



STRATAGEM

HVORDAN SKRIVE? MENTORERING MILITÆR VIDEREUTDANNING DEBATT
BIDRAGSYTERE OM STRATAGEM   



Forsvaret må skifte gir – Replikk til personellhåndtering: ikke sett

21.FEB.2024 . 16 MINUTTER Å LESE

Johannes Kibsgaard

Hovedlærer i lederutvikling ved Krigsskolen / Forsvarets høyskole og doktorgradsstudent ved Universitetet i Bergen

Kadett Karoline Lillian Hamborg publiserte et hardtslående innlegg på Stratagem 17. februar. Jeg er en av de som er ansvarlig for personellhåndteringen som kadetten rapporterer at hun ikke har sett. Jeg må innrømme at jeg opplevde at innlegget traff litt vel brutalt og grovmasket, selv om kjernepoengene hennes er gyldige. Jeg setter kadetter som tør å gjøre seg sett og hørt høyt. Min hensikt er således ikke å innta skyttergravene og grave meg ned i forsvarsstrid for å meie ned kadetter som tør å stikke hodet frem, men snarere å trekke ut i åpent lende og gi et tilsvar som kan gi leserne mer kontekst knyttet til problemene Hamborg peker på.

I denne replikken vil jeg først redegjøre litt om opplegget for Forsvarets høgskoles (FHS) introduksjonsperiode for kadettene. Deretter vil jeg kommentere Hamborgs merknader om manglende oppfølging. Jeg vil også benytte anledningen til å peke på viktige problemer utover de lokale på Heistadmoen (jfr. tittelen *Forsvaret må skifte gir*). Til slutt vil jeg utføre en manøver som jeg satser på vil sikre meg store karrieremuligheter fremover, nemlig å fremsnakke generalen min i full offentlighet.

Startgropen

Alle kadettene tilhørende de tre krigsskolene (hær, sjø, luft) har hatt felles oppstart på Heistadmoen hver høst siden 2018. Dette er en ordning som kom på plass etter forrige utdanningsreform i Forsvaret (URE18). Kongstanken bak å gjøre dette felles, er å etablere bånd på tvers av grenene, som kan komme i spill senere i offiserenes karriere – både i perioder med hovedfokus på styrkeproduksjon (av og til benevnt *fred*) og i perioder med hovedfokus på operasjoner (*krig*) (jfr. Luccio & Roberts, 2019).[i]

Fellesperioden på Heistadmoen ble opprinnelig designet som en rekruttperiode. Årsaken til dette var at Forsvarsdepartementet så for seg at de fleste kadettene ville komme rett fra videregående skole, da denne muligheten ble åpnet og identifisert som hovedveien inn til offisersutdanningen i forbindelse med URE18 (Prop 151 S,

2015-2016, pkt. 8.5.4.1). Antallet av denne kategorien har imidlertid over årene vist seg å ligge på 12-15%. Jeg kjenner ikke til forskning som forklarer hvorfor så få går veien direkte fra videregående skole til offisersutdanning. Hvis jeg skal spekulere, vil jeg peke på måten opptaket foregår på. Kandidater som har militær tjeneste fra før, har en stor fordel, ved at de er kjent med grunnleggende militære forhold og utrustning. Alt dette er betydelige stressfaktorer for de som kommer rett fra det sivile, uten at de får noen respitt for dette. 2023 var det første året hvor i hvert fall Hæren gjorde overlagte grep for å differensiere, for å oppnå en mer objektiv bedømming av kandidatenes potensial (Selnes, 2023).

I kadett Hamburgs beskrivelse av perioden kan leseren få inntrykk av at kadettens introduksjonsperiode på Heistadmoen fortsatt hovedsakelig er en rekruttperiode. Det er ikke riktig. Perioden på Heistadmoen er organisert som et høgskoleemne med tydelig militær signatur. Emnet består av to deler. Først gjennomføres rekruttfasen, deretter patruljefasen. De som har rekruttutdanning fra før (altså 85-88% av kadettene) får denne delen godskrevet og deltar ikke. Riktignok har alle sammen én uke med repetisjon av sentrale soldatferdigheter, som også er sentrale i rekruttutdanningen (skyting, sanitet, vern mot stridsgass).



Hoveddelen av emnet – hvor alle deltar, og hvor vi kraftsamler veiledningsressursene – er patruljefasen. Kort fortalt er dette en introduksjon til militær ledelse og lederutvikling med patruljeoperasjoner som praksisarena. Den leselystne kan sjekke ut artikkelen Startgropen (Kibsgaard, 2023) som redegjør for

hvordan dette er designet. Kadettene leser teksten før de møter, for å sette dem bedre i stand til å forstå helheten og tankegodset bak, slik at har bedre forutsetning for å sette seg i førersetet for egen læring. Der vil leseren finne godbiter knyttet til bl.a. læringsteori, sammenhengen mellom læring og krigføring, høgskoledoktrine, bruken av skjønnlitteratur i militær lederutvikling, patruljeoperasjoner som lederutvikelingslaboratorium, kadettidentitet, Lawrence of Arabia/Heistadmoen m.m. En død tysker blir også sitert (NB, ikke Clausewitz).

Luftslott?

Ja visst så, ja! Luftslotte, – de er så nemme at ty ind i, de. Og nemme at bygge også – (ser hånligt på ham) – allerhelst for de bygmesterne, som har en – en svimmel samvittighed. (Ibsen, 1892, s. 186)

Ambisjonene for perioden på Heistadmoen er høye. Kongstanker og idéer om læringsteori og militær dannelse trekkes ned på jorden av faktorer som ressurstilgang og dugelighet. Jeg tilstår at min egen dugelighet er begrenset. Ressurstilgang kommer vi tilbake til. Kanskje er selvinnsikten også begrenset, for jeg føler likevel at min samvittighet ikke er mer svimlende enn at jeg stort sett sover godt om natten. Selv om jeg ikke ønsker det, kan jeg akseptere at kadetter med militær lederutdanning i ryggsekken blir overlatt til seg selv i begrensede perioder. De har et faglig og prøvd grunnlag i å delta i og være i førersetet for egen lederutvikling. Det er langt fra optimalt, men det er heller ikke direkte didaktisk uforsvarlig å la disse drive litt på egenhånd.

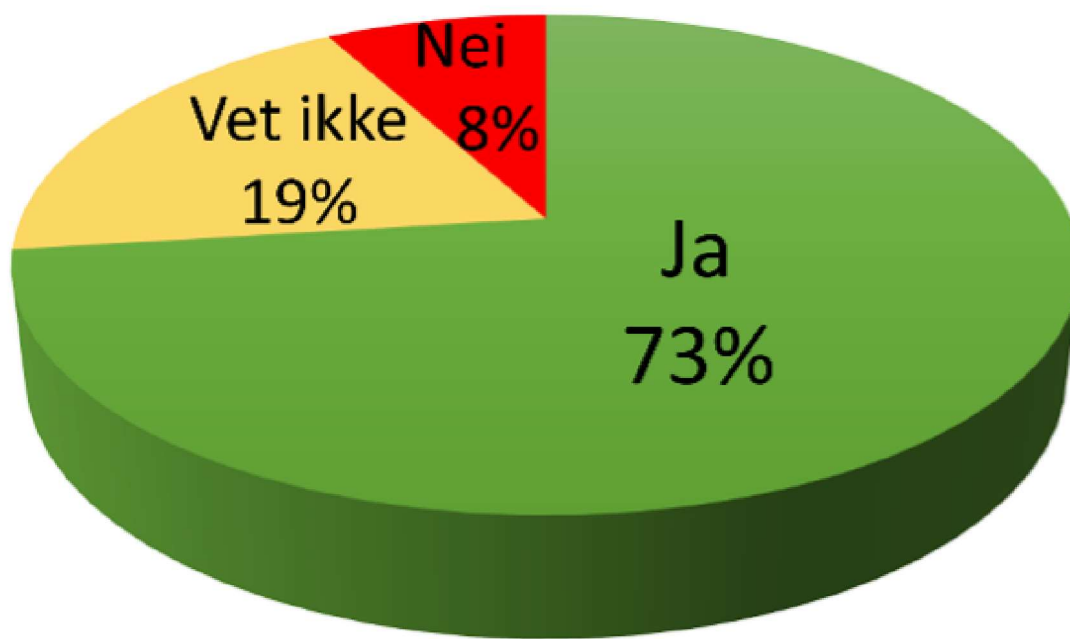
La det likevel ikke være noen tvil: Oppfølgingen av kadettinstruktørene ble for dårlig. Jeg innbiller meg at leserne vil være rause nok til å tenke at jeg ikke ville at det skulle bli slik. At det er gitt lovnader om oppfølging som har uteblitt er jeg spesielt lei for. Brutte løfter er en dårlig velkomst til offiserslauget.

Et budskap som er viktig for meg å få frem til kadett Hamborg og publikum, er at manglende oppfølging av kadetter i instruktørrollen på Heistadmoen i fjor høst er et problem som allerede er identifisert, analysert og plassert på topplisten av forbedringstiltak til 2024 i evalueringsrapporten jeg førte i pennen etter 2023-gjennomføringen. Dette er altså ikke et problem som er forsøkt dysset ned eller bagatellisert, slik det kanskje kan tolkes som i kadett Hamborgs innlegg.

Et annet viktig budskap er at det er ikke fravær av personellhåndtering jevnt over i kadettene introduksjonsperiode på Heistadmoen. Jeg leser kadett Hamborgs innlegg *Personellhåndtering: ikke sett* til å være satt på spissen i så måte, og at det knytter seg spesifikt til arenaen hvor noen av kadettene hadde instruktøroppgaver. Jeg sier dette med en viss sikkerhet, siden vi evaluerer og dokumenterer evalueringen på relativt omfattende vis etter årlig gjennomføring på Heistadmoen. De få kadettene som gjennomfører fullt rekruttoplegg har en troppskadde som tåler sammenligning med andre rekruttropper. Og vel så det, kan jeg kanskje tørre å si. For kullet i sin helhet, så er perioden på Heistadmoen en av få perioder i den treårige utdanningen hvor kadettene har et visst volum av FHS sine lærekrefter tett på seg over noe tid.

Du har nå gjennomført emnet og kjenner opplegget. Ville du valgt å gjennomføre det, hvis du kunne reist tilbake i tid og valgt selv?

(svarprosent: 99,6%)



Spørsmål med svarrespons til et av spørsmålene i den anonyme og individuelle spørreundersøkelsen høsten 2023. Dette er én av mange datakilder til emneevalueringen.

En indikator på at det ikke er slik at det ikke er noe personellhåndtering på Heistadmoen, er at langt de fleste sier at de ville vært der på nytt, hvis de kunne reise tilbake i tid og velge (jfr. figur). Nietzsche sier at «*tanken om den evige tilbakekomst*, [er] den høyeste formelen for livsbekreftelse som i det hele tatt kan nås,» (2021, s. 84). Jeg skal ikke strekke våre evalueringresultater helt opp til Nietzsches nivå, selv om evalueringsspørsmålet ovenfor ble inspirert av ham. Jeg kan derimot på bakgrunn av statistikken våge å påstå at teamet som leverer undervisning, oppfølging og legger til rette for at kadettene utfordres, oppnår resultater som anerkjennes av kadettene.

Strategisk personellhåndtering

Langt fra alt er perfekt på FHS sin introduksjonsperiode på Heistadmoen. Jeg håper ingen av leserne på dette tidspunkt sitter med oppfatningen av at jeg prøver å bygge et slikt bilde. Det fins et stort forbedringspotensial, som vi stadig søker å oppnå mer og mer av. Jeg har nevnt at noen av utfordringene knytter seg til min (u)dugelighet. Men noen av utfordringene knytter seg også til ressurstillgang. Det er for så vidt ikke så interessant å diskutere ressursknapphet på Heistadmoen i en offentlig debatt. Årsaken til at det likevel kan være verdt litt spalteplass, er at det henger sammen med den militære ressursituasjonen for øvrig.

Kvaliteten på vår gjennomføring av introduksjonsperioden rammes nemlig av problemer som hjemsøker hele Forsvaret. FHS sin professorkadre er ikke dimensjonert for å drive befalsskole på Heistadmoen to måneder i året. De som kjenner Forsvarets stridsrytme i fredstid, vet dessuten at begynnelsen av høsten er høysesong for feltmessig grunnutdanning av individer og team i hele kongeriket. Linjeavdelingene som kunne støttet FHS med instruktører spesialisert på dette, har selv problemer med å dekke egne behov. FHS sin strategi er å se til Heimevernet for støtte. Det er i utgangspunktet en god strategi, men den utfordres også. For eksempel er det å delta i operasjon Interflex langt mer lukrativt enn å være innleid instruktør hos oss (Forsvaret, 2023). Jeg er sikker på at heimevernsinstruktører synes offisersutdanning i Norge er minst like meningsfullt som rekruttutdanning i England, men jeg forstår også at mange synes det er mer spennende å delta i en innsats som er enda tettere på vår tids storkrig.

Mange har omtalt den unaturlige avgangen av militært personell, som i kombinasjon med den naturlige avgangen er langt fra bærekraftig (se f.eks. FFI-rapport 23/01128, Forsvarsanalysen 2024 og NRKs reportasje sist julaften). I skrivende stund knytter det siste innlegget på Stratagem seg til en del av denne problematikken.

Oberstløytnant Andreas Edenberg tar til orde for å tørre å tenke tanken at det kanskje er bedre å ha avdelinger der familiene bor, enn ikke å ha avdelinger på stedene der familiene ikke bor? Ikke minst retter også kadett Hamborg fokus mot en

del av dette problemkomplekset i sitt innlegg, hvor hun peker på fjerningen av gradsansiennitet ved overgang fra andre personellkategorier (OR) og inn i offiserskorpset (OF). Fjerningen av gradsansiennitet føyer seg inn i en rekke av ubegripelige WTF-øyeblikk, for å låne et begrep fra oberstløytnant Harald Høiback (2024).

På Krigsskolen i fjor høst merket vi kanskje for første gang virkelig konsekvensene av at tjenestevilkårene har blitt dårligere. Tidligere var det veldig attraktivt å tjenestegjøre ved Krigsskolen. For mange betydde tilslag på en stilling hos oss hæla i taket. Da hadde man fått en forholdsvis godt betalt, variert og kjernemilitær stilling i hovedstaden, der hvor mange familier bor. I forbindelse med den årlige rokkeringen av personell 1. august 2023, opplevde vi at flere av offiserene som hadde fått stilling hos oss i stedet leverte oppsigelse til Forsvaret. Organisasjonen har begynt å få dødsgrammer, tenkte jeg. På lokalt nivå skal det da ikke mye til for at vi står med skjegget fullt av postkasser på høsten, men altfor få instruktører til å veilede befalskadetter som bryner seg på å være instruktører for rekruttkadetter.

Forsvaret må skifte gir

Jeg vil overlate kampen for bærekraftige og attraktive tjenestevilkår til de som har bedre greie på slikt enn meg. Jeg vil imidlertid peke på én av de mer uomtalte strategiene vi kan velge for å gjenvinne bærekraft – og ikke minst vekstkraft i vår militære organisasjon. Det er å utnytte pusterommet ukrainerne har gitt oss^[ii] (Etterretningstjenesten, 2024), til å kraftsamle våre personellressurser mot å tette de manglene vi har på profesjonelle militære ledere, samt å oppnå et overskudd, slik at vi er posisjonert for vekst. Denne strategien kaller jeg å skifte gir. Når vi har opparbeidet tilstrekkelig turtall, det vil si overskuddskapasitet av sersjanter, mesterbefal og offiserer, kan vi gi tilbake og kle opp strukturen vår med mannskaper på en måte som ivaretar kvalitet og kvantitet.

Uten sammenligning for øvrig, så var dette et av de store sjakktrekkene Tyskland gjorde etter første verdenskrig. I henhold til Versailles-traktaten fikk Tyskland bare lov til å holde seg med en hær på skarve hundre tusen mann. Formålet med denne skulle være å kunne holde orden i eget land, altså polisiære formål. Under ledelse av Hans von Seeckt utviklet Tyskland i stedet en befals- og krigsskole med hundre tusen lærere og elever: *Führerheer*, lederhæren. Dette gjorde at da tyskerne etter hvert byttet gir, så kunne de dra på med dreiemomentet til en blodtrimmet Porsche i sin oppskalering. Mellom 1933 og 1943 var de i stand til å sekstifiredoble offiserskorpset sitt (Brakestad, 2023; Brazier, 2022; Condell & Zabecki, 2001, s. 5).

Vi kan snu på det og si at det var et dårlig sjakktrekk, fordi det endte opp med etisk og militært sjakkmatt for Tyskland til slutt. Men med tanke på å øke militær kampkraft hurtig på relativt kort tid, kan vi si at det isolert sett var et svært godt trekk. Norges formål med økt kampkraft er dessuten til forskjell fra Nazi-Tyskland ikke å drive erobringsskrig og etnisk rensing. Jeg tror derfor vi ikke skal være så bekymret for å havne i etisk sjakkmatt, men heller konsentrere oss om ikke å havne i *militært sjakkmatt*.



Vi erfarte smertelig hvor viktig gren-/troppeartsvis befalsskole var, etter at den ble lagt på is i 2003. Forbauselsen var stor hos mange da dette konseptet ble skrotet enda en gang i 2018 (Kibsgaard, 2023, 30. april)

Hæren driver med en de facto og helt nødvendig gjenetablering av befalsskoleutdanningen i Hæren (Kibsgaard, 2023, 30. april). Det er dristig nok å gjøre det på papiret, men noe annet er å få det til i praksis. Solid militær

lederutdanning er instruktørintensiv. Samtidig er det behov for å øke volumet på offisersutdanningen også. En slik økning foregår. På ganske kort tid har offiserskullene til Hæren doblet seg. Det tilføres faktisk også instruktørhjemler som til en viss grad speiler kadettøkningen. Samtidig er det slik at akkurat som at det er forskjell på å opprette befalsskole på papiret og i virkeligheten (med nok kompetente instruktører av kjøtt og blod), så er det forskjell på å bli tilført stillingshjemler og faktisk å klare å bemanne dem, jfr. den unaturlige avgangen som er diskutert tidligere i denne teksten. Dermed tynnes instruktørsuppen ytterligere ut. (Kibsgaard, 2023, 1. april).

Det som gjør at økningen av offiserskullene ikke er enda mer offensiv, er argumenter som at det er ikke plass, hverken til å sove eller til å forelese – og ei heller til å lage og servere mat til flere på våre campi martii (Britannica, 1998, 20. juli). Min påstand er at disse argumentene holder ikke vann. Jeg innser at det er mye lettere for meg å si, som står på budsjettssidelinjen, enn for de som har beslutningsmyndighet og budsjettansvar. Likevel, hvis vi hever blikket og tenker oss om, er det ikke noe problem å huse, brødfø eller finne undervisningsfasiliteter i byene våre, for den som har oljefondet i ryggen. I Oslo bor det en million mennesker. Nesten en tiendedel av disse er studenter (Lindahl, 2020). Hvis Forsvaret og landet vil, så er det ikke veldig vanskelig å få plass til noen hundre eller endog tusen kadetter til. Det fins dog én flaskehals vi ikke uten videre kan kjøpe oss unna: Militære lærekrefter.

For å oppnå brukbart instruktørvolum og -kvalitet på både befalsskoler og krigsskoler i vekst, er det sannsynligvis nødvendig å gjøre forholdsvis dramatiske omdisponeringer av instruktørkompetent personell. Det er dette girskiftet i praksis handler om. Vi må tørre å si at i noen år fremover, så prioriteres skoleavdelingene så det monner. Salderingsposten er linjeavdelingene i mottakerenden. Noen linjeavdelinger må selvfølgelig fortsatt være fullbemannet, for å ivareta den militære akuttberedskapen. Men mange av linjeavdelingene som i dag driver styrkeproduksjon med fragmenterte personelloppsett og frustrerende rammevilkår,

kan kanskje med fordel legges mer eller mindre på is noen år. Mesterinstruktører innen diverse fagfelt må nødvendigvis opprettholde kompetanse – både for seg selv og systemet de er en del av. Det er med andre ord ikke snakk om å slukke lyset helt på steder som Setermoen og henge opp en lapp med «Tilbake om fem år». Men det er snakk om at mange av de som i dag utdanner menige dragoner, i stedet skal utdanne korporaler, sersjanter, fenriker og løytnanter.

Veien til helvete

Rogalandsbenken til Arbeiderpartiet har nylig fremmet et forslag som har fått bred mediedekning. De har foreslått å skalere opp volumet av personell til førstegangstjenesten, samt å etablere annen beredskapsrelatert plikttjeneste for de som ikke kan være i Forsvaret (Halleland et al., 2024). Initiativet er et friskt pust og har gode intensjoner. Dessverre kan det være noe i ordtaket om at veien til helvete er brolagt med gode intensjoner. Jeg innser at rogalendingenes forslag er i tråd med Forsvarskommisjonen av 2021 sin anbefaling (2023, s. 326). Forsvarskommisjonen av 2021 bør ikke kimses av. Der er det gjort et solid, etterrettelig og helhetlig arbeid. Det er med andre ord med stor ærefrykt at jeg uten forskningsmessig grunnlag tør å utfordre deres konklusjoner. Likevel bekymrer jeg meg for at en prematur økning av antallet mannskaper i førstegangstjeneste kan skape uforholdsmessig store vanskeligheter for en militær organisasjon som er i ferd med å reise seg etter å ha vært i knestående siden nedbyggingen på begynnelsen av årtusenet begynte. Vi må først få nervetråder, hjerneceller, hånd-øye-koordinasjon osv. opp og gå igjen. Når det er på plass, kan vi pumpe jern og bygge muskelmasse.

For å oppnå effektene rogalandsbenken etterspør, vil jeg være freidig nok til heller å relansere mitt forslag fra 2021 om en kort og intensiv grunnleggende militær utdanning (GMU) for alle, sommeren etter at de fleste i årskullet er ferdig på videregående skole. Sier jeg ikke imot meg selv nå? Selv om noe slikt skulle utprøves med små prøveavdelinger i begynnelsen, ville det jo uansett dra ressurser og fokus

vekk fra det jeg har pekt på som viktigst? Særlig hvis mine påstander om at Forsvaret er i knestående stemmer?

Jeg må innrømme at jeg ble litt vonbroten da Sten Løitegaard irrettesatte meg i Forsvarets Forum i 2021 for ikke å ha nevnt Heimevernet, da jeg publiserte forslaget mitt om GMU. Kan det ha vært fordi det var for selvsagt for meg? Mange som kjenner meg godt, tror jeg kanskje kan stadfeste at Heimevernet er min favoritt del av Forsvaret (og jeg vil nevne at Finland er mitt favoritt *land*, i militær sammenheng). Vel, jeg nevner i alle fall Heimevernet nå. Jeg tror vi kan tørre å sette i gang prøving av GMU-konseptet med lokale militære ildsjeler som ikke er aktivt tjenestegjørende, uten at det trenger å spenne ben for en overordnet kraftsamling rettet mot å utdanne befal og offiserer de neste årene.

Generalen og gradsansiennitet

Jeg annonserte i innledningen at jeg ville fremsnakke generalen min, i et forsøk på å fremme min egen karriere. Kadett Hamborg antyder i sitt innlegg at det var nødvendig å omgå kommandolinjen for å få anledning til å snakke med sjefen for FHS, generalmajor Dag Rist Aamoth. Videre kommenterer hun at stillheten var påfallende etter at han ble stilt spørsmål om fjerning av gradsansiennitet ved overgang fra befal (OR) til offiser (OF). Slik jeg forstår det, ble dette spørsmålet stilt i en digital sjefens time 10. oktober 2023, hvor kadetter fra alle krigsskolene og kanskje også befalselever deltok. Jeg ble ikke overrasket over å høre at han arrangerte noe slikt, da min opplevelse er at han prioriterer å gjøre seg tilgjengelig for hele organisasjonen han leder. Hvorfor det ble stille etter at dette spørsmålet ble stilt, vet ikke jeg. Jeg var ikke til stede i dette nettmøtet.



Generalmajor Dag Rist Aamoth snakker med befalelever under feltøvelse 19. februar 2024.

Foto: FHS Befalsskolen/Facebook

Det jeg vet, er at han publiserte et skriftlig svar en drøy uke senere. Han stadfester der at svaret hans kommer sent. Kadett Hamborg har sitert deler av dette svaret. Andre deler av svaret omfatter blant annet at han sier at han siden sjefens time har diskutert problemstillingene som ble løftet av kadettene med sjefen for personellseksjonen i Forsvarsstaben (FST). Han avslutter med å si at han tar med seg tematikken videre. Legger vi godviljen til, som er god praksis når vi er usikre, anser han denne saken som en løs tråd som krever oppfølging. Det er med andre ord mulig å mistenke høgskolesjefen for å være engasjert i nettopp personelloppfølging.

Det er mulig jeg er streng, men jeg opplever at kadett Hamborg retter baker for smed i sitt innlegg. Bakeren er høgskolesjefen og smeden er sannsynligvis enten FST eller departementet. Men jeg er ikke sikker på om det var hensikten. Dessuten har jeg selv nettopp sagt at det er god praksis å legge godviljen til, når vi er usikre. Jeg velger derfor å tolke kadett Hamborg til at hun ikke stiller høgskolesjefen ansvarlig for selve fjerningen av gradsansiennitet – selv om hun har all mulig grunn til å mene at

høgskolesjefen er en av flere nøkkelaktører som har et ansvar for å jobbe side om side med alle oss andre for at systemet korrigerer slike *WTF*-beslutninger (jfr. Høiback). Akkurat som kadett Hamborg understreker at kampen om gode og attraktive tjenestevilkår ikke er en konflikt mellom kadetter med tjenesteerfaring og de uten, vil jeg understreke at det heller ikke er en konflikt om dette mellom ansatte ved FHS og kadettene. Vi står sammen i kampen om å bygge et forsvar som rekrutterer og beholder bra folk – og som biter skikkelig fra seg i strid.

Jeg vet at mange Stratagem-lesere setter pris på replikk-føljetonger. Jeg vil derfor gjerne utfordre den myndighet – hvem det nå måtte være – som har tatt initiativ til å fjerne gradsansiennitet ved overgang fra OR til OF til også å trekke ut i åpent diskusjonslende. Jeg er sikker på at det er stor interesse for å få mer innsikt i hvordan grep som dette er tenkt å bidra inn i reetableringen av troverdig norsk forsvarsevne.

REFERANSER

Brakestad, A.S. (2023, 24. januar). Hans von Seeckt. *Store norske leksikon*.
https://snl.no/Hans_von_Seeckt

Brazier, E. (2022, 16. november). Versailles-traktaten. *Store norske leksikon*.
<https://snl.no/Versailles-traktaten>

Britannica. (1998, 20. juli). *Campus Martius*.
<https://www.britannica.com/place/Campus-Martius>

Condell, B. & Zabecki, D.T. (2001). *On the German Art of War: Truppenführung* [forord]. Stackpole Books. <https://www.amazon.de/German-Art-War-Truppenfuhrung-Military/dp/0811735524?asin=0811735524&revisionId=&format=4&depth=1>

Edenberg, A. (2024, 20. Februar). *Der distriktpolitikk møter kompetanse*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/der-distriktpolitikk-moter-kompetanse/>

Etterretningstjenesten. (2024). *Fokus 2024: Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*.
<https://www.etterretningstjenesten.no/publikasjoner/fokus>

Fauske, M.F. & Strand, K.R. (2023). *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022* (23/01128). FFI. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/sluttarsaker-blant-militaert-personell-i-forsvaret-i-2021-og-2022-i-forsvaret-i-2021-og-2022>

Forsvaret. (2023, 28. februar). *Operasjon Interflex 2. halvår 2023*. <https://www.forsvaret.no/heimevernet/aktuelt/operasjon-interflex>

Gjertsen, C. (2023, 24. desember). Frykter kollaps i Forsvaret: – Vi vil ikke være i stand til å forsvare Norge. NRK. https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/frykter-kollaps-i-forsvaret_-_vi-vil-ikke-vaere-i-stand-til-a-forsvare-norge-1.16648191

Halleland, T. et al. (2024, 4. februar). Stavanger Ap foreslår å ha alle unge inn i tjeneste. NRK. <https://www.nrk.no/rogaland/stavanger-arbeiderparti-vil-palegge-all-ungdom-ett-ars-tjeneste-for-samfunnet-1.16746343>

Hamborg, K.L. (2024, 17. februar). *Personellhåndtering: ikke sett*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/personellhandtering-ikke-sett/>

Høiback, H. (2024, 11. februar). *En sannhets- og forsoningskommisjon*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/en-sannhets-og-forsoningskommisjon/>

Ibsen, H. (1892). *Bygmester Solness* (1. utg.). Gyldendalske Boghandels forlag. https://www.ibsen.uio.no/DRVIT_BS%7CBS92.xhtml?fac=Ja

Kibsgaard, J. (2021, 26. mai). *Grunnleggende militær utdanning – for alle*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/grunnleggende-militaer-utdanning-for-alle/>

Kibsgaard, J. (2023, 30. april). *Minimum militær masterutdanning*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/minimum-militaer-masterutdanning/>

Kibsgaard, J. (2023, 1. april). *Replikk: En dobbel utdanningsubalanse*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/replikk-en-dobbel-utdanningsubalanse/>

Kibsgaard, J. (2023). Startgropen. I R.B. Johansen & J.K. Arnulf (Red.) *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (s. 229–253). Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215064710-23-10>

Lindahl, B. (2020, 6. september). Hvilke studiebyer i Norden er best likt av studentene? *Arbeidsliv i Norden*. <http://www.arbeidslivinorden.org/nyheter/nyheter-2020/article.2020-09-05.6591982713>

Luccio, D.G. & Roberts, T.G. (2019). Mission Command in a Joint World: Purple Auftragstaktik. I S. Webber & D. Vandergriff (Red.), *Mission Command II: The Who, What, Where, When, and Why* (s. 27–42). CreateSpace Independent Publishing Platform.

https://www.researchgate.net/publication/343240264_mission_command_in_a_joint_world

Løitegaard, S. (2021, 28. mai). *Heimevernet er glemt i «folkeforsvaret»*. Forsvarets Forum. <https://www.forsvaretsforum.no/heimevernet-meninger-utdanning/heimevernet-er-glemt-i-folkeforsvaret/201709>

Nasjonal kompetansetjeneste for læring og mestring innen helse. (2023, 26. september). *Didaktisk relasjonsmodell*. mestring.no <https://mestring.no/helsepedagogikk/pedagogisk-tilnaerming/didaktisk-relasjonsmodell/>

Nietzsche, F. (2021). *Ecce Homo*. Spartacus Forlag AS [først utgitt som *Ecce Homo – Wie man wird was man ist*, 1888]. <https://spartacus.no/boker/ecce-homo>

NOU 2023: 14. (2023). *Forsvarskommisjonen av 2021: Forsvar for fred og frihet*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/8b8a7fc642f44ef5b27a1465301492ff/no/pdfs/nou202320230014000dddpdfs.pdf>

Paus, M. (2023, 20. desember). Oslo – tettsted. *Store norske leksikon*. https://snl.no/Oslo_-_tettsted

Prop 151 S (2015-2016). *Kampkraft og bærekraft – Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>

Rein, T. (2021, 7. november). Dragon. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/dragon>

Selnes, M. (2023, 14. juli). Tropp 5: Nybegynnere overgår forventningene. *Forsvarets Forum*. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/tropp-5-nybegynnere-overgar-forventningene>

Skjelland, E. et al. (2024). *Forsvarsanalysen 2024* (24/00298). FFI. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/forsvarsanalysen-2024>

FOTNOTER

[i] I [Mission Command in a Joint World: Purple Auftragstaktik \(2019\)](#) drøfter Luccio & Roberts behovet for å gi offiserene erfaring med direkte erfaring med interaksjon med de andre grenkulturene mye tidligere. Et aspekt som diskuteres en del på Krigsskolen, er om ikke grunnleggende offisersutdanning er en litt for prematur arena, jfr. idéen om å la kadettene/offiseren få sjansen til å danne grenidentiteten sin først, før de bygger den fellesoperative identiteten oppå dette grunnfjellet.

[ii] Det fins i hvert fall et pusterom i landdomenet, om ikke til sjøs og i luften.

Foto: Maria Selnes / Forsvaret

DEBATT

FHS

| Siste innlegg

1.

Nasjonal sikkerhet er alles ansvar - næringslivet prøver, men motstanderne prøver hardere

23.FEB.2024



2.

Allierte i Nord - Politikk og Praksis i Norden