

Videreutvikling av fellesoperativ doktrine tilpasset ordning for militært tilsatte

*En studie om videreutvikling av Forsvarets fellesoperative doktrine
burde være praktisk eller kulturelt rettet*



KRIGSSKOLEN

Thor Story

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2016

Forord

Inspirasjonen til denne oppgaven er på bakgrunn av personlig interesse og engasjement for temaet. Viktigheten av temaet treffer alle i både Hæren og Forsvaret, og ønske om å bidra til økt forståelse gav inspirasjon til videre skriving. Perioden som helhet har vært både nyttig og givende for forfatteren. Det har økt egen forståelsen for temaet og personlig tror jeg det vil gi effekt også videre når skriveperioden er ferdig og arbeidet i avdeling starter.

Jeg vil rette en spesiell takk til:

Tone Danielsen ved Forsvarets Forskningsinstitutt, Dekan Reidar Skaug ved Krigsskolen og gruppen med kadetter som arbeidet med OMT for gode samtaler i starten og givende gruppeveiledning i skriveperioden.

Respondentene for oppgaven for deres villighet til å bidra og gode faglige påfyll innenfor respektive tema.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke Per Krogdahl for meget god veiledning og inspirasjon gjennom hele bachelorperioden.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avgrensninger	6
1.4 Definisjoner	6
2 Metode.....	8
2.1 Metodevalg.....	8
2.1.1 Kildevalg	9
2.2 Metodebeskrivelse.....	10
2.3 Respondenter	11
2.4 Metodekritikk	11
2.5 Kildekritikk	12
3 Teoretisk grunnlag.....	14
3.1 Doktrine.....	14
3.1.1 Kulturell tilnærming til doktrine	16
3.1.2 Praktisk tilnærming til doktrine.....	16
3.2 Auftragstaktikk i de fellesoperative doktrinene	16
3.2.1 Utvikling av doktrinenes konseptuelle rammeverk.....	17
3.2.2 Forsvarets fellesoperative doktrine	17
3.2.3 Nederlandsk fellesoperativ doktrine.....	19
3.3 Spesialistordning	22
3.3.1 Ordning for militært tilsatte.....	22
3.3.2 Spesialistkorps i det nederlandske forsvaret	23
3.3.3 Spesialistkorps i NATO	24

4 Tilpassing av fellesoperativ doktrine til OMT	25
4.1 Kulturell eller praktisk rettet fellesoperativ doktrine?	25
4.1.1 Behovet for en praktisk tilnærming til doktrine	26
4.1.2 Behovet for kulturendring i Forsvaret	27
4.1.3 Implikasjonene av spesialistordning i Forsvaret for videreutvikling av doktrine ...	29
4.1.4 Oppsummering	32
5 Konklusjon	33
Referanseliste	35

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

24. april 2015 ble stortingsproposisjon 111 LS (2014-2015) *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* tilrådet og behandlet. I denne proposisjonen ble det bestemt at Forsvaret skulle innføre en ny militær ordning basert på en North Atlantic Treaty Organisation (NATO)-standard, med ett offiserskorps og ett spesialistkorps, også kalt *officers* (OF) og *other ranks* (OR). *Ordning for militært tilsatte* (OMT) ble satt i effekt 1. januar 2016 og er under implementering i skrivende stund. Ordningen er tiltenkt ferdig implementert innen 2020 (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 5-10).

Med innføringen av en ny militær ordning, og kanskje den største endringen i Forsvaret siden andre verdenskrig (Wenneberg, 2016), er det viktig å se på det doktrinelle rammeverket for Forsvarets virksomhet med nye øyne. OMT er allerede begynt implementert og det er derfor også viktig å være bevisst hvilken retning utviklingen av *Forsvarets fellesoperative doktrine* (FFOD) skal ta.

Fellesoperativ doktrine er et normativt dokument gjeldende for hele Forsvarets virksomhet. Innføringen av OMT, basert på to gradssøyler, vil kunne gjøre at Forsvaret burde vinkle FFOD annerledes enn det den har gjort med enhetsbefalsordning. Denne oppgaven har til hensikt å belyse hvordan Forsvaret kan videreutvikle doktrinen sett i lys av OMT.

1.2 Problemstilling

Hvordan kan norsk fellesoperativ doktrine tilpasses ordning for militært tilsatte?

For å besvare dette spørsmålet ønsker jeg å bryte ned hovedproblemstillingen til følgende underproblemstilling:

- Vil en kulturell eller praktisk rettet fellesoperativ doktrine være best tilpasset OMT?

Oppgaven er ikke ute etter et fasitsvar, men vil heller belyse hvilke konsekvenser en tilnærming kan gi kontra en annen. Dette gjør den ved å studere nederlandsk doktrine for igjen å utnytte deres erfaringer med et spesialistkorps. Det nederlandske forsvaret og NATO har samlet sett flere hundre år med spesialistkorpserfaring, disse erfaringene ønsker oppgaven

å dra nytte av. Nederlands og NATOs retningslinjer for spesialister benyttes også for gjøre oppgaven relevant og troverdig opp imot drøftingen av OMT og videreutvikling av fellesoperativ doktrine.

1.3 Avgrensninger

Denne oppgaven vil avgrenses til det teoretiske som vil gi et grunnlag for å forstå hvilke intensjoner og tanker som skal være implementert i organisasjonene.

Det er hovedsakelig tre mulige retninger en doktrine kan fokusere på: praktisk, kulturell eller teoretisk (Forsvarsstaben, 2007, s. 7). Oppgaven vil fokusere på om fremtidig doktrine burde i større grad fokuseres på kulturell eller praktisk tilnærming til doktrine. Oppgaven vil ikke ta for seg en militærteoretisk tilnærming.

Oppgaven tar utgangspunkt i oppdragsbasert ledelse (OBL) som beskrevet i FFOD og *mission command* fra nederlandsk doktrine for å avgrense omfanget av sammenligningsgrunnlaget mellom Norge og Nederland. Dette er fordi konseptene OBL og *mission command* er begge begrep som gjennomsyrrer hvordan doktrinene fremstilles. Ved å studere hvordan de respektive forsvarerne tolker konseptet, vil det gi mulighet for dra nytte av det nederlandske forsvarrets erfaringer og dermed bli et utgangspunkt for drøfting av fremtidig norsk fellesoperativ doktrine i lys av OMT.

Oppgaven benytter erfaringer fra det nederlandske forsvaret og NATO til å besvare problemstillingen. Det er flere land som er aktuelle å sammenligne Forsvaret med. Som det kommer frem av stortingsproposisjon 111LS (St. prop. 111LS (2014-2015), 2015, s. 18) ønsker det norske forsvaret å sammenligne seg med andre forsvar i land som Sverige, Danmark, Nederland, Tyskland og Canada. Nederland er valgt fordi den sivile og militære kulturen i Norge og Forsvaret er relativt lik Nederland og deres forsvar (Hofstede Center, 2015; Soeters & Recht, 1998). NATO er benyttet i oppgaven for å enda bedre kunne drøfte betydningen av OMTs påvirkning på FFOD. Ved at NATO tas med som sammenligningsgrunnlag øker også relevansen og troverdigheten til oppgaven.

1.4 Definisjoner

Oppdragsbasert ledelse og *mission command* kan i mange tilfeller sees på som det samme begrepet da begge har sin opprinnelse i Tysklands *Auftragstaktik*. Oppgaven vil benytte OBL

når det henvises til den norske ledelsesfilosofien og *mission command* i nederlandsk sammenheng.

Auftragstaktik baserer seg på desentralisert ledelse innenfor sjefens intensjon i rammen av manøverkrigføring. Konseptet er designet for å overkomme svakhetene med det strikte hierarkiske militære systemet for å kunne oppnå økt tempo og fleksibilitet i operasjoner (Dyson, 2011, s. 247).

Kulturell tilnærming til doktriner er definert som en vinkling innen doktriner som setter fokus på hvem forsvaret er (Høiback, 2013, s. 57). Videre benytter oppgaven definisjonen av kultur slik beskrevet av Scott og Marshall: “all that in human society which is socially rather than biologically transmitted” (Scott & Marshall in Høiback, 2013, s. 104). Forfatteren erkjenner kulturbegrepets mangfoldighet, men en drøfting av dette faller utenfor oppgavens rammer.

Slensvik (2016) beskriver praktisk tilnærming som måten ting er, til motsetning til det teoretiske perspektivet eller det kulturelle. Praktisk tilnærming til doktriner er i oppgavens sammenheng det samme som en kommandodoktrine beskrevet av Harald Høiback i boken *Understanding military doctrine* (2013).

OMT kjennetegnes av en *officer* (OF) søyle og en *other ranks* (OR) søyle. «Skillet mellom OF og OR kan forstås som et skille mellom «generalist» og «spesialist», der generalistgraden legger til grunn kommandomyndighet, strategisk ledelse og breddekompetanse, mens spesialistgraden i større grad skal sikre dybdekompetanse og fagledelse.» (Mld. St. 14 (2012-2013), 2013, s 50).

2 Metode

I foregående kapittel har oppgaven presentert bakgrunnen og introdusert leseren for problemstilling, avgrensninger og de viktigste definisjonene. I dette kapitlet forsøker oppgaven å begrunne hvordan problemstillingen ønskes besvart. Kapitlet vil presentere metodiske valg først, herunder også hvilke kilder er brukt og hvorfor. Deretter vil det presenteres en beskrivelse av metoden for å kunne skape forståelse for oppgavens oppbygning og fundament. Oppgaven har benyttet intervju som et supplement til dokumentstudie og i punkt 2.3 vil oppgaven presentere intervjurespondentene. Kapitlet avslutter med metodekritikk og kildekritikk som har til hensikt å beskrive oppgavens egen kritikk og gjøre leser bevisst på metodiske forenklinger og svakheter.

2.1 Metodevalg

Grovt skiller samfunnsvitenskapelig metode mellom to forskjellige metoder: kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvalitative metoden undersøker dybden og meningen med fenomener. Kvantitativ metode går derimot i overflaten, og er ofte tilknyttet tall og årsakssammenhenger (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 361-371). Oppgaven omhandler et nytt og lite undersøkt tema (OMT) og derfor anses det som hensiktsmessig å gå i dybden for å forstå de underliggende meninger i lyset av dette temaet. Derav er det benyttet kvalitativ metode for å best mulig besvare oppgavens problemstilling, nærmere bestemt benyttes dokumentstudium med intervju som supplement.

I dokumentstudium undersøkes primært tekster. Oppgaven har valgt å vektlegge doktriner og doktrineteori for å legge grunnlaget til drøfting. Doktrinene og grunnlagsdokumentene som er benyttet er fra det nederlandske forsvaret, Forsvaret og NATO. I artikkelen *Development of military doctrine: The particular case of small states* (Bjerga & Haaland, 2010, s. 505-507) argumenterer forfatterne for at mindre land, som Norge, har begrenset mulighet for å utvikle egen doktrine. De argumenterer også for at land som Norge ikke har ressursene til å utvikle doktrine med egne tanker og derfor er avhengig av større land eller organisasjoner til å sammenligne seg med. (Bjerga & Haaland, 2010, s. 505-507). Med bakgrunn i dette ønsker jeg å belyse hvordan det nederlandske forsvarrets fellesoperative doktrine er slik at Forsvaret kan benytte disse erfaringene til videreutvikling av egen doktrine. Samtidig vil oppgaven benytte både NATO og Nederlands retningslinjer og erfaringer med spesialister for videre analyser.

Oppgaven har valgt å drøfte konsekvensene av tilnærming til doktrine fra et nå-tids perspektiv og et fremtidsrettet perspektiv. Nåtidsperspektivet tar utgangspunkt i implementeringen av OMT og fremtidsperspektivet tar utgangspunkt i at OMT er ferdig implementert. Med ferdig implementert menes reell implementering og ikke sluttdato satt i implementeringsplan (Forsvaret, 2015). Perspektivene fra begge sider av saken har viktige poeng og derfor avgrenses oppgaven ikke i tidshorisont. Dette nyanserer oppgaven på en bedre måte og vil kunne gi større grad av validitet og troverdighet.

Fordi innføringen av OMT er nytt og det er meget begrenset informasjon på temaet har oppgaven valgt å supplere informasjon fra dokumenter med semistrukturert intervju av fagekspertene. Intervjuene holdes innenfor gitte rammer, men vil ikke begrense informasjonsflyt gjennom en for rigid intervjustruktur slik semistrukturert intervju er beskrevet i boken *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Johannessen, et al., 2011, s. 135-163).

2.1.1 Kildevalg

Oppgaven har benyttet Høibacks bok *Understanding military doctrine: A multidisciplinary approach* (2013) for å legge grunnlaget for doktrine- og doktrineutviklingsforståelse. Boken refererer og bruker flere andre forfattere og på denne måten er boken ideell som kilde for bred kunnskap. Boken er valgt grunnet Høibacks ekspertise på doktrine, og samtidig har Høiback vært med på å utvikle norsk doktrine. Dette gir boken en videre relevans opp imot oppgavens tema.

For å kunne beskrive Forsvarets doktrine har oppgaven valgt å fokusere på 2014-versjonen av FFOD. Dette fordi det er det styrende dokumentet i Forsvaret og dette dokumentet skal være implementert i organisasjonen. FFOD 2007 vil benyttes fordi det er en doktrine skapt for kulturutvikling og gir dermed et godt eksempel på kulturutviklende doktrine. FFOD 2007 ble satt ut av effekt samme dato som FFOD 2014 ble godkjent, og er derfor ikke en fellesoperativ doktrine i skrivende stund. Dokumentet i seg selv kan per dags dato sees på som en lærebok (Slensvik, 2016). Det vil fortsatt være relevant for oppgaven å bruke dokumentet på grunn av dens tidligere status som fellesoperativ doktrine.

For å analysere det nederlandske forsvaret har oppgaven valgt å ta utgangspunkt i *Netherlands Defence Doctrine 2005 og 2013. Netherlands Defence Doctrine 2013*, som er i effekt per dags

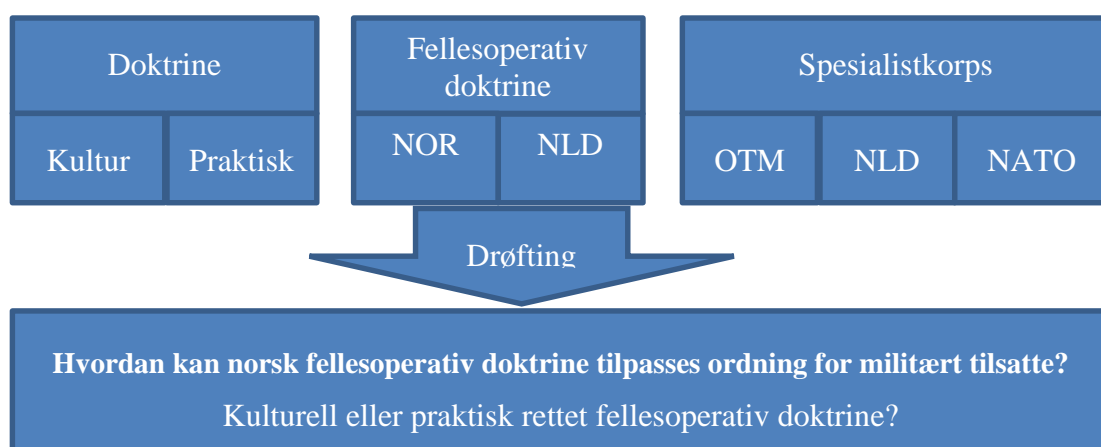
dato, henviser også til *Joint doctrine publications 5: Command and control (JDP-5) (2012)* angående *mission command* og kommando og kontroll (K2), og av denne grunn vil JDP-5 også benyttes i oppgaven. Både JDP 5 (2012) og *Netherlands Defence Doctrine 2005 og 2013* er på tilsvarende samme fellesoperative nivå som FFOD.

For å gjøre drøftingen mer relevant har også oppgaven benyttet det nederlandske forsvarets og NATOs retningslinjer for spesialister. Nederland har lang erfaring med et spesialistkorps og det er godt implementert i deres organisasjon. NATO er en forsvarsallianse bestående av 28 medlemsland og retningslinjene deres vil representere erfaringer fra samtlige land. De fleste av disse medlemslandene har allerede et spesialistkorps hvilket gjør erfaringene høyst relevant for oppgaven. Oppgaven har valgt å benytte *NATO non-commissioned officer BI-SC strategy and recommended non-commissioned officer guidelines* (SHAPE, 2010) og det nederlandske forsvarets retningslinjer og visjon oversatt av Oberstløytenant Kjell Røstad: *Retningslinjer og visjon for underoffiserer i den nederlandske hæren* (RNA, 2015).

2.2 Metodebeskrivelse

Datainnsamlingen til denne studien startet med en innsamling av først og fremst doktriner fra det nederlandske forsvaret, NATO og Forsvaret, men også en mengde artikler skrevet om *mission command* og oppdragsbasert ledelse fra andre land og forskjellige forfattere. Som en del av denne prosessen har oppgaven også benyttet semistrukturert intervju for å få utfyllende informasjon fra ekspertpersonell i det norske og nederlandske forsvar.

Oppgaven er visualisert under (figur 1.1) og forklaringen er på neste side.



Figur 1.1 Oppgavestruktur

Oppgaven begynner med å legge et grunnlag av teori for doktriner hvor både den praktiske og kulturelle doktrine redegjøres for. For å videre kunne analysere de fellesoperative doktrinene er det viktig å presentere de respektive doktrinenes tolkning av *auftragstaktik*: OBL og *mission command*. Videre vil oppgaven introdusere nettopp Forsvarets og det nederlandske forsvarets doktriner gjennom å beskrive OBL og *mission command*. OMT, spesialistordning i Nederland og NATO vil deretter bli kort beskrevet.

Oppgavens drøfting består av tre deler hvor de to tilnæringsretningene oppgaven omhandler er drøftet. Etter dette blir implikasjonene av spesialistordning i Forsvaret for videreutvikling av doktrine drøftet.

2.3 Respondenter

Oberstløytnant Christaan Bartholomé har utdanning og tjenesteerfaring fra Den Kongelige Hæren (Koninklijke Landmacht) i Nederland. I tillegg har Bartholomé gjennomført Forsvarets stabsskole og jobber i skrivende stund hos Hærstaben. Han har tjenestegjort i utenlandsoperasjoner i tidligere Jugoslavia, Irak og Afghanistan.

Jan Otto Jacobsen er førsteamanuensis og underviser i ledelsesutvikling på Sjøkrigsskolen. Han anses som å ha høy kompetanse innenfor oppdragsbasert ledelse og *auftragstaktik*. Jacobsen disputerte 14.03.96 dr. polit-graden ved Universitetet i Bergen.

Orlogskaptein Thomas Slensvik er hovedlærer i strategi og doktrine ved Forsvarets stabsskole. Slensvik har bidratt i blant annet FFOD 2014, og artikkelen *The Norwegian Joint Operational Doctrine as a Case: Heritage, Content, Process*. (Slensvik, Palle, 2016).

2.4 Metodekritikk

Dokumentstudium i seg selv har både fordeler og ulemper. Ulempen med dokumentstudium som metode er at leseren kan gjøre en annen tolkning enn forfatterens intensjon. I tilfellet av doktriner kan dette anses å være en enda større feilkilde da det ofte er åpent for egentolkning. Egne perspektiver, erfaringer og forståelse vil også kunne spille en rolle i leserens forståelse av dokument (Johannessen, et al., 2011, s. 38-39).

Grovt sett benytter oppgaven en sammenligning av forsvar som middel for å svare på problemstillingen. Det å sammenligne forskjellige forsvar kan være både nyttig og unyttig på

samme tid. En sammenligning med et annet forsvar vil ikke kunne gi direkte svar på hva som er bra for det norske forsvaret fordi alle forsvar er forskjellige. I tillegg er spesialistkorpset til det nederlandske forsvaret ulikt fra spesialistkorpset Forsvaret skal implementere. Oppgaven forenkler forholdet mellom det nederlandske forsvaret og Forsvaret metodisk slik at sentrale momenter kan belyses. Dette gjør at oppgavens grunnlag for drøfting i stor del er basert på en forenkling av virkeligheten, og kan dermed anses som en svakhet.

Oppgaven baserer drøftingen i hovedsak på skriftlige kilder i form av doktriner, proposisjoner, artikler og bøker. Fordi det er et meget nytt tema som er lite forsket på kan manglende skriftlige kilder i seg selv være en svakhet. Derimot kan intervju med eksperter være en metode som gir oppgaven og drøftingen større grad av relevans og troverdighet.

Oppgaven har benyttet kun tre respondenter. Disse har forskjellige bakgrunn, erfaring og ekspertise og kan derfor besvare ulike spørsmål. Med få respondenter vil oppgaven kunne anses som svakere enn om det var flere innenfor samme fagfelt. Oppgaven kunne inneholdt flere respondenter fra samme fagfelt for å nyansere på en bedre måte. Dette ble ikke gjort grunnet tid tilgjengelig og oppgavens omfang.

2.5 Kildekritikk

Doktrinene som oppgaven benytter er ikke akademiske tekster. Forskjellen på doktriner og teori er at doktriner har en klar politisk agenda, mens teorier skal være rene for agenda (Danielsen, 2016). Doktriner har ikke de samme krav til referering, og det er derfor i noen tilfeller vanskelig å finne opprinnelsen av tankene bak påstander i doktriner. Dette vil kunne svekke oppgaven fordi doktriner blir benyttet som middel for oppgavens drøfting.

Av det nederlandske forsvarets doktriner benyttes også tilleggsdoktrinen *JDP 5 Command and Control* (2012). Dette er et overordnet dokument som dekker alle forsvarsgrener tilsvarende fellesoperative nivå som *Forsvarets fellesoperative doktrine*. JDP-5 er til motsetning fra FFOD kun fokusert på kommando og kontroll. Ulempen med dette vil være at Forsvaret ikke har noe direkte sammenlignbar tilleggsdokument innenfor kommando og kontroll, og det i seg selv kan skape forskjell i dokumentene.

De nederlandske doktrinene er oversatt fra nederlandsk til engelsk. Dette gjør at noen fenomener eller begrep kan bli borte i oversettelsen. I tillegg skal forfatteren av oppgaven

basere forståelsen på den engelske versjonen og sammenligne den med et norsk dokument. Dette gjør at det blir enda et filter fra det originale hoveddokumentet. Doktrinene som oppgaven baserer seg på har begge blitt oversatt av: Netherlands Ministry of Defence Translation Service. Dette gjør at den engelske versjonen er mer relevant og troverdig enn om det hadde vært oversatt av noen andre.

På grunn av tid tilgjengelig er oppgavens omfang begrenset til de tekster som allerede er oversatt til norsk eller engelsk. Dette vil begrenser omfanget av nederlandsk teori betraktelig og kan anses som en svakhet i oppgaven. For eksempel tar oppgaven utgangspunkt i *Retningslinjer og visjon for underoffiserer i den nederlandske hæren* (RNA, 2015) som er et dokument skrevet for den nederlandske hær og ikke forsvar. Dette gjør oppgaven svakere fordi oppgaven tar ellers utgangspunkt i det fellesoperative nivået.

Doktrinene til det nederlandske forsvaret og Forsvaret forklarer bruken av oppdragsbasert ledelse og *mission command* på forskjellige måter. OBL setter rammene for kommando og kontroll (K2) (Forsvarsstaben, 2014) og er samtidig en ledelsesfilosofi som oppfordrer til tillit, respekt, initiativ, ansvar og mot (Forsvarssjefen, 2012, s. 6-11). Nederland på den andre siden benytter ikke *mission command* som et paraplybegrep som omfavner hele doktrinen. Selv om alt stammer fra *auftragstaktik* setter oppdragsbasert K2 rammene for K2. *Mission command* er kun et konsept brukt innenfor ledelse. Oppgaven metodisk forenkler forholdet mellom doktrinenes forklaring og beskrivelse av konseptet. Ved at tolkning av OBL og *mission command* er ulike kan det sees på som en svakhet. På den andre siden er det *auftragstaktik*-tankegangen og konseptet som ligger til grunn i de respektive landenes doktriner. Forenklingen gjøres fordi grunntanken er basert på det samme selv om det nederlandske forsvaret velger å benytte forskjellige ord enn Forsvaret. Oppgaven ser etter generelle tendenser og trekk, dette gjør doktrinene fortsatt relevante for drøfting av oppgavens problemstilling.

3 Teoretisk grunnlag

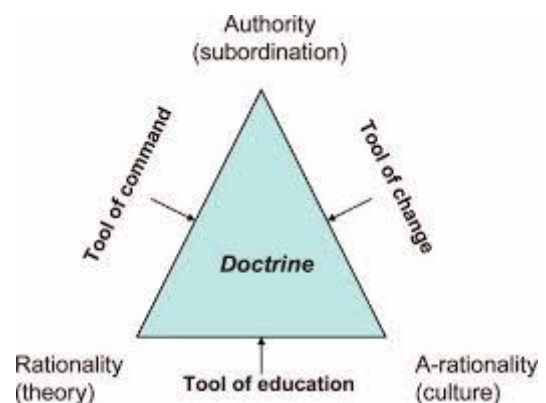
Det teoretiske kapittelet har til hensikt å legge grunnlaget for oppgavens drøfting. Oppgavens tema er doktrineutvikling og et naturlig utgangspunkt er en presentasjon av begrepet doktrine. Forståelsen av doktrine vil skape fundamentet for alt videre arbeid. Videre i oppgaven presenteres *Forsvarets fellesoperative doktrine*, etterfulgt av dette kommer den nederlandske fellesoperative doktrine. Hensikten med å presentere de respektive fellesoperative doktrinene er for å kunne se forskjeller i tilnærming til doktrine. Oppgaven benytter OBL og K2 som indikatorer for å vurdere dette. Videre i oppgaven vil OMT, det nederlandske spesialistkorpset og NATOs retningslinjer for spesialister bli presentert. Dette gir oppgaven et grunnlag for å drøfte tilnærming av doktrine i lys av innføringen av OMT. Sett i sammenheng med NATOs og Nederlands erfaringer vil oppgaven på en mer troverdig måte kunne begrunne drøftingen i neste kapittel.

3.1 Doktrine

I *Understanding military doctrine: A multidisciplinary approach* benytter Høiback (2013, s. 9-11) en idrettsanalogi for å lettere få leseren til å forstå doktrine. Han skriver at det er mulig å skape gode idrettslag på to forskjellige måter. Den ene er å ha gode enkeltmedlemmer, den andre er å skape et samhold og en felles forståelse slik at medlemmene jobber bedre sammen. Den siste måten er den doktrinelle tilnærmingen til å skape team. I militær kontekst, som er mer kompleks og vanskelig, er det flere faktorer som spiller inn, men hovedtanken er det samme. Militær doktrine kan sies å være til for å skape felles forståelse, økt operativ effekt og synergi.

Oppgaven omhandler fellesoperative doktriner og disse doktrinene favner over forsvaret som helhet og er en måte å skape felles retning og økt operativ evne på tvers av bransjer og avdelinger. Fellesoperative doktriner er retningsgivende dokumenter for luft-, sjø- og hærstyrker.

Harald Høiback beskriver doktrinell tilnærming til doktrine som en trefoldighet bestående av *authority (subordination)*, *rationality (theory)* og *a-rationality (culture)* (Høiback, 2013, s. 55-57).



Figur 3.1 "The doctrinal utility span" (Høiback, 2013, s. 156)

Modellen (figur 3.1) forklares i formen av en trekant hvor sidene representere hvert sitt fokusområde. Autoritet forstås som den innflytelsen og autoriteten doktrinene har.

Rasjonalitet forstås som et fokus på militær teori. A-rasjonalitet forstås som et kulturelt fokus i doktrine. Høiback beskriver fokusområdene som magneter som igjen drar det doktrinelle fokuset i hver sin retning. For eksempel vil en kulturutviklende doktrine ha en magneten som er sterkest innenfor a-rasjonalitet. Det vil dermed si at doktrinen fokusere på kultur, men kan, og vil sannsynligvis, fortsatt ha momenter fra de andre sidene av trekanten.

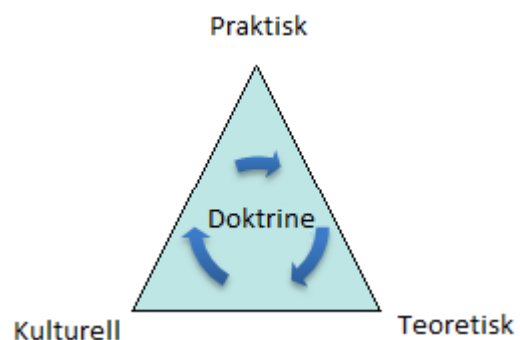
Videre i boken beskriver Høiback (2013, s. 156) også hvilken *type* doktrine som kan skrives (se figur 3.1). Doktrine kan benyttes som et verktøy for kommando (*command*), et verktøy for forandring (*change*) eller et for opplæring (*education*). For eksempel kan FFOD 2014 anses som en doktrine med fokus på kommando. Den vil dermed settes til venstre i modellen.

Oppgaven benytter kulturell og praktisk tilnærming til doktrine som utgangspunkt. I Forsvarets doktrine er teoretisk, praktisk og kulturell benyttet for å skille mellom ulike typer doktrine. Sammenlignet med Høibacks modell (figur 3.1, s. 14) kan *tool of command* tilsvare en praktisk rettet doktrine. Slik Slensvik beskriver en praktisk doktrine er det hvordan vi gjør og utfører oppgaven (Slensvik, 2016). Dette sammenfaller med Høibacks beskrivelse: “As a tool of command, doctrine says authoritatively what to do (...)” (Høiback, 2013, s. 157).

Oppgaven presenterer egen modell (figur 3.2) for doktrineutvikling basert på Høibacks modell. Som i modellen til Høiback kan den sees på som en treenighet hvor sidene representere ytterkanter av tilnærming til doktrine.

Den reelle doktrinelle tilnærming vil kunne finnes mellom ytterpunktene, som illustreres gjennom de sirkulære pilene i midten av trekanten. I det ene hjørnet er teori, hvor fokuset er å utdanne og utvide forståelsen for det militærteoretiske. Det andre hjørnet er kultur, hvilket representerer doktrinens fokus på utvikling av menneske og profesjonen. Siste hjørne representere den praktiske tilnærmingen med sitt

fokus på kommando, utførelse av oppgaven og, som Høibacks *tool of command*, hva man skal gjøre. Videre vil oppgaven benytte denne modellen som grunnlag for forståelsen av tilnærming til doktrine.



Figur 3.2 Oppgavens modell:
Doktrinetilnærming

3.1.1 Kulturell tilnærming til doktrine

Høiback skriver i boken *Understanding military doctrine* (2013, s. 104) at de fleste bøker om kultur nevner hvor *fuzzy* og uhåndgripelig begrepet kultur er. Videre søker også doktriner med et fokus på kultur å forklare, og å gi mening. Doktriner med et kulturfokus vil kunne besvare både *hvordan* spørsmål, men også *hvorfor* spørsmål (Høiback, 2013, s. 117).

Kulturell tilnærming til doktrine er en del av doktrinetyper som er skapt for forandring (se figur 3.1). Sammen med autoritet i doktrinene vil kultur kunne skape forandring i for eksempel organisasjonens anskaffelser, måten å krigføre, planlegge og trene på (Høiback, 2013, s. 169). Doktrine som et verktøy for forandring forklarer hva som skal være. Med andre ord søkes det med denne typen doktrine å forklare en ideell fremtid.

3.1.2 Praktisk tilnærming til doktrine

Praktisk tilnærming til doktrine er beskrevet som en vektlegging av fellesoperasjoner, ledelse og K2 i doktrine FFOD (2014, s. 8). Slik Thomas Slensvik (2016) beskriver en praktisk tilnærming til doktrine er det en beskrivelse av hvordan ting er i virkeligheten.

I boken *Understanding military doctrine* (Høiback, 2013) beskrives kommando som en type doktrine. Doktrine som et verktøy for kommando beskriver hva som skal gjøres. Med andre ord er fokuset til denne typen doktrine på nåtiden. Videre i boken til Høiback er kommando, altså det å skape kohesjon og samtidig minske behovet for detaljstyring, betegnet som kjerneoppgaven til en doktrine. (Høiback, 2013, s. 161).

3.2 Auftragstaktik i de fellesoperative doktrinene

Som et middel i drøftingen vil oppgaven benytte det nederlandske og forsvarrets fellesoperative doktrinegrunnlag for å kunne drøfte konsekvenser av valgt tilnærming til doktrine. Gjennom en dypere forståelse og analyse av doktrinene blir det lettere å forstå hvilken retningen en kan ta i videreutvikling. Samtidig er det sentralt å forstå forskjellene i de norske og nederlandske doktrinene. Dette vil kunne gi oppgaven grunnlag for å drøfte med bakgrunn i erfaringene det nederlandske forsvaret viser gjennom sine doktriner. For å gi en bredere forståelse vil oppgaven først kort introdusere konseptets opprinnelse og deretter gi en dypere redegjørelse av de respektive doktrinene.

3.2.1 Utvikling av doktrinenes konseptuelle rammeverk

Utviklingen til *Auftragstaktik*, innenfor manøverkonseptet, slik vi kjenner den i dag skjedde i mellomkrigstiden og under andre verdenskrig i noe Shamir (2011) kaller *the blitzkrieg era*.

"Like its *stosstrupp* predecessor, the panzer division represented a new type of manuvre-based combined arms formation; only this time it enabled decisive victory on the operational level."

(Shamir, 2011, s. 49). *Auftragstaktik* og desentralisert ledelse med initiativ på lavt nivå var blant annet en viktig del av Heinz Guderians suksess med panser divisjon under andre verdenskrig.

Videreutviklingen av *Auftragstaktik* har skjedd i forskjellige nasjoner og det finnes flere tolkninger av konseptet selv om de grunnleggende tankene er de samme. I boken til Eitan Shamir (2011) beskriver han forskjellene mellom U.S Army, storbritannias og den israelske hær. Gjennom de respektive hærenes forskjellige historikk viser det seg at det tilsynelatende samme konseptet for krigføring har utviklet seg annerledes både i teori og praksis.

Det har vært flere kritikker og meninger rettet mot konseptet *Auftragstaktik* gjennom tidene. *Auftragstaktik* er nå anerkjent i flere større NATO-land som bl.a. USA og Storbritannia. Konseptet har blitt testet gjennom den kalde krigen og flere internasjonale oppdrag både for koalisjoner og gjennom FN. Det virker å være den foretrekkende og fungerende ledelsesfilosofien i vestlige militærstyrker (Shamir, 2011, s. 201-203).

3.2.2 Forsvarets fellesoperative doktriner

Forsvaret har hatt tre fellesoperative doktriner. Disse versjonene kom ut i 2000, 2007 og 2014. Alle versjonene har innehatt ledelsesfilosofien OBL. Prosessen med innføring av en ny ledelsesfilosofi for Forsvaret startet etter Vassdalsulykken i 1986 (Jacobsen, 2016). OBL ble etter ulykken vedtatt innført som et motsvar til en detaljert og ordrebasert ledelsesform.

3.2.2.1 Kommando og kontroll

"Kommando og kontroll er basert på oppdragsbasert ledelse." (Forsvarsstaben, 2014, s. 166).

Det er derfor vesentlig, for å forstå OBL, og også forstå hvordan FFOD forklarer begrepet kommando og kontroll (K2). Hensikten med K2 ifølge FFOD 2014 er å nå de operative målene på den mest effektive måten. K2 skal også ivareta samfunnets behov for tildeling av myndighet og plassering av ansvar (Forsvarsstaben, 2014, s. 164).

Videre beskrives K2s kjerneaktiviteter: Autoritet, kommunikasjon, og intensjon. Autoritet forstås som myndigheten en person blir tildelt innenfor en viss ramme. Autoritet innebærer at personellet som har myndighet til å ta beslutninger innenfor sitt eget ansvarsområde gis mulighet til å gjøre det. Kommunikasjon innebærer informasjonsdeling og samhandling slik at grunnlaget for beslutninger kan bli både lettere og bedre. "*Intensjon* baseres på en vilje til å nå mål og er sjefens hensikt med det oppdraget som skal løses" (Forsvarsstaben, 2014, s. 165). Videre presiseres det at intensjon innebærer hva sjefen vil med oppdraget og hvorfor han vil det.

3.2.2.2 Oppdragsbasert ledelse

I FFOD 2014 er OBL beskrevet slik: "*Oppdragsbasert ledelse* innebærer at alle oppdrag må sees i lys av intensjonen med oppdraget." (Forsvarsstaben, 2014, s. 166). Videre er det beskrevet at opplysninger om *hva* og *hvorfor* er langt viktigere i styringssignaler og ordre enn spørsmål som er knyttet til *hvordan*. Derimot står det også beskrevet at man kan komme i situasjoner hvor man må beskrive måter å gjøre ting på, altså *hvordan*. Denne vekslingen mellom desentralisert og sentralisert ledelse krever trening og en høy grad av tillit.

I FFOD 2007 er fokuset på kultur og profesjonsidentitet. "Filosofien handler om å ha en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit (...)" (Forsvarsstaben, 2007, s. 163). OBL er beskrevet under kapittelet som omhandler den militære profesjonen. I kapittelet vektlegges verdigrunnlaget, identitet, kultur og ledelse, herunder OBL.

FFOD 2007 (s. 163) beskriver utviklingen av gjennomgripende oppdragsbasert ledelseskultur ved å desentralisere ledelse, tildele tilstrekkelig ressurser, autonomi i beslutningstaking, og kontinuerlig trening på å ta ansvar og utvikle dømmekraft. Videre definerer FFOD 2007 oppdragsbasert ledelseskultur som "Oppdragsbasert ledelse er avhengig av en kultur som kjennetegnes av en utviklet profesjonalitet der alle behersker sine oppgaver, av gjensidig tillit mellom sjef og underordnet og av vilje til å ta ansvar på alle nivåer" (Forsvarsstaben, 2007, s. 174).

OBL gjennomsyrrer FFOD 2007 og 2014 som helhet og derfor er det også viktig å belyse de generelle trekkene doktrinene tolkes i. Som helhet virker det som de norske doktrinene er rettet mot å utvikle personellet i Forsvaret og skape en forståelse for konseptene lagt til grunn. Kulturutvikling og fokus på profesjonelle holdninger til det militære faget er et eksplisitt

fokus i FFOD 2007 (Forsvarsstaben, 2007, s. 7-10). 2014-versjonen av FFOD er mer rettet mot kommando og kontroll, og praktisk ledelse enn FFOD 2007: "Denne doktrinen legger større vekt på planlegging, gjennomføring og ledelse av fellesoperasjoner, og har ikke samme rollen som lærebok i militærteori som de to foregående." (Bruun-Hansen i Forsvarsstaben, 2014, s. 4). FFOD 2014 anses i større grad som praktisk rettet enn FFOD 2007.

Tilnærmingen i de norske fellesoperative doktrinene er tvetydige og forklart med oppgavens modell for doktrinertilnærming (figur 3.2, s. 15) er det noe splittet. FFOD 2007 betegnes som en kulturtilnærmet doktrine og FFOD 2014 vil anses som en hybrid, men med hovedfokus på praktisk tilnærming. FFOD 2007 beskrives eksplisitt som en kulturutviklende doktrine, dermed er denne lettere å plassere mot kulturtilnærmet doktrine. I tillegg viser den tegn som er sammenfallende med påstanden over, for eksempel har den et helt kapittel om profesjonsidentitet.

FFOD 2014 er i større grad mer kompleks og vanskeligere å plassere enn FFOD 2007. 2014-versjonens tilnærming kan sees på fra forskjellige perspektiver. På den ene siden er oppgaven en praktisk doktrine. FFOD 2014 beskrives av Slensvik (2016) som en praktisk doktrinen da den fokuserer på K2 og ledelse. Oppgavens forfatters eget inntrykk av doktrinene er i høy grad også i overensstemmelse med dette. På den andre siden har doktrinen tendenser til også å fokusere på det menneskelige og menneskeutviklende aspektet. FFOD 2014 beskriver for eksempel fellesoperativ kultur og identitet. Dette kan anses som et kulturelt tilnærmet syn. Nyansene er store og selv innad i doktrinene er det forskjeller. Videre vil oppgaven allikevel anse FFOD 2014 i sin helhet som praktisk rettet.

3.2.3 Nederlandsk fellesoperativ doktrine

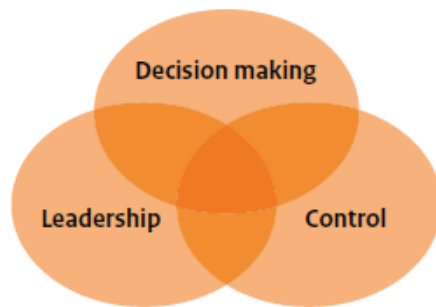
Oppgaven har i foregående delkapittel redegjort for Forsvarets syn på K2 og OBL. I dette delkapittelet vil oppgaven redegjøre for det nederlandske forsvarrets syn på K2 og *mission command*. De erfaringene og videreutviklingen som er gjort innenfor doktrine og tilnærming til doktrine er gjort med ordningen allerede implementert. Dette gjør erfaringene fra nederlandsk doktrine relevant i videreutviklingen av den norske fellesoperativ doktrine.

Mission command, gjennom begrepet *auftragstaktik*, ble innført på 80-tallet og videreutviklet på 90-tallet frem til i dag. Før dette var ledelse i det nederlandske forsvaret i hovedsak basert på, noe det norske forsvaret kjenner igjen som, ordrebasert ledelse (NDS, 2013, s. 7-9).

Oppdragsbasert K2 er et begrep som beskriver måten det nederlandske forsvaret forstår og operasjonaliserer konseptet *Auftragstaktik* (Bartholomé, 2016).

3.2.3.1 Kommando og kontroll

Som i forrige delkapittel er det viktig å forstå K2 for å forstå *mission command*. "Command and control is one of the functions in military operations and consists of the leadership and



direction given to a military organisation in the accomplishment of its mission." (Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 13). K2 i det nederlandske forsvaret består av tre deler: beslutningstaking, lederskap og kontroll.

Figur 3.4 *command and control*
(Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 13)

3.2.3.2 Mission command

Nederland har fire forhold som må være til stede for suksess innenfor *mission command* (Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 58):

1. Sjefen må sørge for at de undergitte faktisk forstår hans intensjon. Dette innebærer ikke bare hva sjefen vil, men hvorfor han vil det og forståelse av den større konteksten.
2. Det må være klart for de undergitte hvilken effekt som er ønsket, hvor de skal være, samtidig må det være nok tilgjengelige ressurser.
3. Det minimale med kontroll skal nyttes av sjefen.
4. Undergitte sjefer tar selvstendige beslutninger angående den beste måten å løse sin gitte oppgave.

"This approach requires a style of command which encourages decentralization and which allows freedom of action at lower levels, thus enabling speed of action and initiative."

(Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 58). JDP-5 beskriver hvordan ledere skal gi så mye frihet til sine underordnede som mulig, men fortsatt være forberedt på å kunne bli kontrollert av sine egne sjefer. Videre er det presisert hvordan dynamikken mellom

desentralisert og sentralisert ledelse kan fungere i praksis. Hvis sjefen har høy grad av sentralisert ledelse vil enheten ha mindre usikkerhet rundt egen avdeling, og vice versa.

Det generelle inntrykket de Nederlandske doktrinene samlet sett gir er at de er praktisk rettet mot løsning av oppdrag. Store deler av JDP-5 benyttes for eksempel på å forklare roller sjefen har og hvordan han skal forholde seg til andre i oppdragsløsning. Det praktiske aspektet kommer også frem i K2s tre prinsipper: kontroll, beslutningstaking og lederskap. Alle disse prinsippene er beskrevet på en praktisk måte (Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 13-17). Et eksempel er beskrevet i JDP-5: "The commander will direct the decision-making process and will ultimately make the decision himself." (Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 15). Den praktiske tilnærming til doktriner er beskrevet som hvordan en skal gjøre en oppgave. I sitatet beskriver doktrinene nettopp hvordan lederen skal til slutt måtte ta avgjørelsen selv. Videre er det gitt eksempler på hvordan utøve kontroll gjennom å kontrollere at ordre blir gjort. Dette viser igjen at doktrinene forteller hva som skal gjøres og dermed kan anes som en praktisk rettet doktrine.

Innenfor kapittelet om *mission command* i JDP-5 er kontrolltiltak beskrevet. Igjen er doktrinene praktisk rettet i form av at den forklarer hva som skal gjøres: "Generally speaking, control measures should restrict the freedom of action as little as possible." (Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 60). Dette sammen med det generelle inntrykket forfatteren av oppgaven får når doktrinene analyseres gjør at oppgaven videre anser nederlandsk doktrine som en praktisk tilnærmet doktrine. Hvis dette skal forklares med oppgavens modell for doktrinetilnærming vil det si at nederlandsk doktrine er nærmere det praktiske hjørnet enn de to andre. Det understrekes derimot igjen at doktrinene kan inneha momenter av de andre tilnærmingene. Oppgaven belyser bare at de hovedsakelig heller mot praktisk tilnærming.

3.3 Spesialistordning

For å legge det teoretiske grunnlaget som oppgaven trenger for å besvare problemstillingen er det viktig å belyse spesialistordningen i oppgavens representerte land og organisasjon. I dette delkapittelet vil oppgaven redegjøre for Forsvarets, det nederlandske forsvarrets og NATOs normative beskrivelse av spesialistordningen.

3.3.1 Ordning for militært tilsatte

Den gamle ordningen besto i hovedsak av to ordninger: befalsordning og ordning for vervede, og var fundamentert på ett gradsystem for offiserer. Samlet er denne ordningen ofte kalt enhetsbefalsordning. Innenfor de to eldre ordningene var det ett fragmentert og til dels overdetaljert rammeverk (Prop. 111LS (2014-2015), 2015, s. 15-18). Den nye militære ordningen, *ordning for militære tilsatte*, er en enhetlig ordning basert på to komplementære gradssøyler: *officers* (OF) og *other ranks* (OR).

Målsetningen for OMT er overordnet å øke operativ evne i Forsvaret. Det skal den gjøre gjennom å opprettholde god rekruttering og få et bredere rekrutteringsgrunnlag. Videre skal OMT sørge for økt ståtid og et høyere erfaringsnivå i Forsvaret. Ordningen skal styrke militær fagkompetanse på alle nivå samt tilpasse og effektivisere utdannings- og karrieresystemer (Forsvaret, 2015, s. 3-4).

I Implementeringsplanen (Forsvaret, 2015) er det satt to forutsetninger for at ordningen skal kunne fungere slik Forsvaret vil: "En kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at militærordningen skal fungere etter intensjonen" (Forsvaret, 2015, s. 6). Gjensidig respekt og forståelse er sentralt i implementeringen av OMT. Dette blir også forsterket gjennom *Stortingsproposisjon 111LS* (2015) som også setter de samme forutsetningene for at ordningen skal fungere godt.

Rune Wenneberg holdt den 25. januar 2016 i Oslo Militære Samfund et foredrag om den nye militære ordningen i hæren. "Et offiserskorps av kommandoførende sjefer med ansvar og et sjefslojalt spesialistkorps som ved sin erfaring, kompetanse og holdninger støtter sjefen med å få jobben gjort på en god måte." (Wenneberg, 2016). OMT skal bidra til en hær av større kvalitet gjennom fordelte oppgaver og gjensidig forsterkende samarbeid. Med kvalitet i begge søyler vil ordningen gi en større operativ evne. (Wenneberg, 2016). "Vi skal nå gi soldatene våre erfarende [*sic!*] ledere. Det har vi liten grad klart med gårdsagen system. De svaksynte

har ledet de blinde." (Wenneberg, 2016). Erfaring på lavt nivå er en stor del av OMT. Ordningen skal sørge for at godt kvalifisert og erfarent personell gjennomfører utdanning på lavt nivå. Dette vil gjøre at hæren får høyere kvalitet på det laveste nivået.

I *Ordning for militært tilsatte* er det planlagt forskjeller mellom OF 1-9 og OR 5-9 og OR 2-4. Som vist i tabell 3.1 er forskjellene delt inn i ledelse, forskjellige typer kompetanse, utdanning, arbeidsoppgaver, og karriereløp. Det presiseres at disse prinsipielle forskjellene ikke gjelder alle stillinger, men er en generalisering for å forenkle virkeligheten og se tendenser. (Forsvaret, 2015, s. 8)

OF 1-9 Offiserer	OR 5-9 Befal	OR 2-4 Grenaderer og konstabler
Ledelse, kommando og kontroll	Utøvende lederskap	Oppfølgende lederskap (OR 4)
Breddekompetanse	Dybdekompetanse	Dybdekompetanse
Militær akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning
Fagkompetanse	Fagspesialister	Fagspesialister
Sette sammen og føre kommando over flere funksjonelle enheter	Utvikling og ledelse av funksjonelle enheter	Del av funksjonelle enheter
Operasjonell kompleksitet	Faglig kompleksitet	Faglig kompleksitet
Vertikal karriere	Horisontal- og fagkarriere	Horisontal- og fagkarriere

Tabell 3.1 *Prinsipiell rollefordeling* (Forsvaret, 2015, s. 8).

3.3.2 Spesialistkorps i det nederlandske forsvaret

Spesialistordningen i det nederlandske forsvaret har lange tradisjoner som går tilbake hundrevis av år. Det er et godt utprøvd og implementert system. Gjennom erfaring fra operasjoner for eksempel tidligere Jugoslavia, Indonesia, Korea, Libanon, Afghanistan og Irak har ordningen blitt testet og med all sannsynlighet videreutviklet med bakgrunn i både gode og ikke fullt så gode erfaringer.

Generalløytnant M.C. de Kruif beskriver nederlandske spesialister som ryggraden i organisasjonen (Kruif in RNA, 2015, s. 2). Det nederlandske grunnlagsdokumentet *Retningslinjer og visjon for underoffiserer i hæren* (RNA, 2015) beskriver at underoffiseren spiller en sentral rolle i utførelsen av oppdrag. Underoffiserens ansvar- og arbeidsområde ligger mellom å ta beslutninger, utføre handlinger, og utøve ledelse. (RNA, 2015, s. 5).

3.3.3 Spesialistkorps i NATO

NATO kom i 2010 ut med et dokument for strategi og forslag til retningslinjer for spesialister (SHAPE, 2010). Hensikten med dokumentet er å skape et felles grunnlag gjennom overordnede retningslinjer og strategi for spesialister i medlemslandene. Dokumentet beskriver hvordan en mer effektiv bruk av spesialistkorpset gjør det mulig for NATO å kunne oppnå det fulle potensialet av medlemslandenes helhetlige kapasitet. SHAPE innleder dokumentet med å skrive at spesialister i NATO er: "(...) responsible for executing the military organization's mission and for training our military personnel in preparation for their missions" (SHAPE, 2010, s. 1). Spesialister er også beskrevet som ryggraden i NATO og har ansvaret for å gjennomføre oppdrag og trene personell slik at de kan håndtere deres oppgaver. Lojalitet, mot, forpliktelse, kompetanse og integritet dras frem som eksempler på kjerneverdier for NATOs spesialister (SHAPE, 2012, s. 1).

4 Tilpassing av fellesoperativ doktrine til OMT

Oppgaven har beskrevet hva en doktrine er og har søkt å øke leserens forståelse av praktisk og kulturell tilnærming til doktrine. Deretter har oppgaven redegjort for norsk og nederlandsk doktrine med fokus på oppdragsbasert ledelse og *mission command*. Videre vil oppgaven drøfte hvordan en norsk fellesoperativ doktrine vil kunne tilpasses OMT. For å besvare dette spørsmålet deles kapittelet hovedsakelig inn i tre deler med en oppsummering. Den første delen av kapittelet er praktisk tilnærming, så drøftes kulturell tilnærming i den andre. Til slutt vil oppgaven også belyse implikasjonene for doktrineutvikling ved innføring av et spesialistkorps for deretter å oppsummere.

4.1 Kulturell eller praktisk rettet fellesoperativ doktrine?

Doktrinene slik de står er ikke *kun* fokusert på praktisk utførelse av oppgaver eller kulturutvikling (Slensvik, 2016). I FFOD 2007 er det hovedsakelig fokusert på kulturutvikling, mens FFOD 2014 fokuserer på utøvelse av oppgaver. Dette betyr ikke at doktrinene ikke innehar momenter av begge sider, men heller vektlegger det ene fremfor det andre. Oppgavens modell (figur 3.2, s. 15) beskriver hjørnene i trekanten som magneter og det vil grunnet treenighetens natur være uendelig mange varianter av doktrine innenfor trekanten. Med dette perspektivet argumentere oppgaven ikke for om det burde være enten det ene eller det andre, men heller hvilket hovedfokus som burde ligge til grunn i videreutviklingen av Forsvarets fellesoperativ doktrine. Oppgaven vil videre drøfte konsekvenser ved de to sidene med utgangspunktet i en forenkling av virkeligheten. Dette betyr at virkeligheten i mye større grad er nyansert enn det oppgaven fremstiller, men det vil fortsatt kunne belyses sentrale konsekvenser av valget mellom de to retningene innenfor doktrineutvikling.

Overordnet er Forsvarets OBL og det nederlandske forsvarets *mission command* meget like. Både OBL og *mission command* går ut på desentralisert ledelse innenfor sjefens intensjon. Det kan argumenteres at de forskjellene som finnes mellom landenes syn kun er beskrivelser av det samme, og utgjør ingen reell forskjell i praksis. En kan si at forskjellene ikke utgjør noen reell differanse i det store bildet. Et motargument til dette, som Tone Danielsen sier (Danielsen, 2016), er at ord har betydning. Hermeneutikken er vitenskapen om hvordan språket påvirker ens forståelse av et fenomen eller begrep (Johannessen et al., 2011, s.397-

398). Det argumenteres for at språket vi bruker gir mening til de fenomenene vi ønsker å fremstille. Derfor argumenterer oppgaven for viktigheten av å bruke de riktige ordene.

Når oppgaven studerer doktrinene som beskriver Forsvarets og det nederlandske forsvarrets tilnærming til OBL og *mission command* er det noen generelle forskjeller som kan trekkes frem. Det nederlandske forsvarrets doktriner og forklaring av konseptet *mission command* er tilsynelatende mer praktisk rettet i forhold til FFOD 2007. FFOD 2014 har i mye større grad likheter med det nederlandske forsvarrets tilnærmingen til doktriner. Forskjellen i kjerneaktivitetene beskrevet i K2 er et eksempel på hvordan FFOD 2014 er nærmere det nederlandske forsvarret enn den eldre versjonen. I FFOD 2014 er kjerneaktiviteten beskrevet som det å omsette informasjon om til handlinger (Forsvarsstaben, 2014, s. 164). Forsvaret fokuserer på autoritet, kommunikasjon og intensjon (Forsvarsstaben, 2014, s. 164). I det nederlandske forsvarrets K2 doktriner, JDP-5, beskrives beslutningstaking, lederskap og kontroll (Ministry of Defence of the Netherlands, 2012, s. 13). Selv om FFOD 2014 og Nederlandsk doktriner er relativt nærme hverandre i tilnærming ser oppgaven at begrepene som nyttes i JDP-5 i større grad fokuserer på den praktiske utførelsen av K2 enn også FFOD 2014. Dette eksemplifiseres gjennom at Forsvaret fortsatt fokuserer i mer grad på hvordan personellet skal opptre heller enn å utføre K2 effektivt.

4.1.1 Behovet for en praktisk tilnærming til doktriner

Thomas Slensvik beskriver i samtale med forfatteren hvordan et praktisk rettet fokus vil på mange måter være i tråd med doktrineutviklingen som skjer i både Nederland og andre NATO-land (Slensvik, 2016). En konsekvens av en kulturrettet doktriner, slik oppgaven ser det, kan være at Forsvaret blir hengende etter i forhold til utviklingen som de øvrige NATO-land har. Dette kan igjen føre til at målsetningen med et kompatibel Forsvar i NATO kan ta lengre tid enn med en tilnærmet lik doktriner. Som Bjerga & Haaland (2010) skriver i artikkelen *Development of military doctrine: the particular case of small states* trenger mindre land å benytte større land og organisasjoner til videreutvikling av egen doktriner. Faller Forsvaret for langt vekk fra tilnærmingen medlemsland i NATO har til doktriner vil det kunne føre til mindre interoperabilitet, og dermed ineffektivitet i samarbeid med andre samarbeidspartnere.

Implementering av et to-søylers gradssystem gjør at doktrinene mulig burde tilpasses OR-søylen i OMT. Fellesoperativ doktriner i dag er basert på OF-søylen fordi den ble skrevet i

enhetsbefalsordningens tid. En ny ordning har kommet og med dette kan det være hensiktsmessig å tilpasse doktrinene til å omhandle begge søyler. I det nederlandske forsvaret spiller spesialister en sentral rolle i utførelsen av oppgaver: "Underoffiseren har en helt sentral rolle i utførelsen av de operative oppdrag, og er således ryggraden til Hæren" (RNA, 2015, s. 4). Videre forstås både Forsvarets (Wenneberg, 2015; Forsvaret, 2015, s. 8) og det nederlandske forsvarets rollefordeling (RNA, 2015, s. 5) som at spesialister arbeider i skillet mellom å ta beslutninger, utøve ledelse og utføre arbeidsoppgaver. Dette vil si at den doktrinelle tilnærming kan med fordel være mer rettet mot den praktiske utførelsen av oppgaver for å være bedre tilpasset et ferdig implementert OMT.

En praktisk rettet doktrine vil på samme måte som det nederlandske forsvaret, være i tråd med retningslinjene og strategien for spesialister i NATO. Det er et pågående arbeid i NATO mot at alle medlemsland skal ha den samme retningen og overordnede rammer for spesialister. Spesialistene skal hovedsakelig utføre arbeidsoppgaver og trene personell. På den ene siden kan videreutviklingen av norsk doktrine fokuseres mer på utførelse av oppgaver. På den andre siden beskriver NATO spesialister når ordningen allerede er implementert og har effekt i medlemslandene. Det er ikke tatt hensyn til Forsvarets behov for implementering og utvikling av et eget system for spesialister og offiserer. Dermed kan fokuset på en praktisk tilnærming av doktrine sees på som prematurt for det stadiet Forsvaret er i med tanke på implementeringen av OMT.

I det langsiktige perspektivet, hvor OMT er ferdig implementert, har delkapittelet belyst at det vil kunne være fordelaktig å ha en praktisk tilnærming. Den praktiske tilnærmingen vil kunne gi bedre interoperabilitet og større effekt i internasjonal sammenheng. I neste delkapittelet vil oppgaven forsøke å belyse konsekvenser for hvordan Forsvarets kortsiktige behov for en kulturendring (Forsvarssjefen, 2015) påvirker videreutvikling av norsk fellesoperativ doktrine.

4.1.2 Behovet for kulturendring i Forsvaret

I foregående delkapittel har oppgaven belyst Forsvarets behov for kompatibilitet med NATO. Dette er en stor del av både Forsvarets nasjonale og regionale sikkerhet (Prop. 111 LS (2014-2015), (2015), s. 7-8, 17). En doktrine i tråd med NATO vil kunne hjelpe med multinasjonal konsensus (Høiback, 2013, s. 173). Som vi har sett er både NATO og det nederlandske forsvaret rettet mot en praktisk tilnærming til doktrine. Ved å se på det med dette perspektivet

kan Forsvaret med fordel ha et hovedfokus på en praktisk tilnærming. På den andre siden er det viktig å fokusere på kulturutvikling. Dette er fordi konverteringen til OMT medfører store endringer i forvarets kultur. Ved å fokusere på nettopp denne kulturendringen kan Forsvaret få en bedre implementering av OMT.

Forsvarets utviklingsfokus for doktrine kan med det kulturelle perspektivet måtte gå ett skritt tilbake, mot FFOD 2007, før det går to skritt frem i utviklingen av en praktisk tilnærming til fellesoperativ doktrine. Som Forsvarssjefen sa i *Oslo Militære Samfund* under HEL-konferansen (2015) trenger forsvaret først og fremst å fokusere på utviklingen av kulturen i forsvaret: "90 prosent av utfordringen ligger i kultur, mens ti prosent ligger i å få de praktiske løsningene på plass" (Forsvarssjefen, 2015). Den praktiske tilnærmingen til doktrinen kan være den ønskelige slutttilstanden til et implementert spesialistsystem, men for å komme dit burde Forsvaret muligens gjøre som forvarssjefen sier og fokusere på kulturutvikling. Konsekvensene av dette er at når implementeringen av OMT er gjennomført kan Forsvaret igjen videreutvikle den doktrinelle tilnærmingen i en praktisk retning, men ikke før utviklingen av doktrinen har gått et skritt tilbake og implementeringen av OMT er på plass.

En av typene doktrine i Harald Høibacks bok *development of military doctrine* er doktrine som et verktøy for forandring (Høiback, 2013). Ved å benytte doktrinene som et verktøy til å påvirke forandringene som skjer i Forsvaret kan doktrinen i seg selv brukes til å raskere implementere OMT. I Høibacks modell (figur 3.1) omhandler doktrine som forandringsverktøy både autoritet og kultur. Slik Høiback (2013, s. 169-179) beskriver det er det ønskelig at autoriteten har tyngde nok til å ha gjennomslagskraft og at doktrinen gir mening for den som skal lese. Videre skrives det at Forsvaret må være bevisst hvem som skal lese doktrinene. Er det en doktrine skrevet for interne burde noen med tyngde og respekt innad i Forsvaret skrive den. På den andre siden hvis doktrinene er for å tilfredsstille politikere kan det tenkes at akademikere og intellektuelle tar seg av doktrinene. I implementeringen av OMT kan det gi fordeler å lage en doktrine for forandring. Som nevnt tidligere er dette en av de største forandringene i Forsvaret siden andre verdenskrig (Wenneberg, 2015) og dermed kan det tenkes at også doktrinen burde være fokusert på forandring. Med den rette autoriteten og med riktig kulturelt fokus kan det gi god effekt i implementering av OMT.

Forsvaret skal lage sin egen retning innenfor en NATO standard ordning for militæret. Det kan hende Forsvaret ønsker å beholde fokuset på mennesket i sentrum slik Generalinspektør for Hæren (GIH) Generalmajor Odin Johannessen (2016) sa i *Oslo Militære Samfund* under hans tale om Hærens fremtid. Forsvaret har et rykte i internasjonal sammenheng på å ha gode holdninger som for eksempel at det ikke har vært avdekket krigsforbrytelser fra norske styrker i moderne tid (Krogdahl, 2012, s. 6). Fokuset på kulturutvikling i doktrine kan tenkes å være en medvirkende faktor i at Forsvaret holdes til en høyere standard og opprettholder et godt rykte internasjonalt. Selv om oppgaven erkjenner at kompleksiteten av kulturforandring er mye større enn bare doktrine, vil en innføring av praktisk tilnærming kunne tenkes å gjøre at fokuset går vekk fra kultur i forsvaret og den norske kulturen vil kunne svekkes i noe grad.

I videreutviklingen av doktrine har oppgaven belyst fordeler og ulemper med en praktisk eller kulturell utvikling. Slik Thomas Slensvik (2016) beskriver utviklingen av FFOD 2014, var det et bevisst valg å ta ut profesjonsutvikling, kultur og militær teori. Slensvik argumenterte for at momentene var godt nok beskrevet i andre gjeldende dokumenter i Forsvaret som for eksempel *Grunnsyn på ledelse* (2012). Oppgaven har også belyst fordelene med å fokusere på kultur og forandring. Det er trolig ikke plass til å ta med alt i en doktrine og én retning må vektlegges over andre. Når fokuset rettes mot noe, rettes det samtidig vekk fra noe annet. Fokuseres det på begge kan det tenkes at den totale effekten blir lavere.

4.1.3 Implikasjonene av spesialistordning i Forsvaret for videreutvikling av doktrine

Oppgaven har belyst konsekvenser for både praktisk og kulturell tilnærming til doktrine. OMT har som mål å øke operativ evne i Forsvaret. Gjennom økt ståtid og dermed erfaring og kompetanse på lavt nivå vil forsvaret øke operativ evne. Dette er en sentral del av OMT og dermed blir dette også være en sentral del av oppgaven.

Med innføringen av OMT og en spesialistsøyle kommer både fordeler og ulike utfordringer. Økt ståtid fører til høyere grad av kompetanse og erfaring på lavt nivå og dette kan igjen føre til større grad av profesjonalitet. På den andre siden byr også OMT på utfordringer som uavklarte roller med påfølgende usikkerhet og behovet for gjensidig forståelse mellom søylene. Disse fordelene og ulempene er det som drøftes videre i dette delkapittelet.

En konsekvens av økt ståtid og høyere grad av kompetanse på lavt nivå kan føre til at Forsvaret i større grad kan fokusere på utøvelse av oppgaver og kommando, heller enn utvikling av kultur. I FFOD 2007 er det et stort fokus på kulturutvikling og profesjonen. Dette fokuset kan sees i sammenheng med enhetsbefalsordningen som baserte seg kun på offiserskorpset og behovet for å utvikle personellet som innehar mindre kompetanse og erfaring på lavt nivå. Med innføring av et spesialistkorps som innehar høy grad av både erfaring, kompetanse og dermed profesjonalitet vil det kunne være et mindre gap mellom den ønskelige og faktiske profesjonskulturen som er i Forsvaret. Økt profesjonalitet på lavere nivå kan dermed tenkes å minske behovet for kulturelt hovedfokus i fellesoperativ doktrine.

Med økt grad av profesjonalitet på lavere nivå åpner OMT opp for at det ikke er like stort behov for presisering av kulturutvikling. Det vil heller kunne være viktig med den praktiske utførelsen av kommando og kontroll, og OBL. Som et verktøy for kommando vil doktrine gi større grad av kohesjon og mindre grad av detaljstyring (Høiback, 2013, s. 161). Med nettopp større grad av erfaring og kompetanse på lavt nivå vil dette kunne øke operativ evne. En doktrine som spesifikt fokuserer på utnyttelse av kohesjon og desentralisert ledelse kombinert med erfarent befal med forståelse for OBL vil kunne tenkes å gi god operativ evne. En annen måte å se det på er at oppdragsbasert ledelse som konsept har personellet som er det utførende leddet og mennesket er i sentrum. Med dette perspektivet vil det også være en fordel å utvikle kulturen i Forsvaret og dermed utvikle menneskene. Valget blir derfor om en skal fokusere på selve utførelsen eller menneskene bak utførelsen.

Et fokus på kultur vil kunne gi spesialistene forståelsen som trengs for å være tradisjonsbærerne i Forsvaret. Befalet (OR) beskrives som den sentrale rollen innenfor kulturutvikling og militære holdninger. Rune Wenneberg (2015) i sin tale i *Oslo Militære Samfund* uttaler også at spesialisten skal være Hærens tradisjon og kulturbærer. Dette er uttalelser fra Hærens representant, men oppgaven anser det som allment for flere av forsvarsgrenene og dermed også det fellesoperative nivået. Som kulturbærere utgjør spesialistens forståelse for kulturen i forsvaret en særdeles viktig rolle. Oppgaven som tradisjonsbærer er viktig og gjennom en doktrine med fokus på kultur vil en kunne bidra med å sette de overordnede rammene for en felles profesjonskultur for Forsvaret. Det kan tenkes at dette vil gjøre både avdelinger og bransjer mer kompatible og dermed bidra til økt operativ evne.

På den andre siden er det viktig at, slik Høiback skriver i hans bok *Understanding og military doctrine* (2013, s. 127), to forutsetninger er til stede. Den første er at doktrinen må ha autoritet i det den skriver, altså må doktrinen ha gjennomslagskraft for å fungere. For det andre må kulturen som er beskrevet være adaptiv. Dette betyr at doktrinene må kunne tilpasses til den enkelte og ikke være fast bestemt av den som skriver. Hvis disse to faktorene ikke er til stede vil doktrinene mest sannsynlig bli redusert til dekorasjon og en kulturell artefakt (Høiback, 2013, s. 127). Hvis disse forutsetningene derimot er til stede kan det gi fordeler, og en kulturutviklende doktrine kan bidra med et bedre spesialistkorps, som igjen kan gi et bedre forsvar.

Forståelsen for skillet mellom OR og OF er per dags dato ikke fullstendig, og i skrivende stund er det stor usikkerhet om temaet. En måte å implementere denne forståelsen på kan være gjennom å stadfeste det i dokumenter. Implementerings- og milepælsplaner er allerede ute og det arbeides mot å utgi grunnlagsdokumenter. Som nevnt er OMT en stor forandring fra den utdaterte enhetsbefalsordningen. I dokumentene beskrives viktigheten av gjensidig forståelse, men det forklares ikke dypere enn dette. Det er to måter å se det på. Ved et fokus på kultur vil begrepene kunne forklares dypere og gis mening. På den andre siden vil et fokus på praktisk tilnærming kunne beskrive hvordan gjensidig forståelse skal være og mulig gjøre det lettere å utøve.

Slik oppgaven ser det er FFOD 2007 og JDP-5 på forskjellige sider oppgavens modell for doktrinetilnærming (se figur 3.2, s. 15). FFOD 2014 har en tilnærming som faller i mellom disse, men er nærmere JDP-5 enn FFOD 2007. Ut ifra det nederlandske forsvarrets tilnærming har de valgt å fokusere på utførelsen. Det er dermed ikke sagt at dette er den beste måten å gjøre det på fordi begge kan, slik oppgaven ser det, fungere med OMT. Det er dog belyst at det nederlandske forsvaret gjør det annerledes enn det Forsvaret gjør i dag. Tilnærmingen FFOD 2014 har, virker å være en gylden middelvei mellom kultur og praktisk utviklingsfokus, men dog fokusert på praktisk tilnærming. 2014-utgaven av FFOD heller litt mer mot det nederlandske forsvarrets måte å tilnærme doktrine enn det FFOD 2007 gjør. Det er dermed grunnlag for å tro at Forsvaret allerede er nærmere en praktisk tilnærming enn kulturell. Med tanke på profesjonaliteten som OMT gir Forsvaret, og ut i fra oppgavens begrensede omfang virker Forsvarets FFOD 2014 bedre tilpasset OMT, i et langsiktig perspektiv, enn det FFOD 2007 gjør.

4.1.4 Oppsummering

Kapittelet har belyst mulig konsekvenser av hvilken tilnærming videreutviklingen av fellesoperativ doktrine vil kunne medføre:

En praktisk tilnærming vil i hovedsak gjøre at Forsvaret vil kunne være kompatibel med en multinasjonal NATO-styrke gjennom et tilnærmet likt fokus innenfor doktrine. Dette vil igjen kunne føre til større grad av interoperabilitet. I tillegg er det belyst hvordan høyere grad av kompetanse og erfaring på lavt nivå vil kunne styrke argumentet for å fortsette utviklingen mot en mer praktisk tilnærming til doktrine.

Et fokus på kulturutvikling og forandring vil kunne gi raskere implementering og i større grad ta vare på den norske kulturen. En raskere implementering vil kunne gi hurtigere synkronisering med NATO og dermed raskere interoperabilitet. På den andre siden vil det kunne skape et større gap mellom Forsvarets og NATOs tilnærming til doktrine, som igjen vil kunne føre til mindre operativ effekt i samarbeid med NATO-land.

5 Konklusjon

Oppgaven som helhet forsøker å gi svar på hvordan norsk fellesoperativ doktrine kan tilpasses OMT. Dette forsøkes gjort gjennom besvarelse av underproblemstillingen om kulturell eller praktisk rettet doktrine er tilpasset OMT.

Oppgavens funn og undersøkelser har på ingen måte presentert en fasit hvor det har kommet frem et entydig svar. Heller enn dette, har oppgaven belyst konsekvenser ved fokusering på henholdsvis praktisk eller kulturell tilnærming til doktrine. Det er mange måter å se videreutviklingen av *Forsvarets fellesoperative doktrine* på, og oppgaven representerer forfatterens egen tolkning av hvordan videreutvikling kan være basert på erfaringene fra Nederland og NATO sammenlignet med Forsvaret og teori om doktrineutvikling.

I oppgaven kommer det frem, basert på de studerte doktrinene, at Forsvaret i større grad enn det nederlandske forsvaret, fokuserer på utvikling av mennesker. Altså er magneten sterkere i det kulturelle hjørnet (figur 3.2, s. 15). Det er belyst at en praktisk tilnærming i fellesoperativ doktrine kan være nyttig med tanke på utviklingen og interoperabilitet i NATO. Ved første øyekast kan det være den praktiske tilnærming som virker mest hensiktsmessig, men tatt i betraktning kompleksiteten av OMT, de store omveltningene som skjer i Forsvaret, og doktrineutvikling i seg selv, er problemstillingene vanskeligere besvart enn som så. Fra det kulturelle perspektivet belyser oppgaven klare fordeler med å fokusere på kultur- og profesjonsutvikling i implementeringsfasen av OMT. Forsvarssjefen selv beskriver implementeringen av OMT som et kulturprosjekt, og med dette kommer det klare implikasjoner om at doktrine også burde være kulturrettet.

Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan Forsvaret kan videreutvikle doktrinen sett i lys av OMT. Et av perspektivene er hvordan doktrine kan fokusere på implementeringen av OMT. Med fokus på selve implementeringen menes et fokus på kulturprosjektet Forsvarssjefen beskriver. Dette kan tenkes å gjøre selve implementeringen av OMT bedre og raskere. En praktisk rettet doktrine kan også ha flere fordeler. Denne tilnærmingen innehar det langsiktige perspektivet, med fokus på den normative beskrivelsen av OMT. En fokusering på denne siden av treenigheten vil gjøre doktrinene mer tilpasset NATO og mer lik Nederland.

Oppgaven har belyst hvordan Forsvarets doktrine vil kunne måtte fokusere på kultur i implementeringsfase for deretter å fokusere på en praktisk tilnærming til doktrine etter

implementering. Dette er det nærmeste en konklusjon oppgaven vil kunne komme, men selv da er det med lite påståelighet at oppgaven presenterer funnene. Doktrineutvikling kombinert med innføring av OMT er et særdeles mer komplekst og vanskelig prosjekt enn denne oppgaven klarer å favne over, dog er sentrale tema forsøkt problematisert og konsekvenser drøftet.

"If doctrine is the bridge between thought and action, we owe it to those in harm's way to make the bridge as secure as we can possibly make it." (Gooch i Høiback, 2013, s. 185). Oppgaven har presentert sine funn og drøftet etter beste evne dette temaet fra et doktrinelt perspektiv. Om den neste fellesoperative doktrine tar oppgaven til betraktning er ikke opp til forfatteren, men oppgaven har forhåpentligvis bidratt med ettertanke og belyst momenter som kan tas med videre til den det måtte angå. Uansett utfall vil det forhåpentligvis være slik at den neste fellesoperative doktrinene er godt gjennomtenkt og også tar OMT med i betraktning.

Referanseliste

- Bartholomé, C. (2015). *En ny nederlandsk ledelsesfilosofi*. (Eksamensoppgave, Forsvarets høgskole). C. Bartholomé, Oslo.
- Bartholomé, C. (2016, 17. februar). Intervju i forbindelse med mission command og det nederlandske forsvaret.
- Bjerga, K. I., & Haaland, T. L. (2010). Development of military doctrine: the particular case of small states. *Journal of strategic studies*. 33(4), 505-533, DOI: 10.1080/01402390.2010.489707 Hentet 28. januar 2016 på <http://dx.doi.org/10.1080/01402390.2010.489707>
- Danielsen, T. (2016, 19. februar). Samtaler i forbindelse med bacheloroppgave workshop.
- Dyson, T. (2011). Managing convergence: German military doctrine and capabilities in the 21st century. *Defence Studies*, 11(2), 244-270. Hentet 08. januar 2016 på <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=30ae9848-9455-4c50-b380-31ba8fcaecb5%40sessionmgr111&hid=109>
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan: Ordning for militært tilsatte*. Hentet 11. februar 2016 på <https://forsvaret.no/hv/ForsvaretDocuments/Implementerings-%20og%20milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte.pdf> 10.02.2016
- Forsvarssjefen. (1995). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarssjefen. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarssjefen. (2015, 17. November). *Dialogkonferanse HEL: Hvordan påvirker et nytt spesialistkorps Forsvaret?*. Oslo Militære Samfund.
- Forsvarsstaben. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gat, Azar. (2002). *A History of Military Thought: From the Enlightenment to the Cold War*. Oxford University Press: Oxford.
- Hofstede Center. (2015). Norway in comparison with Netherlands. Foreløpige tall. Hentet 27. januar 2016 på <http://geert-hofstede.com/norway.html>
- Høiback, H. (2013). *Understanding Military Doctrine: A Multidisciplinary Approach*. New York: Routledge.
- Innst. 384S (2012–2013). (2013). *Innstilling til Stortinget fra utenriks- og forsvarskomiteen*. Hentet 28 mars 2016 på <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2012-2013/inns-201213-384.pdf>
- Jacobsen, J. O. (2016, 27. januar). Intervju i forbindelse med OBL.
- Johannessen, A., Tufte, P A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, O. (2016). *Hæren: Mot en usikker fremtid*. Paper lagt frem på Oslo Militære Samfund, Oslo. Abstract hentet 28. mars 2016 på <http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/339/2016-02-01-H%E6ren+-+mot+en+usikker+fremtid>
- Krogdahl, P. (2012). *Påvirkning og innflytelse i organisasjoner* (Mastergradsavhandling, Handelshøyskolen BI, Oslo). P. Krogdahl, Oslo.
- Ministry of Defence of the Netherlands. (2012). *Joint Doctrine Publication 5: Command and Control*. Hentet 28. januar 2016 på <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/publicaties/2012/03/16/joint-doctrine-publication-5-command-and-control-en/Joint+Doctrine+Publication+5+Command+and+Control+EN.pdf>.

- Netherlands Defence Staff (NDS). (2013). *Netherland defence doctrine* (Oversatt av Netherlands Ministry of Defence Translation Service). Netherlands Defence Staff: The Hague.
- Netherlands Defence Staff (NDS). (2005). *Netherland defence doctrine* (Oversatt av Netherlands Ministry of Defence Translation Service). Netherlands Defence Staff: The Hague.
- NOU 1991:19. (1991). *Lederskap og organisasjonsformer i forsvaret*. Hentet 21. mars 2016 på <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/odn/tmp/2002/0034/ddd/pdfv/154765-nou1991-19.pdf>
- Royal Netherlands Army (RNA). (2015). Retningslinjer og visjon for underoffiserer i den nederlandske hæren. (Oversatt av Røstad, K). Netherlands Defence Staff: The Hague.
- Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen): Tilråding fra Forsvarsdepartementet 24. april 2015, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Solberg)*. [Oslo]: Det Kongelige Forsvarsdepartementet.
- Shamir, E. (2011). *Transforming Command: The pursuit of mission command in the U.S, British, and Israeli armies*. Stanford: Stanford University Press.
- Slensvik, T. (2016, 23. februar). Samtaler i forbindelse med doktrineutvikling.
- Storr, J. (2003). A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command. *Defence Studies*, 3(3), 119-129. Hentet 08. januar 2016 på <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=421c5148-de2f-4a9e-b75c-dc07b59fbfb5%40sessionmgr4002&vid=5&hid=4104>
- Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE). (2010). *NATO non-commissioned officer BI-SC strategy and recommended non-commissioned officer guidelines*. Hentet 11. februar 2016 på <http://www.army.cz/assets/en/armed-forces/nato/nato-nco-bi-sc-strategy-and-recommended-nco-guidelines-signed-13-oct-10.pdf>

Soeters, J., Recht, R. (1998). Culture and diciplin in military academies: an international comparison. *Journal of Political and Militarv Sociology*. 26(2), 169-189. Hentet 21. januar 2016 på

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=33b806bf-ee0e-4e5b-8d38-599b07450046%40sessionmgr4001&hid=4104>

Wenneberg, R. (2016). *Den nye OR-/OF-ordningen sett fra Hærens side*. Paper lagt frem på Oslo Militære Samfund, Oslo. Abstract hentet 28 mars 2016 på

http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR_OF-ordningen+sett+fra+H%E6rens+st%E5sted