

AV STEIN HELGE KINGSRØD

# Offisersutdanning - akademisk dannelse eller teknisk yrkesopplæring?

*I 1795 uttalte forfatteren P. A. Heiberg: «En Officer er en Embedsmand der maa kunde bande og prygle. Kan han noget mere, skader det ikke. Heiberg hadde åpenbart ikke for høye tanker om kompetansekravet til offiserer, og kanskje var det utbredelsen av en slik holdning som førte til at forsvarsminister Otto Grieg Tidemand nær 170 år senere fant det nødvendig å presisere at: «Offiseren har talerett, men også tenkeplikt». Diskusjon om hva som er den rette balansen mellom akademisk dannelse og praktisk øving i offisersutdannelsen har vi hatt like lenge som vi har hatt offisersutdanning. I all ærbødighet slenger jeg meg nå på denne århundrelange debatten, og vil her drøfte Langtidsplanens mulige konsekvenser for Forsvarets utdanningsordning, og de kritiske innspillene som har kommet i dens kjølvann.*



*Kaptein Stein Helge Kingsrød har bakgrunn fra Hærens ingeniørvåpen, og er i dag ph.d.-stipendiat ved Forsvarets høyskole.*

**L**angtidsplanen legger opp til en omfattende reform av utdanningssystemet.<sup>4</sup> Dette for å tilpasse utdanningen til morgendagens behov gjennom å harmonisere den med det sivile utdanningssystemet, men naturligvis også for å spare penger. Den mest iøynefallende delen av reformen er endringene i den grunnleggende offisersutdannelsen, der dagens tre krigsskoler flyttes ut fra forsvarsgrenene og underlegges en felles ledelse. På høy tid vil noen si, da det unektelig høres litt råflott ut at Forsvaret holder seg med hele seks selvstendige høyskoler for å dekke utdanningsbehovet for et stadig mindre Forsvar. På den annen side er det flere som er bekymret for at den militære profesjonsutdannelsen skal vannes ut, og at en felles høyskole som omfatter både krigsskolene og stabsskolen ikke kommer til å ivareta de grenvise kompetansebehovene.<sup>5</sup> Ikke uventet er det kommet en del sterke reaksjoner fra forsvarsgrenen selv på dette punktet, for hvordan skal det gå når våpengrenen selv ikke lenger er herre over utdannelsen av sine egne offiserer? Og hva skal all denne akademiseringen av offiserene egentlig tjene til? Offisersyrket utøves jo som kjent i praksis, ikke blant bokhyllene på universitetsbiblioteket. Spørsmålet alle er opptatt av er hvordan vi skal utdanne gode offiserer for fremtiden, med evne til å løse stadig mer kompliserte oppgaver i en stadig mer omskiftelig verden. Om svaret er å finne innen academia, er det derimot delte meninger om. I denne artikkelen vil jeg derfor utforske dette med akademisering, og om en samordning med sivile utdanning virkelig er å regne som en dødsdom for god offisersutdanning, slik enkelte kritikere kan gi inntrykk av. Jeg vil også drøfte om en større samordning av offisersutdannelsen forsvarsgrenene imellom kan ha noe for seg, eller om det vil bidra til større avstand mellom offisersutdanning og offiserstjeneste i praksis.

## Harmonisering med sivil utdanning og akademias forbanelse

Kritikerne til Langtidsplanen trekker gjerne frem det unike ved den militære profesjonen når de uttrykker motstand mot endring av dagens utdanningssystem, og en skepsis til akademisering. Behov for å rasjonalisere utdanningen i Forsvaret

ble signalisert ganske tydelig allerede med McKinsey-rapporten.<sup>6</sup> I Befalets Fellesorganisasjons (BFO) betenkning til rapporten legges det vekt på at opplæring til militærprofesjonen: «innebære bruk av makt - om nødvendig i den hensikt å drepe andre mennesker», og «det er kanskje mest treffende å si det slik at befalets opplæring og tjeneste består i væpnet konfliktløsning».<sup>7</sup> Og dermed at: «en krigsskole er ikke en sivil skole, den har helt andre målsetninger enn å gi kadettene en akademisk grad».<sup>8</sup> BFO hevder deretter at den militære profesjonens egenart er så egenartet i forhold til andre profesjoner, at vi av den grunn trenger alle de befalsskolene og krigsskolene vi har i dag.<sup>9</sup> I denne kritikken får BFO følge av Sjømilitært Samfunn, som i et brev til Forsvarsministeren om samme tema, i store trekk legger frem de samme argumenter som i BFOs betenkning, begge med et betydelig sjømilitært fokus.<sup>10</sup>

Og er det ikke også slik at de akademiske «kjekt å ha»-fagene fortrenger de fagene som virkelig er viktige for en offiser? Om vi skal tro Ståle Ulriksen ved Sjøkrigsskolen er det utvilsomt slik:

*En utvikling der akademiske suksesskriterier fortrenger operative behov som ledesnor for de militære skolene vil være positivt for de vitenskapelig ansatte på disse skolene, men det vil ganske sikkert føre til at kadettene etter endt utdanning er mindre skikket til å lede soldater i strid enn om operative behov settes i høysetet. Forslaget som ligger til grunn fremmer altså interessene til en gruppe akademisk ansatte på bekostning av forsvarsgreinenes interesser.<sup>11</sup>*

Å håndtere et krigsskip, et jagerfly, eller et kompani krever åpenbart mer enn teoretisk kunnskap. En offiser skal kunne lede både i fred og krig, og må derfor besitte en mye større bredde av egenskaper enn det man kan lese seg til på et varmt kontor. Som sjefen for Sjøkrigsskolen sier: «...det handler om handtering av båt, mannskap, vær, vind og sjø».<sup>12</sup>

Da skal vi imidlertid huske at akademisk lærdom ikke først og fremst går ut på å lære seg en masse teori utenat. Akademisk lærdom er først og fremst å lære hvordan kunnskap blir til.

## Ikke kunnskapsoverføring – men kunnskapsdannelse.

Enhver akademisk disiplin har sine metoder for å utvikle ny kunnskap, og det er metoden for kunnskapsutvikling innen den spesifikke disiplinen som er læringsmålet i en akademisk utdanning. Og det er ikke bare i offisersutdannelsen den praktiske utøvelse av faget er sentral. Professor Anne Danielsen ved Institutt for Musikkvitenskap sier det slik:

*I musikkfaget er mange av de teoretiske innfallsvinklene veldig avhengig av praktisk erfaring med det å utøve eller skape musikk. Det er for eksempel vanskelig å lære seg å lese og forstå noter uten å ha et instrument å forstå det gjennom.<sup>13</sup>*

Dette er en pedagogikk mange som driver med militær utdanning kunne nikket gjenkjennende til. At praktisk trening, helst i en så realistisk kontekst som mulig, må være en sentral del av en akademisk offisersutdanning er derfor like åpenbart som sammenhengen mellom musikkvitenskap og utøvelsen av musikk.

Er det så virkelig slik at all høyere sivil utdanning bare har til hensikt å gi akademisk grader, slik BFO later til å tro? Hadde utdanningen til lege eller veterinær bare hatt som målsetning å gi studenten en akademisk grad, og ikke praktiske ferdigheter i å diagnostisere og behandle mennesker og dyr hadde det vært grunn til bekymring. Det er imidlertid riktig at militærprofesjonen er alene om væpnet konfliktløsning. Akkurat som legeprofesjonen er alene om medisinsk behandling av mennesker. Felles for begge er imidlertid en kombinasjon av teoretisk innlæring og praktisk anvendelse av faget. Der medisinstudenter har laboratorium, operasjonssal og turnusordning, har offiserer skytefelt, simulatorer og øvelser. I begge tilfeller gjenskapes et realistisk miljø, der læring kan finne sted under kontrollerte forhold. I en militær utdanningsammenheng er hensikten tredelt. Den første er å teste ut nye konsepter som en del av forskning og utvikling, dernest å gi de kommende offiserene praktisk erfaring i utøvelsen av sin offisersgjerning i et kontrollert miljø med tilbakemeldinger og veiledning. Den siste er å gi offiserene erfaring i

selv å legge opp trening og øvelser, og dermed lære hvordan militær kunnskapsutvikling foregår og dermed selv kunne ta del i fagets kunnskapsdannelse.

Som vi har sett er også flere sivile utdanninger avhengig av vekselvirkningen mellom teori og praksis, ikke bare for å gi den enkelte student praktisk erfaring, men det er selve grunnlaget for utviklingen av faget og profesjonen. Offisersprofesjonen har alltid hatt, og vil fortsatt ha som oppgave å fylle en helt konkret samfunnsfunksjon, uavhengig om det gis studiepoeng eller ikke i løpet av utdannelsen. En akademisering av offisersprofesjonen betyr derfor ikke at offiserene ikke lenger skal dra i felt, til sjøs eller til værs, i utøvelsen av profesjonen. Hensikten med en akademisering er å bedre offiserens evne til å utvikle nye kunnskap innen sitt fagfelt, ved å være kritisk spørrende til eksisterende praksis, kunne utforme øvelser og andre arenaer for å teste eksisterende og ny kunnskap, og systematisk kunne trekke lærdommer fra både øvelser og operasjoner som blir formidlet til, og kritisert av, fagfellesskapet av andre offiserer.<sup>14</sup> I en situasjon som endrer seg stadig raskere er det viktig at Forsvaret er en lærende organisasjon. At militær kunnskapsutvikling underlegges de samme forskningsprinsipper og saklighetskriterier som sivile fag, er derfor ikke å betrakte som en trussel mot profesjonen, men en styrke. Militær kompetansebygging kan ikke bare gjøres av teoretikere i tweedjakke, eller bare av praktikere med et utall sersjantvinkler. Til å skape varig kunnskap av praktiske erfaring trenger vi også akademisk skolerte offiserer.

Heldigvis er det også det Langtidsplanen legger opp til. Utdanningssystemet i Forsvaret skal fortsatt ivareta egenarten til den militære profesjonsutdanningen og rettes mot militære kjernekompetanse.<sup>15</sup> I den grad militærutdannelsen har blitt for "akademisert", i betydningene av for stor vekt på teori på bekostning av praksis, er det altså ikke politikernes eller akademias skyld. At militæryrket er en praktisk profesjon, er som vi har sett ikke i seg selv et argument mot akademisering, eller å harmonisere den med sivil sektor. Bekymringene vi hittil har sett om at endringen beskrevet i Langtidsplanen vil gi oss offiserer med manglende



*Hvor hadde legevitenenskapen stått i dag om medisinerne hadde insistert på et strengt skille mellom teori og praksis?*

bakkekontakt og minimal praktisk innsikt, er derfor ikke bare betydelig overdrevet, men bygger på feilaktig kunnskap om akademisk dannelses.

### **Den felles militære profesjon – på tvers av forsvarsgrenene.**

Men er det da nødvendig å slå sammen krigsskolene og stabsskolen til en felles offisersutdannelsen i Forsvaret? Til det uttrykkes det også bekymring, spesielt i Sjøforsvaret. I en kommentar til Regjeringens forslag til langtidsplan uttalte sjefen for Sjøkrigsskolen, kommandør Jon Ivar Kjellin at han frykter at en sammenslåing vil gå ut over kvaliteten. «Militært leiarskap på sjøen er ikkje det same som militært leiarskap på land [...] maritimt leiarskap må lærast i ein maritim kontekst.»<sup>16</sup> Det er noe helt annet enn å lede hærstyrker på land, skal vi tro Kjellin. (For sjøoffiserer å lede operasjoner på land er det imidlertid ingen vanskeligheter, slik det fremgår på forsiden av Sjøkrigsskolens hjemmeside)<sup>17</sup> Han får støtte fra Generalinspektøren for Sjøforsvaret, som i et brev til sine ansatte der han kommenterer Langtidsplanen, uttrykker en målsetning om at Sjøforsvaret fortsatt skal ha eierskap til nivådannende utdanning, og at den skal knyttes tettere sammen med de operative enhetene.<sup>18</sup> BFO og Sjømilitært Samfunn argumenterer også for at

det å være sjøoffiserer er så forskjellig fra offisersyrket som sådan, at en felles profesjonsutdanning på tvers av forsvarsgrenene ikke vil være hensiktsmessig. Fra Sjømilitært Samfunn heter det: «Det er en myte at det finnes flere felles fagområder ved de tre krigsskolene. For eksempel er ikke engelsk, historie, juridiske fag, militærmakt og ledelse i nevneverdig grad sammenlignbare ved de ulike krigsskolene.»<sup>19</sup>

### **Om å trekke i samme retning.**

Med et lite forsvar blir det større behov for taktiske samvirke mellom forsvarsgrenene, og fellesoperasjoner blir stadig viktigere i moderne konflikter. Hensikten med fellesoperasjoner defineres i FFOD 07 til å være: «[...] en operasjon der innsatser fra flere forsvarsgrener integreres for å oppnå synergieffekter på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå.»<sup>20</sup> Mange vil hevde at inngående kjennskap til våpengrenenes egenart og kompetanse på de systemene våpengrenen opererer, er selve forutsetningen for å skape synergier på det fellesoperative nivået. I BFOs betenkning heter det: «Den bærende forutsetningen for en slik leveranse av effekter er at profesjonsutøveren kan sitt forsvarsgrenspesifikke håndverk»<sup>21</sup> Det er denne kompetansen, tilegnet ved de grenvise krigsskolene og i operativ tjeneste ved de respektive forsvarsgrener,



*Hvor mye bedre hadde marinejegere og kystjegere løst sine oppgaver i Afghanistan om de hadde fått sin lederutdanning i det rette stridsdomenet? Foto: Morten Hanche, Forsvaret.*

offiserene bringer inn til videregående officersutdanning og det fellesoperative nivået.

Med tre forskjellige krigsskoler til tre forskjellige våpengrener, har det vært mulig å skreddersy undervisningen til den enkelte forsvarsgren ved å integrere fellesfag med øvrig funksjoner i forsvarsgrenen. Dette har både ført til at det aktuelle fellesfaget har blitt gjort mer levende og virkelighetsnært, men også at offiserene har blitt mer reflekterte og bredsynet i utøvelsen primærfunksjonen innad i forsvarsgrenen. Dette er verdifullt i en fellesoperativ ramme. Men hvis denne grenvise skreddersømmen har ført til at fag som engelsk, historie, jus, militærmakt og ledelse ikke i nevneverdig grad er sammenlignbare krigsskolene imellom, er det på den annen side et uheldig utgangspunkt for å bygge en felles grunnmur for hele den norske militærprofesjonen. Kompetanse fra egen forsvarsgren er kanskje ikke nok for å få til effektive fellesoperasjoner eller taktisk samvirke forsvarsgrenene imellom. Kanskje er kjennskap til

andre forsvarsgrener også en nødvendig forutsetning. Morten Andersen og Geir Ødegaard peker på denne utfordringen i sin bok om fellesoperasjoner, der de hevder at å involvere flere forsvarsgrener i en felles operasjon av og til kan være direkte kontraproduktivt, da ulemper knyttet til samordning og koordinering av fellesinnsatsen kan overstige synergievinsten. ”Utfordringene er ofte knyttet til at forsvarsgrenene har ulike kulturer, kommandostrukturer og begrepsapparat, samtidig som teknisk utstyr ikke alltid er kompatibelt og interoperabel.”<sup>22</sup> Å gi offiserer en felles grunnleggende utdanning og et felles referansegrunnlag tidlig i karrieren, vil derfor kunne lette samvirket mellom forsvarsgrenene, og kanskje føre til mindre friksjon i fellesoperasjoner.

Grunnlaget for godt samarbeid dreier seg heller ikke bare om utdanning og kompetanse, men også om felles kultur og felles identitet, og krigsskolene er viktige identitetsskapere for offiserene i den enkelte forsvarsgren. En sterk følelse av fellesskap og

tilhørighet, er derfor av stor betydning for den enkelte offiser og den enkelte militæravdelings prestasjon.<sup>23</sup> Samtidig innbyr også en sterk identitet knyttet til forsvarsgrenen på utfordringer. ”I tillegg vil den til dels sterke tradisjonelle rivaliseringen mellom forsvarsgrenene ytterligere kunne forsterke denne formen for friksjon.”<sup>24</sup>

Den amerikanske statsviteren Graham Allison er inne på det samme i sin studie av Kennedy-administrasjonens håndtering av Cuba-krisen. Han hevder at mange sub - optimale beslutningsprosesser hadde sin årsak i underavdelingenes særegenheter, der forskjellige prosedyrer, rutiner og stammespråk, gjorde informasjonsdeling til en forvirrende affære, og forståelse for hvordan egen avdeling kunne gjøre sideordnede avdelinger bedre ble mangelfull. Samtidig var rivalisering og maktkamp mellom aktører fra forskjellige organisasjoner med hver sine sterke kulturer, årsak til at beslutninger og implementering ble preget av maktkamp med egen organisasjon fremfor helhetens beste for øye.<sup>25</sup> Med andre ord kan grenvis isolering med sterk tilhørighet og kjennskap til egen forsvarsgren være positivt for prestasjoner i egen forsvarsgren, men kan av og til være direkte kontraproduktivt for helheten og det fellesoperative nivået. Her trenger vi ikke bare begrense oss til den operative rammen. Også innenfor organisasjonsmessige forhold, slik som utformingen av Forsvaret, finner vi diskusjoner mer preget av de grenvise perspektivene fremfor den beste helhetlige løsningen.<sup>26</sup>

## **Elefanten i rommet – en fullstendig sammenslåing av offisersutdannelsen.**

Uansett hvordan vi vrir og vender på det må offisersutdannelsen tilpasses den nye militærordningen og innføringen av spesialistbefalskorpset. I fremtiden skal inntil 70% av befalet være spesialister mens bare 30 % skal være offiserer med krigsskole. Langtidsplanen signaliserer derfor at det vil bli behov for å utdanne færre offiserer enn vi gjør i dag.<sup>27</sup> Attpåtil skal Forsvaret i planperioden utvikle en utdanningsordning som koster 530 millioner mindre sammenlignet med i dag, samtidig som det skal etableres mer robuste fagmiljøer, og legges til rette for mer forskningsbasert utdanning.<sup>28</sup>

Virkemidlene Langtidsplanen viser til er både en harmoniseres innad i Forsvaret, og med sivil sektor. De konkrete forslagene, først og fremst en administrativ sammenknytning av ledelsen og en redusering av antall høyskolebetegnelser, er det derimot vanskelig å se at vil føre til den ønskede målsetningen. Så lenge vi fortsatt skal ha tre krigsskoler på tre forskjellige steder i landet blir det nok vanskelig å spare noe særlig med penger, få noe mer robuste fagmiljøer eller harmonisere utdanningen innad i Forsvaret. En ikke alt for dristig spådom er derfor at det om ikke lenge vil komme et krav om også fysisk å slå sammen krigsskolene og Forsvarets Stabsskole til en felles skole med både bachelor og master i militære studier, og avhende de øvrige med bygg og anlegg og det hele. Det er likevel ingen grunn til panikk av den grunn. Ved universitetsmodellen som vi finner på flere læresteder rundt om i verden, og som må kunne sies å være en velprøvd modell,<sup>29</sup> kan vi finne både legestuderenter og jusstuderenter ved samme lærested, uten at det avstedkommer bekymring for at leger og jurister av den grunn skal begynne blande rollene. Å slå sammen offisersutdannelsen for kadettene fra våre tre forsvarsgrener er til sammenligning en samordning av ganske beskjedent omfang.

Den største utfordringen blir naturligvis å sikre de nødvendige praktiske ferdighetene til offiserene, og den nødvendige sertifiseringen for trygt å kunne utføre tjenesten til lands og til vanns, og i lufta med. Her er det imidlertid mye erfaring å hente fra våre naboland Sverige og Finland, som har slått sammen offisersutdannelsen for lenge siden.

I Stockholm går offisersutdannelsen over 6 semester, der 4 og 5 semester foregår ved en militær enhet ut i fra hvilken linje kadetten har valgt: «*Här får du lära dig mer om den tekniska och taktiska tillämpningen av den materiel och organisation som är specifik för olika typer av förband*», som det heter på hjemmesidene til Officersprogrammet. I siste semester, som også kan avlegges ved et utenlandsk militærakademi, skrives en selvstendig akademiske oppgave, basert på teori og erfaringer fra tidligere semestre.<sup>30</sup>



*De beste læresteder i verden har ingen betenkeligheter med å blande vidt forskjellige fag under samme tak. Hvorfor skal Forsvaret ha det, hvor vi er helt avhengig av å samarbeide med hverandre under krevende forhold?*

### **En offisersutdanning for fremtiden – som vi også har råd til.**

Innledningsvis spurte jeg hva akademisering av offiserene skal være godt for. Som vi har sett er det ingen motsetning i å være en dyktig militær leder med praktiske militære ferdigheter, med å ha en akademisk offisersutdannelse. Snarere er det slik at akademisk utdannelse gir offiseren verktøy for å forstå, og tilpasse seg stadig skiftende omgivelser. Det er derfor ingen trussel mot den militære egenarten å harmonisere offisersutdannelsen med sivile utdanningskrav. Enhver akademisk disiplin har sine metoder å jobbe etter, og en harmonisering med sivil utdanning betyr ikke at militær kompetanseutvikling skal underlegges samfunns-

vitenskapelig metode, humanistisk metode, eller metoder fra andre sivile disipliner, selv om den sikkert vil inneholde elementer fra flere av dem. Militærfaget har sin egen metode, men den må også underlegges et sett av akademiske kvalitetskrav. En sivil harmonisering, og at militær utdanning skal kunne sammenlignes med sivil utdanning betyr dermed ikke at offisersprofesjonen ikke lenger skal fylle sin militære funksjon i samfunnet.

Det er også lite trolig at målsetningene i Langtidsp planen nås bare med de tiltakene som nå er besluttet. Det blir ikke rare innsparingen med kun en administrativ samordning, eller noe mer robust fagmiljø for den saks skyld, så lenge både kadetter og lærekrefter befinner seg på hver sin kant av lan-

det. En fysisk sammenslåing av alle krigsskolene og Forsvarets stabsskole til en felles Krigsskole/ Forsvarshøgskole, vil derfor måtte tvinge seg frem. Spørsmålet er derfor hvordan vi vil møte denne utviklingen. Skal vi møte den med en stivbent motstand mot all forandring, slik det signaliseres fra Sjøforsvaret, eller skal vi komme utviklingen i forkjøpet med å se de faktiske mulighetene en slik sammenslåing gir for bedre kvalitet i offisersutdannelsen? Da har vi i så fall muligheten til å gjøre en debatt om sammenslåing til noe mer enn en lokaliseringdebatt.

Som vi har sett er det flere ulemper knyttet til en sammenslåing av offisersutdannelsen, men også en del fordeler utover de økonomiske besparelsene ved en samlokalisering. En sammenslåing vil måtte innebære kamelsvelging fra alle forsvarsgrener, men både Sverige og Finland har vist at det lar seg gjøre, og etter hva jeg har hørt blir det visst offiserer av svenske og finske kadetter også.

### Referanser:

- 1 Hosar, Hans P. Kunnskap, dannelse og krigens krav. Krigsskolen 1750-2000, (Erlanders Publishing AS, 2000), 10
- 2 Ibid.
- 3 Hosar, Hans P. 12
- 4 Prop. 151 S (2015-2016), Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarssektoren. 17.juni 2016, pkt 8.5, Utdanning. 94.
- 5 I tillegg legges Forsvarets Ingeniørhøgskole for IT- ingeniører, og Forsvarets Etterretningshøgskole inn i den nye høgskolen. Disse skal imidlertid ikke lenger levere befalsutdanning, og er derfor ikke så interessant i denne sammenheng. Prop. 151. S Kampkraft og bærekraft, 97.
- 6 Nevnte rapport ble utarbeidet av konsulentfirmaet McKinsey & Company Inc., og hadde som mandat Fra Forsvarsdepartementet å utrede potensiale for interneffektivisering i Forsvaret. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren/id2401031/>
- 7 BFOs betenkning til McKinsey. [http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/2015-04-17\\_Vedlegg\\_1\\_\\_BFOs\\_kommentarer\\_til\\_McKinsey-rapporten.pdf](http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/2015-04-17_Vedlegg_1__BFOs_kommentarer_til_McKinsey-rapporten.pdf)
- 8 Ibid.
- 9 Ibid
- 10 Sjømilitært Samfunn, Krigsskolenes fremtid – mer enn en del av en ny utdanningsordning for Forsvaret., 26.juni. 2015. <http://www.sms1835.no/nyheter/krigsskolenes-eksistens>
- 11 Ulriksen, Ståle, fra et innlegg på Facebook, delt av J. Børresen. [www.facebook.com/jacob.borresen/posts/10153694798352423](http://www.facebook.com/jacob.borresen/posts/10153694798352423)
- 12 Sjøkrigsskolen vil ikke bli Oslo-filial, (Bergens Tidende, 3.november 2016.)
- 13 Professor Anne Danielsen ved Institutt for musikkvitenskap, Universitetet i Oslo. <http://www.scenekunst.no/sak/kutt-i-musikkvitenskap-ved-uo/>
- 14 Kullin, Ulf, Akademisering – en utmaning for den militära professionsidentiteten? Fra artikkelsamlingen Refleksjoner om den militære profesjon, Redaktør: Håkan Edström, (Forsvarets stabsskole, 2009)
- 15 Prop. 151 S (2015-2016), Kampkraft og bærekraft, kap 8.5
- 16 Sjøkrigsskolen vil ikke bli Oslo-filial, (Bergens Tidende, 3.november 2016.).
- 17 «Fra Adenbukta til Afghanistan har offiserer utdannet på Sjøkrigsskolen møtt utfordringer og mestret dem. Under ekstreme forhold holdt de hodet kaldt, reddet liv og utførte jobben de var satt til». Det er som kjent lite hav og sjø i Afghanistan. <https://forsvaret.no/hogskolene/sjokrigsskolen>
- 18 Langtidsplanen for Forsvaret er vedtatt. Brev fra GIS, K.adm. Lars Saunes. november 2016.
- 19 Sjømilitært Samfunn, Krigsskolenes fremtid.
- 20 Andersen, Morten og Geir Ødegaard, Militære fellesoperasjoner – en innføring, (Forsvarets stansskole/Abstrakt Forlag, 2016), 23. I den nyere FFOD 14 er det en noe smalere definisjon der det presiseres at operasjonen ledes av et felleoperativt nivå, for slik å skille mellom fellesoperasjoner og taktisk samvirke mellom forsvarsgrener. Imidlertid er fortsatt synergieffekter gjennom felles innsats målsetningen.
- 21 BFOs betenkning til McKinsey. <http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/2015-04->
- 22 Andersen, Morten og Geir Ødegaard, Militære fellesoperasjoner – en innføring, 26.
- 23 Milgram, N.A. Orensten, R. & Zafrii, E. Stressors, Personal Resources and Social Support in Military Performance during War. (Military Psychology 1, 1989) 185-199.
- 24 Andersen og Ødegaard, Militære fellesoperasjoner – en innføring, 26.
- 25 Allison, Graham T. The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. (Harvard University: HarperCollins Publishers, 1971.)
- 26 Bogen, Olav og Magnus Håkenstad, Balansegang – Forsvarets omstilling etter den kalde krigen, (Dreyers Forlag, 2015), 112.
- 27 Prop. 151 S (2015-2016), Kampkraft og bærekraft, kap 8.5
- 28 Ibid.
- 29 Selv om denne modellen bare har snaut 1000 års virksomhet, kan vi nok allerede nå si at den har noe for seg.
- 30 <http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/programmets-upplagg/#content>