både slitsomt og frustrerende.

Når det er fest er alle med, men de fleste klikker sammen med dem som de jobber med til daglig – ikke ulikt de fleste andre organisasjoner eller virksomheter. Det er skvadronene som definerer de sosiale feltene i det daglige i MJK, ikke distinksjonen selektert eller ikke-selektert.

Det er både glasstak og noen vanntette skott for hvem som får innsikt i hvilke prosesser i MJK. Slik det er ved enhver avdeling hvor en så stor del av aktiviteten er skjermet. I det daglige gjøres det liten forskjell på hvem som er selektert og hvem som ikke er det internt i skvadronene. MJK har erfart at de trenger spisskompetanse på en lang rekke felt som operatørene ikke besitter. De er avhengige av at sambandet fungerer og at de har med en lege, og det er underordnet at de ikke er selekterte operatører. Personellet har klart definerte oppgaver, de besitter disse stillingene i kraft av den kompetansen de har.

I det daglige er det god stemning i MJK. Det er påtagelig lite gnisninger mellom folk, alle respekterer hverandre for de jobbene de gjør. Men når viktige avgjørelser skal fattes følger makt og informasjonsflyten de med *grønn filt* – marinejegerne¹².

Når det kulturelle grunnfjellet rokkes ved, som kriteriene for seleksjon, er ikke endringslysten så stor. Dyptliggende, implisitte kulturelle dimensjoner tar lang tid å endre. Men i MJK har de stor endringsvilje – på de fleste andre felt.



Marinejeger i soloppgang

¹² Marinejegere har *grønn filt* under luemerket på bereten. De var de første i Marinen som begynte å bruke beret, inspirert av andre nasjoners spesialstyrker. Bereten er et viktig symbol for marinejegere. De omtaler seg selv ofte som ”vi med *grønn filt*”.

5.6 Hvem er de?

Marinejeger – det er en merkevare. Det selger seg selv. Marinejegerbegrepet er satt i befolkningen. Vi trenger ikke å søke etter folk. De kommer (instruktør).

Det er få avdelinger i Forsvaret som er mer myteomspunnet enn spesialstyrkene. Det er mange grunner til det. Den viktigste årsaken er at avdelingen er skjermet i henhold til sikkerhetsloven. Dermed har offentligheten liten reell informasjon. Når folk ikke vet, og fremfor alt når de vet at de ikke vet hva som skjer innenfor spesialstyrkemiljøene, blir rykter og myter en viktig kilde til informasjon. Noen av mytene skal og bør få leve videre, andre bør tilføres informasjon slik at de ikke blir for mytiske og dermed fungerer som selvoppfyllende profetier. Dette står å lese på nettstedet www.marinejeger.no:

De fleste som ikke kjenner miljøet vårt fra før blir litt overrasket over at operatørene er "så normale". Vi tar det som en selvfølge, men faktum er altså at de som har beina godt plantet på bakken og er utrustet med sunt vett har de beste forutsetningene for å klare seg gjennom opptak, utdanning og påfølgende tjeneste. For ordens skyld så inngår gode holdninger som en del av sunt vett.

Sterk psyke, skarpt hode, gode holdninger og god fysisk form er egenskaper som trengs for å bli marinejeger. Som søker kan vi love deg at det vil bli både vått, kaldt og hardt. Tjenesten passer ikke for hvem som helst, og derfor legger vi mye arbeid å velge ut rett personell.

Vi sender soldater til skarpe operasjoner i utlandet og er avhengige av å kunne stole på at våre kolleger har de riktige holdningene, ferdighetene og kunnskapene. Men la ikke dette skremme deg; det er ikke superhelter vi vil ha. Vi søker personell med gode holdninger, friskt mot og ydmykhet.

5.7 Hvem ønsker å bli marinejegere?

Det er mange som gjerne vil bli marinejeger, men ikke så mange som blir det. Det er stor variasjon av egenskaper, ferdigheter og motiver for å søke seg til MJK.

Innenfor spesialstyrkemiljøene er det en viss "arvelighet". Det er mange operatører som har fedre, onkler, brødre eller andre i sin nærmeste omgangskrets som har vært i miljøet. Innenfor en lang rekke yrker er dette tilfellet. Barn av for eksempel leger, skuespillere og diplomater vokser opp i sosiale miljøer hvor foreldrenes yrker påvirker familielivet i stor grad. Dette blir normaliteten og dermed en nærliggende mulighet for egen karriere (Neumann 2008). Mange som velger Forsvaret som arbeidsplass, har familiemedlemmer som er offiserer. Yrkesvalg følger til en viss grad sosiale distinksjoner eller klasser (Bourdieu 1995).

For de fleste som søker marinejegeropptak, gjelder det likevel at de har svært lite kunnskap om hva tjenesten innebærer. Av den enkle grunn at spesialstyrkene er skjermede enheter, og det er dermed vanskelig å finne informasjon. Deres tilgang til kunnskap bygger gjerne på en kombinasjon av det som ligger ute på internett om Marinejegerkommandoen i kombinasjon med Hollywood-produserte actionfilmer. Ingen av delene er egentlig til å bli klok av, eller bygge et

realistisk bilde på. Alle vet at film ikke er på ordentlig, men det er likevel lett å la seg besnære av de glamorøse sidene. Fart, spenning og samholdet mellom menn som ofrer livet for hverandre.

Vikeligheten har, ikke overraskende, noen tilleggsdimensjoner. Det ligger tusenvis av timer med trening bak ”enkle” operasjoner, og storparten av treningstimene er operatørene våte, kalde og slitne. Filmene sier lite om alle treningsskadene de pådrar seg, om alle de monotone jobbene som må gjøres hver dag for å ha utstyrskontroll eller alle de brutte kjærlighetsforholdene som ligger i kjølvannet av denne tjenesten.

Under opptaket blir alle kurskandidatene intervjuet om hvorfor de søker, og hva de kan tilføre avdelingen. Dette var ”10 på topp listen” fra 2010:

Jeg er en grei kar som liker fart og spenning, er sosial, positiv, viljesterk, motivert, målbevisst, har trent hele livet og jeg gir meg aldri. Ja, og så vil jeg tjene landet mitt sammen med topp motiverte folk – de beste av de beste, kremen av norske krigere.

Svarene er en blanding av MJKs egne rekrutteringsfilmer og filmen *Men in Black*. Mange kandidater kommer rett fra videregående skole, de er vant til å besvare oppgavetekster. Kurskandidatene parafraserer de begrepene som brukes i MJK sitt eget informasjonsmateriell + litt til, fordi de tror det er det intervjupanelet ønsker å høre.

Motivene for å begynne er også mange: guttedrømmen om å bli kriger, oppleve spenning, eventyret, ønsket om å utfordre seg selv fysisk og psykisk, teste grenser, bli best, bygge kompetanse. Det er like mange motiver for å bli marinejeger, som det er marinejegere.



Marinejegere på øvelse

5.8 Marinejegere før og nå

Marinejegere har, som mange andre yrkesgrupper, endret status gjennom tidene. For en generasjon siden hadde marinejegere et noe rufsete rykte. De ble ansett for å være ”høye, mørke og ikke helt tamme”. Også før i tiden fortonte virkeligheten seg annerledes på innsiden. Sitatene under er en samskriving av flere diskusjoner med tidligere operatører:

Det var jo ikke så vanskelig for oss å ha *opsec* [operational security], det var jo ikke en kjeft som var interessert i det vi holdt på med.

Vi har liksom alltid vært nederst i næringskjeden i Marinen. Vi hadde ikke skrog, og det har jo alltid vært båter og det å være en god sjømann som har vært viktig og karrierefremmende. Vi har alltid fått høre at vi var for operativt smale, vi kunne ikke settes inn på et hvilket som helst skip og fungere der slik som en annen vilkårlig elektriker. Det der har endret seg litt de siste årene, nå er det en del som har forstått at det faktisk kan være nyttig med erfarent personell på lavere nivå, som har dybdekompetanse.

Før i tiden hadde vi ikke spesielt høye budsjetter for å kjøpe nytt utstyr. Når vi sluset [fra ubåt] måtte vi borde med blyloddene. Vi kunne jo ikke bare slippe dem ned på havets bunn før vi begynte å entre stigen, de kostet sikkert en hundrings! Der er det endringer. Det utstyret gutta har i dag er noe helt annet enn det vi hadde. Det er bra!

Før i tida var det mange som ville sluss med oss. Hvis vi var på byen i Harstad, og noen fikk nyss i at vi var marinejegere – da skulle de på død og liv slåss med oss. Å bli marinejeger har alltid vært ansett for å være hardt, en fysisk tøff tjeneste. Vi ble nok sett på som litt barbariske krigere. Vi var jo på ingen måte helter – ikke sånn som nå. Ikke følte vi oss sånn heller.

Noen ting er likt. Det er fortsatt noen som gjerne vil slåss med marinejegere hvis de får sjansen en sen kveld på byen. Det er fortsatt personell i Forsvaret som har et ambivalent forhold til marinejegere, og som gjerne bruker sin hierarkiske posisjon til å *strekke* en marinejeger om muligheten byr seg. Noen av de unge operatørene fortalte:

Da vi skulle gjennomføre befalsutdanningen hadde vi fått streng beskjed om å oppføre oss fint. Ikke noe tull! Vi representerer avdelingen. Vi var der for å lære og for å gjennomføre kurset. Men det var en del av befalet som var skikkelig kjipe. De var etter oss hele tiden og kom med kommentarer som: ”Dere er jo ikke akkurat selektert fordi dere har empati eller kan jobbe i team”. Hallo – hva vet de om det? De kjenner oss ikke! Det var fordi vi hadde grønn filt [marinejegere] de skulle ta oss, ikke fordi vi sa eller gjorde noe spesielt. Vi gjorde det vi skulle, og prøvde å gjøre det best mulig.

Men da vi gikk på byen og de fikk seg et par øl, skulle de liksom være kompis. Da kom alle historiene om at de egentlig ville bli marinejegere, men ikke hadde kommet seg gjennom seleksjonen. Når voksne menn høyt oppe i systemet oppfører seg slik, så gir det ikke akkurat respekt (operatør).

Andre ting er endret. I dag er opsec ikke like enkelt. Det er mange som er svært interessert i det de holder på med, både i Forsvaret og samfunnet for øvrig. MJK har endret oppgaveportefølje og blitt mer synlig.

Under den kalde krigen var det store avdelinger som var viktige. SOF var noe småtterier som det kunne være greit å ha, men det hadde egentlig ingen stor betydning. Men trusselbildet endret seg, og er det noe vi har i MJK – så er det *endringskompetanse*. Fordi vi er nettverksbasert og liten avdeling er det enklere å få til endringer.

Før skulle vi bære tungt, gå langt og litt til. Det må vi fortsatt, men nå skal operatørene i tillegg være kreative, innovative, fleksible og analytiske. Det betyr at vi også må knytte til oss personell som kan løse hele bredden i oppgaver (operatør).



I dag har operatørene litt bedre utstyr

5.9 Hvem blir marinejegere?

Hvilken type folk vil vi ha? De som er med på alt, men ikke blir tatt (operatør).

Instruktørene som jobber med seleksjon har gjennom mange år i tjenesten opparbeidet teft og et blikk for hvem som egner seg. De søker kandidater som har motivasjon, en smule selvinnsikt, er ærlige, har høy stressmestringsevne og risikovilje. Det er den faktiske innsatsen, evnen og viljen til å lære, høy progresjon, evner å jobbe i team og at de gjennomgående viser gode holdninger, som er viktig.

På individnivå er marinejegere svært ulike. Mange forestiller seg marinejegere som en gjeng Ramboer; tause menn med bulende muskler som er programmert til å drepe effektivt med bare nevene. Antropologen Simons beskriver sitt møte med amerikanske Army SF slik:

”So these are the Green Berets, they don’t look so tough”. And actually, they don’t. No one on the team pumps enough iron to have lost a neck. No one looks like the bodybuilding hulks that play them in the movies. Nor do camouflaged fatigues, worn by members of all

services, accentuate anything about SF soldiers that might be different, or special, or unique. [...]

It is neither size nor physical strength *but their focus and intensity SF soldiers are capable of* that is the most frightening (Simons 1997:144 -145, *vår kursiv*).

Marinejegere er veltrente – det blir unge menn som trener mange timer hver eneste dag. Bortsett fra at alle er veltrente og sosialt intelligente, er de svært ulike og påtagelig *vanlige*. MJK rekrutterer personell fra alle sosial klasser og med svært ulike bakgrunner. Noen operatører kommer fra typisk arbeiderklassebakgrunn, andre fra ”møblerte hjem”. Statusen til spesialstyrker har økt. Det gjør at stadig flere unge menn fra de øvre samfunnsklassene søker seg til denne type tjeneste.

I MJK er det et mangfold i operatørenes personlighet og interesser. Noen marinejegere er ekstremt taletrengte, andre snakker når det trengs – og knapt nok da. Mange i kommandoen har, eller er i ferd med å få, høyere akademisk utdanning. En del har alltid med seg bøker når de er på tur, mens andre foretrekker å vente på filmatiseringen.

De har ulik bakgrunn og interesser. Mange har gått mye på tur i fjellet, de vet hvordan de skal overleve ute i naturen både sommer og vinter. De som ikke kan det, lærer det. Ellers har de mangfoldig bakgrunn: Noen har spilt ishockey, vannpolo, fotball, håndball eller andre lagidretter. Noen har vært aktive skiløpere, klatret, padlet, dykket eller vært svømmere. Noen danser tango, har danset jazzballett eller vært aerobicinstruktører og noen har sunget i Sølvguttene. De fleste har gjort mye forskjellig.

Operatørene i MJK kommer kort sagt i alle varianter. Dette er i seg selv interessant: De går igjennom en knallhard seleksjon og deretter en grunnutdanning som er lik for alle. Til tross for dette forblir de individualister med sine distinkte personligheter og interesser. Det er faktisk et mål i seg selv å sette sammen team med komplementær kompetanse. For å sikre seg den muligheten må de dyrke mangfoldet blant operatørene. Mangfoldet er stort, men det er kjønns homogent.

Identiteten til operatørene i spesialstyrkene er skjermet. Derfor er det meste av billedmaterieell som frigis fra kommandoen med operatører i arbeidsantrekk: svartdress, maske, våpen og massevis av teknologisk utstyr. De fremstilles som hurtige, effektive, fryktinngytende og udødelige. De blir uniforme når de er uniformerte, og det er selve poenget. Men det er to ting som glipper når du kun observerer dem i arbeidsantrekk: Det er deres *ydmighet* og evne til *omsorg*. Marinejegere er ydmyke i ordets egentlige forstand. De vet hva de kan, men også at de alltid kan bli bedre, og de har stor respekt for kompetanse. Og de har opparbeidet en unik evne til omsorg, både i det daglige og når krisene er et faktum. Tøffinger uten disse egenskapene ville neppe fungere optimalt i team. Ydmykhet og omsorg er helt grunnleggende for å kunne bygge samhold som bygger på tillit og respekt, og ikke frykt. Lojalitet som er tuftet på frykt kan fungere i et hierarki under ordinær fredsdrift, men det holder ikke mål når enheten skal bekjempe en motstander som er større og sterkere. Da må de ha et samhold som holder.

Simons (1997) har et poeng: Det som er spesielt med disse mennene er det fokus og den intensitet de er i stand til å fremvise. Men de er også i stand til å koble helt av. Derfor er de krigere som står støtt på begge beina og er *jordet*. De fremstår med selvsikkerhet fordi de opplever mestring og gjennom trening får et tydelig og trygt kroppsspråk. Men de fremstår ikke som selvgode – til det får de for mye korrigerende og kjeft de første årene.

5.10 Født sånn eller blitt sånn?

Er marinejegere sånn eller blir de sånn? Begge deler. De selekteres fordi de har et godt utgangspunkt og så trener de på å forbedre og foredle disse ferdighetene og evnene. På teoretiske tester bør de ha over middels *allment evnenivå*, de må ha evnen til å tenke selv. De må kunne tenke ukonvensjonelt, være kreative og fleksible. I tillegg må de ha høy simultankapasitet, ellers utgjør de en sikkerhetsrisiko når de skal løpe, skyte og motta nye ordrer samtidig. De skal være fysisk sterke, men den viktigste fysiske opptreningen skjer etter at de har kommet inn.

Marinejegere må ha *stamina* – de må kunne gå så langt og bære så tungt som det er nødvendig for å løse oppdraget. De må helt enkelt tåle ubehag. Alle tester scores på en skala fra 1 – 9, hvor 1 er det dårligste. Den eneste egenskapen de *må* ha 9 på er psykisk robusthet. Mange andre egenskaper kan bedres og ferdigheter trenes, men er du litt psykisk ustabil er ikke dette en egnet tjeneste. De må ha risikovilje, men de må ha gode holdninger så de gjør gode risikovurderinger uten å være *trigger happy*. De må, som de stoiske krigerne, evne å holde hodet kaldt under kampen. Det viktigste kriteriet er at de er gode lagspillere. Marinejegere er individualister som skal jobbe optimalt i team. Det er vanskelig. De må ha evnen og viljen, og så må de trene på det. Hver dag. Om du ikke evner å sette fellesskapet høyere enn deg selv og tilpasse deg gruppen – ja, da passer du ikke inn.

Når disse faktorene kombineres med høy motivasjon, får MJK en gruppe menn med bratt læringskurve som blir i stand til å gjennomføre spesialoperasjoner. Marinejegere er profesjonelle, men de er altså ikke en blanding av Supermann og Fantomet. De er vanlige norske menn, med en uvanlig kombinasjon av egenskaper og ferdigheter.

5.11 Menn

Et *gatekeeping concept* innen litteratur om Forsvaret og kultur er kjønn. Å diskutere kjønn, hvilket i praksis betyr å diskutere *kvinner som et problem*, er et av de mest betente tema i Forsvaret i dag. De siste årene har det vært gjort en rekke studier relatert til kvinner i Forsvaret, og tilsvarende svært få studier om menn og maskulinitetskultur¹³. Denne studien handler om menn, om de som er en del av MJK. Hvorfor kvinner, etniske minoriteter eller homoseksuelle ikke søker seg til MJK er utenfor denne rapportens rammer. Men fordi dette er et spørsmål som ofte stilles, kan det likevel være nyttig å skissere noe av konteksten.

¹³ En utmerket redegjørelse og diskusjon av gjeldene litteratur på feltet, se Fasting og Sand (2011).

Diskusjoner om menn og kvinner i Forsvaret må ses i lys av det norske samfunnet for øvrig. I Maktutredningen (2003) hevdes det at Norge har et av Europas mest kjønnsdelte arbeidsmarkeder. Forsvaret gjenspeiler dermed de maktforhold som eksisterer nasjonalt.

Hovedmønstrer i kjønnsfordelingen på toppen av norske hierarkier handler mest av alt om små variasjoner i sterk mannsdominans. I Forsvaret er mannsdominansen total (Skeie og Teigen 2003:57).

I Forsvaret – som i samfunnet for øvrig – er kulturen og diskursen kjønnet. Om maktbalansen og diskursen om kvinner i Forsvaret skal endres, er det behov for en holdningsendring i Forsvarets ledelse og få frem gode mannlige rollemodeller (Fasting og Sand 2011). Menn er rollemodellene i Forsvaret, og de har eksklusiv definisjonsrett til hvilke ”objektive” kriterier operativ dyktighet måles etter. Hvorfor så få kvinner ikke søker spesialstyrkene er trolig en kombinasjon av flere faktorer, som er gjeldende for Forsvaret for øvrig:

Den militære kulturen gjenspeiler en hegemonisk maskulinitet, og skaper et inntrykk av at kvinner egentlig ikke hører hjemme i Forsvaret. Uniformer og utstyr er ikke tilpasset kvinner, og kan tolkes som et signal om at kvinnekroppen ikke passer inn [...]. Kvinner i Forsvaret opplever diskriminering, mobbing, trakassering, sexisme og mangel på respekt (Fasting og Sand 2011:17, 18).

Krig har tradisjonelt vært mannens domene, og er det fortsatt. Så lenge militær seleksjonsprosess vektlegger fysisk styrke og evne til å utholde fysisk ubehag, har menn *de facto* et fysiologisk fortrinn. Mannen er idealet på krigeren, og mannskroppen med dens overlegne fysiske styrke er deres viktigste operative arbeidsredskap (Totland 2009). Den maskuline diskursen legger premisser også for områder som ikke handler om fysisk styrke (Bourdieu 2000).

I dag er det kun menn som er spesialoperatører i Norge. Det er kvinner som jobber i MJK, men ingen kvinner er selekterte operatører. Selv om majoriteten er menn, er kjønn viktig. Denne rapporten handler om hvordan de er menn, hvordan de tenker, handler og kommuniserer med andre menn, hva som er deres idealer, hvordan dette gjøres i praksis – *qua* menn.

5.12 Mangfold

I MJK søker de mangfold, og trener for å opprettholde mangfoldet. Forskning fra Forsvaret viser at det ikke er gitt at kvinner, *qua* kvinner, bidrar til større mangfold. Kvinner i Forsvaret er en minoritet, og strategiene kvinnelige offiserer bruker har mange likhetstrekk med de strategier andre minoritetsgrupper bruker. Minoriteter blir ofte *stumme* og *usynlige* (Ardner 1978). For at stumme grupper skal få en stemme, må de tilegne seg den dominerende gruppens språk og koder. Først når de behersker spillereglene, og i antall kommer over en kritisk masse, kan minoriteter bidra til å endre spillereglene og forutsetninger. Men kvinner i Forsvaret søker ofte å bli ”en av gutta”, og unngår dermed å definere sin annerledeshet:

Det viktigste funnet er dog at kvinnene selv ser ut til å internalisere menns syn på kvinners moralske og fysiske svakheter. Som et resultat av dette er det flere kvinner i Forsvaret som ønsker å distansere seg fra diskusjoner og spørsmål om like rettigheter og likestilling [...]. Paradokset er at kvinner ønskes inn i Forsvaret fordi de er forskjellige, men de opplever at de må bli som menn for å trives og bli akseptert – de forsterker den maskuline kulturen heller enn å bidra til mangfold (Fasting og Sand 2011: 20).

I Norge har begge kjønn tilgang til alle avdelinger i Forsvaret. I MJK sier mange: ”Det er åpent for alle å søke opptak. Vær så god!”. Tucker og Lamb (2007) hevder at kravene for seleksjon til spesialstyrker og operasjoner er laget av menn, for menn – og dermed vil kvinner aldri nå opp til denne standarden. Hvis fysisk styrke fortsatt er det viktigste kriteriet i spesialstyrene, bør de tviholde på dagens opptakskrav. Hvis andre kriterier synes viktige, som evnen til å tenke ukonvensjonelt, kreativitet og kjønn som faktorer i ulike operasjonsscenarier, kan kriteriene vurderes en gang til. Hvis det er slik at det som skiller eliteavdelinger fra spesialavdelinger er måten å *tenke på*, at *det sitter mellom øra*, *the unconventional mind* og *to outthink the enemy*, bør kanskje spesialstyrkene rekruttere fra hele befolkningen, ikke bare halvparten. Den måten rekruttering og utdanning skjer på i dag, hvor fysisk styrke innledningsvis er en så sentral faktor, kan virke ekskluderende på kvinner.

Hvis kvinner lokalt defineres til å være et problem, så blir de nettopp det. Det trenger ikke å anses som et problem for kvinner, men det kan operativt være et problem for Forsvaret. I MJK har de fleste et relativt avbalansert og pragmatisk forhold til kjønn. Diskursen er definitivt maskulin. Men fordelene i MJK, i forhold til mange andre arbeidsteder, er at disse mennene er så trygge i sin egen maskulinitet at de ikke trenger å ”tøffe seg”. Personell defineres i forhold til sin kompetanse og arbeidskapasitet, ikke kjønn. Nettopp derfor burde flere kvinner i Forsvaret søke seg til spesialstyrkene. Har du kunnskap som er relevant er du velkommen til å bidra. Gjennom å bidra får du respekt. Å løse oppdraget er viktigst:

Hvis *noen* [les: politisk ledelse] kommer til oss og sier at det skal kvinner med, og de har med stillingshjemplene, tror jeg det kan være smart å bruke FET-modellen [*Female Engagement Teams*]. Da kan vi ha et rent kvinneteam, det tror jeg er bedre.

Det er mange oppdrag vi kunne trenge kvinner til, både under planlegging og ikke minst når vi er ute og skal rekognosere. Når vi endrer oppdragsportefølje, så må vi også se hvem som er best egnet til å utføre oppdragene. Jeg tror at om noen år har vi kvinner ute som operatører. De trenger ikke å trenes til å gjøre alle typer operasjoner, men vi har erfart under noen typer oppdrag at det hadde vært gull verd å ha med noen kvinner (samskriving av diskusjoner med flere operatører).

5.13 Storfamilien

Det er ikke gjort i en håndvending å trene personell til spesialoperasjoner, verken operatører eller stabspersonell. Strukturen i Forsvaret legger ikke til rette for lagvarige beordringer og stabilitet – snarere tvert imot. Mange i Forsvaret opplever at de oppfordres til en evigvarende runddans hvor de skal ”tikke av” de rette posisjonene for å stige i hierarkiet. Karrieremulighetene for marinejegere har tradisjonelt verken vært bratt eller lang. Det har gitt stabilitet i personellet ved

avdelingen. Det å kjenne hverandre godt, og det å ha et felles nettverk også utenfor avdelingen, hevder mange i MJK har vært viktig både i og i etterkant av krisesituasjoner.

Det fungerer her, fordi vi kjenner hverandre så godt (operatører).

Men hvor godt er *godt nok*? Det kan dessverre ikke tallfestes fordi det er den subjektive opplevelsen som er det viktige. Du kan jobbe i flere tiår ved en forskningsinstitusjon, uten egentlig å kjenne de du jobber sammen med. De som har vært gjennom seleksjon i MJK eller deployert med avdelingen, mener de selv at de kjenner hverandre godt *nok*. De er blitt brødre og står sammen. All forskning er entydig: Sterkt samhold er viktig for å få jobben gjort – og for å beholde vett og forstand.

Sosiologen Goffman (1992) bruker begreper fra teateret. Han diskuterer hvordan rollespill, selvpresentasjon og inntrykksmanipulering ikke er overfladiske fenomener, men helt grunnleggende trekk som er med på å skape et samfunn. MJK har en klar distinksjon på når de er *front-stage* og *back-stage*. Når de samhandler med andre avdelinger har de, og tar de, rollen de er gitt i det militære systemet. Når de er *back-stage*, *hjemme* med gutta i MJK, er de private. Da gjør de som alle andre når de er med familien – de tøyser, klør seg på magen og spiser smågodt når sjansen byr seg.

I MJK omtaler de seg selv ofte i familieterminologi: ”Vi er som en stor brødre flokk” eller ”Det er dette som er den virkelige familien min – her tar vi vare på hverandre”. De ikke bare omtaler seg som en familie – de fremstår og oppfører seg som en storfamilie. I det daglige korrigerer de hverandre med en styrke og intimitet, som ellers i samfunnet er forbeholdt familien. Individuell korreksjon er direkte, og feedbacken går alle veier. Alle kjenner hverandre godt nok til å vite hvordan de skal håndtere de andres utspill. Dermed *defuses* utspill som i mange andre organisasjoner ville avstedkommet ramaskrik. De kan gjerne diskutere og krangle internt, men de står sammen hvis noen utenfor avdelingen utfordrer dem. Ytre trussel skaper indre samhold, og som brødre står de sammen. For å leve så tett sammen som de gjør med hverandre store deler av året, må de som andre storfamilier på tur jenke seg til hverandre. De har sterk indre justis, og samholdet er tuftet på at de faktisk bryr seg om hverandre. I militære avdelinger er det relativt vanlig å bruke familiebegreper når de skal beskrive fellesskapet (Winslow 1998).

De som på en eller annen måte har blitt ekskludert fra storfamilien, snakkes det aldri om. De er *persona non grata*. En som i det offentlige rom hadde brakt skam over avdelingen, ble i et tilfelle omtalt som ”han vi ikke nevner navnet på”. Dette er et felt som faller utenfor denne studien. Men det er trolig hardt å stilles utenfor et fellesskap, en storfamilie, som de engang har vært en del av.

A tremendous volume of research indicates that the primary factor that motivates a soldier to do the things that no sane man *wants* to do in combat (that is, killing and dying) is not the force of self-preservation but a powerful sense of accountability to his comrades on the battlefield. In military writings on unit cohesion, one consistently finds the assertion that

the bonds combat soldiers form with one another are stronger than the bonds most men have with their wives (Grossman 1995:149).

Poenget her er ikke å si noe om personellet i MJKs relasjoner til sine partnere, men å understreke at samholdet mellom menn som gjennomgår så mye sammen, danner et sterkt fellesskap. Livet i spesialstyrker er en evinnelig *shakedown cruise* i følge Tucker & Lamb:

The simple recitation of what the platoon do in training does not capture the effect the training has on the individual who go through it. Like selection, ongoing training demands an extraordinary investment of time and energy. The greater the investment in getting in and keeping up the standard, the more one is committed and the harder to leave. This is not just a question of psychic accounting, of sunk cost holding one tight to the organization. Camaraderie and bonding, the inevitably byproducts of spending so much time together doing difficult things, are inducements to stay (Tucker & Lamb 2007:62).

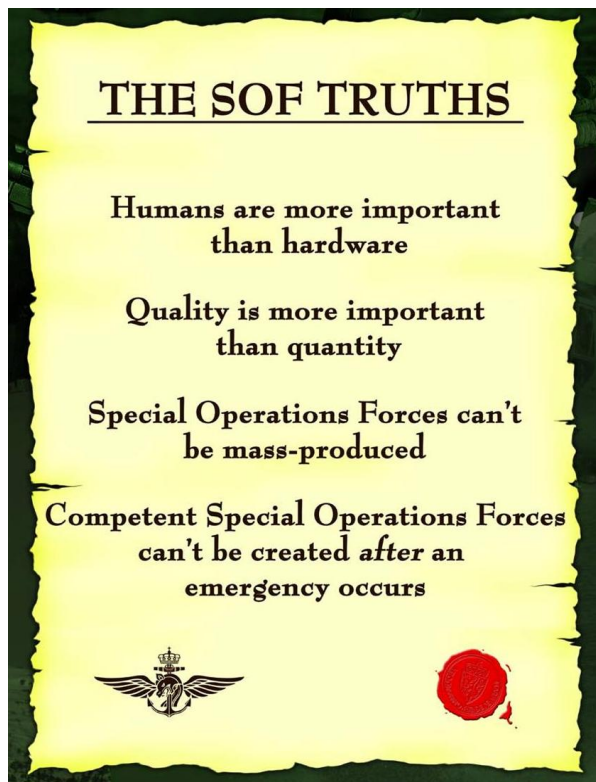
Det er ikke bare hva de gjør, men hva dette gjør med dem. I MJK sitter kulturen i hjertet.



På feltarbeid i Ramsund

6 Seleksjon, trening og utdanning

We are warfighters; you are preparing yourself for combat. If you are not here to prepare for combat then get the hell out. Don't waste our time. This is a school for warriors, and we are training for war (SEAL instructor, Tucker and Lamb 2007:57).



På døra til operasjonsrommet i Ramsund henger denne plakaten

The SOF Truths er selve fundamentet for seleksjonen av operatører og den utdanningen de får. Mennesket er den viktigste faktoren i spesialoperasjoner, de kan ikke masseproduseres og kvelitet er viktigere enn kvantitet.

Det som er spesielt med MJK er den lange seleksjonen og den systematiske treningen som de gjennomgår i utdanningsskvadronen. Det første året i MJK, seleksjonsperioden og den første tiden i Ramsund, kan i antropologisk forstand ses som et overgangsritual – et klassisk *rite de passage*. Initiering av krigere preges ofte av harde prøvelser, fornedrelser, seksuell tvetydighet og lik strukturell posisjon (Turner 1972, Winslow 2010).

Under denne perioden har alle testene og øvingsmomentene en funksjonell årsaksforklaring. De skal trene militære ferdigheter og de skal bygge samhold i gruppen. Men de har også en symbolsk forankring. Handlingene definerer kandidatene som noviser og nederst på rangstigen. Overgangsritualet, i antropologisk forstand, starter når de har bestått de obligatoriske testene og klassifiseres som kurskandidater og avsluttes med *Beretløpet*, hvor de får bereten. Først da er de *ordentlige* marinejegere (Danielsen 2011).

Det er i denne sosialiseringprosessen de *blir* marinejegere, og de lærer å tenke, handle og kommunisere *SOFish*. Dette kapitlet er en kort beskrivelse hva de gjør under seleksjonsperioden, og hvordan de jobber videre med trening og øving i utdanningskvadronen. Hvordan de trener de militære ferdighetene er ikke så spesielt. Det handler i korte trekk om at de trener litt hardere og med raskere progresjon enn andre avdelinger. Dette er utførlig beskrevet i annen litteratur (McRaven 1995, Tucker and Lamb 2007). Det er hvordan de trener de *andre* tingene, *the unconventional mindset*, som er interessant i denne sammenhengen. Spesialoperasjoner er krevende også intellektuelt, derfor har MJK blant annet utviklet det de kaller et operativt rettet akademisk program.

6.1 Seleksjon – marinejegerkurset

Skal man bli god, må man ville bli god. God fysikk og et klart hode er to ufravikelige forutsetninger for å bli marinejeger. Det er hardt å bli marinejeger (marinejeger.no).

Seleksjon av marinejegere drives etter samme filosofi og modell som de gjorde da de startet opp på 50-tallet. ”Vi får ut bra folk. Vi får de folka vi trenger”, sier instruktørene. Likhetene i modellen for både seleksjon og videre trening av personell er store mellom MJK og amerikanske Navy SEAL.

The first phase is an endurance to determine how much punishment an individual can take without giving up and to show those who do not give up that their limits are beyond what they imagined.

The aim is to push men beyond the limit of physical endurance and yet expect them to function as a team to complete their assigned task (Tucker & Lamb 2007: 54-55).

Det skal være hardt å bli marinejeger og de skal flytte grenser, men det gjøres på en norsk måte. Marinejegerkurset er ikke kun seleksjon, men også grunntrening av militære ferdigheter. Aspirantene testes kontinuerlig for om de har det som kreves for å jobbe i spesialstyrkene. De blir utsatt for harde fysiske prøvelser, og de får testet sin egen psyke for å se om de tåler usikkerhet. De får prøvd ut om de har nok fleksibilitet og kreativitet til å jobbe ukonvensjonelt, om de orker den kontinuerlige læreprosessen, og viktigst av alt; om de har evnen til å tilpasse seg gruppen. Under hele perioden blir alle kontinuerlig testet både i enkeltmannsferdigheter og patruljer.

Søkere til MJK, både marinejeger og spesialbåtoperatør, må være fylt 18 år, være norske statsborgere og kunne sikkerhetsklareres for *hemmelig*. De må ha god fysikk og psyke. Kandidatene testes gjennom legesjekker og psykologiske tester. Alle som skal gjennomføre befalskurs i Forsvaret gjennomgår de samme testene. Aspiranter til marinejegerkurset gjennomgår disse testene første uken av seleksjonsperioden. Det er psykologer fra Forsvaret som er ansvarlig for disse testene. Simultankapasitetstestene er tilsvarende det jagerpiloter gjennomgår. De fysiske kravene er ikke avskrekkende, men de er altså kun et minimumskrav. De formelle kravene for opptak ligger tilgjengelig på nettstedet www.marinejeger.no

Alle testene og intervjuene foregår første uken i Madla militærleir. De neste ukene fortsetter grovseleksjonen av kurskandidatene, og i denne perioden isoleres kurskandidatene for kontakt med omverdenen. Innføringsperioden avsluttes med en øvelse som er krevende både fysisk og psykisk, som på folkemunne er kjent som *helvetesuka*. Etter dette blir kurskandidatene definert som aspiranter.



Under marinejegerkurset er det svært sjeldent instruktørene ber aspirantene forlate kurset – aspirantene må innse selv at de ikke er egnet. Når en aspirant velger å avslutte kurset, må han gå frem og ringe i denne klokka. Da legger han fra seg stålhjelmen, i en haug sammen med hjelmene til alle de andre kandidatene som har gitt seg, si noen ord til de andre som fortsetter, og så reiser han hjem.

Når aspirantene er ferdige med innføringsperioden har de en feltperiode og en sjøperiode. Under feltperioden får aspirantene grunnleggende opplæring i militær feltdisiplin. De blir kjent med våpensystemer, navigering og forflytting i forskjellige typer terreng, padling med kajakk og fallskjermhopping. I sjøperioden får de opplæring og trening i overflatesvømming, dykking, undervannsnavigasjon, taktikk og opplæring på gummibåt. De tre modulene bygger på hverandre, og både intensitet og kompleksitet øker suksessivt underveis.

Hver periode avsluttes med en øvelse hvor aspirantene får testet ut kunnskapen sin i praksis under krevende fysiske forhold i felt. Dette er gjennomgående for all trening og utdanning av marinejegere, det er kort vei mellom teori og operativ praksis. Ferdighetene skal ikke bare sitte i hodet, de skal også sitte i kroppen, og den kroppsliggjøringen skjer gjennom øvelser i felt.



Det er mange ferdigheter som skal trenes i aspirantperioden.

6.2 Utdanning

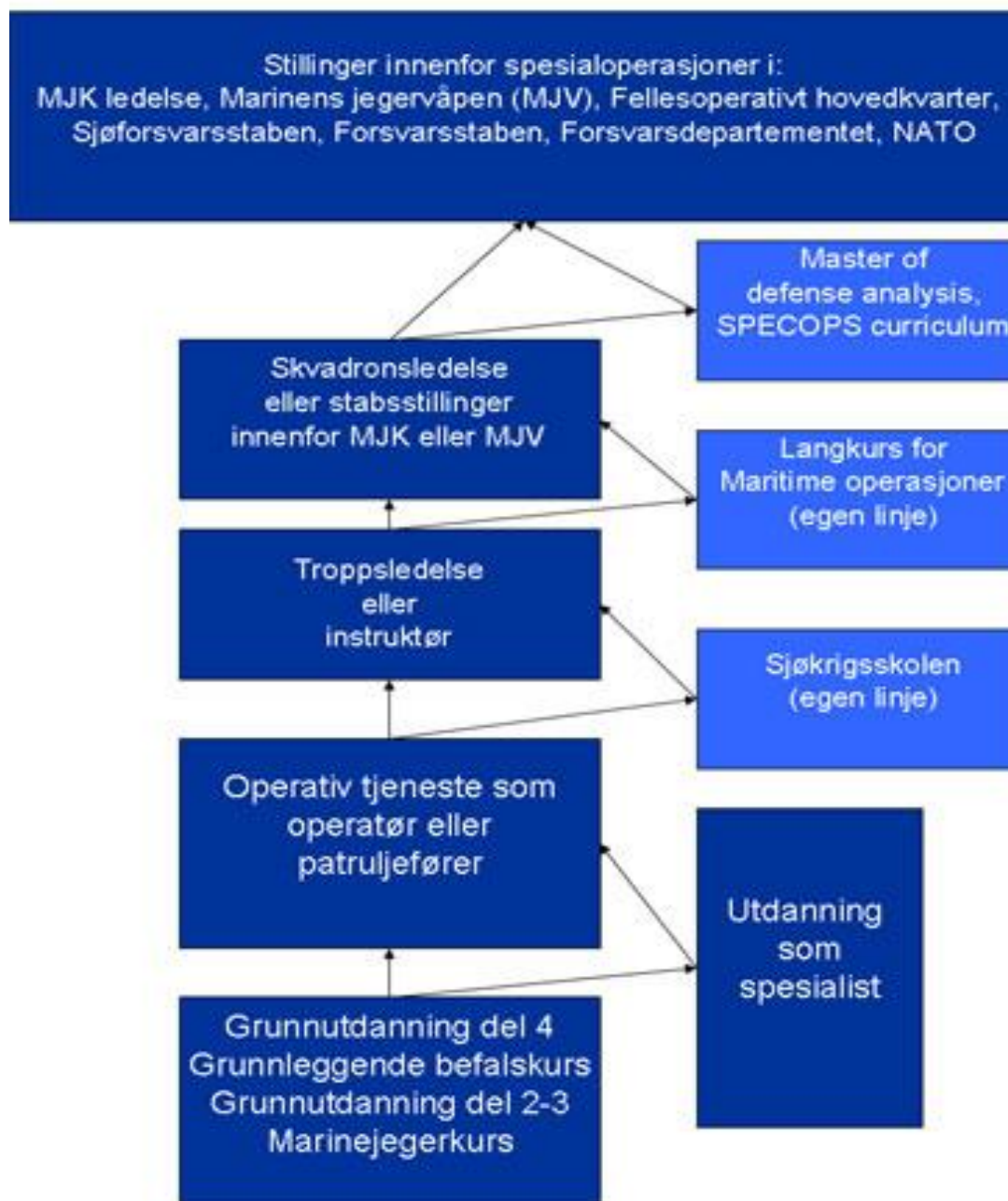
”Når de kommer hit er det slutt på all *jalla* – da er det fokus på trening”, sa skvadronssjefen. Det betyr at de ikke blir så mye herset med. Men de er fortsatt nederst på rangstigen. *Jalla*, som i MJK brukes når instruktørene roper og skriker og beordrer aspirantene til både dette og hint, har gått litt i bølgedaler gjennom tidene. I visse perioder har det vært litt i overkant. Så har pendelen svingt motsatt vei. På et tidspunkt fortonte beretløpet seg som kameratslig kappestrid og padlekonkurranse. ”Det ville *ingen* ha – det skal jo være hardt”, sa operatørene.

Marinejegerkurset er første del av marinejegerutdanningen (MUP 1). Seleksjonsperioden varer i et halvt år: Fra sommeren til jul. Etter kurset overføres skikket personell til utdanningsskvadronen i Ramsund. Perioden fra jul frem til sommeren (MUP 2) er både mer avansert og komplisert. Denne perioden er delt i tre hovedmoduler: vintertrening, nærkamp og videregående feltperiode. Før sommeren er det Beretløp, da blir de godkjent som marinejegere. Først etter 2 års grunnutdanning erklæres de som operative. Da starter spesialistutdanningen, som etter omorganiseringen vil foregå etter at operatørene er overført til kampskvadronene.

MJKs utdanningsprogram er omfattende. De gjennomgår både opplæring og trening i team og på enkeltmannsnivå. Om sitt eget utdanningsløp og karrieremuligheter sier de på marinejeger.no:

Marinejegerkurset kan være tidenes beste førstegangstjeneste, men det er også en døråpner for en lang karriere i Forsvaret. Etter å ha fullført grunnutdanningen, kan du få tilbud om å fortsette ved MJK som avdelingsbefal. Denne kontrakten gjelder frem til du er 35 år. Alle som ansettes som avdelingsbefal sendes på befalskurs i løpet av første året.

Vi ønsker å tilrettelegge best mulig for videre militær utdanning. Dette innebærer både krigsskoleutdanning og annen videreutdanning. De første delene av utdanningsplanen er felles for alle, men etter hvert går man inn på spesialistutdanning. Utdanning, trening og operativ tjeneste veves sammen, og en kan selv i stor grad påvirke hvordan tjenesten forløper etter at grunnutdanningen er unnagjort. I figuren nedenfor ser du en illustrasjon om hvordan en karriere som marinejeger kan utvikle seg (utdraget er forkortet).



De lyseblå rutene er deler av operativt rettet akademisk program:

- Sjøkrigsskolen har i dag en egen operativ linje. Det tredje og siste utdanningsåret er på denne linjen i sin helhet siktet inn mot spesialoperasjoner.

- Langkurs maritime operasjoner (LMOPS), har egen linje for spesialoperasjoner. Utdanningen er en ettårig videregående taktisk utdanning og kvalifiserer for stillinger i skvadronsledelsen og MJK stab.
- MJK har gjennom et utvekslingsprogram fått en egen studieplass ved Naval Postgraduate School i Monterey. Studiet gjennomføres over to år og gir tittelen Master of Defense Analysis, special operations curriculum.

6.3 Operativt rettet akademisk program

Ledelsen i MJK har gjennom flere år jobbet bevisst for å bygge opp den akademiske kompetansen i kommandoen. Det betyr ikke at alle øksekasterne skal slutte å kaste økser og heller kaste seg over bøker i et bibliotek. Visjonen er at personellet skal få den kompetansen de trenger – både praktisk og akademisk – på de tema de trenger, når de trenger det, for å kunne løse oppdragene.

Vi har prioritert akademisk skoling gjennom hele det siste tiåret. Som sjef kan du ikke detaljstyre alt operatørene gjør, du kan ikke forutse alle mulige situasjoner de kan komme opp i. Derfor er det viktig at operatørene skoles, også akademisk. Operatørene må forstå menneskene og kulturen de opererer i, og være bevisst at våre handlinger kan ha strategisk effekt. Det at vi så systematisk fokuserer på dette, gjør at gutta forstår at feil symbolbruk kan virke direkte kontraproduktivt i forhold til vårt *mission* (tidligere sjef MJK).



Personell fra MJK på studiesamling på Kings College, London

Andre nasjoner har også bygget opp egne studier for spesialoperasjoner. Rothstein (2006) hevder at SOF-ere trenger utdanning og trening som overgår ordinær standard. De trenger egne utdanningsinstitusjoner eller programmer for å utdannes til ukonvensjonell strategisk tenking.

The information age has had a profound effect on C2. To an extent, advances technologies

have replaced sophisticated thinking about important issues.

Resurrecting an unconventional warfare capability will require a real change in thinking, at the national policy level, within the Department of Defense and in the SOF community. It means a serious, long-range investment in personal training and education at a time when technology and hardware solutions are far more popular. [...] Most important, it means a shift in expectations [...] and a willingness to accept lengthy commitments and an incremental progress (Rothstein 2006: 118,178).

Spesialstyrker har historisk vært et laboratorium for utvikling og forbedring av teknologisk utstyr. For å være i stand til å gjøre nettopp dette trenger de personell som er kreative, innovative og nytenkende, og de trenger utdanning for å kunne gjennomføre dette i praksis. Ukonvensjonell tenking fordrer en kultur som oppfordrer til nettopp dette, og en struktur som gir nye ideer svømmeundervisning i stedet for å drukne dem. Teknologi er et middel, aldri målet.

Ukonvensjonelle kriger vinnes ikke teknologisk, men med ukonvensjonell tenking. Derfor må systemet ha insentivstrukturer som legger til rette for å få SOF-personell oppover i systemet, men også tillate at dyktig personell kan sitte i stillinger over lengre tid. Fordi ukonvensjonell tenking fordrer en kombinasjon av operativ forståelse og akademisk kunnskap. Dette tar tid å bygge.

Hvis alle SOF-ere kun utdannes ved de konvensjonelle militære utdanningsinstitusjonene, vil de kanskje konvensjonaliseres i sin måte å tenke operasjoner på. For å beholde og videreutvikle ukonvensjonell tenking, har MJK sett behovet for å utdanne sitt personell også ved andre institusjoner. De har også skapt sitt eget utdanningsprogram. Operativt rettet akademisk program er ikke et fastspikret program eller konsept som er dokumentert i styringsdokumenter. MJK er en muntlig kultur, de fleste gode ideer er ikke skrevet ned – de finnes i hodene til folk. Den skriftlige dokumentasjonen eller visjonen er ikke samlet i ett førende dokument, men litt her og der i virksomhetsplaner og *Power-Point briefs*. Det er altså ikke ett program som alle skal sluses igjennom, men det gis rom for akademiske studier utenom de ordinære utdanningsinstitusjonene.

Det betyr ikke at alle SOF-ere skal eller bør utdannes på siden av den ordinære utdanningsstrukturen i Forsvaret. Det er mange styrker og fordeler med det konvensjonelle utdanningsløpet. Gjennom utdanning ved Forsvarets skoler blir de sosialisert inn i de tradisjoner og kompetanse som Forsvaret har. Personellet bygger viktig nettverk til resten av Forsvaret, og de lærer de konvensjonelle modellene og konsepter for operasjoner. Det hjelper dem senere når de skal samhandle både i operasjoner og i ordinær fredsdrift – ingen militær avdeling opererer i et vakuum. MJK trenger mangfold, og i denne sammenhengen betyr det personell som er utdannet innenfor både konvensjonelle og ukonvensjonelle utdanningsinstitusjoner.

6.4 utfordringer for annerledestenkere

Operatørene er selektert på at de "har det mellom øra" (Skaret 2006). De har *evnen* til å tenke ukonvensjonelt. Men også tenking er en ferdighet som må trenes. Å tenke ukonvensjonelt, uortodokst eller utradisjonelt er ikke naturlig, det er *kulturellt*, og det må øves og trenes gjennom langsiktige utdanningsprogrammer. Det er en utfordring – for alle – å tenke seg ut av rådende

strukturer og diskurser. Diskurser gjennomsyrrer begrepsapparatet, de kognitive modellene og derigjennom den sosiale praksisen.

For å lykkes med å utvikle en kultur som tar nye ideer på alvor og omformer dem til noe verdiskapende, er det viktig at sentrale personer er klar over at ny kunnskap oppstår gjennom at *noen tenker annerledes*. Organisasjoner har som funksjon å fremelske de gode ideene ved å legge forholdene til rette, og ikke ved å styre. Det er spesielt viktig at ledere er klar over dette. Det er nemlig en innebygget konflikt mellom en organisasjons behov for å styre og den kreativitetsfremmende kulturens behov for å være i fred – for ikke å styres. Det er også viktig å være klar over at når radikal ny kunnskap oppstår, så blir det konflikter. De etablerte føler seg truet, og har grunn til det.

Revolusjonære nyheter rammer hardt. De kommer med ureglementerte tanker, og bærer bud om store og dramatiske endringer. Slike dramatiske endringer kaller Kuhn paradigmeskifter. De fører til at man må bygge nye teorier og begreper fra grunnen av, det snur opp ned på etablerte oppfatninger. Paradigmeskiftene er revolusjonerende for dem som treffes, både intellektuelt og ikke minst følelsesmessig.

De fleste foretrekker nyheter som bekrefter det de allerede vet – og ikke nyheter som utfordrer det de har bygd sin egen karriere på. Men viten er avhengig av at den blir kollektivt utfordret (Bjørkum 2009:9, 13, 20).

Annerledestenkere kan skape konflikt og støy, fordi de stiller seg undrende og utfordrende til det bestående. Å tenke utenfor de konvensjonelle paradigmenes gir ikke per definisjon *bra* tanker eller ideer, men det *er* en forutsetning for å tenke nytt. Annerledestenkere får ikke nødvendigvis bare frem det positive og konstruktive i folk. De fleste vil forsvare den bestående orden. De som sitter på toppen av det militære hierarkiet i Forsvaret, og dermed setter dagsorden, er i all hovedsak utdannet i konvensjonelle operasjoner og konvensjonell tenking. Som Bjørkum understreker i sitatet over kan de oppleve nye ideer, altså ukonvensjonell tenking, som støy eller en trussel, fordi det utfordrer det fundamentet de har bygget sin karriere på.

Ukonvensjonelle planer konvensjonaliseres ofte i det militære hierarkiet. Derfor kan det synes som viktig at spesialstyrker utdanner sitt personell fra topp til bunn i ukonvensjonell og strategisk tenking, og at SOF-personell sitter i de staber som skal godkjenne og lede spesialoperasjoner (Rothstein 2006).

6.5 Hvorfor trene intellektet?

Jeg ønsket å ta operativ psykologi fordi det er spennende. Ikke fordi jeg skulle tikke av noen studiepoeng [han har en høyere akademisk grad], men fordi jeg *undret* meg over en del ting. Den tiden jeg brukte på det studiet er gull verd i forhold til jobben min nå. Det ga meg innsikt og forståelse på et helt annet nivå (operatør).

Operativt rettet akademisk program er for MJK et utdanningsprogram som har minst to mål: På kortere sikt å utdanne operatører slik at de kan løse de komplekse oppdragene de er satt til å utføre. På lengre sikt å utdanne og danne offiserene til strategisk ukonvensjonell tenking. Ettersom ledelsen i MJK og flere operatører på alle nivå, har fått bachelor- og mastergrader, har de sett både nytten og relevansen av akademisk kompetanse. I dag har avdelingen over kritisk

masse av personell med høy utdanning – dette påvirker hvordan hele avdelingen diskuterer og hvordan de tenker operasjoner. Med kritisk masse menes ikke en viss prosentandel av operatørene, men at antallet er *stort nok* til at det påvirker *hvordan* de diskuterer og planlegger. I praksis betyr det at operatører som hierarkisk er definert på et lavt nivå, men som har lang operativ erfaring, setter seg ned og diskuterer øvingsmomenter eller pågående operasjoner systematisk og på et akademisk høyt nivå. I diskusjoner siterer de uanstrengte professorer som har forelest på studiesamlinger eller faglitteratur med til dels svært divergerende syn. Gjennom diskusjoner evner de reelt å ta inn over seg kompleksiteten og analysere risiki. Fordi de har erkjent at det er ingen enkle svar på komplekse spørsmål.

MJK skal hele tiden forholde seg til nye operative konsepter. Taktikk, teknikk og prosedyrer (TTP) kan drilles inn – det handler i stor grad om *hvordan* en handling utføres. Dette trenes inn kroppslig. Konsepter derimot sitter i hodet. Skal de drive opprørsbekjempelse må de forstå tanken eller ideen bak – altså *hva* som er det militære målet og *hvorfor*. Og de bør forstå hvorfor befolkningen gjør opprør, da er det enklere å utvikle en strategi for å bekjempe det. I en spesialoperasjon er dette helt avgjørende, fordi de må planlegge for de strategiske konsekvensene og effektene av de taktiske operasjonene de gjennomfører.

Small wars have their own grammar and logic that diverge from the rules of regular warfare. Unconventional warfare usually must confront an enemy that is superior in overall mass and firepower. This requires thorough knowledge of the enemy in order to strike precisely the right time and place, while being able to withdraw and disperse quickly and effectively. It requires a different mental framework as well as unique tactical skills. Unconventional war is a state of mind (Rothstein 2006:138,139).

Marinejegere trenger å være veltrent – spesialoperasjoner krever fysisk topptrente operatører. De er først og fremst *doers*. Hovedvekten av deres utdanning er innen det operative, men de blir også teoretisk skolert. Marinejegere ligger godt over gjennomsnittet når det gjelder *allment evnenivå*. Planlegging og gjennomføring av spesialoperasjoner fordrer at de også har trent intellektet. Ukonvensjonelle operasjoner krever mye kunnskap og tenking, ikke *kun* sofistikert teknologi og rå muskelstyrke. Å tilegne seg nye konsepter er en kognitiv eksersis. Akademisk skoling gir både en intellektuell og en metodisk verktøykasse. Teorier gir overhøyde til å velge mellom ulike handlemåter, og metodisk kompetanse gir ferdigheter til å skille årsaker og virkninger. Det er nyttig i alle militære operasjoner.

7 Det indre kompasset

True solidarity is only possible to the extent that individuals share the categories of their thought (Douglas 1986:8).

Gjennom dannelse og utdanning sosialiseres personellet inn i en SOFish knowledge mentality.

Lord Moulton kalte dette indre kompasset for *The three great domains of human action*:

First comes the domain of Positive Law, where our actions are prescribed by laws binding upon us which must be obeyed. Next comes the domain of Free Choice. But between these two is a third large and important domain of *Obedience to the Unenforceable*. The obedience of a man to that which he cannot be forced to obey. He is the enforcer of the law upon himself. I always think of this as the domain of Manners. Too me manners in this broad sense signifies the doing that which you should do although you are not obliged to do it [...]

There is a tendency to make laws to regulate everything. On the other hand, there is a growing tendency to treat matters not regulated by Positive Law as being a matter of Absolute Choice. To my mind the greatness of a nation is measured by the extent of Obedience of the Unenforceable. It measures the extent to which the nation trusts its citizens, and its existence and area testify to the way they behave in response to that trust. [...] Power has its duties as well as its rights (Moulton 1921:1-4).

Spesialstyrker opererer ofte i små team, langt fra sjefenes blikk og umiddelbare kontroll. Dette gir dem en stor grad av frihet, men med frihet kommer også plikter og ansvar. De må ha opparbeidet en høy grad av *Obedience to the Unenforceable*. Gjennom seleksjons- og utdanningsperioden i MJK skal operatørene lære hvordan de kan tenke ukonvensjonelt, hva de skal og kan gjøre, hva de ikke kan gjøre og hva de burde gjøre for å bli anerkjent som operatør med tillit og respekt. De kalibrerer *det indre kompasset*. Trening, øving og utdanning er sekundærsosialiseringsprosesser hvor operatørene skal bli del av en ny kultur. Solidaritet får de gjennom felles kognitive kart og kategorier. Dette er komplekse prosesser og det tar tid.

I dette kapitlet beskrives og diskuteres noen av de faktorene som er viktige i MJK. De skal ikke bare trene operative ferdigheter, de skal også gjennom en sosialiseringsprosess for at individet skal finne sin plass i storfamilien og systemet. For å forstå hvordan spesialstyrker fungerer er det ikke kun hva de gjør som er viktig, men hvordan de gjør det.

7.1 De juridiske rammene

Vi må ha folk med gode holdninger (instruktør).

Spesialstyrker er en strategisk kapabilitet. Det de gjør under operasjoner kan ha høy risiko – også politisk. Det betyr at de helt ned på enkeltmannsnivå må ha kunnskap og forståelse for de juridiske rammene. En operatør sa det slik:

Da vi var ute [utenlandsoppdrag], hadde vi en *legad* [*legal adviser*] ved siden av oss *hele* tiden. Hver eneste dag diskuterte vi operasjonene med han – hva vi kunne gjøre, hva vi

ikke kunne gjøre og hvordan vi skulle gjøre dette. Når man diskuterer operasjoner juridisk igjen og igjen, og dette var til dels svært ulike scenarioer, så lærte vi mye av dette. Han lærte nok også mye, fordi hver dag var det nye settinger som heller ikke han hadde vært med på før.

Militære ROE [*Rules of Engagement*, det juridiske rammeverket som styrer og legaliserer operasjonen] er ikke alltid krystallklart. Det er ikke slik at alle mulige situasjoner er beskrevet i detalj. ROE gir retningslinjer. Dette er vanskelig for fagfolkene, de juridiske rådgiverne som følger med ut, men det er enda vanskeligere for operatørene som har en annen fagbakgrunn. Derfor er det helt avgjørende at operatørene forstår intensjonen og vet hvor de absolutte grensene går. De vet samtidig at styrker fra andre nasjoner har et annet regelverk å forholde seg til. En del allierte nasjoner har ”mer robuste ROE”, hvilket i praksis betyr at de kan bruke mer makt. Mange av operatørene har bred kunnskap om juridiske spissfindigheter, men de har også internalisert intensjonen som ligger til grunn for de mandater og ROE som de opererer etter. Denne samtalen hadde de etter en øvelse med allierte nasjoner:

- De har vært lenge i [nevner et land]. Det har nok gjort at de har flyttet noen grenser. De fremstår i dag som en gjeng *villmink*.... Vi skulle aldri fått GO [juridisk klarsignal] for å gjøre en slik type operasjon.
- Problemet er vel også at de ikke helt ser konsekvensene at handlingene... Hvis de hadde gjort dette *live* [i skarpe operasjoner], ville det skapt sterke reaksjoner i lokalbefolkningen. Det ville være direkte kontraproduktivt i forhold til det vi ønsker å oppnå, det ville ikke bidra til å løse oppdraget.

Villmink brukes lokalt som begrep når noen er i overkant uregjerlig. Å løse oppdraget er alltid viktigst i operasjoner. Sikkerhet står alltid i fokus, men marinejegere må ha høy risikovilje. Dette blir testet før de starter opptaket, og ferdighetene finslipes under mange års trening. For å operere ukonvensjonelt må de ha evnen og viljen til å kalkulere risiko. De er greie gutter – men de bøyer, tøyer og strekker regler. Dette er ikke et særnorsk fenomen, men gjelder for alle spesialstyrker. ”The perpetual challenge for them [US SOF] is, how much can we get away with? How far can we bend the rules?”(Simons 1997:13). Grenser tøyes ikke fordi man ønsker å tøye dem *per se* – de tøyes når det er nødvendig for å løse oppdraget.

[It is] a long-standing belief of conventional personnel that special units lack discipline. But this reputation also comes from the fact that unconventional forces do break the rules. Fighting unconventionally requires that. [...]If SOF did things the way conventional forces did, they would not only cease to be special or unconventional but also would be doing things that the enemy had come to expect.

Because special operations require rule-stretching, selection and training, the entire conduct of SOF must encourage it. An organization that must take risks to succeed cannot conduct itself in such a way as to discourage risk-taking (Tucker and Lamb 2007:48-50).

Det er ikke alle regler som kan tøyes eller brytes. Det *er* grenser, og operatørene må vite akkurat hvor de grensene går. Suksesskriteriet er at de vet *hvilke* regler som kan strekkes og ikke minst

når. Disse grensegangene må læres. Spesialstyrker opererer ofte i små team, langt fra hovedkvarteret og sjefens umiddelbare rekkevidde. Derfor må lederne vite at de kan stole på dem, ikke kun taktisk, men også moralsk.

MJK bygger på gjensidig tillit og respekt. Gjennom seleksjon, øving og trening lærer operatørene militære ferdigheter. Like viktig er det at deres profesjonskompetanse, deres *SOFish knowledge-mentality*, bygger på gode holdninger. Den indre kompassnålen må være kalibrert og vise hva som kan og må gjøres, når og hvordan. Det handler om etikk og moral, og det er helt avgjørende at den enkelte beholder sin integritet. Det må være så høyt under taket at kolleger kan være kritisk og korrigere hverandre. Organisasjonen er helt avhengig av at sjefer på *alle* nivå gjør gode risikovurderinger, og gjennom eksemplets makt viser hvor grensene går.

7.2 Trening av individuelle ferdigheter i grupper – *cohesion*

Det er to ting det ikke er rom for her; unnasluntring og slurv. Jobben er ikke gjort før alle er ferdige. De må lære å gjøre jobben ordentlig første gangen. Når de kommer ut [i skarpe oppdrag] har de ikke tid til å gjøre ting om igjen. Derfor slår vi hardt ned på dette fra starten.

Vi hadde en runde hvor de skulle trene landgang fra kajakk. Det ble mye tull. De gjorde ikke som de skulle. De gjorde ikke en innsats. Da trente vi på dette konseptet ei hel helg – ei helg de skulle hatt fri. De blei litt våte og slitne, men så har de lært. Grappa har lært. Neste gang hjelper de hverandre (instruktør).



Aspiranter på marinejegerkurs trener på bruk av kajakk. Daghavende aspirant har rød stålhjem.

I utgangspunktet opererer marinejegere aldri alene, men i patruljer eller større forband. En av instruktørene sa det enkelt og brutalt:

Grunnpilaren for seleksjonen er at folk kan jobbe i team. Den eneste gangen en marinejeger opererer alene er hvis alle de andre i patruljen hans er døde – og da skal han nok alltid komme seg hjem på egen hånd.

Operatørene trener individuelle ferdigheter i felleskap. Detaljer drilles inn, og læringskurven er bratt fordi de får drahjelp av fellesskapet. Å trene dyktige individualister i grupper gir ikke nødvendigvis merverdi. De må ha evne og vilje til å jobbe i team, og det må trenes systematisk. I MJK er teamarbeid satt i system på alle nivå i utdanningsløpet og på øvelser.

Ferdigheter trenes og terpes på i svært ulike settinger. Når teknikker, taktikker og prosedyrer sitter så godt i kroppen at de ikke trenger å tenke for å handle, da har de mulighet til å sette sammen elementene på nye måter. Det er viktig når de skal operere ukonvensjonelt. De ulike elementene er i utgangspunktet verken spesielle eller spesielt vanskelig, men det skal altså trenes og øves hver eneste dag. Og det skal ikke kun sitte hos den enkelte, de må være samstemte som lag. Gjennom samhandling og samarbeid bygger de samhold. I McRavens komparative studie av spesialoperasjoner konkluderer han slik:

The one constant that prevailed throughout the eight case studies was the motivation of the soldiers. The elite training program did not necessarily make the soldiers either morally, ethically or even physically stronger than the average soldier. What it did accomplish was to strengthen the bond between the graduates of the selection course. It also developed exceptionally strong unit cohesion and improved the self-esteem and confidence of the graduates. The more physically demanding the course, the tighter the unit became, which was instrumental in the success of the mission (McRaven 1995:390).

7.3 Mesterlæring og pedagogikk

Hver morgen, etter treningsøkten, bader vi i havet. Jada – det er kaldt og vi bader uten klær. Men det er et formål med dette. Vi er marinejegere, vi må kunne fungere i kaldt vann. Når vi er på trening eller øvelser kan noen gå gjennom isen, kajakken kan velte eller noen kan falle i vannet under bording. Da må du vite hva du skal gjøre, du må ha trent på å håndtere kaldt vann. Ellers lammes kroppen av sjokket over det kalde vannet.

Når vi får nye aspiranter forklarer vi dette, og viser dem hvordan. Jeg hopper først i vannet. Jeg viser dem hvordan de får kontroll over pusten slik at de kan mestre situasjonen. Når du bader i det kalde vannet hver dag, venner kroppen seg til det og dermed utgjør kaldt vann ingen sikkerhetsutfordring under øvelser eller skarpe oppdrag (instruktør i utdanningsskvadronen).

Mange av de ferdighetene operatørene i MJK skal tilegne seg får de gjennom *mesterlæring*. Ved militære utdanningsinstitusjoner er det på alle nivåer lang tradisjon for mesterlæring, som betyr at de unge og urutinerte lærer av de erfarne gjennom praktisk veiledning. Den militære profesjonen har lange praksisorienterte kunnskapstradisjoner hvor læring skjer med utgangspunkt i de erfarnes handlinger og gjennom praktisk problemløsning. Profesjonskunnskapen er på den måten blitt formidlet innenfor et identitetsskapende profesjonsmiljø, med kollegaer som viktigste kunnskapskilde (Danielsen og Skaug 2010).

Operatørene skal lære en lang rekke praktiske ferdigheter, men de skal også utvikle evnen til analytisk tenking. De skal oppnå et overordnet perspektiv. Det betyr at det de lærer og den innsikten de får, også kan brukes i andre sammenhenger. Dette kalles *metalæring*:

Det optimale mål er å oppnå metalæring, det vil si å lære å lære, lære å utnytte læring og forstå hvordan læring foregår for deretter å utnytte denne kompetansen til kontinuerlig utvikling (Lysbø et al 2000:14).

Målet er at de skal kunne *operasjonalisere* de teknikker, taktikker og prosedyrer [TTP], metodene, modellene og teoriene de lærer. Skal de *lære å lære*, er det enklere hvis de lærer dette av noen. De fleste får, eller når, ikke denne overhøyden helt alene. Til det trenger de veiledning av en ”mester” som har kompetansen. Å oppnå metalæring fordrer at operatørene trenes i komplekse scenarioer som gir rom for kreativitet og fleksibilitet, og at det gis tid for refleksjon. Da settes de bedre i stand til å kunne overføre kunnskapen til andre eller ukjente settinger.

7.4 Øving vs. alvor – train hard, fight easy

Militære ferdigheter trenes ofte innenfor en gitt kontekst eller situasjon. Det er først når man evner å frigjøre dette fra situasjonen eller den stedlige forankringen at det kan defineres som kompetanse. Gjennom en metalæringsprosess kan ulike elementer som teknikker og taktikker brukes på nye måter. For å si det enkelt: Det er forskjell på å ha 10 års erfaring, og ha 1 års erfaring 10 ganger. Det handler om å akkumulere ferdigheter og innsikt, som gir kompetanse til å handle ukonvensjonelt.

Faglitteraturen diskuterer hvordan militært personell kan trene ferdigheter som er operativt relevante på best mulig måte. Noen hevder at det kun er gjennom skarpe operasjoner personellet kan tilegne seg nødvendige og viktige ferdigheter og kompetanse:

The study [junior US army officers in Operation Iraqi Freedom] reveals that they are developing adaptability – a competency that the Army has recognized as vital to future warfare, yet difficult to develop in a non-deployed Army. By being confronted with complexity, unpredictability, and ambiguity, junior officers are learning to adapt, to innovate, and to operate with minimum guidance (Wong in Sookermany 2012:616).

Militært personell trenger å opparbeide ferdigheter som er relevante. Hva som er viktig og riktig blir testet først når de er i skarpe operasjoner. Utfordringen med å ha personell deployert over lang tid er at dette sliter på personellet, både fysisk og psykisk:

It is interesting to note that spending months of continuous exposure to the stress of combat is a phenomenon found only on the battlefields of the twentieth century. [...] it was only in the twentieth century that our physical and logistical capability to sustain combat outstripped our psychological capability to endure it.

The key understanding to take away is that within a few months of sustained combat *some symptoms of stress* will develop in almost all participating soldiers (Grossman 1995:45, 48).

Derfor er det helt avgjørende at treningen hjemme er optimal. Treningsutbyttet blir sjeldent bedre enn det instruktørene og *backside* [de som planlegger øvelsene] evner å legge opp til. Styrken i MJK er at alle instruktørene har operativ erfaring. De tilrettelegger for at operatørene skal øke ferdighetene til å operere i komplekse operasjoner. De jobber målbevisst med å bygge realistiske scenarier, hvor fleksibelt og uforutsett oppgaver legges inn som treningsmomenter. Og operatørne må ta konsekvensene av de valgene de gjør.

Det er ikke *kun* under spektakulære ferdighetstreninger operatørene lærer å forholde seg til kompleksitet, uforutsigbarhet og tvetydigheter. Dette er en viktig faktor som ofte underkommuniseres i militær kontekst. Evnen og ferdighetene til å tilpasse seg må trenes på *alle* arenaer – da først kan de operere *with a minimum of guidance*. Når treningen er realistisk og hard, blir ikke overgangen til skarpe oppdrag så stor. Det er enklere å gå fra komplekse scenarier under trening, til mindre komplekse settinger i skarpe operasjoner – enn vise versa.



MJK på øvelse i Nord-Norge

7.5 "Let deg arbeid!" – å trene blikket

[det blåses i ei fløyte, instruktøren peker på en kar:]

Hvorfor står du bare der??? Når du er ferdig med det du skal gjøre så må du se deg rundt! *Du må lete deg arbeid!* Jobben er ikke gjort før vi er ferdig. Er ditt område sikret og du er overflødig her, så løper du frem til neste og støtter der. Du må løfte hodet, se deg rundt og gjøre det som trengs.

Under trening høres igjen og igjen: "Let deg arbeid". De skal trene *blikket*. De har en jobb som skal gjøres, felles fokus, felles mål – men jobben er ikke gjort før alle er ferdig. De trener for skarpe oppdrag. Under kampens hete er det ingen som kommer og forteller deg hva du skal gjøre. Derfor må alle være trent i å *se* hva som skal gjøres, og så må de *gjøre* det. Det er litt av det samme som Østli (2009) kaller for *politiblikket*. Antropologer opparbeider et eget antropologisk blikk. Alle profesjoner opparbeider et profesjonelt blikk – som blir til gjennom en blanding av teoretisk kompetanse og erfaring fra feltet. Det kalles ofte teft.

For å se hva som skal gjøres, må de vite *hva* de skal se etter. Klein (2009) kaller dette mønstergjenkjenning. Man ser det man ser etter, og analyserer observasjoner kontekstuellet. Jo flere kontekster en handling er trent innenfor, desto større er evnen til å håndtere utfordringene rasjonelt og effektivt. Det betyr at de må ha en kognitiv eller teoretisk forståelse av hva de skal utføre, og verktøy til å utføre handlingen. Operativt betyr det at de må forstå konseptet og mandatet, og ha ferdigheter og utstyr til å gjennomføre oppdraget. All trening av prosedyrer og ferdigheter går ut på å kroppsliggjøre handlingsmønstre i størst mulig grad, fordi de da får raskere overblikk over situasjonen og kan se hvordan de best mulig kan støtte de andre.

Jo flere ulike situasjoner de trener samme type taktikk og prosedyrer, desto større blir verktøykassen av handlemåter de tilegner seg. Til slutt sitter det i kroppen, du trenger ikke å tenke. Når du ikke trenger å tenke på det du skal gjøre, får du frigitt kapasitet i hodet. Du får raskere oversikt over situasjonen, holder hodet kaldt og klarer å følge med på det de andre gjør (instruktør).

Det er ikke kun i operasjoner de trenger et profesjonelt blikk eller teft. De som jobber med seleksjon, har selv vært operatører i mange år. De vet hva som trengs og hva som kreves av personellet. Når de diskuterte kandidatene leter de etter potensialet til den enkelte, og lar seg ikke forstyrre av selve gjennomføringen. Et eksempel var en test av kandidatene i vann:

Det vi ser etter er om de har potensial. Under denne vannprøven ser vi om de er trygge i vannet. De som er det har "ledig kapasitet" til å løse andre oppgaver samtidig som de trår vannet i grunnstilling. Det er noen som svømmer som kråker, men det gjør ikke så mye så lenge de har god *vannfølelse*. Vi kan lære hvem som helst å bli gode tekniske svømmere, så lenge de er trygge i vann.

De kandidatene som i utgangspunktet ikke var bekvemme med å svømme rundt i kaldt vann med store mengder maneter i bekmørket, brukte all fokus og styrke til å trå vannet. Når de i tillegg

skulle melde tilbake lange regler til en instruktør som snakket med høy og streng stemme, gikk en del i kognitiv låsing. En kandidat hadde store problemer med å melde tilbake denne reglen:

- Tror ikke vi skal bruke han der på samband.... Men ut fra det andre vi har sett av han, tror jeg han kan bli en god *sniper*!

Det er ikke bare operativt de skal trene blikket og lete seg arbeid. Det gjelder også i hverdagen – det er ikke rom for unnasluntring. Når noe skal arrangeres eller ryddes er alle og gjør sitt, uten at noen forteller dem hva som skal gjøres eller hvordan. De leter seg arbeid.

7.6 Initiativtest

Hvis de ikke har en god metode tilgjengelig for å løse problemet, må de finne på noe annet, slik at det blir fikset. Utfordringer uten enkle svar er realiteten for marinejegere i skarpe oppdrag.

Kreativitet, innovasjon og fleksibilitet er viktige forutsetninger for å kunne operere ukonvensjonelt. Da må de ha ferdigheter til å sette sammen kjente prosedyrer og samhandlingsmønstre på en ny måte. For å få dette til å fungere i praksis, må det trenes.

En av de siste testene i seleksjonsperioden er *Initiativtesten*. Kandidatene får en oppgave som kan fremstå som både vanskelig og besynderlig. Det er ikke en gitt løsning, ei heller hvordan de metodisk skal løse dette. Her er fiksementalitet og stå-på-vilje selve nøkkelen. Under seleksjonen er dette en konkret test, men i MJK brukes dette som *begrep*. Når noe må løses, ingen vet hvordan – men det bør helst gå fort, da er det alltid noen som sier: ”Initiativtest!” Det betyr helt enkelt: ”Fiks det!”

Alt du ikke gjør men *burde* ha gjort, det går ut over deg selv – og de andre. Det er de holdningene vi preges av under kurset og i Ramsund [i utdanningsskvadronen]. Tingene ville stoppet helt opp her hvis ikke folk hadde fikset tingene selv. Vi dyrker frem kreativitet, samtidig som vi bygger integritet og ansvar. Du må kjenne din rolle og fylle den rollen helt ut.

Vi har det i utgangspunktet veldig fritt med få høyre- og venstrejusteringer. Det går fordi vi har flinke folk med gode holdninger som er motivert. Folk *gutser* på. Vi er i utgangspunktet initiativrike, og det må dyrkes (operatør).

Operatøren snakker om *the obedience to the unenforceable*. Operatørene må lære hva som forventes av dem, og det forventes at de *gutser* og selv tar initiativ for å løse oppdukkende utfordringer.

7.7 Initiativ og kreativitet i praksis

“A doctrinaire approach to military operations is by definition conventional” (Rothstein 2006:112). I en ukonvensjonell avdeling er det forventet at operatørene skal tenke nytt, annerledes og stadig forbedre både utstyr og konsepter. Ellers blir avdelingen hyperkonvensjonell – ikke ukonvensjonell. Forskjellen er ikke kun semantisk, men helt reell. For å få dette til i

praksis må alle bidra til å legge forholdene til rette for at de skal ha tid og mulighet til å være kreative. Gode ideer må gis svømmetrening i stedet for å druknes ved første og beste anledning. Dette må det legges til rette for, slik at det blir en naturlig del av deres modus operandi.

I MJK går slike prosesser i gang på alle nivå, og de initieres av operatørene selv. Ikke i den forstand at de setter av en time daglig til kreativitetstrening. De setter seg ned når det mener det er nødvendig. Og de anser det for viktig og nyttig ganske ofte. Operatører på alle nivå anser utvikling og forbedring av eget utstyr og egne konsepter som en del av deres ansvar.

Vi var utenlands på en internasjonal SOF-øvelse. Marinejegerne hadde vært plassert i ulike patruljer eller team, med spesialstyrker fra andre nasjoner. En ettermiddag satte tre av de mest erfarne operatørene seg ned for å diskutere de momentene som de mente hadde vært viktige. De satt på sengekanten inne i den containeren vi bodde i. De snakket lavt, konsentrert og strukturert, og gikk igjennom punkt for punkt:

Hva gjorde vi? Hvordan er dette annerledes fra det vi har gjort tidligere? Hva har vi lært? Hvordan kan vi trene på dette hjemme – konseptuelt? Vi trente på *moving targets*. Her [under øvelsen] trente vi med et objekt som ble slept på stranda. Vi har ikke den muligheten... Hvordan kan vi gjøre dette hjemme? På en vei? Nei, det er en for stor sikkerhetsutfordring. Hva har vi som kan brukes? Snø! Snø fungerer bra i forhold til friksjon. Kanskje vi kan bruke snøscooter, langt klatretau og pulk? Da kan vi trene langt fra folk. God ide!

[Når ideen er diskutert helt ut, går de direkte videre til neste punkt]. Hvordan kan dette momentet gå inn i et større konsept? Hvordan kan vi få bedre utdanning på dette? Hvordan kan vi trene dette hjemme og ute? Hvordan kan vi selge dette inn på strategisk nivå? Hvilke effekter får dette inn i en norsk kontekst? Kan dette være en nyttig kapabilitet å bygge opp, sett i en internasjonal operativ ramme?

Ganske stille og rolig skisserte løytnantene et konsept med operativ relevans og gjennomførings-evne. Et konsept med detaljer fra hvordan man bør plassere bilene i veikrysset og hvem som gjør hva rent taktisk, til hvordan dette momentet kan inngå i et helhetlig konsept. I tillegg hvordan de gjennom utdanning og trening kan utvikle en kapabilitet som kan gi effekt i internasjonale operasjoner.

Disse tre skarpskytterne satt seg ned fordi de hadde litt tid til rådighet. Ikke fordi noen hadde beordret dem til å gjøre det, men fordi ”det er sånn vi gjør det i MJK”. De oppfordres til å tenke selv, til stadig å utvikle utstyr og konsepter. Det gis rom for kreativitet og innovasjon.

7.8 Kreativitet vs. kontroll

Annerledestenking og kreativitet fordrer klare rammer, men ikke kontroll. I mange organisasjoner fører man nitidig kontroll, men har uklare rammer. Det kan være knusende for kreativitet.

Dessuten er det svært ubehagelig for den enkelte som søker å tenke annerledes, fordi de ofte oppfattes som en utfordring av den bestående orden og paradigme. Som diskutert i forrige kapittel, er det å skape rom for annerledestenking i en militær avdeling, eller andre organisasjoner, ikke

nødvendigvis enkelt. Det å lede en gjeng med så kreative og oppfinnsomme menn fremstår også periodisk som en prøvelse.

Det mangler ikke på kreativitet og fleksibilitet hos marinejegere og SOF-miljøer for øvrig (Blaber 2008, Danielsen og Valaker 2009). Gjennom å trene blikket for *hva* som skal gjøres og initiativ for *hvordan* tingene kan gjøres bygger de robuste enheter som er tilpasningsdyktige. Fra sent 90-tall var *Transformation og Revolution in Military Affairs* de viktige innbegrepene.

“I am tempted to declare that whatever doctrine the Armed Forces are working on, they have got it wrong. I am also tempted to declare that it does not matter that they have got it wrong. What does matter is their capacity to get it right quickly when the moment arrives. It is the task of military science in an age of peace to prevent the doctrine being too badly wrong”.

Unfortunately, the most important part of his [historian Michael Howard] advice was overlooked — the “capacity to get it right quickly when the moment arrives.” This capacity clearly requires a certain conceptual open-mindedness and institutional flexibility (Echevarria 2011 1-2).

Institusjonell fleksibilitet er ofte en visjon i store organisasjoner, men langt sjeldnere en realitet. Reell fleksibilitet er enklere i små enheter. Fleksibilitet og åpenhet for nye konseptuelle løsninger er ferdigheter som må øves og trenes i en lang rekke sammenhenger, ikke kun *when the moment arrives*, som Howard sa. Da er det ofte litt for sent. En organisasjon må gi rom for kreativitet og fleksibilitet gjennom å trene blikket og initiativ, først da får man en *capacity to get it right quickly*.

”I MJK har vi endringskompetanse og endringsvilje”, sa en tidligere sjef. Gjennom den daglige operative treningen identifiserer operatørene utfordringer; Det være seg utstyr eller teknologi som ikke fungerer optimalt eller prosedyrer som ikke er hensiktsmessige. Når noen kommer opp med lure ideer blir de ofte sittende på jobb utover kveldene for å gjøre tingene ferdig. Eller de tar med seg tingene hjem på hybelen, fikser på det der, og blir sittende utover natten for å diskutere ideene med de andre gutta.

I et miljø med så mange kreative sjeler, bobler det noen ganger over med kreativitet. Alle ideer er ikke like gode og alt de koker sammen blir ikke utgitt som SOP-er (*Standard Operational Procedures*). Noen av de egenskapene som dyrkes frem i MJK er fiksementalitet og stå-på-vilje. Det gjør også at de ugjerne slipper det de anser som gode ideer.

Dette er en balansegang: Kreativitet kan ledes, men ikke kontrolleres. Nitidig kontroll, strategisk detaljstyring og offentlige ”henrettelser” når noe har gått litt galt, har en lei tendens til å kvele kreativitet og initiativ. Avdelingen er helt avhengig av at operatørene kommer opp med kreative løsninger, og så må de heller leve med at kreativiteten periodisk koker litt over.

7.9 Kjønn som faktor i samhandling

De operative enhetene i MJK består av menn, og har alltid vært kun menn. Det at de er heterofile menn er en av de kulturelle faktorene som er tatt for gitt, som et *premiss* for trygg samhandling. Det første som skjer under seleksjonsperioden er at alle kurskandidatene strippest. Instruktørene sjekker alt utstyr de har med seg. Mange av testene de gjør i vann gjennomføres uten klær. Når de kommer til utdanningsskvadronen bader de nakne i Ramsundet hver dag etter morgengymmen. Det har en praktisk årsaksforklaring: De blir våte og kalde, og det er ikke helsebringende å gå med våte uniformer i timevis etter testene. Men dette er også et pedagogisk virkemiddel. Operatørene trenes i å blottstille seg for hverandre, i ordets rette forstand.

De er helt enkelt ganske mye nakne sammen. Både fordi tjenesten fordrer det, men også fordi de bygger fellesskap gjennom å flytte grenser. Den psykiske og emosjonelle nakenheten – som de får av å stå sammen når de er som mest slitne, redde eller i sorg, er en langt viktigere grense å forsere. Det er gjennom dette de bygger samhold, tillit, lojalitet og gjensidig respekt.

Ville dette vært annerledes hvis det hadde vært kvinner i teamet? Trolig. Men fysisk nakenhet er trolig det minste problemet i denne sammenhengen, den spenningen ville vært overstått etter noen uker. Nakenhet er noe man fort venner seg til, men kjønn vil fortsatt være en faktor.

For det er det deler av denne diskusjonen egentlig dreier seg om. Det handler om at kjønn *er* en faktor ved all sosial samhandling. Den faktoren blir ikke borte gjennom politiske vedtak om radikal kjønnskvoteing. Den blir heller ikke borte selv om man later som om den ikke finnes. Forsvaret ønsker *hele mennesker*. Hele mennesker er seksuelle – marinejegere er intet unntak. Kjønn blir dermed en forstyrrende faktor i samhandlingsmønstre som er svært fysiske og kroppsliggjorte – i et sosial felt som er definert som aseksuelt. ”A redesign [of SOF teams] do not remove sexual attraction between men and women” (Tucker and Lamb 2007:43). Gjennom mange og lange diskusjoner om kjønn som faktor kom operatørene med sine syn på dette. I MJK er de ikke spesielt opptatt eller bekymret for de potensielle utfordringene seksuell attraksjon kan medføre, derimot av en del andre:

For noen år siden ville det vært helt utenkelig at det skulle være kvinner som jobbet på avdelingen. I dag er det kvinner som jobber i staben, og det er vi veldig glade for. De gjør en kjempegod jobb og respekteres for den jobben de gjør.

Men kvinner i kampskvadronen – det håper jeg aldri blir en realitet. Det høres kanskje litt bastant ut... Men jeg skal forklare deg hvorfor: Det vil være en sikkerhetsrisiko. Hvor mye vi enn trener sammen, hvor dyktig disse kvinnene blir og hvor profesjonelle vi enn er – den dagen det smeller vil jeg kanskje tenke at jeg må beskytte henne. Før meg selv og før de andre karene i teamet. Det vil flytte fokuset mitt. Jeg vet ikke om det skjer, for vi har jo aldri testet det skarpt. Men det er en stor fare for det. I skarpe oppdrag må vi ha fokus på det vi skal. Vi må minimere alt som kan være en potensiell fare, vi kan ikke tillate oss å ha et risikomoment internt i teamet.

Å ha med kvinner kan kanskje virke som en god idé for noen politikere, for å statuere et eksempel. Men skal vi ofre sikkerheten til gutta for å være politisk korrekte, eller skal vi fokusere på å få jobben gjort med et minimum av sikkerhetsrisiko? (samskriving av diskusjoner med flere operatører)

De ser faren ved at de, selv om de er profesjonelle krigere, vil kunne komme til å agere som menn i en skarp situasjon hvis de har kvinner med i teamet. Det kan sette oppdraget og personellet i fare. Dette har de felles med soldater fra andre nasjoner:

Australian soldiers are reluctant to take women on special operations, as they fear that in the case of combat or discovery, their priority will be to save the woman and not to complete the mission. Thus while men might be able to be programmed to kill, it is not as easy to program men to neglect women (Kemp 2007).

7.10 Mestring

Under seleksjonsprosessen skal aspirantene testes, men de skal også bygges opp gjennom å føle mestring. Dette fortalte noen av instruktørene:

Det de må forstå er at de skal lære dette, de skal ikke bare passere [marinejegerkurset]. De må alle bidra inn i fellesskapet, det er ikke rom for snarveier eller unnasluntring. Vi må bygge holdninger for å gjøre jobben skikkelig.

Når de kommer til dykkerperioden er dette nytt for alle. Oksygensvømming er ikke direkte kos før de mestrer det. Men når de mestrer undervannsnavigasjon – da kommer *go følelsen*. Noen av de som tidlig i kurset har vært litt usynlig, de blomstrer. De tør å vise seg frem.

Det er noen som tror at vi driver og bryter ned folk, for så å bygge dem opp igjen. Det er selvfølgelig bare tull. Vi utdanner soldater. Gutta skal kjenne mestring.

Hvem som kan si hva og til hvem er alltid kulturelt definert. Under seleksjonsperioden og mens de er under utdanning, får gutta periodisk kraftige, konstruktive korreksjoner – eller kjeft som andre ville klassifisert det som. Ensidig kjefting kan være helt ødeleggende. Det bryter folk helt ned. Om operatører ikke har tro på at de mestrer situasjonen, kan de ikke brukes i skarpe operasjoner. Derfor er treninger lagt opp for at de skal kjenne mestring, og momenttreninger avsluttes alltid når de lykkes. Dermed er det bildene av et vellykket *run*¹⁴ som lagres i kroppen og hodet. Når følelsen av mestring ligger i bunnen, tåler folk flere korrektiver.

Å trene *close quarters battle* (CQB) eller *romklarering* som det kalles på norsk, er komplekse operasjoner. Det er mange operatører tett sammen på et lite område. Det går fort og det skytes med skarpt. Det er helt avgjørende at alle gjør det de skal, prosedyrene og taktikkene må sitte som de skal – ellers kan det gå galt. Det er en uendelig mengde små detaljer som skal drilles inn under nitidig trening. Det er flere patruljer som trener samtidig. Det vil si: når en patrulje er på *run* inne i huset, har den andre pause.

Pausene ble brukt til tørrtrening. Makkerparene tegnet opp rom i grusen foran huset. Igjen og igjen og igjen trente de sammen, slik at alle signaler og prosedyrer satte seg kroppslig. De har en sterk *vilje* til å trene, og til å trene sammen. De litt mer rutinerte som hadde gjort dette før, trente

¹⁴ Et run er en ”runde”, for eksempel at hele laget gjennomfører en bording eller et anslag inne i skytehuset.

med de som ikke var så flinke. De er ikke sterkere enn svakeste ledd, derfor må det svakeste leddet være så sterkt at det holder.

På et run var det mye som ikke gikk helt som det skulle. Jeg hadde forventet en real runde med kjeft – kjeft er gratis under trening i MJK. Denne gangen ble det annerledes. En instruktør sa:

- Se nå, nå blir han [hovedinstruktøren] *skuffet*. Huff og huff, det er det verste!
- Hvorfor er *det* verst?
- Alle kan ta i mot litt kjeft. Men å skuffe på trening, det setter seg langt inn i ryggmargen. Det gjør du *ikke* igjen.

Instruktørene viser skuffelse når operatørene ikke lever opp til de forventningene som settes lokalt, *the obedience of the unenforceable*. Operatørene får korreksjoner når de skal lære inn ferdigheter, men de betales med skuffelse når det er noe de *burde* ha gjort men ikke gjør, på grunn av slurv eller manglende innsats.

De gir seg ikke før drillen av prosedyrer sitter som den skal og alle er fornøyd. De avslutter alltid med et *run* som er litt enklere, fordi de skal avslutte med en følelse av mestring. Og det fungerer tilsynelatende etter oppskriften. Da dagen var over og vi dro tilbake til spisemessa for å spise middag, var det mange smilende fjes rundt bordet. Gutta var slitne – og det var god stemning.

Marinejegere er strenge læremestre, men de er opptatt av læring. I pedagogikken skiller man på *teaching*, som er lærerens tilretteleggelse for arbeid og *learning* hvor elevenes læring kommer i forgrunnen og ikke lærerens undervisning. Mange lærere blir for opptatt av sin egen formidling, og mister dermed fokuset på at det er elevene som skal lære (Stokke et al. 2011). I MJK har de ikke overdrevet fokus på positiv speiling av atferd, men de er opptatt av at operatørene lærer det de skal. Fordi de trener for krigens krav.

Vi skal snart ut igjen [i internasjonale operasjoner], og da er det disse gutta vi skal ut med. Da må det funke. De må ha opplevelsen av å mestre (instruktør).

Det er avgjørende at de, både den enkelte og teamet, opplever mestring. De må tro og ha tiltro til at de kan håndtere de oppgavene de blir pålagt. De trenes til å gi og motta konstruktiv kritikk – både på sak og person. Det er hårfine balanse ganger, men når det fungerer optimalt øker de kompetansen, de kollektive ferdighetene og samholdet. Det kan være at de hadde oppnådd samme resultat, og litt til, med litt mer ros og skryt.

7.11 Selvpisking

I MJK er det ingen som skamroses for sin faglige dyktighet, og superlativene sitter ikke løst når vurderinger av utført tjeneste gjøres. I utdanningseskvadronen satt tre instruktører og skulle skrive den årlige tjenesteuttalelsen til operatørene. Hver operatør og hvert punkt ble grundig diskutert

før de ble rangert. De fleste var på norm, noen ganske få fikk *litt over norm*. Vi hadde denne samtalen:

Jeg: Hvorfor er det ingen som har fått 5?

Instruktør: 5??? Det er *ingen* her som får over norm!

Jeg: Hvorfor ikke det? Skal ikke hele skalaen brukes i disse vurderingene?

Instruktør: He, he... Alle kan bli bedre, alltid. Gir vi noen over norm, kan de bli kjepphøye. Nei – gutta må ha noe å strekke seg etter, alle trenger mål å jobbe mot.

Når operatørene begynner i kampskvadronene blir de ikke lenger tuktet i like stor grad. Til gjengjeld er de da blitt verdensmestre i selvpisking. De er selv sine viktigste kritikere, i likhet med operatører i andre spesialstyrker (Blaber 2008). Under debriefer strekker de armen i været og rapporterer hvis de har gjort en feil eller noe de burde ha gjort litt annerledes. Svakheter eller feil, både menneskelige og tekniske, diskuteres alltid i plenum etter treninger. Operatørene i MJK kjenner både sine egne og de andres svakheter, og som de fleste andre blir de både frustrerte og litt grinete når de opplever at de ikke mestrer de oppgavene de skal utføre. Ros og skryt er ikke sterkt til stede i det daglige. En instruktør sa det slik:

De får hele tiden tilbakemeldinger på det de gjør. De er harde, men de er konstruktivt ment. Hvis de ikke hører noe, så er det bra – det får de beskjed om.

Operatørene går igjennom en kulturell tilvenning, en sosialiseringssprosess, for hvordan de skal gi og tolke de tilbakemeldingene de får. Det er sjeldent de blir verbalt berømmet.

Når vi får tilbakemeldinger er det alltid fokus på det negative. Det er de tingene du har gjort feil eller galt som blir kommentert, aldri det positive. Når du har gjort et run får du etterpå påpekt alle tingene du har gjort feil. Foran alle. Det er ikke så innmari kult. Det hadde gitt mer treningsglede og motivasjon om vi hadde fått litt positiv feedback.

Det er ikke bare hos oss. Tror alle har det sånn. Da vi var borte og trente sammen med [alliert nasjon] var det akkurat likedan. Alle snakket om det vi ikke fikk til, og at vi ikke har godt nok utstyr. He, he... sånn er vi: Klager og piper – men vi er ikke *så* dårlige. Det vi gjør, det holder mål (operatør).

7.12 Balansegangen

I en enhet hvor alle er selektert og anses for å være *The best of the best*, kunne de fort endt opp som en gjeng kjepphøye karer. Den tjenesten de har og de arbeidsoppgavene de utfører kunne gitt mange et oppblåst ego. Men det er ikke tilfellet i MJK. Marinejegere er ekstremt selvkritiske, og de korrigerer hverandre. De fremstår som en gruppe menn som har trygghet i forhold til hva de kan og mestrer – og hva de ikke kan. Balansen mellom mestring, en stor dose humor og en enda større dose selvpisking gjør at de beholder ydmykheten og det gir rom for nytenking.

Planlegging av gode spesialoperasjoner fordrer god tid og god stemning:

Why is imagination so important? Imagination allows us to break out of the prison of precedence and free our mind to recognize patterns and operations that we've never been able to see before. A free mind is such a beautiful thing because it allows us to say and do things others can't imagine. It's how we discover, it's how we invent, it's how we innovate, and ultimately, it's how we adapt.

Make no mistake about the importance of humor and imagination in combat. History has proven that it's not the quantity of men or the quality of weapons that make the ultimate difference; it's the ability to out-think the enemy. By permitting oneself to laugh at the world, and think outside the boundaries of ordinary, normal thought, brilliant new solutions can arise (Blaber 2008:58, 59).

Alle er opptatt av det skal være *god stemning*. Konflikter kan *defuses* gjennom bruk av humor. Selv om den interne humoren i MJK kan fremstå som både direkte og på kanten av det som ville tas i beste mening i andre sammenhenger, så fungerer det både som grensemarkør og for å løse opp stemningen. Humor er viktig. Ikke kun for å holde god stemning, men for å bygge trygghet og gi rom for kreativitet. En rikelig porsjon galskap og humor legger et godt grunnlag for spesialoperasjoner hvor målet er *to out-think the enemy*.

Marinejegere skal dannes og utdannes til å gjøre sin plikt – *the obedience of the unenforceable*. Personellet må trenes til å yte *mer* enn arbeidsbeskrivelsen og ordren sier – og samtidig må ledelsen kvalitetssikre at dette udefinerte *mer* er innenfor normene og lovene. Marinejegere må lære å operasjonalisere teoriene og de juridiske mandatene, og de må lære av mesterne – mestere med ulik spisskompetanse. Dette må trenes og øves, og det må trenes i en lang rekke forskjellige settinger slik at personellet gis rom for refleksjon og derigjennom forstår hva som forventes av dem. De må vite hvor de absolutte grensene går. I MJK brukes humor for å løse opp stemningen, eller sette de andre på plass. I alt de gjør, er balansen det viktigste. De må alltid ha en balanse mellom det å vite at de mestrer krevende oppdrag, samtidig som de beholder ydmykheten og evnen til å lytte.

Hos shosho-indianerne kalles de lokale lederne *tekniwup*, hvilket betyr noe sånn som ”godt snakk kastet ut til folket” (Sørhaug 2004:43). I MJK kaster de ikke godt snakk etter folk. Det kan hende at litt skryt, av og til, hadde vært på sin plass.

8 Å koble på og av

Vi jobber når vi må, og slapper av når vi kan (lokalt ordtak i MJK).

Alle marinejegere kan koble på og av igjen, kontrollert. De kaller dette *taktskifte*. Det sentrale her er ikke at krigere kan koble *inn* fokus og dermed er beredt til å kjempe – det er en instinktiv overlevelsesfunksjon som styres av reptilhjernen. Det viktige er at de kontrollert kan koble *av* igjen. I MJK selekterer de personell som i utgangspunktet egner seg til tjenesten, hvilket betyr at de har evnen til å ”koble ut prosessoren”. Men de trenes også systematisk på å kontrollere aggresjon, å forholde seg til usikkerhet og de hviler når de kan.

Å kunne koble på og av er en så internalisert ferdighet at de selv hardnakkert hevder at dette er noe alle kan. Vel, de er nok litt hjemmeblinde – for dette er *ikke* noe alle kan. At de forholder seg til ytre stressfaktorer som press, og ikke som stress, påvirker avdelingen og personellet på et grunnleggende plan. For det første gjør det at det er god stemning i avdelingen. På arbeidsplasser hvor alle fremstår som stresset, er det helt enkelt ikke noe hyggelig å være. Stemninger smitter. Når alle har en indre ro, smitter også dette. For det andre har dette trolig en gunstig effekt på personellet på lang sikt. I MJK gjør de seg ferdige med ting; gjennom formell *defusing* og mer uformell *oppskvar*. Det som er viktigst rent operativt er hvilket *mindset* de har når de skal på skarpe oppdrag. Hvis tunnelsynet slår inn hos operatører under skarpe oppdrag, er det ikke bare ugunstig – men farlig. Som for de stoiske krigerne, er det viktig for marinejegere å holde hodet kaldt og beholder roen under operasjoner.

For bedre å forstå effekten av en del av den grunnleggende treningen i MJK, er det nyttig med en liten avstikker via fysiologien. Ikke fordi genetikken og biologien er determinerende for handlingsmønstre, men fordi hodet sitter på toppen av kroppen, og helheten bør fungere optimalt i skarpe operasjoner. Det viktige her er ikke de individuelle forskjellene, men hvilke idealer som ligger til grunn for treningen og hvilken betydning dette har. Dette kapitlet beskriver og diskuterer hvordan de gjør dette i praksis og hva det betyr operativt.

8.1 Stress og mental helse¹⁵

Stress kan forstås som en subjektiv opplevelse av manglende samsvar mellom miljøets krav og egne ressurser til å mestre kravene. Det betyr at det ikke er en universell definisjon på hva som utløser stressreaksjoner, fordi det alltid vil være *kulturelt* definert hva som forventes og *individuell* hvordan den enkelte opplever at de mestrer utfordringene de blir pålagt. For å si det litt populistisk: Det handler ikke bare om hvordan du har det, men også hvordan du tar det.

Posttraumatisk stressyndrom er en svært alvorlig tilstand, både for den enkelte og for samfunnet. Hvis det er divergensen mellom de kulturelle kravene og den enkeltes opplevelse av mestring som utløser stressreaksjoner, burde det være mulig å snu argumentasjonen på hodet. Det handler altså ikke kun om det enkelte individet, men også systemet. Dermed er det nyttig å belyse hva

¹⁵ Stor takk til psykologene Olve Steinset og Bjørn Helge Johnsen for mange, lange og nyttige diskusjoner om dette temaet.

Forsvaret gjør, og hvordan avdelinger utdanner personell til å håndtere *press*, slik at det ikke fortøner seg som *stress*.

Å ha gode soldater er viktig for nasjonen. Men å trene opp mennesker til å gå i kamp er vanskelig – mennesker har en innebygd motvilje mot å drepe (Grossman 1995). Mye personell som har vært i kamphandlinger, får psykiske senskader. Hvor mange dette faktisk rammer er svært uklart. Amerikanske studier viser at blant personell som tjenestegjorde i Vietnam kan så mange som 30% ha fått posttraumatisk stressyndrom. Studier fra Irak krigen viser at ca 17 % har psykiske senskader – med forbehold om at mørketallene kan være store, da dette er nærmest tabu innenfor deler av militæret (Sherman 2005: 164-168).

Dette er kanskje høyere tall enn det vi vil finne blant norsk militært personell – men det er en ganske god indikator på at en del personell i Forsvaret står i faresonen for å få psykiske senskader. Faktum er at vi har liten kunnskap om hvordan forholdene er i Norge, fordi det har vært gjort lite forskning på feltet. I februar 2012 startet Forsvarets sanitet (FSAN) et større arbeid for å kartlegge dette:

”Mentale skader” er et begrep man i Forsvaret har liten empirisk data å støtte seg på fra egen nasjon. Til nå har Forsvarets sanitet (FSAN) ved Kontor for Psykiatri og Stressmestring i stor grad måtte basere seg på utenlandsk statistikk.

På oppdrag fra Forsvarsdepartementet sendes det i disse dager ut en større spørreundersøkelse som har til hensikt å kartlegge Afghanistanveteraners mentale helse. ”Vi ønsker å erverve kunnskap om de psykologiske implikasjoner deltakelse i internasjonale militære operasjoner gir”, forteller prosjektansvarlig Jon G. Reichelt.

Hovedhensikten med den foreliggende studien er å fremskaffe forskningsbasert kunnskap når det gjelder stress- og traumerelaterte problemer hos personell som har tjenestegjort i Afghanistan. Det vil videre fokuseres på angst, depresjon, alkohol- og annen rusproblematikk. Undersøkelsen vil også fokusere på mulige positive sider ved deltakelse i internasjonale operasjoner (Forsvarets intranett 20. februar 2012).

Vi vet en del om hva som påvirker soldaters mentale helse og senvirkninger: Gode forberedelser i militære ferdigheter, opplevelsen av å mestre, sterkt samhold i laget, dyktig lederskap, og hvor lang tid de står i kampsonen, er viktige faktorer (Grossman 1995, Sherman 2005). I tillegg er det selvfølgelig store individuelle forskjeller.

Debatten om tilstedeværelsen i Afghanistan, og utfallet som følge av denne er stor. Overføringsverdien fra utenlandsk tallmateriale og fra tidligere norske utenlandsoperasjoner er sannsynligvis til stede. Allikevel kan vi ikke bruke denne blindt, fordi vi i Norge har så gode rutiner for utdanning, seleksjon, og oppfølging før, under og etter deltakelse i internasjonale operasjoner (Forsvarets intranett 20. februar 2012).

Det arbeidet FSAN nå setter i gang er viktig. Det vil kunne avdekke om vi generelt har så gode rutiner for seleksjon, utdanning og oppfølging av militært personell som vi ønsker og tror. Studien vil også kunne avdekke eventuelle forskjeller mellom ulike forsvarsgrener og avdelinger.

8.2 Reptilhjernen

Reptilhjernen ligger øverst i nakken, i overgangen mellom hals og hode. Det er her de store nervebanene kommer opp fra kroppen og kobles sammen med hjernen. Reptilhjernen er den mest primitive delen av hjernen. Den styrer våre instinktive funksjoner som pustemønsteret, hjerterytmen og andre deler av kroppens automatiske funksjoner. Reptilhjernen styrer altså vår primære overlevelsesfunksjon. Den ”tenker ikke” i ordets rette forstand, men responderer instinktivt på bakgrunn av impulser som sendes via nervebanene.

Reptilhjernen styrer kamp-, forsvar- og fluktrespons. Det vil si at den automatisk aktiveres når den mottar faresignaler. Når reptilhjernen overtar styringen, trer reflekser inn, og atferden følger dyptliggende programmeringer. Den naturlige reaksjonen på en fare er at man først går inn i *freeze* modus – man får oversikt over situasjonen – og så bestemmer om det blir *fight or flight*.

De klassiske, kroppslige stresssymptomene på frysmodus er at kroppen føles paralyisert, pulsen øker radikalt, man svetter, blir tørr i munnen, hørsel, lukt og smak kobler midlertidig ut og tunnelsynet slår inn (sidesynet svekkes og det sentrerte synet fremover styrkes). Når man utsettes for en akutt trussel, kobler reptilhjernen inn og styrer reaksjonene. Militær drill handler om å overstyre de naturlige handlingsmønstrene, og trene nye som er bedre egnet i kamp.

Det er ikke bare ytre trusler som aktiverer disse primære refleksene. De aller fleste greier helt utmerket å aktivere indre stress, når de presses til å levere ut over det de subjektivt antar at de mestrer. Under seleksjonsperioden blir aspirantene testet en lang rekke ganger på hvordan de håndterer både indre og ytre stress. Alle har en terskel for hvor mange oppgaver de kan løse samtidig, og ikke minst hvilke typer oppgaver som genererer stress hos den enkelte. Testene kurskandidatene gjennomgår er så mangfoldige at det skal vanskelig gjøres å jukse seg igjennom. Testene skal ikke kun vise om kandidatene er *flinke*, men kartlegge om de har potensialet.

8.3 Drill

Drill av militære taktikker og prosedyrer handler om overlæring, slik at soldater handler automatisk og fungerer under ildstrid (Grossmann 1995, Dramsdahl 2006). Selv om militært personell er drillet i taktiske ferdigheter opplever mange soldater at de ikke mestrer de oppgavene som pålegges dem. De opplever dette som *stress*. Spesialstyrkene utsettes for like mange ytre stressfaktorer i skarpe operasjoner som andre militære avdelinger. Men de har en subjektiv opplevelse av å mestre de oppgavene de skal løse, fordi de trener mere, og i mer komplekse og ulike scenarier, enn de fleste konvensjonelle avdelinger. Dermed fortøner ytre stressfaktorer seg som press, ikke stress.

Læringspsykologien tilsier at trinnvis eksponering og mengdetrening lærer kroppen nye reaksjonsmønstre. Det lages nye koblinger mellom nervebaner og de ulike delene av hjernen, som kroppen og hjernen lagrer. Dermed kan reptilhjernen og de naturlige reaksjonene overstyres. Under trening legges hele tiden nye momenter til. Fordi det gjøres gradvis, lærer de å mestre presset i komplekse operasjoner uten å aktivere stressreaksjoner. Treningen gir nye koblinger i

kroppen og mellom synapsene i hjernen. Dermed responderer de på ytre og indre stimuli med nye reflekser og atferdsprogrammer som er mer hensiktsmessig i forhold til den jobben de skal gjøre.

Gjennom målrettet mengdetrening forsvinner tunnelsynet, og normale funksjoner som hørsel og sidesyn kommer gradvis tilbake. De trener mønstergjenkjenning, og det gjør at operatørene raskere får overblikk over kaotiske situasjoner. Perioden de står i frysmodus minimeres, fordi kroppen vet hvordan den skal respondere på den ytre trusselen. Når ikke reptilhjernen overtar styringen, fungerer hjernen fortsatt normalt.

Marinejegere må være fleksible, innovative og kunne improvisere for å operere ukonvensjonelt. I denne sammenhengen betyr det å være i stand til å operasjonalisere teknikker, taktikker og prosedyrer i nye samhandlingsmønstre. For spesialstyrker er dette helt avgjørende fordi de aldri vet helt sikkert hva som møter dem. Det de derimot vet er at alt må skje fort, at de selv trolig er i mindretall, og at de må *kunne* kjempe. Det fordrer uendelige mengder med trening for å få dette til å fungere i praksis.

Special operation forces do not generally have the luxury of attending the enemy when or where he is unprepared. Such forces must attack in spite of enemy preparation. Surprise means catching them off guard. This subtle difference is not mere semantics (McRaven 1995:17).

8.4 Fight or flight

Mot slutten av det første året har aspirantene en *fight or flight* test for å avdekke dyptliggende reaksjonsmønstre. Tilsvarende tester brukes innenfor flere SOF-miljøer (Tucker og Lamb 2007). Når aspirantene eksponeres for en stor dose stress, både indre og ytre generert, avdekkes en del grunnleggende atferdsmønstre. Dette er en relativt kort test, og avdekker en av mange egenskaper som personellet testes på, men som *case* viser den kompleksiteten i tester og påfølgende trening som drives i MJK.

Gutta satt utenfor skytehuset og ventet på at det skulle bli deres tur. De var relativt avslappet. De lo og snakket med de andre. Fra de begynte på opptaket hadde de hele tiden jobbet i grupper. Dette var første gang de skulle operere alene. De ble kalt inn en og en.

På vei opp trappa fikk noen synlige stressreaksjoner. En av de første sansene som kobler ut når man utsettes for stress, er hørselen. Vi sto to stykker i et tomt rom og ba dem helt rolig om å ta av hjelm og briller, og ta på en simunition-maske¹⁶. Testen var ikke startet, men de hadde problemer med å høre hva som ble sagt og prosessere det til handling: bytte hjelm. Vi gikk over til både å si hva de skulle gjøre og samtidig peke på hjelmen, da gikk det bedre. Når man forteller historien, fremstår dette som litt besynderlig – så vanskelig er det jo tross alt ikke å bytte hjelm. Men det var da heller ikke problemet. På dette tidspunktet hadde reptilhjernen koblet inn og tatt styringen

¹⁶ Under øvelser brukes ofte simunition, en type fargepatroner, som ammunisjon. For å unngå skader i ansiktet har alle masker på.

hos enkelte. De visste at de skulle kjempe seg ut av situasjonen – alene. Vi to som sto i rommet var ikke trusselen, snarere bare støy, for hele kroppen deres var allerede innstilt på oppdraget.

Da en av operatørene tok på seg maska, dugget den helt ned i løpet av noen sekunder. Han ble veldig urolig og utbrøt:

- ”F... denne maska har jo klogget helt igjen”.

Instruktøren svarte helt rolig:

- ”Ja, da må du ikke svette så j... mye!”

Det er enklere sagt enn gjort, økt svetteproduksjon var i dette tilfellet en direkte respons på aktivering av stresshormoner. Det instruktøren *mente* var omtrent dette:

- ”Du må bekjempe din egen frykt, lære deg å håndtere press – så du ikke responderer på det med stressreaksjoner”.

Denne testen viste også hvordan de nye programmeringene, gjennom militær drill, var blitt til kroppsliggjorte praksiser. De fikk forklart at de skulle gå inn i neste rom og sikre det. Det betydde i klartekst at de skulle avvæpne de som oppholdt seg i rommet og få situasjonen under kontroll. De stilte seg opp foran døra og gjorde seg klar. *Alle* gjorde signalet de alltid gir til de andre før de entrer et rom, til tross for at de var helt alene. Et par ga sågar med klar røst melding om at de trengte forsterkninger, hvilket de ikke fikk. Frem til denne testen hadde de i nesten ett år alltid jobbet sammen i team. Den kroppsliggjorte drillen sitter dermed hardprogrammert og brukes selv om de skal gjøre jobben alene.

8.5 Naturlige krigere

Under testen gikk en av gutta inn i rommet og greide ikke å undertrykke sin egen frykt. Han prøvde å komme seg ut av rommet, men ble stoppet av instruktøren som sperret døra og sendte ham inn igjen for ”å få jobben gjort”. Denne kandidaten besto ikke kurset. Det kan fremstå som nådeløst at en slik *liten* ting skal forpurre planene om en fremtid som marinejeger. Men der var instruktørene klare og enstemmige: Å kjempe *eller* flykte fra en trussel er atferdsmønstre som ligger dypt i den enkelte og er vanskelige å endre.

Å bekjempe en fiende som er større og sterkere enn deg selv, faller ikke naturlig for de fleste. Det kan trenes, men for dem hvis naturlige refleks er å flykte, vil de måtte bruke sin kognitive kapasitet til å instruere seg selv via frontallappene. Det genererer høyt indre stress, de vil sinke gruppens treningsprogresjon og de vil neppe komme opp på det nivået som er nødvendig for å drive spesialoperasjoner. Spesialoperasjoner handler ikke om tekniske ferdigheter alene. Man kan forbedre teknikker og ferdigheter, men ryggmargsrefleksen – som ikke sitter i ryggmargen men i reptilhjernen – må være at de bekjemper. Enten har du det eller så har du det ikke. De som ikke har det kan ikke bli marinejegere. Kanskje Darwin hadde et poeng: De som ikke egner seg blir selektert bort.

There is such a thing as a *natural soldier*: the kind who derives his greater satisfaction from male companionship, from excitement, and from the conquering of physical obstacles. He doesn't want to kill people as such, but he will have no obligations if it occurs within the moral framework that gives him justification – like war – and if it is the price of gaining admission to the kind of environment he craves. Whether such men are born or made, I do not know, but most of them end up in armies.

But armies are not full of such men. They are so rare that they form only a modest fraction even of small professional armies, mostly congregating in Special Forces (Dyer in Grossman 1995:180).

Nå er det ikke slik at marinejegere skal kjempe seg ut av alle situasjoner, men de må *kunne* bekjempe. De må også kunne deeskalere en situasjon. Derfor er det viktig at de trener på å koble inn kampmodus, og kontrollert å koble av igjen.

8.6 Taktskifter

Etter kort tid i felt observerte jeg et interessant fenomen som jeg i feltnotatene kalte *stemmegaffel-trikset*. Etter en tid ble dette begrepsfestet av marinejegerne som *taktskifte*. Dette gir en *samstemthet* i teamet. Under de innledende rundene av seleksjonen holdt alle på med sitt mellom øktene. Noen leste en bok, noen surfet på nettet, mens andre fortalte gode historier i ett hjørne. Når det skulle skje noe sa sjefen: ”OK. Følg med!”. Det var som å slå på en stemmegaffel. Umiddelbart var alle på samme kanal.

Når lærer de dette kulturelle trikset? Hvordan trener de dette? Hvordan lærer de å tune seg inn så kjapt? Energien i rommet endrer seg umiddelbart. Ikke radikalt, ganske umerkelig, men det skjer i løpet av sekunder. Alle har fullt fokus, samme fokus. De er jegere – de lytter med hele kroppen (egne feltnotater).

Taktskifter blir en så inkorporert og kroppsliggjort del av operatørenes samhandlingsmønster, at når jeg diskuterte dette med dem sa flere litt overrasket:

Men det der er da noe alle kan!?

Om *alle* som jobbet med krig eller oppgaver med høyt press hadde lært å *koble av*, ville trolig ikke posttraumatisk stressyndrom og utbrenthet vært så utbredt som det i dag er ansett for å være. Om flere kunne samle fokus i gruppen på et øyeblikk, ville progresjonen for læring og løsning av oppgaver i team vært langt mer effektivt og målrettet enn det som er realiteten i de fleste virksomheter. De fleste av oss vet at vi ikke bør stresse for mye. Det er verken bra for hodet eller kroppen å bli værende i alarmberedskap over lang tid, vi trenger å koble av. Utfordringen er at de færreste vet hvordan vi skal få dette til i praksis – vi mangler gode rollemodeller og gode måter å gjøre dette som en integrert del av hverdagen. I MJK gjør de dette hele tiden, mer eller mindre bevisst.

Taktskifter skjer ikke bare internt i team som var samkjørte, men på og mellom alle nivå i MJK. Før en av nattmanøvrene under seleksjonen kom det operatører fra kampskvadronen for å hjelpe til. Da de ankom var det god stemning. Alle gikk umiddelbart i gang med å lage mat, og mens de spiste ble det fortalt gode historier. Da de skulle gå igjennom planen for nattens manøver, stilte sjefen seg opp og sa: OK. Følg med! – og dermed var alle nettet på, på samme kanal. ”Der gjorde de det igjen!”, tenkte jeg. Den samme samstemtheten, men denne gangen i et team som ikke var samkjørt. Ergo er dette noe alle i denne kulturen kan. Jeg diskuterte det med gutta dagen etterpå. De lo litt og en sa:

Det der lærer vi både gjennom seleksjonsperioden og alle utdanningsmodulene vi senere er igjennom. Vi må kunne koble på, og av igjen. Når vi skal ut og krige, da får vi ordre om at det er dit vi skal [peker med hånden] – da er det fullt fokus og bønn gass.

Treningen er ikke nødvendigvis bevisst i alle sammenhenger, men de lærer det gjennom å kopiere atferd til instruktører og de eldre operatørene. Under seleksjonen var mangel på kontroll en av de største utfordringene for mange av kurskandidatene. De unge aspirantene testes om de håndterer usikkerhet. På slutten av hver aktivitet får de beskjed om hvor, når og med hvilket utstyr de skal stille for neste aktivitet. Ut over det vet de ikke hva dagene, eller nettene, skal bringe. De visste at de kom til å bli vekket på natta, det hadde de sett på TV¹⁷. Men kandidatene visste selvfølgelig ikke når dette skulle skje. Noen prøvde å planlegge å være forberedt. De lå og ventet på det de visste skulle komme. De fleste som kjørte denne strategien ble fullstendig utslitt. I de første ukene skulle de lære å følge *taktskifter* de ikke selv hadde kontroll med. De lærer å håndtere usikkerheten gjennom å koble av og på.

Krig, det er j.... mye venting. Ofte i dagevis. Man vet ikke når det skjer noe. Bli man stresset av å vente, da blir du syk. Man må kunne skru av prosessoren [peker mot hodet], ellers går det ikke. Det er noen som lar kverna i hodet gå, *non stop* - og de takler ikke dette livet. Du må ha evnen til å koble helt ut og hvile når du kan. For sånn er krigen: Du har ikke kontroll. Man kan planlegge så mye man vil, men det blir sjeldent slik man hadde tenkt.

Da vi var i Afghanistan skulle vi settes inn i et operasjonsområde. Vi kittet opp [tok på alt utstyr], alle var klare og på vei til å laste inn i helikopteret. Da ble vi beordret tilbake til basen. Dagen etter var det på samme måten. Da vi tredje gangen var på vei inn i helikopteret og fikk ordre om å snu, var det noen [fra en annen avdeling] som ble skikkelig frustrert. Våre gutter dro tilbake til brakka, la seg med beina høyt, slappet av og leste i en bok. De andre ble mer og mer stresset. De taklet ikke ventingen og usikkerheten, at operasjonen ikke gikk etter planen. Men det gjør den jo aldri, det er krigens gang.

Kanskje de ikke hadde trent på det? Vi trener på dette hele veien – kurskandidatene vet aldri hva som kommer og når det kommer. De må lære seg å koble ut sikringen, ikke tenke for mye. Takler du ikke endringer og all ventingen, så blir du helt ko-ko i denne bransjen (instruktør).

¹⁷ I 2008 ble denne scenen fra opptaket vist i NRK Lørdagsrevyen.

På øvelser er det ofte kampskvadronene som trekker det korteste strået for innkvartering. De blir nesten alltid innkvartert i store haller. Å gå inn i en hall hvor det bor mange titalls unge kampklare menn, skulle man tro var et høylytt kaos. Men det er det ikke. Det som er mest påtakelig er den roen som råder. Flokken hviler.

Både under daglig trening og i internasjonale operasjoner lever operatørene med stort press og høy risiko. Det er intenst. For å kunne koble på, må de også kunne koble av. Ellers brenner de ut. Gjennom trening og kopiering av de eldre operatørene lærer de å koble ut. Det gjør at de beholder roen når de trenger det – i skarpe oppdrag.



Alle kobler av når de kan

8.7 Kontrollert aggresjon

Det er mange som tror at marinejegere er aggressive og sinte. Men sannheten er at etter at jeg begynte her, har jeg blitt mye roligere. Det er det mange av mine gamle venner som har sagt. På jobb er det bønn gass hele tiden, så når jeg kommer hjem vil jeg helst sitte i sofakroken med kjæresten i armkroken. Har ikke noe behov for å tøffe meg lengre. Har blitt en *mye* greiere gutt nå, he, he (operatør).

I MJK trener de systematisk på å kontrollere aggresjon. Som all annen trening handler det om å koble av og på – kontrollert. Aggresjon er, i likhet med for eksempel frykt, vanskelig å kontrollere når det først aktiveres kroppslig. Det kan være presumptivt svært kontraproduktivt under en spesialoperasjon. Derfor må det trenes.

Stoisk ro er for mange et kjent begrep. Stoikerne var profesjonelle greske og romerske krigere. Idealet deres var indre ro, selvkontroll og ikke vise sine følelser. De var fokusert på å mestre sin rolle og handlinger under oppdrag, og for å kunne gjøre dette måtte de holde hodet kaldt.

Central to Stoicism in almost all its forms are the notion of self-command and self-reliance, autonomy and the “in-control” agent. The ideal of a Stoic warrior, in this view, becomes one who has the inner resources necessary for coping in the most dire straits. That psychological is largely a matter of inner strength (Sherman 2005:151).

Den indre roen og selvtiliten ble styrket gjennom disiplinert trening. De anså sinne og aggresjon som både forstyrrende for krigere og direkte ødeleggende for kampene. Fordi sinte krigere ikke har den nødvendige indre ro som trengs for å vinne krigen. Derfor trente de på å kontrollere aggresjon. De ”spilte” sinte og aggressive under trening. Alle som har spilt rollespill eller vært med på en militær øvelse vet at man etter ganske kort tid går helt opp i rollen. Selv om man vet at dette ikke er på *ordentlig*, så kan man kjenne at følelser som sinne, frustrasjon, tristhet eller glede ganske raskt setter seg i kroppen. Gjennom å spille sinte og aggressive lærer marinejegerne å kjenne på hvordan følelsene settes i sving og hvordan adrenalinet påvirker kroppen. Når de har gjort dette mange nok ganger, lærer de seg å gjenkjenne signalene. Det betyr at de bedre kan kontrollere aggresjon og dermed beholde roen når det virkelig gjelder.

The Stoic philosopher Seneca tells us that anger is “departure from sanity”. Angry feelings are especially expressive. They are like “bodies in free fall that have no control over themselves “[...]”

The Stoics may be right to think that faking anger can in some cases be more effective and morally and physically healthy response than the real thing (ibid: 79,78).

Marinejegere må trene på å gjenkjenne fysiologiske stressymptomer, og kunne kontrollere dem. Men de må også trene mentale ferdigheter for å håndtere det langvarige presset de utsettes for. Målet er å utdanne effektive krigere som raskt oppnår situasjonsforståelse og holder hodet kaldt. Operatørene skal settes i stand til å bekjempe i stedet for å flykte, og de må lære å *hemme* atferd. I klare ordelag betyr det at de ikke skyter feil person.

Aggresjon og sinne gjør at tunnelsynet slår inn. Når de skal patruljere fiendeland er det helt avgjørende at ikke kroppen går inn i frysmodus – da forsvinner sidesynet, hørselen og fornufften. De trenger å holde hodet kaldt for fortsatt å kunne tenke ukonvensjonelt og gjøre gode risikovurderinger. Derfor trener MJK systematisk på å kontrollere aggresjon.

Å trene på kontrollert aggresjon har åpenbart en operativ effekt. Det trenes ikke på samme måte i norske konvensjonelle styrker, men det er tilsynelatende heller ikke en SOFish ferdighet:

Unlike weapons and armor, anger is not easily thrown off after battle. It is a “runaway emotion”, easy to turn on but hard to turn off. Recently the point was brought home in an all too ugly incident in Fort Bragg: four Army men in the elite Special Operation Forces

who had just returned from Afghanistan killed their wives in brutal fashion. The motives were assuredly complicated, but on the surface, at least, the combat anger button couldn't be turned off (Sherman 2005:65)

Drill av ferdigheter er noe krigere har drevet med til alle tider (Grossman 1995). Den jobben soldater skal gjøre er både farlig og komplisert. Derfor må en og en teknikk og prosedyre trenes inn. Slik blir ferdigheter *kroppsliggjorte praksiser*, og handlingsmønstret sitter i kroppen for all fremtid (Connerton 1989). Soldater trenes for kamp. Alle soldater lærer å koble på – men ikke alle lærer å koble av igjen. De tilegner seg atferdsmønstre som er viktige og riktige for krigens krav. Hvis det er slik at atferdsmønstre gjennom militær trening blir sittende i kroppen for all fremtid, som en refleks – hvem har ansvaret for avlæring når soldater avslutter tjenesten?

8.8 Mindset i operasjoner – stoisk ro

Beretløpet er de siste prøvelser i det lange overgangsritualet som gjør noviser til marinejegere. I løpet av denne dagen er det mye *jalla*. Alle momentene denne dagen er lagt inn for å gi novisene *flash-backs* til mange av de ubehagelige og strabasiøse opplevelsene de har hatt i aspirantperioden. Som overgangsritualer hos de fleste krigerstammer er de siste prøvelsene de hardeste – de skal vise og bevise sin styrke, mot, tapperhet og tillit til læremestrene. I løpet av dagen ble jeg gående ved siden av en av lederne. Plutselig så han på meg, og sa:

- Er det egentlig noen forskjell på det vi holder på med her og det å stå på en stein og skrike ”Til Valhall” i Afghanistan¹⁸?

Det er to grunnleggende forskjeller: For det første er det forskjell på overgangsritualer og virkeligheten. For det andre, og dette henger nøye sammen med det første, viser dette noen av de grunnleggende kulturelle forskjellene som eksisterer mellom norske militære avdelinger. Hvordan bygges fellesskapet og med hvilket mentalt modus operandi sendes krigere ut i krigen?

Vi tar det første først: Overgangsriter er virkelige nok for de som gjennomgår dem, men de er altså ikke virkeligheten og hverdagen. Alle som har irettesatt barn i litt voldsom lek, har hørt glansargumentet: ”Men vi leker jo bare!”. Barn vet utmerket godt at det er andre regler i lek, enn ellers. Det vet voksne også – det *er* forskjell på ritualer og hverdag. Under seleksjonsperioden kjenner alle spillereglene. Kandidatene underlegger seg dette regimet av egen fri vilje. De vet at Beretløpet er siste prøve. Og de vet at når dagen er omme har de fått den bereten som de har jobbet så hardt for, og at det er disse siste prøvelsene som skal avlegges før de anerkjennes som fullverdige medlemmer av Storfamilien. Selv om det går litt hardt for seg, er det hele tiden noen som ivaretar sikkerheten. Prøvelsene er harde, men alle som er til stede har selv gjennomgått dette. Ritualer har en start og en slutt, og de har egne sett av regler. Beretløpet er et klart definert ritual og er *ikke* representativt for hvordan de øver og trener i det daglige.

Overgangsritualer, som seleksjon, skaper sterk identitet, samhold og lojalitet. MJK beholder personell og kompetanse lengre enn andre avdelinger, blant annet fordi spesialstyrkene har lagt til

¹⁸ Han henspilte på den diskusjonen som var i norsk media høsten 2010, etter en reportasje i bladet Alfa.

rette for horisontale karrierer. De bygger fellesskap og trygghet lenge før de skal ut i kamp, og trenger dermed ikke å forsikre seg om at dette samholdet er sterkt nok, rett før de skal på oppdrag.

I det daglige er det nettopp den stoiske roen som preger operatørene i MJK. Før et oppdrag er alle helt stille, hver og en i dyp konsentrasjon for det de skal gjøre. Da jeg skulle være med å hoppe fallskjerm for første gang, hadde jeg trolig 190 i puls mens jeg trakk på meg hoppdressen og alt utstyret. Da vi vel kom oss inn i Herculesen skjedde det noe, for meg, litt besynderlig. Alle operatørene satte seg ned, spente seg fast og fremsto som fullstendig avslappet. For dem var selve hoppet bare en transportetappe før de skulle gjøre den egentlige jobben. Stemningen i flyet var preget av ro – og den roen smittet over på meg. Da bakluken på flyet gikk opp 12 000 fot over bakken og jeg, forsvarlig koblet til hoppmesteren, gjorde meg klar til å dundre mot bakken i fritt fall i 230 kmt, hadde jeg *nesten* hvilepuls. Jeg er ikke trent i stoisk ro og selvkontroll, så da vi nådde bakken var jeg fylt av ren eurofri som holdt seg resten av dagen.



Deltakende observasjon når det er som best

Poenget i denne anekdoten er at stemning *smitter*, en erkjennelse jeg fikk bekreftet på vei opp i flyet. I MJK er alle operatørene dypt konsentrert før de skal på oppdrag, det er roen som råder. Hvilket mentalt modus operatørene har før oppdrag, overlates ikke til den enkelte operatør. Det styres gjennom trening, og lederne fremstår som rollemodeller.

Å rope kamprop er både nyttig og viktig i militære overgangsritualer. Men rett før soldater skal ut i kamp kan det være direkte kontraproduktivt. Hvis avdelingen pumpes med aggresjon for å gå på "jakt på fienden", vil de kunne komme til å gjøre operative vurderinger som overstyres av reptilhjernen og ikke deres militære trening. Aggresjon kan gi tunnelsyn, og tunnelsyn gjør militært personell dårligere i stand til å løse oppdraget og ivareta sine menn.

Anger is departure from sanity; it is the enemy of reason. Anger is responsible for far too many of the atrocities which Romans have grown accustomed. (Sherman 2005:79).

8.9 Defusing

Begrepet *defuse* betyr i militær terminologi å desarmere et våpen, og i mer overført betydning å avdramatisere en situasjon. Alle enhetene i MJK *defuser* etter en hendelse, det vil si at de setter seg ned og snakker ut om det som har skjedd. Det være seg at de i skarpe operasjoner har gått i en TIC [*troops in contact*, skuddveksling], har personellskader eller kriser av ulike slag. På øvelser kjører de defusing etter øvingsmomenter og det har flere formål:

- De blir gitt en mulighet til å gå igjennom hele hendelsesforløpet punkt for punkt for å se om operasjonen har gått etter planen, hva fungerte, hva fungerte ikke og hvorfor, og hvor forbedringspotensialet er. Under øvelser trener de som om det skulle være skarpe oppdrag. De vet at neste gang kan det være på *ordentlig*, da må alle driller sitte som de skal, utstyret fungere optimalt og alle eventualiteter være vurdert på forhånd. Defusing er en av prosedyrene som det trenes på igjen og igjen, en del av deres *modus operandi*.
- Begrepet defusing er også helt bokstavelig ment. Personellet får mulighet til å lufte seg der og da, så hendelser ikke blir liggende uten å ha blitt bearbeidet mentalt.

I februar 2011 døde en marinejeger under trening. Da var det defusing med alle som hadde vært en del av teamet da ulykken skjedde. Dette ble ledet av NK i skvadronen som ikke selv hadde vært til stede i båten, og som dermed var ”nøytral”. Under en defusing sitter alle i ring. Før vi startet opp minnte en av operatørene oss på at det ikke er en *korrekt* versjon: ”Det som er viktig nå er at alle forteller sin versjon, det hver og en så, og mener er viktig”. Vi gikk hele runden, alle fortalte sin del av historien.

Jeg ble aldri spurt *om* jeg ville være med på disse rundene. Hadde noen gitt meg ett lite vink om at jeg ikke var ønsket i gruppa under defusingen, ville jeg ikke presset meg på med respektert at de ønsket å gjøre sine prosesser uten meg. Hadde noen spurt om jeg *trengte* det, ville jeg trolig protestert høylytt. Jeg ble hentet i OPS-en [operasjonsrommet]. Med et bestemt grep i armen fikk jeg beskjed: ”Nå skal du være med. *Alle* som var med skal det”. I ettertid ser jeg at dette var helt avgjørende. Hvor klartenkt man enn tiltror seg selv å være, så er man fortsatt i en sjokktilstand noen få timer etter en slik hendelse.

Defusing handler ikke kun om den konkrete seansen, men at det starter en prosess og skaper et rom for å snakke. En av de eldste operatørene sa det så klokt:

Du må snakke om det, Tone. Igjen og igjen – og du må gjøre det nå. Når jeg har vært ute [i internasjonale operasjoner] har jeg møtt mange som ikke gjorde det. De tar seg 2 øl, og så kommer alle historiene. Hvis du ikke får lukket den døra, så blir det som en dør som står og slår og slår. De har det ikke godt.

Det hjelper å snakke om det. På sikt hjelper det deg å koble av og koble ut. Det hjelper å hente trygghet, trøst og styrke i den gylne ringen som fellesskapet er.

Perhaps the most commonsense point of all is – camaraderie can fortify a soldier. We are social beings, Marcus Aurelius the great Roman general and Stoic author insists. “If you have ever seen a dismembered hand or foot or a head cut off, you will have an image of what a person makes of herself if she cuts herself off from others” (Sherman 2005:129).

8.10 Langsom tid

Globalisering fører til en forskyving av tid/rom-aksen. For hundre år siden tok det uker og måneder å innvadere et land. Krigens hastighet var identisk med kavaleriets gjennomsnittsfart. [...] i dag kan en krigers stat i prinsippet angripe og skade et annet land på få minutter (Eriksen 2002:75).

Antropologiprofessor Eriksen er bekymret over det han definerer som *øyeblikkets tyranni*, og at vi har for lite *langsom tid*. I MJK jobber alle alt for mye, og tidsklemma diskuteres stadig vekk på interne seminarer. De har alle for lite tid, men de har ganske mye langsom tid.

Ved avdelingen går det mye tid til *oppskvær* – som lokalt brukes om det å rydde utstyr og sette det i stand slik at det er klart til bruk neste gang. Når gutta har tilbrakt hele dagen på skytebanen, er det våpenpuss utover kvelden. Da sitter de på hver sin kasse eller stol, plukker alle våpendelene fra hverandre, gnikker og gnur på hver enkelt del og setter det sammen igjen. Ferdigheten sitter i fingrene, jobben fordrer ikke veldig stort intellektuell kapasitet. Når alle sitter samlet er det god stemning. Til tross for at de ofte spiller musikk mens de jobber, på høyt volum, er det en merkbar ro mens de jobber. Noen snakker om dagens hendelser, planlegger morgendagen eller hva som helst. Nå er det ikke slik at alle elsker å pusse våpen, eller at hver enkelt del gnis med like stor kjærlighet og omsorg – men det tar den tiden det tar, og de gjør ikke tusen andre ting samtidig. De får frigitt tid til å tenke på hva som helst, eller *ingenting* – som noen av dem hevder at menn kan.

Det er nesten noe meditativt over det. Sammenliknet med den måten andre jegersamfunn lever, eller slik samfunnet for øvrig var inntil for bare et par generasjoner siden, er denne rytmen langt mer i tråd med menneskets naturlige fysiologiske rytme. De starter en oppgave om morgenen, utfører den og rydder opp før kvelden kommer. Ikke alle dager er slik. Men når de pusser våpen blir de så skitne på hendene, at de lar anrop på iphones forbli ubesvarte til de er ferdige.

I spesialbåtskvadronen går det også mye tid til vedlikehold. Hvis ikke båtene er i forskriftsmessig stand, kan de ikke seile. Derfor må de ha orden på utstyret. Når de kommer inn fra tokt, er det *oppskvær*.

Det er ofte både surt, kaldt og mørkt å stå på kaia å vaske utstyr og få alt på plass. Når vi klapper til kai, kommer et taktskifte. Da er det som om noen knipser i fingrene – alle går i gang for å fikse materiellet. Alle vet hva som skal gjøres, de går hver til sitt og gjør det. Men det tok lang tid før vi kom dit. Ingen tar kvelden før alt er klart (operatør).

Begrepet *oppskvær* er lokalt brukt om det å klargjøre utstyr og materiell. Men det har også en overført betydning – å skvære opp mellom folk. Har det oppstått gnisninger eller misforståelser mellom operatørene i løpet av dagen, så skværer de opp mens de sitter i ro og fred og pusser

våpen eller vasker saltvannet av båtene. Oppskvær fungerer som en uformell defusing. Det gjør at potensielle konflikter ikke får vokse seg for store, før de håndteres.

8.11 Når det ikke fungerer etter oppskriften

I MJK, som i mange andre avdelinger i Forsvaret, har det ikke vært stort rom for å slite psykisk.

Da vi kom hjem etter depoloyeringen i [årstall] var jeg veldig sliten. Året etter var det ut igjen, og da ble jeg fullstendig utslitt. Oppdraget ble løst, målet var nådd. Resten var kaos. Jeg rapporterte at jeg hadde det dårlig, men jeg fikk ingen oppfølging. Det var mange som slet, men vi hadde ingen kultur for å håndtere det internt. Jeg dro noen år til et "kjølelager" [utdanning] for å få litt avstand. Det er bedre nå (stabsoffiser).

Deployeringene utenlands det siste tiåret har vært lærerike, men krevende. Både for den enkelte og for organisasjonen. Etter sigende har en del blitt endret de siste årene, også hvordan både personell og familier forberedes før deployeringer. Under deployeringene på starten av 2000-tallet gjorde mange som de alltid hadde gjort:

De sa hjemme at de blei borte en god stund, og det ble de. Da de kom hjem igjen sa de ikke stort om hva de hadde gjort eller hvordan de hadde gjort det (operatør).

Å endre kulturelle kommunikasjonsmønstre tar tid. Det er fortsatt en del av operatørene som opplever at det er vanskelig å snakke om psykiske utfordringer:

Vi har mye fokus på utstyr og at vi trener riktig. Klart det er viktig at kroppen fungerer. Men noen ganger har jeg litt mye rot i hodet, og kunne trenge å ha noen å snakke med for å rydde litt. Det er ikke alltid så enkelt å snakke om det med de andre (samskriving av flere operatører).

Organisatorisk har MJK nå satt fokus på de skader operatørene kan få i tjenesten, både fysiske og psykiske skader. De har lært av tidligere feil. De har satt i gang prosjekter for å unngå så mye fysisk slitasje og skade, og har også personell internt som spesialiserer seg på psykisk helsevern. Kameratstøtte er et internt lavterskeltilbud som er i ferd med å starte opp i MJK. Der kan både personell i MJK og deres familier få hjelp og støtte. Prosjektet er nytt og fortsatt i støpeskjeen, men det vitner om at avdelingen har vilje til å ta på alvor sin egen visjon: *SOF cant be mass-produced*. Det betyr at de må ivareta sine menn, så de kan beholde dem lenge.

8.12 ...og sammenhengen var?

Hva har så reptilhjernen, stresstester og taktskifter med hverandre å gjøre? Som art har mennesker endret seg lite de siste 50 000 årene. Det betyr at en del av vår atferd, spesielt de instinktive funksjonene som flukt eller forsvarsmekanismer, er sørgelig umoderne. Fysiologisk styres mennesker av en del grunnleggende reaksjonsmønstre som er vanskelig å endre, men individer responderer ulikt på stress og trusler. Gjennom målrettet mengdetrening kan handlingsmønstre

endres. Militær drill gir personell ferdigheter til å kjempe, selv om deres naturlige reaksjon ville være å flykte. Det kobler dem på. I MJK lærer de også å koble av igjen.

Spesialstyrkene står i en særstilling i forhold til mange andre avdelinger – de kan velge personell fra øverste hylle. Gjennom grundig seleksjon, blant annet stresstester, kan de velge bort kandidater som ikke egner seg for tjenesten. MJK skal ikke masseprodusere, de skal håndplukke.

Det kan synes som om dette gjør MJK kulturelt forskjellig fra andre profesjonaliserte avdelinger på felt som i utgangspunktet ikke er definert som spesialoperasjoner, men ordinær militær ferdighetstrening. Det handler altså ikke om hva de gjør, men hvordan. Operatørene lærer teknikker og ferdigheter som, er viktige og nyttige når de skal operere i krig. I krigssituasjoner utsettes de for ekstreme fysiske og psykiske påkjenninger. Hvis operatørene ikke klarer å koble av, står de i faresonen for å få mentale senskader. I MJK gis de rom for å snakke om hendelser gjennom *defusing* og på daglig basis under oppskvær. I tillegg er det satt i gang lokale lavterskelprosjekter som tar sikte på å støtte personell som sliter, før det utvikles til å bli mentale senskader.

Krig er kaotisk og soldater utsettes for stort press – det er krigens natur. Soldater må drilles, slik at de fungerer i strid. Også i MJK trener de våpendriller og illdriller, så dette blir kroppsliggjorte praksiser som kan utføres ”uten å tenke”. Men i MJK trener de også på å forholde seg til det uforutsette, og det å koble på og av igjen. Det gjør at de fungerer bedre i strid – men trolig også at de står i mindre fare for å få psykiske senskader. Noen gjør dette helt naturlig, de aller fleste må trene på det. Stoikerne visste at aggresjon og sinne kan føre til at fokuset og den indre roen forsvinner, det svekker evnen til å gjøre gode risikovurderinger. Det kan synes som både viktig og nyttig av også dagens krigere trener på å kontrollere aggresjon.

9 Hvordan organisasjonen husker

En organisasjon husker gjennom de historiene som fortelles, ritualene de initieres gjennom og symbolene som representerer fellesskapet. Myter, symboler og ritualer skaper tilhørighet, lojalitet, identitet, respekt og tillit. Dette er viktig, nyttig og meningsbærende både internt og eksternt. Det definerer hvem som er innenfor og utenfor. Myter, ritualer og symboler skaper menneskelig resonans på et dypt nivå – i hjertet.

MJK er en muntlig kultur, i likhet med store deler av Forsvaret for øvrig, samt mange andre krigerkulturer og jegerkulturer. De initieres som krigere gjennom harde overgangsritualer, og de feirer sitt fellesskap gjennom årvisse riter. Symboler er viktige for mange, de viser med all tydelighet hvem som er en del av oss, og hvem som ikke er det. Kunnskapen og bevisstheten rundt dette har ikke nødvendigvis vært så høy. Men viktigheten av symbolene for den enkelte ble synlig da diskusjonene startet om utvikling av nye heraldisk korrekte symboler i MJK.

9.1 MJK – en muntlig kultur

Når antropologer skal beskrive og diskutere kultur, er det alltid nyttig og viktig å spørre hvordan et samfunn husker. Hvordan fungerer den institusjonelle hukommelsen? *Hvilke* historier overbringes og vedlikeholdes, *hva* defineres som så viktig at det skal bringes videre, *hvorfor* er nettopp disse historiene viktige og hva sier de noe *om*, og *hvordan* gjøres det?

Som militær avdeling er MJK en del av en hierarkisk struktur, og må derav rapportere tjenestevei på dertil forordnede dokumentmaler. Men Marinejegerkommandoen er, som store deler av Forsvaret, en muntlig kultur. De viktige historiene og minnene bringes videre muntlig og visuelt. Skal viktige ting dokumenteres, tar de med kamera. I dag har nesten alle i ledelsen i MJK ulike akademiske mastergrader, mange av operatørene har gått på krigsskole eller andre høyskoler, og alle har grunnleggende befalsutdanning. Idealet er fortsatt det operative, ikke det akademiske. Mytene som forteller de viktige tingene har ikke blitt skrevet ned – de fortelles rundt leirbålene.



Mye viktig informasjon formidles muntlig, også operativt. Når troppen skal kjøre *rock drill* [gjennomgang] av planen før operasjoner, gjøres dette muntlig foran en *whiteboard*, modellbord eller på gulvet rundt en kartskisse. Operatørene snakker seg gjennom operasjoner, de leser ikke ordren. Avgjørelser tas gjennom diskusjoner, ikke primært gjennom skriftlig saksgang internt på avdelingen.

Da jeg kom til skvadronen fantes det knapt nok noen utdanningsplaner, målstyringsdokumenter eller SOP-er innen mitt fagfelt som var skrevet ned. Alt var på gule post-it lapper. Det sitter i hodet på folk. Kompetansen bygges rundt personer. Hvis den ene karen forsvinner, så forsvinner kunnskapen også. Vi må bygge opp organisasjonen slik at kompetansen deles. Vi må dokumentere det vi gjør, og det vi skal gjøre (operatør).

De har mange historier som forteller om den kulturelle motviljen mot å dokumentere ting i skriftlig form. Her er en:

Husker dere den gangen da vi skulle skrive en SOP for spesialbåtoperasjoner? Han [X] satt seg ned foran PC-en, skrev inn overskrifta og så skrev han: BÅT. Da var det noen som sa: Tror du ikke vi trenger å skrive litt mer, da? *How hard can it be?* – he, he, svarte han. Jaja, vi klarte oss jo lenge med det...

Det *finnes* en stor mengde dokumentasjon og informasjon arkivert i ulike databaser; doktriner, konsepter, målstyringsdokumenter, SOP-er, rammeplaner og *lessons learned*-rapporter som skrives – og arkiveres. I tillegg produseres det enorme mengder Power-Points for ulike formål. Noen tekster tas frem med ujevne mellomrom, børstes støv av og revideres, mens noen forblir bortglemt i en skuff eller lagret på en sentral server med en så kryptert filstruktur at det bare er *information manager* som finner den igjen. Dette har MJK til felles med en del andre militære avdelinger og institusjoner.

Å skrive er noe som av og til må gjøres, men det har lav status. Når den umiddelbare operative nytten ikke er åpenbar, blir det nedprioritert. Manualene for utdanning (MUPene) har ikke vært revidert siden midt på 90-tallet. Men nå er det nå satt i gang et større arbeid for å tilpasse utdanningsplanene til den nye organisasjonsstrukturen.

Det er mange grunner til at krigerkulturer overfører sin kunnskap muntlig og kroppslig. Mange av de ferdighetene de skal tilegne seg har de lært gjennom mentorering og praksis. Skytevinkler og hvordan de skal organisere *toget* når de skal entre bygninger kan forklares teoretisk. Du kan lese en bok om det, men det må også trenes *kinestetisk*¹⁹ slik at det sitter i kroppen. Det er en utfordring å forklare noen teoretisk hvordan de skal trå vannet eller svømme, det er enklere å mentorere gjennom å vise det i vannet. Det er også en annen viktig dimensjon når det gjelder læring: Det er enklere å lære bort ferdigheter på samme måte som en selv lærte det. Har man lært å sykle teoretisk via en Power-Point-brief, har du bedre utgangspunkt å lære det bort teoretisk.

¹⁹ Kinestetisk sans er hvordan reseptorer i muskler, sener og ledd registrerer de forskjellige legemsdelers stilling og bevegelse.

Har man lært å holde balansen etter noen brutale krasjlandinger i grøfta, er det slik man lærer det videre til neste generasjon. *Learning by doing*, men også *learning in doing* (Sookermany 2012).

9.1.1 Myter

Det viktigste med myter er ikke om de er sanne eller falske – men at de er kjent (Douglas 1994).

Myter gir en kulturell, kollektiv hukommelse. Gjennom historiefortelling understrekes det som *goes without saying*. Budskapet er kosmisk orden, det gir en orden av fakta, ideer og tidligere beslutninger. Her er motiver og intensjoner klare, og sammenhengen mellom årsak og virkning udiskuterbar. Myter sier noe om hva som er meningsbærende, hvilke verdier, normer og moral som verdsettes. Historiene har helter og antihelter, den definerer hvem *vi* er i motsetning til *de andre*. Alle myter er *tautologiske*, det vil si at de er selvforklarende, gyldigheten og sammenhengen mellom faktorene betviles ikke – de underbygger seg selv (Barthes 2000).

Myter defineres ikke kun gjennom budskapet, men også hvordan budskapet formidles. Myter formidles i et metaspråk og en form som skaper resonans hos tilhørerne. Det har en sosial bruk. Myter har en global form, med et lokalt innhold. De starter med ”Det var en gang...”, og da lytter alle. Men de er ikke eventyr, fordi de er *sanne*. Eller tillegges verdi som om de er sanne og meningsbærende, både av den som forteller og de som lytter.

Historiene er viktige som *grensemarkører*, de trekker opp grensene for hvem som defineres innenfor gruppen *vår* og hvem *de andre* er. Historier har oppdragene virkning, de forteller hvordan man bør oppføre seg og hva som skjer hvis man ikke gjør det. Myter gir inntak til å forstå deler av virkeligheten som ikke verbaliseres i andre sammenhenger, hvem man ønsker å fremstå som og hvor tabugrensene går (Douglas 1994).

Myter er en av grunnsteinene i lokal diskurs (Neumann 2008). Historier er en viktig del av den institusjonelle hukommelsen, men de er ikke historisk dokumentasjon *per se*. De gir konteksten til det større bildet. Antropologi handler om å beskrive og diskutere mytene slik de selv forteller og tolker dem, ikke å avdekke *Sannheten*. Man må nøye seg med at Sannheten med stor S sjelden kommer i bestemt form entall. Det er mange sannheter, mange rykter og stort tolkningsmonn i de fleste saker – så også i MJK.

9.1.2 Historiefortelling som form

Kom så, la oss tilbringe en ledig time ved å fortelle historier, og vår historie skal bli våre helters utdannelse (Platon, *Staten*, Annen bok)

Å fortelle historier er viktig for å formidle kunnskap. Historier og myter som fortelles gir innsikt og forståelse for de normer og verdier som ligger dypt i isfjellet, den delen vi ikke kan observere over vannflaten. Historiene gir utgangspunkt for det Geertz (1973) kaller *thick descriptions*, kulturelle praksiser som blir kontekstualisert innen en diskurs.

Alle grener og bransjer i Forsvaret har historier med sine *forfedre, helter* og *mytiske fortid*. Historiene sier hvem man er, hvem man ønsker å være og hvem man er det i forhold til – de andre. Hvem er heltene, og hvorfor er de kanonisert som helter? Hva som gir status og autoritet innen ulike avdelinger kommer ofte tydelig frem i slike historier. Heltene i mytene i MJK er de som er dristige, modige og kløktige. De som kommer opp med lure løsninger, slik at de kan løse oppdraget. Og de som er risikovillige, som *gutser* på og tar sjanser, men lander på begge beina.

Det kan være en viss diskrepans mellom de briefene som presenteres i formelle fora, og de historiene som fortelles i mer uformelle settinger. Dikotomien – motsetningen – er i seg selv interessant, og det er stort sett de historiene som fortelles uformelt som er normerende i forhold til ”hvordan det *egentlig* var”.

Historier i MJK fortelles alltid med dertil hørende *dialekt*. De fleste marinejegere behersker uanstrengt et tjuetalls dialekter. Det betyr at du to takter ut i historien vet om det for eksempel er GIS, SJKE eller sjef MJK den omhandler – de snakker forskjellige dialekter. Og har de ekstra god tid blir historien også dramatisert. Klassikerne ble fortalt igjen og igjen, med litt forskjellig vri.

Marinejegerkommandoen er en kultur hvor historiefortelling er helt sentralt. De elsker å fortelle, og de lar seg underholde av gode historier. Men historiefortelling brukes ikke kun som underholdning, men også som utgangspunkt for å sette i gang diskusjoner. De forteller også historiene om de gangene det nesten gikk galt – hva skjedde, hvorfor og hvordan. Det betyr at fortellingene også har et viktig operativt aspekt. Historiene blir en del av neste generasjons utdanning så de ikke skal gjenta de feilene som ble gjort, men lære av dem.

9.1.3 Visuell historiefortelling – film

Det er mange historier og myter om marinejegere, og det er mange kilder til både ryktene og mytene. Medias tolkninger eller filmbransjens Hollywood-versjoner er ofte med på å underbygge mytene og stereotypene som allerede er etablert.

I reportasjen om opptaket i MJK (NRK 30.08.2008) er det nettopp mytene som speiles og gjenfortelles. Noen journalister søker, bevisst eller ubevisst, en inversjon av det *normale*. De kommer utenfra for å se på de eksotiske marinejegerne og underbygger mytene om at marinejegere er veldig spesielle – en dikotomisering av den orden de selv representerer. Bildet som ble vist frem i beste sendetid på Lørdagsrevyen var kurskandidater som løp rundt uten klær og fikk kjeft hele tiden av høyrøsta instruktører.

Er det noe vi ikke trenger så er det de programmene som viser marinejegere som løper nakne rundt og blir skreket til. Det er bare for dumt! Alle vet at det er tøft å bli marinejeger, det må da være mulig å vise det på en litt annen måte.

Da de sendte den NRK-reportasjen fra opptaket, satt vi benket foran TV i Afghanistan. Da det var ferdig kom gutta bort og sa: Nå forstår vi hva du mener... Dette var ikke bra. Når jeg holder briefer om MJK er budskapet at våre operatører er dyktige krigere, og de er også akademisk kompetente. Det gjør at de evner å ta gode beslutninger under operasjoner (tidligere sjef MJK).

Men spesialstyrkene er også selv en viktig kilde til disse mytene. Marinejegere har ofte med kamera når de trener og øver. De bruker det til intern dokumentasjon, i rekruttering eller intern underholdning. Å presentere og representere seg selv gjennom film, er ikke spesielt for spesialstyrkene. Film er et viktig medium i hele Forsvaret, og tilsvarende for andre nasjoners militære styrker. Filmene viser idealene, *historien om oss selv*. I disse filmene er det mye action, men aldri noen som sitter og leser en bok (Danielsen og Skaug 2010).

Et raskt søk på *You tube* gir mange treff²⁰. I form og uttrykk er de svært like. Filmer som lages av og om MJK er actionfylte, viser tøffinger i svart som plutselig dukker opp og forsvinner i en røyksky. De *fastroper* fra helikoptre, sprenger seg inn dører, skyter treffsikkert, roper høyt – helst på engelsk – og så er det noe som smeller og lager masse røyk som crescendo. Båtene er hyperraske, de løper raskt, hopper ut av flyene uten å nøle – det er kaldt og vått, og de steile nordnorske fjellveggene danner maleriske kulisser. Dette er menn som behersker alle naturelementer, vær og vindforhold – og teknologien. SOFere løser alle typer oppdrag. De viser fart, styrke, beslutsomhet, teknologisk overlegenhet og vilje til å vinne krigen. Det hele akkompagnert med hard rockemusikk eller litt mildere gregorianskinspirerte toner. Filmene har alltid musikk, men aldri verbale kommentarer.

Også andre krigere, som Taliban og al-Qaida, legger sine propagandafilmer på nettet. De er til forveksling lik mange andre videoer fra militære styrker. Forskjellen er at det er akapella koranresitering – eller sangtekster skrevet for anledningen med referanser til religiøse tema – i stedet for tung rockemusikk, og det ideologiske budskapet forankres i den religiøse tradisjonen og tekstene. Ellers viser de det samme *konseptet*: planlegging av operasjonen, gjennomføring og suksessen – at de vinner kampen fordi de kjemper for den gode sak (intervju med Anne Stenersen, FFI, februar 2012).

Identitet skapes både gjennom det *tilskrevne* – de egenskaper og ferdigheter andre tilskriver oss, og det *selvtilskrevne* – det vi selv mener er viktig og riktig. Identitet er ikke statisk, men i stadig endring (Eriksen 1995). Film og media er med på å sementere mytene, og produsere noen nye. Marinejegere, som alle andre, påvirkes dialektisk av det bildet som skapes av dem og om dem.

9.1.4 Om skriving og lesing

Første kveld på øvelse. Hele kommandoen er samlet i en hangar for inbriefer. Sjefen for operasjonene går igjennom planprosesser og prosedyrer som gjelder under øvelsen. På storskjermen viser han frem gjeldende SOP og går punktvis igjennom.

Avslutningsvis sier han: ”Hvordan kan vi vite at dette er en autentisk SOP fra MJK?” Alle stirrer øyeblikkelig på egne eller naboens skotupper, og håper på at de ikke skal utpekes som frivillig til å svare. Det er helt stille. Så svarer han selv: ”Fordi øverst i venstre hjørne – på logoen – står det *Marinegerkommandoen*. Det er f... bare vi som greier å få stavefeil i vår egen logo”.

²⁰ Bruk av sosiale media og sosial teknologi diskuteres ofte internt, og det er derfor svært lite lekkasjer av filmer fra avdelingen. De filmene som ligger på nettet av MJK er godkjente filmer.

Da jeg startet feltarbeidet, spurte jeg dem ofte ”Hva er en marinejeger?” Det var like mange svar som antall spurte. Med et stort smil sa en av skvadronssjefene:

Det der er jo enkelt, du trenger ikke å bruke et helt år på å forske på det! En marinejeger er et ekstremt heterofil B-menneske, med et snev av dysleksi.

Ikke alle operatører har et snev av dysleksi. Men det viktige her er at mytene sier at de har det. De er operative *doers*, ikke akademiske *talkers*. Mytene er dessuten godt egnet til å legitimere at de ikke har tid til å skrive og dokumentere. Om mytene om alle dyslektikerne en gang i tiden var en realitet vites ikke, men det er nå historie. Faktum er at MJK i dag har svært høyt utdannet personell, og mange av dem er dyktige skribenter.

Når vi var på reisefot, til øvelser eller annet, hadde mange med seg bøker. Bøker av alle slag, men mest faglitteratur. Operatører på alle nivå i avdelingen har vært en viktig kilde for meg for å få tips og tilgang til god litteratur, spesielt om spesialstyrker. Hvis de fant boktitler med SOF og kultur i overskriften, tok de bøkene med tilbake til meg. Det vitner om høy bevissthet om litteraturens verdi.

Poenget er at de snakker om at de ikke kan skrive, men de kan det – selv om noen synes det er litt kjedelig. Dette har de til felles med majoriteten av offiserskorpset. Skriveferdighetene har gjennomgående et forbedringspotensial hos offiserer fordi skriving fordrer trening. Tid er en knapp ressurs, derfor må oppgaver prioriteres. Å skrive og lese lange tekster har lavere prioritet enn å trene operative ferdigheter.

9.2 Krigere og saksbehandlere

Den militære ledelsesudøver forventes at kunne agere strategisk og etisk på forskjellige arenaer med hver sin oppfattelse af god ledelse og almindelig ”sund fornuft”. Han skal på en gang udøve sin etiske kompetence som ”kriger” i risikofællesskabet og som ”saksbehandler” i tællelighedsregimet (Nørgaard et al. 2008:144).

Mange offiserer, også i MJK, vil i løpet av sin karriere fungere som både krigere og saksbehandlere. MJK er primært en muntlig kultur, og operatørene er ikke primært selektert for at de er dyktige stabsoffiserer. Det har noen styrker og noen utfordringer.

Som krigere er de vant til å løse utfordringer med stridsledelse. Lederne vet at de har med seg dyktige folk, som vet hvordan ting skal gjøres. Progresjonen kommer ut fra at det er de samme operatørene som gjør de samme tingene igjen og igjen. De husker hva de gjorde feil sist, og unngår dermed å gjøre mange av de samme feilene flere ganger. Progresjonen kommer altså til tross for, og ikke på grunn av formell eller skriftlig erfaringsoverføring. Dette fungerer utmerket så lenge det er små grupper som jobber sammen, og det er kontinuitet blant operatørene. Når avdelingen vokser kan de imidlertid ikke lengre basere seg på at den primære kilden for kompetanseoverføring er muntlig, den må også dokumenteres i tekst.

En avdeling hvor alle kan styre etter stridsledelse har noen klare styrker: Arkivet til utdanningsskvadronen ble borte da en driftig kar på IT-avdelingen hadde ryddet på de digitale hjemmeområdene mens hele skvadronen var borte. Ved en annen arbeidsplass ville sletting av alle digitale dokumenter trolig lammet organisasjonen i lang tid. Mandagen etterpå var skvadronen i full drift. De fortsatt undervisningen i henhold til planen fordi alle instruktørene har planen i hodet. Og alle instruktører vet at det er ikke alltid ting går etter planen. Alle har bestått initiativtesten, så får de det til å fungere selv om forutsetningene endres.

Å skrive er en refleksiv prosess. Det siste året har det vært gjort et skriftlig arbeid med operative konsepter. Ett for ett har de tegnet modeller og skrevet konseptene ned – i kortversjon. Når modellene og tekstene er skrevet ned, har det skjedd en viktig refleksjon hos de som har jobbet med saken. Det er også enklere å komme med konstruktive innspill for de andre. Da har de både noe å tenke med og tenke på. For hver runde konseptene diskuteres og personell fra ulike posisjoner leser igjennom dem, blir de bedre, klarere og mer operativt anvendelige. Og så slipper de å finne opp kruttet på nytt, når de trenger det.

9.2.1 Hvem gjør hva – best egnet

I spesialoperasjoner er det et mål å sette sammen team med komplementær kompetanse. Operatørene har ulike evner, egenskaper og interesser. Når de velger spesialisering, er egnethet et viktig kriterium. I planprosesser og papirarbeid, er de ikke like målrettet i utvelgelsen av hvem som skal gjøre hva. Med mange selvoppnevnte dyslektikere, og enda flere som synes at papirarbeid ikke er toppen av lykke, sliter de periodisk i stabsarbeid og på øvelser.

På øvelser jobber alle under kontinuerlig tidspress. Papirarbeid har blitt en stadig større del av operatørenes hverdag, hvilket ikke alle er like glade for. Under en øvelse hvor personell fra FOH skulle spille operativt hovedkvarter, klaget operatørene på de oppgavene de ble pålagt. De mente at fokus på å levere de rette briefene og undertegnede dokumentene til rett tid, ble viktigere enn at de gjorde de rette tingene. Det måtte skrives egne *drilldowns* hver gang de skulle utenfor gjerdet, også når de skulle en snartur på butikken – lokalt omtalt som *snus-patruljer*. Argumentasjonen fra høyere nivå var:

Sånn er det i Stan [Afghanistan]. Vi må vite hvem som er hvor, når og hvorfor. Dette må de faktisk kunne. De må ha orden på formatene, og kunne fylle dem ut.

Argumentet er både viktig og riktig. Skriveferdighetene og viljen til skriftlig dokumentering er ujevnt fordelt i avdelingen. Et utvidet skrivekurs og grunnleggende PC-ferdigheter hadde mange hatt nytte av. Prefabrikkerte maler hadde forenklet prosessene og trolig bedret stemningen. Når operatørene settes til å gjøre oppgaver de opplever at de ikke kan eller mestrer, tar det mye tid og energi. En smule bedre strukturering av arbeidet, hadde gjort at de hadde fått mer tid til selve planprosessen. Ufordringen er at når ikke forberedelsene til de ulike momentene er gode nok, blir heller ikke gjennomføringen optimal. Debriefen hos kampskvadronene etter en øvelse, er en lang tirade av selvpisking. Hvert eneste moment går igjennom. Alle ”skrifter” om de feil de har begått

og de skriver lange lister med LID [*lessons identified*] på tavla. Etter noen ganger på slike *debriefers* avtegnet det seg et mønster: Det er mange av de samme *type* feil som blir gjort. Feilene, som i all hovedsak var detaljer, kunne vært unngått men litt bedre forberedelse. Flere operatører uttrykte at det under øvelsene var for lite tid til planlegging og diskusjoner i forkant. Hvis de må velge mellom form eller innhold, velger de det som gir kortsiktig uttelling. Det er form.

Å overføre de operative prinsippene om *best egnet* også til de administrative oppgavene som skal gjøres, ville løst oppdraget raskere og mer effektivt. Da hadde de brukt mindre tid og krefter på det de ikke liker (les: å skrive). I militære operasjoner er det ikke slik at alle bare får gjøre det de liker. Marinejegeren fra FOH har et viktig poeng – ledere på alle nivå i SOF må faktisk kunne formidle et budskap skriftlig. Det kreves både under nasjonale øvelser og i internasjonale operasjoner. Kan de det ikke, må de trene. Skyting og skriving har det til felles at det kan læres, og man blir flinkere jo mer man trener.

9.3 Ritualer

Begrepet *ritual* stammer fra det latinske *ritus* som betyr *bruk*. Ritualer har et formål. Det skal brukes av noen, til noe. Et ritual er en bestemt handling som gjøres på et spesielt sted, til et spesielt tidspunkt, med ett bestemt formål. Det er flere kjennetegn; handlinger, klær, mat, musikk, liturgi.

I MJK har de, som alle andre militære avdelinger, mange ritualer. Tradisjonelle militære ritualer har til dels blitt underkommunisert i MJK. Utdeling av symboler i Forsvaret fordrer ritualer, men det er et noe divergerende syn internt i kommandoen om betydningen av slike høytidligheter. Til gjengjeld har de en lang rekke lokale ritualer.

9.3.1 Militære ritualer

Da de skulle ha utdeling av Marinejegervingen, hadde skvadronssjefen strammet gutta opp før utdelingen. En fra ledelsen skulle foreta utdelingen. Vingen får operatørene når de er ferdige i utdanningsskvadronen, og skal over i kampskvadronene. Dette kvalifiseringstegnet er selve symbolet på at de er kampklare. Da gutta kom togende inn i rommet hadde alle vannkjemmet hår, alle med skillen til samme side. En litt ironisk undertone, dette var *liksom egentlig* ikke så viktig. Til tross for at offisielle ritualer noen ganger underkommuniseres i MJK, og gutta har lært seg at *sånn er det her*, var de tydelig stolte. I to og et halvt år hadde de slitt for et klart mål: Nå var de krigere.

Enkelte i avdelingen er kjent for *speedritualisering*. ”De vet at når jeg skal gjøre det, så speeder jeg opp tempoet og da går det unna”, sa han. Det hele var raskt overstått: ”Sånn, da tar vi oss en fest”. Og slik ble det (feltnotater).

Når det gjelder ritualer i MJK er det endringer på gang. Da det var sjefsskifte i MJK august 2010, skulle dette skje i en gymsal. Ikke akkurat høytidsstemning, men det ble bestemt at her skulle de gjøre det beste ut av forholdene. Det ble lagt opp en rød løper inn i salen, med rekkestøtte langs kanten som en symbolsk gangvei [landgang]. Da sjefene ankom ble det blåst *fallrep*. NK stilte opp hele avdelingen, kjørte en litt forenklet utgave av sluttet orden. Hele seremonien ble gjennomført med stil, og uten tabber.

I Sjøforsvaret er det mange sjefer som *kan* seremonier og ritualer. Enkelte har tidligere gitt uttrykk for at de synes at MJK periodisk fremstår som litt vel uryddig og ikke best i klassen når det gjelder oppstilling. Under denne seremonien ble det kommentert at man aldri hadde sett MJK så propre og synkroner tidligere. Kommentaren sier kanskje mer om hvordan det har vært under tidligere ritualer, enn det reelle presisjonsnivået under denne seremonien.

9.3.2 Hjemmelagde ritualer

Lokalt produserte ritualer har de mange av i MJK. Alle tradisjoner og symboler har det til felles at de på ett eller annet tidspunkt blitt ”oppfunnet” (Hobsbawn & Ranger 1993).

Grunnprinsippet i MJK er omtrent som følger: Første gang noe skjer er det gjerne som følge av noe som gikk galt – en overraskelse av den litt mer spontane arten. Neste gang prøver man å kopiere det slik man husker det. Tredje gang har det blitt en tradisjon – *sånn har vi alltid gjort det*. Fordi ritualer er i bruk og har et formål som å styrke samhold, feire, bevise manndom eller en kombinasjon av alle disse faktorene, er de i stadig endring. De forblir relativt like i form, men innhold og mening kan endres over tid.

Militære øvelser er, innenfor en antropologisk tolkning, viktige ritualer. Øvelser følger klart oppsatte spilleregler: De gjøres på et spesielt sted, til et spesielt tidspunkt, med ett bestemt formål. Alle øvelsene som gjennomføres i MJK under utdanningsperioden har lange tradisjoner. En av dem ble, i følge mytene, til omtrent slik:

- I gamle dager var målet for øvelsen å trene ferdigheter i felt på vinteren. På et tidspunkt var det en patrulje som gikk seg bort, og de brukte 36 timer på å komme seg tilbake. Etter dette ble formålet med øvelsen gradvis omdefinert til at et av målene var at operatørene ikke skulle sove på 36 timer.
- *The Wall* har aldri handlet om noe annet enn å hate siden jeg ble med! Målet er at du skal gå til du møter veggen. Det er på mange måter innføringsuka på nytt igjen.
- Da vi gjorde denne øvelsen [på 80-tallet] var det bare kos. Nja, ikke bare kos... Målet var først og fremst å ha en bra tur, gå på ski og trene ferdighetene på vinterstid. Det var altså ikke først og fremst et mål i seg selv å holde folk våken lengst mulig, ei heller at de skulle møte veggen. Øvelsen het *The Wall* fordi vi brukte å ha den på Veggfjell.
- Sånn er det ikke nå. Det er ikke mye kos!

Julebordet er et viktig årlig ritual. Mange av ritualene i MJK er geografisk forankret, de finner sted i Ramsund. Julebordet *må* være i Ramsund, mener mange. Ett år ble julebordet lagt til Bergen. Da skulle de være på befalsmessen på Haakonsværn. De fleste mener noe om akkurat den saken. Her er endringsviljen på et absolutt minimum. Nå er julebordet tilbake i Ramsund.

I forkant av julebordet er det seminar. Avdelingen skal oppsummere status for året som har gått, se inn i krystallkula for tiden som kommer, ha en gradvis nedtrapping, finne roen etter en lang og hektisk høst, og avslutte året med en real fest. Til julebordet inviteres også partnerne med, så dette er en viktig sosial samling. I invitasjonen som gikk ut i 2010 stod det blant annet:

Tradisjonen tro inviterer vi ved MJK nye, gamle og enda eldre venner til julebord med dertil hørende fyll (og påfyll). Fredag [...] desember braker det igjen løs med velkjent program.

Programinnholdet byr i år, som tidligere år, på overraskelser, både tilsiktede og av den mer spontane arten (etter all sannsynlighet både for gjester og arrangører).

Årets arrangement håper vi vil gi mulighet for en informasjonsoverføring fra de riktig gamle til de yngre og vise versa. Vi er som vanlig uforskammet tidlig ute med informasjon, innbydelser og forberedelser og har pr. dato full kontroll.

Prisen i år er satt til kr [...]pr person. For ordens skyld: regnskapet gikk akkurat i balanse i fjor og prisen gjenspeiler kun prisøkning på varer og tjenester som må bestilles i forb. med arrangementet. (Vi slapp dessverre å selge kroppene våre for å dekke underskudd i fjor...)

Festen vil uten tvil være verdt hver krone i år også!

Underholdningen er det årets kull operatører som står for. Til tross for at de deltar for første gang, blir underholdningen i form og innhold relativt lik fra år til år. Skvadronssjefen sensurerer de mest ytterliggående innslagene, ellers boltrer de seg kreativt og setter det som har skjedd det siste året litt på spissen. Julens start feires med kanonskudd, og nabovarsel sendes ut i god tid. De første årene de skøyt med kanonen ble noen av naboene både overrasket og litt irriterte. Nå er dette blitt en hevdvunnen tradisjon i bygda, og ungene holdes opp til midnatt for at de skal få med seg den lokale *happeningen*. Julegrana tennes med dertil hørende pyrotekniske spissfindigheter, akkompagnert med Jussi Björlings "O helga natt" på stereoanlegget. Julebordet tar noen dager og det er det siste avdelingen gjør samlet i løpet av året.

Hos oss er julebordet utrolig viktig. Hvis julebordet blir dårlig, ja da er det dette som setter punktum for året. Da husker alle det som et dårlig år. Derfor er det viktig at julebordet blir bra. Og det blir det – hvert år! Det er en viktig del av vår kultur. Et skikkelig bra "ritual", eller hva? (operatør)

9.4 Symboler

Et symbol er et tegn, gjenstand eller handling som har en dypere mening og som representerer noe annet enn seg selv. Hva symboler betyr er alltid kulturelt kontekstualisert, og meningsinnholdet kan endres over tid. Universelle symboler tillegges heller ikke nødvendigvis samme mening i ulike kontekster. Medias diskusjon om bruk av hodeskaller i en militær kontekst, høsten 2010, viser at bruk av symboler gis nytt meningsinnhold og tolkes forskjellig i ulike sammenhenger. Symboler, *distinksjoner*, viser hvem man er, og hvem man er det i forhold til.

Militære uniformer er fylt med symboler, og det er mye informasjon om vedkommende offiser som kan leses ut fra uniformen. Fargen på uniformen og bereten viser forsvarsgren og bransjetilhørighet. Militære distinksjoner viser militær grad, våpentegn og avdelingsmerker viser institusjonell tilhørighet, og "salaten" [medaljene] viser ferdighetsmerker og hvilke internasjonale operasjoner vedkommende har deltatt i.

Tidligere gikk ingen i MJL med distinksjoner, for å understreke at alle var like. Samtidig viste det at de var forskjellige fra alle andre, som forholdt seg til uniformsregulativet. I dag går alle med

distinksjoner, navn og avdelingsmerke. De viser forskjellighet gjennom å gå med spesielle uniformseffekter. Det er visse uniformsdeler som kun spesialstyrkene har, som LEAF goretex og store dunjakker. Det forteller de andre, utenfor avdelingen, hvem de er. I tillegg har de noen uniformsdeler som kun operatørene har, som markerer interne forskjeller.

I MJK har de ganske mange symboler. Både Kua og Vingen har opp gjennom tidene eksistert i ulike varianter. Det er mange meninger om de ulike versjonene. De eldste operatørene mener ofte at de *originale* eller autentiske utgavene var mye finere. Spørsmål om hva som er det autentiske er ikke enkelt å avgjøre. Begrepet *autentisitet* er alltid multivokalt, fleksibelt og knyttet til lokale konnotasjoner (Cohen 1998). For å se på endringer i utformingen og meningsinnhold i symbolene som har fulgt avdelingen, må det gjøres et grundigere arkivdykk enn det som er gjort i denne rapporten. Her er forklaringene primært basert på muntlige fortellinger.

9.4.1 Kua

Inntil for 5 år siden, var det kun marinejegere som gikk med Kua. Ingen andre. Til tross for at emblemet har fulgt avdelingen siden 50-tallet, var det først i 2007 at den ble approbert som heraldisk våpen.

Vi har alltid hatt Kua som symbol. Da jeg ble sjef mente jeg at vi trengte ett symbol som alle i avdelingen kunne samle seg rundt. Å gå med samme symbolet på armen – et felles avdelingsmerke – det gir stolthet og skaper samhold. Vi samlet Matrosrådet først, for å høre om de syntes det var greit. Det syntes de, så det var egentlig en veldig enkelt prosess (tidligere sjef MJK).



Kua – avdelingsmerket i MJK

Dragehodet i midten av emblemet er en kopi av gallionsfiguren på Osebergskipet. Dragen symboliserer marinejegeren. Dragen går på landjorda, vingene og svømmeføttene symboliserer luft og sjø. Det betyr at marinejegeren behersker alle elementene.

Dette har de til felles med maritime spesialstyrker i andre nasjoner. Navy SEAL sin *Trident* (med anker, Neptuns fork, våpen og ørn) symboliserer også at operatøren kan operere i og beherske alle elementer. I det amerikanske systemet er Tridenten det eneste symbolet som bæres av både offiserer og underoffiserer – de er *brothers in arms*.

Det er ikke alt ved symboler som har en dypere mening. Noen ganger finnes det enkle svar på enkle spørsmål:

- Hvorfor blir den kalt for *Kua* – det er jo en drage?
- Hvorfor vi kaller den *Kua*? Njaaa... Det var så enkelt at det var en kar som sa en gang: "Den der ser jo ut som ei ku!" Ja, og etter den tid så har alle kalt den for *kua*... (operatør)

Den lille firkantede filtbiten selektert personell har under luemerket på bereten har samme pragmatiske forklaring. Da marinejegerne og minedykkerne skilte lag i hver sine avdelinger, fikk minedykkerne blå filt fordi de opererte i havet, mens marinejegerne fikk grønn filt fordi de også var på land. Spesialbåtoperatorene har fått grå filt. Det viser at de er selektert. Samtidig er de ikke lik marinejegerne. Forskjellen synliggjøres med fargekoder. Distinksjoner – forskjeller – mellom grupper fungerer som en grensemarkering i forhold til eksterne avdelinger, men også mellom grupper internt i avdelingen.



Marinejegervingen, marinejegerens kvalifiseringstegn som de får når de har gjennomført grunnutdanning, er oppbygd som et klassisk militært bransjemerke: Ankeret symboliserer Sjøforsvaret og det maritime elementet, vingene symboliserer at de hopper fallskjerm og behersker innsetting fra luften, og kronen symboliserer kongen som overhodet for Forsvaret. Korset på toppen av kronen symboliserer Gud og kirken. Som i alle militære emblemer ligger det tradisjoner bak denne utformingen. Det symbolsk viktigste er marinejegeren i midten – *people are more important than hardware*.

Kua er et viktig symbol for mange i MJK. Det er ikke kun et symbol som bæres på uniformen. *Kua* symboliserer verdier og normer som de ønsker å identifisere seg med. Marinejeger er ikke noe du jobber som – det er noe du er. En operatør fortalte denne historien:

Vi var noen stykker som hadde bestemt oss for å tatovere *Kua* på skuldra. Jeg dro ned på den sjappa hvor jeg skulle få det gjort og viste stolt frem tegningen. Da sa han karen: "Du, det er ikke for å være frekk – men hvis du vil ha en flott tatovering med en drage, så har vi noen som er mye finere enn den der". Da måtte jeg se litt strengt på han å si: "Hør her min venn. Det er ikke det dette handler om. Denne her, den er mye flottere enn alt annet!"

9.4.2 Skroget



Spesialbåtskvadronen har et eget emblem. Skroget til spesialbåtskvadronen har samme elementer med som Vingen. Anker, fallskjermvinger og krone – men de har båtskroget i midten. Dette har samme symbolske betydning, men i sentrum er fartøyet. De kan ikke operere uten fartøy, så symbolsk blir båten og operatøren det samme.

Den første sjefen for spesialbåtskvadronen sa det slik:

For meg var det viktig å få laget et symbol for vår skvadron med en gang. Jeg hadde lest en bok om organisasjon og ledelse, der det sto om viktigheten av symboler. Jeg så på andre avdelinger i Marinen og prøvde å ta lærdom av dem, de tingene som fungerte og de som ikke fungerte. Vi trengte et symbol som vi følte eierskap til, som vi kunne være stolte av og som var et annet enn marinejegerens.

Helt fra første gjengen [2005] tok jeg alle mann ned på kaia for å ta bilde. Det har vi gjort hvert år, og de henger på vår ”skrytevegg”. Det er historien vår. Vi må skape identitet til vår skvadron gjennom symboler.

9.4.3 Kreativ symbolproduksjon

Det er ikke alle symboler som er, eller noen ganger blir, approbert.



Katta til støtteskvadronen ble første gang tegnet på sidedøren på en lastevogn av en offiser under deployeringen i 2003. Tegningen ble et symbol for personell som ikke var selektert, men som var en del av MJK Task Group. I dag er katta støtteskvadronens symbol.

Når MJK er i internasjonale operasjoner eller trener med allierte styrker lar gutta seg inspirere på mange felt. Etter at de hadde vært på kurs i utlandet kom noen av operatørene hjem med nye capsere. Capsene var ørkenfarget og hadde teksten *Infidel* i pannen. Dette syntes mange var ganske festlig, men ikke sjefene. Det gikk ut klar beskjed til alle om at capsene øyeblikkelig skulle av, og som et minimum skulle teksten fjernes. De tar direkte ordre, så teksten ble klistret over. Etter en stund så jeg for første gang noen med de meget omtalte capsene. Teksten i panna var dekket, men i bakhodet – som en fin blink – sto det: **كافر** Det er *vanthro* på arabisk. Men fordi ingen i skvadronen kunne lese arabisk, var det ingen som hadde tenkt over at det faktisk var et meningsbærende ord som sto på teksten. Da var det frem med gaffatapen igjen.

I MJK, som i andre avdelinger, at bobler kreativiteten noen ganger over. I Afghanistan var det noen som hadde vært hos den lokale skredderen og sydd opp egne jakkemerker. Heller ikke

denne gangen ble sjefene lystig stemt. Det tok fem minutter, så ble ordren gitt: merkene skulle fjernes fra uniformen. Historien ble fortalt slik:

- Husker dere de *badgene* [jakkemerker] som gutta sydde opp i Stan? Det var medicene. Jeg forsto aldri det der – det var bilder av noen nålespisser og teksten: *You kill them, we fuck them.*
- Nei, det sto: *You fuck them, we fix them.*
- Samma det vel...!
- Det er vel ikke helt det samme... Hadde det vært som du sa, hadde vel problemet primært vært innholdet i teksten, ikke merkene i seg selv.
- De badgene kom fort av igjen! Det var liksom det som var poenget her.

Symboler som brukes til uniformen er meningsbærende innad, men det tolkes også av andre – i dette tilfellet både lokalbefolkning, allierte styrker og media. Det er alltid et lederansvar å se til at kreativ symbolbruk ikke fungerer kontraproduktivt i henhold til det oppdraget de skal løse eller virker støtende på andre.

9.4.4 Merkevarebygging

Merkevarebygging er blitt *in*, også i Forsvaret. Når MJK skal drive merkevarebygging, hvor mange symboler er det da plass til? For det første brukes i dag alle de forskjellige symbolene uten konsistens. Tidligere var det knapt nok noen skilt som viste vei til MJK. Det er det nå. Men på skiltene brukes noen ganger avdelingsmerket og andre ganger kvalifiseringsmerkene. Også på brevpapir og Power-Point brukes symbolene om hverandre.

I disse dager er det et pågående arbeid for å rydde i symbolbruken. Det er nå et arbeid i gang for å utarbeide et nytt symbol som alle i avdelingen skal bære til T1 [Tjenesteantrekk 1, les: *penuniform*]. Det nye våpenmerket er fremsendt for godkjenning av GIS i Sjøforsvarets Tradisjonseblem- og bevaringsnemnd i mai 2012.

I et militært hierarki blir også symboler hierarkisk definert. Når mangfoldet av symboler blir for stort, blir det en kakofoni. Hvis det er slik at symboler er viktige for å skape lojalitet og stolthet – til hvem er den primære lojaliteten? Skvadronen eller avdelingen? Er det en motsetning, eller to sider av samme sak? Meningene er, som i mange andre saker i MJK, noe sprikende.

- Dette er jo bare morsomt! Vi er ikke like – det viser vi gjennom symbolene. Alle enheter trenger sitt eget symbol.
- Det har gått for langt når capser, t-skjorter, krus og mynter med skvadronsemler trykkes opp og distribueres til andre, utenfor avdelingen. Hvem er det de representerer – skvadronen eller avdelingen?
- Vi trenger et symbol som vi alle kan føle tilhørighet til. Også vi som ikke er selektert. Når vi går i T1 er det ingen utenfor avdelingen som kan se hvem vi representerer

I en periode med kraftig vekst og store endringer er det viktig for en avdeling å holde orden i rekkene og prioriteringene klare: Hvem er *vi* og hvem er *de andre*? Som avdeling bør grensene gå ”ved gjerdet” – de som ikke er i avdelingen er per definisjon *de andre*. Symboler fungerer som grenseskiller. Hvis ideen er å bygge fellesskap og tilhørighet til avdelingen, på tvers av skvadronene, kan mangfoldet av emblemer slik de brukes i dag virke kontraproduktivt.

Emblemene som brukes i skvadronene ble laget før MJK begynte å bruke Kua som felles avdelingsmerke. Bruk av symboler i en militær avdeling kan styres, men da må alle vite hvilke symboler som skal definere fellesskapet og fylle dem med mening. Fordi symboler er så tydelige på hvem som er innenfor og hvem som er utenfor fellesskapet. Å bygge identitet og tilhørighet til en militær avdeling, handler om å bruke symboler for å markere denne grensen. Grensene blir utydelig om den overdøves av en kakofoni av divergerende symboler.

Bruk av symboler er ikke statisk. Utforming av symboler og meningsinnholdet til symbolene er under stadig forhandling. I MJK har de økt bevisstheten om bruk av symboler, etter at de har hatt en antropolog i hælene over lang tid. De har fått et felles begrepsapparat og noen nye perspektiver på effekten symboler har – for den enkelte og for avdelingen.

På julebordseminaret 2011 ble symboler og symbolbruk diskutert i Matrosrådet. NK innledet med å redegjøre for gjeldende symboler. Diskusjonen dreide seg om hva symboler betyr for den enkelte, hvorfor et felles symbol for avdelingen anses som viktig og hvordan symboler kan fungere inkluderende og ekskluderende også internt. Mange av dem hadde lest første utkast til denne rapporten, og argumentene hadde dermed en viss antropologisk *touch*. Poenget er at de har erkjent at symboler er viktig for mange, og det på en måte som mange tidligere ikke hadde reflektert over.

9.5 Uniformer, stil og sveis

Strong characters and strong bodies are part of the military appeal. But so too are manners. If Stoic doctrine is right – that inner virtue is what matters – then shouldn't the focus be primarily on the inside, on motives and virtue, and not on the external trappings of deference and decorum?

To display the proper eye gaze toward another, to bear oneself physically in a certain way, and to be mindful of what offend, insult, or shame are in many cultures simply the way we acknowledge others as worthy of respect (Sherman 2005: 44,45).

Uniform er et viktig symbol for militærmakten. Poenget med uniformer er at avdelingene og personellet skal fremstå som uniform – som en enhet. Militær etikette med kortklippet hår og nystrøkne uniformer unngås med flid og kløkt av en del operatører i MJK. Det er det indre som teller i MJK, at operatørene kan gjennomføre spesialoperasjoner på en god måte. Men det er altså ikke gjensidig utelukkende i forhold til å kle seg propert. En av grunnene til at dette har vært et samtaletema det siste året er at avdelingen skulle flyttes til nivå 3. Det betyr at de blir mer synlige og skal samhandle med offiserer på høyt nivå, og disse ser ikke alltid i nåde til ustrøkne uniformer.

Operatørene er ikke alltid kledd i henhold til uniformsregulativet. Uniformseffekter som ikke skal kombineres, og som i alle fall ikke skal bæres sammen med sivile klær, kombineres med friskt mot i MJK. Er det kaldt og surt tar de på seg det de har for hånden. Og hårklippen er periodisk litt nedenfor skjortesnippet. Dette diskuteres til dels mye og heftig i MJK, av alle, og på kryss og tvers av alle nivå. Meningene er sterke og høylytte. En sa det slik:

Nå må det være slutt på at folk går rundt med røde toppluer. Herre Gud, vi lyser jo opp hvor enn vi er. Det er ikke mye opsec... Og tøfler på kontoret! Hallo! Vi er en SOF-avdeling, og det er stadig vekk folk på møter og besøk her. Vi kan jo ikke ha folk surrende rundt i tøfler. Her går vi i marsjstøvler.

Hårsveis var også et tema. To operatører hadde en opphetet debatt en sen kveld:

- Hvorfor kan du ikke bare klippe håret, så du ikke ser ut som en dass på hue?
- Når jeg har kortklippet hår, blir det så mye bråk på byen. Alle ser at vi er i Forsvaret – og så skal de slåss.
- Jaha, da får du gjøre det da! Du kan jo ikke gå rundt å se sånn ut.
- Det viktigste er vel ikke hvordan vi ser ut – men at vi gjør en god jobb!
- Det er klart det er viktigst. Men du kan vel klippe håret i alle fall.

Når skjer skiftet fra at de ser propre ut, til at de slutter å klippe håret og begynner å gå med caps?

Det er da forunderlig at mens de er under seleksjon er alle kortklippede og kledd som de skal. Så drar de til Ramsund etter jul, og før sommeren kommer ser de ut som en gjeng slubberter. Er det ungdomsopprøret de holder på med? (operatør)

I en militær kontekst forventes det at personell fremstår som gode representanter for Forsvaret. Det handler blant annet om å vite hvilken uniform som skal bæres til hvilken anledning. Personell på nivå 3 må *be mindful of what offend, insult, or shame*, som stoikerne sa. Ved å være ulastelig antrukket, når det er påkrevet, viser respekt for de andre og dermed får man respekt (Sherman 2005).

Det må faktisk være SOP å ha med dressen når vi skal ut på tur. Det nytter ikke å skulle briefe en amerikansk general i hettegenser. Jeg vet det – jeg har gjort det. *Aldri* har jeg følt meg så liten og ubekvem... Da hjelper det ikke hvor mye cred du har i skvadronen som dyktig operatør. Vi som skal være så fleksible og tilpassingsdyktige, vi må klare det der med å kle oss ordentlig (operatør).

Det er neppe vrang vilje at operatørene i det daglige ikke er kledd helt i henhold til uniformsregulativet. De fokuserer på andre ting. Men skal de kunne operere i alle typer miljøer, må de også kunne kle seg etter forholdene. Gutta kan kle seg propret hvis de må. Da vi var på studiebesøk ved Kings College i London hadde alle fått skriftlig og muntlig beskjed om at de

skulle stille i dress. Det gjorde de. De mente selv at de til forveksling så ut som en gjeng børsmeglere.

9.6 Kultur i og på veggene

Da jeg kom til MJKs lokaler i Ramsund første gang, slo det meg at det er jammen godt at kulturen ikke satt i veggene – for der var alle veggene nakne. Etter siste oppussing var det ingen som hadde pakket frem alle bilder, krester og symboler som har vært gitt i gaver fra andre avdelinger som har vært på besøk opp igjennom årene – slik tradisjonen er for militære avdelinger. Vi diskuterte dette flere ganger, og mange kom med hjertesukk som:

Vi er nok ikke så flinke til å ta vare på historien vår.

I løpet av våren 2011 gikk skvadronssjefen i støtteskvadronen til verks med hammer og vater i kontorbygget. Støvete pappesker ble hentet frem fra lageret, og bilder og symboler ble hengt opp på veggen. Alle syntes dette var storveis, han fikk til og med litt skryt.

Bildene på veggene i MJK viser frem forfedrene. På en vegg henger minneplaketter over marinejegere som har falt i tjeneste. På en annen de heroiske forfedrene som har latt seg avbilde mens de holder opp et flagg med Kua på store ekspedisjoner. Signerte bilder fra Kongen, politiske og militære ledere har nå fått glass og ramme. Krestene viser hvilke avdelinger de har samarbeidet med. Bildene fra avdelingen viser mangfoldet i tjenesten. Gamle avdelingsbilder gir rom for samtaler om ”den gang da...”Og så henger det noen bilder tatt i muntre lag, som vitner om lokal humor.

Det er ikke tilfeldig hva som henges opp på veggene hos en militær avdeling. Det er i form og innhold relativt likt hos alle militære avdelinger i flere land. Symboler er ikke kun til pynt. Dekorering av lokaler har en museal funksjon – det forteller historien om hvem man er og ønsker å være. Det gir identitet og lojalitet til fellesskapet. Det setter avdelingen og den enkelte i en historisk kontekst og et sosialt hierarki (Anderson 1996). Alle samfunn bruker fortiden for å skape et fellesskap og kollektiv identifikasjon. Historiske røtter spores tilbake til en mytisk fortid, hvor man kan juble over seire og gråte over nederlagene (Eriksen 1996). Symbolene som henger på veggene er en rekonstruksjon av fortiden, men også en orientering for fremtiden. Det sier hvem man er og hva som defineres som viktig.

9.7 Militære ritualer og symboler – viktig og vanskelig

In Vietnam American soldiers was first psychologically enabled to kill to a far greater degree than any other soldier in history, then denied the psychologically essential purification ritual that exists in every warrior society (Grossman 1995:xxxii).

Når militære overgangsriter eksponeres i media, blir allmennheten ofte overrasket og sjokkert. Militære enheter bygger samhold, lojalitet og respekt gjennom overgangsriter som er fysisk krevende, voldsomme, nedverdiggende, grensesprengende, samtidig som de er frivillige. Dette

har vært dokumentert og diskutert i forskningslitteratur siden 40-tallet (Winslow 2010, 1998). En del veteraner sliter i årevis med skyld, skam og minnene fra kamphandlingene (Grossman 1995). I et militært ritual overføres ansvaret for den jobben den enkelte har gjort i henhold til rådende regler og mandater, til Forsvaret som organisasjon – der det hører hjemme. Ritualer er viktige, og de virker.

Utdeling av medaljer er et tema som har vært mye diskutert de siste årene i media og i MJK. Marinejegeren Trond Andre Bolle ble i 2011 tildelt Krigskorset med sverd *post mortem* for sin ”eksepsjonelle innsats i strid i Afghanistan i 2005”. Han var den første siden 2. verdenskrig som ble tildelt denne utmerkelsen.

I noen sammenhenger har det vært en viss ambivalens i forhold til det å søke om tildeling av medaljer i Marinejegerkommandoen. Eller; det er vel snarere en kombinasjon av at militære ritualer og symboler til en viss grad underkommuniseres i MJK og det faktum at det krever en viss skriftlig innsats å realisere dette:

Mytene sier at medaljer er noe vi egentlig ikke bryr oss om. Vi er liksom hevet litt over det der. Men det er jo ikke sånn.... Alle ønsker å bli sett, at noen andre ser at den jobben vi gjør er viktig. Vi var innstilt til en ærespris fra amerikanerne. Det eneste de trengte var en liste med alle navnene på. Det ble stoppet fordi vi ikke kunne sende navnene på operatørene. *Opsec*. Det der var noe skikkelig tull.

Jeg tror gutta hadde satt stor pris på en slik utmerkelse. Det er så typisk oss... i stedet for å følge opp den saken, renner det bare ut i sanden. Og så blir det ingen ting ut av det – fordi da må noen skrive de ansøkingene og ta den runden med byråkratiet. Ingen har tid eller gidder, og så blir det ikke prioritert. Det er egentlig ganske dumt (operatør).

Å bli dekorert med en medalje av forsvarssjefen eller forsvarsministeren, handler om å bli sett. Få en verdig overgang – slik at man gå videre i livet sitt med rak rygg. Oppstart og trening i Forsvaret er i stor grad ritualisert. De ”kobles på” gjennom ritualer, og dermed er det viktig at de også ”kobles av” gjennom ritualer.



DET SISTE BILDET: Orlogskaptein Trond André Bolle (midten) tildeles Norges høyeste utmerkelse, Krigskorset med sverd, for sin innsats i Afghanistan. Bolle er med det den første og foreløpig eneste som er tildelt Krigskorset for innsats etter Den andre verdenskrig. Han ble drept da han sammen med Andreas Eljårm (t.v.), Simen Tøkle (over) og Christian Lian (t.h) ble rammet av en veibombe i Afghanistan 27. juni i fjor. Dette bildet ble tatt samme dag, bare noen timer før det skjedde. Foto: PRT Meymaneh / SCANPIX

Trond André Bolle tildelt krigskorset

Helten som ofret livet i Afghanistan er den første som får Norges høyeste utmerkelse for innsats etter Andre verdenskrig.

Nyheter
HELT UTE ET BILDE 24 TIDER

Faksimile Dagbladet 21. januar 2011

For bare noen få år siden var Forsvaret nærmest avritualisert. Spesielt når det gjaldt utdeling av medaljer. I en organisasjon som har makt- og voldsmonopol, og hvor alle kunne si høyt: ”Vi er jo faktisk trent til å drepe”, fantes det få ritualer som ivaretok dem som faktisk *gjorde det*. Mange har blitt møtt med en øredøvende taushet. De fikk i beste fall en medalje i posten, eller et diplom. Det er hyggelig, men fungerer neppe helt etter hensikten. Fordi det ikke er den konkrete biten med metall som er viktig. Det er den meningsbærende symbolverdien medaljen har, og den ritualiserte konteksten man mottar den innenfor, som er selve virkestoffet.

Nå har Forsvaret gjeninnført seremonier hvor personell dekorerer etter endt tjeneste i utlandet. Trond Andre Bolle mottok sin æresbevisning *post mortem*. Alle i avdelingen følte stolthet da en marinejeger ble tildelt Krigskorset med sverd for sin innsats. Medaljer er ikke viktig for alle i MJK, men det er det for mange. Det burde være nok til at tid prioriteres for å få skrevet noen søknader, og at kriteriene for *opsec* vurderes på nytt. Å delta i internasjonale operasjoner sliter på avdelingen, den enkelte og deres familier. En medalje for sin innsats i krig er symbolsk viktig for den enkelte – men gir også et viktig signal til det sivile samfunnet.

Myter forteller historiene om hvem *vi* er, og hvem som er *de andre*. Ritualer og symboler er meningsbærende for mennesker, og det er en reifisering (tingeliggjøring) av kulturen. Unge menn initieres som marinejegere gjennom harde overgangsritualer, og de bærer avdelingens symboler med stolthet. I tider med store organisatoriske endringer er ritualer og symboler ankerfester. De kan endres heraldisk og meningsinnholdet kan endres, men de fremstår likevel som viktige. Fordi de synliggjør et fellesskap og en storfamilie som de har valgt å bli en del av.

10 Sorg og omsorg

Marinejegerkommandoen har gjennom årene vært igjennom mange tøffe tak, både hjemme og i internasjonale operasjoner. De har ikke alltid vært like flinke til å ivareta personell. Historiene som fortelles internt beretter om en tid med andre idealer. En tid da machoidealene rådet, da barske menn skulle tåle nesten hva som helst. Om ledere som ikke stod støtt i krisetider, og de mennene som sluttet som operatører. Fordi de ikke orket. Fordi de ikke ble ivaretatt av fellesskapet da de trengte det. Fordi det ikke var rom for å vise følelser. Men MJK har lært. Det har endret seg, men i likhet med mange andre militære avdelinger er det fortsatt en vei å gå.

I krisehåndtering, sorg og omsorg er det ikke slik at *one size fits all*. Det vil alltid være noe som er *helt spesielt* når en krise oppstår, alltid lokale behov og tilpasninger. Som Tolstoj skrev i *Anna Karenina*: ”Alle lykkelige familier ligner hverandre, alle ulykkelige familier er ulykkelige på hver sin måte”. Alle kriser er spesielle, men det er også noe som er generelt og grunnleggende menneskelig.

10.1 Det som ikke skal skje – skjedde

14. februar 2011 skulle kampskvadronene og spesialbåtskvadronen ha oppstart for samtrening av *Maritime Interdiction Operations* (MIO). Det var vakkert vintervær, strålende sol, blikkstilte hav, minus ett par grader og god stemning. Alle var klar for trening. Det var en stund siden gutta hadde trent bording, så teknikken satt ikke helt hos alle. Det er krevende å klatre til topps i taustigen når det er overheng. ”Nå tar vi det stille og rolig på siste runet – det er ikke noe førstemann til toppen”, sa patruljeføreren før tredje run. Førstemann opp sikret stigen. Nestemann klatret kjapt opp. Tredjemann var Magnus.

Dette var å regne som ”tørrtrening”. Under andre øvelser trener de på å borde fartøy i høy fart, i dårlig vær og med mange meter høye bølger. Selv om de under treningen ikke var fysisk sikret, var dette å anse som sikkert *nok*. *Train hard, fight easy*. Marinejegere trener alltid på å flytte grenser, de opererer med høy risiko og små marginer. Denne dagen var marginene på feil side. Magnus falt fra toppen av taustigen og ned i RHIB-en. Jeg satt i baugen på den RHIB-en.

Det er som på film, alt foregår i sakte kino – samtidig som alt skjer ekstremt fort. Bortsett fra mitt ene dype primalskrik, var det helt stille. Ett sekund senere skrek tre stykker synkront ”Ring 113”.

I løpet av noen få sekunder var gutta i gang med førstehjelp, coxen hadde løsnet fortøyningen og vi var på vei til kaia. Drill funker når tunnelsynet har slått inn. Alle vet hva de skal gjøre, det sitter i ryggmargen, fingertuppene og alle andre steder kroppsliggjort erfaring kan situeres. En av operatørene startet hjertekompresjon. Han telte høyt: 25, 26, 27, 28, 29, 30 – en annen operatør ga munn til munn. De jobbet helt konsentrert. Etter litt tid kjente de pulsen slå, alle øynet et håp. Etter noen få minutter var vi ved kai. Gutta gjorde alt som sto i deres makt, og litt til. Men livet sto ikke til å redde. Magnus Rubach Wendt ble erklært død samme kveld.

10.2 Minnestunder

Det ble holdt flere minnestunder etter ulykken, både formelle og uformelle. Dette er overgangsritualer som er viktige og nyttige, fordi de er meningsbærende for dem som deltar. Det skaper rom for å minnes. Å være sammen er nødvendig for de som har vært vitne til en slik hendelse og for alle som er en del av en avdeling som gjennomgår en krise. Ritualer hjelper de etterlatte gjennom sorgen, slik at de kan gå videre med livet og hverdagen uten den som er død.

Første kvelden var det gravøl på Briggen [bygget der alle pendlerne bor i Bergen]. Alle fra avdelingen samlet seg i baren. Stemningen var fortettet, preget av vantro og sorg. Hvordan kunne dette skje? Alle snakket stille sammen. Vi snakket om ulykken, om Magnus, om de som døde sommeren før, og hendelser som nesten hadde gått galt. Dette var stunden for samtaler om livet, døden og jobben. Jobben i MJK gir daglige utfordringer, store doser fart, spenning og endorfinkick – men jobben bringer dem også tett innpå døden.

Dagen etter var det offisiell minnestund i MJK sine lokaler. Tidspunktet var lagt til ettermiddagen, slik at familien til den avdøde kunne delta²¹. Lengst fremme var det satt frem et bord med ett innrammet bilde av Magnus, blomster, lys og kondolanseprotokoll. Hjelman, våpenet og svømmeføttene hans var lagt frem – viktige symboler på hans tilhørighet til avdelingen²².

Det største rommet ble brukt til minnestunden, og rommet var fylt til trengsel. Det var varmt, trangt og helt stille. Presten åpnet minnestunden med noen ord fra Bibelen. På to bord var det satt ut telys i formasjon av store anker. Alle gikk i stillhet frem og tente et lys foran bildet av Magnus. Det tok sin tid når flere hundre mennesker skulle tenne lys. Men denne dagen var det ingen som hadde dårlig tid. Alle ønsket å være delaktig og vise sin respekt for sin avdøde kamerat. Kondolanseprotokollen ble fylt av vakre ord, viktige ord, personlige ord.

Om kvelden ble det arrangert en samling for avdelingen på en restaurant i fjellsiden over Bergen. Denne kvelden var også noen av den avdødes venner med. Det ble spist, drukket, snakket og grått. Alle holdt rundt hverandre. Ingen satt alene. Det er i det tette fellesskapet man finner styrken til å gå videre.

10.3 Litt hverdag

SOP-en for slike hendelser sier at operatørene skal *trinnvis tilbake til hverdagen*. SOP-en er forskningsbasert og utviklet lokalt i samarbeid med psykologer i Sjøforsvaret. Fordi prinsippene og innsikten brukes jevnlig, er de internalisert hos operatørene. De har erfart at trinnvis tilbakeføring til tjenesten, gjennom eksponeringstrening, fungerer.

²¹ I respekt for privatlivets fred er familien til Magnus Rubach Wendt utelatt fra alle beskrivelser.

²² MJK har alltid med seg svømmeføtter – uavhengig hvor de deployerer. Om noen dør, er svømmeføttene et symbol for deres maritime identitet under minnemarkeringen.

Dette er egentlig helt *basic*: Hvis det tar for lang tid før du kommer deg i RHIB-en eller border igjen – ja, da blir du redd. Det setter seg i kroppen. Det fungerer ikke. Du må opp i stigen igjen, raskt (operatør).

Operatørene vet ikke bare hva de skal og bør – men også hvorfor. De har operasjonalisert teorien. Jeg ble også beordret med på denne trinnvise eksponeringen. Dagen etter ble jeg kledd opp i kjøredress og dro på ”luftetur” med gutta i RHIB-en.

Vi er jo trent til dette, vi er på en måte mentalt forberedt på den risikoen som er i denne tjenesten. Du er jo ikke det.... Derfor får du ikke reise hjem, du må være sammen med oss. Ellers blir du redd, og tør ikke å være med oss neste gang. Det kan vi jo ikke ha noe av (operatør).

Dagen etter var det bordingstrening. Denne dagen var det en konsentrert, fortettet stemning på kaia mens gutta rigget på seg alt utstyret. Troppssjefen sa at han skulle klatre først. Som leder ønsket han å gå foran som et godt eksempel. Men en av operatørene spurte om ikke han kunne få være ”fus”. Dette skjer svært sjeldent, normalt tar de tur som det passer seg. Men dette var viktig for ham. Han hadde nesten fått Magnus i hodet da han falt, han ”grugledet” seg til å komme seg i stigen. Han klatret først. Da han entret dekket, sprakk hele ansiktet opp i et stort smil:

Ååå, dette var deilig. Du vet, etter sånne ulykker har du bildene i hodet om det som gikk galt. Det gjelder å bytte ut de bildene, slik at de bildene du lagrer er av en *god* bording – der alt stemmer.

De gjennomførte tre run, identisk med det de gjorde den dagen ulykken skjedde. Ingen hadde noen problemer, alt fungerte etter oppskriften og stemningen ble betraktelig bedre.

I tillegg til å forstå hvorfor og hvordan de selv skal klargjøres operativt igjen, evner de å skape ritualer i krisesituasjoner. Helt uanstrengt ”lager” de ritualer når de trenger dem. Ritualer som gir mening for den enkelte og styrker teamet:

Da treningsøkta var over, ga troppssjefen beskjed om at alle skulle i RHIB-en igjen. Vi kjørte båten til det stedet der ulykken hadde skjedd, og stoppet motoren. Da sa han: ”Nå tar vi ett minutts stillhet for Magnus”.

Alle reiste seg og vendte seg mot åstedet. Med capsen i hånden sto alle disse store, sterke mennene i stillhet – rake i ryggen, mens tårene rant. Aldri har et minutts stillhet føltes så meningsbærende (feltnotater).

10.4 Begravelsen

Begravelsesriter er grunnleggende like over hele verden, men de fylles med ulikt innhold og symboler. Begravelser er uendelig triste, men de er så viktige. Ritualer, som begravelser, gir rom for å hente frem følelser fra dypet i mennesket. Det er en del av vårt arkaiske atferdsmønster. I kriser trenger mennesker ritualer fordi ritualer har så klare kjøreregler og rammer.

Militære begravelser er svært velregisserte og svært symboltunge. Forsvaret har mange symboler. Under viktige ritualer som begravelser har også marinejegere viljen til å bruke dem. Ved inngangsdøren til kirka og fremme ved båren sto æresvaktene – avdødes nærmeste kolleger og venner. Med nystrøkne paradeuniformer, rake rygger, stramme ansikter og blanke i øynene. Kirken var vakkert pyntet med lys og et enormt blomsterhav. Det norske flagget dekket båren. En stor blomsterkrans fra kongen sto i midten, og kranser fra Forsvaret, familie og venner fylte kirkerommet.

Det ble holdt mange taler. Sjef MJK talte til familien, tydelig beveget, men med klar røst:



”Det er med stor sorg jeg står foran dere og skal holde en minnetale for Magnus. For litt over en uke siden mistet jeg en kollega i en ulykke i Bergen. Men det største tapet, det er likevel å miste en sønn, bror, kjæreste.

Krig og kriser skaper helter, de som ofrer seg. Hva skaper hverdagen? Magnus døde mens han forberedte seg på å gjøre sin plikt for Norge. Det er ingen trøst, men jeg synes Magnus fortjener å høre det.

Han var en veldig god ambassadør for Marinejegerkommandoen, og vil bli husket av alle med respekt”.

Tre av hans nærmeste venner fra skvadronen holdt sine minneord til ham. Talene tegnet et bilde av en ung mann som var en livsnyter med sterk vilje. Historiene lokket frem både tårer og latter. Da seremonien i kirken var over, ble flagget rituelt brettet sammen og overlevert hans familie. Så ble han, slik militær tradisjon tilsier, båret til graven av sine kullkamerater. Ved graven gikk en av hans beste venner frem, gjorde honnør og tok av seg marinejegervingen. Den la han på kisten før den ble senket i jorden.

Ordene er viktige på slike dager. I talene brukes de gode ordene, som de tilstedeværende kan ta med seg videre. Begravelser er stunden for å skrive de historiene som skal fortelles videre.

Handlingene er like viktige. Blomster er vakre, men de symboliserer også forgjengeligheten. Blomsterkransene fra det offisielle Norge og flagget som kisten var svøpt i, symboliserer den større helheten Magnus og avdelingen er en del av. Han ble båret til graven av sine kamerater. Han fikk med seg marinejegervingen i graven. Ingen i MJK tror at han har bruk for den i det hinsidige, slik beveggrunnen var for at man i tidligere tider la nyttige redskaper, mat og rikdommer i gravene. Dette er en gammel skikk som har endret meningsinnhold fra det rent

praktiske til det symbolske, men som har fulgt begravelsesskikker frem til vår tid. Det handlet om å vise den siste ære. Vingen er det ultimate symbolet på hans tilhørighet til storfamilien MJK.

10.5 I kriser stopper tiden – hva forteller kriser?

Crises are not producing a breakdown of norms. Instead a community is switching from its regular set of moral principles to its regular emergency set. The emergency system is not an abrogation of all principles. On the contrary, the emergency system is a tightening and narrowing of the normal principles (Douglas 1986:123).

Kulturer står ikke stille lenge nok til at bilder kan bli tatt. Men under en krise *stopper tiden*. Tider med kriser kan derfor gi et bilde av de dyptliggende kulturelle verdiene og normene. Det er under kriser og død at styrker og svakheter i militære avdelinger kommer tydelig frem. De som ikke håndterer slike kriser, kan ende opp som ”dysfunksjonelle familier” (Winslow 1998). Når en militær avdeling håndterer kriser på en god måte, styrkes samholdet og lojaliteten til fellesskapet. Det som defineres som viktig stilles i relieff, og det kommer til syne på ulike måter.

Til begravelsen hadde operatørene laget en vakkert innbundet bok som het ”Magnus og gutta”. Den hadde bilder fra hele hans karriere i Forsvaret, og de hadde skrevet små tekster til. Boken overrakte de til hans familie under minnestunden. De sa:

Det er ofte slik at våre familier og de nærmeste ikke vet hva vi holder på med. Det kan være vanskelig å forstå hvorfor vi er så mye på jobb. Hvorfor denne delen av livet vårt er så viktig. Hvorfor vi er villige til å ofre så mye. Denne boken kan gi noen bilder fra det livet Magnus hadde sammen med oss. Kanskje dere da kan bedre forstå hvorfor vi velger denne jobben, dette livet.

Å lage denne boken er et eksempel på flere viktige sider av marinejegerkulturen. Det viser deres måte å fortelle historier på, som ofte er gjennom bilder. Denne boken var et typisk resultat av den lokale tradisjonen: Initiativtest. Sist men ikke minst var dette deres måte å vise omsorg for familien til deres avdøde kollega.

I alle festtaler snakkes det ofte om hvor viktig familien er. Skal dette være noe mer enn festtaler, så må vi vise i praksis at familie er viktig. Er det *ett* tidspunkt det er viktig å gjøre dette, så er det når noen dør. Derfor er det viktig at det er vi som er pårørendekontakt. Vi kjenner avdelingen, vi kjenner familiene. Vi har hjertet med når vi gjør det (operatør).

I MJK anser de at oppfølging av familien etter kritiske hendelser er viktig. Spesialstyrker trener og opererer med svært høy risiko. Gjennom seleksjon, trening og utenlandsoperasjoner er de mentalt forberedt – de har av egen fri vilje valgt et yrke med høy risiko. Men familiene er ofte ikke like godt forberedt. Derfor trenger de hjelp og støtte. I MJK har de opprettet en ordning med pårørendekontakt som går ut over de formelle rammene Sjøforsvaret har satt. Denne kontaktpersonen følger familien kontinuerlig til begravelsen er over og holder tett kontakt gjennom de neste 14 månedene. Storfamilien føler ansvar for de etterlatte, og de tar dette

ansvaret. Dette er viktig for den familien det gjelder. Men det er trolig like viktig for gutta i kommandoen. Gjennom denne egne ordningen viser de i praksis at familiene hjemme blir godt tatt vare på om de selv skades eller faller fra. De vet at de andre gutta ville gjort det samme for dem. Dette gir trygghet. Det styrker samholdet, korpsånden og i den ytterste konsekvens kampmoralen.



Gravstedet til Magnus Rubach Wendt i Hammerfest

I MJK er de til stede i alt de gjør, det er en del av deres *modus operandi*. I kriser blir dette ekstra tydelig. De sørger med samme naturlighet, intensitet og fokus som når de trener og opererer. De er til stede med hele seg. Når en stor sterk troppssjef kan gråte med rak rygg, gjennom ord formidle det ansvaret han føler og gjennom handling vise omsorg for gutta sine, da er han en rollemodell. Han viser lederskap. Slik det er beskrevet i visjoner og doktriner, men som så få sjefer evner å være. Sterke ledere som evner å vise sin egen sorg og samtidig vise omsorg, gir rom slik at også gutta kan sørge over tapet av en venn og kollega. Slike hendelser er *defining moments*, og det styrker samholdet.

Odysseus encounter with death comrades in Hades can be seen as a metaphor for the pervasive presence of the dead in the inner worlds of some veterans. They are truly "haunted". I have thought long and hard about how such haunting can be prevented, and now believe that the answer lies in changing the modern American military culture on grief.

After the battle, once it is safe enough for everyone to sleep, it's safe enough to grieve; and the unit should do this together with the leaders setting an example with their own tears. Crying in grief need not be without dignity, gravity or authority. Collective grieving can provide the crucial moment of solidarity and the beginning of the process of healing (Shay in Sherman 2005:138).

11 Ledelse

I “min” idealtypiske jeger- og sankergruppe har man autoritet fordi man er det (Sørhaug 2004:62).

Ledelse i MJK er forankret i marinejegerkulturen. Hva betyr det at lederne er marinejegere? Styrken er at de har respekt *qua* marinejeger. De har gått gjennom samme seleksjon og utdanning. De kjenner avdelingen og alle historiene. Men det viktigste er at de har sin primærsosialisering fra nettopp spesialstyrkene: De tenker, handler og kommuniserer SOFish. Det betyr at de tenker ukonvensjonelt, de løser oppdrag med høy risiko og opsec, de søker å unngå strategisk detaljstyring og kommuniserer periodisk ullent. Som marinejegere flest er de klokkeklare når det gjelder konkrete, operative ting, men de blir langt mer indirekte på resten. Styrken er at de har lang trening i stridsledelse, så når noe ikke går helt etter planen, håndteres dette på en SOFish måte – det løses der og da. Det grunnleggende er at hele organisasjonen bygger på gjensidig tillit og respekt mellom alle nivåer. Svakheten er at det er få marinejegere som er dyktige i stabsarbeid, så det blir av og til mye brannsløkking når det skal gjennomføres aktiviteter som fordrer skriftlig administrasjon.

I dette kapitlet beskrives diskusjoner som fører til beslutningsprosesser i MJK – de såkalte *Matrosrådene*. I MJK er det mye diskusjon, på alle nivå. Det blir forventet at personell på alle nivå gir sin faglige vurdering og sier sin mening. Dette har en rekke effekter i *hverdagen*: MJK har dyktig personell som er vant å bli hørt, og det gjør at ledelse i denne avdelingen er utfordrende på en annen måte enn i konvensjonelle militære avdelinger. Matrosrådene har også *operativ* effekt: Lange og grundige diskusjoner gjør at de til en viss grad unngår gruppetenking og produksjon av det de tror sjefen ønsker å høre. I spesialoperasjoner er de helt avhengig av å ha takhøyde nok til at alle eventualiteter kommer frem i operasjonsplanlegging. Derfor må de trene på kommunikasjonsprosesser. Matrosråd har også en defusingeffekt; de blir ferdig med en sak gjennom å diskutere den grundig, finne løsninger og det gir bedre stemning.

Nå er det *ikke* slik at alle avgjørelser i Marinejegerkommandoen tas i Matrosråd. De fleste avgjørelser tas gjennom formell, ordinær saksbehandling slik det gjøres ved alle militære avdelinger og hierarkiske organisasjoner. MJK er underlagt de samme regler for forsvarlig forvaltning som resten av Forsvaret. Poenget med å bruke de neste sidene på å beskrive Matrosråd i ulike varianter, er å diskutere de *uformelle* strukturene som gir MJK fleksibilitet, kreativitet og forankring av avgjørelser i hele organisasjonen. De fleste organisasjoner har parallelle strukturer som er infiltrert og fungerer samtidig (Sørhaug 2004, Danielsen 2008). Dette kapitlet beskriver hvordan de formelle og uformelle strukturene ikke er gjensidig utelukkende, men fungerer parallelt og styrker hverandre.

MJK er en avdeling som har både endringsevne og endringsvilje. Derfor er det interessant å diskutere noen tilfeller av motstand mot endring, hva denne motstanden egentlig handler om, og hvordan kommer den til uttrykk. Det beskrives og diskuteres også i dette kapitlet. Men først noen av prinsippene for ledelse i MJK.

11.1 Stridsledelse

En del litteratur om ledelse hevder at gode ledere kan lede hva som helst. Det finnes noen naturtalenter, men de er sjeldne. De aller fleste sjefer er som folk flest; de gjør så godt de kan. De styrer etter de retningslinjer som finnes i organisasjonen og med de ressurser som er tilgjengelige. Ledelse har noen generelle trekk, men det vil alltid være noen spesielle og lokale forankringer (Sørhaug 2004).

Ledelse utøves aldri i et vakuum – det er alltid kulturelt kontekstualisert. En leder skal lede andre mennesker, som skal utføre noen handlinger, i konkrete settinger. Om ledere tenker og kommuniserer veldig annerledes enn de menneskene han eller hun skal lede, kan dette gi unødig mye støy og krysskulturelle kommunikasjonskrasjer. Hvis lederne ikke kjenner det fagfeltet de skal styre, vil de kanskje ikke oppnå den tilliten og respekten ledere trenger for å kunne lede. Når det gjelder ledelse er det ikke slik at *one size fits all*. Det er forskjell på å lede et gartneri og en spesialoperasjon. Det er en del logistikk begge steder, men ut over det er strengt tatt flere forskjeller enn likheter.

I Forsvaret er det helt vanlig at sjefer for militære avdelinger rekrutteres fra egen forsvarsgren og bransje. Det er svært sjeldent at jagerpiloter settes til å lede infanterister, eller vise versa. I spesialstyrkene kan det synes som om dette er helt avgjørende. For det første handler det om å kunne det faglige i spesialoperasjoner og kjenne bransjen. Men det handler vel så mye om å kjenne kulturen. Beslutningsprosesser internt i MJK, og derav måte å lede på, er ganske annerledes enn de fleste konvensjonelle avdelinger. Ideen om komplementaritet og egalitet står sterkt – den som er best egnet gjør jobben. Uavhengig av grad. I MJK diskuterer de seg frem til beslutninger, alle får si sitt i Matrosrådene. Fordi de er vant til å bli tatt med på råd, skaper det mye støy når de blir detaljstyrt utenfra eller ovenfra uten å bli hørt.

I tillegg er det en del indre prosesser som gjør denne avdelingen litt i overkant utfordrende å lede. Som tidligere beskrevet er personellet svært kreative og innovative, og når det bobler litt over må det håndteres på måter som ikke kveler all tiltakslyst. Den balansegangen er enklere å håndtere når lederne har sin primærsosialisering i SOF.

I doktriner, styringsdokumenter og litteratur som beskriver militært lederskap kan det synes som det er en viss divergens mellom visjon og virkelighet. Visjoner sier noe om hva de ønsker at ledere skal gjøre. Men de sier lite om hvordan de skal tilegne seg disse egenskapene (Cojocar 2011, Johnsen og Lunde 2011). Doktrinene foreskriver ledere som viser kreativitet, fleksibilitet og helhetstenking. I de fleste konvensjonelle avdelinger blir ikke fleksibilitet og kreativitet hos mannskaper på lavt nivå belønnet. Så *når* skal de begynne med dette? Når de blir befal? Når de blir kommandører? Når de blir admiraler? I spesialstyrkene dyrker de slike egenskaper og ferdigheter fra de starter seleksjon. De har tillit til operatørene, og ønsker ikke å detaljstyre.

Det meste av dagen hadde gått med til forberedelser for kampskvadronen som skulle inn på et mål sent på kvelden. Det hadde vært hektisk aktivitet og mange runder med briefere.

Planer var revidert, skrevet om, nye briefere gitt og nå hadde alle dratt ut og var klar i sine respektive posisjoner. Skvadronssjefen var ute med gutta – han styrer operasjonen i felt.

Når alt var klart. Sjefen hadde gitt GO, og vi kunne se på skjermene i OPS-en at gutta gikk inn på målet. Da endret stemningen seg i OPS-en. *Mission manager* og staben i OPS-en satt klistret til sine arbeidsstasjoner, men sjefen og NK reiste seg og hentet kaffe. I munter passiar kom de tilbake, satt seg ned med ryggen delvis til skjermene og startet å fortelle gode historier.

Jeg har vært med på en lang rekke konvensjonelle militære øvelser, på mange ulike nivå. Felles for dem alle er at sjefene hadde hatt fullt fokus på skjermene, kontroll på all informasjon fra den pågående operasjonen og helst *headset* med mikrofon slik at de fortløpende kunne gi høyre- og venstrejusteringer. Jeg spurte litt forsiktig:

- Skal dere ikke følge med på det som foregår?
- *Vi følger med!* Vi må la gutta jobbe i fred.
- Du forstår: Sånn er vi... Det vi alle egentlig vil, er å være der ute. Der det skjer. Men gutta vet hva de skal. Vi må sitte på hendene, ellers begynner vi å blande oss, detaljstyre. Det funker ikke. Skvadronssjefen har kommando der ute. Vi er her hvis de trenger oss.

Når planen for operasjonen er godkjent av sjefen og gutta er på målet, ledes operasjonen i felt. Sjefene som sitter i OPS-en har ansvaret, de følger med, men de har tillit til at jobben blir gjort på en god måte. Det beste situasjonsbildet har lederen i felt, og det kan være fatalt om sjefer i hovedkvarteret som kun har fragmenter av informasjon starter detaljstyring (Blaber 2008).

Spesialstyrker har mange styrker, men de har også utfordringer. Utfordringene blir tydeligst når de jobber med konvensjonelle styrker, eller er underlagt konvensjonelle sjefer. SOF-ere tenker handler og kommuniserer annerledes enn konvensjonelle offiserer, og da ligger det noen ganger til rette for gjensidige misforståelser.

11.2 Person vs. posisjon

Det ble alltid utpekt en sjef og det var han som bestemte. Det var hard disiplin, selv om vi var gode kompiser... men dette er vanskelig. Sjefer må lære seg å lytte til de andre (pensjonert marinejeger).

Alle organisasjoner har formelle og uformelle maktstrukturer, også MJK. I små avdelinger hvor alle kjenner hverandre, og har gjort det lenge, er det vanskelig å skille person og posisjon. Personer *blir* posisjonen de sitter i. De blir tilskrevet en identitet i forhold til den posisjonen de har, og det blir også en selvtilskrevet identitet. Arbeidsoppgaver følger ofte personen selv om han får en ny posisjon fordi de vet at ”han er en bra kar, og det er jo han som *kan* dette”.

Det gjør at det blir skrevet stillingsbeskrivelser som er formsydd til vedkommende som ønskes inn i stillingen. Dette er i og for seg ikke noe særegent for denne avdelingen, det skjer i de fleste militære avdelinger – og i andre virksomheter for den saks skyld. *One man deep* er et kjent fenomen i Forsvaret. Hvis den personen forsvinner, tar det lang tid å bygge opp kompetansen igjen. Over tid kan konsekvensen bli at stillinger og fagfelt bygges rundt personer, uten at det dermed har utgangspunkt i hva som er viktig for avdelingen. Strukturer skapes rundt personer

som jobber godt sammen, eller ikke jobber så godt sammen. Når det er personer på høyere nivå, påvirkes handlingsrommet til alle i den troppen eller skvadronen.

I en tid med organisatoriske endringer, starter den interne ”stolleken”. Frontene hardner, og de fleste kjemper for sine saker og domer. En sa det slik:

Når vi diskuterer internt klarer vi ikke å snakke om funksjon uten å relatere det til et navn. Dermed blir det vanskelig å angripe et problem. Nå skal vi omorganisere, og da er det mange som tror at det er personer man er ute etter hvis vi diskuterer fagfelt. Det gjør det vanskeligere å effektivisere, endre og forbedre. Den store takhøyden, den gjelder ikke på alle felt.

Vår styrke er samholdet, vi er som en stor søskenflokk. Vi krangler så busta fyker innad, men er samlet utad. Men det sterke samholdet er også vår svakhet, det gjør at alt og alle blir så tett sammenflettet.

I Forsvaret er alle stillinger tidsbegrenset, hvilket betyr at alle flytter rundt og inntar nye posisjoner og roller. Så også i MJK, men der flytter de internt på avdelingen. Stabilitet i personellet er en verdi for avdelingen, men det kan fortone seg som vanskelig for den enkelte. De er venner, da er det en utfordring å være sjef samtidig.

Overgangen mellom det å være sjef, det og ikke være sjef og det å være *litt* sjef – som når vi sitter midlertidig i stillinger – det er ikke så enkelt. Kan du beordre de andre til å gjøre ting, når du vet at om noen måneder så er vi kolleger på samme nivå igjen? Det gjør at vi, i alle fall jeg, heller går litt stille i dørene. Og så håper vi på at de ser det selv.

Dette er hva Moulton kalte: *Obedience to the Unenforceable, the obedience of a man to that which he cannot be forced to obey. He is the enforcer of the law upon himself.* Lederskap i MJK er tuftet på tillit – at det indre kompasset er kalibrert. Det forventes at personellet leter seg arbeid, at de selv ser hva som må gjøres og er selvkritiske. Operatørene må ikke være avhengige av å bli fortalt i detalj alt de skal gjøre. De må *gutse* og vise initiativ.

Det blåser på toppen, og noen ganger kan det fortone seg som litt ensomt å være leder.

Jeg var nok en sånn kar som anså de tingene jeg holdt på med, som det aller viktigste. Nå må jeg prøve å tenke helhet og langsiktig. Men jeg forstår jo deres syn på saken, de kjemper for de tingene de mener er viktig. Vi diskuterer og diskuterer og alle skal si sitt. Ja, du vet jo hvordan vi er... Men til slutt må vi jo ta en avgjørelse, og da er det mitt ansvar. Det er ikke alltid de er happy med det.

Og så er det balansen i hverdagen. Jeg kan ikke i ene øyeblikket strekke dem for noe som ikke er på stell, og så sette meg ned i lunsjen og fortelle om problemer hjemme. Det blir liksom litt feil. Eller – det hadde sikkert gått helt fint. Vi kjenner jo hverandre alle sammen, og vi stiller opp for hverandre når det trengs. Vi har alle sammen trening i å gå inn og ut av sjefsroller på ulike nivå, men jeg merker at jeg tenker mer på disse tingene nå enn før. Jeg kan ikke dele *alt* med de andre lengre (samskriving av diskusjon med flere ledere).

11.3 Nye kapasiteter – nye lederutfordringer

Det som har gjort MJK annerledes enn andre avdelinger i Marinen er at de ikke har hatt skrog – marinefartøyer. Det er ikke en uendelig mengde måter å organisere seg om bord på et fartøy, fordi båten, materiellet og personellet setter en del klare rammer og premisser. MJK er en del av Sjøforsvaret, men er ikke tuftet på den fartøyskulturen resten av Marinen er. MJK har bygget sin egen lille nisje. Samtidig er de en maritim spesialstyrke. De er avhengig av å ha tilgang til fartøy, og at de som fører fartøyene har den kompetansen denne type operasjoner krever.

Siden 2005 har de bygget opp en spesialbåtskvadron. En ny skvadron skal finne sin plass og form i avdelingen, en jobb som må gjøres gradvis.

Visjonen var å bygge en ukonvensjonell båtavdeling som skal støtte marinejegerne der og når det kreves. Vi skulle bygge en kapabilitet som ga sjef MJK det verktøyet han trenger. Dette skal bli verdens beste båtavdeling.

Personellet ble hentet fra både stridsbåtmiljøet og arven fra MTB. Det er ubarmhjertige forhold på havet, vi må ha med de rette folkene – de som tåler påkjenningen og det uforutsette. Folk som kan båt. Og de må kunne jobbe i team.

Vi måtte ha seleksjon, for å bli en del av SOF. SBOere skal ikke bli marinejegere, men spesialbåtoperatører. Vi valgte ut de delene av seleksjonsperioden som var viktig for å bygge den kompetansen som var viktig. Nok til at alle operatørene, både MJ og SBO, bygget kameratskap og samhold på tvers av skvadronene.

Vi må bygge avdelingen stein på stein, og støtte resten av avdelingen. Skvadronen skal ikke være en stat i staten, og vi må passe oss vel for ikke å gå inn på andres [les: marinejegerens] enemerker. Å bygge opp en skvadron krever mye jobb. Det er mye utstyr som skal på plass, og så må vi finne vår plass i avdelingen. Det tar tid (tidligere sjef i skvadronen).

Den nye kapasiteten er i utkanten av MJKs tradisjonelle modus operandi. Kapasitetene skal bygges for å styrke avdelingens kapabilitet. Personellet kommer fra andre avdelinger i Forsvaret eller de har relevant sivil kompetanse. Mange SBO-ere har lang erfaring fra Marinen. De er dyktige sjøfolk. Mange av dem er utdannet fra Sjøkrigsskolen før de starter i MJK, og de har et stort nettverk i Marinen. De har en viktig komplementær kompetanse i forhold til en del marinejegere.

SBO-ere og marinejegere er stort sett samme *type* menn – *de som tåler påkjenninger og det uforutsette*. Men det betyr samtidig at de ikke har sin primærsosialisering som marinejegere. Dette er en styrke, samtidig som det også er en utfordring. De tenker, handler og kommuniserer litt annerledes enn marinejegere. Personellet i skvadronen er heller ikke en homogen gruppe. De kommer fra mange ulike avdelinger og bransjer – og forskjellen innad i skvadronen kan være like store som forskjellene mellom skvadronen og de andre.

Å bygge nye kapasiteter fordrer lederskap på en litt annen måte enn det som er normalen i MJK, både for ledelsen i MJK og skvadronsledelsen. Å lede mangfold er vanskeligere enn å lede enfold. Det tar tid før skvadronene finner sin form og finner sin plass. Og de blir ikke ferdige –

det vil være en stadig diskusjon om status, fordeling av ressurser eller bruk av symboler. Kunnskap og bevissthet om kulturelle forskjeller løser ikke de daglige utfordringene, men det gjør prosessene litt smidigere.



Dårlig vær på øvelse! Maritime spesialoperasjoner fordrer faglig presisjon og godt samarbeid

11.4 Matrosråd – egalitære beslutningsprosesser

Det har alltid vært slik at eldstematrosene har snakket på vegne av de yngre. Matrosrådet har aldri vært formalisert som et råd, eller jo – periodisk, men ikke med den myndighet som et formelt *råd* har. Matrosrådet har vært vår måte å få operatørens stemme til å høres i viktige saker som angår dem.

Matrosrådet er vårt *stammeråd*, da setter operatørene seg ned rundt leirbålet og diskuterer viktige saker som: heder, ære og bruk av beret. Så kommer de med råd til ledelsen. Hvis vi hadde gått inn og bare tatt en avgjørelse som de var uenige i – da ville det bare skjært seg (samskriving av tidligere ledere).

I alle kulturer er det tema det snakkes om – og andre ting som ikke tas opp i plenum. Og det er måter å gjøre det på, som er smidigere enn andre. Grensene er lokalt definerte.

Naskapienuittene er en nomadisk folkegruppe i Canada, som flytter fra innlandet til kysten på våren og motsatt vei om høsten. De har ingen utpekte ledere. Hver mann og hans familie er fri til å komme og reise når han vil. Utfordringen er at det er problematisk og dessuten litt farlig å gjøre på de nomadiske forflytningene til kysten eller dra på jakt helt alene i isødet. Ingen kan beordre

noen andre til å være med på jakt, og de vil ugjerne spørre noen rett ut om de har lyst å være med på jakt. Selv om matlagene er tomme og de rent faktisk må ut å skaffe mat til husholdet.

Derfor har de opparbeidet en intrikat kommunikasjonsform, hvor de indirekte forhører seg om de andres planer. Kanskje det er noen som har hørt om noen som skal på jakt. Eller: Nå ser det ut som om været blir bra, isen er sterk, og da er det sikkert bra å dra på jakt. Ingen spør klart og ingen svarer klart. Alle ønsker å være den første som rigger opp om morgenen, for han leder jaktturen. Det mest pinlige er å dra ut tidlig om morgenen, hvis ingen andre følger etter. Da har de tapt ansikt (Henriksen 1974).

Denne indirekte kommunikasjonsformen, og alle rundene neskapiene går for å sanke stemmer, har en del fellestrekk med MJK. Ledere gir høyre og venstrejusteringer, men vil unødige detaljstyre. Idealet er at operatørene skal lete seg arbeid, være kreative og komme med forslag selv. Fordi de vet selv best hva som trengs. Før konkrete forslag fremmes, har de tatt rundene og sondert terrenget i forkant. Som i de fleste organisasjoner må de samle stemmer også i den uformelle maktstrukturen. Ellers står de i fare for å starte på jaktturen alene, da har de tapt ansikt. En sa det slik:

Når du skal få noe forankret, så blir det mye kaffedrikking. Ting skal forankres formelt, men du vet – her blir ikke noe gjort om du ikke har *dragene* med på laget.

Matrosråd handler om å ta kollektive beslutninger på lavest mulig nivå. Det kan både formelt og ad hoc brukes for å ta beslutninger. Grensene mellom det formelle og ad hoc er ikke alltid krystallklare. De er ofte vevet tett sammen og kan være to sider av samme prosess. Poenget er at operatører på alle nivå er oppdratt innenfor dette egalitetsregimet. De er trent til å ta viktige avgjørelser der og da. Operatørene stoler på sin egen ”magefølelse” og de beslutninger som tas i fellesskap. Avgjørelsene tas etter grundige diskusjoner – og de forventer at dette skal respekteres av nivået over.

Begrepet Matrosråd er fenomenologisk²³ – det er et lokalt marinejegerbegrep. Men det brukes mest av de eldste operatørene, de som var matros på den tiden Matrosrådet kunne komme med grasrotbefalinger. I dette kapitlet brukes begrepet objektivistisk – det er en antropologisk tolking av interne prosesser. De bruker ikke selv begrepet i så utstrakt grad, som det brukes i denne teksten. For meg skapte Matrosråd som begrep resonans fordi det på en god måte beskriver egalitet som fenomen og en ide om diskusjoner i stammerådet som er institusjonalisert i MJK.

11.4.1 Ad hoc Matrosråd

Close Quarter Battle (CQB) har det siste tiåret vokst frem som en av de mest krevende feltene de trener på. ”Dette er det som er mest sexy. Det er jo dette alle forbinder med spesialstyrker. Det er dette man ser på tv”, sa gutta og gliste. Viktigst av alt – de går gjennom en seleksjon for å komme inn på CQB-kurset. Består de ikke seleksjonen og deretter kurset, får de ikke tilbud om videre

²³ Se kapitlet *Om det å skrive*

kontrakt i MJK. Så dette *er* viktig. Kurset er åpent for personell fra andre avdelinger i Forsvaret som er tiltenkt en stilling i MJK.

Seleksjonen går over flere uker og inneholder en lang rekke momenter. Den siste uken skal alle disse momentene settes sammen. Da går det fort: stressmomentene og kompleksiteten økes i høyt tempo. Progresjonen i grupper med selektert personell, er mye høyere enn i andre enheter. De går gjennom hva som skal skje på en *whiteboard*, så går teamet direkte inn i skytehuset og gjør det. De evalueres både individuelt og som team etter hvert *run*, og så legges det på nye momenter. Her blir stressmestring og simultankapasitet satt i system og testet.

Alle vet på forhånd hva som forventes, hvilke kriterier de vurderes etter og hva som er *no go*. Sikkerhet står øverst. På kun et øyeblikk skal operatørene avgjøre om personen på pappskiven har våpen i hånden eller noe helt annet. Det er ikke rom for feil. De skyter med skarpt, så hvis de ikke følger alle regler og prosedyrer går det galt. Inne i skytehusene er veggene flyttbare slik at operatørene ikke vet nøyaktig hvordan det ser ut når de skal inn. Det er kaldt, masse røyk fra *flashbangs*, ekstremt bråkete med all smelling fra våpen, vifter som går, og noen ganger høy musikk som et ekstra moment for å øke stressnivået. Det skal være uforutsigbart og komplekst. Teknikkene og prosedyrene må sitte, samtidig må de ha det mentale overskuddet til å få oversikt over situasjonen.

Nest siste dag av den fem uker lange seleksjonen skulle et av teamene inn i treningshuset. Det var lagt på nye krevende momenter og alle var dypt konsentrert. Et team gikk inn. En aspirant la an, siktet og skøyt. På ingenting. Det ble helt stille. I løpet av et nanosekund innså alle hva som hadde skjedd. Kroppsspråket til han som skjøt endret seg i løpet av samme sekund: Fra full beredskap – til et kroppsspråk som med all tydelighet viste at han hadde forstått at dette hadde gått veldig, veldig galt.

Det ble blåst i fløyta og alle gikk ut. Alle instruktørene samlet seg i en ring bak huset umiddelbart – her var det tid for et ad hoc Matrosråd: De gikk gjennom de faktiske forhold, diskuterte moment for moment, og hvilke konsekvenser dette måtte få – i dette konkrete tilfellet, og prinsipielt. Til slutt stemte de ved å strekke hånden i været:

Hva i h... skjedde? At det skjer vådeskudd, ja vel. Men han la an, siktet og skøyt på tomme veggen. Det har aldri skjedd før! Hva sier vi prinsipielt til dette? Dette er bare seleksjonen til CQB-kurset. De som ikke egner seg skal lukes ut. Når de blir stressa på dette nivået har de ikke en sjanse på kurset, når vi virkelig begynner å legge på nye stressmomenter og kompleksiteten øker radikalt.

Hva om dette hadde vært en av gutta våre, hadde vi vært like strenge da? Ja! [Kandidaten kom fra en annen avdeling]. Dette må få konsekvenser. Er de en sikkerhetsrisiko må de selekteres bort. Dette er alvor. Kan vi ha han med? Hva sier magefølelsen? Da stemmer vi.

Det kan fremstå som nådeløst at en enkelt feil skal få slike konsekvenser for en kandidat. Men en slik feil kunne fått langt mer fatale konsekvenser om dette hadde vært en skarp situasjon. MJK

trener for skarpe oppdrag. Matrosrådet var enstemmig: De hadde mistet tilliten, dermed kunne de ikke la han fortsette. Avgjørelsen måtte tas der og da, både av hensyn til vedkommende aspirant og til resten av gruppen.

11.4.2 Litt mer formelt Matrosråd

Samme kveld var det instruktørmøte. Nå skulle alle instruktørene som hadde vært med under seleksjonsperioden diskutere alle kandidatene. Først gikk de igjennom de generelle kravene. Hovedinstruktøren hadde samlet alle resultater og understøttet dermed diskusjonen med tallmateriale. Alle kandidatene hadde bestått de formelle minimumskravene på de innledende testene. Nå skulle de gjøre en helhetsvurdering av egnethet. De mer subtile faktorene som ikke kan kvantifiseres, men som anses for å være de viktigste, ble grundig diskutert:

Hvilken progresjon har kandidaten hatt? Har han jevne prestasjoner? Hvordan håndterer han stress? I hvilken grad tar han til seg de tilbakemeldinger som blir gitt fra instruktørene og de andre i gruppa? Hvordan er evne og vilje til egentrening? Hvordan eksponerer han seg selv? Tar han ansvar? Bidrar han i gruppa?

Så var det samme prosedyre for avstemming som det alltid er i slike rådslagninger, med det samme spørsmålet som synes som det grunnleggende for alle avstemninger:

Hva sier *magefølelsen* din? Har du tillit til ham? Passer han inn? Har han et potensial? Ville *du* ha hatt han med i *toget*²⁴?

Når det skal stemmes er det alltid åpent for å stemme blankt. Instruktørene kan erklære seg som inhabile. Det er ofte en av dem som kjenner kandidatene fra før, de kan ha tjenestegjort sammen med dem ved andre avdelinger, vært på kurs med dem eller de er kompiser privat. I slike tilfeller meddeler de gruppa sine observasjoner og analyser, men kan velge å stemme blankt når skjebnen til den enkelte skal avgjøres.

I avstemningen gjelder prinsippet: Én mann, én stemme. Alles stemme teller like mye, fra yngste matros til de mer garva instruktørene. Alle har rett til å si sitt, og alle gjør nettopp det når de går runden rundt bordet. Beslutninger tas alltid kollektivt, og da forventes det at alle er lojale mot den avgjørelsen som er tatt. Når saken er ferdig diskutert er det også en prinsippavgjørelse som skaper lokal presedens. De sitter i ring og stemmer ved håndsopprekking. Deres egen analogi til *stammeråd* skaper resonans hos antropologen – det er bare leirbålet som mangler.

Operatørene har formell tilhørighet til en tropp i en skvadron, men de jobber også på kryss og tvers i avdelingen. Derfor må alle ha tillit til at de som har gått gjennom seleksjonen er til å stole på. Ellers fungerer ikke dette som system. Alt de gjør operativt har høy risiko. Det er presumptivt dødelig hvis ikke hele teamet fungerer optimalt. Et team er aldri sterkere enn det svakeste leddet.

²⁴ Alle kan ikke løpe inn gjennom en døråpning samtidig med ladde våpen, de går etter hverandre. Derav begrepet tog.

Er det svakeste leddet for svakt, er det en fare for hele teamet. Derfor har disse Matrosrådene en klar operativ funksjon og effekt: Kollektive beslutninger gir tillit til systemet.

11.4.3 Utvidet Matrosråd

I OU-prosessen var det mange runder med diskusjoner, noen til dels svært høyrøstede. Under en stor vinterøvelse var det spillstopp i to døgn – her skulle kommandoens fremtid diskuteres mens alle var til stede. Sjefen var ikke med. Gutta [les: ledere på ulikt nivå] skulle diskutere og komme med sine alternativer og innspill til sjefen.

I løpet av første dag var det mange tema som ble lagt frem for diskusjon. Mange mente mye om det meste, og det var tid for posisjoneringer. Mot slutten av første dag, en lang dag med høy temperatur, begynte alle å bli litt lei. En av deltakerne som ikke er marinejeger, og dermed ikke oppdratt med Matrosråd som form, var en smule frustrert. I en pause sa han:

- Tone, hva er det som skjer her?
- Vi diskuterer...
- Men hva diskuterer vi?
- Den nye organisasjonen. He, he, det fremstår kanskje en tanke kaotisk? Du må bare puste gjennom nesen, dette går seg til.
- Men, vi har jo ikke engang en klar agenda, hva er målet?
- Målet er at alle skal få luftet sine synspunkter. Du må bare ha litt tålmodighet... I morgen utpå dagen vil [marinejeger X] sette seg ned foran PC-en. Han samler trådene, lager lister, punkter og modeller. Da har alle sagt sitt, og så stemmer de over alternativene.
- Det er jo ingen som leder møtet, eller prosessen...

Idealet er at alle skal få sagt sitt. Realiteten er ofte at de som snakker høyest og med størst patos, får sagt mest. Det kan hindre viktige innspill. Selv om det ikke alltid blir slik alle ønsker, så var alle med:

- Dette har vi jo diskutert sååå mange ganger før. Sist ble vi enige om at det er *slik* vi skal gjøre det!
- Kan det være nødvendig å diskutere dette en gang til?
- Den modellen vi har i vår skvadron nå, den funker. Må alle mene noe om ting de egentlig ikke har peiling på?
- Det er klart vi har peiling! Vi har rett til å ha egne meninger.
- Hva er det Sjefen vil – vi har ikke fått de nødvendige føringene...
- Nå gjør vi det beste ut av dette!

Neste dag var metningspunktet nådd rundt lunsjtid. Argumentene hadde vært diskutert fra alle vinkler, de fleste agendaer var blottstilt. Alle begynte å bli lei av å sitte i ro og bare snakke. Da satt operatør X seg ned foran PC-en og tok opp et Excel-ark. Det ble vist på storskjermen og i

løpet av relativt kort tid hadde de produsert fem ulike alternativer. Alle hadde sagt sitt. De produserte ulike alternativer som alle kunne leve med, satt dem opp i prioritert rekkefølge, og sendte dem til sjefen.

Denne gangen visste alle at dette kun var råd til ledelsen. OU-prosesser er omstendelige prosesser i Forsvaret, det er mange aktører og motstridende viljer på mange nivå i hierarkiet. Nå hadde de kjørt en intern prosess som seg hør og bør etter boka for omstillingsprosesser – men de hadde gjort det på sin egen måte. På den måten som de fleste beslutninger tas lokalt: Matrosråd.

Rammene for Matrosrådene er ikke klare, men konseptet er likt. Poenget er at svarene ikke er gitt på forhånd. Gode argumenter blir lyttet til. Noen mener de har definisjonsretten, men det godtas ikke sånn helt uten videre av de andre. De som mener seg meningsberettiget, forventer å bli hørt. De tar plass, og prosessen tar tid. Konseptet er at de skal komme opp med gode alternativer, være kreative og innovative, og gi sjefen gode innspill. Når den kollektive avgjørelsen er tatt, forventes det at alle er lojale.

11.4.4 Eldstematrosene – klansråd

Også *eldstematrosene* har sine råd. Viktige saker må forankres på alle nivå, også hos aktører som ikke tjenestegjør i kommandoen, men som sitter i maktposisjoner. Seminarer, øvelser og begravelser er settinger hvor mange samles. Da samles de med grønn filt i lukkede rom for å diskutere, noen ganger også sammen med de med burgunder beret [les:FSK/HJK]. Når hele klanen er samlet, diskuterer de viktige ting. Da diskuterer de sakene som bør forhandles ansikt til ansikt utenfor de formelle arenaene, i ro og fred. Det er i prinsippet de samme rammene rundt disse rådene, som alle andre Matrosråd: Viljen til å finne en løsning gjennom grundige diskusjoner. Alle momenter diskuteres, ett for ett, til de er ferdigsnakket. Så går de videre til neste moment.

Landsfaderen Einar Gerhardsens klassiske utsagn: ”Noen har snakket sammen”, sier oss noe om at det ikke er kun i Forsvaret avgjørelsene tas før de fremmes i det offentlige rom. Det er ikke engang noe særegent norsk fenomen. Da antropologen Gluckman (1955) kom til Zambia i Øst-Afrika fikk han ikke tilgang til det feltet han ønsket. Han begynte derfor å gå på åpne rettshøringer, etn av de få steder han ikke ble nektet tilgang. Etter en tid forsto han hva som skjedde i disse rettsforhandlingene: Kriminelle handlinger hadde først blitt tatt opp i det lokale klansrådet. Der ble sakene ferdig forhandlet og avgjort. Når saken senere skulle presseseres for det offisielle juridiske systemet var alle de impliserte parter allerede enige om hva som skulle gjøres, hvem som skulle sone og hvordan saken skulle legges frem for at de skulle oppnå det ønskete resultatet.

De eldste i klanen var de som kjente forholdene og ble ansett for å være de som var best egnet til å ta viktige beslutninger på vegne av fellesskapet. I MJK, NORSOFF og i Forsvaret for øvrig fungerer de formelle og de uformelle strukturene parallelt og de styrker hverandre gjensidig.

11.4.5 Operative effekter av Matrosråd

Militære planprosesser og analyser av etterretninger har klare prosedyrer. Utfordringen med slike prosedyrer er at de ikke i stor nok grad reflekterer at det er mennesker som gjør jobben – og mennesker påvirkes av faktorer som respekt for autoriteter, uvilje mot å tenke annerledes og kognitive låsninger. Det fører til at aktørene ser det de ser etter (Hatlebrekke 2010).

Dermed er prinsippene for disse diskusjonsrundene i Matrosrådene viktig også operativt. I spesialoperasjoner er det helt avgjørende at alle alternativer og mulige *show stoppers* diskuteres grundig. Personell på lavt nivå må trenes i å komme frem med sine kunnskaper og innsikter, ellers kan den militære hierarkiske strukturen og gruppetenking klikke inn. Det kan være fatalt hvis de kun presenterer det de tror sjefen vil høre, også sjefer trenger fra tid til annen å realitetsorienteres. Før Yom Kippur-krigen pekte alle etterretninger i retning av et snarlig angrep, men sjefene *trodde* ikke at araberne kom til å angripe. Dermed planlagde ingen motoffensiv (Hatlebrekke 2010). Før 9/11 var det en lang rekke indisier på at et terroranslag var under planlegging, men det var ingen som hadde forutsetninger til å sette sammen puslespillbitene til et helhetlig bilde. Våre mentale modeller bygger på tidligere hendelser, og vi har en motvilje mot å tenke det utenkelige. De som planla og gjennomførte aksjonen tenkte på en annen måte, og forholdt seg til andre normer (Rothstein 2006).

For å trene på å tenke ukonvensjonelt og få dette til å fungere under planlegging av skarpe oppdrag, er det nyttig for personell i MJK å trene diskusjonsteknikker i alle sammenhenger. Kriser er en bekreftelse av de kommunikasjons- og samhandlingsmønstre som finnes lokalt i det daglige, ikke en inversjon av dem. Det krever mot å si sin hjertens mening, når den ikke samsvarer med sjefens. Derfor er det nyttig og viktig å trene på å ha en som spiller fandens advokat når de diskuterer. Matrosrådene som institusjonalisert fenomen gir nok takhøyde til at alle kan komme frem med sin innsikt, kunnskap og synspunkter.

Always listen to the guy on the ground (Blaber 2008:106).

11.1 Incentivstrukturer og motstand mot ytre styring

Alle organisasjoner har incentivstrukturer. Incentivstrukturer er ikke kun de formelle kanalene eller godene som innføres systemisk, det vil også være uformelle incentiver som motiverer eller demotiverer personer fra å handle. Derfor er det ofte nyttig å diskutere hva og hvem som belønnes, for hva, av hvem og hvordan det gjøres.

An incentive is any factor that provides a motive for a particular course of action, or counts as a reason for preferring one choice to the alternatives. Since human beings are purposeful creatures, the study of incentive structures is central to the study of human behavior both in terms of individual decision making and in terms of cooperation and competition within a larger institutional structure. It should come as no surprise that organizational actors seek information about what activities are rewarded and respond accordingly (Rothstein 2006:119).

For mange i MJK er det et mål i seg selv å bli ved avdelingen. Å være i aktiv tjeneste som operatør er både morsomt og spennende, men det er et fysisk slit. Og det er vanskelig å kombinere med familieforpliktelser. På et tidspunkt er det mange som ønsker å gå over til en annen type tjeneste. Det fordrer mer utdanning.

De siste årene har flere fra MJK tatt utdanninger ved utenlandske universitet og høyskoler. Mastergrad ved U.S. Naval Postgraduate School (NPS) i Monterey med sitt fokus på spesialoperasjoner har internt en høy stjerne. Avdelingen har gjennom sitt nettverk fått tilgang til studieplasser ved NPS. Flere i ledelsen har tatt mastergrader der, og flere ønsker det. En av gulrøttene i avdelingen er altså en studieplass ved NPS.

Det hadde vært diskutert om denne studieplassen burde åpnes opp også for spesialbåtoperatører. Det var argumenter både for og mot. Pro-argumentene var at alle selekterte operatører bør få lik tilgang til disse studieplassene. Contra-argumentene var at en så ny skvadron trenger sitt personell til stede i skvadronen for å bygge den opp, og at det fortsatt er mange marinejegere som har mye lengre erfaring i spesialoperasjoner.

Da søknadsrunden for 2012 gikk ut i september 2011 var kravene som MJK hadde definert for søkerne, blitt endret. Kravene var nå *GOU- tilsvarende, samt godkjent gjennomføring av SBOUP 1-29*. Det betyr at kun spesialbåtoperatører med krigsskoleutdanning var søknadsberettiget dette året. Dette var ikke en policy-endring, og kriteriene gjaldt kun for det året. Avgjørelsen ble tatt på nivå 4, og var i strid med ledelsen i MJKs ønsker.

Dette skapte intern uro i avdelingen. I en periode hvor fokus er å skape enhet og helhet, anså mange det som ugunstig at avdelingen ble styrt utenfra når det gjaldt intern kompetanseheving.

Dette genererer mye støy. De har sikkert ment å gi båtmiljøet et positivt puff, men dette er ikke måten å gjøre det på. Dette skaper ikke god stemning internt i kommandoen. Vi var ikke informert før utlysningen kom.

Båtskvadronen er siste tilskudd i MJK-familien. Vi har hele veien søkt å bygge skvadronen fra grunnen, stein på stein, ganske stille og rolig. Det nytter ikke å ha for store sko. Vi skal støtte kampskvadronene, og vi må ha et godt samarbeid med alle de andre skvadronene.

Målet er å bygge opp en stabil skvadron, vi trenger dyktige folk. Slik situasjonen er akkurat nå bør vi ikke sende våre beste folk på utdanning i to år. Vi trenger dem hjemme. Om noen år, da hadde det passet bedre. Det tar tid å bygge en ny enhet. Ledelsen i MJK har kompetanse til å gjøre disse vurderingene. Vi vet best hva som trengs hos oss (SBO-operatør).

Tildeling av en enkelt studieplass kan fortone seg som en orkan i et vannglass. Men dette kom midt i OU-prosessen, hvor det var kamp om ressurser og alle parter var hardt presset. Derfor ble dette en av de store snakkisene internt i MJK. Personer og posisjoner ble diskutert. Det viktigste var at noen utenfra drev detaljstyring.

Er ikke våre sjefer skikket til å styre kompetanseutviklingen internt i avdelingen? Er vi ikke skikket til å være herre i eget hus? Om bare noen måneder er vi flyttet til nivået over dem...

De fleste mener at også spesialbåtoperatører skal få søke, men at marinejegere *ikke* er søknadsberettiget på en utdanning i spesialoperasjoner – det er ikke bra... (operatør).

I et hierarki er det gjerne slik at de som sitter over eller utenfor, anser at de har bedre overblikk eller innsikt enn de som har skoene på. Det er i mange tilfeller riktig. Men selv om intensjonene er bra, blir de ikke alltid tolket dit hen. Dette handler ikke kun om utfallet av enkelte avgjørelser, men i like stor grad måten det gjøres på. I en avdeling med tradisjoner for medbestemmelsesrett, skaper detaljstyring som er i strid med rådets anbefalinger intern motstand og motvilje.

Sjefer i hierarkiske organisasjoner har rett til å gjøre sine prioriteringer, og sågar ta beslutninger som ikke alle liker. Dialog er enklere og smidigere. Som hos neskapiene bør ideer luftes i forkant. De må sikre støtte før de drar ut på jakt. Ellers står de i fare for å dra av gårde alene, og da har de tapt ansikt.

11.2 Indre motstand mot kursendring

Det kan være en utfordring når vi får nye sjefer. Selv om de er selektert, har de ikke vært i avdelingen på mange år. Mange tror at det fortsatt er sånn som da de selv var operatører – men det er det jo ikke (operatør).

Selv om marinejegere er støpt i samme utdanningsform, blir de ikke like – og har ikke nødvendigvis samme situasjonsforståelsen av hva som er viktig og riktig. Sjefer har andre perspektiver enn operatørene. De skal se helhetlig på avdelingens behov, og lede avdelingen i den retningen de mener er viktig og riktig. Det fordrer klar kommunikasjon, både eksternt og internt. Klar kommunikasjon er ikke en av styrkene i MJK.

Utdanningspakken i MJK har økt jevnt og trutt gjennom mange år. Den består nå av så mange elementer at både operatører og instruktører står i fare for å slites ut. Et av kursene som har vært gjenstand for diskusjon er scooterkurset, siden det er lenge siden avdelingen brukte snøscooter som innsettings-metode.

En tidligere sjef mente at scooterkurset burde nedprioriteres. Kurset skulle skjæres ned fra seks til to uker fra året etterpå. Men kurset dukket opp på planen året etterpå, med nye navn og betegnelser, men med samme omfang. I en avdeling, som vel nok har relativt flat struktur, men hvor alle setter profesjonalitet og lojalitet i høysetet – var den motstanden om å fjerne kurset fra øvingslisten interessant. Hva handlet denne motstanden *egentlig* om?

Det sies så fint at vi må tilpasse oss tiden, snu oss etter vinden. Og det skal vi. Vi skal tenke nytt og levere operativt. Det er mye mer utdanning nå, og flere ting operatørene skal kunne. Det er alvor i det vi gjør. Vi utdanner for skarpe operasjoner. Men vi skal ikke glemme våre grunnleggende ferdigheter. Hva er kjernen i det vi gjør? Vi skal kunne operere vinterstid, når det er skikkelig kaldt og mørketid.

Nå har vi mindre mengdetrening på vinteren enn vi hadde tidligere. Før var alle her i Ramsund, da ble det mye vintertrening. Etter at kampskvadronene flyttet til Bergen blir det mye mindre, fordi de skal være operativ på en lang rekke andre områder. Alt krever kursing og trening.

Det har vært mye snakk om det scooterkurset. Poenget med det kurset er ikke bare at de skal lære å kjøre scooter – det er så mye mer: Det er god vintertrening, navigasjon i mørke [mørketid i nord], mobilitetskonsepter og operativ kompleksitet. Og så er det god teambuilding!

Vi skal være stolt av det vi kan, det vi er god på. Arktiske operasjoner – det er kjernen i vår kompetanse. Det går på stoltheten løs hvis vi ikke er gode i felt. Å være ute sammen, improvisere og være kreative – det er der hele vår identitet ligger. Vi skal ikke grine på nesa av å ligge på OP [observasjonspost] i tre uker. Hva er en marinejeger? En marinejeger skal løse oppdraget, være god i felt og være grei å ha med på fest (samskriving av samtaler med flere instruktører).

Da gutta i kampskvadronene hadde drevet vintertrening i flere uker, fremsto de som lykkelige. I ukevis hadde de hatt nullføre ved kysten, mange minus i høyden, hvilket i praksis betyr at utstyret fryser, uniformene fryser og operatørene fryser – kontinuerlig. Hele dagen hadde de jobbet timevis i dyp snø og gravd frem snøscootere som var kjørt fast. Mange hadde fått diverse skader grunnet feilbelastning og forstrekninger av sener, ledd og muskulatur. Likevel gliste de fra øre til øre og var fornøyde:

Vintertrening, det er jo dette som er selve kjernen i det vi holder på med. Det er mye slit. Men dette var nettopp dette harde livet som var drømmen, som gjorde at jeg ville bli marinejeger. Det er god trening for alle, og bra samtrening med de nye operatørene. Og når sola plutselig skinner en dag – da er det deilig!

Kurset handler ikke om scootere *per se*, eller hvilke teknologiske hjelpemidler de konseptuelt skal bruke som innsetningsmetode vinterstid. Det handler om å trene grunnleggende ferdigheter som flere av instruktørene mener marinejegere skal ha: Å kunne løse oppdraget til tross for at du er våt, kald og sulten over lang tid, det er en marinejegers *habitus*.

Vi skal være best i felt. Hvis vi ikke leverer i felt, mister jeg stoltheten over å være marinejeger – ellers vet jeg ikke lengre hva jeg skal være stolt av (operatør).



MJK på snøscooterkurs i Nord-Norge

Dette er en viktig del av det kulturelle isfjellet som ligger under overflaten. Konsepter og nytt utstyr – det være seg snøscootere eller elektroiske nyvinninger – det er en del av den eksplisitte kulturen. Det endrer seg med politiske visjoner, mandater og tilgjengelige ressurser. Men de dypere liggende dimensjonene – ideen om at marinejegere skal kunne operere optimalt i dårlig vær, det barske livet hvor samhold gjør sterk og at kreativitet er nødvendig for å løse oppdraget – de endres ikke like lett. Disse verdiene er implisitte, og blir sjeldent verbalisert eksplisitt. *It goes without saying, because it comes without saying.*

Nettopp derfor var trolig de interne stridighetene om scooterkurset en klassisk kommunikasjonskrasj. Sjefen mente ikke å endre de grunnleggende verdiene – han ønsket bare å gjøre noen prioriteringer slik at ikke personellet slites ut. Instruktørene kommuniserte ikke klart nok hvorfor de mente kurset var viktig. Hadde de kjørt en runde på dette i Matrosrådet, ville kanskje prosessen forløpt litt annerledes. Matrosråd har en viktig *defusingsfunksjon*. Når alle setter seg rundt leirbålet og diskuterer seg igjennom saken, får alle sagt sitt, de får gjort seg ferdig med saken og det blir bedre stemning.

11.3 Når endringene går fort

Det fysiske rum setter sine spor i fællesskabet, ikke blot som et bagtæppe for det sociale liv, men som en aktiv del av det. Varme, vægge, udsyn og ildsteder er en del av den sociale scene, ikke kun tilfældige kulisser. Den konkrete materialitet beforder eller begrænser bevægelser (Hastrup 2003: 16).

Våren 2011 hadde vi et internt seminar for skvadronssjefer og andre ledere i MJK. Sjef MJK hadde bedt meg snakke om kommunikasjon og samhandlingsmønstre internt i avdelingen, for å diskutere hvor de kunne styrke eller endre organisasjonskulturen.

Nå har vi gjennom lang tid blottlagt oss fullstendig – da må vi ha vett nok til å bruke den innsikten hun har (Sjef MJK, introduksjon til seminaret)

Vi tok utgangspunkt i måten de samhandlet på øvelser. Fordi MJK har vokst så raskt de siste årene, var deler av måten de organiserte seg best egnet for små grupper. Mye av kommunikasjonen foregår fortsatt muntlig, og dermed var det en utfordring å få informasjonen til å flyte slik den bør i en så stor avdeling. Det samme gjaldt for samhandlingsmønstrene, de hang også litt fast i slik som det var før. Den største utfordringen var dog at skvadronene trente mest i henhold til egne målbilder, og fokus var ikke på hvordan avdelingen som helhet kunne øve sammen.

Det enkleste å ta tak i, var måten de rent fysisk organiserte seg på. Hvis alle skvadronene tildeles egne *isofacs* [containere], hvor skvadronene tilbringer mest tid med hverandre og planlegger sine egne operasjoner, så lager denne fysiske utformingen kognitive kart for aktørene. Det blir enklere å planlegge med egne kapasiteter, enn å gå ut i kulden til en annen isofac, hente noen fra en annen skvadron, for dermed å planlegge sammen.

Gjennom mange og lange diskusjoner, på seminaret og i den perioden jeg var på feltarbeid, har mange økt sin egen bevissthet rundt egne handlingsmønstre og kommunikasjon. På den neste øvelsen hadde de endret hva som var målsettingen for øvelsen, hvordan de fysisk utformet omgivelsene når de skulle planlegge, og var dermed i prosess for å endre måten å trene på. I tillegg kom operatørene selv opp med ideen om å endre på måten de var innkvartert på. I stedet for å bo skvadronsvis bodde nå alle operatørene sammen i en stor hall, og så brukte de den andre hallen til utstyr.

Det er utrolig bra å bo sammen! For det første blir alle mye bedre kjent. Det er jo en del av gutta i kampskvadronen som ikke kjenner de ferskeste gutta i utdanningsskvadronen. Dette er en god måte å bygge tillit på.

For det andre er det rent praktisk veldig, veldig mye bedre. I fjor hadde vi [i utdanningsskvadronen] alt vårt utstyr spredd rundt i mange forskjellige containere. Ja, du vet; Det er mørkt og kaldt og blåser. Det er ikke så enkelt å opprettholde utstyrskontroll når det er sånne forhold. Det blir fort litt kaos, og det skaper jo ikke god stemning... Nå har vi mye bedre orden, og det er dessuten mye enklere å låne utstyr av hverandre. Fatter ikke hvorfor vi ikke har gjort det på denne måten før? Det er jo bare så mye bedre! (operatør)

Å bo sammen skaper samhold. De blir bedre kjent, og kan dermed bruke hverandres kompetanse på en mer hensiktsmessig måte. Den viktigste forskjellen var nok likevel at hele avdelingen øvde på å operere sammen. Noen operasjoner krever mange mennesker. Dermed kan ikke utdanningsskvadronen gjennomføre slike treninger alene på en god og realistisk måte, fordi det helt enkelt er for få. Når alle skvadronene øvde sammen var det mye personell på målet samtidig. I tillegg skulle de på den siste operasjonen øve med et element fra Marinen. Det betydde at også ledelselementet og OPS-en fikk nok å gjøre.

Dette har bare vært veldig bra for oss! Når du er instruktør, så glemmer du hvor utrolig lang tid ting tar. Skal du holde orden på alt utstyret og fylle magasinene, så tar det tid og krever fokus. Da blir det fort litt mye mas når noen hele tiden kommer med viktige meldinger, som egentlig ikke er viktig for akkurat det du selv skal gjøre. Nyttig å se dette fra andre siden av og til...

Og så er det bra for oss å være med å gå i toget. Ferdighetene blir litt rustne når vi ikke gjør det, bare snakker om det! Dette har vært bra for de yngste gutta også, at de får trent på dette nå og ikke må vente et år eller to. Dette har vært bra, for alle tror jeg, så dette er et godt konsept for de neste øvelsene (instruktører).

Etter den siste operasjonen var det *happy ship* – alle hadde fått utbytte av øvelsen, alle på sitt nivå. Når målene for øvelsen kommuniseres klart, alle vet hvorfor endringene skjer og deres råd tas med i vurderingen – da er alle med og driver frem endringene. I en avdeling med så mange menn med intensitet og fokus, da skjer endringene.

11.4 The mission, the men and me

The 3Ms is a guiding principle that I learned from my battalion commander, a soft-spoken Vietnam veteran and Marlboro Man lookalike: The 3Ms are the keys to being successful in life. They are all connected. So if you neglect one, you screw up the others.

The first M stands for the mission; it's the purpose for which you're doing what you're doing. Make sure you understand it, and that it makes legal, moral and ethical sense, and then use it to guide all your decisions.

The second M stands for the men. There are two things an officer must do to lead men: he must care for his men's welfare, and he must show courage. Take care of your men's welfare by listening, and to always having the courage of your convictions to do the right thing by them.

The final M stands for me. Me comes last for a reason. Never put your own personal well-being, or advancement, ahead of the accomplishment of your mission and taking care of your men (Blaber 2006: 10,11).

Blabers historie om lederskap viser noen viktige prioriteringer for ledelse av spesialoperasjoner. Spesialoperasjoner stiller høye krav – til den enkelte operatør og til lederne. Ledere har autoritet fordi de er det. De må ha ferdigheter til å løse oppdraget, ha omsorg for sine menn, ha mot, og evnen til å lytte. Det sistnevnte er ofte sterkt undervurdert.

12 Veien ble målet

Obersten som siteres innledningsvis i denne rapporten, snakker om *The SOF magic: this feeling of magic that can describe the aura surrounding SOF* (Tucker and Lamb 2007)? Hva er det og virker det? Antropologer har gjennom årtiene forsket mye både på magi og hekseri.

Antropologiske beskriver etnografisk hva som gjøres og hvorfor – men vi bruker å nøye oss med det. Vi bekrefter eller avkrefter ikke om det er magisk. Antropologprofessoren Tian Sørhaug brukte å si det slik: ”Du tror det ikke før du får se det – men du ser det ikke før du tror det”. Han har forsket på ledelse og magi:

Teorier om management og ledelse inneholder ofte noe som minner om magiske understrømmer. Manipulasjon av understrømmer av energi ved hjelp av besvergelses er et velkjent tema i managementlitteratur. Ord som ”empowerment” fungerer friksjonsløst i et magisk vokabular. Det er heller ingen skrikende overdrivelse å si at en uhyre innflytelsesrike og seriøst ment tekst som *The fifth Discipline* (Senge 1990) er en håndbok i hvit magi. Magiens logikk er metamorfosens (Sørhaug 2004:113).

I tider med store omorganiseringer og endringer kan noen og enhver ønske seg litt hvit magi. Forbausende mange ledere tror at endringer vil skje om de presenterer en strategi og en visjon. Men det hjelper ikke med tro alene. Kultur på forstås på sine egne premisser. Modeller og analogier kan være nyttige – men endringer må alltid tilpasses og forankres lokalt.

Virkestoffet i *The SOF magic* er beinhard trening, fokus og intensitet – i kombinasjon med kreativitet og stor omsorg. Men det viktigste er evnen til å lytte. MJK har lang tradisjon for å knytte til seg eksternt personell: De bruker psykologer til å utarbeide SOPer for krisehåndtering, de bruker spesialiserte jurister for å diskutere mandatenes rammer og begrensninger, de bruker idrettsfysiologer for å få bukt med slitasjeskader, de henter inn en hærøffiser til å lede staben og de bruker antropologer for å forbedre internt kommunikasjon og samhandling. Og de sender operatørene sine på akademiske utdanninger utenlands og kurs hos andre spesialstyrker for både taktisk og konseptuelt å lære *state of the art* innen SOF. Ja, de har økonomisk rom for dette. Men dette handler ikke kun om ytre rammebetingelser – det handler om viljen og ønsket om å lytte og lære. Det er kanskje ikke *magi*, men det gir dem innsikt og inspirasjon til stadig forbedring.

Å endre kultur er ikke gjort ingen *quick fix*. En organisasjon som dyrker annerledestenkere, kreativitet og fleksibilitet, kan ikke samtidig ha en ledelse som driver strategisk detaljstyring og nitidig kontroll. Skal personellet yte mer enn det de er pålagt, må de ha tillit og respekt. MJK fungerer på mange måter litt annerledes enn konvensjonelle avdelinger. Samtidig skal de fungere som en del av det store militære hierarkiet. Skal de være i stand til å gjennomføre SOF-operasjoner er det viktig å se på hvilke delen av kulturen som *de facto* er viktig for å kunne gjennomføre ukonvensjonelle operasjoner – og hva de må gi slipp på for å tilpasse seg de kravene som stilles. I tider med store endringer er det både viktig og nyttig å forstå helheten, og erkjenne at endringer påvirker denne helheten.

Militær terminologi er svært presist når det gjelder for eksempel ildledning, geolokalisering og våpenspesifikasjon. Men det har ikke et like godt eller velegnet vokabular når det kommer til kulturelle dimensjoner som kommunikasjon og samhandlingsmønstre. Vi tenker gjennom begreper, og et presist begrepsapparat gjør tankene klarere. I MJK fikk mange nye perspektiver på sin egen praksis, gjennom å tilegne seg et nytt begrepsapparat og noen nye teorier. Det ga et nytt mulighetsrom, også operativt. Sjef MJK skulle lede fire nasjoners spesialstyrker på en øvelse utenlands – med de utfordringer og gleder internasjonal forbrødring har å by på:

Vi fikk til et par ting på denne øvelsen. Til og med *yankiene*, sa at dette var en av de beste øvelsene de hadde vært på. Det er jo nesten så man tror på det... Obersten [en amerikansk mentor] sa at vi gjorde en del grep som han ikke hadde sett før. Jeg prøvde å være bevisst på krysskulturelle kommunikasjonskrasjer under øvelsen. Jeg brukte det der med "hvem er *vi* – og hvem er *de andre*". Vi definerte et *we SOF*, det funket... Jeg ser jo et par ting på en helt annen måte i dag enn jeg gjorde før vi startet dette prosjektet. Det tror jeg det er mange her som gjør (sjef MJK).

Da vi startet opp med dette prosjektet tenkte jeg at det viktigste var å få en rapport i hånden. Der kunne jeg lese i den om hva som var bra og dårlig – og så kunne vi fikse det som ikke var bra.

Det ble jo ikke helt slik. Alle diskusjonene underveis – det var de som ble det viktigste. De har gitt både meg og resten av avdelingen noen nye perspektiver. Når jeg ser denne prosessen retroperspektivt ser jeg at veien ble målet.

Det viktigste er at vi har fått *et felles begrepsapparat*. Vi har fått noen begreper på ting vi selvfølgelig alltid har hatt, og visst at vi hadde – men vi visste ikke hvordan vi skulle snakke om det... I dag kan jeg diskutere med mine skvadronssjefer om de utfordringene vi har som *en muntlig kultur* eller at vi er *selvpiskere*. Nå vet vi i det minste at vi snakker om det samme. Det er nyttig (sjef MJK).

Kulturell kompetanse er kunnskap om *de andre*, men i like stor grad evnen og viljen til å reflektere rundt *egne* praksiser. Den innsikten er viktig for SOF personell i hverdagen – men også operativt. Dette er i og for seg en urgammel innsikt:

If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles.

If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat.

If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle.

-Sun Tzu

Litteraturliste

- Abu-Lughud**, Lila (1989) "Zones of Theory in the Anthropology of the Arab World" in *Annual Review of Anthropology*, vol.18
- Albro**, Robert, George Marcus, Laura McNamara, Monica Schoch-Spana (2012) *Anthropologist in the Securityscape, Ethics, Practice, and Professional Identity*, Left Coast Press, Walnut Creek, CA
- Anderson**, Benedict (1996) *Forestilte fellesskap (Imagined Communities)*, Spartacus Forlag A/S, Oslo
- Ardner**, Shirley (1978) Introduction, : The Nature of Women in Society, *Defining Females: The Nature of Women in Society*, London: Croom Helm
- Arquilla J.** (1996) *From Troy to Entebbe: Special Operations in Ancient and Modern Times*, Lanham, University Press of America
- Barth**, Fredrik (2008) *Afghanistan og Taliban*, Pax Forlag A/S, Oslo
- (1999): "Comparative Methodologies in the Analysis of Anthropological Data" , *Critical Comparisons in Politics and Culture* Bowen & Peterson (ed.), Cambridge: Cambridge University Press
- (1969) *Ethnic Groups and Boundaries*, Norwegian University Press, Oslo
- Barthes**, Roland (2000/1957) *Mythologies*, Vintage Classics, Vintage Books, London
- Bateson**, Gregory (1972) *Steps to Ecology of Mind*, Ballantines Books, New York
- Bernard**, H.R. (1994) "Methods belong to All of Us", *Assessing Cultural Anthropology*, Borofsky (ed.), McGraw-Hill, New York
- Berglund**, Jan (2004) *Network centric warfare: a realistic defense alternative for smaller nations?*, Master Thesis Naval Postgraduate School, Monterey
- Bjørkum**, Per Arne (2009) *Annerledestenkerne – Kreativitet i vitenskapens historie*, Universitetsforlaget, Oslo
- Blaber**, Pete (2008) *The Mission, The men and Me, Lessons from a former Delta Force Commander*, Berkley Caliber, New York
- Bourdieu**, Pierre (2000) *Den maskuline dominans*, Pax Forlag A/S, Oslo
- (1997) *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University Press, Cambridge
- (1995) *Distinksjonen*, En sosiologisk kritikk av dømmekraften, Pax Forlag A/S, Oslo
- Bromark**, Stian og Dag Herbjørnsrud (2005) *Blanke løyner, skitne sannheter*, Cappelen Forlag AS, Oslo
- Bye**, Ronald og Finn Sjøe (1995) *Norges hemmelig hær, Historien om Stay behind*, Tiden Norsk Forlag AS, Oslo
- Clammer**, J.R. (1984) "Approaches to Ethnographic Research" Ellen (ed.) *Ethnographic Research*, Academic Press Ltd., New York
- Cojocar**, William J. (2011) *Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process*, Military Review, November – December 2011

- Cohen**, Abner (1981) *The Politics of Elite Culture: Exploration of the Dramaturgy of Power in a Modern African Society*, University of California Press, Berkley, CA
- Connerton**, Paul (1989) *How Societies Remember*, University Press, Cambridge
- Danielsen**, Tone og Reidar Skaug (2011) *Kadetter som reflekterte praktikere – Om å skrive for å lære*, KS-notat 7/2011
- (2010) *Hvordan kan Krigsskolen bidra til å utvikle offiseren som sakkyndig i egen profesjon?* KS Fagrapport 2/2010
- Danielsen, Tone og Sigmund Valaker (2009), *Teknologisk innovasjon med fart og retning i spesialstyrkene*, FFI-rapport 2009/00516
- Danielsen, Tone (2008) *Common sense is not that common Krysskulturelle kommunikasjonskollisjoner – utfordringer i internasjonal krisehåndtering*, FFI-rapport 2008/01728
- (2001) *Sykepleie – holdninger og handlinger i et flerkulturelt arbeidsmiljø*, Høgskolen i Oslo/Norsk sykepleierforbund, ISBN 82-7269-111-6
- Douglas**, Mary (2003): *Constructive Drinking. Perspectives on drink from anthropology*, Routledge, Tylor & Francis Group, Oxon
- (1994) *Purity and Danger An analysis of concepts of pollution and taboos*, Routledge, London and New York
- (1986) *How Institutions Think*, Syracuse University Press, New York
- Dramsdahl**, Cristian (2006) *Når kroppen går på autopilot. Hvordan skal man trene for å utføre korrekte prosedyrer der eget liv og helse er truet*, oppgave i Operativ psykologi, Universitetet i Bergen, Senter for etter- og videreutdanning.
- Echevarria**, Antulio J. (2011) "Anticipating Contemporary War: How Well did We Do?" *Strategic Studies Institute*, United States Army War College, <http://strategicstudiesinstitute.army.mil> September 12. 2011
- Edtröm**, Håkan, Nils Terje Lunde og Janne Haaland Matlary (2009) *Krigerkultur i en fredsnasjon*, Abstrakt forlag AS, Oslo
- Eriksen**, Thomas Hylland (2002) *Øyeblikkets tyranni, Rask og langsom tid i informasjonsalderen*, Aschehoug Forlag & Co, Oslo
- (1998) *Små steder – store spørsmål. Innføring i sosialantropologi*, Universitetsforlaget A/S, Oslo
- Evans-Pritchard**, E.E. (1949) *The Nuer*, Oxford University Press, New York and Oxford
- Fasting**, Kari og Trond Sveta Sand (2011) Flere kvinner i Forsvaret? En analyse av studier om rekruttering av kvinner og kvinners erfaring i og med Forsvaret, Delrapport 1, *Rapportserie NIH/F*, 04/2011
- Faraj**, Samer, og Yan Xiao (2006) "Coordination in Fast-Response Organizations", *Management Science*, 52(8), 1155-1169
- Fautua**, David T. (2000) "The paradox of Joint Culture", *JFQ* Autumn 2000

- Flynn**, Michael, Matt Pottinger, Paul Batchelor (2010) "Fixing Intel: A blueprint for making Intelligence relevant in Afghanistan", Center for a new American Security
- Forsvarssjefens beslutningsnotat** nr 1/2011, "Videre utvikling av spesialstyrkene" (ugradert), 011/000274-001/FORSVARET/ 02
- Foucault**, Michel (2002) *Forelesninger om regjering og styringskunst*, Cappelen upopulær skrifter, Oslo
- (1999) *Diskursenes orden*, Spartacus, Oslo
- (1972) *The Archaeology of Knowledge*, Rutledge, Bristol
- Frantsen**, Henning (2001) "The Compression of Levels of Command", *New Missions, Old Problems* (ed. Douglas et.al), MC Gill University
- Geertz**, Clifford (1988) *Works and Lives, The Anthropologist as Author*, Stanford University Press, Stanford, California
- (1973) *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York
- Gimmingsrud**, Trond and Hans-Marius Pedersen (2009) *Small Nation, Big Difference; How The Norwegian Armed Forces Should Conduct Counterinsurgency Operations*, Master Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California
- Gluckman**, Max (1955) *The judicial process among the Barotse of Northern Rhodesia (Zambia)*, The University Press, Manchester
- (1955) "The peace in the Feud", *Past & Present*, Oxford University Press, Oxford
- Gofmann**, Erving (1992) *Vårt rollespill til daglig (The Presentation of self in Everyday life)* Pax Forlag AS, Oslo
- Goldschmidt**, Walter (1986) *The Sebei, A study in Adaptation*, University of California, CBS College Publishing, Los Angeles/New York
- Gonzales**, Robert J. (2010) *Militarizing Culture, Essays on the Warfare State*, Left Coast Press Inc, Walnut Creek, CA
- Gray**, Colin S. (1999) "Handfuls of Heroes on Desperate Venture: When do Special Operations Succeed?" *Parameters*, Spring 1999, pp 2-24.
- Hammersmark**, John Inge (2011) "Hva er spesielt med spesialstyrker?" *Norsk Militært Tidsskrift* 2011\1
- (2010) *Utviklingen av norske spesialstyrker: symbolikk eller militær nytteverdi?* Masteroppgave Forsvarets stabsskole
- Hannerz**, Ulf (1992) *Cultural complexity, Studies in the Social Organization of Meaning*, Columbia University Press, New York
- Hastrup**, Kirsén (2003) *Ind i verden En grundbok i antropologisk metode*, Hans Reitzels Forlag, København
- Hatlebrekke**, Kjetil Anders and M.L.R. Smith (2011), *Towards a New Theory of Intelligence failure? The Impact of Cognitive Closure and Discourse Failure*, *Intelligence and National Security*, Vol. 25, No. 2

- Hellesen**, Petter (2008) *Counterinsurgency and its implications for the Norwegian Special Operations Forces*, Master Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California
- Henriksen**, Georg (1974) *Hunters in the Barrens The Naskapi at the Edge of the White Mans World*, Berghahn Books, New York, Oxford
- Hobsbawn**, Eric and Terrence Ranger (1993) *The Invention of Tradition*, Cambridge University Press, Cambridge
- Johnsen**, Åge og Stig Lunde (2011) *Ledelsesidealer i Forsvaret*, <http://www.magma.no>
- Kelly**, J.D, B. Jauregui, S.T. Mitchell, J. Walton (2010) *Anthropology and Global Counterinsurgency*, The University of Chicago Press, Chicago/London
- Kemp**, Melody (2007) *Femme Fatale Women in Military Service*, www.isiswomen.org
- Kilcullen**, David (2010) *Counter Insurgency*, C. Hurst & Co LTD, United Kingdom
- (2009) *The Accidental Guerilla. Fighting Small Wars in the Midst of Big Ones*, Oxford University Press, Oxford
- Klein**, Gary (2009) *Streetlights and Shadows, Searching for the key to adaptive decision making*, Massachusetts Institute of Technology, The MIT Press
- Kreinath**, Jan, Jan Snoek and Michael Stausberg (2006) *Theorizing Rituals: Issues, Topics, Approaches, Concepts*, Koninklijke Brill NV, Leiden
- Latour**, Bruno (1996) *Vi har aldri vært moderne. Essay i symmetrisk antropologi*. Spartacus Forlag AS, Oslo
- Lysbø**, Roald, Morten Stene & Christian Wendelbo. (2000). *Dokumentasjon av SIVAs arbeid med næringsshager*, ISSN: 1502-0762.
- Maalouf**, Amin (1999) *Identitet som dreper*, Pax Forlag A/S, Oslo
- Machiavelli**, Niccolo (2003/1532) *Fyrsten*, Cappelen's upopulære skrifter, J.W. Cappelen's Forlag A/S, Oslo
- Matlary**, Janne Håland (2009) "Kriger i kamuflasje? Profesjonen og politikken" i *Krigerkultur i en fredsnasjon* (ed. Edstrøm et al.), Abstrakt Forlag AS, Oslo
- McChrystal**, Stanley (2009) *COMISAFS Initial Assessment*, ISAF HQ, Kabul
- McRaven**, William H (1995) *Spec Ops, Case studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice*, Ballantine Books, New York
- Miller**, Derek (2009) *Applying Cultural Knowledge to design Problems: Notes for the U.S. Military about Challenges and Opportunities*, UNIDIR Recourses, U.S. Training and Doctrine Commands Culture Summit 2009
- Moulton**, John Fletcher (1924) *Law and Manners*, The Atlantic Monthly
- Neumann**, Iver B. (2008) *Diplomats and Diplomacy: An Anthropological View*, Dissertation in Social Anthropology submitted to the Faculty of Social Science, University of Oslo
- Nilsen**, Anders og Are Løset (2008) *Fallskjernjeger Arven etter Kompani Linge*, Kagge Forlag AS, Oslo

- Nordstrom**, Carolyn (2004) *Shadows of War*, University of California Press Ltd, Berkley, Los Angeles, London
- Nørgaard**, Kathrine (2010) *Den politiske kriger*, Forsvarsakademiet, København
- (2009) *Militær etik og ledelse i praksis*, Forsvarsakademiet, København
- (2004) *Tillides teknologi Det militære ethos og viljen til dannelse*, PhD avhandling ved Institutt for Antropologi, Københavns Universitet
- (2003) "Korpsånden Den etnografiske disiplinering", in *Ind i verden En grundbok i antropologisk metode*, Hastrup (ed.), Hans Reitzels Forlag, København
- Nugent**, Stephen and Cris Shore (2010) *Elite Cultures: Anthropological Perspectives*, ASA Monograph 38, Rutledge, Oxon
- Paparone**, Christopher R. & James A. Crupi (2004) "What is Joint Interdependence Anyway?" *Military Review*, July-August 2004
- Rathsack**, Thomas og Dennis Drejer (2009) *Jeger – I krig med eliten* (norsk oversettelse Gaustad og Hansen: "Elitesoldat, i krig på fremmed jord"), Vigmostad & Bjørke AS/ Peoples Press, Bergen
- Robertsen**, Tom (2007) *Making New ambitions work: The transformation of Norwegian Special Operation Forces*, IFS nr.1/2007
- Rothstein**, Hy (2006) *Afghanistan & the troubled future of unconventional warfare*, Naval Institute Press, Annapolis, Maryland
- Selmeski**, Brian (2007) *Military Cross-Cultural Competence: core concepts and individual development*, centre for Security, Armed Forces & Society, Royal Military College of Canada
- Shattuck**, Roger (1996) *Forbidden Knowledge – from Prometheus to pornography*, Harvest Books, St. Martins Press, New York, San Diego, London
- Sherman**, Nancy (2011) *The Untold War – Inside the hearts, minds, and souls of our soldiers*, Norton & Company Inc, New York
- (2005) *Stoic Warriors, The Ancient Philosophy Behind the Military Mind*, Oxford University Press, Oxford
- Simons**, Anna (2001) "Women in combat units: it's still a bad idea" *Parameters*, US Army War College, Vol. 31, Issue 2
- (1997) *The Company they Keep, Life Inside the U.S. Army Special Forces*, Avon Books, The Hearst Corporation, New York
- Skaret**, Knut Simen (2006) "Det sitter mellom øra" Kvalitetstrening av små enheter, Trening for operasjoner II, Prosjekt BASIC, Delrapport 2
- Skaug**, Reidar (2010) *Uten nøye planlegging vil det ikke skje noe uforutsett. Produktutvikling i spenningen mellom metodologisk nasjonalisme og multinasjonal strukturering og reorganisering* (under arbeid)
- Skjeie**, Hege og Mari Teigen (2003) *Menn imellom – Mannsdominans og likestillingspolitikk*, Makt- og demokratiutredningen 1998-2003, Gyldendal Akademisk, Oslo

Smith, Rupert (2005) *The Utility of Force, The Art of War in the Modern World*, Penguin Books, London

Sookermany, Anders Mcd (2012) "Learning in Doing – Skills Acquisition in (Post.) Modernised Military Communities", *Defence Studies*, 11:4, Routledge

Stokke, Mona, Tina Mathisen og Trude Eide (2011) "Form eller innhold? En evaluering av tiltaket "60 Seconds" i strategiundervisningen ved Krigsskolen" Østlandsforskning. ØF-rapport nr. 13/2011

Strathern, Marilyn (1995) *The Relation, Issues in Complexity and Scale*, Prickly Pear Press, Cambridge

Sørhaug, Tian (2004) *Managementlitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*, Fagbokforlaget AS, Bergen

- (1996) *Om ledelse, Makt og tillit i moderne organisering*, Universitetsforlaget, Oslo

Tiger, Lionel (1969/2005) *Men in Groups*, Transaction Publishers, New Brunswick and London

Totland, Ole (2009) *Det operative fellesskapet En antropologisk studie av kropp, kjønn og identitet blant norske soldater i Telemark bataljon*, Masteroppgave i sosialantropologi, Sosialantropologisk Institutt, Universitetet i Oslo

Tucker, David and Christopher J. Lamb (2007) *United States Special Operations Forces*, Colombia University Press, New York

Turner, Victor (1972) "Betwixt and Between: The Liminal Period in Rite de Passage", *Human Ecology* vol. 1, no. 1

- (1967) *Forest of symbols: Aspect of Ndembu Ritual*, Cornell University Press, sage House, New York

Turnley, Jessica Glicken (2011) *Cross-Cultural Competence and Small Groups: Why SOF are the way SOF are*, JSOU Report 11-1, The Joint Special Operation University Press, Florida

Valaker, Sigmund, Tone Danielsen og Mikael Fidjeland (2009) *Oversettelse, verifikasjon og prioritering av informasjon: Analyse av noen sentrale trekk ved kommunikasjon og samhandling i Multinett II*, FFI-rapport 2009/00362

Winslow, Donna (2010) "Anthropology and Cultural Awareness for the Military", *Mission Critical: Smaller Democracies Role in Global Stability Operations*, ed. Leuprecht, McGill-Queens University Press

- (1998) "Misplaced Loyalties: The role of Military Culture in the Breakdown of Discipline in Peace Operations" CRSA/RCSA, 35.3

- (1997) *The Canadian Airborne Regiment in Somalia, A Socio-cultural Inquiry*, Minister of Public Works and Government Services, Ottawa, Canada

Zinni, Anthony (1994) "Non-Traditional Military Missions Their Nature, and the Need for Cultural Awareness and Flexible Thinking", Capital "W" War – A Case for Strategic Principles of War (Because wars are conflicts of societies, not tactical exercises writ large) *Perspectives on War fighting* Number Six (edited by Joe Strange), Marine Corps University