



Sensemaking og transaktive hukommelsessystemer i strid

**PRACTICE-ORIENTED
ARTICLE**

JOHANNES KIBSGAARD 

SCANDINAVIAN
MILITARY STUDIES

ABSTRACT

Sensemaking and dynamics concerning transactive memory systems (TMS) were crucial to the outcome of the battle of Kamdesh, which took place in Afghanistan on October 3rd 2009. A small outpost of predominantly American soldiers suffered an attack by a numerically overwhelming enemy force. The Americans came close to being wiped out but managed to turn the battle in their favor.

The article looks at both dynamics inside the unit on the ground, as well as within the emerging team constituted by ground force components and air support. A key takeaway is that sensemaking is a critical process, where poor execution can make a group vulnerable to psychological shock, which in turn could threaten to destroy the group. Furthermore, the article looks at how rotating key personnel in combat areas can impact group performance and survival negatively. Finally, different possibilities for how organizing tasks may develop in emerging teams is explored, finding differences in the emphasis on differentiation and integration of knowledge in various team constellations at work in the battle.

In conclusion, the article proposes that optimizing for high team performance outweighs the costs this has for handling more common but less complex and critical combat incidents.

CORRESPONDING AUTHOR:

Johannes Kibsgaard

Army Military Academy,
Norwegian Defence University
College, NO

jkibsgaard@mil.no

KEYWORDS:

combat; joint; sensemaking;
transactive memory system;
TMS

TO CITE THIS ARTICLE:

Kibsgaard, J. (2022).
Sensemaking og transaktive
hukommelsessystemer i
strid. *Scandinavian Journal of
Military Studies*, 5(1), pp. 1–13.
DOI: [https://doi.org/10.31374/
sjms.78](https://doi.org/10.31374/sjms.78)

Den 3. oktober 2009 ble COP¹ Keating utsatt for et kraftig angrep. Opprørsstyrken som angrep var tallmessig overlegen og hadde en voldsom fordel på grunn av terrenget. Likevel klarte amerikanerne i denne utposten til slutt å snu fiendens fremgang og stanse det uventede angrepet.

Men hva var i grunnen uventet med akkurat dette angrepet? *Hvor* angrepet ville komme fra var ganske åpenbart – det var snakk om en liten avsondret base nedi en gryte. At denne utposten kom til å bli angrepet var ingen overraskelse – det ble den faktisk ganske ofte. *Hva* den ville bli angrepet med var forutsigbart – bombekastere, infanterikanoner, lette panservernvåpen, håndvåpen, maskingevær og skarpskyttere. Det uventede var *omfanget* og *viljen*. Antallet motstandere som angrep var helt uten sidestykke til tross for den omfattende erfaringen med angrep mot COP Keating, samtidig som motstanderne denne gangen var villige til å bli værende i området og tåle de uunnngåelige flyangrepene, fordi ambisjonen ikke bare var å trakassere, men å ta COP Keating (U.S. Central Command, 2010).

For å oppfatte at noe er uventet, samt identifisere relevante reaksjoner på det uventede, spiller fenomenet *sensemaking* en sentral rolle. I strid vil situasjonen som regel utvikle seg annerledes enn planlagt, uansett hvor godt forarbeid som er gjort (Ben-Shalom, Klar & Benbenisty, 2012, s. 6). *Sensemaking* er avgjørende for å utvikle en tilstrekkelig forståelse av virkeligheten, samtidig som dette også danner grunnlaget for handling (s. 1). Siden det å mislykkes med *sensemaking* i strid er relativt vanlig (s. 9), og ikke minst kritisk, vil denne profesjonsorienterte artikkelen rette oppmerksomhet mot *sensemaking*. Slaget ved Kamdesh er et spennende militært tilfellestudie for å kaste lys på dette, da fienden manipulerte amerikanernes *sensemaking* – selv om amerikanerne i siste liten klarte å få denne prosessen på rett kjøl.

Etterhvert som angrepets omfang ble tydeligere, ble et uvanlig høyt antall flymaskiner deployert til slagfeltet. Opptappingen i luften skjedde gradvis og førte underveis til viktige og lærerike endringer i organiseringen av dette fremvoksende bakke-luft-teamet. For å forstå disse endringene anvendes teori knyttet til transaktive hukommelsessystemer, da dette både anses som velegnet til formålet, men også fordi dette kan være et noe ukjent stykke teori og dermed ekstra interessant for mange militære profesjonsutøvere.

Den overordnede hensikten med artikkelen er å øke innsikten blant militære profesjonsutøvere om hva disse fenomenene er, samt å formidle at kunnskap om dem har en rolle å spille i forberedelsen av militært personell og militære organisasjoner slik at disse fungerer effektivt i strid. Artikkelens problemstilling er å *øke forståelsen for hvordan sensemaking og transaktive hukommelsessystemer spilte en rolle i slaget ved Kamdesh*.

Etter et nærmere blikk på kildene til det empiriske grunnlaget i artikkelen avsluttes innledningen med en historisk beskrivelse av slaget ved Kamdesh. Dette skal ruste leseren til å holde oversikten under senere dypdykk i utvalgte hendelser. De neste hoveddelene tar for seg *sensemaking* og transaktive hukommelsessystemer. Hver av delene har samme struktur; først gis en innledende beskrivelse av de sentrale teoretiske begrepene; deretter ser vi nærmere på hvordan disse er i virksomhet i utvalgte hendelser fra slaget ved Kamdesh; avslutningsvis oppsummeres delkapitlene med en delkonklusjon.

Helt til slutt oppsummeres hovedpoengene i artikkelen.

EMPIRISK GRUNNLAG

Den allmenne interessen for akkurat denne stridsepisoden har blitt betydelig, særlig etter at to av deltagerne etter hvert ble tildelt *Medal of Honor*, den høyeste amerikanske utmerkelsen. At to overlevende soldater får slike utmerkelser knyttet til handlingene ett sted, er svært uvanlig i amerikansk historie og skjedde sist i 1967 (Tapper, 2013, s. 616). Jake Tapper ga ut *The Outpost: An Untold Story of American Valor* i 2013. Jake Tapper er en anerkjent journalist og ankermann i CNN og har lang erfaring som korrespondent ved det hvite hus og journalist i det politiske miljøet i D.C. (Pasley, 2019). Hans bok er den sentrale kilden hva selve hendelsene i Slaget ved Kamdesh angår. Det er unektelig et smalt utgangspunkt, men avhjelpestil til en viss grad av at forfatteren er anerkjent og at boken fremstår som et godt og troverdig håndverk. Tapper er selv åpen om

¹ COP = *combat outpost*. En COP er en mindre, men permanent utpost. Infrastrukturen er som regel enkel, men omfatter ofte dekningsrom, sanitærfasiliteter, strømforsyning og vaktposisjoner.

at hans bok ser hendelsene fra et nokså ensidig amerikansk synspunkt, riktignok med et bredt tilfang av perspektiver, basert på 225 intervjuobjekter og en større granskningsrapport. Boken har før øvrig funnet veien til de amerikanske bestselgerlistene, den benyttes i undervisning ved West Point og har resultert i kinofilmen *The Outpost* (2019).

Seniorredaktør Amy McCulloughs artikkel fra *Air Force Magazine* er den andre hovedkilden til beretningene fra trefningene denne oktoberdagen i 2009. Den er sælig benyttet for å få tilgang til flere perspektiver om luftforsvarets innsats. Det er tilstrebet i første rekke å bruke rent faktiske opplysninger og gjengivelser av sitater, da denne publikasjonen i enda mindre grad enn Tapper inntar et kritisk perspektiv.

SLAGET VED KAMDESH

Utposten var en del av International Security Assistance Force (ISAF) i Afghanistan. Den lå avsides til i nærheten av distriktssenteret Kamdesh i provinsen Nuristan, helt nordøst i landet [supplementary file: 2020-05-12 Utposten map.png]. Den ble etablert i 2006 i en gryte av en dalbunn, hvor to store daler med svært bratte sider møttes. Hensikten med plasseringen der nede, hvor veiene gikk, var å kunne kontrollere opprørernes forsyningsakser fra deres bakre områder i Pakistan. Ut fra tradisjonelle stridstekniske betraktninger var dette en svært sårbar plassering. Ut fra et taktisk perspektiv med utgangspunkt i opprørsbekjempningsdoktrine, hvor nærhet til befolkningen står i høysetet, var det derimot fornuftig (Tapper, 2013, s. 7).

For å kompensere for den sårbare plasseringen, ble det bygget enda en permanent, men mindre observasjonspost (OP) oppå et fjellplatå omtrent to kilometer fra COPen. Det var ikke siktilinje mellom disse to posisjonene, men det var mulig å yte hverandre gjensidig støtte med bombekastere, samtidig som OPen forsterket sambandsforbindelsen mellom COP Keating og bataljonens hovedkvarter i FOB² Bostick flere mil unna (s. 138).

Siden mai 2009 var det *B Troop* fra *3-61 Cavalry Squadron*³ som bemannet disse posisjonene, med én tropp (ca. 20 mann) i OPen og to tropper (ca. 50 mann) i COP Keating. I tillegg var 20 afghanske soldater stasjonert i COPen (s. 431).⁴

Utpostens opprørsbekjempningstaktiske målsettinger hadde etter hvert bortfalt, og det var planlagt å avvikle den (Tapper, 2013, s. 407). Av diverse militære og politiske⁵ årsaker på høyere nivå, var tidfesting av uttrekningen stadig i det blå. Siden den uansett levde på lånt tid, ble det ikke prioritert ressurser til å forsterke den, til tross for den sårbare plasseringen.

Mellom mai og oktober 2009 hadde COP Keating blitt angrepet ved 47 ulike anledninger, men alltid av mindre styrker som skjøt på lange hold og trakk seg ut med det samme amerikanernes tunge våpen og fly rakk å legge ned effektiv ild mot angriperne (U.S. Central Command, 2010, s. 1).

Ved daggry 3. oktober ledet opprørslederen Abdul Rahman omtrent 300 krigere i et nøye planlagt angrep mot COP Keating, mens kun et dusin amerikanere var våkne og på vakt. OPen i høyden ble samtidig lagt under ild, slik at den ikke kunne gi effektiv støtte (Tapper, 2013, s. 502). Både i COP og OP fikk bombekasterstillingene gjennomgå av vedvarende konsentrert ild, slik at disse viktige våpnene ikke skulle spille opp (s. 508). Videre ble ilden kraftsamlet mot aggregater, antenner og satelittskåler, for å forsøke å isolere amerikanerne fra ekstern støtte (s. 521). Opprørernes ild var effektiv, og de lyktes med å skaffe fotfeste i selve COPen under én time etter at angrepet begynte. På dette tidspunktet slåss soldatene på bakken fortsatt på egenhånd; ingen luftstøtte hadde ennå ankommet, ei heller kunne noen av bombekasterne betjenes pga. den intense beskytningen (s. 531).

Amerikanerne trakk seg sammen i en del av utposten og konsoliderte stillingen. Etter at flystøtte begynte å komme på plass, avtok presset fra fiendtlige stillinger på lange hold, hvorpå

2 Forward operating base: større og mer permanent base med flere typer ressurser enn en COP.

3 Troop på amerikansk engelsk = eskadron; organisasjonsenhet i kavaleriet som tilsvarer kompani i infanteriet. Squadron på amerikansk engelsk = bataljon i kavaleriet.

4 To underoffiserer fra Latvia støttet den afghanske enheten som mentorer.

5 Avvikling av baser i Afghanistan utløste klager fra afghanske myndighetspersoner og økte spenningen mellom ISAF-sjefen og Det hvite hus (Tapper, 2013, s. 489). Rolling Stone sin artikkel *The Runaway General* ble til slutt spikeren i kisten for general McChrystal: sommeren 2010 avsatte president Obama ham i all offentlighet (CNN Wire Staff, 2010).

soldatene på bakken mønstret et motangrep og klarte å gjenvinne kontrollen over COP Keating (Tapper, 2013, s. 553).

Unnsetningsstyrker med bakketropper hadde stått på vent store deler av dagen, både på grunn av den usikre situasjonen, men også fordi værforholdene gjorde det vanskelig å fly dem inn i området. Utpå ettermiddagen ble det mulig å få dem satt inn i tilknytning til OPen, og motstanderen kunne for alvor trues fra både bakken og luften (Tapper, 2013, s. 575). Etter hvert som mørket senket seg, ville dessuten amerikanernes nattoptikk og termiske sensorer gi dem en stor fordel. I 18:30-tiden løyet kampene og opprørerne trakk seg gradvis ut av området (s. 580).

COP Keating var i en sørgelig forfatning etter slaget. Det meste av bygninger og kjøretøyer var brent opp eller skutt i stykker i løpet av kampene. Åtte av de amerikanske soldatene i COP Keating ble drept underveis, mens opprørerne led et samlet tap på omtrent 150 mann⁶ (U.S. Central Command, 2010, s. 2), samt en rekke viktige lederfigurer (Tapper, 2013, s. 596). De neste dagene ble personellet og kritisk materiell evakuert fra utposten. Endelig punktum for COP Keating ble satt da amerikanske fly jevnet det som var igjen med jorden den 6. oktober samme år (s. 592).

SENSEMAKING

Det er ikke uvanlig at *sensemaking* oversettes til å *skape mening* på norsk. Hverken oversettelsen eller den vanlige bruken av begrepet på norsk er nødvendigvis særlig presist, da det ofte brukes kun i sammenheng med ledes påvirkningsmuligheter. Holt (2009) kategoriserer påvirkning som *sensegiving* – et beslektet og til dels underordnet begrep – mens *sensemaking* dreier seg om å forstå (referert i Dixon, Weeks, Boland & Perelli, 2017, s. 298). I lys av dette kan en alternativ og muligens mer presis oversettelse av *sensemaking* være å få *omstendighetene til å gi mening*. For enkelhets skyld bruker vi likevel det engelske ordet *sensemaking* i all hovedsak videre i teksten.

Virkeligheten er en kontinuerlig strøm av sanseintrykk. *Sensemaking* dreier seg om å omdanne denne strømmen til håndterbare beskrivelser som er mulig å dele mellom flere individer. På denne måten kan beskrivelsen av den kontinuerlige strømmen av sanseintrykk gjøres håndterbar, ved at beskrivelsen hele tiden kan redigeres og kondenseres (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 33).

Sensemaking er altså en prosess som retter seg mot å få grep på en situasjon under utvikling, men samtidig påvirker observatøren utviklingen av denne situasjonen, ettersom observeringen er integrert med handling og det å være i inngrep med situasjonen (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 32).

Siden vi hele tiden forholder oss til virkeligheten, foregår det hele tiden *sensemaking* i en eller annen grad. I militær sammenheng er det dog noen kritiske øyeblikk som markerer viktige skiller. Øyeblikket når strid inntreffer er et eksempel på dette (Ben-Shalom, et al., 2012, s. 5). Selv om strid naturlig nok er i fokus for mye av militær trening og forberedelse, er det likevel en aktivitet som inntreffer relativt sjelden. Videre kjenntegnes strid av særegne aspekter som redsel og de fysiske særtrekkene i et stridsmiljø (f.eks. spesielle lyder, lukter og synsintrykk) (s. 3). De israelske forskerne Uzi Ben-Shalom, Yechiel Klar og Yitzhak Benbenisty bruker en analogi fra IKT-domenet for å beskrive det som skjer. De sammenligner *sensemakingen* ved oppstart av strid med oppstartsprosedyren til en datamaskin (*booting*). Jo bedre treff man selv har mhp. forhåndsvurderingen av fiendens handlemåte og dermed egnetheten til egne forhåndsplaner, jo smidigere vil denne prosessen kunne gjennomføres (s. 5). Er avstanden derimot for stor, kan *sensemaking*-prosessen – i likhet med datamaskinen – «kræsje.» I den militære tvekampkonteksten oppstår det da et mulighetens vindu for motstanderen, inntil en ny oppstartprosedyre (*reboot*) iverksettes og eventuelt lykkes. I slaget ved Kamdesh forsøkte amerikanernes motstandere nettopp å oppnå et slikt kræsje, for å åpne vinduet som kunne gjøre dem i stand til å seire, til tross for sin militærteknologiske underlegenhet.

SKJØR SENSEMAKING

5. august 1949 hoppet 15 *smokejumpers* med fallskjerm inn til Mann Gulch – en fjellkløft i Montana. Sammen med skogvokteren Jim Harrison var deres oppdrag å bidra til slukking av en voldsom brann i villmarken, forårsaket av lyn. Brannen utviklet seg etter hvert på en helt uvanlig måte, og situasjonen krevde en tilsvarende uvanlig tilnærming for å overleve. De

⁶ Tap (eng: casualties) omfatter falne, sårede, skadde og savnede.

mindre erfarne brannslukkerne i gruppen hadde ikke tro på formann Wagner Dodge sin måte å håndtere trusselen på. Dette kostet flesteparten av dem livet (Maclean, 2017).

I sin analyse av Mann Gulch-katastrofen er et av Karl Weicks (1993) sentrale poeng at et sammenbrudd i *sensemaking* spilte en nøkkelrolle i katastrofen der 13 menn brant i hjel i villmarken i 1949 (s. 634). Vi skal se nærmere på hvordan svak *sensemaking* i *B Troop* holdt på å lede også dem mot undergang på lignende vis.

Slukkearbeiderne i Mann Gulch hadde en sterk forventning om hvilken type brann de kom til å møte og så tydelig for seg hvordan brannen og oppdraget ville utspille seg (Weick, 1993, s. 635). Løytnant Andrew Bundermann var fungerende sjef for *B Troop* i slaget ved Kamdesh. Det er sannsynlig at han og hans soldater også hadde en ganske sterk forventning om hva slags stridskontakt dette kom til å bli. De 47 trefningene COP Keating hadde vært utsatt for siden mai hadde alle fulgt et likt mønster. Flere ganger tidligere i den perioden hadde det også versert rykter om at det kunne komme et stort angrep for å ta utposten, men disse hadde alltid vist seg å være grunnløse (U.S. Central Command, 2010, s. 1). Erfaring fortalte dem at ved stridskontakt i utposten gjaldt det å holde hodet lavt, samtidig som de forsøkte å bruke sine våpen til å redusere bevegelsesfriheten til dem som skjøt på dem oppe fra fjellene. Denne fremgangsmåten ville gi flyene kurante mål å bombe, når de etter hvert ville komme for å avslutte spetakkelet.

Brannslukkerne hadde flere utfordringer enn *B Troop*, med tanke på internkommunikasjon. Slukkelagets *sensemaking* hadde en mer passiv karakter, der de unge hver for seg forsøkte så godt de kunne å forstå det de sanset (Weick, 1993, s. 636). *B Troop* drev derimot med aktiv *sensemaking*. Bundermann forholdt seg til kunnskapen om at gruppelemmer som befinner seg på forskjellige steder av frontlinjen, ofte oppdager elementer som er vesentlige for helheten, samtidig som de ofte kan være tilbakeholdne med å dele dette (Barton, Sutcliffe, Vogus & DeWitt, 2015, s. 77). Da han og de andre hvilende mannskapene ble vekket av skuddlarm og eksplosjoner tidlig om morgenen den 3. oktober, var ikke det så uvanlig (Tapper, 2013, s. 507). Likevel var noe med dette annerledes. Flere av soldatene var snare med å fornemme dette, og de luftet sine anelser med sine nærmeste kamerater (Tapper, 2013, s. 509). Barton et al. (2015) gjør et poeng ut av at det å utbe innspill er et viktig ansvar som hviler på ledere for å ivareta *sensemaking* (s. 76). Bundermann handlet i tråd med nettopp dette. Han jobbet aktivt for å forsøke å forstå hva han sto ovenfor ved å skaffe situasjonsrapporter fra folkene sine (s. 510). Det kan naturligvis hevdes at Bundermann i så måte simpelthen gjør jobben sin. Samtidig er det en kjensgjerning at i en kontekst som formodentlig oppleves som ganske rutinepreget, kreves det ekstra vilje for å gjøre en så grundig innsats som mulig. Dette er likevel svært viktig, da enhver stridssituasjon er unik og innøvde handlingsmønstre ikke vil være tilstrekkelig til å lykkes i alle tilfeller (Ben-Shalom et al., 2012, s. 4).

Sensemakingen i *B Troop* lyktes med å oppnå forståelse om at noe var annerledes: «This is not a normal attack, Bundermann thought. We've got contact from Urmul, the Northface, the Switchbacks, the Diving Board, and everywhere in between. [...] We need everything we can get, as fast as we can get it.» (Tapper, 2013, s. 511). Likevel falt Bundermann og *B Troop* i samme felle som brannslukkerne i Mann Gulch. Mennesker er tilbøyelige til å spille ned alvorligheten av uventede hendelser (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 48). Både i dette tilfellet og i Mann Gulch ble avvikene normalisert altfor lenge. Bundermann konkluderte med at det var uvanlig mange som skjøt på utposten, og dermed at det var behov for uvanlig mange av de ressursene han var vant til skulle til for å få dem til å slutte med det.

Svikten i *sensemakingen* oppstod bl.a. ved at han sluttet å grave i spørsmålet om hva annet som kunne være annerledes. I boken til Norman Maclean (2017) om katastrofen i Mann Gulch er det denne setningen som får blodet til å fryse til is:

«Then Dodge saw it!» (s. 79). I Tappers (2013) beretning om Kamdesh spiller denne setningen samme rolle: «We got enemy in the wire!»⁷ (s. 530). Dette var definerende øyeblikk for henholdsvis brannslukkerne og soldatene.

De unge brannslukkerne i Mann Gulch fikk panikk, handlet uhensiktsmessig og brant i hjel. Båndene mellom dem var sannsynligvis ikke sterke nok til at de holdt sammen, da sjokket traff dem, og de plutselig ble konfrontert med en forferdelig trussel som brøt med den virkelighetskonstruksjonen deres feilslåtte *sensemaking* og normalisering gradvis hadde bygget opp (Weick, 1993, s. 637).

7 Wire = piggråd; in the wire: i eller på vei gjennom piggråden.

Soldatene i *B Troop* oppfylte derimot en rekke egenskaper som gjorde dem motstandsdyktige mot panikk, selv når oddsene så dårlige ut: De kjente hverandre nokså intimt, de hadde strukturer som tillot dem å reagere hurtig og de hadde en klar felles overordnet målsetting: å overleve *sammen* (Weick, 1993, s. 644). *B Troop* sin *sensemaking* hadde i likhet med brannslukkerne bygget opp en virkelighet som ikke stemte, men denne gruppen var heldigvis sterk nok til å overleve sjokket da den ble avkledd.

ROBUST SENSEMAKING

Fiendens uventede inntrenging i COP Keating var et lavpunkt for *B Troop* sin *sensemaking*. Presset på COP Keating økte taktfast. Den massive beskytningen fra fjellsidene fortsatte, mange av bygningene i utposten tok fyr, konstruksjoner kollapset på grunn av trykkbølger og soldater ble såret – og fienden var altså innenfor leirgjerdet!

I den israelske IKT-analogien kan vi sammenligne dette med øyeblikket når du møter en uventet og illevarslende blåskjerm på datamaskinen under oppstart. I slike situasjoner er det en overhengende fare for at dette påvirker beslutningstagerne – enten ved at de blir sårbare for handlingslammelse, eller at de låser seg fast i handlingsmønstre som ikke er nyttige (Ben-Shalom et al., 2012, s. 16). Selv om det kan føles konstruktivt å hamre løs på *control-/alt-/delete*-tastene, når blåskjermen stirrer på deg, avleder dette deg som regel fra å identifisere handlinger som faktisk bidrar til å løse problemet, siden det er aktiv og effektiv *sensemaking* som skaper grunnlaget for å unngå handlingslammelse, samt å identifisere nyttige handlinger (s. 12). Når datakræsjet er et faktum, er det ingen tid å miste mht. å få satt igang *reboot*. Viktige elementer for å lykkes med dette er personlige egenskaper hos *sensemaking*-aktørene, samt kunnskaps- og ferdighetsgrunnlaget som tidligere militær utdanning har gitt disse aktørene (s. 16).

Bundermanns oppmerksomhet ble stadig dratt mot det store bildet, utenfor COP Keating. For ham var det av stor betydning å få de tunge våpnene fra luften til å virke effektivt, for at *B Troop* i det hele tatt skulle ha en realistisk sjans til å overleve. Effektivt lederskap i strid krever at man lykkes med å få omstendighetene til å gi mening på en presis måte og klarer å formidle denne forståelsen til alle rundt seg (Dixon et al., 2017, s. 302). Konsekvensen av Bundermanns fokus var at denne funksjonen ikke ble ivaretatt inni selve utposten.

Det er maktpåliggende å etablere prosesser som gjør det mulig å både tenke og handle for å få omstendighetene til å gi mening i møte med tvetydighet (Barton et al., 2015, s. 75). Tvil og manglende forståelse for situasjonen virker både forsinkende og forkludrende på handling (Lipshitz & Strauss, 1977 referert i Barton et al., 2015, s. 74.) For å klare dette er det nødvendig med avbrudd i drivet av pågående hendelser, for å være i stand til å drive *sensemaking*. Slike avbrudd kan skapes, eller de kan by seg naturlig (s. 76). En bisarr – men heldig med hensyn til *sensemaking* – konsekvens av at soldater i utposten jevnt og trutt ble truffet, var at det fremtvang midlertidig reorientering og balansering av fokuset mellom det store og det lokale bildet hos eskadronsjefen. Med andre ord fungerte de som slike avbrudd som Barton et al. (2015) nevner.

I tillegg til den ovennevnte dynamikken som tvang Bundermann og *B Troop* inn i et mer robust *sensemaking*-spor, sørget Bundermann for å forsterke den sosiale samhandlingsdimensjonen av *sensemaking*. Denne dimensjonen er avgjørende for hvor godt det uventede kan håndteres (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 33). En slik *sensemaking*-orientering er viktig i strid, fordi det mobiliserer mer av teamets kognitive kapasitet, samtidig som beslutningsgrunnlaget blir mer robust (Dixon et al., 2017, s. 311). Bundermann gjorde dette ved at han snarere enn å utbe situasjonsrapporter, gikk over til å bruke et format som speiler STICC-protokollen. STICC er et akronym skapt av Gary Klein på bakgrunn av en serie spørsmål utviklet av Karl Weick. Spørsmålene dreier seg om å stadfeste sin oppfatning av situasjonen (*situation*), de umiddelbare oppgavene (*task*) som må løses, hensikten (*intent*) med dem og eventuelle bekymringer (*concerns*), fulgt av oppfordring til medarbeiderne om å bidra til å kalibrere (*calibrate*) disse oppfatningene. Et hovedpoeng som knytter denne protokollen til *sensemaking*, er at spesielt det siste punktet – kalibrering – stimulerer de undergittes rolle som aktive deltagere i gruppens *sensemaking*-prosess (Klein, 2003, s. 201). Aktiv deltagelse er i seg selv vesentlig for *sensemaking*, men STICC er også spesielt viktig i *sensemaking*-sammenheng av flere grunner: Både fordi det blottlegger motstridende syn og fordi formulering fører til integrering av informasjon og fornyet *sensemaking* (Barton et al., 2015, s. 77). I slike sammenhenger kom dessuten en av eskadronens sentrale styrker til nytte: Tette bånd dannet forutsetning for åpenhjertighet og klar tenkning (Weick, 1993, s. 647).

Vi har så langt sett at *sensemaking* spilte en stor rolle i *B Troops* håndtering av slaget ved Kamdesh. Svakheter i hvilke verktøy som ble brukt, samt tendensen mot normalisering, førte til en *sensemaking*-prosess som utviklet en virkelighetskonstruksjon som var for usann og førte til «datamaskinkræsje.» Dette gjorde at fiendens innbrudd i utposten fikk effekt som et psykologisk sjokk, i tillegg til den rent stridstekniske trusselen dette utgjorde.

Heldigvis tålte *B Troop* dette sjokket, og det kan ha fungert som en vekker, som fremprovoserte en *reboot* og gjorde at mere egnede verktøy ble tatt i bruk. Samtidig økte sannsynligvis påpasseligheten som følge av opplevelsen av bruddet med virkelighetsoppfatningen fiendens gjennombrudd utgjorde. Dette gjorde at *B Troop* ble mindre utsatt for overraskelser, og de kunne ta bedre avgjørelser og iverksette nyttigere handlinger fordi beslutningsgrunnlaget var riktigere.

Samtidig har vi sett at selv etter et slikt sjokk, er det så mange oppgaver og informasjonselementer som må håndteres, at det ikke er så lett å sette påpasselighet ut i livet, selv om man er bevisst på behovet.

TRANSAKTIVE HUKOMMELSESSYSTEMER (TMS)

En forenklet måte å beskrive transaktive hukommelsessystemer (TMS⁸) på er at det er en delt bevissthet mellom en gruppe personer eller i et team om *hvem som vet hva*, slik at medlemmene kan koordinere *hvem som skal gjøre hva*.

Beskrevet på en mer nøyaktig måte dreier det seg om en fordeling innenfor gruppen, med tanke på hvem som har ansvar for å kode, lagre, hente frem og kommunisere forskjellige biter kunnskap. Et TMS er altså et slags hukommelsessystem på gruppenivå (Hollingshead, 2009, s. 397).

Videre trekker Huang & Chen (2008) frem spesielt tre egenskaper som kjennetegner et TMS: (1) kunnskapsspesialisering mellom medlemmene, (2) tillit til hverandres kunnskap og (3) evne til å koordinere kunnskap i henhold til oppgavestruktur og medlemmenes fordelte kunnskap (s. 92). Det transaktive ved TMS skriver seg fra kommunikasjonen mellom medlemmenes individuelle hukommelser (Gupta & Hollingshead, 2010, s. 385).

RULLERING AV NØKKELPERSONELL

I dette avsnittet skal vi se nærmere på effekten av rullering av nøkkelpersonell, med utgangspunkt i løytnant Andrew Bundermanns midlertidige fungering som sjef for *B Troop* under slaget ved Kamdesh. Det foreligger ikke tilstrekkelig datagrunnlag til å hevde med sikkerhet at dette faktisk spilte en vesentlig rolle i slaget ved Kamdesh. Likevel er tilfellet relevant og av interesse, da det egner seg for å belyse hvordan TMS bygges i forbindelse med opptrening av militære team, samtidig som det retter oppmerksomhet mot en vanlig utfordring i militære organisasjoner.

Den egentlige sjefen for *B Troop* var kaptein Stoney Portis. Han avløste avtroppende eskadronsjef Melvin Porter så sent som den 20. september, altså kun to uker før slaget (Tapper, 2013, s. 489). Portis hadde riktignok noe mer erfaring med *B Troop* enn dette; han hadde vært hos eskadronen fra 27. august, som forberedelse til overtagelsen (s. 486).

To dager før slaget tok Portis den ene av de to troppssjefene i COP Keating med seg om bord i et helikopter, som var hos dem i forbindelse med en forsyningsrunde. Hensikten var å benytte muligheten til å haike de få sekundene det tok å fly opp til OPen, slik at de kunne unngå den nokså strevsomme og utsatte ruten til fots (Tapper, 2013, s. 499). Like etter avgang skjøt noen mot helikopteret og traff innertier på en av drivstoffslangene. Helikopteret returnerte sporenstreks til FOB Bostick, med eskadronsjefen fortsatt om bord. Grunnet knapp tilgang på helikopterressurser var det ikke mulig å returnere ham med det samme (s. 500).

Å miste sjefen sin rett før en vanskelig situasjon som den eskadronen møtte 3. oktober, må i utgangspunktet betraktes som en stor ulempe. Likevel er det ikke sikkert at dette var utelukkende negativt. Portis var i utgangspunktet en erfaren offiser, men bildet ser annerledes ut, hvis vi bruker eskadronens TMS som linse. Et TMS er mest effektivt når medlemmene har felles mentale modeller (Brandon & Hollingshead, 2004, s. 638). Felles mentale modeller uttrykker i hvilken grad de individuelle gruppemedlemmene deler forståelse for oppgaven,

8 Begrepet heter på engelsk transactive memory systems, og den gjengse forkortelsen TMS brukes videre.

verktøyene som er tilgjengelige, teamet i seg selv og situasjonen (Blickensderfer et al., 1997 referert i Majchrzak, Jarvenpaa, & Hollingshead, 2007, s. 153).

Forði Portis forsvant, var det altså troppssjef Andrew Bundermann som endte opp med å lede *B Troop* i slaget ved Kamdesh (Tapper, 2013, s. 508). Han kjente eskadronen godt, siden han hadde vært en permanent del av den, også før deployeringen til Afghanistan og Kamdesh i mai. I perioden før deployeringen hadde eskadronen drevet omfattende øvingsvirksomhet i USA opp mot det forestående oppdraget. Bundermann og de to andre troppssjefene hadde vært spesielt sentrale i denne øvingsvirksomheten (s. 432).

I løpet av denne oppøvingen hadde Bundermann ikke bare høstet generell erfaring med eskadronen, men deltatt i målrettede opplegg for å lære å takle trefninger med eskadronen og troppen sin. Darling, Parry & Moore (2005, s. 88) betegner strukturert militær øving som læringseksperimenter, og Bundermann hadde altså deltatt i kjernen av disse – og i et vesentlig antall. Videre fremhever Darling et al. (2005) at denne læringen påvirker avdelingens evne til å planlegge, tilpasse seg til og lykkes i fremtidige slag (s. 90). Utviklingen av avdelingens felles mentale modeller og derigjennom TMS, utgjør sannsynligvis en vesentlig del av dette. I tillegg vil erfaring og trening øke evnen til å utvikle situasjonsbevissthet (SA⁹) (Hartman & Secrist, 1991; Endsley, 1995 referert i Dixon et al., 2017, s. 309).

Når gruppemedlemmene kjenner hverandre godt, er de bedre i stand til å forutse hverandres handlinger, formidle oppgavens natur til hverandre og nyttiggjøre seg ferdighetene og kunnskapen i teamet (Barton et al., 2015, s. 77). I lys av dette er det med andre ord mulig å argumentere for at Portis sitt fravær kan ha hatt en fordelaktig innvirkning på eskadronens effektivitet, hvis vi begrenser oss til å se på avdelingens TMS. Den netto innvirkningen av hans fravær, når man regner inn hans øvrige lederskaps- og kompetansemessige bidrag, er riktignok ikke mulig å fastslå.

TMS I FREMVOKSENDE TEAM

I kjølvannet av at Bundermann meldte at COP Keating var under ild fra en usedvanlig stor fiendtlig styrke, begynte det å ankomme fly til luftrommet over Kamdesh. Etter at meldingen om at fienden hadde brutt inn i utposten ble sendt ut, ble stadig flere maskiner dirigert til Kamdesh. Hvilke maskiner som kom til, var mer eller mindre tilfeldig og situasjonen kunne minne om når representanter fra de forskjellige nødetatene møtes ved en større hendelse her hjemme. Noen kjenner kanskje noen fra før, alle har en grunnleggende forståelse for hverandres rolle, men den helt konkrete situasjonen er unik, og det samme gjelder for krisehåndteringsteamet som vokser frem. Dessuten har deltagerne forskjellig etatstilknytning (Majchrzak, Jarvenpaa & Hollingshead, 2007, s. 148).

Akkurat som på bakken var situasjonen i luften ved slaget ved Kamdesh mer kompleks enn det som var vanlig i Afghanistan. Under normale forhold var det kanskje ett eller to fly som støttet bakkestyrker med å håndtere uventede stridskontakter, mens i dette tilfellet var det på det meste 19 flymaskiner i sving samtidig (McCullough, 2010, s. 41). I vårt tilfelle er US Air Force og US Army eksempler på forskjellige etater: Forskjeller i opphav og operasjonsmiljø gjør at de kulturelle forskjellene mellom forsvarsgrenene er svært store (Murray, 1999, s. 36). Når forskjellige etater møtes i forbindelse med krisehåndtering, er kommunikasjon viktig, men ofte vil blant annet mangel på ansikt-til-ansikt-kommunikasjon bidra til koordineringsproblemer, når forskjellige etater er involvert (Hollingshead, 2009, s. 402). Samtidig krever dynamiske situasjoner at grupper er fleksible og reagerer hurtig, fordi forsinkelser kan føre til tap av liv (Majchrzak et al., 2007, s. 151).

Et TMS utvikler seg etter hvert som medlemmene kommuniserer og tar inn over seg hverandres handlinger. Dette bidrar til å øke teamenes effektivitet og ytelse (Huang & Chen, 2018, s. 93). Team har mye å tjene på transaktive hukommelsessystemer, men det kan være krevende å utvikle dem i slike dynamiske sammenhenger (Kost & Hærem, 2019, s. 4).

Et transaktivt hukommelsessystem kan beskrives langs et kontinuum, mellom ytterpunktene *differensiert* og *integret*. Differensiert og integret sikter til hvordan kunnskap er fordelt mellom de enkelte gruppemedlemmene. I det første ytterpunktet (differensiert) innehar det enkelte

⁹ Begrepet heter på engelsk situational awareness; forkortelsen SA brukes videre, da den er såpass innarbeidet i norsk militær dagligtale.

medlem kun eksklusiv kunnskap i forhold til de andre, mens i det andre ytterpunktet (integrert) har alle medlemmene lik kunnskap om alt de vet (Wegner, Giuliano & Hertel, 1985, s. 263). Et generelt forskningsfunn fra en rekke forskjellige sammenhenger, er at et differensiert TMS gjør grupper i stand til å løse oppgaver hurtigere og mer nøyaktig (Hollingshead, Gupta, Yoon, & Brandon, 2012, s. 428). Samtidig finnes det indikasjoner på at en integrert fordeling, for visse oppgavetyper, vil føre til bedre prestasjon (Gupta & Hollingshead, 2010, s. 384).

Tradisjonelt har oppgavestrukturen blitt ansett som sentral for hvilken balanse et TMS finner, men dette er ikke nødvendigvis tilfellet når oppgavekompleksiteten er høy. I slike tilfeller vil medlemmene oppleve større frihet knyttet til å utvikle forståelse av oppgavene gjennom interaksjon og rollejustering (Kost & Hærem, 2019, s. 8). Med andre ord er det ikke gitt på forhånd hvilken balanse et TMS vil finne, selv om aktørenes kapasiteter og situasjonen i begynnelsen er lik. Her er det dessuten verdt å merke seg at det er lettere å justere en kunnskapsfordeling dimensjonert for høy kompleksitet ned til et lavere nivå enn motsatt (Ren, Carley & Argote, 2006, s. 680).

Kampfly fra US Air Force/utvikling mot differensiering

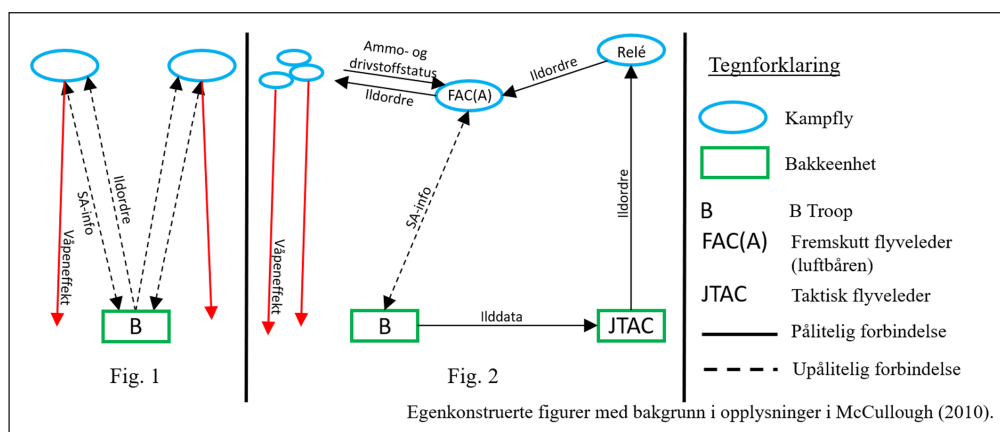
F-15E-piloten Michal P. Polidor var pilot på et kampfly som ankom luftrommet over COP Keating et par timer etter at kamphandlingene hadde begynt. På det tidspunktet var det allerede fire kampfly og to kamphelikoptre i området, som skulle støtte soldatene på bakken med ild. Han forteller at det første han møtte var intens kommunikasjon:

We were greeted with three radios that were busier than I could have ever imagined. They were all talking to us at the same time. It took 15 to 20 minutes just to sort out who was talking, where they were talking from, and what they were trying to say. (McCullough, 2010, s. 40)

Polidors opplevelse ved ankomst i området kan indikere en streben etter integrering av kunnskap som påvirket ytelsen i klart negativ retning. Det førte til en negativ utvikling, fordi informasjon i høy hastighet i et komplekst miljø overbelastet teamets evne til å fortolke. Dette førte videre til reduksjon i situasjonsbevissthet og var til hinder for effektive beslutninger (Hollands, Spivak & Kramkowski, 2019, s. 2).

Basert på den normale erfaringen de fleste piloter hadde fra slike støtteoppdrag, er det mulig å anta at de innledningsvis hadde oppfattet avhengighetsforholdet som gjensidig og handlet ut fra det, noe som peker mot integrering (**Figur 1**).

Denne utviklingen var ikke bærekraftig, både fordi det var vanskelig for *B Troop* å snakke direkte med flyene, på grunn av de bratte fjellene og skader på radioutstyr, men også fordi det ble en stadig større mengde fly som opererte i gjensidige avhengighetsforhold til en eskadronsledelse som også skulle lede striden på bakken. Ut fra dette ble det foretatt en rollejustering og en annen organisering av avhengighetene (**Figur 2**). Den nye organiseringen var mer orientert mot sekvensielle avhengigheter, med større innslag av differensiering av kunnskap i bakke-luft-teamets TMS. Målprioritering trengte for eksempel kun å håndteres i det dyadiske forholdet mellom *B Troop* og JTAC i FOB Bostick, mens spørsmålet om hvem som kunne dra for å fylle drivstoff til hvilket tidspunkt, kunne avklares mellom FAC(A) og de andre flyene.



Figur 1 Gensidig avhengighet.
Figur 2 Sekvensiell avhengighet.

Denne differensieringen gjorde at teamet klarte å overvinne informasjonsoverbelastning, slik blant annet Lewis et al. (2007) forutsier. Det kan derfor argumenteres for at det var det akutte behovet for differensiering som ledet mot en mer sekvensiell organisering, fremfor at det var en gitt sekvensiell avhengighet i oppgavestrukturen som krevde differensiering av kunnskap.

Differensiering øker sjansen for større unøyaktighet i situasjonsbevisstheten, og med det oppstår ny risiko for alvorlige konsekvenser (Kost & Hærem, 2019, s. 21). Et viktig poeng her er at bakke-luft-teamet klarte å opprettholde en viss grad av integrering, som kunne redusere denne risikoen, ved at FAC(A) sørget for å utveksle så mye SA-info mellom ham og *B Troop* som de klarte med sin overskuddskapasitet. Løytnant Aaron Dove var våpenoffiser i Polidors flymaskin, som fungerte som FAC(A) det meste av tiden. Han holdt oversikt over situasjonen på bakken med sine sensorer og ved å lytte på sambandstrafikken fra *B Troop*. Ved to anledninger klarte han på denne måten å avbryte to ildoppdrag, som ville truffet amerikanske bakkestyrker, hvis de hadde blitt gjennomført (McCullough, 2010, s. 41).

Kamphelikoptre fra US Army/utvikling mot integrering

Det var to flyvende etater involvert i slaget ved Kamdesh. Amerikanerne har for det meste organisert flyene sine i *US Air Force*, mens helikoptrene i stor grad er en del av *US Army* (Snook, 2002, s. 141). Dette medfører blant annet at de har forskjellige protokoller for ildstøtte til bakkestyrker. Luftforsvaret benytter seg av *close air support* (CAS), en protokoll som i utgangspunktet plasserer sikkerhetsansvaret hos sjefen på bakken (ofte delegert til en taktisk flyveleder); piloten leverer en angitt effekt på et angitt sted eller mål. Kamphelikoptrene følger protokollen *close combat attack* (CCA), hvor piloten selv bærer ansvaret for at ildvektorene er trygge (Wilde, 2012, s. 7). Samtidig gir det handlefrihet til at piloten kan identifisere og bekjempe mål mer selvstendig, ut fra de oppdragsmessige rammer bakkesjefen gir. I slaget ved Kamdesh kunne derfor kamphelikoptrene i større grad opprettholde en gjensidig avhengighet til *B Troop*. Men hvorfor gjøre det, siden gjensidig avhengighet er mer krevende med tanke på kommunikasjon (Snook, 2002, s. 153)? En forklaring kan være at TMSet mellom *B Troop* og helikoptrene etter hvert ble såpass godt utviklet, at det var mulig å opprettholde en høy grad av integrering uten krav om så mye særskilt kommunikasjon mellom bakke og helikoptre. Det er dessuten naturlig å tenke at dette forsterkes av den felles forsvarsgrenstilhørigheten mellom helikoptrene og bakkeenhetene, hvor faktorer som bl.a. kultur, doktrine og felles utdanningsreferanser kan spille en rolle. Helikoptrene var dessuten på samme radionett som bakkestyrkene og var vant til å forstå hva samtalene der betydde. De kunne etter hvert opprettholde situasjonsbevissthet på høyeste nivå, uten mye ekstra kommunikasjonsinnsats, noe som gjorde dem i stand til å ta gode beslutninger om gunstig bruk av sin ild for å støtte bakketroppene (Endsley & Rodgers, 1994, s. 3). Det høye nivået av integrert kunnskap, gjorde altså at kamphelikoptrene kunne levere effekt hurtig og tett på egne styrker med et minimum av målverifisering. Dette kommer blant annet til uttrykk da Apache-pilotene Ross Lewallen og Chad Bardwell så en lang rekke bevæpnede menn på en sti like utenfor utposten (Tapper, 2013, s. 549):

Lewallen: «We see guys on the road. Do you have friendlies on the road?»

Bundermann: «No! Ice 'em!»

På denne måten kunne amerikanerne etter hvert øve et sterkt press mot motstanderne som var tett på COP Keating. Soldatene i utposten og i helikoptrene kunne sette opprørerne i en barken-og-veden-situasjon, takket være høy grad av integrering av kunnskap i bakke-helikopter-TMSet.

DELKONKLUSJON

TMS har stor betydning for teamprestasjon, men når nye team settes sammen, må TMS utvikles før det bidrar til effektivitet. En ny teamsammensetning i militær sammenheng og TMS kan sammenlignes med en motor og motoroljen under kaldstart. Selv om komponentene passer sammen og motoren virker med det samme man vrir om tenningen, må oljen varmes opp for å kunne smøre og rens effektivt. Vi har nå sett at denne utviklingen tok to forskjellige retninger i det samme slaget, da vi så på TMS-utviklingen mellom *B Troop* og henholdsvis kampfly og -helikopter.

Opp mot kampflyene fra *US Air Force* virker det som om en mer sekvensiell avhengighet og differensiert kunnskapsfordeling var formålstjenlig for å gi effektiv ildstøtte. Samtidig ble det pekt på sårbarheter ved dette, nemlig at muligheten for å fange opp feil senere i leddene ville svekkes. Heldigvis klarte man likevel å fange opp dette den 3. oktober og således unngå feilbombinger. Interaksjonen mellom kamphelikoptrene fra *US Army* og *B Troop* ga en kontrast til dette. I denne sammenhengen ble det belyst hvordan mer gjensidig avhengighet og integrert kunnskapsfordeling også virket på en hensiktsmessig måte i slaget ved Kamdesh. En nøkkel her, var at man klarte å holde kommunikasjonskostnadene nede, samtidig som man klarte å hente ut en gevinst ved at motstanderen fikk en vesentlig redusert tid-/rom-margin til å operere mellom amerikanske bakke- og luftenheter. CCA-protokollen i *US Army* er således et uttrykk for at amerikansk landdoktrine gjenkjenner dette potensialet og søker å utnytte det.

Helt i begynnelsen av kapittelet om TMS ble dessuten et kontraintuitivt poeng belyst, nemlig at den egentlige sjefen for *B Troop* sitt fravær kunne bidra til en økning i teameffektivitet, gitt et vesentlig forbehold: at vi kun vurderer TMS-komponenten i teameffektivitet. Selv om dette smale perspektivet med dette store forbeholdet kan få dette poenget til å virke lite relevant for praksis, peker det på noe som ikke bare er av teoretisk interesse. Det har en kostnad for teameffektivitet å rullere inn nøkkelmedlemmer i situasjoner der kravene til teamprestasjon henger sammen med alvorlig risiko. I tilfeller som da Portis avløste Porter som sjef for *B Troop*, bør det vurderes nøye hvilken gevinst dette gir, sett opp mot kostnader innen teamdynamikk.

AVSLUTNING

Gjennom å ha sett nærmere på utvalgte sider av slaget ved Kamdesh, med henholdsvis *sensemaking* og TMS som perspektiv, har målet vært å oppnå større forståelse for hvordan disse to fenomenene spilte en rolle den 3. oktober 2009. Den videre hensikten med dette har vært å øke innsikten blant militære profesjonsutøvere om hva disse fenomenene er og at kunnskap om dem har en rolle å spille i forberedelsen av militært personell og militære organisasjoner når det gjelder å fungere effektivt i strid.

Det begrensede utvalget av hendelser og empiri fra slaget, gjør at vi ikke har en fullstendig forståelse for hvilken rolle *sensemaking* og TMS spilte, men noen nye innsikter har kommet frem. Analysen viser eksempelvis at vellykket *sensemaking* var en avgjørende komponent i slaget ved Kamdesh. Gjennomgangen peker særlig på *sensemakingens* kvalitet som en styrende faktor. Som vi har sett er det ikke slik at en gruppe enten driver *sensemaking* eller ikke gjør det. Det er grader av god/robust *sensemaking* og svak/skjør *sensemaking*. Svak *sensemaking* gjør gruppen sårbar for psykologiske sjokk, som kan gjøre at gruppen i verste fall kan rakne. Derfor er det spesielt viktig å ha et bevisst forhold til å oppnå robust *sensemaking* i strid og andre sammenhenger hvor liv står på spill. For *B Troop* sin del var det den metaforiske blåskjermen «We got enemy in the wire!» som gjorde at de *rebootet sensemakingen* sin og gjorde den robust nok.

Et mindre, men tankevekkende poeng er at kaptein Portis sitt fravær har gjort oss oppmerksomme på at gevinstene ved rulling av nøkkelpersonell i et krigsområde bør vurderes nøye opp mot kostnadene dette har for teamets evne til å prestere maksimalt. Dette er vesentlig, da ingen kan forutsi hva den neste farlige situasjonen rundt hjørnet kan kreve for at avdelingen skal seire og overleve.

Vi har dessuten gjennom dette caset sett eksempler på at det ikke er gitt hvordan TMS utvikler seg i fremvoksende team, men at flere ting virker på utviklingen, blant annet båndbredde og hvilken organisering man er vant til. I tilfellet Slaget ved Kamdesh klarte amerikanerne å finne en optimal organisering og konsolidere denne tidsnok til at fienden kunne beseires. Kompleksiteten i hele situasjonen førte til at det vokste frem et integrert TMS i helikopterbakke-samvirket, samtidig som et differensiert TMS vokste frem i fly-bakke-samvirket.

Et fellestrekk er uansett at det er en innkjøringsperiode for ad hoc-team. I komplekse situasjoner med risiko for katastrofale utfall er det et poeng at man søker å gjøre denne innkjøringsperioden kortest mulig. Slaget ved Kamdesh minner oss om at det er klokt å ha rutiner som er optimalisert for de mest komplekse tilfellene, der sjansen for et katastrofalt utfall sannsynligvis er høyest, snarere enn å legge til seg en praksis som er optimal for de vanligere, men mindre risikofylte hendelsene.

Erfaringene fra slaget ved Kamdesh er dyrekjøpte. Selv om avdelingen overvant utfordringene sine, betyr det ikke at alle fikk reise hjem, ei heller at alle som reiste hjem gjorde det uskadet – være det seg utenpå eller inni. Det er dog ikke simpelthen for å ære minnet om de falne at vi skal bruke tid på å studere slike erfaringer. Det er viktig at man tar for seg stridserfaringer ved å reflektere og analysere med bakgrunn i holdbar teori, slik at man kan søke å oppnå ny kunnskap og innsikt som kan være til nytte for alle soldater som skal gjøre en innsats på vegne av demokratiske stater.

TAKKSIGELSE

Denne artikkelen har sitt utgangspunkt i en prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI og studieprogrammet *Organisering for det uventede*. Takk til professor Thorvald Hærem ved Institutt for ledelse og organisasjon for innledende veiledning!

ADDITIONAL FILE

The supplementary file for this article can be found as follows:

- **Supplementary File.** Map showing position of COP Keating and FOB Bostick. DOI: <https://doi.org/10.31374/sjms.78.s1>

COMPETING INTERESTS

The author served in the same coalition as the soldiers involved in the Battle of Kamdesh, albeit in a different regional command and at a later time.

AUTHOR AFFILIATION

Johannes Kibsgaard  orcid.org/0000-0001-7253-195X
Army Military Academy, Norwegian Defence University College, NO

REFERANSELISTE

- Barton, M., Sutcliffe, K., Vogus, T., & DeWitt, T.** (2015). Performing Under Uncertainty: Contextualized Engagement in Wildland Firefighting. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 74–83. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12076>
- Ben-Shalom, U., Klar, Y., & Benbenisty, Y.** (2012). *Characteristics of Sense-Making in Combat*. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399325.013.0075>
- Brandon, D. P. & Hollingshead, A. B.** (2004). Transactive Memory Systems in Organizations: Matching Tasks, Expertise, and People. *Organization Science*, 15(6), 633–644. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0069>
- CNN Wire Staff.** (2010, 23. juni). McChrystal relieved of command, Petraeus chosen to take over. *CNN*. Hentet fra <http://edition.cnn.com/2010/POLITICS/06/23/general.mcchrystal.obama.apology/index.html>
- Darling, M., Parry, C., & Moore, J.** (2005). Learning in the Thick of It. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 84–92.
- Dixon, D. P., Weeks, M., Boland, R., & Perelli, S.** (2017). Making Sense When It Matters Most: An Exploratory Study of Leadership In Extremis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 294–317. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051816679356>
- Endsley, M. R., & Rodgers, M. D.** (1994). *Situation Awareness Information Requirements for En Route Air Traffic Control* (Final Report; DOT/FAA/AM- 94/27). Federal Aviation Administration. https://www.faa.gov/data_research/research/med_humanfacs/oamtechreports/1990s/media/am94-27.pdf
- Gupta, N., & Hollingshead, A. B.** (2010). Differentiated Versus Integrated Transactive Memory Effectiveness: It Depends on the Task. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(4), 384–398. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0019992>
- Hollands, J. G., Spivak, T., & Kramkowski, E. W.** (2019). Cognitive Load and Situation Awareness for Soldiers: Effects of Message Presentation Rate and Sensory Modality. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 61(5), 763–773. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018720819825803>
- Hollingshead, A. B.** (2009). Communication, Coordinated Action, and Focal Points in Groups: From Dating Couples to Emergency Responders. I C. R. Agnew, D. E. Carlston, W. G. Graziano, & J. R. Kelly (Red.), *Then A Miracle Occurs: Focusing on Behavior in Social Psychological Theory and Research* (s. 385–405). New York: Oxford University Press.

- Hollingshead, A. B., Gupta, N., Yoon, K., & Brandon, D. P.** (2012). Transactive Memory Theory and Teams: Past, Present, and Future. I E. Salas, S. Fiore, & M. Letsky, (Red.). *Theories of Team Cognition: Cross-Disciplinary Perspectives* (s. 421–455). New York: Routledge.
- Huang, C.-C., & Chen, P.-K.** (2018). Exploring the Antecedents and Consequences of the Transactive Memory System: An Empirical Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 92–118. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0092>
- Klein, G.** (2003). *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do*. New York: Doubleday.
- Kost, D., & Hærem, T.** (2019). *Role Adjustments and Enacted Task Dependencies in Emerging Teams: Integration and Differentiation Development of Transactive Memory Systems* (upublisert forskningsartikkel). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Maclean, N.** (2017). *Young Men and Fire: Twenty-Fifth Anniversary Edition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Hollingshead, A. B.** (2007). Coordinating Expertise Among Emergent Groups Responding to Disasters. *Organization Science*, 18(1), 147–161. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0228>
- McCullough, A.** (2010, 1. oktober). Saving Outpost Keating. *Air Force Magazine*. <http://www.airforcemag.com/MagazineArchive/Documents/2010/October%202010/1010keating.pdf>
- Murray, W.** (1999). Does military culture matter? *Orbis*, 43(1), 27–42. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0030-4387\(99\)80055-6](https://doi.org/10.1016/S0030-4387(99)80055-6)
- Pasley, J.** (2019, 10. september). The life of Jake Tapper: How a high school prankster became a journalistic icon, author, and champion of truth. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/jake-tapper-bio-photos-life-journalist-and-anchor-2019-8?r=US&IR=T>
- Ren, Y., Carley, K. M., & Argote, L.** (2006). The Contingent Effects of Transactive Memory: When Is It More Beneficial to Know What Others Know? *Management Science*, 52(5), 671–682. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0496>
- Snook, S. A.** (2002). *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton: Princeton University Press.
- Tapper, J.** (2013). *The Outpost: An Untold Story of American Valor*. New York, NY: Back Bay Books.
- U.S. Central Command.** (2010). *Executive Summary – AR 15–6 Investigation re: Complex Attack on COP Keating – 3 Oct 09*. <http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/world/AR15-6Sum.pdf>
- Wegner, D. M., Giuliano, T., & Hertel, P. T.** (1985). Cognitive Interdependence in Close Relationships. I W. J. Ickes (Red.), *Compatible and Incompatible Relationships*, (s. 253–276). Berlin: Springer-Verlag.
- Weick, K. E.** (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M.** (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World* (3. utg.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Wilde, P.** (2012). *Close Air Support versus Close Combat Attack*. Fort Leavenworth, KS: School for Advanced Military Studies.

TO CITE THIS ARTICLE:

Kibsgaard, J. (2022). Sensemaking og transaktive hukommelsessystemer i strid. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 5(1), pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.31374/sjms.78>

Submitted: 12 May 2020

Accepted: 01 January 2021

Published: 01 February 2022

COPYRIGHT:

© 2022 The Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. See <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Scandinavian Journal of Military Studies is a peer-reviewed open access journal published by Scandinavian Military Studies.