

Krigen om Norge

Troppssjefens utfordringer i morgendagens komplekse landstrid

Silje Johansen Willassen



KRIGSSKOLEN

Bachelor i Militære studier, ledelse og landmakt
Krigsskolen
Vår 2016
Antall ord: 9880

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av bachelorstudiet ved Krigsskolen, arbeidet ble gjennomført vinteren 2016.

Oppgaven har for meg vært en reise i seg selv, en reise gjennom sikkerhetspolitikk, militærteori og norsk forsvarsplanlegging. Arbeidet har vært en langvarig prosess, med mange utfordringer, men det har vært svært givende. Jeg er takknemlig for at jeg har fått muligheten til å bruke denne tiden til å sette meg inn i tematikken, som alltid vil være relevant for en offiser.

Krig i Norge er et veldiskutert tema, men hvilke implikasjoner en uforutsett situasjon vil ha for dagens beslutningstagere, og troppssjefene, er mindre diskutert. Som fremtidig troppssjef falt valget naturlig på et tema og en problemstilling, som var både interessant og relevant for meg å ha kunnskap om i fremtiden. Forsvaret er bærer av et viktig samfunnsoppdrag, og det er viktig at også de vanskelige situasjonene utfordres. Jeg håper oppgaven kan være med på å skape diskusjon rundt hva vi kan gjøre med det vi har. Etersom det er sannsynlig at vi i fremtiden vil kunne bli utfordret militært på måter som vi ikke er forberedte på.

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder, Anders Kjølberg, for gode samtaler og diskusjoner om emnet, samt hans engasjement og faglige bidrag til oppgaven. Videre vil jeg også rette en stor takk til oberstløytnant Terje Bruøygard ved Det Kongelige Forsvarsdepartement, for svært god støtte og gode råd underveis i skriveprosessen. Hans dype innsikt og engasjement, har vært uvurderlig.

Til slutt vil jeg takke mine medkadetter, for gode diskusjoner, råd og motivering i arbeidet med oppgaven. Denne tiden hadde ikke blitt den samme uten dere.

Oslo, mars 2016

Silje Johansen Willassen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	4
1.1	En verden i endring	4
1.2	Avgrensning	6
1.3	Disposisjon.....	6
2	Metode.....	7
2.1	Metodevalg og kritikk	7
2.2	Kildevalg og kritikk	8
3	Hvor ligger utfordringene?.....	9
3.1	Norsk tilnærming.....	9
3.2	Krise og krig.....	10
3.2.1	Grunnleggende forståelse av krisehåndtering	11
3.2.2	Krisehåndteringens oppgaver og nivå	12
3.2.3	Krigens endrede karakter	13
3.2.4	Oppsummering norsk modell, krise og krig.....	16
3.3	Troppssjefen	17
3.3.1	Troppssjefens rolle	17
3.3.2	Et tilbakeblikk på troppssjefens rolle	19
3.3.3	Oppsummering troppssjefens rolle.....	21
3.4	Den usikre verden – usikkerheten rundt fremtiden	22
3.4.1	Sorte svaner	22
3.4.2	En pedagogisk tilnærming – å be om det umulige?	24
3.4.3	Tilpasningsdyktighet – håndtering av det uforutsette	24
3.4.4	Oppsummering	25
4	Identifiserte utfordringer – Troppssjefens rolle i endring	26
4.1	Utfordringer.....	26
5	Avslutning	30
6	Referanseliste	31

1 Innledning

1.1 En verden i endring

Statens tidløse hovedmål er å ivareta den grunnleggende sikkerheten til nasjonen, og dens borgere. Forsvaret anses for å være ett av de viktigste virkemidlene for å ivareta sikkerheten, men Forsvarets rolle og relevans påvirkes hele tiden av trusselbildet og endringer i militærmaktens evne til å håndtere disse over tid (Diesen & Beadle, 2015, s. 17). Dagens situasjon er endret, og Norge står nå ovenfor helt andre utfordringer, enn for bare få år siden. Sikkerhetsbildet bærer med seg en økt grad av kompleksitet, noe Ekspertgruppen for forsvaret av Norge peker på i rapporten *Et felles løft* (2015). ”På kort tid har rammebetingelsene for norsk sikkerhetspolitikk endret seg vesentlig. Norge stilles igjen overfor tradisjonelle sikkerhetsutfordringer. Dette kombineres med ukonvensjonelle trusler av ulik art” (Ekspertgruppen, s. 13). De nye utfordringene har blitt mer tydelige de siste årene. Stater viser igjen vilje og kapasitet til å invadere andre land, gjennom metoder som skiller seg fra de man finner i tradisjonell krigføring.

En feilaktig beslutning i en sikkerhetspolitisk krise kan føre til krig. Det er enkeltmennesker som tar beslutningene om å bruke makt basert på egen kunnskap og persepsjon, som i ettertid kan vise seg å ha positive eller negative konsekvenser. Dagens troppssjefer må derfor ha kunnskap innenfor sikkerhetspolitikk, strategi og taktikk for å ha tilstrekkelig situasjons- og helhetsforståelse. Denne oppgaven vil derfor rette søkelyset på troppssjefen, som nå kanskje møter andre utfordringer enn tidligere.

Forsvarets viktigste rasjonale er å forsvare Norge samt norske interesser og verdier mot eksterne trusler og angrep (Det Kongelige Forsvarsdepartement [FD], 2012). Rasjonale kan oppleves som todelt da Forsvaret skal bidra til fred og stabilitet gjennom å være en krigsforebyggende terskel, men skal også, om nødvendig, kunne bruke makt for opprettholde de sikkerhetspolitiske målsetningene (FD, 2015, s. 47). Konsekvensene av å ikke møte de utfordringer som synliggjøres gjennom fysiske hendelser, rapporter og forskning, kan gi uklare signaler til en potensiell motpart når det gjelder vilje og evne til å forsvare sine interesser. Noe, som i følge Anders Kjølberg, har vært en meget viktig medvirkende årsak til en rekke internasjonale kriser (Kjølberg, 1991).

Ved utydelig håndtering vil Norge og Forsvaret fremstå som svake, og således øke den relative risikoen for trusler om – eller bruk av makt mot Norge for å nå et politisk mål.

Det norske nasjonale forsvarskonseptet, har vært basert på at Forsvaret skal holde ut en viss periode i påvente av alliert støtte. I dag har diskusjonen om forsvar av hjemlandet en annen karakter enn tidligere, både i NATO og i Norge. Verken Regjeringen eller Forsvaret har fastsatt noe ambisjonsnivå om hvor lenge vi skal kunne holde ut. I tillegg er det usikkerhet om hvor lang tid det eventuelt vil ta å få forsterkninger. Det er få som tror at vi står overfor en stormakt som ønsker å annektere landet, men flere peker på en fare for at hele eller deler av Norge kan bli okkupert for en periode som et ledd i Russlands bastionforsvar (Ekspertgruppen, s. 20).

Hvilket omfang og hvilken karakter en slik okkupasjon vil ta er det ikke mulig å si noe sikkert om. Men, det er liten tvil rundt at vår nabo i øst viser vilje og evne til å bruke makt mot sine naboland. Dette har resultert i at vi nå befinner oss i en situasjon, som har mange likhetstrekk med den kalde krigen (Diesen & Beadle, 2015, s. 63). Diesen og Beadle peker videre i rapporten *Globale trender mot 2040 – implikasjoner for Forsvarets rolle og relevans* (2015) på at NATO har endret seg fra ”(...) å være en tradisjonell forsvarsallianse til i større grad å bli en konsultativ sikkerhetspolitisk organisasjon med militær kapasitet” (Diesen & Beadle, 2015, s. 78). Dette betyr ikke at Norge ikke kan forvente å få støtte, men heller at det vil være mange forhold som spiller inn på *hvilken* støtte som kommer, og *når* den eventuelt kommer. Som Odin Johannessen understreket i sitt foredrag i Oslo Militære Samfund så ser vi igjen hjem, mot et nasjonalt fokus som ikke er rettet direkte mot en eksistensiell trussel, men som er rettet mot en annerledes og usikker fremtid (Johannessen O., 2016).

En krig i Norge vil kunne fortone seg annerledes enn det vi tidligere har sett for oss, og utfordre både hvordan vi må kjempe og hva vi ønsker å oppnå. Det er grunn til å tro at Norge vil kunne stå overfor mye av de samme utfordringer som 9.april 1940, med tanke på fiendtlige handlinger, politiske signaler og militære sjefers usikre beslutningsgrunnlag.

Problemstillingen blir derfor som følger:

Hvilke utfordringer vil troppssjefene stå ovenfor i morgendagens komplekse landstrid?

1.2 Avgrensning

Oppgavens problemstilling er svært omfattende, da den tar for seg alle utfordringer en troppssjef kan møte i morgendagens landstrid. Derfor vil oppgaven vil rette seg mot det norske forsvarssystemet slik det er i dag, med fokus på det kognitive og følelsesmessige domenet. Utfordringer som synliggjøres av media, teknologi, eller valgte kampsystemer diskuteres ikke i oppgaven. Oppgaven avgrenses videre til å se på manøvertroppssjefens rolle i Hæren ved en konfliktsituasjon i Norge som fortoner seg annerledes enn det vi tidligere har trodd.

1.3 Disposisjon

I kapittel 2 redegjøres det for hvilken metode, og hvilke kilder som er benyttet i oppgaven. Her presenteres en eksplorerende metode, som fremgangsmåte for å identifisere dagens situasjon, og hva som kan spille inn, i forløpet til – og i en krig i Norge. Håpet er å utfordre sannhetene om at systemet er godt rustet til å møte de trusler, og utfordringer, vi kan bli stilt ovenfor i fremtiden.

I kapittel 3 vil presenteres oppgavens teoretiske grunnlag i fire underkapitler: norsk tilnærming, krise og krig, troppssjefen, og den usikre verden. I hvert av disse underkapitlene vil tilhørende teori redegjøres for, deretter vil teorien drøftes opp mot problemstillingen. Hvert kapittel avsluttes med en tilhørende oppsummering, som presenterer de viktigste funnene som tas med videre til drøfting i kapittel 4.

I kapittel 4 presenteres oppgavens drøfting. Her vil funnene fra underkapitlene i kapittel 3, sammenfattes, og drøftes opp mot problemstillingen.

I kapittel 5 vil oppgaven oppsummeres og avsluttes.

2 Metode

Dette kapittelet presenterer metode og fremgangsmåte for oppgaven. Kapittelet omhandler videre metodekritikk, valgte kilder og kildekritikk.

2.1 Metodevalg og kritikk

Oppgavens problemstilling er eksplorerende da den har til hensikt å utdype noe vi vet lite om (Jacobsen, 2005, s. 61). ”En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold” (Jacobsen, 2005, s. 62). Ved denne typen problemstillinger må det velges en metode som får frem mange nyanser, som ofte krever konsentrasjon om få enheter. Denne typen metoder egner seg til innsamlingen av kvalitative data (Jacobsen, 2005).

Metoden som velges for å besvare problemstillingen er kvalitativ metode i form av dokumentstudium, med et eksplorerende design. Noe som er hensiktsmessig når man skal ”(...) utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent” (Johannessen et al., 2011, s. 58). Eksplorerende design handler om å utforske et fenomen, og brukes når problemstillingen er uklar, eller man mangler informasjon om et fenomen (Jacobsen, 2005). Dokumentstudium er spesielt godt egnet når det er umulig eller vanskelig, å samle inn primærdata og bruker således sekundærdata som er samlet inn av andre for å besvare problemstillingen. Dette medfører at slike data kan ha vært samlet inn og brukt i en annen sammenheng, noe som er en svakhet ved dokumentstudier (Jacobsen, 2005, s. 164). Fordelen med å benytte seg av skriftlige kilder, er at de ofte er godt gjennomarbeidet og muliggjør etterprøvbarehet gjennom sporing av originalkilder i referanselister.

Ulempen med valgt problemstilling og metode, er at tematikkens natur gjør det vanskelig å peke på hvilke teorier som bør utforskes og drøftes for å belyse problemstillingen. Hvilke trender som reverserer i forløpet til, og krigen i seg selv, er utfordrende å si noe om. Derfor vil ikke oppgaven ha noe entydig teorikapittel, da rene teorier alene, blir for generelle.

Metoden og designet blir naturlig, fordi det er lav grad av institusjonelt minne rundt hva det innebærer å være troppssjef i en krig på norsk jord. Krigen lar seg ikke lovfeste, og den fremkommer i en kompleks virkelighet (Storr, 2009, ss. 130-131) med et tilnærmet uendelig antall faktorer som påvirker den. Dette fører til at det er nærmest umulig å si noe om hvordan

neste krig vil arte seg. Krigens komplekse virkelighet fører til at metoden og oppgaven ikke kan konkludere. Problemstillingen kan bare belyse de trender som fremstår som relevante, og hvilke implikasjoner disse kan ha for troppssjefen.

2.2 Kildevalg og kritikk

Første litteraturkategori er de offisielle politiske dokumentene som er benyttet i oppgaven. *Proposisjon til Stortinget 73 S - Et forsvar for vår tid (2011-2012)* presenterer de gjeldende strategiske målsetningene, og utgjør utgangspunktet for diskusjonen rundt nasjonalt forsvar og NATO. De politiske dokumentene krever spesiell kildekritikk da de ikke etterlever akademisk standard, og er et produkt av politiske kompromisser (Stortinget, 2012; Langvad, 2015).

Andre litteraturkategori er forskningsrapporter, fremtidsstudier og ekspertuttalelser publisert av *Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)*, *Ekspertgruppen for forsvaret av Norge* og *Totalforsvarets forskningsinstitutt (FOI)*. Disse kildene anses for å være svært troverdige, ettersom det her er snakk om anerkjente forskningsinstitutter, og anerkjente forskere og eksperter på fagfeltet.

Tredje litteraturkategori er doktriner og håndbøker. Denne kategorien krever også spesiell kildekritikk av samme årsak som offisielle politiske dokumenter. Nettopp fordi de er et svar på de strategiske målsetningene, og fordi det er divergerende meninger om hvordan Norge skal nå disse. Doktrinene og reglementene benyttes for å vise hvordan de politisk strategiske målsetningene operasjonaliseres gjennom alle nivåer. Her vil både gjeldende doktrine *Forsvarets fellesoperative doktrine 2014 (FFOD)* og dens forgjenger *FFOD (2007)* benyttes. Dette fordi den gjeldende fellesoperative doktrine legger vekt på å skape forståelse for fellesoperasjoner fremfor å være en militærteoretisk lærebok (Forsvarsstaben, 2014, s. 3).

Fjerde litteraturkategori er kilder i form av fagbøker som omtaler tematikken i de enkelte underkapitler. Her har boken *Krigens vitenskap (2012)* i stor grad blitt brukt for å finne frem til relevante, troverdige kilder som omtaler krise, krig og usikkerhet. Boken som er redigert av Harald Høiback og Palle Ydstebø refereres også til, av admiral Haakon Bruun-Hansen i forordet til *Forsvarets fellesoperative doktrine (2014)*. Den anses således for å være en troverdig kilde som har gitt et godt grunnlag i søken etter relevant litteratur.

Arbeidet med å finne relevant og troverdig litteratur til kapittelet om troppssjefen har vært mer utfordrende, spesielt når det kommer til beskrivelsen av å være troppssjef i en eksistensiell mellomstatlig krig. Reglementer, doktriner og beretningene til Sverre Bratland ble her brukt for å skape et destillat av hvilke forventninger som stilles til troppssjefene.

3 Hvor ligger utfordringene?

3.1 Norsk tilnærming

NATO er en av hjørnesteinene i norsk sikkerhetspolitikk, og fortsatt premissleverandøren for at Forsvaret skal løse sine to første oppdrag: Utgjøre en krigsforebyggende terskel med basis i NATO-medlemskapet, og forsvare Norge og allierte mot alvorlige trusler, anslag og angrep, innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar (FD, 2012).

Disse oppgavene er Forsvarets viktigste oppgaver, og understøttes av alliansen. Alvorlige trusler eller anslag mot Norge eller andre allierte skal håndteres innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar, og Forsvarets samlede kapasiteter er et viktig bidrag til alliansens krigsforebyggende funksjon (FD, 2012). Norge har valgt å innrette forsvaret mot alliansen med interoperable systemer og ratifiserte doktriner.

Dette er med på å knytte bånd av forpliktelse mellom alliansens medlemmer, og således med på å styrke forsikringen som NATO skal være. Det utelates ingen tvil om at forsvaret av Norge skal skje i rammen av NATO, og at det norske Forsvaret skal ha kapasitet til å håndtere situasjonen inntil forsterkninger kommer (FD, 2012). Forsterkningssystemet trenes og øves i Norge annethvert år, samtidig som den krigsforebyggende terskelen økes gjennom tilstedeværelse og avskrekking.

Forsvaret er innrettet mot nasjonale og allierte fellesoperasjoner innenfor hele konfliktspekteret. Dette kommer til syne gjennom nasjonale styringsdokumenter, doktrinen og reglementer. Dagens doktrine er fellesoperativ, og vektlegger i større grad enn sine forgjengere planlegging, gjennomføring og ledelse av fellesoperasjoner. Den skal ivareta nasjonale særtrekk som ikke dekkes av NATO- doktriner, og den utgjør således en bro

mellom de ratifiserte NATO doktrinene og nasjonale behov og særtrekk (Forsvarsstaben, 2014). Forsvaret trenes og øves til å løse oppdrag i hele konfliktspekteret. Fra daglige operasjoner som grenseovervåkning til operasjoner som skal håndtere overraskende angrep på Norge.

Det valgte operative konseptet for Hæren er det manøverorienterte, noe som er reflektert i hvordan avdelingene er organiserte, og hvilket materiell de har (Hæren, 2015, s. 17). Hæren operer i landdomenet, det domenet der konflikter som oftest avgjøres. Landdomenet skiller seg fra de andre domeneene ved at det er der nasjonens befolkning bor, der menneskelig interaksjon spiller en stor rolle. Soldatene som opererer her er i kontakt med, og oppholder seg blant, befolkningen. Derfor er bruk av soldater på landjorda et tydelig signal til andre aktører om politisk vilje til å beskytte befolkningen, gjennom å fysisk holde kontroll på et landområde (Hæren, 2015, s. 12).

Dersom nasjonalstatens integritet trues på en måte som antydes i trender (Diesen & Beadle, 2015) man ser i dag, vil det være svært utfordrende å møte denne trusselen med et fellesoperativt system, som i hovedsak er innrettet mot multinasjonale høyintensive operasjoner. Det som er interessant å se på i lys av dette, er hvordan Forsvaret og staten forholder seg til de utfordringer den nye krigens trender representerer. At systemet er innrettet mot den del av konfliktspekteret som er mest krevende, er ikke en svakhet. Men at tankesettet rundt nasjonalforsvaret i hovedsak dreier seg rundt allierte operasjoner, kan være en svakhet. De utfordringene som Norge kan komme til å måtte håndtere alene dersom krisen eller konflikten forblir i en gråsoner (Diesen & Beadle, 2015; Ekspertgruppen, 2015), hvor det er usikkert om artikkel 5 skal utløses, kan da bli gitt utilstrekkelig oppmerksomhet.

3.2 Krise og krig

I den institusjonelle hukommelsen finnes det bred kompetanse hva angår å håndtere kriser og krisesituasjoner, fordi Norge var, og er, alliert med USA og nabo med Russland.

Krisehåndtering er således ikke noe nytt konsept, men krig har ikke Norge opplevd på egen jord siden frigjøringen 8. mai 1945. Dette kapittelet skal søke å belyse hvilke nivåer som skal beherske nettopp krisehåndtering og hvorfor dette er viktig, samt hvilke trender som gjør den moderne krigens karakter gjenkjennelig.

3.2.1 Grunnleggende forståelse av krisehåndtering

Anders Kjølberg beskriver krisebegrepet i boken *Mellom krig og fred - Norsk militær krisehåndtering* (2013), som et fenomen som ikke har en entydig definisjon. Denne oppgaven bruker en forståelse av krisebegrepet og krisehåndtering, som er støttet av Anders Kjølberg, den svenske forskeren Johan Tunberger, samt Arjen Boin som også drøfter krisehåndterings roller.

Den svenske rapporten *Strategi för det oväntade. Länken mellan föränderliga mål och militär förmåga* (2002), beskriver krisen som en hendelse som skaper en vanskelig situasjon. Mens en sikkerhetspolitisk krise, beskrives som en spent, uforutsigbar situasjon mellom to eller flere stater, hvor det foreligger trusler om- eller bruk av makt (Tunberger, Blomquist, Ternblad, Andersson, & Granholm, 2002). Krisehåndtering er å håndtere rupturer (Tunberger et al. 2002), som oppstår på tvers av det som er definert som normalt. Det er en subjektiv opplevelse, som betyr at aktører kan oppleve krisesituasjoner svært forskjellig. Hvordan situasjonen oppleves, har derfor mye å si for hvilke tiltak man velger å iverksette for løse den, og således også mye å si for utfallet av situasjonen. Kriser som ikke er skapt av naturen har en egen logikk, men har nødvendigvis ikke en rasjonell kjerne som alle forstår likt (Kjølberg, 2013, ss. 21-33). ”Verdi og interessehierarkiene kan være forskjellige, noe som gjør at innsikt i den annen parts preferansesystem her er helt nødvendig for en vellykket krisehåndtering” (Kjølberg, 2013, ss. 30-31).

Hvordan krisen skal håndteres, avhenger av hvilken trussel den fører med seg. En tradisjonell distinksjon går ved skillet intenderte og ikke-intenderte kriser. En intendert krise er en situasjon som er skapt med bevisste handlinger, mens ikke-intendert krise er hendelser forårsaket av naturkatastrofer og lignende (Boin et al., 2005, ss. 4-5). Krisehåndtering opererer således i det ukjente rommet. Der man erkjenner at man ved å prøve å forstå andre aktørers måte å rasjonalisere og tenke på, har man en bedre forutsetning for å håndtere kriser som oppstår.

Et annet aspekt får man ved å se krisehåndtering i lys av alliansen og Norges sikkerhet. Den tradisjonelle hensikten med krisehåndtering er å kontrollere – og forhindre at en krise utvikler seg til konflikt. En annen dimensjon, er å forsikre seg om å få hjelp ved å utvikle krisen til nettopp, krig. ”Mens hensikten med tradisjonell krisehåndtering er å forhindre opptrapping,

kan hensikten i situasjoner hvor en stat ønsker alliert nærvær, være å trappe opp konflikten til et nivå som sikrer en slik hjelp” (Kjølberg, 2013, s. 42). Derfor er det viktig for Norge å kunne iverksette tiltak for å forsikre seg om støtte, og å forhindre en gråsonekonflikt som alene ikke er nok til å utløse NATOs artikkel 5.

3.2.2 Krisehåndteringens oppgaver og nivå

Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern og Bengt Sundelius diskuterer krisehåndteringens oppgaver i boken *The politics of crisis management - Public leadership under pressure* (2005) (ss. 10-15). Ett av hovedpoengene deres, er at krisehåndtering stiller beslutningsapparatet ovenfor utfordringer som kan være svært krevende, fordi konsekvensene av dårlig håndtering er alvorlige. Den viktigste oppgaven for en organisasjon som skal forhindre og møte kriser, ligger i følge dem i tre forhold; ”(...) safety awareness, decentralization, and training” (Boin et al., 2005, s. 37). Hele organisasjonen må være trent for å se etter, møte og håndtere situasjoner som oppstår, fra laveste til øverste nivå (Boin et al. 2005). Andre relevante oppgaver er, i følge Anders Kjølberg, at organisasjonen skal være robust og ha en evne til å forutse at *noe* kommer til å skje og å planlegge for ulike eventualiteter, samt evne å trappe ned og avslutte krisen (Kjølberg, 2013, s. 33).

Kriseforståelse og - håndtering er viktig kompetanse å inneha for Forsvaret, fordi dets rolle(r) i kriser balanserer mellom beroligelse og avskrekking. Tormod Heier skriver i boken *Mellom krig og fred* (2013):

Den militære rolleforståelsen i kriser kan ha blitt påvirket av det pressende behovet for å gjenopplive det tidligere så håndfaste forsterkningsplanverket som eksisterte under den kalde krigen, der kriser var forbundet med konkrete og nært forestående nasjonale utfordringer, og hvor Forsvaret var det viktigste instrumentet i den nasjonale krisehåndteringsevnen. (Heier, 2013, s. 86)

Videre beskriver han det som vil være Forsvarets normale reaksjon ved en krise, kan bidra til ”(...) en opptrapping av krisen fordi beredskapsheving, styrkeoppbygning og overføring til kriseområdet kommuniserer intensjoner om ”å sette hardt mot hardt” (Heier, 2013, ss. 87-88).

Hvis man følger argumentasjonsrekkene til Boin, Kjølberg og Heier, ser man at krisehåndtering tilfaller hele beslutningskjeden i Forsvaret (Boin et al., 2005): fra troppssjef til general. Men det er troppssjefen som kan oppleve å stå alene i situasjoner, hvor hun må ta

en beslutning basert på egen persepsjon og kunnskap. Hvordan man bringer krisesituasjoner under kontroll er derfor helt avhengig av at de som opplever situasjonen har nok kunnskap om kriser og krisehåndtering til å forstå situasjonen (Kjølborg, 2013). Dersom man feiltolker situasjonen kan man således i følge Heier bidra til en unødvendig opptrapping av krisen, og fremtvinge en reaksjon (Heier, 2013).

3.2.3 Krigens endrede karakter

Carl von Clausewitz beskriver i boken *On war* (1984) krig som en fortsettelse av politikken hvor man søker å påvirke motstanderens vilje gjennom trusler om - eller gjennom bruk av vold. Krigen kjennetegnes i følge Clausewitz av en uforanderlig natur, men med en karakter som er i stadig endring (Clausewitz, 1984, ss. 75-89). Den stadig endrede karakteren gjør at forløpet til, og konsekvensene av, de nye krigene er vanskeligere å forutse. Det er derfor svært vanskelig å si noe konkret om hvordan den neste krigen vil arte seg og hvordan den vil påvirke enkeltmennesket og dets adferd. Samtidig hevder Jim Storr i boken *The human face of war* (2009), at krig er et abstrakt begrep med et innhold som stadig endres. Med en natur som består av grunnleggende usikkerhet, friksjon og vold, hvorav vi ikke kontrollerer noen av delene (s. 131). Krigens natur er konstant og tidløs, så lenge det er mennesker som kjemper mot hverandre, men dens karakter er fortsatt som Clausewitz beskrev, alltid i endring. Dette medfører at den militære profesjonen i stor grad må forholde seg til, og håndtere det ukjente og uforutsette.

Den moderne krigføringens karakteristikk ble først beskrevet av William S. Lind, Keith Nightengale, John F. Schmitt, Joseph W. Sutton og Gary I. Wilson i artikkelen *The Changing Face of War: Into the Fourth Generation* i magasinet *Marine Corps Gazette* (1989). Her beskriver de krigføringens utvikling fra første til fjerde generasjon. Første generasjons krigføring reflekterer musketten og linjekrigens æra. Andre generasjon kom som et motsvar på dette gjennom indirekte ild og manøvrering av fottropper. Tredje generasjon var et svar på den økte ildkraften og manøvreringen, og ble den første ikke-lineære måten å føre krig på. Nå ble indirekte ild og manøver av lette og tunge enheter satt i samspill, som i det tyske *blitzkrieg*-konseptet. Videre beskriver de fjerde generasjons krigføring som noe som sannsynlig kommer til å være spredt og vanskelig å definere (Lind et al., 1989). ”(...) the distinction between war and peace will be blurred to the vanishing point. It will be nonlinear, possibly to the point of having no definable battlefields or fronts. The distinction between

"civilian" and "military" may disappear" (Lind et al., 1989, underkap. 3). Med dette synliggjøres konturene av krigens endring gjennom et historisk perspektiv, og selv om krigen har endret seg etter at Clausewitz beskrev den, så handler den fortsatt om å påvirke motstanderens vilje.

Den amerikanske obersten Thomas X. Hammes beskriver også fjerde generasjons krigføring (4GW), i boken *The sling and the stone – On war in the 21st century* (2004). Ett av hans poeng er at krigen har utviklet seg og bruker "(...) all available networks – political, economic, social, and military – to convince the enemy's political decision makers that their strategic goals are unachievable (...)" (s. 2). Et viktig poeng Hammes introduserer er at 4GW søker å gjøre det samme som alle andre kriger, nemlig endre motstanderens politiske posisjon eller vilje, men at det nå skjer gjennom andre midler og metoder. Videre beskriver han at 4GW, i motsetning til de foregående formene for krigføring, ikke prøver å vinne gjennom å slå motstanderens militære styrker (s. 3).

En konsekvens av 4GW, er at landstridsdomenet oppleves som multifasettert, og krever innsats fra flere instanser enn bare Forsvaret. Krigen føres blant folket, hvor folket ofte ikke bare er målet, men også et middel for å nå et mål. Dette er et vesentlig poeng for de som skal operere i dette stridsmiljøet, ikke minst for troppssjefene. Når motstanderen verken er synlig eller forholder seg til krigens lover og regler, blir soldatene stilt ovenfor etiske utfordringer. Etiske utfordringer er ikke noe norske soldater er ukjente med, men når egen befolkning brukes som et middel, for å påvirke den militære og politiske viljen, kan det oppleves annerledes.

En annen autorativ fagperson som diskuterer den nye, eller moderne krigen, er general Rupert Smith. I boken *The utility of force - The art of war in the modern war* (2005) argumenterer han for at krigen har endret seg fundamentalt, og at den konvensjonelle manøverkrigen hvor stridsvogner og artilleri spiller hovedrollen, ikke lengre eksisterer. Han setter den gamle krigen i kontrast til de nye gjennom å beskrive et paradigmeskifte. "(...) from armies with comparable forces doing battle on a field to strategic confrontation between a range of combatants, not all of which are armies, and using different types of weapons, often improvised" (Smith, 2005, s. 3).

Det nye paradigmet beskrives av Smith som en krig blant folket, hvor det ikke eksisterer en lukket slagmark hvor hærstyrkene sloss. Krigens slagmark er nå der folk ferdes og bor, og folket i seg selv kan nå være både middel og mål for aktørene som slåss (Smith, 2005, ss. 1-4). Det nye paradigmet som står i kontrast til den forrige krigens realitet, og søken etter et avgjørende slag som treffer motstanderens tyngdepunkt. "it is no longer a single massive event of military decision that delivers a conclusive political result" (Smith, 2005, s. 17). Man ser nå sammenfallende karakteristikk mellom fjerde generasjons krigføring slik Lind og Hammes beskrev, og Smiths beskrivelse av den moderne krigen. Når militærmakten skal håndtere denne typen krig, møter beslutningstakerne, herunder troppssjefene, helt andre utfordringer enn i den lineære konvensjonelle krigen mellom stater.

Krigføringen blir således i sin helhet forandret, og skiftene innenfor konfliktskalaen blir mer utydelige. Dette understrekes også av den pensjonerte og velrennomerte amerikanske generalen Charles C. Krulak. Han skisserte også den moderne krigen i *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War* (1999). Her beskriver han det nye landstridsdomenet som *three block wars* hvor hele konfliktspekteret kan oppleves innenfor et lite geografisk område, eller innenfor en begrenset tidsramme (Krulak, 1999). Ett av poengene til Krulak er at krigen er ført vekk fra den øde slagmarken og inn til folket, og at krigen som tidligere befant seg rundt ett område i konfliktskalaen, nå beveger raskt mellom ytterpunktene.

Fra å være fronter langt fra folket, finner konfliktene nå sted blant folket. De skifter raskt i intensitet, og krever at beslutninger tas raskere. Dette fører videre til at beslutningstageren hele tiden må forstå hvilke dynamikker som er med på å påvirke situasjonen. De tidligere tydelige skillene som fantes i krig har nå blitt mindre synlige, og det er nå vanskelig å skille stridende fra ikke-stridende (Krulak, 1999). De tunge avgjørelsene som tidligere lå på kompanisjefer og opp, faller nå ned på troppssjefen og kanskje enda lavere. Den strategiske korporal er i dag alle som befinner seg i denne typen konflikt, og de må være forberedt på at beslutningene de tar kan få store ringvirkninger.

3.2.4 Oppsummering norsk modell, krise og krig

Krisehåndtering er avhengig av relevant kompetanse, i hele organisasjonen. For Forsvarets del er det nå tydelig at også troppssjefene må forstå den strategiske kontekst krisen opererer i, samt sin egen rolle i håndteringen av kriser. Dette fordi en troppsjefs adferd og beslutninger kan få direkte konsekvenser for krisens forløp. Forsvaret er en organisasjon som må evne å håndtere krisesituasjoner, derfor er det viktig at alle nivå i organisasjonen får trening i krisehåndtering (Boin et al., 2005, s. 37).

Den ryggmargsrefleksjonen som trenes inn i Forsvares kommandokjede i møte med en krise kan bli direkte farlig dersom ikke krisen forstås som en krise, og ikke noe som nødvendigvis er forløpet til en krig. Militære avdelinger skal nå også drive med fredelige forhandlinger, noe som verken trenes eller øves inn i den generelle ryggmargsrefleksjonen (Heier, 2013, s. 88). Dette synliggjøres igjen som en utfordring når det er det laveste taktiske nivået som opplever krisen i det den materialiserer seg på bakken. Dette nivået tildeles således en helt ny bevisst rolle i krisehåndteringen, og vi kan komme i situasjoner der troppssjefen på stedet er den som tar den strategiske avgjørelsen i å bruke makt. Derfor blir forståelsen av krisehåndtering og krisedynamikk også viktig for det laveste taktiske nivået, ikke bare når det kommer til å håndtere kriser, men også når det kommer til å avverge dem.

Moderne krig (Smith, 2005), fjerde generasjons krigføring (Hammes, 2004) og three block wars (Krulak, 1999), krever noe mer enn bred kunnskap om taktisk nivå, militært lederskap og stridsteknikk. Det krever at troppssjefen har innsikt i politikk, strategiske målsetninger, maktanvendelse, krigens folkerett, etikk, moral og kultur. Dette fordi trendene peker på at troppssjefen i større grad står alene nå hun skal ta beslutninger. En troppssjefs feil kan føre til at operasjoner mister sin legitimitet, og det kan føre til at man mister tilliten hos folket. Troppssjefens handlinger kan således få direkte politiske konsekvenser, og hun beveger seg nå inn på en ny arena hvor avstanden mellom taktikeren og strategen har minsket.

Som stridsteknisk ekspert, taktiker og strateg skal troppssjefen nå selvstendig ta høyde for politiske prioriteringer og toleranse, samt de føringene og konsekvensene, dette gir taktisk og stridsteknisk nivå. Troppssjefen skal bruke makten korrekt for at operasjonen ikke skal miste legitimitet, hun skal forholde seg til krigens folkerett som å være en legal aktør, balansere

etikk og vold ,og forstå nasjonen og alliansens strategiske målsetninger. Dette ligger til troppssjefens rolle, både nasjonalt og internasjonalt.

Som oppgaven til nå har belyst, så er dagens situasjon slik at man bør forberede seg på at Forsvaret må håndtere mer alene over lengre tid (Diesen & Beadle, 2015, s. 3), noe som utfordrer det norske systemet som verken er utstyrt eller trent for å gjøre nettopp dette. Det er videre også tydelig at den etiske dimensjonen vil oppleves som utfordrende dersom en aktør skulle benytte den norske befolkningen som et middel for å nå et militært eller politisk mål. Det er i rommet mellom høyintensive allierte avgjørende operasjoner og en langvarig lavfrekvent krig at Forsvaret møter den største utfordringen. Er våre militære sjefer, og troppssjefene spesielt, forberedt på en slik situasjon?

3.3 Troppssjefen

I forrige kapittel ble den norske modellen, og krisehåndteringsbegrepet redegjort for. Den moderne krigens karakter ble presentert gjennom å redegjøre for teorier som belyser dens innhold. Disse ble videre drøftet opp mot problemstillingen og i lys av dette fremkommer det som om troppssjefen i dag har en annen rolle i krise og krig, enn tidligere. Dette kapittelet skal derfor redegjøre for hvem troppssjefen er, og hvilke krav som stilles til henne i krig. *Forsvarets fellesoperative doktrine* (2007) beskriver at krigen ledes, vinnes og tapes av mennesker, ikke av maskiner og teknologi (Forsvarsstaben, 2007). Derfor er det viktig at det fortsatt sees i retning mennesket, og hvordan mennesket kan utvikles for å håndtere dagens komplekse stridsfelt, med og uten krig. Mennesket er fortsatt den sentrale ressursen, og vi kan ved å kreve mer av mennesket, kreve mindre av teknologien (Langvad, 2013, ss. 4-10). Den som har den mest avanserte teknologien vil ofte ha et fortrinn på stridsfeltet, men den som også har fokusert på å utvikle mennesket, vil ha et desto større fortrinn. Krigens karakter er i evig forandring, og teknologien endrer seg. Hvilken konsekvens har dette for troppssjefens rolle?

3.3.1 Troppssjefens rolle

En ny sikkerhetspolitisk situasjon, og mulige nye former for krigføring, medfører utfordringer for profesjonen. Det er derfor naturlig å se på hvilke konsekvenser dette får, for det utøvende ledd. Det utøvende ledd i denne sammenheng er troppssjefen, da det nettopp er hun som skal

forstå, lede og ta beslutninger i den oppståtte situasjonen. Troppssjefen blir viktig da det er den taktiske suksessen en troppssjef leverer som setter premissene for kompaniets, bataljonens, og brigadens operasjoner (Storr, 2009, s. 107). Det er troppssjefene som utgjør brigadens laveste beslutningsorgan, de leder menneskene på bakken. I krig handler ledelsen i hovedsak om å ha *riktig* situasjonsforståelse som gir grunnlag for å ta riktige avgjørelser, og handle raskere enn fienden i et komplekst og dynamisk miljø (Storr, 2009, s. 129).

Westli, Bergheim og Eid hevder i artikkelen *Lederutvikling i Forsvaret* (2012), at det i rollen som troppefører handler om: ”å ta livsviktige avgjørelser i komplekse, uoversiktlige og farefulle situasjoner. Militære ledere må derfor kunne håndtere uforutsette og alvorlige hendelser på en effektiv og moralsk forsvarlig måte, også når det er risiko for å gjøre alvorlige feil” (Westli, Bergheim, & Eid, 2012, 1. avsnitt). Troppssjefen er en krigsskoleutdannet offiser, noe som betyr at hun innehar evne og vilje til å lede seg selv, andre, arbeidet og avdelingen i en militær kontekst (Krigsskolen, 2015b, s. 14). Krigsskolens visjon og formål er å utvikle offiserer for fremtiden samt å levere lederutvikling på sitt beste. Hensikten med offisersutdannelsen er å ”(...) utvikle offiserer til den militære profesjon ved å gi kadettene kunnskapene, ferdighetene og holdningene de trenger for å virke som offiser i møte med profesjonens roller, forventninger og utfordringer” (Krigsskolen, 2015a, s. 9).

Troppssjefen er troppens leder, og har det altomfattende ansvaret for, og i troppen. Hun er premissleverandør for kampkraft på bakken, beslutningstaker og problemløser, hun skal bekle rollene som troppefører, utdanningsplanlegger og forvalter. Reglementene som troppssjefen har å støtte seg på, beskriver at troppssjefen skal få troppen til å fungere som en enhet, vinne mannskapets tillit, planlegge, utnytte og lede ilden (Hæren, 2012, s. 11). Reglementet støtter seg videre på *Forsvarets felles operative doktrine* (2007) og manøvertenkning når det kommer til å skape forståelse av det psykologiske aspektet ved krig.

Manøvertenkning beskrives som å forstå krigens psykologiske aspekt og at krig er en kamp mellom viljer, preget av usikkerhet, friksjon og kaos. Ved å mestre disse utfordringene bedre enn motstanderen kan de vendes til vår fordel (Forsvarsstaben, 2007, s. 56). Følgende kvaliteter legges til grunn for å kunne beherske manøvertenkning: (1) kunne leve med og snu usikkerhet, friksjon og kaos til egen fordel, (2) være motstanderfokuset og ha en ubøyelig vilje til å lykkes, (3) ha evne til å analysere hvor virkemidlene skal settes inn for å oppnå mest mulig av den ønskede påvirkning på motstanderen – med minst mulig bruk av egne ressurser,

(4) ha tillit til at riktig innsats på rett tidspunkt vil påtvinge motstanderen vår egen vilje, og at dette kan gi en mindre styrke mulighet til å beseire en større, (5) handle i tråd med oppdragsbasert ledelse med desentralisert beslutningsfatning, som er Forsvarets grunnfilosofi for ledelse av operasjoner (Forsvarsstaben, 2007, s. 56).

Troppssjefen er premissleverandør for brigadens kampkraft på bakken. Hun skal lede sine kvinner og menn i komplekse, og farlige situasjoner. Hun skal samle troppen, og få den til å fungere som en enhet, selv i situasjoner som fremstår som vanskelige og håpløse. Dette er hva *FFOD* (2007) og reglementene legger til grunn når de skal beskrive hvilke forventninger troppssjefen må etterleve i krig. Beskrivelsen som mangler er kanskje den som er viktigst, nemlig hva som forventes dersom det blir krig på norsk jord. Direktivet *Plakaten på veggen* (1949), er det eneste offentlige dokumentet som beskriver hva som kreves av militære ledere i krigen om Norge (Direktiver for befal mv. ved angrep på Norge, 1949). Dette kan i seg selv være utfordrende, ettersom direktivet ble vedtatt i 1949, og således ikke tar høyde for dagens situasjon.

3.3.2 Et tilbakeblikk på troppssjefens rolle

Ettersom Norge har vært forskånet for krig på egen jord over mange tiår, har vi ikke en institusjonell hukommelse som kan ivareta denne typen erfaringer. Dagens offiserer har mye erfaring fra internasjonale operasjoner, men vi må tilbake til 2. verdenskrig for å finne nordmenn med erfaring fra mellomstatlig, eksistensiell krig. En av de som har denne type erfaring, og som har vært flink til å dele sine erfaringer, er Sverre Bratland. Han var sterkt delaktig i både operasjoner i Norge og allierte operasjoner i Europa. Bratlands erfaringer er nyttige når man skal prøve å forstå hvilke utfordringer som norske troppssjefer kan stå overfor i en ny situasjon man ikke er forberedt på.

Sverre Bratland ble født i 1917 på Utskarpen i Rana kommune i Nordland. Han var vernepliktig sersjant ved 6. Divisjons skole i Harstad den 9. april 1940. Ved mobiliseringen ble skolen organisert som et geværkompani med Bratland som oppklaringspatroljefører. Kompaniet ble satt inn i Gratangen og hadde sine første trefninger med tyskerne den 12. april ved turiststasjonen i Gratangen. Bratland og skolekompaniet var med på å bidra i at tyskernes fremgang mot nord ble stanset, og at mobiliseringen av norske avdelinger lengre nord kunne fullføres (Hosar, 2000, s. 283). 6. juni 1944 oppholdt Bratland seg i Aldershot, vest for London. Han beskriver at han på D-dagen ble vekket av en intens flydur, og fikk inntrykk av

at noe spesielt var på gang. ”Selv om vi mentalt var forberedt på at D-dagen kunne komme når som helst, så var det dog ganske merkelig å slå fast at dagen i dag var D-dag” (Bratland, 1994, s. 5).

Bratland beskriver at han bedømte sin egen effektivitet ut fra tre overordnede kriterier: taktiske kunnskaper, fysisk kondisjon og mental skikkethet. Han bedømte seg selv til å tilfredsstillende kravene, noe han selv mente var en feilaktig vurdering i ettertid. De forberedelser Bratland hadde gjort ga ikke ønsket virkning, noe som gjorde det desto mer utfordrende for han som troppsjef. De forutsetningene som var lagt til grunn, brast i møtet med krigens natur. Hans videre beretning dreier seg om det som for han var uforutsett, nemlig effekten de psykiske påkjenningene hadde på han, og på soldatene han skulle lede.

Stridsfeltets psykiske påkjenninger reduserer troppssjefens tankeevne, arbeidskraft og arbeidslyst så meget at han ikke blir i stand til å yte effektiv ledelse under strid uten at hans mentale motstandskraft blir forbedret. Troppssjefens reduserte prestasjonsevne resulterer i dårlig planlegging av stridens førende, ille gjennomtenkte ordre og ineffektiv ledelse som direkte fører til øket antall drepte og sårede. De muligheter en har til å slå fienden blir ikke ordentlig utnyttet, da troppssjefen på grunn av sin reduserte effektivitet makter å utnytte dem. (Bratland, 2012, s. 45)

Hans opplevelse og forståelse av hvilket ansvar som lå på hans skuldre før han hadde ledet soldater i krig, var ikke forenelig med hans faktiske opplevelser. ”På startlinjen gikk det opp for meg hvilket gapende ”hull” det var i min militære utdanning og hvordan dette ”hull” svekket min selvtillit og hemmet meg i min virksomhet” (Bratland, 1950, s. 49). Bratland la, i sine beretninger om troppssjefens problemer i krig, vekt på det han opplevde som mest krevende, nemlig frykt.

”Det første og virkelige problem jeg støtte på da jeg nærmet meg slagfeltet var frykten” (Bratland, 1950, s. 46). Han peker på at frykten er troppssjefens største fiende i krig, og at denne faktoren kan begrenses ved å utdanne troppssjefene på det de faktisk møter på stridsfeltet (Bratland, 1950). Han beskriver at han følte seg overrumplet av frykt og årsaksforklarte det med at han aldri hadde kjent på det tidligere. Ingen hadde heller forklart hvilke hendelser som forårsaket frykt, og hvordan frykten påvirket tankevirksomheten. Han bruker uttrykk som ”nedsatt effektivitet i avskrekkende grad”, og ”ført ut i et dilemma av hjelpeløshet”. Dette er sterke uttrykk som kommer fra en krigsskoleutdannet troppssjef med

erfaringer fra kamper i Norge. Han legger stor vekt på utvelgelsen og utdannelsen av troppssjefen, nettopp fordi troppssjefen er viktig i krig. Det er troppssjefen som med troppens samlede evne skal bruke de midler de har til å ødelegge fienden, suksessen og nederlag kan spores tilbake til troppssjefen (Bratland, 1950). Bratlands forsøk på å analysere stridsfeltet og hvilke psykiske påkjenninger som utfordret offiseren er en enkel, men solid beretning om hvordan krigens natur treffer offiseren.

3.3.3 Oppsummering troppssjefens rolle

Gjenfortellingene til Bratland handler om viktigheten av å forberede seg på det man skal møte. Og hvilke konsekvenser feilaktige forberedelser kan få for troppssjefen, og således for troppens effektivitet på bakken. Bratlands sterke skildringer og erfaringer fra siste store krig ble i stor grad brukt, og nyttes fortsatt når soldater, befal og offiserer skal utdannes i avdelinger og på skoler. Fokuset ligger også her på å forberede seg på det man vet kommer, og det som påvirker effektiviteten på slagfeltet. Men hva om virkeligheten faktisk er slik Bratland beskriver; at vi forbereder oss på en ting, men blir overrasket over hva som møter oss? Erfaringene som er gjort i fortidens landstridsdomener sammen med prediksjoner om hva morgendagens soldater vil møte i en landstrid i Norge, er det som kanskje vil gi riktig beretning om hva de neste utfordringene vil være.

Bratlands skildring av landstriden preges i stor grad av usikkerhet, frykt og lavere grad av effektivitet som soldat og troppssjef. Dette er viktig å merke seg ettersom troppssjefen skal ikke bare tåle påkjenningene som ligger i krigens natur, hun skal også fysisk beherske elementene i manøvertenkningen (Forsvarsstaben, 2007, s. 56). Den moderne krigen (Smith, 2005), peker som vi har sett i de foregående kapitlene, på at den nå er noe annet enn det Bratland opplevde i Norge og på kontinentet. En krig i Norge vil kunne endre alt, og utfordre oss på måter som vi ennå ikke er klar over. Det vil også mest sannsynlig oppleves annerledes å stå i en eksistensiell krig på egen jord enn i de konfliktene institusjonen nå har hentet sin hukommelse fra.

3.4 Den usikre verden – usikkerheten rundt fremtiden

De foregående kapitlene har redegjort for hvilke utfordringer som gjør seg synlig med den norske modellen, den moderne krigen og troppsjefens rolle. Dette kapitlet har til hensikt redegjøre for hva uforutsette hendelser er, og hvilke konsekvenser de kan ha dersom man ikke forbereder seg på at noe helt uforutsett kan skje. Kapitlet vil også belyse hvordan man kognitivt kan tilnærme seg fremtidens usikkerhet og uforutsette hendelser.

3.4.1 Sorte svaner

Fremtiden er grunnleggende usikker, og den norske landmakten kan komme til å stå ovenfor helt andre utfordringer enn hva man kan se konturene av i dag. Selv om fremtidsstudier og trendanalyser kan understøtte realistiske prediksjoner om hva fremtiden vil bære med seg, vil det fortsatt være svært vanskelig å forutsi de såkalte *sorte svanene*.

Den velrennomerte tenkeren Nassim N. Taleb beskriver i boken *The black swan – The impact of the highly improbable* (2007) sorte svaner som hendelser av positiv eller negativ art. Som sees på som usannsynlige, men som har store konsekvenser om de inntreffer (Taleb, 2007). Hendelser som kan sees på som sorte svaner er utviklingen av penicillin, 11. september 2001, og terroraksjonen i Norge den 22. juli 2011. Selv om utviklingen av penicillin skiller seg fra de som en positiv hendelse, kan alle hendelsene kategoriseres som sorte svaner, nettopp fordi de var uforutsette og hadde store konsekvenser. Ett av hovedpoengene til Taleb er at måten man i dag fokuserer på de kjente utfordringene, mens forsøk på å identifisere og utrede konsekvensene av de sorte svanene i større grad ignoreres (Taleb, 2007, ss. 26-37).

Rapporten *Trender, scenarioer og sorte svaner – utfordringer for fremtidens landmakt* (Norheim-Martinsen, 2011) bruker teoriene til Nassim N. Taleb for å beskrive hvilke utfordringer uforutsette hendelser kan ha for den norske landmakten. Rapporten peker på at fremtiden ikke kan forutsies, men at man kan redusere den generelle usikkerheten gjennom en økt bevissthet rundt mulige utfordringer landmakten kan møte i fremtiden (Norheim-Martinsen, 2011). Et viktig poeng er at det også i fremtiden vil være utfordringer, men at politiske beslutningstagere har en tendens til å nedprioritere Forsvaret etter lange perioder med fred. Dette nettopp fordi det i dag er vanskeligere å forestille seg muligheten for krig i Norge, enn det var for 30 år siden (Norheim-Martinsen, 2011). At Norge opplever freden så

sterkt er et symptom på at Forsvaret faktisk løser sitt oppdrag, og et synlig paradoks som rapporten trekker frem, er at militærmakten gjerne er mest effektiv når den *ikke* brukes (Norheim-Martinsen, 2011).

Teoriene til Nassim N. Taleb er godt kjent i Forsvaret, og beskrives i både forskningsrapporter, fremtidsstudier og utdanningsdirektiver. *Utdanningsdirektiv 1:Hæren* skal i følge generalløytnant Rune Jakobsen være "(...) en grunnstein i Hæren. Det er et utgangspunkt for å forstå den profesjonen vi er en del av og et fundament for videre profesjonell utvikling" (Hæren, 2015, s. 7). Direktivet skal ta plass som en brobygger mellom *Forsvarets fellesoperative doktrine* og de styrende dokumenter for virksomheten i Hæren. For å møte det ukjente i fremtiden tar direktivet for seg uventede rupturer som dukker opp i form av uventede natur, eller menneskeskapte omveltninger som igjen kan få store konsekvenser. Videre beskriver direktivet at når hendelsene inntreffer brytes det som er kjente mønstre, og nye dannes. Det er vår evne til å absorbere og forstå dette som vil være styrende for hvilken konsekvens rupturane skal få. Hendelsene i seg selv er ikke umulige, men vår forståelse og kunnskap er utilstrekkelig når hendelsene inntreffer (Hæren, 2015).

Selv om de sorte svanene alltid vil være uforutsette hendelser, er det Regjeringen og Forsvarets jobb å demme opp for hvilke konsekvenser de kan få dersom de skulle inntreffe. Dette betyr at man må utfordre dagens tilnærming til hvilke utfordringer Norge kan oppleve i fremtiden, nettopp for å øke bevisstheten rundt at det kan skje ting som vi ikke i dag kan forestille oss. For troppssjefen betyr dette at de utfordringene man forventer å møte dersom Norge skulle trues militært, vil kunne utarte seg fundamentalt annerledes enn det som er forventet.

3.4.2 En pedagogisk tilnærming – å be om det umulige?

Dersom man aksepterer at hendelser beskrevet som sorte svaner kan oppstå i fremtiden, bør man også undersøke muligheten for hvordan man mentalt skal forberede seg på dem. Men er det mulig å tilnærme seg et problem som ikke er kjent, og som ligger utenfor det man klarer å forstå?

Boken *Pedagogikk for det uforutsette* (2015), beskriver deler av det didaktiske problemet man møter når man skal skape forståelse og lære om uforutsette hendelser. ”Didaktiske relasjonsmodeller for planlegging av undervisning og opplæring er under press, først og fremst fordi en ikke kjenner ”læringsmålet” for det uforutsette” (Torgersen & Sæverot, 2015, s. 23). Tormod Heier, en av bidragsyterne i boken, knytter i sitt kapittel *Læring i risikosamfunnet* krisebegrepet sammen med uforutsette hendelser som plutselig oppstår, og tilbyr implisitt et verktøy for å håndtering og tilnærming av det uforutsette gjennom krisehåndtering (Heier, 2015, s. 90). ”Krisen kan gå raskt over dersom soldatene har lært å takle situasjonen på en klok måte, og få motsatt effekt – og opptrapping til krig dersom soldatene ikke forstår situasjonen på riktig måte (Heier, s. 90). Soldaten må trene på det uforutsette og bedre sin evne til å ta kloke valg. Dette gjelder i overraskende situasjoner så vel som situasjoner som over tid har utviklet seg og nådd sitt endelige bristepunkt (Heier, s. 90).

Forsvaret har tilført utdanningen av troppssjefer en krisehåndteringsmodul, som gjennomføres under utdanningen på Krigsskolen. Dette for å gi offiserene en bedre verktøykasse når det kommer til å forstå dynamikker, som kan fremprovosere kriser, og hvordan en krise kan kjennetegnes og håndteres. Det fremstår som et viktig verktøy for troppssjefen når det kommer til å håndtere situasjoner som kan oppstå på bakken, dersom en situasjon i Norge oppstår. Det handler om å ha kompetanse og evne til å avverge situasjoner som kan være intenderte i den hensikt å skape seg belegg for militære reaksjoner.

3.4.3 Tilpasningsdyktighet – håndtering av det uforutsette

Rapporten *Strategi for det uväntade* (2002), tar for seg hvordan en stat skal forholde seg til, og etablere strategier for å håndtere det uforutsette (Tunberger et al., 2002). Grunnstrategien presenterer statlige løsninger for hvordan den krigsforebyggende terskelen skal virke, mens den adaptive strategien skal håndtere hendelsene etter et ruptur har inntruffet, og søke å stabilisere situasjonen før en ny normalprosess og grunnstrategi utarbeides. Den adaptive

strategien er således tilpasset hendelsesforløpet som har forårsaket rupturen og andre faktorer som påvirker situasjonen (Tunberger et al., 2002). Dette er en kontinuerlig prosess som søker å finne ut av det sikkerhetspolitiske bildet, hvilke trusler man kan stå ovenfor og således hvilken kompetanse den militære komponenten må inneha for å møte truslene (Tunberger et al., 2002).

Overnevnte tankegang overføres til det taktiske nivået i den amerikanske doktrinen *FM 6-22 Leader development* (2015). Den beskriver i kapittel 5 at karakter, dømmekraft, tilpasningsevne (adaptiv tilnærming), og evne til problemløsning, er viktige elementer for ledere som skal ta beslutninger i utfordrende situasjoner. Disse elementene er med på å gi lederne bedre forutsetninger for å møte de komplekse, tvetydige og kaotiske omgivelsene til militære operasjoner (U.S Army, 2015, ss. 5-1).

Adaptiv tilnærming handler her om at troppssjefen må utvikle sin evne til tilpasning, dette for å i større grad kunne møte endrede oppdragsforutsetninger. Troppssjefen må være tilpasningsdyktig for å kunne håndtere det generelle tempoet og de store skiftene som dynamikken i militære operasjoner har (U.S Army, 2015, ss. 5-7). Når troppssjefen møter nye situasjoner hun ikke har kunnet forutse, er det viktig at hun har evne til kritisk og kreativ tenkning som kan benyttes for å tilpasse allerede kjent kunnskap og ferdigheter til den nye situasjonen (U.S Army, 2015). ”Adaptation involves knowing or deciding whether to adapt, what to adapt to, over what timeframe to adapt, and how to adapt” (U.S Army, 2015, s. 5-8). Adaptiv tilnærming krever trening og forkunnskaper, uten dette vil ikke troppssjefen forstå hvilken situasjon hun skal tilpasse seg, og om situasjonen faktisk krever tilpasning.

3.4.4 Oppsummering

Freden oppleves sterkt i Norge, noe den også har gjort siden den kalde krigen. Dette medfører at krig på norsk jord er svært vanskelig å forestille seg. Selv om en krig på norsk jord ikke vil være noe uforutsett, er det mange forhold som kan gjøre situasjonen fundamentalt annerledes enn det Regjering og Forsvaret har sett for seg. Dette medfører som nevnt at det for alle nivåer i Forsvaret vil være utfordrende å forstå hvilken situasjon som utspiller seg, og hvordan man skal agere.

En uforutsett situasjon vi kunne inntreffe i fremtiden, og det er hvordan Forsvaret nå velger å gripe tak i utfordringen, som vil gi beslutningstagerne forutsetninger for å håndtere disse hendelsene. For troppssjefen betyr det at de ikke bare må forstå at uforutsette hendelser kan inntreffe, men også at de vil kunne få katastrofale konsekvenser, dersom systemet lammes.

4 Identifiserte utfordringer – Troppssjefens rolle i endring

I dag er konturene av en mer kompleks troppssjefrolle synlig. Dette skyldes i stor grad at samfunnet, politikken, krigen og krigføringen har endret seg. Troppssjefen skal løse oppdrag og ta vare på sine kvinner og menn. Hun skal utøve direkte lederskap for å løse oppdraget på best mulig måte samtidig som troppen ivaretas, dette gjelder før, under og etter strid.

Troppssjefen betyr alt. Hennes forståelse av situasjonen som speiles av kunnskap og erfaringer, er de overordnede nivåers beslutningsgrunnlag. Videre gjelder dette også den andre veien, der føringer ovenfra må omformes til handling. Dette skjer gjennom troppssjefens direkte lederskap ovenfor troppen.

Krigens økende kompleksitet gjør at troppssjefen må ha en bredde, og dybdekunnskap som langt overstiger det Bratland måtte ha, når han gikk i land på Normandie. For Bratland handlet det om å gjøre som han ble fortalt, med innsats, mot og gjennomføringsevne. Det handlet om å slåss mot en konvensjonell motpart, og om å tåle krigens natur. I dag kreves det samme, men troppssjefens oppdragsportefølje i strid har økt betraktelig.

4.1 Utfordringer

En gjennomgang av den norske modellen, kriseforståelse, krigens kompleksitet, troppssjefens rolle og det uforutsette, viser noen tydelige utfordringer. For det første vil troppssjefen stå ovenfor krisesituasjoner, hvor hun står alene om å ta avgjørelser. For det andre må troppssjefen ha omstillingsevne og tilpasningsdyktighet for å kunne tilpasse seg den krigen de møter. For det tredje må troppssjefen beherske rollene både som stridsteknisk leder, taktiker og strateg. For det fjerde vil troppssjefen stå overfor etiske utfordringer av en annen art enn tidligere. For det femte må troppssjefen ha evne til å håndtere og operere i situasjoner som er preget av usikkerhet.

(1) Hva er det egentlig som skjer?

Krigen og krisens økte kompleksitet, sammen med intenderte og ikke-intenderte krisesituasjoner, spiller ballen direkte til troppssjefene dersom den oppstår lokalt uten noen synlig overbygning. I disse gråsonene blir det svært viktig for troppssjefen å forstå: Hvilken situasjon hun står i lokalt, om krisen er intendert eller ikke, og hvilken situasjon som spiller seg på det politiske og strategiske plan. Dette for å bedømme situasjonen korrekt, og iverksette riktige tiltak for å eskalere eller de-eskalere situasjonen. Hensikten med tradisjonell tilnærming til krisehåndtering er å forhindre opptrapping. Mens det nå kan være å trappe opp konflikten, til et nivå hvor man sikrer alliert støtte, noe som gjør det ennå mer utfordrende, og stiller større krav til troppssjefens situasjonsforståelse (Kjølberg, 2013). Selv om troppssjefen er en del av et system med flere overordnede, er det ikke usannsynlig at hun kan komme til å stå i situasjoner, der hun må ta beslutningene alene.

(2) Er det krig, og hvilken krig skal føres?

Dersom en krigssituasjon skulle oppstå i Norge, er det mye som tyder på at den vil kunne fortone seg annerledes enn det som forventes ettersom det er økende usikkerhet rundt alliert støtte (Diesen & Beadle, 2015, s. 3). Forsvaret av Norge skal skje i en alliert sammenheng, og er innrettet etter dette (FD, 2012), noe som medfører at det vil være svært utfordrende å håndtere en slik situasjon alene over lengre tid. Uansett hvordan en krigssituasjon vil fortone seg, vil Forsvaret alene være nødt til å håndtere situasjonen frem til forsterkninger kommer. Det kan syntes som en slik situasjon er lite utforsket, noe som vil medføre store utfordringer dersom Norge i fremtiden skulle befinne seg i en lignende situasjon. For troppssjefen betyr dette at de må være forberedt på å slåss på andre måter, enn det som kommer til syne i den norske modellen. Dette vil være utfordrende ettersom Hæren ikke øver og trener på dette, på de lavere nivåene.

I kapittelet om krigen, ble det pekt på at dagens kriger utfordrer de militære beslutningstagerne på en annen måte enn tidligere. En motstander vil søke å påvirke den politiske ledelsen gjennom alle tilgjengelige midler, og ikke kun gjennom krigføring (Hammes, 2004; Smith, 2005). Dette medfører at det er stor sannsynlighet for at forsvarspolitisk ledelse søkes å lammes. Da fremkommer det som spesielt viktig at de lavere nivåene, og troppssjefene vet hvilke retningslinjer de har å handle etter, og hvilken krig de skal fortsette å føre. Dersom det ikke kommer føringer ovenfra, og situasjonen virker håpløs, skal allikevel oppdraget løses (Direktiver for befal mv. ved angrep på Norge, 1949).

(3) Strateg eller taktiker?

Krisen og krigens økte kompleksitet stiller større krav til ledere på lavere nivå, og krever at de innehar kunnskap, kompetanse og ferdigheter som tidligere lå til et høyere nivå. Troppssjefen handler på taktisk nivå, og om hun ikke innehar tilfredsstillende forståelse for strategiske mål og krisehåndtering kan hun lett handle feil. Det kreves mer av taktikeren som skal praktisere innenfor det strategiske domenet enn av taktikeren som skal praktisere innenfor taktisk og stridsteknisk nivå.

Hun skal mestre krigen og krigføringen samtidig som hun har god kjennskap til internasjonal sikkerhetspolitikk og dynamikk. Troppssjefen skal lede taktiske enheter for å nå taktiske og strategiske målsetninger i hele konfliktspekteret. Troppssjefen er den samme uansett hvilken oppdragsportefølje som kommer med oppdraget, og som Bratland beskrev så kan troppens samlede suksess eller nederlag spores tilbake til troppssjefen (Bratland, 1950).

(4) Etske utfordringer

Stridsfeltet har endret seg, og kampene finner nå sted blant befolkningen (Smith, 2005). Krigens regler og etiske retningslinjer er vasket ut, og respekteres kun av dem som er villige til det. Under Bratlands tid var krigen mer lineær og forutsigbar, og de stridende forholdt seg i større grad til lovene som skal regulere krigføringen. I dag vet man at situasjonen er en annen.

De utfordringer troppssjefene kan møte i lys av dette er mange, men det er to utfordringer som skiller seg ut. Den første handler om at befolkningen kan bli brukt i lokale situasjoner, for å tvinge det taktiske nivået til å handle på motstanderens premisser. Ved en krise - eller krigssituasjon i Norge, er det ikke lengre utenkelig at en fiendtlig aktør vil bruke sivilbefolkningen for å tvinge gjennom politiske vedtak. Det er utfordrende å akseptere at stater og aktører benytter seg av uakseptable virkemidler for å nå målsetningene sine. Skal man ta krigens siste trender alvorlig, må man i midlertid innse at krigens regler ikke lenger nødvendigvis aksepteres i like stor grad som tidligere.

Den andre utfordringen fremkommer av paradigmeskiftet som Rupert Smith beskriver, av at krigen nå er ført inn til folket. Krigen er brutal, og den utøves av militære enheter, eller aktører, som er bevæpnet med dødelige våpensystemer. Når de slippes løs vil de i ytterste konsekvens drepe og ødelegge, i den hensikt å gjøre det uholdbart for motstanderen, og ødelegge hans vilje til fortsatt kamp. Selv om de militære styrkene løser andre oppdrag, er

dette hva de er opplært til å gjøre. Det er også hva samfunnet forventer at de gjør, dersom situasjonen skulle kreve det (Smith, 2005, s 25). En krig i Norge som truer staten og dens befolkning, vil kunne være en slik situasjon. Hvis man da følger argumentene til Smith (2005), og Hammes (2004), vil denne krigen utkjempes blant befolkningen. Således øker sannsynligheten for at de sivile tapene vil bli høye. Hvor store tapene vil bli, styres av krigens omfang, intensitet, samt hvorvidt krigens lover og regler respekteres.

Det at den moderne krigens karakter, og paradigme, aksepteres, betyr ikke at sivile tap aksepteres. Men ved å akseptere, og forstå, at dette er ett av mange karaktertrekk, vil man øke egen robusthet mot at en motstander skal kunne bruke sivile tap til å påvirke politisk og militær vilje til fortsatt kamp. Videre vil man også ved å forstå at krigen nå finner sted blant folket (Smith, 2005) kunne motvirke sivile tap, gjennom om å tilpasse de militære styrkene den faktiske situasjonen, og ikke omvendt (Smith, 2005, ss. 24-26). Dersom troppssjefene forstår hvilken krig de kjemper, vil det være større sannsynlighet for at deres vilje til fortsatt kamp ikke blir påvirket.

(5) Det uforutsette

Krigen er abstrakt og umulig å lovfeste (Storr, 2009), noe som medfører at det alltid vil være usikkerhet forbundet med krig. Det er ikke den generelle usikkerheten i krigens natur, som bærer med seg de største utfordringene for troppssjefene. Det er heller de utfordringene som ligger i hendelser, som man ikke klarer å forutsi. Det er utfordrende å se for seg krig på norsk jord, men det medfører ikke at det er umulig. Dersom en krig i Norge skjer innenfor andre rammer enn det som forventes, og Norge må håndtere den alene, beveger man seg kanskje mot grensen til det som er uforutsett. Hvilke implikasjoner dette får for troppssjefene, er det svært utfordrende å si noe om, ettersom uforutsette hendelser er noe man i dag ikke engang klarer å forestille seg. Derfor er det viktig at Forsvaret fortsetter å søke etter å identifisere de sorte svanene slik at organisasjonen blir mer robust (Taleb, 2007).

5 Avslutning

Hensikten med denne oppgaven har vært å belyse: *Hvilke utfordringer vil troppssjefene stå ovenfor i morgendagens komplekse landstrid?*

Oppgaven belyser problemstillingen, gjennom å utforske teorier rundt hva som kjennetegner dagens situasjon, gjennom krisehåndtering, den moderne krigens karakter, troppsjefens rolle og det uforutsette. Aktuelle utfordringer drøftes og problematiseres, men oppgaven kan ikke gi noe entydig svar på nøyaktig hvilke utfordringer troppssjefene vil møte i forløpet til- og ved, en krig på norsk jord. Selv om oppgaven fremhever fem utfordringer som troppssjefen kan møte i forløpet til- og ved en krig i Norge vil disse utfordringene også alltid være i endring. Fremtiden, som nevnt, er preget av usikkerhet, og ingen kan med sikkerhet si hvilke utfordringer Norge kan komme til å møte, derfor kan man heller ikke fastslå nøyaktig hvilke utfordringer troppssjefen vil møte. Problemstillingen kan derfor bare fastslå at på grunn av endringer i samfunnet, politikken og krigen, kan vi nå se konturene av en mer kompleks troppssjefsrolle. En troppssjefsrolle som krever noe mer. Kompleksiteten i troppssjefsrollen, og utfordringene de møter i situasjonen som er skissert i oppgaven, peker på et økt behov for kunnskap, og innsikt i blant annet sikkerhetspolitikk, strategi, og krisehåndtering.

6 Referanseliste

- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management - Public leadership under pressure*. New York: Cambridge University Press.
- Bratland, S. (2012). En troppssjef problemer i krig. I O. Boe, O. Kjørstad, & K. Werner-Hagen, *Løytnanten og krigen* (ss. 31-50). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bratland, S. (1950). En troppssjefs problemer i krig. *Norsk militært tidsskrift*, 46-51.
- Bratland, S. (1994). Invasjonen i Normandie - noen tilbakeblikk. *Norsk militært tidsskrift* (6-7), 1-8.
- Clausewitz, C. v. (1984). *On war*. (Oversatt: Howard, M & Paret, P.) New Jersey: Princeton University.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement [FD]. (2015). *Proposisjon til Stortinget nr. 1 S*. Oslo: Forfatter. Hentet 24. mars på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20152016/id2455797/?q=måloppnåing+i+forsvaret&ch=1>
- Det Kongelige Forsvarsdepartement [FD]. (2012). *Proposisjon til Stortinget nr. 73 S – Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forfatter. Hentet 24. mars på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20152016/id2455797/?q=måloppnåing+i+forsvaret&ch=1>
- Diesen, S., & Beadle, A. W. (2015). *Globale trender mot 2040 – implikasjoner for Forsvarets rolle og relevans*. FFI-rapport 2015/01452.
- Direktiver for befal mv. ved angrep på Norge (1949). *Direktiver for militære befalingsmenn og militære sjefer ved et væpnet angrep på Norge*. Hentet 24. mars på <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1949-06-10-1>
- Ekspertgruppen. (2015). *Et felles løft*. (R. Tamnes, Red.). Oslo: Forfatter.

- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forfatter.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forfatter.
- Hammes, T. X. (2004). *The sling and the stone - On war in the 21st century*. USA: Zenith Press.
- Heier, T. (2015). Læring i risikosamfunnet. I G.-E. Torgersen (Red.), *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Heier, T. (2013). Mellom beroligelse og avskrekking: Forsvarets krisehåndtering. I T. Heier, & A. Kjølberg, *Mellom fred og krig - Norsk militær krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hæren. (2012). *Stormtroppen i felt*. Bardufoss: Hærens Våpenskole.
- Hæren. (2015). *Utdanningsdirektiv 1: Hæren*. Oslo: Hæren.
- Hosar, H. P. (2000). *Kunnskap, dannelse og krigens krav*. Elanders Publishing AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, O. (2016). *Hæren – mot en usikker fremtid*. Hentet 24. mars på <http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/339/2016-02-01-H?ren+-+mot+en+usikker+fremtid>
- Kjølberg, A. (2013). Hva er krisehåndtering? I T. Heier, & A. Kjølberg, *Mellom fred og krig - Norsk militær krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kjølberg, A. (1991). Krisehåndtering. *Internasjonal politikk* , 19-29.
- Krigsskolen. (2015b). *Konsept for offisersutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2015a). *Studiehåndbok for Krigsskolen 2015-2016: Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen.
- Krulak, C. C. (1999). The strategic corporal: Leadership in the three block war. *Marines Magazine*. Hentet 23. mars på http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm
- Langvad, S. (2015). *Norsk sverm - Asymmetrisk strategi og norsk forsvarsevne*. Krigsskolen.
- Langvad, S. (2013). Norsk sverm – En doktrine tilpasset den norske situasjon. *Norsk Militært Tidsskrift* , 183 (2).
- Lind, W. S., Nightengale, K., Schmitt, J. F., Sutton, J. W., & Wilson, G. I. (1989). *The changing face of war: Into the fourth generation*. Hentet 24. mars <http://globalguerrillas.typepad.com/lind/the-changing-face-of-war-into-the-fourth-generation.html>
- Nielsen, T. H. (2015). Det uforutsette i risikosamfunnet. I G.-E. Torgersen (Red.), *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Norheim-Martinsen, P. M. (2011). *Trender, scenarioer og sorte svaner - utfordringer for fremtidens landmakt*. FFI-rapport 2011/01667.
- Smith, R. (2005). *The utility of force - The art of war in the modern world*. London: Penguin Group.
- Storr, J. (2009). *The human face of war*. London: Continuum UK.
- Stortinget. (2012). *Stortinget*. Hentet 24. mars på <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=53262>

Taleb, N. N. (2007). *The black swan - The impact of the highly improbable*. USA: Random House Paperback Edition (2010).

Torgersen, G.-E., & Sæverot, H. (2015). Ny pedagogikk for det uforutsettes tidsalder. I G.-E. Torgersen (Red.), *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tunberger, J., Blomquist, J., Ternblad, S., Andersson, B., & Granholm, N. (2002). *Strategi för det oväntade. Länken mellan föränderliga mål och militär förmåga*. Stockholm: Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), FOI-R-0642.SE

U.S Army. (2015, Juni). *Leader development FM 6-22*. Hentet 24. mars på http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/fm6_22.pdf

Westli, H. K., Bergheim, K., & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. *Magma* . Hentet 24. mars på <https://www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret>