

# Et spor av disiplin

*Forståelsen av begrepet disiplin i Hæren.*

**Kadett Audun Jørstad**



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2010

## Forord

I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven vil jeg rette en takk til følgende personer ved krigsskolen. Jeg vil takke bibliotekar Rita Hansen ved krigsskolens bibliotek på Linderud som har vært meget serviceinnstilt og behjelpelig i min leting etter gode kilder til dokumentstudien. I tillegg vil jeg takke min kullsjef kaptein Tord Fuglem som tok seg tid til å se på språket i denne oppgaven. Jeg vil også takke instruktører og ansatte på Krigsskolen som har gitt meg nyttige råd og synspunkter underveis i prosessen. Til slutt vil jeg rette en stor takk til min hovedveileder major Are Langaard Jensen for god veiledning og støtte underveis i forskningsprosessen og i utformingen av oppgaven.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN .....	5
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	5
1.3 AVGRENSNINGER .....	6
1.4 DEFINISJONER .....	6
<b>2. METODE .....</b>	<b>7</b>
2.1 VALG AV METODE .....	7
2.2 METODEBESKRIVELSE.....	7
2.3 METODE OG KILDEKRITIKK .....	9
<b>3. TEORI, BEGREPET DISIPLIN OG LEDELSE .....</b>	<b>11</b>
3.1 HISTORISKE BETINGELSER.....	11
3.2 DISIPLIN .....	12
3.2.1 <i>Disiplin som begrep</i> .....	12
3.2.2 <i>Disiplinens hensikt og betydning</i> .....	13
3.2.3 <i>Disiplin operasjonalisert - lydighet, tillit og initiativ</i> .....	16
3.3 DISIPLIN OG LEDELSE .....	17
3.3.1 <i>UD 3-1</i> .....	17
3.3.2 <i>FFOD 2007</i> .....	18
3.3.3 <i>Shalit og McCoy</i> .....	18
3.3.4 <i>Oppdragsbasert ledelse</i> .....	19
3.3.5 <i>Transformasjonsledelse</i> .....	20
3.4 OPPSUMMERING .....	20

---

<b>4.</b>	<b>ET SPOR AV DISIPLIN .....</b>	<b>22</b>
4.1	LEGITIMERING AV DISIPLIN .....	22
4.2	HELHETLIG TILNÆRMING OG AKSEPT FOR DISIPLIN .....	23
4.3	LYDIGHET .....	24
4.4	TILLIT .....	27
4.5	INITIATIV .....	28
<b>5.</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>30</b>
5.1	OPPSUMMERING .....	30
5.2	DISIPLIN I FRAMTIDEN .....	31
	<b>KILDELISTE .....</b>	<b>32</b>
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>34</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

*“It is certain that a parcel of disorderly and ill disciplined men, although extremely brave, is not to be depended upon as much as others who are not so courageous by nature, but orderly and well disciplined – good order makes men bold; confusion makes them cowardly.”* (Machiavelli, Niccolò 1521:61).

Dette sitatet, representerer en tankegang som i mange århundrer etter Machiavellis død og frem til i dag, synes å ha vært et kjennetegn på militære styrkers forhold til begrepet disiplin. Helt fra man begynte å samle krigere i godt organiserte avdelinger har disiplin vært et avgjørende suksesskriterium på slagmarken. Disiplin og evnen til å ha en disiplinert atferd har stått sentralt i militære avdelinger i flere hundre år. I nyere norsk lederskapslitteratur, doktriner og reglement synes begrepet disiplin å ha blitt borte. Hva er årsaken til dette? Har det noe med nåtidens lederskapsfilosofi å gjøre? Har disiplin blitt mindre viktig?

## 1.2 Forskningsspørsmål

Denne oppgaven ønsker å se etter spor av disiplin i den norske Hæren i dag. Jeg finner det interessant å belyse disiplin, da dette begrepet tradisjonelt sett har stått meget sentralt opp i mot ledelse og offisersprofesjonen. Det jeg fortrinnsvis ønsker å belyse i denne oppgaven er følgende; hvordan har forståelsen av disiplin i den norske Hæren endret seg de siste 80 år? Begrepet brukes tilsynelatende mindre enn før. Finnes det likevel spor av disiplin i nyere lederskapslitteratur, som kan si noe om hvordan vi forstår begrepet i den norske Hæren i dag? Forskningsspørsmålet stilles fra et lederskapsperspektiv. Jeg ønsker likevel å berøre militær historie, da dette skaper forutsetning for å forstå disiplinen som eksisterer i dag. Dette forskningsspørsmålet forutsetter at jeg ser på disiplinens hensikt og hvordan vi ser på disiplin i rammen av Forsvarets ledelsesfilosofi; oppdragsbasert ledelse.

Forskingsspørsmålet i denne oppgaven er:

**Hvordan kan begrepet disiplin forstås i militær sammenheng, og finnes det spor av begrepet disiplin i Hæren i dag?**

## 1.3 Avgrensninger

Oppgaven har ikke til hensikt å belyse alle sider ved begrepet disiplin, og det vil derfor være nødvendig med noen avgrensninger. Oppgaven vil ikke omhandle disiplin sett i sammenheng med militær strafferett og disiplinærmyndighet. Jeg vil ikke gå inn på teori som omhandler drill og læring selv om dette ofte forbindes med begrepet. Begrepet disiplin kan for enkelte være synonymt med begrepet stressmestring. Denne oppgaven vil ikke fokusere utelukkende på denne forståelsen av disiplin, selv om noe av drøftingen senere vil ta for seg eksempler der stressmestring er et moment.

## 1.4 Definisjoner

Hærstaben ga i 1974 ut Utdanningsdirektiv 3-1 (UD 3-1), *Veiledning i militært lederskap*. Jeg vil innledningsvis definere begrepet disiplin med bakgrunn i UD 3-1. Denne definisjonen vil bli utgangspunktet for sammenligning med andre definisjoner og forståelser av begrepet. Begrepet selvdisciplin vil bli definert i kapittel 3, men ikke behandlet eksplisitt ut over det da oppgaven tar utgangspunkt i at selvdisciplin er en del av disiplinbegrepet. Andre begreper forklarer jeg i kapittel 3.

UD 3-1 har siden 1974 vært et gjeldende dokument for utdanning innenfor faget ledelse i den norske Hæren. Direktivet forklarer innledningsvis disiplin på denne måten; *”Man kan si at den innordning som faktisk finner sted under de felles regler, normer og krav er det samme som man forstår med begrepene disiplin og lydighet”* (Hærstaben 1974:24). UD 3-1's definisjon av disiplin skiller videre mellom to former for disiplin:

*”en ytre form, hvis kjennetegn er at regler, normer og krav blir etterfulgt raskt og nøyaktig og en indre form som dessuten gir seg utslag i at den enkelte mann fortsetter å arbeide mot det felles mål, selv i andre situasjoner og under sterke påkjenninger.”*  
(Hærstaben 1974:26).

En *ytre form* forstår jeg som hilsing, høflig opptreden, korrekt uniform og rak holdning. En *indre form* kjennetegnes ved at man har evne til å holde ut i krevende situasjoner der stress, usikkerhet og ekstrem psykisk og fysisk belastning er tilstede. Dette vil jeg se nærmere på i kapittel 3.

## 2. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den metode jeg har benyttet for å besvare forskningsspørsmålet som ligger til grunn for oppgaven. Innledningsvis beskriver jeg måten jeg har tilnærmet meg temaet på, valg av metode og hvordan jeg har gjennomført mine undersøkelser. Til slutt vil jeg gjøre rede for noen av kildene jeg har brukt i oppgaven og gjennomføre metode og kildekritikk.

### 2.1 Valg av metode

Forskningsspørsmålet har jeg valgt å besvare gjennom å benytte en kvalitativ tilnærming, fordi jeg ønsker å tolke meningen i de kildene jeg behandler. Jeg har basert meg på metoden dokumentstudie. Jeg har samlet data med kvalitative egenskaper for å skaffe meg dybde og helhetsforståelse. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming fordi jeg ønsker å belyse hvordan man forstår begrepet disiplin. Denne metoden gir meg data som jeg kan drøfte i forhold til forskningsspørsmålet. Jeg har begrenset meg til denne metoden fordi oppgavens omfang ikke tillater en supplerende metode som for eksempel intervju.

### 2.2 Metodebeskrivelse

Med forskningsspørsmålet som utgangspunkt har jeg valgt å belyse begrepet disiplin gjennom å analysere sentrale dokumenter for lederskapsutdanning. Jeg har fokusert på UD 3-1 og Forsvarets Fellesoperative Doktrine fra 2007 (FFOD 07). I tillegg har jeg benyttet et høringsutkast av dokumentet *Grunnsyn på militært lederskap* (GML) (Forsvarets høyskole 2010). Denne utgaven av GML er et utkast og ikke offisielt godkjent. For å gi en historisk forståelse av begrepet har jeg sammenlignet de data jeg får ut av disse dokumentene med eldre norske dokumenter fra mellomkrigstiden. Jeg har valgt å se på dokumenter fra mellomkrigstiden fordi det norske samfunnet på denne tiden var veldig annerledes enn det er i dag. Dette gjenspeiles også i datidens forsvar, krigføringskonsept og syn på ledelse. En foreløpig analyse viste at jeg måtte tilbake til mellomkrigstiden for å finne et annet syn på disiplinens hensikt og betydning. Dette er sentralt da disse synspunktene kan hjelpe meg å belyse nåtidens oppfatning av begrepet disiplin. Jeg har også valgt å bruke den tyske

---

hærdoktrinen fra 1933, *Truppenführung*. Denne er hovedsaklig valgt på bakgrunn av at dagens norske ledelsesfilosofi; oppdragsbasert ledelse, har røtter tilbake til den tyske hærdoktrinens *Auftragstaktik*, på norsk; *oppdragstaktikk*. I arbeidet med den tyske doktrinen har jeg benyttet to oversettelser, en norsk og en engelsk. Den norske er oversatt av cand philol amanuensis Inge A. Arnesen. Den engelske, *On the German Art of War, Truppenführung* (Condell 2001), bruker jeg for å validere innholdet i den første.

Oppgaven forankres i et forskningsspørsmål knyttet til ledelse, herunder begrepene transformasjonsledelse og oppdragsbasert ledelse. Disse er sterk knyttet til hverandre i moderne lederskapstenkning. Det har derfor vært naturlig å benytte seg av teori som omhandler disse begrepene. Jeg vil gjøre rede for transformasjon – og oppdragsbasert ledelse i neste kapittel. De mest sentrale kildene jeg har benyttet her er boken *Transformational leadership* (Bass, 2006) og en masteroppgave i strategi og ledelse; *Transformasjonslederen – forswarets lederideal?* (Venemyr, 2005). Jeg har også valgt å ta med forfattere som beskriver perspektiver ved ledelse og som benytter seg av begrepet disiplin. De jeg har funnet mest relevante er forfatteren Ben Shalit, som på 70-tallet var sjefspyskolog i Israeli Defense Forces (IDF) og den amerikanske obersten Bryan McCoy som har skrevet boken *The Passion Of Command* (2007). Shalit og McCoy er relevante fordi de bevisst bruker begrepet disiplin slik det kan forstås i nyere tid. De går inn på kjernen i begrepets meningsinnhold og gir en rekke eksempler som kan si noe om hvordan disiplin fungerer i praksis. Av norsk litteratur har jeg også brukt deler av boken *Operativ Psykologi* (Eid 2006).

Forskningsprosessen startet med en datainnsamling. Deretter har jeg lest og analysert faglitteratur. Fokuset har vært på å forstå begrepets meningsinnhold og samtidig finne ut hvor sentralt begrepet står i lederskapslitteraturen. Her har jeg prøvd å finne spor av disiplin som kan forklare forskjeller og likheter i oppfatningen av begrepet i ulike tidsperioder. Analysen har blant annet ført fram til noen andre sentrale begreper som kan forklare hva disiplin er. De henger sammen på den måten at de er begrep som både understøtter og utfordrer disiplinens meningsinnhold.

Innledningsvis har jeg foretatt et bredt søk etter kilder. Det har vært en utfordring å finne annen norsk militær litteratur enn UD 3-1 som beskriver begrepet disiplin utfyllende, selv om eldre dokumenter har gitt et visst grunnlag for tolkning av hvordan man så på begrepet før i tiden. Samtidig har jeg vært nødt til å tolke litteratur som ikke behandler begrepet



---

eksplisitt, men som bruker begreper som kan være med på å forklare disiplinens hensikt og betydning.

Jeg har hovedsaklig fokusert på begrepet disiplin i norsk sammenheng, sett opp mot vår profesjonsidentitet og kjerneverdier. Utgangspunktet for sammenligning har vært UD 3-1. På bakgrunn av forskningsspørsmålet jeg har valgt, har det vært naturlig å se UD 3-1 opp mot FFOD 07. Når jeg har tolket teori har jeg forholdt meg til noen sentrale kjernebegreper slik de blir forstått i militær sammenheng. Her vil det bli viktig å presisere at det jeg har kommet fram til er en tolkning, og at det ikke nødvendigvis representerer den faktiske virkelighet.

## 2.3 Metode og kildekritikk

En utfordring ved dokumentstudie er at den krever relevante kilder. Min bruk av kilder kan kritiseres fordi jeg har sammenlignet reglement (UD 3-1) med en doktrine (FFOD). Disse kildene er rettet mot forskjellige nivå og skrevet på forskjellig tid. Sammenligning mellom doktrine og reglement kan føre til nivåfeilslutning hvis ikke de riktige faktorene er vurdert.

Det er enkelte utfordringer ved å benytte doktriner og reglementer i dokumentstudier. FFOD 07 har ikke vært et unntak. Doktriner kan ha en lav detaljgrad, noe som gjør analyse av data problematisk. Løsningen har vært å tolke doktriner ved å se på dokumenter som henviser til doktrinen, som for eksempel *Grunnsyn på militært lederskap*(GML). Den norske doktrinen har ikke gitt noe grunnlag for å definere disiplin i den norske Hæren. UD 3-1 definerer disiplin, men gir ikke svar på hvordan disiplin fungerer i rammen av oppdragsbasert ledelse. Dette skyldes forståelig nok at UD 3-1 er skrevet over 30 år før doktrinen.

I de norske utdanningsinstruksene fra 30-tallet er disiplin omtalt grundig men noe ensidig. I UD 3-1 er det omtalt mindre grundig, men ikke så ensidig. FFOD 07 er et krevende dokument å vurdere hva angår nøyaktighet, da temaet er omtalt relativt overfladisk med lite bruk av eksempler. Spesielt vanskelig er det når disiplin ikke fremstår som et sentralt begrep i FFOD 07. Det er også krevende å bedømme nøyaktigheten til de gamle instruksene der mye informasjon har gått ut på dato. I tillegg mangler de kildehenvisning.

McCoy og Shalit skriver primært om den disiplinen de opplever eller utøver i sine respektive land. Dette er noe jeg har vært bevist siden jeg skriver om begrepet disiplin i norsk sammenheng. Jeg oppfatter likevel de begrepene og eksemplene de benytter i sine tekster

som så anvendbare og generelle, at jeg anser dem for å være gode nok til å belyse mitt forskningsspørsmål.

Videre i oppgaven vil jeg veksle mellom kilder fra forskjellige tidsepoker. Jeg ønsker å bruke både eldre og nyere kilder for å på best mulig måte få fram meningsinnholdet i det jeg vil diskutere. Dette kan virke tidsmessig forvirrende, men siden dette ikke er en historisk oppgave vil ikke tidsmessig plassering av dokumentene stå sentralt. Derfor ser jeg på denne vekslingen mellom kilder som uproblematisk.

---

### 3. Teori, begrepet disiplin og ledelse

I dette kapittelet vil jeg først gjøre rede for noen historiske betingelser for begrepet disiplin. Deretter vil jeg gjøre rede for disiplin som begrep. Til slutt vil jeg gjøre rede for lederskapslitteratur og sentrale begrep innenfor ledelsesteori som kan knyttes til begrepet disiplin.

#### 3.1 Historiske betingelser

I mellomkrigstiden var Hæren konstruert for utmattelseskrigføring. Selv om trusselbildet i denne perioden hadde endret seg, så var hærens organisering preget av konfliktene med Sverige i tiden før unionsoppløsningen (Ersland 1999:79). Utmattelsestaktikk er i stor grad forbundet med ordretaktikk, som legger vekt på å innarbeide en streng, hierarkisk organisert og disiplinert orden for å stå imot kaos (Venemyr 2005:22). G 25, *Instruks for utdannelsen m.v. under infanteriets våbenøvelser*, ble utgitt i 1930. Her finner man en beskrivelse av hvordan man oppfattet den militære disiplinen i forhold til resten av samfunnet; *”Den militære tjeneste skal være en folkeskole i tukt, orden og høviske seder.”* (Kommanderende General 1930:10). Her understrekes det at befalet har et særskilt ansvar for å utvikle ordenssans og omhyggelighet hos soldaten når det gjelder ta vare på seg selv og sitt materiell. *”Disiplinen er hærens grunnpilar. En streng opprettholdelse av disiplinen er en velgjerning for alle.”* (Truppenführung 1933:pk 13). Sitatet er hentet fra den tyske doktrinen fra 1933. Sitatet over viser at disiplin i mellomkrigstiden ofte beskrives som en ytre form for disiplin, slik jeg har definert det i punkt 1.4.

For å få forståelse av hva som preget norsk militært lederskap etter krigen og fram til UD 3-1 ble skrevet, må man forstå hvilke tradisjoner som satte sitt preg på gjenoppbyggingen av Forsvaret etter den andre verdenskrig. Venemyr skisserer i sin masteroppgave to ”skoler” som setter sitt preg på lederskapet etter krigen, de to skolene skulle føre til at man fikk et delt syn på lederskap. Skolene hadde også en ulik forståelse av disiplin (Venemyr 2005:9).

Mange av offiserene som kom tilbake etter krigen var utdannet i England etter *Battleschool modellen*. Denne hadde tradisjoner fra den engelske overklassen og bar preg av distanse til den menige soldaten. I England var det underoffiserene som i hovedsak sto for

soldatutdanningen. De ledet med sterke innslag av drill og krevde blind disiplin og lydighet fra underordnede. Norske offiserer som kom tilbake fra England, tok med seg denne måten å utdanne på inn i det norske Forsvaret.

Hjemme i Norge hadde man ledere med bakgrunn fra hjemmefronten. Her var lederstilen preget av det norske samfunnet, med idealer som lå nærmere klasseløshet og likhet. Lederne fra denne skolen hadde mer kontakt med soldatene, og de utøvde lederskapet uten støtte fra et underoffiserskorps. Disiplinen som disse lederne utøvde under krigen var mer fokusert på det å holde ut under krevende forhold i felt.

Venemyr forklarer videre at disse 2 skolene kom i konflikt med hverandre, *"Battleschool modellen' la opp til distanse, mens 'Hjemmefrontstradisjonen' var preget av 'nærhet til gutta.'*" (Venemyr, 2005:9). Ut ifra dette bildet kan man forstå Venemyr's påstand om at man i Norge fikk et delt syn på lederskap og utdanning. Forskjeller i hvordan man mente at disiplin burde utøves var en naturlig følge av dette.

## 3.2 Disiplin

### 3.2.1 Disiplin som begrep

Det er mulig å skille mellom flere perspektiver når man skal forklare disiplin som begrep. I de norske dokumentene jeg har analysert er det bare UD 3-1 som entydig definerer hva disiplin er. Selv om UD 3-1's definisjon brukes som utgangspunkt, kan det være nyttig å se på andre forklaringer av begrepet.

Den norske bokmålsordboka forklarer disiplin slik; *"Disiplin m1 (...) I lydighet, (det å holde) orden, tukt; evne og vilje til å underorden seg felles ledelse....."* (Bokmålsordboka 1997). Her får man inntrykk av at disiplin går ut på å akseptere autoritet. Ordet *tukt* har for mange en negativ klang, ettersom ordet har blitt brukt for å beskrive at man tvinger noen til å utføre noe. Samtidig brukes uttrykket *orden*. Orden tolker jeg dit hen at det både kan være en forutsetning for disiplin og en konsekvens av (god) disiplin.

Det finnes også forklaringer som viser en mer inngående oppfattelse av begrepet. Shalit bruker i sin bok et sitat fra Marshall (1947); *"Discipline is not a more or less mechanized response to orders, but is derived from the decision of the intellect, based on self interest, to*

---

*accept the military system.*” (Shalit 1988:138). Denne definisjonen gir inntrykk av at disiplin ikke bare er en påtvunget mekanisme, men at man faktisk tar en bevisst avgjørelse. Soldaten er altså ikke en maskin, men et selvstendig tenkende individ. Denne forståelsen av disiplin bygger på noe annet enn hva man tradisjonelt forbinder med begrepet. Det er i tillegg lettere å forstå disiplin i rammen av dette sitatet når man ser det i sammenheng med moderne lederskapsteori.

### **Selvdisiplin**

I *Truppenführung*, er selvdisiplin skissert som et av lederens viktigste karaktertrekk. UD 3-1 forklarer selvdisiplin slik; *”Ordet selvdisiplin blir også brukt som betegnelse på den innordning som finner sted uten at det er noe kontroll av andre. I all ledelse og utdanning er denne form for disiplin det høyeste mål.”* (Hærstaben 1974:27). Det viktigste med dette sitatet, er at det gir uttrykk for at selvdisiplin er den høyeste formen for disiplin. Jeg velger å ta utgangspunkt i dette og vil derfor i denne oppgaven betrakte selvdisiplin som en del av begrepet disiplin. Jeg velger likevel å forklare et begrep som kan være med på å skape en bredere forståelse av selvdisiplin i rammen av begrepet disiplin.

Forsvarets *Grunnsyn på militært lederskap*(2010) gjør rede for syv karaktertrekk som bør kjennetegne en offiser. Et av disse er besindighet. GML mener at besindighet handler om selvkontroll. Det vil si at man ikke alltid handler på impuls og følelser som for eksempel sinne, men at man evner å tenke seg om slik at man blir i stand til å ta bedre vurderinger (Forsvarets høyskole 2010:13). Besindighet er en egenskap som vi kan knytte til det å kontrollere vår egen atferd, noe som jeg senere vil belyse ved å snakke om disiplinens hensikt og bruk av makt.

### **3.2.2 Disiplinens hensikt og betydning**

Før jeg går videre vil jeg se nærmere på disiplinens hensikt og betydning. Dette vil gi en dypere forståelse av begrepet og skape forutsetninger for drøfting i kapittel 4.

Analyse av norske dokumenter fra mellomkrigstiden viser at disiplin ses på som en bærende forutsetning for virksomheten i Forsvaret. Her er det krigens krav og moral som er grunnlaget for utdanning. Følgende tekst innleder kapittelet om alminnelige bestemmelser for utdannelsen i G 25.

---

*”Krigens krav bestemmer troppens utdannelse i fred. Enhver kamp er fremfor alt en kamp om moralen. Grunnlaget for utdannelse blir derfor disiplinen og mannstukten, som alene kan skaffe høi moral.(...) En tropp med disiplin og høi moral vil kunne anspenne seg til det ytterste.”* (Kommanderende General 1930:7).

G 25 er en utdanningsinstruks, likevel er det interessant å se innledningen opp i mot dagens norske doktrine. I FFOD 07 er språket annerledes og det etiske grunnlaget baserer seg på Forsvarets kjerneverdier; respekt, ansvar og mot (RAM) (Forsvarsstaben, 2007:159). Selv om FFOD 07 ikke har disiplin som en av sine kjerneverdier kan begrepet ses i sammenheng med RAM. Et ytre kjennetegn som for eksempel hilsing er en måte å vise respekt for hverandre på. I så måte blir disiplin et av elementene i *respekt*. Disiplin kan også være et element i *mot*. FFOD sier at vi skal *”vise mot når det gjelder å løse våre oppgaver,..”* (Forsvarsstaben 2007:161). Her vil disiplin være egenskapen som kan forsterke eller vedlikeholde motet over tid. Det er vanskeligere å si at disiplin skaper grunnlaget for ansvar, det er lettere å si at ansvarsglede gjør det lettere å være disiplinert. Får man en ansvarsglede for det arbeidet som skal gjøres, er det lettere å være disiplinert fordi man kan se viktigheten av det. Selv om disiplin ikke er skissert som en kjerneverdi i FFOD 07, kan man se at det er mulig å finne spor av begrepet i kjerneverdiene respekt, ansvar og mot.

Ser vi tilbake på mellomkrigstidens Tyskland, kan man få et godt bilde av hva som har vært målet med disiplin. En studie av den tyske hær doktrinen fra 1933 gir inntrykk av at disiplin er en del av det å bygge karakter hos soldaten. Slike karaktertrekk er avgjørende for å lykkes som leder og soldat. Sentralt står også det at disiplin skal komme som et resultat av plikt og ansvarsfølelse og ikke på grunn av frykt (Truppenführung 1933:pkt.1-15).

Den tradisjonelle måten å forstå den indre form for disiplin på er at soldaten skal fortsette kampen selv under voldsomt stress og i henhold til ordrer, selv om det koster ham livet, fordi det er hans plikt. I dette tilfellet blir disiplinen brukt som et instrument til å tvinge fram atferd som passer med målene til de som gir ordrer. Her ser man altså ikke på disiplin som et verktøy for soldaten til å takle problemer. Dette bekreftes i stor grad av Shalit, som har sett på avdelinger der denne forståelsen har vært fremherskende (Shalit 1988:148). Shalit argumenterer mot dette ved å si at disiplin både er et verktøy for militære avdelinger og for den enkelte soldat. Disiplinen hjelper soldaten med å nå sine mål, fordi disiplinens hensikt er å kontrollere både avdelingens og enkeltpersoners atferd (Shalit 1988:124ff).

---

## *Funksjonell disiplin*

For å forstå begrepet disiplin i rammen av ledelse er det hensiktsmessig å ta med Shalit's forståelse. Han har delt inn i 2 former; *functional* og *formal discipline*. Shalit beskriver *formal discipline* som en form der man adlyder ordre mer eller mindre uten å tenke selv. Denne formen fremstår som rigid og med et stort fokus på det UD 3-1 kaller ytre kjennetegn. *Functional discipline* innebærer i større grad at soldaten selv forstår at han må opptre disiplinert og derfor kan ta vurderinger på egenhånd. *Functional discipline* er også en form der man har mer fokus på det UD 3-1 kaller den indre form for disiplin. (Shalit 1988:124). Shalit forklarer at ledere som benytter seg av *formal discipline*, har en tendens til å se den som *functional discipline*, dette oppfattes ikke nødvendigvis slik av de underordnede (Ibid). Forklaringen kan forstås dit hen at hvis disiplinen skal bli sett på som funksjonell må den ikke bare være relevant for oppgaven, den undergitte må også forstå hensikten med den. *Functional discipline* vil ikke si at alle formelle, ytre kjennetegn på disiplin blir uviktige. Ytre kjennetegn har en viktig rolle i funksjonell disiplin så lenge de har en verdi for soldatens moral eller en positiv effekt på soldatens kampevne. Shalits forståelse tar utgangspunkt i observasjoner av avdelinger i Israeli Defence Forces. Her har han sett store forskjeller i hvordan disiplin utøves. Shalit mener at disiplin må tilpasses avdelingens operasjonskonsept og at det ikke finnes noen fasitløsning på hva som fungerer best. Han mener likevel at moralen i en avdeling er best når det blir utøvd en form for disiplin som soldatene selv aksepterer. Derfor argumenterer han med at en form for *functional discipline* trolig vil fungere best på sikt (Shalit 1988:kap.8). Videre i teksten vil jeg benytte meg av uttrykkene formell (*formal*) og funksjonell (*functional*) disiplin.

For å få en bedre innsikt i hva som påvirker vår oppfatning av disiplin, har jeg valgt å se på tre begreper som kan bidra til økt forståelse; lydighet, tillit og initiativ. Lydighet er direkte knyttet til disiplin da dette innebærer å ha evnen til å ta imot og utføre ordre fra overordnede. Tillit er et viktig element i disiplin fordi det gjør at lederen kan stole på at ordrene han gir blir fulgt. Samtidig må den som mottar ordren ha tillit til at ordregiver gir en meningsfull og lovlige ordre. Initiativ blir et sentralt begrep da dette skaper forutsetninger for at oppdraget kan løses selv om ordren som gis er feil eller mangelfull. Fravær av, eller misforhold mellom disse begrepene kan føre til at disiplinen ikke blir akseptert. Jeg vil også vise at disse begrepene i nyere kilder har noe av det samme meningsinnholdet som disiplin har hatt tidligere.

### 3.2.3 Disiplin operasjonalisert - lydighet, tillit og initiativ

#### *Lydighet*

UD 3-1 skiller ikke innledningsvis mellom disiplin og lydighet. Dette begrunner de med at *"begge begreper gir seg utslag som følge av den samme holdning."* (Hærstaben 1974:29). UD 3-1 mener altså at disiplin og lydighet henger så sterkt sammen at de må ses under ett. UD 3-1 gir noen regler for hva lydighet innebærer, men sier ellers lite om begrepets meningsinnhold. Essensen i UD 3-1 er at man bruker begrepet lydighet i forbindelse med ordrer som gis av *"foresatt befalingsmann."* Grunnregelen er at en ordre fra befalet skal adlydes uten tap av tid eller at det stilles spørsmål ved den. Det gis likevel noen eksempler på unntak fra denne grunnregelen. Disse unntakene tar utgangspunkt i at ordren som gis er ulovlig. Det vil si at den bryter norsk lov eller avtaler som Norge har anerkjent (Hærstaben 1974:29).

Boken *Operativ Psykologi* har et eget kapittel om etikk og operasjoner, skrevet av Leif Tore Michelsen. Et av avsnittene omhandler lydighet. Forfatteren tar utgangspunkt i studier foretatt av amerikanske psykologer i forbindelse med krigsforbrytelser der man har beordret drap på sivile. Michelsen argumenterer for at våre grunnleggende verdier spiller inn, da verdiorienterte personer oftere vurderer ordrens legitimitet (Michelsen 2006:364). Samtidig med at oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse har fått innpass i det militære lederskapet, har man også fått et økt fokus på utdanning innenfor etikk og verdier. Undervisning der man underviser i krigens folkerett og etikk får en stadig viktigere rolle og kan bidra til at soldaten får et etisk kunnskapsgrunnlag, slik at han er i stand til å stille spørsmål ved de ordrer han får. Samtidig kan dette gi et bedre grunnlag for å opptre disiplinert i forhold til bruk av makt.

#### *Tillit*

*"Gjensidig tillit er det sikreste grunnlaget for disiplin i nød og fare."* (Truppenführung, 1933: pkt.8). Sitatet er hentet fra den tyske doktrinen og beskriver hvor viktig det er for lederen å oppnå tillit hos sine undergitte. Det mest sentrale er at lederen oppnår tillit ved å vise besluttsomhet og omsorg. Ved å lese den tyske doktrinen får en inntrykk av at tillit gjør det lettere for offiseren å utøve en streng disiplin der det er nødvendig, fordi underordnede aksepterer disiplin på bakgrunn av tillit til lederen. I FFOD 07 er tillit et sentralt begrep i oppdragsbasert ledelse. Her beskrives tillit som en faktor som virker gjensidig, altså både



---

oppover og nedover i hierarkiet (Forsvarsstaben 2007:163). I utøvelsen av Shalit's funksjonelle disiplin må tillit være tilstede for at underordnede skal akseptere disiplin. I Shalit's beskrivelse av den formelle disiplinen er ikke tillit en like avgjørende faktor, da denne formen baserer seg mer på tvang og frykt for straff som motivasjonsfaktor (Shalit 1988:kap8). Tillit er også et sentralt element i begrepsapparatet til både Bass og GML. På bakgrunn av det sterke fokuset på tillit i disse dokumentene, er dette begrepet hensiktsmessig å se videre på.

### *Initiativ*

Et begrep som i større grad kan utfordre disiplin er initiativ. Spørsmålet blir om disiplin går på bekostning av soldatens muligheter til å ta initiativ. Forsvarets grunnleggende lederskapsfilosofi legger opp til at man på laveste nivå skal kunne gis handlefrihet innenfor visse rammer (Forsvarsstaben, 2007: 159/163). Denne tenkemåten finner vi også igjen i Truppenführung og hos Shalit. Initiativ i denne sammenhengen er forankret i at militært lederskap skal utøves gjennom handling. Slik jeg tolker det kan disiplin i denne sammenhengen ses på som et verktøy for å kontrollere atferd, slik at man kan ta initiativ og samtidig handle innenfor de normene og rammene som er akseptable. Dette aspektet ved disiplin ønsker jeg å belyse nærmere i kapittel 4.

## 3.3 Disiplin og ledelse

I dette punktet vil jeg se på hva sentrale dokumenter og begrep innenfor lederskapsteori sier om disiplin. Er det mulig å finne spor av begrepet disiplin i nyere lederskapslitteratur?

### **3.3.1 UD 3-1**

UD 3-1 er et godt utgangspunkt for å kunne forstå disiplin, men man bør være klar over at den er skrevet i en periode der det ikke var definert noen ledelsesfilosofi på linje med dagens oppdragsbaserte ledelse. I 1974 var heller ikke begrepet transformasjonsledelse kjent på lavere nivå i Forsvarets lederutdanning (Venemyr 2005:9). I UD 3-1's innledning er det skissert en rekke hensikt og mål. Her forklares det at hensikten med UD 3-1 er å hjelpe lederen med å finne den mest hensiktsmessige ledelsesformen i henhold til situasjonen. Ut ifra denne hensikten utledes det en rekke målsetninger for lederen. En av dem er å skape gode forhold for samarbeid, tillit og disiplin i avdelingen. UD 3-1 begrunner hovedsakelig

sitt fokus på disiplin med at mennesker må akseptere visse regler, normer og krav for at man skal kunne løse oppdrag. Slik UD 3-1 formulerer det, kan det virke som om man ønsker en formell form for disiplin. UD 3-1 presiserer at regler ikke er et mål i seg selv, men en nødvendig forutsetning for at flere mennesker skal kunne løse en felles oppgave mest mulig effektivt (Hærstaben 1974:kap.1). UD 3-1 er et trettiseks år gammelt dokument som gir et godt bilde av hvordan man oppfattet disiplin på 70-tallet i Norge. Hva med nyere dokumenter og FFOD 07? I hvilken grad bruker de begrepet disiplin?

### **3.3.2 FFOD 2007**

Tidligere Forsvarsjef Sverre Diesen beskriver FFOD 07 som et overordnet dokument der hensikten er å danne grunnlag for en felles profesjonskultur. Dette gjør den ved å bruke ord som skal gi et felles begrepsapparat og forståelse. Diesen avklarer til dels doktrinenes rolle ved å si at den er et overordnet dokument og ikke et reglement som skal gi klare prosedyrer og handlemåter (Forsvarsstaben 2007:3).

FFOD 07 stadfester oppdragsbasert ledelse som vår grunnleggende ledelsesfilosofi. Begrepet disiplin har ingen sentral plass i FFOD 07. Disiplin nevnes kun i en setning i kapittelet om profesjonens identitet og kjerneverdier, og da i sammenheng med begrepet etikk der temaet omhandler det å ta liv. Begrepet er ikke omtalt i avsnittet om oppdragsbasert ledelse. Det er påfallende at doktrinen ikke har disiplin som en mer sentral del av det begrepsapparatet som skal være felles for forsvaret vårt. På bakgrunn av dette vil jeg se om det finnes spor av disiplin i andre begrep eller forklaringer som FFOD 07 benytter seg av. Selv om det er mangel på samsvar mellom UD 3-1 og FFOD, trenger ikke det å bety at begrepet disiplin er blitt helt borte.

### **3.3.3 Shalit og McCoy**

De eldre norske og tyske dokumentene kan tolkes dit hen at disiplin ikke oppnås gjennom kunnskap om det, men gjennom at man gjør det til en vane. I nyere lederskapslitteratur er det også mulig å finne igjen disse tankene. Den amerikanske obersten Bryan McCoy har skrevet boken *The Passion Of Command* (2007). Boken handler om hans erfaringer som bataljonssjef før og under invasjonen av Irak. McCoy skisserer 5 *battle habits* som sentrale i utdanningen av sin bataljon. ”*Battle habit nr 5: Discipline*” er en av disse vanene. McCoy legitimerer sin disiplin med praktiske argumenter som i hovedsak går på soldatenes sikkerhet

---

og stridsevne. Gjennom hard trening gir McCoy soldatene sine erfaringer som gir aksept for disiplinen han utøver (McCoy 2007:37).

Den disiplinen som McCoy utøver i sin avdeling har likhetstrekk med det Shalit kaller funksjonell disiplin. Et konkret eksempel er at han ikke tolererer at soldater går med løse hakereim på hjelmen. Argumentet er ikke bare at det ikke ser bra ut. Han gir også en praktisk begrunnelse; *"Allowing a Marine to wear a helmet without a chinstrap is making the Marine wear useless weight on his head and is a leadership failure."* (Ibid). McCoy mener at en hjelm som ikke sitter ordentlig ikke vil beskytte hodet. Han begrunner altså fokuset på hakereim med at det vil bedre soldatenes sikkerhet. Dette argumentet gjør at han får aksept fordi han gir en hensikt med disiplinen.

Shalit går etter hvert over til uttrykket *battlefield discipline*. Dette uttrykket fremstår som en noe justert utgave av funksjonell disiplin, og er mer dekkende i forhold til hva man legger i begrepet disiplin i moderne tid. Battlefield discipline innebærer både det UD 3-1 beskriver som en indre og en ytre form for disiplin. Denne formen innebærer at man har den disiplin som trengs for å løse sitt oppdrag, enten det dreier seg om å ha et godt pusset våpen eller mental styrke til å holde ut ekstreme belastninger i strid. Den type disiplin som McCoy utøvde i sin avdeling kan altså sammenlignes med det Shalit kaller *Battle discipline*. Jeg tolker Shalit og McCoy dit hen at en soldat må akseptere og forstå at den atferden som er ønsket fra ham, enten det dreier seg om stridsdriller eller barbering, er den atferden som i kamp vil bidra til hans egen og enhetens overlevelse.

### 3.3.4 Oppdragsbasert ledelse

I Norge gikk man på 1990-tallet fra et utmattelseskonsept til et manøverorientert operasjonskonsept. Dette skiftet førte til endring i organisasjon, kommando, og ikke minst ledelsesfilosofi som etter hvert fikk navnet oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben 2007:74ff). Oppdragsbasert ledelse er en form hvor lederskapet blir utøvd ved at lederen angir et mål og en intensjon om at målet skal nås. Filosofien legger opp til at initiativ kan tas på alle nivåer, kulturen skal preges av profesjonalitet og gjensidig tillit (Forsvarsstaben 2007:163). FFOD argumenterer for at denne ledelsesformen gir størst robusthet i møte med det kaoset som kan oppstå i krig.

I Truppenführung er initiativ og tillit sentrale begrep, som ofte nevnes i sammenheng med disiplin. FFOD 07 bruker ikke begrepet disiplin i beskrivelsen av oppdragsbasert ledelse. Jeg finner det likevel naturlig å knytte disiplin opp i mot denne ledelsesfilosofien. Selv om man finner spor av den tyske tenkemåten i vår oppdragsbaserte ledelse, har synet på militært lederskap i Norge forandret seg mye siden mellomkrigstiden. Her har teorien om transformasjonsledelse spilt en viktig rolle.

### **3.3.5 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse er en ledelsesteori som har fått stadig sterkere innpass i norsk militær ledelseslitteratur de siste tre tiår. Mye av forskningen som ligger til grunn for transformasjonsledelse er hentet fra militære styrker i USA. Den anerkjente forfatteren, Bernard M. Bass har spilt en viktig rolle i utformingen av transformasjonsledelsesteorien. Transformasjonsledelse går ut på å utvikle visjoner for å forbedre noe. Visjonene kan innebære utvikling av verdier som for eksempel ansvarlighet og respekt.

Transformasjonsledelse viser til gode resultater når det kommer til medarbeideres prestasjoner, motivasjon og individuelle utvikling. I transformasjonsledelse står evnen til å inspirere sentralt. Lederne fremstår som rollemodeller og bruk av symboler er ikke uvanlig. En transformasjonsleder tar hensyn til enkeltmennesket, i denne sammenhengen er tillit et viktig begrep. Teori om transformasjonsledelse synes å ha en avgjørende innflytelse på militært lederskap i det norske forsvaret. Den kan også ha hatt påvirkning på oppfattelsen av begrepet disiplin. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i at teorien om transformasjonsledelse støtter opp under utøvelsen av oppdragsbasert ledelse (Bass 2006, Forsvarsstaben 2007:163).

## **3.4 Oppsummering**

I dokumenter fra mellomkrigstiden er disiplin et bærende element i soldatutdanning. Her begrunnes fokuset på disiplin ut i fra at det bygger høyere moral. Disse dokumentene gir også inntrykk av at det er en klar parallell mellom den indre og ytre form for disiplin. Truppenführung gir uttrykk for at disiplin bør komme som et resultat av en pliktfølelse og ikke frykt, samtidig som at den er et redskap for å bygge karakter. UD 3-1 sier at disiplin og lydighet er viktig for å skape felles normer og krav. Shalit argumenterer for at disiplin er et

---

verktøy for å kontrollere atferd og at en funksjonell form med et balansert forhold mellom lydighet, tillit og initiativ er den formen for disiplin som vil fungere best i en moderne hær.

Forståelsen av disiplin henger sammen med utviklingen innenfor militært lederskap. Den nytenkning som har fått innpass i militært lederskap har også hatt en innvirkning på oppfattelsen av disiplin og trolig også på hvordan vi utøver disiplinen ute i avdelinger. Jeg har skissert en utvikling i Norge der man har gått fra mellomkrigstidens ordrebaserte lederskap med fokus på disiplinens ytre kjennetegn, via hjemmefront og *battle school* påvirkning til transformasjonsledelse og Shalit's funksjonelle disiplin. Samtidig kan man se en utvikling der bruken av begrepet disiplin har endret seg. Begrepet ble mer brukt fra 30 tallet og fram til 1990 tallet. I dokumenter som er skrevet det siste tiåret ser det ut til at begrepet er mindre brukt, i hvert fall hvis vi tar utgangspunkt i FFOD 07 med underliggende dokumenter. Mitt inntrykk er at UD 3-1 og FFOD 07 isolert sett gir et for vagt grunnlag til å si noe om hvordan disiplinen forstås i dag. Dette kan skyldes at FFOD 07 ikke bruker begrepet i en større sammenheng. *Grunnsyn på militært lederskap* snakker om begreper som kan bety det samme som selvdisciplin, men tar ikke for seg disiplin utover det. Det finnes altså spor av disiplin i nyere lederskapslitteratur. Problemet er at verken FFOD 07 eller GML 2010 bruker begrepet på en slik måte at man får inntrykk av at det har en avgjørende betydning. Dette står i sterk kontrast med bruken av begrepet fra mellomkrigstiden og fram til slutten av den kalde krigen.

Det er lettere å få forståelse av disiplinens hensikt og betydning ved å se Shalit's funksjonelle disiplin i sammenheng med oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse. Shalit bruker begrepet disiplin samtidig som han benytter begrep som lydighet, tillit og initiativ for å beskrive meningsinnholdet. Tillit og initiativ er også sentrale begrep i oppdragsbasert ledelse. Det er derfor naturlig å ta med seg disse begrepene videre i neste kapittel.

## 4. Et spor av disiplin

Dette kapittelet er delt inn i seks deler. Innledningsvis vil jeg se på hvordan disiplin legitimeres. Etter det vil jeg drøfte begrepet disiplin ved å benytte meg av sentrale begrep som jeg var inne på i forrige kapittel.

### 4.1 Legitimering av disiplin

Shalit mener at disiplinens hensikt er å kontrollere atferd og fungere som et verktøy både for ledelse og for den enkelte soldat. Det er interessant å se på hvilken betydning dette har i utdannelsen av soldater og offiserer. I første omgang kan vi se på hvorfor vi trener en avdeling til å være disiplinert i fredstid. Som utgangspunkt vil jeg bruke et sitat fra boka *Obeying orders*, skrevet av Mark J. Osiel; *"The modern view is that strict discipline, rigid hierarchy, and impersonal authority during peacetime are 'justified only because their importance during hostilities."* (Osiel 2002:216). Påstanden i dette sitatet er nødvendigvis ikke representabelt for det norske Forsvaret i dag. Det som en likevel kan merke seg i denne påstanden, er at man legitimerer disiplin i fredstid fordi det er viktig i krig. Dette kan utfordres ved å si at disiplin også er viktig i fredstid, fordi det er en forutsetning for å gjennomføre utdanning mest mulig effektivt. Hvordan vi legitimerer disiplin er et viktig moment i lederskap. Skal man operere i tråd med forsvarets ledelsesfilosofi der tillit og inkludering er sentrale begrep, må man legitimere disiplin gjennom å forklare hensikten med den, slik den funksjonelle disiplinen gjør.

Oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse vil i større grad enn ordrebasert ledelse skape grunnlag for at en soldat forstår hensikten med disiplin. Legitimering oppnås best når soldaten selv ser viktigheten av egenskapen, samtidig som at han ser at disiplinen bidrar til enhetens overlevelse. Dette argumentet samsvarer både med Shalit's forklaring av funksjonell disiplin og teorien til Bass. Sistnevnte nevner også tillit som en sentral faktor. Bass viser i denne sammenhengen til forskning der man har gjort forsøk på grupper av mennesker. Gruppene har blitt utsatt for påvirkning fra både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse ga gruppene atskillig større mulighet til delaktighet, noe som i sin tur skapte større forståelse og førte til mer effektiv handling (Bass 2006:53). Her vil kanskje noen si at man var mer disiplinert før i tiden, da man i hovedsak

---

utøvde en mer rigid og formell form for ledelse. Det er likevel viktig å huske på at man tidligere hadde mer fokus på de ytre kjennetegn på disiplin fordi man mente at disse hang direkte sammen med den indre form for disiplin.

## 4.2 Helhetlig tilnærming og aksept for disiplin

Grunnlaget for den formelle disiplinen ligger i at det som er lært innenfor et område, er overførbart til et annet. Denne tankegangen kan vi finne igjen i de eldre norske dokumentene. Shalit mener dette ikke er tilfelle. Han mener å ha sett at det i de fleste avdelinger er slik at streng disiplin på et område ikke nødvendigvis fører til at man blir bedre på noe annet. Han argumenterer likevel for at en avdeling som ignorerer disiplin på et område, har en tendens til også å ignorere aspekter som påvirker disiplinen på andre områder (Shalit 1988:126). McCoy's syn på disiplin støtter dette, samtidig som han gir uttrykk for at en helhetlig tilnærming til disiplin vil fungere best i en større avdeling (McCoy 2007:34ff). Som tidligere nevnt så forklarer Shalit at den funksjonelle disiplinen fungerer slik at soldaten er disiplinert fordi han ser at det er nødvendig for hans egen og avdelingens overlevelse. Dette betyr ikke at Shalit og McCoy alltid fremhever at det ene er viktigere enn det andre når det er snakk om forskjellige former for disiplin. Formell og funksjonell disiplin eller indre og ytre form for disiplin kan ses på som gjensidig forsterkende og trolig også betingelser for hverandre. Det er mulig å forstå den formelle disiplinens funksjon som synlig atferd. Dette signaliserer disiplin og kan lede til at man blir det man ser ut som. Man ser disiplinert ut og man er disiplinert.

I kapittel tre brukte jeg et sitat fra Marshall til å forklare hva disiplin er for noe; *"Discipline is not a more or less mechanized response to orders, but is derived from the decision of the intellect, based on self interest, to accept the military system."* (Shalit 1988:138). Dette sitatet kan også brukes til å forklare hva som gjør at soldater aksepterer disiplin. Budskapet i sitatet går ut på det samme som er blitt diskutert tidligere. All militær disiplin må bli sett på som funksjonell og hensiktsmessig for enhetens evne til å overleve i kamp. Jeg forstår også Marshall slik at man ikke kan få soldaten til å føle seg spesiell ved påtvinge ham regler og gjøremål som ikke har noen hensikt eller symbolsk verdi for ham. Spesielle hodeplagg eller annen symbolbruk blir akseptert hvis dette bidrar til at avdelingen fremstår som unik, slik at soldaten føler stolthet ved å tjenestegjøre i den. Her vil jeg bruke den norske kavaleristens forhold til sin svarte beret som et eksempel. Kavaleristen bærer sin beret korrekt fordi den

gir ham en identitet han er stolt av. I så måte kan vi si at dette formelle ytre kjennetegnet har fått et snev av funksjonell disiplin fordi det blir akseptert på bakgrunn av at den har en symbolsk egenverdi for soldaten.

Hilsing er en symbolsk handling som er vanlig i de fleste militære avdelinger. På lik linje med lydighet kan hilsing ses på som et tegn på at en underordnet aksepterer en overordnetes autoritet. Lederen kan likevel ikke slå seg til ro med at en soldat vil adlyde i enhver situasjon fordi han tilsynelatende aksepterer formell autoritet. Soldaten må ha kjennskap og tillit til offiseren som skal lede ham. Her kan man vende tilbake til tyskernes argument om at det er karakter og ikke bare intellektuelle ferdigheter som gjør at man vil følge sin leder i krig (Truppenführung 1933:pkt5).

## 4.3 Lydighet

### *Lydighet i dag*

Det kan være betydelige forskjeller i hvordan lydighet fungerer i ordrebasert og oppdragsbasert ledelse. Et eksempel på situasjoner der misforhold i utøvelsen av disiplin kan oppstå, er når avdelinger reiser ut i internasjonale operasjoner. Her vil det stilles større krav til en leders egenskaper enn hjemme i Norge (Michelsen 2006:365). Ute i internasjonale operasjoner arbeides det tettere på underordnede. Her lever man og løser oppdrag sammen i mindre forband 24 timer i døgnet, noe som kan skape en del utfordringer. En leder som hjemme i Norge har basert seg på en autoritær og formell disiplin i stedet for en funksjonell disiplin, kan oppdage at man i visse sammenhenger får problemer med aksepten for sin autoritet. I møte med disse utfordringene vil en oppdragsbasert ledelsesform og funksjonell disiplin sannsynligvis ha en større fleksibilitet.

### *Ulovlige ordrer*

Shalit argumenterer for at man ikke skal basere lydighet på en formell form for disiplin. Fordi det i krig vil være situasjoner der man ikke er tjent med å ha soldater som er tilvendt en form der blind lydighet er standarden (Shalit 1988:130ff). Dette gjelder spesielt problemet med ulovlige ordrer. Problemer med lydighet kan oppstå der det ikke eksisterer en kultur for å stille spørsmålsteget ved de ordrer som blir gitt. En underordnet som stadig mottar ordrer som går på bekostning av vedkommendes verdier og moral, kan til slutt føre til at han eller



---

hun ikke adlyder ordre. Overordnede som til stadighet gir ulovlige ordre kan bli oppfattet som urimelige og dermed miste disiplinen på kritiske områder. Jeg tror absolutt lydighet normalt bare er legitimert gjennom at man tror at autoriteten som gir ordren er god og rettferdig. Den lærdommen som kan trekkes ut av dette er at man må lære underordnede å stille spørsmål ved de ordrene som blir gitt, og samtidig akseptere disiplin.

Shalit mener at disiplinens hensikt er å kontrollere atferd (Shalit 1988:134ff). Det vil si at vi også kan kontrollere maktbruk. Her vil selvdisciplin og besindighet spille en viktig rolle, slik at man ikke bruker makt i affekt og sinne, noe som i verste fall kan føre til krigsforbrytelser. Atferd som ikke er godkjent i regulær krig kan stå i fare for å bli norm i irregulære konflikter (Michelsen 2006:364). Grunnen kan være at fienden ikke oppfattes som rettferdig ettersom han bruker virkemiddel som terrorisme og ”feige” våpen som for eksempel improviserte veibomber. I så måte blir disiplin i forhold til det å kontrollere maktbruk enda viktigere.

Lydighet er sentralt for effektivitet og oppdragsløsning. Uten lydighet ville en militær avdeling bryte sammen (Bass 2006:35). Lydighet kan likevel være et tveegget sverd, spesielt hvis man adlyder blindt. Under visse forhold kan en soldat bli presset til å adlyde alle ordre blindt selv om han tviler og frykter. Dette kan i en gitt situasjon bli farlig hvis man mister følelsen av ansvar for sine handlinger fordi man ”bare fulgte ordre.”

Jeg har ovenfor sagt litt om hvilke konsekvenser det kan få hvis man adlyder blindt. Man får ikke inntrykk av at blind lydighet verken er en norm eller ønsket atferd når man leser Shalit, McCoy, FFOD 07 eller GML. Det kan synes at vi er godt på vei bort fra å betrakte lydighet på den måten man gjør i UD 3-1 og G-25. I så fall er det positivt at det ikke finnes spor av denne type disiplin i nyere dokumenter.

### *Forpliktelse eller frykt*

Ved å studere dokumentene fra 1930-tallet får en inntrykk av at det er fedrelandskjærlighet og forpliktelse ovenfor sin avdeling som er motivasjonen for disiplin og lydighet (G 25 1930, Truppenführung 1933). Dette gjelder til en viss grad fremdeles, selv om jeg har inntrykk av at man snakker mindre om å tjene fedrelandet i dag. I mange sammenhenger er det likevel slik at underordnede adlyder for å slippe konflikt og straff. Det finnes arbeidsoppgaver i Forsvaret som kan virke meget uhensiktsmessige, samme hvor gode argumenter man måtte ha for viktigheten av dem. Slike oppgaver må likevel gjøres. Enkelte soldater vil i slike tilfeller følge ordre for å unngå konflikt, spesielt der man vet at forholdet

er midlertidig. Dette vil ikke nødvendigvis gå ut over soldatens motivasjon hvis tjenesten ellers er meningsfylt.

Hvis en avdeling preges av at det generelt sett utøves en funksjonell form der underordene har akseptert disiplinen, er det lettere å beordre underordnede til å utføre mindre meningsfylte oppgaver når det kreves. Dette understøttes av Shalit. UD 3-1 derimot legitimerer at man kan ta i bruk straff hvis det skulle være behov for det og gir eksempler på situasjoner der soldaten aksepterer disiplin på bakgrunn av at befalet kan ta i bruk straff. UD 3-1 understreker likevel at frykten for straff er noe annet enn en *”virkelig følt respekt for reglenes forpliktende autoritet.”* (Hærstaben 1974:27). Er man påtvunget aktiviteter som er meningsløse eller man blir utsatt for sjikane og nedlatende språkbruk fra overordnede, adlyder ikke soldaten fordi han ser viktigheten av handlingen. Han adlyder fordi han er redd for konsekvensene, som i ekstreme tilfeller kan være smerte eller nedverdiggelse. Her framtvinges altså en disiplin, men neppe en disiplin som gjør at soldaten har evne og vilje til å kjempe.

*”Evnen til å handle selvstendig, ta initiativ og i ytterste fall handle på tvers av gitte ordrer, betyr ikke at lydighetsprinsippet fjernes. Lydighet i en ordrebasert ledelsesfilosofi er knyttet til å utføre de konkrete ordrene, mens lydighet i en oppdragsbasert ledelsesfilosofi er knyttet til en felles forstått målsetting – til den foresatte sjefens intensjon.”* (Venemyr 2005:31).

Begrepet lydighet er et begrep som gir klare assosiasjoner med disiplin. Lydighet kan for enkelte være selve kjernen i begrepet. I 1930 årene hadde mange et syn på disiplin som tilsa at man var en dårlig soldat hvis man ikke viste blind lydighet. Det er fortsatt et behov for soldater som adlyder ordre i den norske Hæren, forskjellen er at vi også forlanger at de ikke skal adlyde hvis ordren er ulovlig eller ikke fører til effektiv oppdragsløsning. Dette innebærer ikke at man bør svekke lydighetsplikten. Moderne militære ledere bør være fleksible nok til å kunne balansere mellom handlefrihet og ordrestyring. Lydighetsplikt trenger heller ikke innebære at man blir styrt gjennom ordrer, som Venemyr sier kan man også vise lydighet ovenfor sjefens intensjon. For mye detaljstyring kan virke negativt inn på tillitsforholdet i en avdeling og ødelegge ansvarsgleden og lysten til å ta initiativ. Jeg vil i de neste punktene se nærmere på begrepene tillit og initiativ.

Shalit bruker begrepet lydighet i stort omfang. Det brukes atskillig mindre i nyere norsk militær litteratur. Likevel kan man finne spor av lydighetsbegrepet når man ser på punktet om oppdragsbasert ledelse i FFOD 07. Her understrekes det at militære sjefer har *”rett til å*

---

*styre gjennom kommando når dette anses å gi best resultat, ...”* (Forsvarstaben 2007:163).

Dette er den eneste setningen jeg finner som kan si noe om lydighet i FFOD. Setningen sier at selv om oppdragsbasert ledelse baserer seg på intensjonsstyring, så har sjefen fremdeles rett til å gå inn å påvirke utførelsen i oppdragsløsning. Det vil kreve at de underordnede adlyder når sjefen vil styre. Dette kan ses på som et noe klarere spor av disiplin og lydighet i et norsk dokument. Oppdragsbasert ledelse forutsetter også tillit, som er det neste begrepet jeg vil belyse.

## 4.4 Tillit

### *Tillit og transformasjonsledelse*

Når jeg i forrige kapittel snakket om disiplinens hensikt og Shalit's funksjonelle disiplin, var jeg inne på at disiplinen må gis en hensikt for at den skal ses på som funksjonell. Det å gi en hensikt vil også føre til økt tillit, fordi man da unngår misforståelser basert på at man tror overordnede utøver disiplin uten mening. Tillit er et av de begrepene som gjør det mulig å forstå Shalit's funksjonelle disiplin i lys av transformasjonsledelse. Bass gir klart uttrykk for at tillit er et sentralt element i transformasjonsledelsesteori. Han trekker frem at tillit oppnås gjennom at lederen fremstår som profesjonell i all sin fremferd, det vil si at lederen fremstår som en rollemodell. Videre må han vise engasjement og tro på det han driver med slik at han virker inspirerende. I tillegg må de underordnede oppfatte at lederen bryr seg om hver og enkelt av dem. Bass argumenterer for at transformasjonsledelse er ”nøkkelen” til å vise de underordnede at man har disse egenskapene (Bass 2006:68).

Utgangspunktet for både transformasjonsledelse, oppdragsbasert ledelse og Shalits's funksjonelle disiplin er at man ikke kan kontrollere alt til enhver tid. På lik linje med FFOD 07 legger Shalit vekt på at det må være et gjensidig tillitsforhold mellom ordregiver og ordremottaker. Den som mottar ordren må ha tillit til at ikke ordren bryter med vedkommendes grunnleggende verdier. Den som gir ordren må være sikker på at sjefens intensjon blir fulgt (Shalit 1988:132, Forsvarsstaben 2007:162).

---

## *Tillit - lederen og avdelingsfølelse*

Lederens oppførsel og evnen til å være forbilde er en avgjørende faktor for at de underordnede skal ha tillit til lederen (Michelsen 2006:365). Et lederskap som kjennetegnes av god vurderingsevne og ansvarsglede gjør at lederen er i stand til å se og vurdere grensene for sin og avdelingens yrkesutøvelse. Dette gjelder også når det kommer til bruk av makt. Dette tenkesettet kan man også finne i GML 2010, der tillit er en sentral faktor. Når lederen opptrer som et forbilde skaper det tillit. Underordnede må også ha tillit til at lederen klarer å holde avdelingen sammen. Dette må igjen kombineres med en avdelingsfølelse som skaper samhold (Forsvarets høyskole 2010:5). Det er mulig å se på disiplin som et verktøy for å oppnå samhold. Det at en avdeling går likt kledd skaper avdelingsfølelse. Det at man mestrer krevende situasjoner i fellesskap skaper også avdelingsfølelse. Det er likevel slik at avdelingsånd og god disiplin ikke kan erstatte godt lederskap, da det er lederen som skaper forutsetning for tillit og god disiplin.

Med dette kan vi si at det finnes spor av disiplin i begrepet tillit. Lederskap skaper forutsetning for tillit. Gjensidig tillit gjør at man kan akseptere den disiplinen som lederen utøver. I FFOD 07 og Truppenführung får man inntrykk av at tillit også er en forutsetning for det neste begrepet jeg vil drøfte; initiativ.

## 4.5 Initiativ

Truppenführung forklarer ofte initiativ i sammenheng med disiplin. Initiativ beskrives som grunnlaget for å lykkes og er sterkt knyttet til *"den fremste lederegenskap – ansvar"* (Truppenführung 1933 pkt.9). Samtidig ser man at lydighet er en sentral del av den tyske filosofien. Likevel forstår jeg den tyske doktrinen dit hen at så lenge man tar initiativ innenfor riktige rammer, så har man i utgangspunktet fulgt lydighetsprinsippet. Både Truppenführung og Shalit's beskrivelser av funksjonell disiplin, gir uttrykk for at disiplin og initiativ ikke trenger å være i konflikt hvis initiativet tas innenfor retningslinjer som er gitt av overordnede (Shalit 1988:145). Jeg tror likevel at den oppdragsbaserte lederskapsfilosofien baserer sin tenkemåte på at disiplinen påvirker initiativet i negativ retning, hvis man må følge rigide regler som på forhånd vil begrense handlefriheten.

Det kreves at soldaten skal adlyde ordre og handle innenfor sjefens intensjon. Samtidig ønsker vi soldater som kan tenke selvstendig, med mot til å si ifra hvis noe er i ferd med å gå

---

galt (Shalit 1988:147). Ledere som skal utdanne dagens soldater må være bevisste hvis de skal finne balansen mellom initiativ og lydighet. Å få soldaten til å ta initiativ og samtidig praktisere disiplin kan være vanskelig. En økt forståelse av transformasjonsledelse vil trolig kunne hjelpe mange ledere i å finne den rette balansen. Dette fordi transformasjonslederen er bevisst på hvilke typer lederskap som til enhver tid virker inn på sine underordnede.

Selv om ikke FFOD 07 bruker begrepet initiativ i sammenheng med disiplin kan man likevel finne svake spor av begrepet ved å se initiativ i lys av oppdragsbasert ledelse.

Oppdragsbasert ledelse forutsetter initiativ, det forutsetter også en evne til å holde seg innenfor sjefens intensjon. Jeg forstår det derfor slik at man må kombinere initiativ med disiplinert atferd for å kunne løse oppdrag og holde seg innefor sjefens intensjon.

## 5. Avslutning

### 5.1 Oppsummering

Forståelsen av begrepet disiplin har hatt en tydelig endring siden 1930-tallet. Selv om ordet ble brukt ofte på denne tiden og atskillig mindre i dag, får meningen med begrepet et bredere innhold når vi ser det i lys av andre begreper i nyere dokumenter. I de norske instruksene fra mellomkrigstiden og i UD 3-1 er lydighet den mest fremtredende egenskapen man forbinder med disiplin, i dag ser man sjelden at uttrykket brukes. I senere tid har begreper som tillit og initiativ kommet tydeligere frem i norske dokumenter. Dette må ses i sammenheng med innføring av oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse. Ledere som skal utdanne dagens soldater og befal må være beviste hvis de skal finne den rette balansen mellom lydighet, tillit og initiativ. Oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse kan bidra til å legge grunnlaget for denne balansen.

Forsvarets Fellesoperative Doktrine 2007 bruker ordene tillit og initiativ når de snakker om oppdragsbasert ledelse. Disiplin og lydighet vektlegges ikke i det felles begrepsapparatet som tidligere forsvarssjef beskriver i doktrinen. I doktrinens underliggende dokumenter brukes andre begreper som etter min mening ikke klarer å erstatte meningsinnholdet i disiplin fullt ut. Selv om disiplin ikke står sentralt i FFOD 07 og GML 2010 kan man finne spor av disiplinens meningsinnhold når disse dokumentene bruker begrepene tillit og initiativ.

Sammenligning mellom eldre og nyere dokumenter viser at den formelle måten å forstå disiplin på i stor grad er erstattet av en mer funksjonell disiplin. Denne formen kjennetegnes av at den har en tydelig forklart hensikt og at den er praktisk begrunnet ved at den har verdi for stridsevnen. Dette utelukker ikke at mer formelle eller ytre kjennetegn på disiplin har en viktig betydning. Ytre kjennetegn har en funksjon. Den viktigste er kanskje at den bidrar til avdelingsfølelse og samhold.

Shalit argumenterer for at disiplinens hensikt er å kontrollere atferd. I så fall er disiplin en metode for å unngå at militærmakt blir feil brukt. Disiplin blir da en del av rammeverket og en nødvendig struktur i Forsvaret som påvirker hvordan vi oppfører oss. På bakgrunnen av

---

det kan vi si at disiplin er et verktøy som hjelper Forsvaret å nå sine mål. God disiplin erstatter på ingen måte godt lederskap, men kan heller ses på som et verktøy for lederen.

## 5.2 Disiplin i framtiden

Det har vært en utfordring å finne spor av disiplin i den norske Hæren i dag. Min oppfatning er at begrepet disiplin beskriver egenskaper som er så viktige for en soldat at man ikke kan slutte å bruke det i den norske Hæren. Vi har snakket om en moderne og funksjonell form for disiplin som preges av filosofien omkring oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse. Likevel tror jeg at elementer fra den mer formelle formen for disiplin fortsatt vil ha en betydning for hvordan vi løser våre oppdrag og for hvordan vi i Hæren blir oppfattet utad.

Mens arbeidet med denne oppgaven pågikk ble det utgitt en ny og revidert utgave av Telemark bataljons verdigrunnlag (Telemark Bataljon 2010). I verdigrunnlaget som presenteres her kommer Telemark Bataljon med fire kjerneverdier. De tre første kjenner vi fra Hærens verdigrunnlag; respekt, ansvar og mot. Den siste er; disiplin. Der dukket det plutselig opp et tydelig spor, noe som kan tyde på at man igjen har begynt å se verdien i begrepet disiplin.

## Kildeliste

- Bass, Bernard M (2006). *Transformational Leadership*. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio – 2<sup>nd</sup> ed. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, Bernard M (1998). *Transformational Leadership – Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bokmålsordboka (2005). *Definisjons og rettskrivningsordbok* Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Condell, Bruce & David T. Zabecki (2001). *On the German Art of War. Truppenführung*. London: Lynne Rienner Publishers.
- Ersland, Geir Atle, et al (1999). *Forsvaret: Fra leidang Til Totalforsvar*. Oslo: Gyldendal norsk forlag ASA.
- Forsvarets høgskole (2010). *Grunnsyn på militært lederskap*. Høringsutkast. 24.09.2010. Forsvarets Høgskole.
- Forsvarets høgskole (2009). *Grunnsyn på militært lederskap*. Draft. Prosjekt “*Helhetlig lederutviklingskonsept i Forsvaret*” Final Draft 11.11.2009. Forsvarets Høgskole.
- Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben URL.
- Hofstede, Geert H (1997). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Copyright by the McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hærstaben (1974). *UD 3-1, Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvarets overkommando/ Hærstaben. Aktietrykkeriet.
- Johannessen, A. P.A.Tufte, L.Kristoffersen (2005). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag.
- Kommanderende General (1937). *A-1 ”Håndbok for soldaten”* Kommanderende General Laake og Forsvarssjef General Otto Ruge. Mercantile Bok & Akcidenttrykkeri.
- Kommanderende General (1930). *G 25. Instruks for utdannelsen m.v under infanteriets våbenøvelser (U. I.)*. Kommanderende General Th. Holtfodt. E. Sem, Halden.



---

Machiavelli, Niccolo, 1469-1527 (1521). *Arte Della Guerra*. English: *The Art of war*: a revised edition of the Ellis Farnsworth translation / Niccolo Machiavelli, with an introduction by Neal Wood. Da Capo Press, Inc. New York.

McCoy, B.P (2007). *The Passion of Command*. Quantico, Marine Corps association.

Michelsen, Leif Tore, *Etikk og operasjoner*. Kapittel 20: Eid, Jarle (2005). Eid, Jarle & Bjørn H. Johnsen (red): *Operativ Psykologi*: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Osiel, Mark J (2002). *Obeying orders. Atrocity, Military Discipline & the Law of War*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Telemark Bataljon (2010). *Verdigrunnlag Telemark Bataljon*. 19.11.2010.

Venemyr, Geir Ove (2005). *Transformasjonslederen – Forsvarets lederideal?* Utredning i: Strategi og Ledelse. Norges Handelshøyskole, Bergen.

## Vedlegg

Vedlegg 1:

Oversettelse av *Truppenführung*. Tysk originaltekst, oversatt av cand. Philol amanuensis  
Inge A. Arnesen.

Vedlegg 2:

Sentrale begreper