



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Lederskap i teori og praksis: Studie av utdannelsen til offiserer i Forsvaret (Norge) og Bundesheer (Østerrike)

En sammenligningsstudie mellom to ulike tilnærminger til erfaring, utdanning og ledelse

Iver Johannes Kleppan

Jonas Stenseth Selstad

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910, høst 2023

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker lederskap i teori og praksis gjennom en studie av offisersutdannelsen i Norge og Østerrike. Arbeidet er en sammenlignende analyse av hvordan militære ledere utdannes i disse to nasjonene per 2023, med et særlig fokus på endringene etter den norske reformen for militært tilsatte i 2016 og utdanningsreformen fra 2018.

Vårt arbeid bygger på en grundig gjennomgang av eksisterende teorier om ledelse, spesielt i en militær kontekst, og en diskusjon om oppdragsbasert ledelse. I vår metodiske tilnærming analyserer vi data samlet gjennom en omfattende litteraturstudie. Dette gir oss et akademisk grunnlag for å forstå og sammenligne lederutdanningen i de to landene.

Gjennom studien adresserer vi en problemstilling, delt inn i tre forskningsspørsmål: For det første undersøker vi utdanningsmodellen til Forsvaret i Norge, hvordan denne modellen er utformet og hvordan den påvirker utdannelsen av offiserer. For det andre utforsker vi Bundesheer i Østerrike og sammenligner deres modell for utdanning, med den norske. Det tredje forskningsspørsmålet fokuserer på de relative erfaringene som oppnås gjennom disse utdanningsmodellene og hvordan disse erfaringene påvirker lederens evne til å lede. I vår konklusjon gir vi en detaljert oppsummering av funnene og kommer med egne refleksjoner.

Samlet sett gir masteroppgaven innsikt i hvordan militær utdanning og erfaring på lavere offisersnivå påvirker utviklingen av lederne. Studien er et viktig bidrag til forståelsen av lederutvikling i en militær sammenheng og vil være av interesse for alle som arbeider med eller studerer lederskap, spesielt i en militær sammenheng.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Iver Johannes Kleppan og Jonas Stenseth Selstad i perioden februar 2023 til november 2023, som en avsluttende del av studiene i strategisk ledelse og økonomi (MBA), ved Universitetet i Tromsø 2021 til 2023.

Med bakgrunn i ordning for militært tilsatte fra 2016 og utdanningsreformen fra 2018, undersøker og sammenligner oppgaven hvordan ledere i to ulike nasjoner utdannes per 2023: Forsvaret, Norge, og Bundesheer, Østerrike. Videre diskuteres det hvordan de ulike modellene for utdanning påvirker lederskap, forankret i teoretiske modeller for ledelse.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til Thor Øivind Jensen for god veiledning, til Per Harald Rødvei for faglige tilbakemeldinger og til Hanne Cathrin Gabrielsen for støtte og faglig koordinering. Takk også til kollegaer, venner og familie for idéer, gjennomlesing og kommentarer.

Tromsø, november 2023.

Innholdsfortegnelse

1	Forskningstema og problemstilling	1
1.1	Innledning og temavalg.....	1
1.2	Tidligere forskning.....	3
1.3	Problemstilling	4
1.3.1	Oppgavens besvarelse av problemstillingen	4
1.3.2	Avgrensning	5
1.4	Begrepsavklaring.....	7
1.5	Oppgavens struktur	10
2	Empirisk kontekst	11
2.1	Forsvaret.....	11
2.1.1	Historie, organisatorisk tilbakeblikk	11
2.1.2	Krigsskolen: Krav til erfaring	12
2.1.3	Militærordningen, ordning for militært tilsatte	13
2.1.4	Utdanningsmodellen for offiserer i Forsvaret	15
2.2	Bundesheer	17
2.2.1	Historie, organisatorisk tilbakeblikk	17
2.2.2	Utdanningsmodellen for offiserer i Bundesheer	17
2.3	Empiri fra andre verdenskrig for to ulike tilnærminger for ledelse	19
2.4	Troppssjefens rolle i strid.....	20
2.5	Avslutning: Empirisk kontekst.....	22
3	Teori.....	24
3.1	Ledelsesteori.....	24
3.1.1	Ledelsesteori i militær sammenheng.....	24
3.2	Oppdragsbasert ledelse.....	25
3.3	Tid som en faktor i trening og øving.....	30
3.4	Avslutning: Teori	32

4	Metode	33
4.1	Bearbeidelse og analyse av data	33
4.1.1	Søkekriterier for litteraturstudien	33
4.1.2	Sentrale bøker for studien	35
4.1.3	Sentrale artikler for studien	37
4.2	Originalitet i analyse og problemstilling	40
4.3	Vitenskapelig kvalitet og troverdighet	40
4.4	Avslutning: Metodisk tilnærming	41
5	Presentasjon av funn og drøfting	42
5.1	Forskningsspørsmål 1: Utdanningsmodellen til Forsvaret	42
5.2	Forskningsspørsmål 2: Bundesheer	47
5.3	Forskningsspørsmål 3: Erfaring	50
5.4	Oppsummering: Funn og drøfting av problemstillingen	52
6	Avslutning	54
6.1	Oppsummering av oppgaven	54
6.2	Anbefalinger	56
6.2.1	Anbefaling til Forsvarets ledelse	56
6.2.2	Forslag til videre forskning	56
	Referanseliste	57

1 Forskningstema og problemstilling

1.1 Innledning og temavalg

Den klassiske militærteoretikeren Clausewitz (1780-1831) skriver at: «Krigens mål skal alltid være å nedkjempe motstanderen» (2020, s. 911). For å oppnå seier i krig er *kampen* det bestandige og uendrede elementet som karakteriserer krigens natur. Behovet for å vinne krigen ledet mennesket til å utvikle passende enheter for å oppnå fordeler i kamp. Hvordan disse enhetene ble ledet, forårsaket store forandringer i måtene man kjempet på (Clausewitz, 2020, ss. 133-134).

I takt med digitaliseringen av samfunnet i vårt århundre, har disse forandringene sannsynligvis eskalert raskere enn i tidligere tidsepoker. Behovet for en god forståelse av utdanning av militære ledere og hvordan disse leder i strid, er derfor viktigere nå enn noen gang før.

At Norge utdanner og trener ledere til krig, er kjent for de aller fleste. Men måten vi utdanner lederne på, kriteriene som ligger til grunn og konsekvensen av disse, er mindre kjent. I tillegg har Forsvaret nylig, mellom 2016 og 2020, gjennomgått en omorganisering av utdanningssystemet for de militære lederne, også kjent som utdanningsreformen. Per 2023 har vi et godt grunnlag for å kunne analysere og diskutere resultatene av endringen.

Omorganiseringen fra 2016, kalt ordningen for militært tilsatte, videre omtalt som militærordningen, skulle vise seg å medføre store strukturelle endringer for hvordan Forsvaret organiserte seg for krig. Hovedsakelig bar den preg av en NATO-inspirert modell med et tydelig skille mellom de militære, de med og de uten akademisk grad (Strand, et al., 2016, s. 61). Til sammenligning finnes det nasjoner som har beholdt en modell for enhetsbefal, som muliggjør at erfarne befal blir ledere, tilsvarende den Norge brukte før 2016. Et land som benytter seg av denne modellen er for eksempel Østerrike, med deres forsvar: Bundesheer.

Interessen for tematikken som diskuteres i denne oppgaven fikk forfatterne ved at de registrerte en økende grad av militærfaglige diskusjoner, som gikk ut på om den nye utdanningsmodellen til Forsvaret var tilstrekkelig for offiserer (Heier, 2017; Vestli, 2020; Ankarstrand, 2017; Grave, 2020). På den ene siden, før 2018, hadde offiserer minimum befalsskole før de gikk Krigsskolen og skulle ut og lede soldater i felt. I praksis viste det seg at de fleste offiserene hadde flere års erfaring fra avdelinger før de ble uteksaminert som offiserer fra krigsskolene (Kristiansen, 2011). På den andre siden, med det nye

utdanningssystemet for offiserer etter 2018, har det vært et mål å rekruttere sivile fra videregående, uten militærfaglig erfaring. En annen mulighet, som kom med militærordningen, er å rekruttere sivile med akademisk grad. De blir utdannet på en 1-årig krigsskole, før de skal kunne utøve ledelse i strid. Bekymringen er at man har mistet viktig erfaring og fagkompetanse hos lederne i den nye militærordningen. For er det ikke viktig å inneha praktisk erfaring og fagkunnskap, før man blir tilsatt i stillinger hvor man skal ha personellansvar og utøve ledelse i potensielt ekstreme situasjoner?

I innledende studier fant forfatterne at det fra et historisk perspektiv, gjennom 1900-tallet, har vært to ulike modeller for organisering av militært tilsatte (Skogrand, 2004). Den anglosaksiske modellen og den sentraleuropeiske modellen. Den første modellen, den anglosaksiske, er todelt: En personellgruppe med spesialister og befal uten akademisk utdanning, og en personellgruppe med offiserer med akademisk grad. I den andre modellen for militært tilsatte, den sentraleuropeiske modellen for enhetsbefal, har spesialister og befal mulighet til å bli ledere på lavere offisersnivå, uten akademisk grad. Dette var eksempelvis sentralt i den saksiske, tyske og østerrikske lederskapsmodellen frem til 1950 (Preston, 1980). Men per d.d. har de fleste vesteuropeiske land inkorporert det militære anglosaksiske utdanningssystemet til britene og amerikanerne. Dette har igjen blitt den gjeldende standarden i North Atlantic Treaty Organization (NATO), og materialiserer seg gjennom at det kreves akademisk utdanning for å bli leder på troppssjefsnivå (Britannica, Military, Naval, and Air academies, 2023). Østerrike derimot, som ikke er et NATO-land, har beholdt den sentraleuropeiske modellen for ledelse (Theresianische Militärakademie, 2023).

Forfatterne fant temaet engasjerende og valgte å utforme en komparativ studie som utforsker utdanning og praktisering av ledelse på lavere ledelsesnivå, for offiserer og ledere i Forsvaret og Bundesheer. Studien startet med, og førte til, en grundig gjennomgang av relevant litteratur og forskningsmateriale.

1.2 Tidligere forskning

Ettersom Forsvaret iverksatte militærordningen i 2016, og utdanningsreformen ble tatt i bruk i 2018, finnes det omfattende litteratur rundt temaet. Effekten og påvirkningen ordningen har hatt, har blitt drøftet både internt i Forsvarets fagmiljøer (Ankarstrand, 2017; Grave, 2020), men også åpent i publiserte artikler (Heier, 2017; Vestli, 2020). I tillegg er det skrevet flere bachelor -og masteroppgaver rundt militærordningen (Dagslott, 2017; Fog, 2016; Johansen J. E., 2016; Sagosen, 2016; Torbjørnsen, 2016; Skrede, 2018; Bjerck, 2021; Jæger & Eide, 2021; Indrefjord & Iversen, 2023). Også Forsvarets forskningsinstitutt har skrevet en rekke rapporter (Strand, et al., 2016; Fauske & Strand, Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?, 2020; Fauske & Strand, Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020, 2021; Danielsen & Skaug, 2017). Selve implementeringen og omstillingen er beskrevet i Stortingets proposisjon 111 forslag til lovvedtak og stortingsvedtak (LS) (2014-2015).

Hva angår Bundesheer og deres militære system for ledelse og utdanning av offiserer, finnes det redegjørelser for dette, både i historiske arkiv på tysk og engelsk, men også i nyere artikler som diskuterer dens utdanning og ledelsesfilosofi (Scianna, 2019; Hribernik, 2022; Bruckmüller, 2006). Bundesheer har også gjennomgått ulike reformer i etterkrigstiden, men denne oppgavens litteraturstudie har ikke funnet spesifikke endringer i utdanningssystemet de siste år, som er relevante for problemstillingen. Viktigst finnes det oppdatert og aktuell informasjon om hvordan utdanningen gjennomføres per 2023 via deres militærakademi, tilsvarende krigsskole, Theresianische Militärakademie (2023).

Litteraturstudien har ikke funnet at det har blitt gjort en studie som sammenligner utdanning og utøvelsen av lederskap på et lavere ledelsesnivå, mellom Forsvaret og Bundesheer. Den tematikken har derfor ledet til problemstillingen.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen er:

Med utgangspunkt i utdanningsreformen for offiserer: Hvordan er erfaringsgrunnlaget til norske troppssjefer, sammenlignet med troppssjefer i Bundesheer?

Problemstillingen er videre delt inn i tre forskningsspørsmål. Den *første* delen ser på den norske utdanningsmodellen for offiserer i Forsvaret. Den *andre* delen ser på den østerrikske utdanningsmodellen for offiserer i Bundesheer. Og den *tredje* delen av problemstillingen sammenligner de to utdanningssystemene og knytter det til etablert ledelsesteori.

Forskningsspørsmål 1: Gir den nåværende utdanningsmodellen for offiserer i Forsvaret, en tilstrekkelig utdanning av ledere på et lavere nivå?

Forskningsspørsmål 2: Gir den nåværende utdanningsmodellen i Bundesheer en tilstrekkelig utdanning av ledere på et lavere nivå?

Forskningsspørsmål 3: Fra et teoretisk ledelsesperspektiv, i hvilken grad innehar lederne på et lavere offisersnivå i Forsvaret og i Bundesheer erfaring?

1.3.1 Oppgavens besvarelse av problemstillingen

For å besvare problemstillingen har forfatterne valgt å benytte kvalitativ metode gjennom en litteraturstudie. Denne metoden bringer med seg flere fordeler og ulemper. På den ene siden gir den et fundament for objektivitet ved sammenligning av data mellom Forsvaret og Bundesheer. Dette gjøres ved å drøfte data som antall år med erfaring, type trening som tilbys i utdanningsforløpet og andre relevante opplæringsprogrammer offiserene har gjennomgått. Dette kan igjen gi resultater som er lettere å reprodusere, og kan sikre at man sammenligner «granater med granater», spesielt når man vurderer ulike militære tradisjoner og praksiser i to forskjellige land. Videre gir en slik tilnærming mulighet for generalisering, spesielt når litteraturen omhandler et større tidsrom eller et større tematisk omfang. Det vil kunne gi struktur og klarhet, fra et større fenomen til spisset tematikk. Ved å utføre en litteraturstudie får forfatterne også en mulighet til å benytte eksisterende forskning (Pedersen &

Reidunsdatter, 2018). Dette inkluderer tidligere evalueringer av utdanningsreformen, utdanningsmodeller og forskning på militær ledelse i de to landene.

På den andre siden kommer denne tilnærmingen også med sine svakheter. Kvalitativ metode kan mangle dybde og dermed overse kompleksiteten i visse fenomener, noe som gir risiko for overforenkling. Dette kan for eksempel bety at subtile, men viktige, aspekter ved troppssjefens erfaring og opplæring kan bli oversett. Støtten til kun eksisterende litteratur kan også bety at oppgaven går glipp av nyere innsikter eller alternative perspektiver. Til slutt er det også en risiko for bias, da valg og tolkning av litteratur kan farges av forskernes egne forutinntatte forståelser.

1.3.2 Avgrensning

I lys av den spesifikke problemstillingen om sammenligning av troppssjefens erfaringsgrunnlag i Forsvaret og i Bundesheer, er det viktig å vurdere hvordan de litterære funnene gir slutninger til problemstillingen og hvordan oppgaven skal avgrenses.

Ettersom offiserskorpset består av ulike forsvarsgrener, fordelt over ulike militære grader og ulike nivå av utdanning, begrenser oppgaven seg til følgende sammenligningsgrunnlag:

Utdanning: Oppgaven begrenser seg til lavere offisersutdanning, altså første nivå av offisersutdanning, som er tilsvarende bachelorgrad. Dette nivået utdannes ved offentlige institusjoner kjent som *krigsskoler* i Forsvaret og militærakademi, *Theresianische*, i Bundesheer. Oppgaven tar ikke for seg høyere offisersutdanning, tilsvarende mastergrad, ved stabsoffisersskoler som *Stabsskolen* i Forsvaret, og *Landesverteidigungsakademie* i Bundesheer. Dette fordi offiserene utdannet ved stabsoffisersskoler leder på et høyere nivå, ofte i militærstaber, og den type ledelse vil falle utenfor begrensningen til ledelse på troppssjefsnivå.

Ledelse: Oppgaven diskuterer utøvelsen av ledelse på troppssjefsnivå, altså hovedsakelig lavere ledelse og kommandonivå for offiserer. I tilfeller der det er befal som leder troppene, tilsvarer det «høyere ledelsesnivå for befal», på stabsledelsesnivå for befal. I tilfeller befal leder troppene, omfattes de også som troppssjefer, og inkluderes i oppgaven.

Forsvarsgren og fagfelt: Oppgaven begrenser seg ikke nødvendigvis til, men tar utgangspunkt i, en infanteritropp hos Hæren. Dette fordi begge land innehar hærstyrker, så Hæren er således en felles forsvarsgren og et etablert militært fagfelt for begge landene. En tropp i infanteriet representerer ofte en generisk form for militær organisering. Her innehar troppssjefen ledelse og personellansvar for omtrent 30 til 50 soldater og befal (Britannica, Politics, Law & Government, Military, 2023).

Befal eller offiser: Denne oppgaven avgrensner seg hovedsakelig til å gjelde offiserer i troppssjefstillinger, men vil ikke utelukke befal i troppssjefstillinger. Bakgrunnen for dette er at i Bundesheer er det mulig for erfarne befal å bli troppssjef, uten at de har offisersutdanning eller har gått krigsskole. Det praktiseres også i Forsvaret per 2023, men det er kun kortvarige beordringer, ved mangel på offiserer. Befal uten krigsskole i troppssjefstillinger, i norsk sammenheng, er altså kun ment som en midlertidig løsning, per 2023. Tidligere, før 2016 i Forsvaret, med enhetsbefalet, var det utbredt at erfarne befal var troppssjefer, men de fikk ikke mulighet til å avansere i grad uten å ha tatt utdanning ved krigsskolen (Sagosen, 2016). For å begrense oppgaven, og for å skape et likest mulig sammenligningsgrunnlag, omtaler denne oppgaven hovedsakelig offiserer i troppssjefstillinger.

Tidsrom: Denne oppgaven drøfter utdanningspraksis for offiserer i Forsvaret og Bundesheer per 2023, samtidig som det sees i sammenheng med den historiske utviklingen, men ikke lenger tilbake enn 1900-tallet.

1.4 Begrepsavklaring

Forfatterne av denne oppgaven har utdanning og karriere både som befal og offiserer i Forsvaret. Det kan føre til at oppgaven preges av ord og uttrykk, et såkalt *stammespråk*, som er implisitte for forfatterne, men som er ukjent for leseren. For å unngå dette ønsker forfatterne med dette underkapittelet så godt som mulig å tydeliggjøre hva som menes med ulike ord og uttrykk. Dette for å tilstrebe et forståelig språk.

Siden to ulike land sammenlignes, med ulike språk, blir de østerrikske (tyske) ordene direkte oversatt til norsk, og den nærmeste norske ekvivalenten benyttes. Unntak er ordene *Forsvaret*, *Bundesheer* og *Theresianische Militärakademie*. For disse begrepene benyttes originalspråket i oppgaven. Dette gjøres for å tydeliggjøre hvilken sammenheng som diskuteres. Eksempelvis har både Forsvaret og Bundesheer samme betydning, da de er en benevning for *forsvaret* i hver sin respektive nasjon. I tabellen under er ord, uttrykk, forkortelser og begreper listet opp i alfabetisk rekkefølge.

Tabell 1

Befal	Ledere på lavere nivå, underlagt offiseren. Befal er ofte ledere, fagspecialister eller rådgivere til offiseren. Et uttrykk som tidligere, før militærordningen av 2016, innebefattet alle befalsgrader og offisersgrader. Er per 2023 kun gjeldende for soldater med befalsutdanning, og ikke offiserer. Befal blir også omtalt som spesialister.
Befalsskole	Militærspesifikk ledelsesutdanning som har som hovedmål å utdanne soldater og spesialister til å bli befal (se <i>other ranks (OR)</i>). Disse utdanningsløpene er ofte ulike for forskjellige militære spesialiseringer og fokuserer ofte på ledelse, taktikk og våpentekniske ferdigheter. Befalsskolen er ofte ikke underlagt høyskoler eller universiteter, men gjennomføres internt i de respektive forsvar. Befalsutdannelse gir ofte sersjantsgrad eller tilsvarende (NATO-grad OR-5).
Bundesheer	Forsvaret til Østerrike. Bundesheer må ikke forveksles med Bundeswehr, Forsvaret til Tyskland.

Enhetsbefal	Befalsordning hvor det er et felles karriereløp for de militært tilsatte. Alle militært ansatte er definert som befal og har mulighet til å avansere til lavere offisersgrad på bakgrunn av erfaring og ansiennitet. Det er derfor ikke noe akademisk skille mellom offiserer i lavere grad og befal (også omtalt som underoffiserer eller spesialister), i enhetsbefalsordningen.
Forsvaret	Norges Forsvar.
Krigsskole	Akademisk utdanningsinstitusjon for offiserer. Krigsskoler er også kjent som militærakademi, og gir utdanning tilsvarende bachelorgrad. Forsvarets krigsskoler: Hæren sin Krigsskole, Sjøkrigsskolen og Luftkrigsskolen, tilsvarer <i>Theresianische Militärakademie</i> i Bundesheer, Østerrike.
Lagfører	Er befal og spesialist. Har fag- og lederansvar overfor sine soldater, 4 til 8 stk., men innehar ikke et formelt personellansvar eller arbeidsgiveransvar. Sersjantsgrad eller tilsvarende (NATO-grad OR-5).
OF	Forkortelse for offiser som brukes i NATO-systemet. Fra eng.: <i>Officer (OF)</i> . Delt inn i et gradssystem: Eks. OF-1 (Løytnant), OF-2 (Kaptein) til OF-9 (General).
Offiser	Militær benevnelse for ledere med akademisk utdanning, kommandomyndighet og personellansvar. På lavere offisersnivå er utdanningskravet i de fleste land per 2023 bachelorgrad eller tilsvarende. Offiseren blir ofte benevnt som <i>generalist</i> , dvs. en med militær breddekunnskap. Forkortelse i NATO: OF.
OMT	Ordning for militært tilsatte, omtalt som militærordningen. Ordning med nye konsepter for gradssystem, utdanning og ledelse i Forsvaret. Ordningen ble iverksatt fra 2016 og formelt avsluttet implementert i 2020. Den markerte overgangen fra enhetsbefal til spesialister og offiserer i Forsvaret.

OR	Forkortelse for spesialister (tidl. underoffiserer, befal eller soldater), brukt i NATO-systemet. Fra eng.: <i>Other ranks</i> . Utrykket omfatter soldater med og uten befalsutdanning. I NATO-systemet deles gradene inn i undergrupper med tall. Eks. OR-1 (Menig), OR-5 (Sersjant), OR-6 (Stabssersjant) til OR-9 (Sersjantmajor). Befal er også synonymt med <i>non commissioned officer</i> (NCO).
Spesialist	Omfatter soldater med eller uten befalsutdanning, ikke offiserer. Alle befal og soldater er derfor regnet som spesialister, men alle spesialister er ikke befal da en spesialist også kan være en menig soldat, eller en ansatt soldat uten lederutdanning. Forkortelse i NATO: OR.
Troppssjef	Lederstilling for offiser på lavere ledelsesnivå. Innehar ofte grad OF-1. Innehar kommando, ledelse, og personell- og arbeidsgiveransvar for en tropp på 30 til 60 soldater samt befal. Troppen er videre delt inn i 4 til 8 lag, hvor hvert lag er ledet av befal (lagførere) og består av 4 til 8 soldater. Troppssjefen har i NATO-systemet en erfaren spesialist, stabsbefal, som rådgiver.
Underoffiser	Tidligere benevnelse for befal, eller spesialister, med ledelsesansvar. Underoffiser tilsvare benevnelsen <i>befal</i> i militærordningen. Se også OR.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler med undertitler. I det innledende kapitlet blir oppgaven introdusert, det skisseres hvorfor tematikken interesserte forfatterne og dermed ble valgt, problemstillingen presenteres, oppgaven avgrenses og sentrale begrep for oppgaven blir beskrevet.

Kapittel to presenterer empirisk kontekst fra Forsvaret, dets historie med organisatorisk tilbakeblikk, krav til erfaring i Forsvarets utdanningssystem, militærordningen og utdanningsordningen. Videre blir dagens utdanningsmodell for offiserer i Forsvaret og Bundesheer utredet, i et historisk perspektiv. Deretter ser oppgaven på hvordan Bundesheer selekterer ledere. Avslutningsvis i kapittel to presenteres empiri fra andre verdenskrig om hvordan to ulike tradisjoner, for tilnærming til og utøvelse av ledelse, har utviklet seg, blant annet med *Auftragstaktik*.

I tredje kapittel dykker vi ned i den teoretiske rammen for oppgaven. Først blir ledelsesteori introdusert, før kapitlet ser på ledelsesteori i en militær sammenheng. De ledelsesteoriene som er valgt, og som oppgaven ser videre på, er: Oppdragsbasert ledelse, erfaringsbasert ledelse og ordrebasert ledelse. Kapittel tre avsluttes med en oppsummering.

Kapittel fire beskriver metodene vi har brukt for å adressere problemstillingen. Først en drøfting rundt bearbeidelse og analyse av datagrunnlaget, deretter en vurdering av vitenskapelig kvalitet og troverdighet, før kapitlet avsluttes med en konklusjon.

I det femte kapitlet vil oppgaven sammenligne funnene fra kapittel fire med teorien fra kapittel tre. Kapitlet svarer på problemstillingen og forskningsspørsmålene gitt i kapittel én. Det første forskningsspørsmålet drøfter utdanningsmodellen til Forsvaret, det andre forskningsspørsmålet drøfter utdanningsmodellen til Bundesheer, og det tredje forskningsspørsmålet vurderer i hvilken grad lederne på et lavere offisersnivå i de respektive forsvarene innehar erfaring. Kapitlet avrundes med en oppsummering som drøfter funn i selve problemstillingen.

I det sjette og avsluttende kapitlet oppsummeres oppgaven, og vi trekker konklusjoner basert på våre funn, og gir anbefalinger for fremtidig forskning.

2 Empirisk kontekst

I dette kapitlet gir oppgaven en detaljert fremstilling av de to distinkte organisasjonsmåtene for utdanning og ledelsessystemer, som benyttes av henholdsvis Forsvaret og Bundesheer. Det blir også redegjort for de bakenforliggende årsakene til systemene vi ser i dag, fra et historisk perspektiv. Dette kapitlet er av vesentlig betydning da det gir oppgaven en dyptgående innsikt i den empiriske konteksten, som er sentral for å forstå de faktiske forholdene i begge organisasjonene. Ved å etablere en solid forståelse gjennom denne kontekstuelle redegjørelsen, legger vi et fundament for oppgavens videre teoretiske utforskning, analyse og diskusjon.

2.1 Forsvaret

2.1.1 Historie, organisatorisk tilbakeblikk

På begynnelsen av 1900-tallet hadde Norge to separate ordninger for militært tilsatte: Underoffiserer og offiserer. Disse to personellgruppene hadde to ulike gradssystem, veldig likt det som senere skulle bli militærordningen av 2016. På denne tiden representerte underoffiseren bindeleddet mellom soldaten og offiseren. Underoffiseren var ofte rekruttert blant bønder, arbeidere og håndverkere. Offiseren representerte borgerskapet og embetsmannsstanden, og var ofte rekruttert på bakgrunn av sosial status, politisk tilhørighet, utdanningsnivå og forbindelser. Offiseren ble sjelden rekruttert blant underoffiserene. Men i takt med samfunnets utvikling på begynnelsen av århundret, så Forsvaret de begrensningene og utfordringene som lå til grunn for den til dels klassesdelte ordningen, med få muligheter for vertikal karrieremobilitet (Børresen, Gjeseth, & Tamnes, 2004, s. 350). Ordningen ga også få, eller ingen, muligheter for teknisk utdannede og egnede ledere, siden det var eksterne, sosiokulturelle forutsetninger som i stor grad avgjorde de karrieremessige mulighetene til underoffiserene. Disse ulike sosiokulturelle forutsetningene lå ikke bare hos Forsvaret på starten av 1900-tallet, men fantes i samfunnet for øvrig. Men i likhet med det politiske bildet på denne tiden, med krav til en fornying av samfunnet, ønsket også Forsvaret å gi muligheter til en større del av befolkningen. Dette var derfor ett av flere incentiver til å opprette enhetsbefalet i 1927. Denne endringen medførte at erfarne befal og spesialister kunne avansere til å bli offiserer på lavere offisersgradsnivå.

Enhetsbefalet ble delt inn i to personellgrupper: K-befal, de som hadde krigsskole med akademisk utdanning, som kunne avansere til høyere officersgrader, og B-befal, underoffiserer, de som var befalsskoleutdannet. I tillegg hadde man vernepliktige, som utgjorde den tallmessige hoveddelen av Forsvaret, men som ikke var disponert som ansatte, og derfor heller ikke var regnet som en del av enhetsbefalet (Skogrand, 2004, s. 332). Med reformen av 1927 skilte Norge seg fra de fleste andre vestlige land, ved at man ikke lenger hadde et underoffiserskorps. Børresen et. al. kaller dette «et uttrykk for likhetstanken i det norske samfunnet» (2004, s. 350).

2.1.2 Krigsskolen: Krav til erfaring

I utdanningsøyemed var det fra 1927 og frem til utdanningsreformen av 2018, hovedsakelig krav til at man måtte ha erfaring før man kunne søke seg til krigsskolene. For å kvalifisere seg til Hærens Krigsskole var det tre formelle krav som måtte ligge til grunn: Artium, ettårig befalsskole og bestått praksisperiode som befal. Dette betød at de fleste offiserer fra Hærens Krigsskole hadde minimum to års erfaring fra hæren før de ble offiserer. For å kvalifisere seg til å kunne gå Sjøkrigsskolen krevde Forsvaret at man som minimum hadde artium fra reallinjen, altså realfagsutdanning, samt fartidstid i handelsflåten. Dette betyr at offiserene som regel hadde flere års erfaring fra sivil sjøfart, og ofte navigasjon, før de søkte Sjøkrigsskolen (Skogrand, 2004, ss. 332-334). I tillegg ble det satt krav til viktige operative lederposisjoner, at befalet selv hadde erfaring fra å «lede i fremste linje» før de kunne tre inn i karrierestillinger i officerskorpset. Dette kunne være som utøvende leder i en hærbataljon, i Sjøforsvaret som navigatør og seilende fartøyssjef, eller som flyver i Luftforsvaret (Børresen, Gjeseth, & Tamnes, 2004, s. 295). De som skulle inneha viktige roller i officerskorpset, måtte derfor ha erfaring, som ofte kom fra befalskorpset. Dette stod uendret gjennom den kalde krigens tid.

Fra etterkrigstiden, gjennom den kalde krigen og til oppløsningen av Sovjetunionen, gjennomgikk Forsvaret en omfattende militærstrategisk endring. Fokuset skiftet fra å trene, øve og forsvare seg mot sovjetisk invasjon, og være basert på å ha en stor andel vernepliktige soldater, til et profesjonalisert og spisset Forsvar. Dette betød færre vernepliktige soldater og en større andel militært tilsatte. Dette medførte at andelen norske menn med førstegangstjeneste sank betraktelig. Statistikk fra 70- og 80-tallet viser at andelen gikk ned med nesten 87%, fra omkring 75% i 1972 til i overkant av 10% i 1989 (Forsvarets

forskningsinstitutt [FFI], 2009). Utviklingen eskalerte ytterligere med deltakelsen og innsatsen i internasjonale operasjoner utover 1990- og 2000-tallet (Langemyr, 2020). Med andre ord endret Forsvaret seg fra å være et invasjonforsvar til å bli et innsatsforsvar dimensjonert for enkeltoppdrag (Saxi, 2021).

Siden det hadde vært liten, eller tilnærmet ingen, organisatorisk utvikling innenfor personellforvaltningen av militært tilsatte etter den kalde krigen, var det ønskelig fra Forsvarets side å revurdere egen organisasjon på dette området. Så, omtrent 20 år etter den kalde krigen, i 2013, la Forsvarsdepartementet fram en melding til Stortinget: «Kompetanse for en ny tid». Denne la fundamentet for en ny personellreform innenfor Forsvarssektoren. I meldingen ble gjeldende personellordning for de militært tilsatte i Forsvaret beskrevet som «kompleks og oppsplittet» (Melding til Stortinget [Meld.St.]14, 2012-2013). Denne stortingsmeldingen skulle senere resultere i en stortingsproposisjon i 2016 og med det: Militærordningen. Proposisjonen skisserte ordningen for de militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven. Målet var å erstatte enhetsbefalet, med én felles ordning for militært tilsatte, delt inn i tre oppsplittede ansettelsesordninger: Vervede [åremål på 3 år], avdelingsbefal [ansettelse til 35år] og yrkesbefal [ansettelse til 60år]. Igjen skulle det innføres to ulike karrieresystemer, tilsvarende det Forsvaret hadde før 1927: En ordning for offiserer (OF) og en ordning for spesialisert og befal (OR, fra eng.: *Other ranks*).

Målet var også å redusere sluttraten hos det militære personellet, som var høyere enn hos andre sammenlignbare nasjoner, og gi tydeligere karriereprospekter (Prop.111LS, 2014-2015, ss. 18-19). Innføringen av endringene startet 1. januar 2016, med planer om fullføring innen utgangen av 2020.

2.1.3 Militærordningen, ordning for militært tilsatte

Overordnet var militærordningen utarbeidet med utgangspunkt i et politisk ønske om å finne nye måter for å beholde militært tilsatte. Det var også et mål å tilpasse den norske personellstrukturen til det etablerte NATO-systemet:

Regjeringens forslag til ordning for militært tilsatte vil være et sentralt bidrag til å videreutvikle Forsvaret og styrke vår alliansetilknytning i en tid der betydningen av flernasjonalt samarbeid blir stadig viktigere. Den nye ordningen inne- bærer to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard. (Prop.111LS, 2014-2015, s. 6)

Enhetsbefalet skulle deles i to komplementære karrieresystemer for offiserer og spesialister. Samtidig lå det en forutsetning om at omorganiseringen skulle gi effektiviserende og kostnadsbesparende tiltak. I tillegg skulle omorganiseringen styrke Forsvarets operative evne (Prop.111LS, 2014-2015).

Hensikten med implementeringen av den nye ordningen for militært tilsatte, militærordningen, var å endre strukturen som omfattet utdanning, ledelse og kommandoforhold. Dette skulle ivareta personellet, effektivisere driften og styrke den operative evnen til Forsvaret. Oppsummert hadde militærordningen ett hovedmål, med fem delmål.

Hovedmål: Styrke Forsvarets operative evne

Delmål:

1. Øke erfaringsnivå og unngå personellflukt
2. Effektivisere og tilpasse utdannings- og karrieresystemer
3. Styrke militær fagkompetanse
4. Bedre rekrutteringsgrunnlaget
5. Opprettholde god rekruttering

Ett av argumentene i proposisjonen for endringen var at det var en utfordring at befalet ikke fikk nok tid på eget nivå, før de avanserte i nye lederposisjoner. Sammenlignet med NATO-strukturen, hvor befal og spesialister gjorde lange yrkeskarrierer på sersjantnivå, ble de beste i enhetsbefalet forfremmet og fikk stadig mer ansvar (Prop.111LS, 2014-2015). Altså, bekymringen var at viktig spesialisert kompetanse forsvant ut eller oppover i hierarkiet. Med den nye militærordningen skulle befal ha mulighet til å jobbe lenger i de samme fagspesifikke stillingene. Med dyp fagforståelse og lang erfaring skulle spesialisten gi råd til offiseren, som skulle lede og ta beslutninger.

Med militærordningen ble det også gitt en ny utdanningsordning for befal og spesialister. Den var utviklet med en intensjon om å ivareta Forsvarets militærfaglige ekspertise, slik at befal fikk en horisontal karriereutvikling. Innledningsvis ble offiserenes utdanningsprogram videreført, men det skulle vise seg at det ble satt i gang store endringer med utdanningsreformen i 2018 (Statsbudsjettet [Prop.1S], 2018-2019). Parallelt med militærordningen, men et par år etter, skulle utdanningsordningen innføres.

2.1.3.1 Utdanningsordningen

I utdanningsordningen fremkom det at utdanningens lengde og krav til offiseren ble redusert. Den stilte ikke lenger krav til gjennomført befalsutdanning før opptak (Prop.1S, 2018-2019, s. 152). Intensjonen var å rendyrke offisersrollen, tilnærme seg den sivile universitets- og høyskolesektoren og skape et bedre rekrutteringsgrunnlag. Med den nye reformen fjernet Forsvaret et seleksjonsledd, bestått befalsskole, og kunne med dette rekruttere direkte fra videregående. Utdanningen skal gå over tre år hvor offiserene skal få kunnskap, holdninger og ferdigheter for å kunne operere i et krevende stridsmiljø. Samtidig erkjenner proposisjonen at de fremtidige offiserene som uteksamineres vil være yngre og ha mindre erfaringsbasert kompetanse. I tillegg til reduserte krav til opptak, reduseres også utdannelsens lengde, noe som fører til at krigsskolene må omstille seg til å kunne bruke tid på grunnleggende soldatopplæring (Prop.1S, 2018-2019, s. 152). For alle praktiske formål har utdanningsordningen, som en del av militærordningen, redusert erfaringsgrunnlaget til uteksaminerte offiserer.

Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv hadde utdanningsordningen forutsatt å gi årlige innsparinger på 560 mill.kr. i 2017 (689 mill.kr. i 2023). Dette økonomiske målet skulle oppnås ved blant annet å redusere årsverk i Forsvarets utdanningsinstitusjoner og benytte seg mer av sivilt utdanningssamarbeid med sivile høyskoler og universitet (Prop.1S, 2018-2019, s. 154).

2.1.4 Utdanningsmodellen for offiserer i Forsvaret

Utdanningsmodellen for offiserer i Forsvaret har endret seg hvert år siden utdanningsordningen ble iverksatt i 2018. Men empirien viser at endringene var størst de første årene, og har vært mindre i 2022 og 2023 (Forsvaret, 2023). I gjeldende utdanningsordning for offiserer kreves det ikke tidligere erfaring fra Forsvaret¹, slik som befalsskole eller verneplikt. Opptakskravene er generelle minimumskrav innen psykisk og

¹ Ett unntak fra krav til erfaring er én utdanningsretning på Sjøkrigsskolen: *Militærmakt og sikkerhets-operasjoner*. Denne linjen krever at kandidatene har gjennomført et av følgende opptak og kurs: Marinejeger, minedykker, kystjeger, spesialbåtoperatør eller spesialjeger (FHS, 2023). Kursenes varighet tilsvarer at kandidatene ofte har befalsskole og minimum 2-4 års erfaring før de søker Sjøkrigsskolen.

fysisk helse og studiekompetanse. I tillegg gjennomføres det en seleksjonsfase i felt, omtrent to uker, hvor kandidatenes lederegenskaper blir vurdert (Forsvarets høyskole [FHS], 2023). Ved bestått opptak og seleksjon starter studentene utdanningen ved krigsskolene som varer i tre år, og avsluttes med en bachelorgradoppgave i ledelse.

En annen mulig studievariant som kom med utdanningsordningen, er *årsstudium i ledelse, militære operasjoner*. Dette gir en ettårig offisersutdanning for kandidater som innehar en relevant bachelorgrad fra før. På ett år skal sivile akademikere utdannes til å kunne grunnleggende soldatferdigheter, utdannes i den militære profesjon, forstå offiserens rolle i strid og bli militære ledere. Årsstudiet stiller ellers de samme kravene til opptak som treårig krigsskole: To uker lederseleksjon og minimumskrav i psykisk og fysisk helse (FHS, 2023).

Etter endt utdanning, om det er treårig studie eller årsstudium, søker og tildeles offiserene ulike avdelinger hvor de blant annet skal fungere som troppssjefer. Her blir de gitt kommando, ledelse, personell- og arbeidsgiveransvar for soldater og befal. Dette er slik Forsvarets høyskole illustrerer rollen til troppssjefen etter ettårig utdanning:

Som første stilling etter uteksaminering vil de fleste tjenestegjøre som troppssjef med ansvar for 20 til 40 soldater. En viktig del av jobben vil være å lede planlegging og gjennomføring av utdanning og oppdragsløsning av ens egen tropp, både i garnison og felt. (FHS, 2023)

Dette viser at troppssjefsrollen har ikke endret seg etter utdanningsreformen fra 2018, men at kravene til opptak, seleksjon og utdanning er *betydelig* endret. Videre presenterer oppgaven Bundesheer sin organisatoriske utvikling fra en historisk kontekst, utdanningsmodell og måten de selekterer ledere.

2.2 Bundesheer

2.2.1 Historie, organisatorisk tilbakeblikk

Østerrikes militære og geopolitiske historie har vært under endring og utvikling fra starten av 1900-tallet frem til i dag. I starten av århundret var nasjonen en del av keiserdømmet Østerrike og kongeriket Ungarn, men som en del av fredsforhandlingene etter første verdenskrig ble nasjonen splittet opp. Noen tiår senere, i forbindelse med utvidelsen av det tredje riket på slutten av 1930-tallet, skulle Østerrike igjen bli en del av en større stormakt, nå gjennom andre verdenskrig. Etter krigen ble landet okkupert og igjen delt mellom de allierte seiersmaktene. Men gjennom diplomati og lovnader om nøytralitet, fikk landet fra 1955 frigjort seg, og ble et selvstendig land (Scianna, 2019). Til grunn for frigjøringen lå det en nøytralitetspakt som garanterte at Østerrike aldri igjen skulle bli med i en militær allianse, hverken som en del av NATO eller Warszawapakten. Avtalen garanterte også at utenlandske tropper ikke kunne bli stasjonert i landet (Frank, 2005). På bakgrunn av dette, for å kunne garantere, opprettholde og ha en troverdig nøytralitetspakt, har det vært sentralt for Østerrike å inneha et sterkt nasjonalt forsvar (Homan & Doel, 2003). Som et eksempel på dette er det obligatorisk for alle tjenestedyktige østerrikere å gjennomføre førstegangstjenesten i Bundesheer. Sentralt står ivaretagelsen av den militære profesjon gjennom grundig trening og utdanning (Gruber & Meyer, 2008, ss. 3-4).

2.2.2 Utdanningsmodellen for offiserer i Bundesheer

Inngangen til offisersutdanning i Bundesheer er gjennom verneplikten. Av et gjennomsnittlig østerriksk årskull blir omtrent 30'000 kalt inn til å gjennomføre verneplikten. For de som av ulike grunner ikke kan, eller ønsker, å tjenestegjøre i Bundesheer, finnes det siviltjeneste. Statistisk sett går omtrent halvparten til siviltjeneste og halvparten til Bundesheer, det vil si omtrent 15'000 vernepliktige styrkeproduseres til Bundesheer årlig (Bundesministerium, 2022; The Military Balance, 2022). Verneplikten har en minimums varighet på 6 måneder, men de fleste gjennomfører 12 måneder tjeneste. Treningen de vernepliktige soldatene gjennomfører i løpet av førstegangstjenesten skal sikre dem nok kunnskap og ferdigheter til å utøve en militær rolle i strid. Verneplikten består blant annet av: Kampopplæring, våpentrening, fysisk trening, førstehjelp i felt, samt teori og bruk av overlevelsesteknikker i militær sammenheng. I den påfølgende perioden gis de spesifikk våpen- og bransjetrening for den avdelingen de tjenestegjør i. Det understrekes i doktrinen til Bundesheer at opplæringen

av rekruttene har som hensikt å gi dem de nødvendige ferdighetene og kunnskapen som kreves for å kunne handle selvstendig og påta seg ansvar i ulike militære situasjoner (Gruber & Meyer, 2008). Etter de obligatoriske 6 månedene er det mulig å melde seg frivillig til øvelser for reservestyrkene, tilsvarende Heimevernet i Norge, eller de kan forlenge verneplikten med 6 måneder. Ønsker man å bli befal eller offiser, er man pålagt å fortsette seleksjonen og treningen til verneplikten på totalt 12 måneder er gjennomført. Etter utført verneplikt blir man vurdert til å fortsette som befal eller bli tatt opp til offisersutdanning ved krigsskolen, militærakademiet.

Offisersutdannelsen utføres ved Theresianische militärakademie i Wiener Neustadt. For å være søknadsberettiget må man være vurdert egnet gjennom verneplikten, man må være kvalifisert til høyere utdanning og bestå standardiserte minimumskrav for offiserer. Minimumskravene inkluderer krav til fysisk og mental styrke, fysisk og mental kapasitet, sosiale ferdigheter, analytiske evner, flerspråklighet og evnen til å utvise lederegenskaper (Theresianische Militärakademie, 2023). For å finne de mest egnende lederne benytter Bundesheer seg derfor av verneplikten som en felles seleksjonsarena for lederkandidatene.

2.2.2.1 Seleksjon av ledere

Lederseleksjonen for offiserer i Bundesheer består av tre deler: Aspirantsleksjon I, aspirantsleksjon II og offisersutdannelsen. Den første delen, aspirantsleksjon I, gjennomføres i starten av verneplikten sammen med de som ønsker å bli militære ledere, offiser eller befal. Seleksjonen varer i fem måneder. Den gjennomføres hos forskjellige militære enheter hos hæren, over hele Østerrike. I perioden legges grunnlaget for å være soldat, det trenes enkeltmannsferdigheter og stridsdriller. Ved å gi kandidatene enkle ledelsesoppgaver blir de gradvis utfordret i rollen som leder.

I den andre delen, aspirantsleksjon II, samles de som søker en karriere som offiser. Denne utdannelsen og seleksjonen varer i syv måneder. De blir trent som leder for et infanterilag, lærer å håndtere forskjellige våpen og utfordres i fysiske og psykiske tester.

Den tredje delen, offisersutdannelsen, gjøres ved akademiet og varer i tre år. Består de utdannelsen, får de bachelor i militær ledelse, blir forfremmet til løytnant og skal ut og virke som ledere i Bundesheer (Theresianische Militärakademie, 2023).

En av styrkene ved det trinnvise seleksjons- og opplæringsprogrammet, er at det gir kandidatene tid til å utvikle både grunnleggende og avanserte ferdigheter under observasjon, over lang tid. Dette kan bidra til å sikre at de er godt forberedt for de ulike ledelsesutfordringene de vil møte, samtidig som utdanningsinstitusjonen blir grundig kjent med kandidatene. Imidlertid er det viktig å merke seg at varigheten av hele prosessen, fra aspirant til offiser, kan oppleves som et hinder for de som ikke har, eller ser, muligheten til å forplikte seg til et langvarig program. Det kan skape en rekrutteringsbarriere, da det kan være naturlig for unge mennesker å se utfordringer med en langvarig forpliktelse (Britannica, 2023).

2.3 Empiri fra andre verdenskrig for to ulike tilnærminger for ledelse

Forsvarets nåværende ordning for utdanning, organisering og ledelse hos offiserer, er sterkt inspirert og preget av den amerikanske, anglosaksiske modellen gjennom NATO. Bundesheer sin modell for utdanning, organisering og ledelse er basert på enhetsbefalet, den tilnærmingen Forsvaret hadde tidligere, og som tyskspråklige land tradisjonelt har hatt. Ettersom både den amerikanske og den tysk-østerrikske tilnærmingen for ledelse utspilte seg under andre verdenskrig, vil det være naturlig å analysere empiri fra den tidsperioden. Dette vil igjen være viktig empiri for teorikapittelet som omhandler *oppdragsbasert ledelse*.

Oppdragsbasert ledelse, «Auftragstaktik»

Under andre verdenskrig ble både tyske og amerikanske militære ledere satt på prøve i en rekke ulike situasjoner, fra strategisk planlegging til taktisk utførelse av oppdrag. Det viste seg at Wehrmachts og USAs væpnede styrker hadde forskjellige militære doktriner, treningsregimer og ledelseskulturer. For eksempel var tyskernes bruk av «Auftragstaktik» kjent for å gi befal og offiserer stor grad av autonomi til å bestemme hvordan et spesifikt oppdrag skulle utføres. Amerikanerne, på den annen side, hadde en mer ordrebasert tilnærming til kommando og kontroll, med lite rom for egen tolkning og utførelse på lavere nivå (Widder, 2002). Tyske militærstrateger mente at for å lykkes med oppdragsbasert ledelse, «Auftragstaktik», kombinert med en offensiv doktrine, krevde god ledelse at lederne stod i den taktiske situasjonen. Og for å oppnå dette ledet de tyske offiserene fra frontlinjen, fremme med soldatene. Dette ga raske, nøyaktige og godt informerte beslutninger, men som

Militærhistorikeren MacLean mener kan ha ført til høyere tapstall hos de tyske offiserene (1989, ss. 31-36).

At «Auftragstaktik», eller oppdragsbasert ledelse, kan ha materialisert seg ved en betydelig verre tapsstatistikk for tyske offiserer på slagmarken, sammenlignet med amerikanske, er sammensatt. Initialt kan man da trekke som konklusjon at den tyske lederskapstaktikken dermed måtte være underlegen den amerikanske, siden flere av de tyske offiserene døde i strid, justert for folketall. Men svaret er kanskje ikke så entydig. Det å evaluere militært lederskap ut ifra tapstall alene er komplekst og innebærer en rekke utfordringer. Det kan være misvisende grunnet at tapstall ikke nødvendigvis sier noe om beslutningenes kvalitet. En viktig faktor som man må legge til grunn for tapsstatistikk for tyske og amerikanske soldater, er tidsperioden disse to nasjonene møttes: Hovedsakelig mot slutten av krigen. Og i dag vet vi at den tyske nasjonens tilgjengelighet på ressurser var svært begrenset i den tidsperioden amerikanerne møtte tyskere på europeisk jord (Wette, 2006, ss. 182-194). De høye tyske tapstallene kan derfor skyldes en rekke faktorer, utenfor de stridende ledernes kontroll.

Men i denne sammenheng, militær ledelse, er det interessant å se videre på lederens rolle i strid. Påfølgende avsnitt viser troppssjefens rolle i en stridssituasjon per 2023, og presenterer scenario troppssjefen skal kunne mestre.

2.4 Troppssjefens rolle i strid

Ved å ta utgangspunkt i et kampscenario inspirert fra taktisk håndbok for urban krigføring, Department of the Army (DA), kan man illustrere kompleksiteten i en troppssjefs rolle. Dette gjennom flere faser av den operasjonelle utøvelsen for en infanteritropp. Denne empiriske beskrivelsen av et stridssenario i urban, bynær kamp, er delt inn i fire faser (2008):

I den første fasen, *planleggingsfasen*, er en nøye situasjons- og områdeanalyse viktig. Her må troppssjefen analysere egne ordre, gitt fra sin sjef, kontekstualisere denne og utvikle egne ordre for undergitte befall. I denne fasen er det viktig at troppssjefen har en best mulig forståelse av omgivende situasjon, både historisk og nåværende. I tillegg må de sivile forholdene i området forstås, fiendens kapasiteter og taktikker må anslås og det skal skaffes til veie en oversikt av egne ressurser som våpen, ammunisjon og eksterne sensorer. I tillegg skal en vurdering av lendet, byens topologiske variabler og mulige hindringer, føre til et best mulig bevegelsesmønster og handlingsalternativ for troppen.

I den andre fasen, *gjennomføringsfasen*, blir kommunikasjonsferdigheter avgjørende. Troppssjefen må opprettholde en toveis dialog med både overordnede og underordnede. Samtidig må troppen manøvreres, ofte gjennom komplekse områder og med en lav signatur, samtidig som ytre trusler må evalueres kontinuerlig. I tillegg skal ofte posisjon og status fra samarbeidende tropper og styrker koordineres. Tiden blir ofte et kritisk element, da troppens intensjon ofte innebærer å nå taktiske mål, innenfor gitte tidsrammer. Ved engasjement med fienden blir målidentifikasjon og ildkontroll sentrale elementer, der troppssjefen må veilede troppen raskt og nøyaktig i beslutninger som skal skille mellom fiendtlige og sivile aktører og bestemme når og hvor man skal åpne ild.

I den tredje fasen, *nåværende status og revurdering*, må troppssjefen få et overblikk over den nåværende situasjonen, gjøre en revurdering av om troppen skal fortsette, trekke seg tilbake eller etablere seg i området. Lederen må vurdere status på eget personell og eventuelle eksterne aktører. Videre bør det innhentes og samles etterretning om den nåværende situasjonen, både for et behov nært i tid for egne styrker, men ofte også for eksterne aktører i tiden fremover.

I den fjerde fasen, *evaluering*, må en teknisk og emosjonell debriefing av troppen utføres for å vurdere operasjonens suksess og identifisere områder for forbedring. Dette ledes også av troppssjefen, som viser spennet i rollen som leder i en militær kontekst. Troppssjefen skal kunne lede i strid, men også kunne ta vare på de ansatte i ettertid av en operasjon (DA, 2008, 5-16).

På denne måten demonstrerer rollen som troppssjef, i infanteriet, en bredde av spesialiserte ferdigheter og kunnskaper som må mestres på et detaljert nivå for å oppnå operasjonell effektivitet. Men en troppssjef i infanteriet opererer ikke isolert. Troppen er en større enhet og består også av et kommandohierarki. Mange av de oppgavene og beslutningene som trekkes frem i dette scenarioet, blir delt med andre medlemmer av troppen, som befal, spesialister og soldater, så vel som andre enheter og overordnet ledelse. For eksempel kan befal som leder spesifikke lag i troppen, ta ledelsen i situasjoner hvor det kreves ildledning eller nærkamp.

Troppssjefens rolle er fortsatt å være en beslutningstaker som setter overordnede mål og utarbeider strategier, og som skal sikre at alle deler av troppen fungerer som en enhet. Dette inkluderer å delegerer intensjoner og oppgaver, å støtte i gjennomføringen og å tilpasse planer etter hvert som situasjonen utvikler seg. Troppssjefen må også opprettholde kommunikasjon

med over- og underordnede for å motta informasjon og gi kommandoer for å dele sin situasjonsforståelse (DA, 2008, ss. 5-48).

Et viktig moment er at troppssjefen også skal fungere som en god soldat, da troppssjefen, i motsetning til høyere stabsoffiserer, alltid vil utfordres i kamp. I denne sammenhengen blir erfaring, dyktighet i ledelse og beslutningstaking satt under press. Det understreker viktigheten av ikke bare teknisk og taktisk dyktighet, men også evnen til å lede et team i komplekse og stressende situasjoner.

2.5 Avslutning: Empirisk kontekst

Norge og Østerrike, Forsvaret og Bundesheer, har til tross for nasjonale forskjeller og ulik historisk utvikling, en rekke likheter når det gjelder deres militære tilnærminger. Begge landene har en sterk tradisjon for verneplikt, noe som reflekterer en idé om at nasjonens forsvar er et felles ansvar; ikke bare for noen, men for alle borgere, uavhengig av sosial bakgrunn. Mens Bundesheer trener omtrent 15'000 vernepliktige årlig, fordelt på en befolkning på 8,96 millioner, trener Forsvaret omtrent 8'000 vernepliktige av 5,4 millioner innbyggere (Bundesministerium, 2022; Store norske leksikon [SNL], 2020). Østerrike har altså omtrent 66% flere innbyggere, men i forhold til folketall trener og oppøver de to nasjonene omtrent like mange vernepliktige. Forutsatt relativ lik organisering av organisasjon og ledelse, betyr det at Bundesheer og Forsvaret har et sammenlignbart behov for ledere på lavere nivå.

Videre har både Norge og Østerrike prioritert nøytralitet gjennom ulike perioder av sin historie, spesielt på 1900-tallet, selv om denne nøytraliteten har hatt forskjellige nyanser i de to landene (Børresen, Gjeseth, & Tamnes, 2004). Mens Norge, på den ene siden, var nøytral under første verdenskrig og således første halvdel av 1900-tallet, har nasjonen vært i en sterk forsvarsallianse i andre halvdel av århundret. Østerrike, på den andre siden, var en sentral bidragsyter i forsvarsallianser i første halvdel av 1900-tallet, men har i andre halvdel av århundret hatt et sterkt nøytralitetsprinsipp (Luchak, 1988). Landene har således speilet hverandres tilnærming til nøytralitet og allianser, bare på hver sin ulike halvdel av 1900-tallet. Til tross for tidsmessig ulike tilnærminger til utenrikspolitikk, som har formet landenes militære doktriner, vektlegger begge nasjonene forsvar av eget territorium fremfor offensive operasjoner.

Av geografisk og utstyrmessig art er landstyrkenes kjernevirksomhet relativt like. Begge nasjonene har i hæren en tradisjon for å trene på krigføring i bratt, kanaliserende og utilgjengelig lende, spesielt kombinert med kaldt klima. Nasjonene har til felles at de deltar i og verdsetter internasjonalt samarbeid, selv om bare Norge er medlem av NATO. Både Østerrike og Norge har siden 1990 deltatt aktivt i fredsbevarende operasjoner og multinasjonale treningsøvelser, og ser betydningen av å bygge sterke bilaterale relasjoner, uavhengig av allianser (Bundesministerium für Landesverteidigung [BMLV], 2023; Regjeringen, 2023). Videre har oppgaven sett på lederutvelgelsen i Forsvaret og Bundesheer, som hovedsakelig skiller seg fra hverandre når det kommer til grunnlaget for seleksjon og utdanning, men selve utdanningsløpet og innholdet på de respektive krigsskolene er tilnærmet likt (Theresianische Militärakademie, 2023; FHS, 2023). I Forsvaret består seleksjonen av en to-ukers prosess, uten krav til førstegangstjeneste, mens seleksjonen i Bundesheer består av en trinnvis, tre-delt prosess, som går over 12 måneder.

3 Teori

3.1 Ledelsesteori

Ledelsesteori er, både i militære og sivile sammenhenger, et bredt emne, som er like aktuelt for akademikere og næringslivsledere, som for troppssjefer. Fra et historisk perspektiv har man gått fra ledelsesteorier som prioriterte nedarvet atferd og egenskaper hos ledere, til mer moderne konsepter som vektlegger kunnskapsbasert ledelse, som endrer seg ut ifra omgivelsene. Spesielt i den militære kontekst, hvor utfallet av beslutninger kan være av kritisk betydning, blir lederens evne til å tilpasse seg stridsmiljøet av betydning (Heltberg & Madsen, 2020). Dette kapitlet vil først presentere ledelsesteori i militær sammenheng, før det tar for seg ledelsesteori for oppdragsbasert ledelse, med underkapitlene erfaringsbasert ledelse og ordrebasert ledelse. Avslutningsvis diskuteres *tid* som en faktor i trening og øving.

3.1.1 Ledelsesteori i militær sammenheng

Tradisjonelt har militært lederskap ofte blitt sett i forhold til dets rolle i krigføring og feltoperasjoner. Denne oppfatningen er dypt forankret i historiske beretninger og detaljerte skildringer fra krigstid, som fremhever hvordan ledere har inspirert sine styrker til handling. Disse fortellingene har ikke bare fokusert på effekten av ledelse i strid, men også på hvordan beslutningene som er tatt har påvirket moralen, viljestyrken og utholdenheten til de som kjemper på bakken. Dette kan ha resultert i en overdrevet idealisering av lederne til det man omtaler som «heltestatus».

I vår tid, i etterkrigstiden i Vest-Europa, er det mindre av den ovenfornevnte typen beskrivelser av militære ledere. I et vestlig samfunn hvor færre er direkte påvirket av krig, har muligens militær ledelse blitt nedtonet og heller bearbeidet gjennom akademiske studier, som har ledet til utvikling av militær ledelsesteori. Johansen, Fosse & Boe deler utviklingen av militær ledelsesteori, fra 1950 til vår tid, inn i tre faser (2019, s. 17):

1. Debatt om «Leaders and managers». Denne er sentrert omkring forskjellen mellom lederskap og styring. Lederskap omhandler det å inspirere og innovere, og styring handler om å vedlikeholde og optimalisere.

2. Diskusjon om endring av militærmaktens ledelseskonsepter, altså en dreining fra kommandostruktur, system- og teknologitenking, til å sette den menneskelige faktoren i sentrum: «Human in command».
3. En systematisering, organisering og konseptutvikling av ledelse og lederutvikling hos militære organisasjoner (Johansen, Fosse, & Boe, 2019, s. 18).

Som en del av utviklingen innen militær ledelsesteori, og sentralt for problemstillingen, har forfatterne i denne oppgaven valgt å fokusere på lederskapsteori innen den tredje faktoren: Systematisering, organisering og konseptutvikling av ledelse og lederutvikling hos militære organisasjoner. Per 2023 er oppdragsbasert ledelse en av de etablerte teoriene innenfor lederskap i militære organisasjoner (Sjøforsvarsstaben, 2015; Theresianische Militärakademie, 2023).

3.2 Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse har stått sentralt i den militære diskurs de siste årene. Både fra Forsvarsdepartementet, i Forsvarets doktriner og på krigsskolene er ledelsesteorien om oppdragsbasert ledelse beskrevet og forklart (Sjøforsvarsstaben, 2015). Denne ledelsesformen har til hensikt å gi underordnede stor grad av autonomi og fleksibilitet til å ta beslutninger for å oppnå et høyere mål eller å gjennomføre et spesifikt oppdrag. Lederen ett nivå over angir intensjonen bak oppdraget og det overordnede målet, mens detaljene om hvordan dette skal oppnås blir overlatt til de underordnede. Ideen er at de som er nærmest situasjonen på bakken har best forståelse av de taktiske realitetene og dermed er best egnet til å ta de beste avgjørelsene. En effekt av dette er at man oppnår en raskere form for beslutningstaking.

En nøkkelfaktor for at oppdragsbasert ledelse skal fungere, er at utøveren av ordren ser muligheter for å gjøre oppdragsspesifikke tilpasninger for å nå sin sjefs intensjon (Sjøforsvarsstaben, 2015, s. 132). Fokuset til den som delegerer oppgaven skal ligge på *hvorfor* oppdraget skal utføres, ikke hvordan. Ledelsesteoretikeren Klein beskriver det slik: «Du gir de du leder en mulighet til å lese tankene dine, mer nøyaktig» (Klein, 1998, s. 222).

Den norske militærteoretikeren Hatlebrekke utdyper konseptet om militær oppdragsbasert ledelse. Han beskriver det som «(...) en prosess der det er avgjørende å kontinuerlig og målrettet tilpasse og anvende operative minner, erfaringer og persepsjoner» (2018). Denne

tilnærmingen er ment å skjerpe en avdelings kollektive bevissthet og konsentrere oppmerksomheten mot de mentale og fysiske aspekter ved operasjonsmiljøet. Forståelsen av og reaksjonen på disse aspektene er essensiell for å utmanøvrere en motstander og sikre overlegenhet, både strategisk og taktisk. Hatlebrekke peker på viktigheten av å ha en dyptgående forståelse av disse elementene i feltet, og at ledere må være i stand til å tolke og agere på denne kunnskapen for å lede sine styrker mot suksess. Dette for å oppnå strategiske og taktiske fortrinn over en motpart (2018). Dette viser blant annet viktigheten av at utøvelsen av intensjonsbasert ledelse krever *erfaring* for å oppnå initiativ til handling, i det miljøet en opererer i. Dette leder til erfaringsbasert ledelse.

Erfaringsbasert ledelse

Clausewitz understreker at krigens natur er preget av usikkerhet og tilfeldigheter. Det skyldes at krigen består av en kompleksitet av variabler som er i stadig endring, alt fra værforhold til menneskelige faktorer. Det er dermed nærmest umulig å forutse nøyaktige utfall av militære handlinger (2020, s. 96). Som en konsekvens av denne usikkerheten blir utformingen av militære strategier og taktikker en øvelse i *fleksibilitet*, snarere enn en oppskrift på suksess. Det betyr at selv de mest gjennomtenkte planer er utsatt for uforutsette faktorer, som kan føre til at de må revideres i sanntid. Militære ledere må derfor være forberedt på å tilpasse seg situasjoner som ikke nødvendigvis stemmer overens med de initiale forventningene eller forutsetningene de hadde da de gikk inn i situasjonen. Dette kan innebære at man må endre angrepsplaner, tilpasse forsyningslinjer eller selv revurdere hele operasjonens målsetninger. Alt basert på den umiddelbare situasjonen som stadig er i endring.

Det er altså snakk om en kontinuerlig prosess av vurdering og revurdering, som krever stor grad av tilpasningsevne og fleksibilitet fra ledere på alle nivåer. For å mestre dette er erfaring en viktig faktor. Erfaring gjør lederen bedre rustet til å formulere klare, gjennomførbare mål og intensjoner. Videre gir erfaring lederen bedre intuisjon når det kommer til hvilken type informasjon og ressurser som bør fordeles for at de underordnede skal kunne utføre oppdraget på en best mulig måte. En erfaren leder har ofte en dypere forståelse av menneskelig adferd og teamdynamikk, da situasjonen lederen står i er kjent, noe som kan gi han trygghet til å delegere ansvar (Nobel & Zbylut, 2006, ss. 1-4).

For de underordnede er erfaring viktig fordi det øker deres evne til å vurdere situasjonen raskt og ta effektive beslutninger. Det er ofte ikke tid til å konsultere en overordnet sjef når situasjonen er kritisk både i tid og rom. Det å være trygg i rollen som leder, på bakgrunn av erfaring, kan da være avgjørende for å kunne agere best mulig. Dessuten er det enklere for ledere å delegere oppgaver til underordnede de har tillit til. Tidligere kjennskap og felles erfaring mellom lederen og den underordnede har også vist seg å være en viktig faktor når det kommer til å bygge denne tilliten (Prithwiraj & Haas, 2018, ss. 11-14). Det kan også argumenteres for at erfaring hjelper i opplæring og mentorering av mindre erfarne medlemmer av laget, noe som kan være viktig i oppdragsbasert ledelse hvor lagmedlemmene må kunne arbeide autonomt.

Ekspert

En annen betegnelse på det å være erfaren, eller på de som utøver sitt virke med erfaring, er «ekspert». Ekspert, slik Gary Klein beskriver dem, har utviklet en intuitiv forståelse for sine respektive fagfelt. Dette betyr at når de står overfor et valg eller en utfordring, særlig under tidspress, har de evnen til raskt å vurdere situasjonen og bestemme hva som skal gjøres. Dette skiller dem fra noviser, de som er mindre erfarne, som ofte vil trenge mer tid til å analysere situasjonen de står i. Novisene må derfor, i mye større grad enn ekspertene, stole på formelle prosedyrer og regler for å ta beslutninger (Klein, 1998). Denne dybden av forståelse og kapasitet for rask vurdering, som ekspertene besitter, er ikke noe som kan læres raskt. Det kommer som resultatet av mange års erfaring og dedikert trening. Mens strenge prosedyrer og regler kan være nyttige for nybegynnere som trenger en klar veiledning, blir eksperter ofte ikke bundet av det samme teoretiske rammeverket. Dette betyr ikke at eksperter ikke følger regler og prosedyrer. Det kan også bety at ekspertene har trent så mye innenfor reglens rammer at de er kommet til et punkt hvor den intuitive forståelsen for prosedyrer er drillet inn. Ekspertene kan dermed bruke de formelle rammene som en del av en bredere kontekstuell og intuitiv forståelse, og dermed improvisere (Klein, 1998).

Ekspert har også en bemerkelsesverdig evne til å se mønstre og sammenhenger som kanskje går tapt for andre. Dette gir dem muligheten til å betrakte en situasjon fra flere vinkler, vurdere alternative løsninger og raskt skille ut mindre relevante eller usannsynlige handlingsalternativer (Nobel & Zbylut, 2006, ss. 1-4). I mange tilfeller vil det første instinktive valget de gjør, basert på denne dype forståelsen, være det mest passende gitt

omstendighetene. Avslutningsvis representerer ekspertise mye mer enn bare kunnskap. Det er en kombinasjon av dyptgående forståelse, ferdighet, erfaring og evnen til raskt å tilpasse seg og handle i en gitt situasjon.

Fravær av eksperter, og med det mangel på erfaring, kan også ha sine fordeler. Den klassiske militærteoretikeren Carl von Clausewitz beskriver følgende fiktive poeng: For unge, uerfarne ledere uten stridserfaring, kan ideen om å kjempe i et slag være mer fascinerende enn avskrekkende. «Tenk på hvilke muligheter som byr seg i et slag for dristige og ambisiøse folk» (2020, s. 115). I et tenkt eksempel leder Clausewitz sin unge og uerfarne elev inn til fronten. Med økende lyd av kuler og kanonskudd, omgitt av døde og sårede, innser denne at virkeligheten i krig er svært forskjellig fra det eleven har forestilt seg (2020, s. 115).

Johansen, Fosse og Boe oppsummerer en nybegynners møte med krigens realiteter slik: «En nybegynner kan ikke stå overfor disse store farene, uten å innse at tankene påvirkes av helt andre elementer, og at logikkens klarhet skinner gjennom på en helt annen måte, enn i ren akademisk tenking» (2019, s. 66).

I Clausewitz' teori fremheves en dualitet ved manglende kampopplevelse. På den ene siden kan en nybegynner drives av romantiske forestillinger om strid, noe som kan skape en form for selvsikkerhet og engasjement. På den annen side kan denne illusjonen raskt kollapse når nybegynneren konfronteres med krigens brutale realiteter, noe som kan føre til paralys, demotivasjon eller handlingslammelse (Clausewitz, 2020, ss. 115-116). Denne dualiteten har interessante paralleller til ledelsesstiler, særlig når det kommer til balansen mellom autoritet og autonomi, i likhet med ordrebasert ledelse og oppdragsbasert ledelse.

Ordrebasert ledelse

Ordrebasert ledelse, også kjent som autoritær, toppstyrt eller direktiv ledelse, kan gi effektivitet og klarhet i operasjonelle kontekster som krever rask og presis beslutningstaking. Ordrebasert ledelse er altså motparten til oppdragsbasert ledelse, og bør derfor ikke forveksles, selv om begge ledelsesformer benytter «ordre» i sin faktiske utførelse, i militær sammenheng. I ordrebasert ledelse gir ledere på høyere nivå detaljerte instruksjoner til sine underordnede, som skal følges til punkt og prikke. Dette kan være hensiktsmessig i situasjoner, slik som Clausewitz beskriver over, med en novise, der det er lite rom for tolkning eller hvor lederen har en overlegen forståelse av detaljene.

Dette kan for eksempel være nyttig i en militær stridssituasjon eller i sivil industriell prosess, hvor begge scenarioer kan innebære høy risiko. Ordrebasert ledelse innehar ofte en klar kommandostruktur som man ser i militære organisasjoner. Strukturen har til hensikt å unngå forvirring, og den skal sikre at oppgaver blir utført i henhold til fastlagte prosedyrer (Johnsen & Lunde, 2011, s. 49). Denne rigide strukturen for ledelse kan imidlertid begrense både kreativitet, innovasjon og den ansattes følelse av eierskap til sitt arbeid. I tillegg kan den være mindre effektiv i miljøer som krever en god tilpasningsevne, da det kan tenkes at tilsatte opplever at deres ferdigheter og innsikt ikke blir verdsatt. Ofte blir den som ledes demotivert i slike situasjoner hvor man ikke opplever at arbeidskapasiteten blir utnyttet til det fulle (Zheng, Graham, Farh, & Huang, 2021).

I en ordrebasert struktur er det sjelden rom for flerdimensjonale beslutningsprosesser, slik man eksempelvis kjenner igjen fra en matriseorganisering, med flere uavhengige ledere og prosjekter. I den ordrebaserte strukturen blir ofte beslutninger tatt på et overordnet nivå og delegert nedover i organisasjonen. Dette kan sikre rask implementering av ordren som gis, men det åpner også for en rekke spørsmål, som de som skal utføre ordren ikke nødvendigvis får svar på. Vet for eksempel den som gir ordre, beslutningstakeren, om alle forhold som vil påvirke de som faktisk utfører oppdraget?

Mens ordrebasert ledelse kan bidra til høy effektivitet i enkle, tydelige og rutinemessige oppgaver, er det en utbredt oppfatning i akademiske kretser at denne tilnærmingen kan være skadelig for innovasjon (Zheng, Graham, Farh, & Huang, 2021). Detaljstyring fra overordnede kan dempe tilsattes engasjement og deres vilje til å komme med nye idéer eller forbedringsforslag. Dette kan igjen forsterkes av en kultur som belønner lydighet over kreativitet (Johansen, Fosse, & Boe, 2019, ss. 211-222). Samtidig bør en merke seg at erfaringen til de som blir ledet kan ha en betydelig innvirkning på resultatet av ordrebasert ledelsesstil. For mindre erfarne medarbeidere kan en slik tilnærming være nyttig for å gi klare retningslinjer og forventninger, og dermed reduserer risikoen for misforståelser. På denne måten kan ordrebasert ledelse fungere som en instruktiv mekanisme som veileder nybegynnere gjennom oppgaver de kanskje ikke er fortrolige med.

Det er også verdt å merke seg at denne stilen kanskje ikke er like effektiv i alle kulturelle kontekster. For eksempel kan ordrebasert ledelse fungere bedre i kulturer som tradisjonelt verdsetter hierarki og autoritet, mens det i mer egalitære kulturer kan føre til motstand og demotivasjon. Og det er i denne konteksten Forsvaret har en tosidig rolle. På den ene siden er

militærvesenet bundet av et tydelig hierarki med uniformer og autoritet. På den andre siden er det ønskelig med selvstendig tenkende og innovative ledere (Johnsen & Lunde, 2011). I sum kan man argumentere for at det norske samfunnet er nærmere en egalitær kultur, enn en hierarkisk samfunnsform, og at en ordrebasert ledelsesform ikke vil fungere så godt i et samfunnsøyemed.

Mens ordrebasert ledelse har sine fordeler i form av effektivitet og klarhet i beslutningstaking, gir det også opphav til tvil. Tvilen oppstår ofte hvis situasjonsforståelsen til de som skal utføre ordren, ikke samsvarer med oppdragsgiveren. Det er derfor viktig å vurdere ordregiverens evne til å ha en god situasjonsforståelse der ordren utføres. Organisasjoner bør med bakgrunn i dette veie fordeler og ulemper, om de vurderer å implementere ordrebasert ledelse.

3.3 Tid som en faktor i trening og øving

Spørsmålet om hvordan individer tilegner seg kunnskap i kompetitive og komplekse felt som idrett, kultur og akademisk forskning, er fascinerende og relevant både i et lærings- og ledelsesperspektiv. Utgangspunktet er at investering av tid, som en gitt faktor i trening, er en viktig del av forståelse og mestring. Mest kjent er kanskje ideen Gladwell populariserte med «10 000-timers regelen». Der argumenteres det for at det trengs 10 000 timer med målrettet trening for å oppnå ekspertnivå innen et felt (Gladwell, 2009). Tallet er hentet fra en studie utgitt 15 år tidligere: «The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance». Denne studien undersøkte 10 fiolinister og 12 pianister og så hvor mange timer trening hver representativ gruppe hadde, før de ble anerkjent som svært gode. I studien argumenterer forskerne for at: «Ekspertise hovedsakelig er resultatet av langvarig, målrettet praksis snarere enn medfødt talent. Ekspertise utvikles over tid, ofte fra barndommen, og gjennom en prosess som involverer planlagte og intensive treningsøkter for å forbedre prestasjonen». Forskerne så også at mengden av denne målrettede treningen forklarer store individuelle forskjeller, selv blant de best utøverne. Og for å komme på et nivå innen utøvende musikk, hvor man ansees som dyktig, er det gjennomført minst 10 års intens trening (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993). Gladwell omregnet disse årene til omtrent 10 000 timer, som naturlig nok er opphavet til «10 000-timers regelen». Dette er interessant også i en militær sammenheng: Kan man med dette ta en gruppe offiserer, trene dem nok, og så blir

resultatet bra? Spørsmålet er nok heller om faktorene for trening utspiller seg på en annerledes måte i en militær sammenheng.

I den militære konteksten for infanteriet i strid, trenger man ikke nødvendigvis noen svært få ledere som er betydelig bedre enn de andre, men man trenger mange ledere som er gode nok. Derfor er det kanskje ikke direkte overførbart å sammenligne militær læring med musikere som trener svært mye på en spisset ferdighet. Men samtidig er *tid* som en faktor for trening relevant i begge profesjoner. Hvis en militær enhet bruker dobbelt så mye tid på å trene en militær ferdighet som en annen enhet bruker, vil det være en forskjell i ferdighetsnivå? Eller er det andre faktorer enn tid brukt på trening og øving som betyr noe, når man kontrollerer og måler dyktighet? I 2019 kom man litt nærmere svaret på om tid er det eneste gjeldende for ferdighetsnivå. Det ble publisert en replikasjonsstudie av 10 000-timers regelen, som skulle vise andre element enn tid.

I replikasjonen av 1993-studien ble det igjen valgt ut grupper av musikere. Mens det i den første studien ble konkludert med at det var stor forskjell mellom antall treningstimer mellom de mindre dyktige og de beste musikerne, fant replikasjonsstudien en ny nyanse: De konkluderte med at det var liten, eller ingen, forskjell i trening mellom de gode og de absolutt beste fiolinistene. Begge gruppene hadde omtrent samme antall treningstimer, rundt 10 000, mens de mindre dyktige fiolinistene hadde loggført omtrent 6 000 timer (Macnamara & Maitra, 2019). Dette er interessant, for på den ene siden kan man si at replikasjonsstudien viser det forrige studie viste, at de som trente under 10 000 timer, ikke var anerkjent som gode. Men på den andre siden så trente de gode og de absolutt beste like mye, i tid. Det setter spørsmålsteget ved forestillingen om at trening og øving alene kan forklare nivået av ferdighet. Forskning har derfor vist at læring og trening trolig er mer sammensatt.

I en militær sammenheng kan man teoretisk illustrere det med følgende: Hvis en tropp bruker fire uker på å trene en militær ferdighet, mens en annen tropp trener én uke på samme ferdigheten, vil det sannsynligvis være en forskjell i ferdighetsnivå. Men hvis en tredje tropp trener seks uker på den samme ferdigheten, vil man kanskje ikke klare å skille nivået fra den første troppen som bruke fire uker. Man kan derfor anta at trening som tid, minner mer om en eksponentialfunksjon enn en lineær funksjon; effekten av treningen er høy i starten, men vil avta med tiden.

Når det kommer til menneskelig dyktighet, indikerer forskningen at en mangfoldig blanding av miljømessige faktorer, genetiske forutsetninger og deres gjensidige avhengighet, bidrar til å forklare ytelsesforskjeller mellom individer. Men i grupper med svært bredt ferdighetsnivå viser antall timer trent, å være en av de viktigste faktorene for å avgjøre dyktighet (Macnamara & Maitra, 2019). Andre aspekter som påvirker kan være kvaliteten på undervisningen, iboende læringsferdigheter og muligens det udefinerte, *naturlig talent*. Derfor kan man si at trening og øving er en nødvendig komponent for å utvikle ferdigheter, men isolert er det ikke tilstrekkelig for å nå det aller høyeste nivået. Samtidig stiller tid seg som en viktig faktor i trening og øving for å komme på et godt nok minimum ferdighetsnivå. Og for å sette dette i direkte kontekst til oppgaven, er et annet ord for tid og trening: Erfaring.

3.4 Avslutning: Teori

Teorikapittelet har med dette sett på ledelsesteori i militær kontekst. Historisk har ledelsesteori utviklet seg fra å ta utgangspunkt i iboende egenskaper hos ledere til moderne tilnærminger som vektlegger fleksibilitet og tilpasningsevne. Kapittelet har vist at oppdragsbasert ledelse gir underordnede autonomi og frihet til å ta selvstendige beslutninger, med en leder som setter overordnede mål og intensjoner. Trening og erfaring blir fremhevet som en essensiell del for effektiv bruk av denne ledelsesstilen, både for overordnede og underordnede. Men tid som faktor i trening og øving har vist at man ikke nødvendigvis trenger svært mange timer for å bli god nok, men man trenger et minimum. Hva som er et minimum i militær kontekst har ikke denne oppgaven definert, men at erfaring er et viktig element i ledelsesteori, har teorikapittelet vist. Vi har sett at i krigsmiljøer er det avgjørende at kunnskap er internalisert, i den grad at det nesten blir en del av lederens instinkter. Mennesker har en unik evne til å gjenbruke kunnskap fra tidligere erfaringer. I krig, med konstante forandringer og derav behovet for raske reaksjoner, må militære ledere ha hele sin kunnskapsdatabase dypt innarbeidet i seg selv; slik at de kan handle intuitivt og umiddelbart (Clausewitz, 2020, ss. 165-166).

4 Metode

4.1 Bearbeidelse og analyse av data

Ved at oppgaven er en kvalitativ, komparativ litteraturstudie, tilstreber forfatterne å opprettholde en akademisk etterrettelighet gjennom å bearbeide, tolke og analysere sekundærkilder (Jesson, Matheson, & Lacey, 2011). En metode som kunne vært valgt for studier som omhandler utdanning og ledelse, ville vært å bruke intervju. En styrke med å intervju sentrale personer i Forsvarets og Bundesheer sitt utdanningssystem ville vært at man kunne fått mye informasjon som omhandler dagens praksis, og belyst individenes kjennskap til tidligere praksis. Dette kunne gitt studien en god innledende oversikt, og potensielt en stor bredde. Men artikkelforfatterne har erfart noen svakheter med bruk av intervju. En svakhet er for det første at det i jobbsammenheng ofte etableres bias, ikke bekreftede sannheter og påstander som ikke er akademisk verifisert. Informantene deler ofte subjektive synspunkter, noe som kan vanskeliggjøre prosessen med å relatere studiens funn til bredere årsakssammenhenger (Oliver, 2012, s. 98). Eksempler på dette kan være en påstand om at «det nye utdanningssystemet rekrutterer offiserer rett fra videregående, uten militær erfaring». Men hvis man kontrollerer dette utsagnet med akademiske metoder, som litteraturstudie av primærkilder, kan det statistisk vise seg at påstanden er feilaktig.

For det andre er forfatterne selv ansatt i Forsvaret, og kjenner godt til nåværende diskurs rundt tematikken, så intervju som metode vil trolig ikke gi en betydelig større dybde, men kan heller bli en forsterker for bias. Derfor har denne oppgaven valgt å bruke litteraturstudier som utgangspunkt, akkurat for å kunne få nytte av tidligere forskning og studier for å oppnå en høyere grad av vitenskapelig kvalitet og troverdighet (Green, Johnson, & Adams, 2006).

4.1.1 Søkekriterier for litteraturstudien

Måten denne oppgaven bearbeidet litteraturen på, var å gjennomføre artikkelsøk i følgende digitale databaser, i prioritert rekkefølge:

1. Oria - Database tilhørende blant annet UiT og Forsvarets høyskole sine fag- og forskningsbibliotek.
2. Idunn - Universitetsforlagets digitale plattform for fag- og forskningstidsskrifter.
3. Google Scholar – Fri søkemotor for akademisk litteratur.

Litteratur og referanselister i de studiene som ble valgt, ble også brukt for å finne litteratur utover søk i databasene. Relevante bøker ble anskaffet og lånt ved universitetsbiblioteket og rekvirert til lokale bibliotek der oppgaven ble skrevet. I tillegg ble Forsvarets Høyskoles arkiver fysisk oppsøkt, på Forsvarets Høyskole i Oslo og ved Sjøkrigsskolen i Bergen.

Inklusjonskriteriene

Kriteriene for litteratursøkene var:

- I. Studier innen militær ledelse og utdanning med temaene:
 - i. Oppdragsbasert ledelse, ordrebasert ledelse og erfaringsledelse.
 - ii. Utdanning for offiserer i Forsvaret og Bundesheer.
 - iii. Historisk utvikling i Forsvaret og Bundesheer.
- II. Tid: Studier publisert etter 1900, med unntak av et historisk verk innen militærstrategi, som ble skrevet før 1900-tallet: Clausewitz: Om krigen.
- III. Språk: Studier på norsk, engelsk, dansk, svensk og tysk (Hochdeutsch).
- IV. Avgrensing: Studier som var publisert i vitenskapelige tidsskrift, fagfelleverderte tidsskrift, studier utgitt fra universitet og høyskoler, artikler fra fagrelevante tidsskrift og offisielle nasjonale nettsider.

Ved søk, med ovennevnte kriterier, ble det systematisk søkt i databasene i prioritert rekkefølge. For eksempel: Ble det ikke funnet relevante artikler i Oria, ble det sekundært forsøkt funnet hos Idunn og tertiært hos Google Scholar. Den mest brukte søkemotoren for denne oppgaven ble derfor Oria, med digital database og aksess til UiT og Forsvarets Høyskole. I de to neste avsnittene introduseres sentrale bøker og artikler for oppgaven.

4.1.2 Sentrale bøker for studien

I dette delkapittelet presenteres og diskuteres de bøkene som har vært en primærinspirasjon for forståelsen av tematikken anvendt i studien. Disse akademiske verkene er utvalgt pga. deres relevans og autoritet innen forskningsfeltet, og de spiller en rolle i utformingen av studiens grunnlag. Bøkene har vært en kilde til historisk forståelse, men også som en veileder innen teoretiske og metodiske tilnærminger. Viktig å merke seg er at denne oppgaven ikke er begrenset til følgende litteratur, men det er litteraturen som blir presentert her, i 4.1.2, som har vært de viktigste kildene til forståelse av relevant tematikk.

Carl von Clausewitz: Om krigen

«*Om krigen* er den mest navngjetne teoretiske studien av krig» skriver Hew Strachan (Clausewitz, 2020, s. 15). Boken som først ble utgitt på midten av 1800-tallet under tittelen «*Vom Kriege*», er høyst relevant for denne oppgaven som omhandler militært lederskap og diskusjon om offiserens rolle i krig.

Clausewitz, en prøyssisk general og militærteoretiker, har en betydelig innflytelse på hvordan vi tenker militærstrategi i moderne tid (Powell, 2023). Det som har vært spesielt relevant for denne oppgaven er tre ting. Det første er hvordan han diskuterer usikkerheten og kompleksiteten i krigføring. Dette, understreket av hvor viktig det er med erfaring og dømmekraft hos militære ledere, er et sentralt element. Det andre er hvordan han skiller mellom krigens og fredens krav til lederskap, noe som kan være relevant når man skal vurdere i hvilken grad Forsvaret og Bundesheer kan stille krav til utdanning av offiserene. Og for det tredje inneholder boken refleksjoner omkring lederskapets natur og filosofi, som kan gi innsikt i hvordan offiserer oppfordres til å tenke og handle under komplekse og stressende forhold.

Å integrere Clausewitz' teorier og konsepter i oppgaven, kan gi en dypere forståelse av hvordan hans ideer fortsatt påvirker moderne militær utdanning og ledelse, og hvordan disse teoriene gjenspeiles i eller avviker fra dagens praksis i Norge og Østerrike.

Jacob Børresen, Gullow Gjelseth og Rolf Tamnes: Norsk Forsvarshistorie

Norsk Forsvarshistorie, med de tre ovennevnte, og andre forfatterne, er del fem av en fem-bind-serie som omhandler Norges forsvar fra vikingtiden til 2000. Hvert bind er delt inn i en tidsperiode og er skrevet av ulike akademiske militærhistorikere. Bokserien tilbyr en historisk dybde som er relevant for enhver oppgave om utviklingen av militært lederskap og utdanning i Norge. Denne boken, bind fem, som dekker tidsperioden 1970-2000, gir verdifull kontekst for å forstå hvordan dagens militære utdanning og ledelsespraksiser har utviklet seg. Den historiske bakgrunnen kan belyse endringene som har skjedd over tid, spesielt med tanke på endringene som fulgte utdanningsreformen i 2016.

Videre gir bokserien innsikt i hvordan Forsvarets organisasjonsstruktur har endret seg, hvilket er relevant når man skal vurdere konsekvensene av disse endringene. Den historiske utviklingen av militære strategier, taktikker og ledelsesmodeller kan sammenlignes og kontrasteres med nåværende praksiser, noe som gir en rikere forståelse av hvordan tidligere erfaringer og tradisjoner har formet moderne militær ledelse i Norge. Ved å se på Norges militære historie i et globalt perspektiv, kan man også trekke sammenligninger med internasjonale trender og vurdere hvordan norske praksiser står i forhold til andre land, som Østerrike. Denne innsikten har vært uvurderlig for å gi en fullstendig og nyansert forståelse av emnet i en historisk kontekst (Børresen, Gjeseth, & Tamnes, 2004).

Johansen, Fosse og Boe: Militær ledelse

Militær ledelse er en inspirasjon for oppgaven da den gir en dybde av innsikt som direkte berører de to kjerneelementene: Militært lederskap og utdanning. Skrevet av dagens militære eksperter og ledende forskere innen temaet, er boken et originalt bidrag som har bidratt med å forstå og reflektere over militær ledelse i helhet, og hvordan dette speiles i utdanning og praksis i Forsvaret og Bundesheer.

Gjennom å utforske hva militær ledelse innebærer, trekker den også historiske linjer og reflekterer over fremtidens utvelgelse av militære ledere, noe som er svært viktig for forståelsen av de ulike utdanningssystemene. Spesielt kapittel 4: «Seleksjon av militære ledere», skrevet av Lang-Ree og Martinussen, har vært sentral i tolkning av seleksjon og utvelgelse. Kapitlet, og boken for øvrig, viser hvor akademisk forankret de nevnte forfatterne har vært i etablert teori og forståelse av militærrelevante studier. Videre, ved å

belyse effektiv ledelse i militære kontekster, tilbyr boken perspektiver på motivasjon, maktbruk og konsekvensene av destruktiv ledelse, som er viktig for teoretisk forståelse. Lang-Ree og Martinussens fokus på profesjonsidentitet, karakterstyrker og evnen til å håndtere stress er også relevant, da disse er sentrale egenskaper i militær ledelse. Samlet sett har boken gitt et godt rammeverk for videre diskusjon og forståelse (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

4.1.3 Sentrale artikler for studien

I dette delkapittelet introduseres en omfattende samling av artikler som har spilt en sentral rolle i utviklingen av denne oppgaven. Disse artiklene, utvalgt ut ifra kriteriene i kapittel 4.1.1 om forberedelsene og selve forskningen, har bidratt til å utdype oppgavens tematikk.

Litteraturen blir i dette kapittelet organisert etter relevante temaer, og ikke forfatterne, ulikt presentasjonen av boklitteraturen fra foregående avsnitt. Det gir en mulighet til å presentere artiklene på en måte som ikke bare reflekterer deres individuelle bidrag, men også hvordan de helhetlig beriker forståelsen av de sentrale temaene. Dette tillater en mer integrert og sammenhengende diskusjon av litteraturen, noe som kan gi en forståelse av oppgavens faglige fundament. Ved å gruppere artiklene tematisk kan vi trekke ut de viktigste trådene og innsiktene som disse arbeidene bidrar med, samtidig som vi gir en strukturert fremstilling av artiklene.

Forsvaret: Artikler om militær- og utdanningsordningen

Sentrale kilder for forståelsen av utviklingen av omorganisering av Forsvaret, har vært stortingsproposisjonene: *Militærordningen, ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (2014)*, og: *Utdanningsendringen, proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak), Forsvarsdepartementet (2018)*. Stortingsproposisjonene forfattet av regjeringen og presentert for Stortinget, inneholder forslag og tiltak som spenner over et bredt spekter av politiske og samfunnsmessige saker. Det gir muligheter for akademisk relevans. For det første fungerer stortingsproposisjoner som primærkilder, ettersom man får direkte innsikt i regjeringens politikk og lovforslag. Disse dokumentene er rike på detaljer, gitt med politiske prioriteringer med detaljert argumentasjon. I tillegg tilbyr stortingsproposisjoner et rammeverk for å forstå hvordan politiske beslutninger tas og implementeres, noe som er avgjørende for en helhetlig forståelse av lovgivningsprosessen og

gir et grunnlag for kritisk diskusjon og analyse. Samlet sett er stortingsproposisjoner nyttige i akademiske oppgaver, da de tilbyr en unik blanding av teoretisk dybde og praktisk innsikt.

Forskningsrapportene: *Ny militær ordning, en analyse av ulike tilnærminger til ordningen og Ny struktur, hva med ny kultur? - pilotstudie av ordning for militært tilsatte*, begge fra Forsvarets Forskningsinstitutt, gir en inngående analyse av strategiske endringer i militær personellpolitikk, gjennom en vitenskapelig og metodisk tilnærming. De adresserer innføring av nye personellkategorier og endrede tilsettingsforhold, som var en stor strategisk omstrukturering i Forsvaret (Danielsen & Skaug, 2017; Strand, et al., 2016). Denne endringen vektlegger en balanse mellom operative krav og ressursforvaltning, og påpeker potensielle kostnadsbesparelser og effektivitetsgevinster. Videre, fremhever rapportene hvor viktig det er med empirisk analyse og kontinuerlig tilpasning til de erfaringene Forsvaret gjør seg, i forbindelse med implementeringen. Det illustrerer en kritisk tilnærming til strategisk planlegging og forvaltning av forsvarssektoren, svært relevant for oppgaven i sin helhet.

Bundesheer: Artikler om historisk utvikling

Innledningsvis er det to studier som er grundig akademisk forankret når det gjelder forståelse av den historiske utviklingen av Østerrikes forsvar, Bundesheer. Den første artikkelen, skrevet av Dr. Sciannas: *Rebuilding an Austrian Army: The Bundesheer's Founding Generation and the Wehrmacht Past, 1955–1970* utforsker hvordan den nye østerrikske hæren ble formet av ledere med tidligere militære roller under krigen. Han konkluderer med at disse lederne bar med seg den tidligere hærens verdier og profesjonalitet, selv i møte med forsøk på å innføre nye ideer og endre mentaliteten. Artikkelen diskuterer også de kontroversielle aspektene ved hærens fortid og dens ideologiske bånd, og hvordan den navigerte i denne komplekse arven mens den fortsatte å operere under den kalde krigen, fanget mellom behovet for erfarne kadre og ønsket om en ny begynnelse (Scianna, 2019).

Den andre artikkelen, skrevet av den østerrikske general Johann Frank: *The Role of the Austrian Armed Forces in Homeland Security*, gir en innsiktsfull analyse av hvordan det østerrikske militærets rolle i nasjonal sikkerhet har utviklet seg fra sine historiske røtter under det Austro-Ungarske monarkiet til dagens dynamiske sikkerhetsmiljø. Under monarkiets regime fokuserte det østerrikske militæret primært på katastrofeintervensjon, eller det vi omtaler som totalforsvar. Imidlertid, etter den kalde krigen gjennomgikk Østerrike en endring

i sin forsvarspolitik for å møte et spekter av nye utfordringer, inkludert multinasjonale oppdrag. I denne sammenhengen har Østerrikes forsvarsstrategi blitt tilpasset for å speile det stadig skiftende geopolitiske landskapet, hovedsakelig med å bidra i internasjonale operasjoner, gjennom bilaterale avtaler (Frank, 2005).

I tillegg har bokkapittelet skrevet av den amerikanske historikeren Dr. Lee W. Eysturlid, gitt en grundigere forståelse av utviklingen til Bundesheer, da han skriver om den østerrikske hæren under de franske revolusjonskrigene. Men kapittelet er ikke referert til i oppgaven, eller drøftet, da perioden går utenfor avgrensingen: 1700-tall til tidlig 1800-tall (Eysturlid, 2015). Allikevel er bokkapittelet interessant for forfatterens bredere forståelse i en historisk kontekst, siden den tiden var preget av betydelige militære konflikter i Europa, hvor Østerrike spilte en nøkkelrolle mot de franske revolusjonære styrkene.

Bundesheer: Artikler om utdanning og ledelse

I tillegg til det som artikler fra forrige kapittel har drøftet om utdanning og ledelse, er det en spesifikk artikkel som har vært sentral i forståelsen om opplæring og trening av østerrikske soldater. Forskningsartikkelen *Education and Training of Austrian Soldiers*, skrevet av Gruber og Meyer, gir en dyptgående forståelse av hvordan Bundesheer utdanner, trener og selekterer sine offiserer. Den detaljerte gjennomgangen av offisersutdanningen ved Theresianische Militärakademie gir en strukturert og oversiktlig innledning til tematikken. Den viser at de legger stor vekt på lederskapsutvikling for å forme tilpasningsdyktige ledere, og inkluderer også juridiske studier, politikk og fremmedspråk, noe som reflekterer en bred tilnærming til lederens utvikling. Til slutt belyser artikkelen seleksjonsprosessen for offiserskandidater, nøkkelen til å forstå hvordan Bundesheer identifiserer og velger egnede ledere. Samlet gir artikkelen et omfattende bilde av Bundesheers tilnærming til offisersutdanning (Gruber & Meyer, 2008). I tillegg har nettsidene til Bundesheer, med illustrerende informasjonsgrafikk, vist og forklart hvordan utdanningssystemet i Østerrike er per 2023, og hvilke krav de stiller til lederkandidatene (Theresianische Militärakademie).

4.2 Originalitet i analyse og problemstilling

Ulempene med litteraturstudium er at det kan stille større krav til originalitet, i problemstilling og analyse, sammenlignet med empiriske studier. Litteraturstudier og empiriske studier har derfor sine unike fordeler og utfordringer. I en litteraturstudie, der man baserer forskningen på eksisterende litteratur, kan det være vanskelig å oppnå nyskaping. Dette skyldes at forskeren må formulere en problemstilling og utføre en analyse som bidrar med ny innsikt eller perspektiv, uten å samle nye primærdata. I en empirisk studie, hvor forskeren samler inn egne data, kan det være lettere å presentere originalt arbeid siden dataene i seg selv kan være nye. Hvis det er lite eller ingen eksisterende forskning på et emne, kan det være vanskelig å bygge en solid teoretisk ramme. Dette problemet kan også oppstå i empiriske studier, men da ofte i konteksten av å støtte eller reflektere funn med relevant litteratur.

Forskere må være kritiske til kildene de velger og vurdere hvordan disse valgene kan påvirke tolkningen av emnet. I empiriske studier kan det også være bias, men da oftere relatert til datainnsamling, -analyse og -tolkning. I begge tilfeller er det avgjørende å holde seg til akademiske prinsipper for redelighet. Dette innebærer å være transparent om metoder, kilder og tolkninger, samt å anerkjenne begrensningene i eget arbeid (Finkin & Post, 2009, s. 149). Ved å anerkjenne og adressere disse utfordringene søker oppgaven å gi et verdifullt og pålitelig vitenskapelig bidrag.

4.3 Vitenskapelig kvalitet og troverdighet

Ved å bruke litteraturstudier vil en sentral utfordring være å analysere kildematerialet. Det at en artikkel er fagfellevurdert og publisert i et anerkjent tidsskrift, sier noe om vitenskapelig kvalitet, men kommuniserer nødvendigvis ikke hvilken intensjon forfatteren har hatt. Forfattere kan ha en predisponert holdning opp mot hvilket budskap de ønsker å formidle (Jesson, Matheson, & Lacey, 2011). Det gjelder også forfatterne av denne oppgaven. Men gjennom å bearbeide en stor mengde artikler og bøker, søker denne oppgaven, som andre skribenter, vitenskapelig kvalitet gjennom en tidkrevende og møysommelig prosess.

4.4 Avslutning: Metodisk tilnærming

Samlet sett er den metodiske tilnærmingen til litteraturstudiet tredelt:

1. Det gir mulighet til å utvikle en dybdekompetanse av eksisterende forskning på utdanning, ledelse og omstilling i Forsvaret og Bundesheer.
2. Det gir et sterkt teoretisk rammeverk for studien, ettersom oppgaven tar utgangspunkt i relevante ledelsesteorier og begreper som benyttes til å analysere det litterære forarbeidet.
3. Det gir en fleksibilitet, da studien hovedsakelig er uavhengig av sted og uavhengig av en tredjeparts tilgjengelighet.

I neste kapittel presenterer oppgaven funn og drøfter funnene med empiri og teori, opp mot problemstillingen.

5 Presentasjon av funn og drøfting

I følgende kapittel drøfter oppgaven funn mot problemstillingen. For å gi en omfattende og nyansert forståelse av problemet, har vi formulert tre forskningsspørsmål som vil bli utforsket i detalj. Disse ble presentert med problemstillingen i kapittel 1.3. Spørsmålene tjener som en veiledende struktur for analysen og diskusjonen som følger. Ved å besvare disse spørsmålene, tar vi sikte på å komme nærmere en løsning på problemstillingen, som avrunder dette kapittelet og tas med inn i det avsluttende kapittelet på oppgaven, kapittel 6.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Utdanningsmodellen til Forsvaret

Gir den nåværende utdannelsesmodellen for offiserer i Forsvaret, en tilstrekkelig utdanning av ledere på et lavere nivå?

Organisering av utdanning for offiserer

Den tidligere norske organiseringen for militært personell, fra før 1927, med separate karriereløp for underoffiserer og offiserer, førte til en klar, men også klassesdelt struktur, nærmest uten vertikal karrieremulighet for underoffiserene. Reformen fra 1927 representerte en demokratisering og inkluderte en mer fleksibel ordning, slik at erfarne befal kunne bli ledere på lavere offisersnivå. Med reformen, militærordningen av 2016, kan det stilles spørsmål om hvorvidt militærordningen har fjernet muligheten for at erfarne befal kan avansere til lavere offisersnivå. Som det fremkommer av empirien, ligner altså hovedtrekkene i dagens militærordning, ordningen som var gjeldende før 1927. Det finnes altså ikke muligheter for avansement innen militær ledelse, utenom akademisk utdanning, for egnet befal per 2023.

Resultatet av militærordningen kan sees på fra to ulike vinkler. Fra den ene siden, med delt og spesialisert utdanning, rendyrker man to ulike kulturer. Dette kan bygge identitet og en fellesskapsfølelse hos offiserene, siden alle som skal lede med personell- og arbeidsgiveransvar, har den samme offisersutdannelsen og identifiserer seg med den. På den måten kan kulturen og utdanningssystemet dreie offiserene bort fra spesialistkunnskap og mot en helhetlig tankegang som generalist, slik offiseren er tiltenkt å være (Eskestrand, 2020). Men sett fra en annen side, skaper militærordningen en barriere mot vertikal mobilitet for befal, noe som kan begrense Forsvarets evne til å utnytte godt erfarne ledere på lavere nivå. På troppssjefsnivå, som er det laveste offisersnivået, kan man argumentere for at det ikke

kreves en generalist, men at det krevers en veldig spesialisert forståelse for den rollen troppen innehar.

I et moderne forsvar, i ethvert kompani, er hver tropp spesialisert innen et spesifikt fagområde. Dette viser seg til og med hos den mest generiske troppssjefen, som man kan regne som den fundamentale hæroffiseren: Infanteritroppssjefen. Til sammenligning vil de aller fleste offiserer, etter endt utdannelse ved krigskolene, føre mye mer spesialiserte tropper. I den avdelingen som ligner mest, og er nærmest infanteritjenesten er kanskje en panserbataljon. Og der vil troppssjefen kunne få ansvar for: Stridsvogntropp, sensortropp med luftdroner, bombekastertropp, sanitetstropp eller en stridstrentropp med ansvar for forsyning, reparasjon og berging. Ser man til en artilleribataljon, ingeniørbataljon eller en sambandsbataljon vil man kanskje finne enda mer spesialiserte tropper. Dette er uten å nevne andre forsvarsgrener som Cyber-, Luft- og Sjøforsvaret. Men selv i den elementære rollen som leder av en infanteritropp i strid, viser empirien den spesialiseringen og dybdekunnskapen en troppssjef må ha.

Militærordningen av 2016, og utdanningsordningen av 2018, har med det muliggjort, i ytterste konsekvens, at troppen kan bli ledet av en uerfaren offiser som er utdannet som generalist: En troppssjef som ikke kan faget, men skal bli rådført av erfarne spesialister og dyktige ledere fra befalskorpset. Dette kan føre til lederskapsutfordringer, hvor offiseren muligens mister sin autoritet, grunnet lavt kunnskapsnivå og lite erfaring. Den egentlige lederen, som har tillit og respekt hos soldatene, blir kanskje rådgiveren til troppssjefen: Rådgiveren som er et erfarent befall, en som bidrar med erfaringsdeling, utdanning av soldatene og den som innehar dybdekunnskap. Befall som også er utdannet leder, men som ikke har akademisk utdannelse, befall får ikke muligheten til å inneha kommandoansvar. Denne rollekonflikten mellom troppssjefen og hans rådgiver kan dermed føre til forvirring og treghet i kommando- og kommunikasjonsforholdene.

Dermed kan den nye militærordningen ha utfordringer knyttet til rolleavklaring i troppen, mellom den formelle sjefen med personellansvaret, troppssjefen, og den uformelle lederen, det erfarne befalet som skal støtte troppssjefen. I tillegg kan militærordningen ha begrensinger med inkludering og utnyttelse av tilgjengelig talent for ledelse. Dette samtidig som det tilrettelegges for at troppen kan ledes av uerfarne offiserer, dvs. offiserer som kan ha alt fra ett til tre år utdannelse og erfaring, som hovedsakelig er akademisk. Men offiserene kan på den ene siden, i et best tenkelig scenario, få tid til å trene *etter* at de er uteksaminert fra

krigsskolene. Men på den andre siden, i et verst tenkelige scenario, kan de bli sendt til å lede, rett ut i striden.

Utdanningsreformen

Som redegjort for i kapittel 2, tok utdanningsreformen med seg en ny form for organisering og sentralisering av utdanningsinstitusjonene i Forsvaret (Prop.1S, 2018-2019).

Offisersutdanningen krever ikke lenger fullført befalsutdanning, eller førstegangstjeneste, før inntak, noe som var et tiltak for å knytte offisersrollen nærmere til den sivile utdanningssektoren. Dermed åpnet Forsvaret for rekruttering rett fra videregående skole til krigsskolene. I tillegg er utdanningsløpet på kun ett eller tre år, hvor målet er å utruste offiserene med nødvendige kunnskaper, holdninger og ferdigheter for å fungere i utfordrende stridsmiljøer. Reduksjonen i utdanningens lengde og opptakskrav medfører også at krigsskolene må tilpasse seg for å inkludere soldatopplæring. Samtidig som reformen anerkjenner at de nyutdannede offiserene vil være yngre og ha mindre erfaringsbasert kompetanse. Generelt fører disse endringene i militærordningen, som en integrert del av det militære systemet, til et lavere nivå av erfaringsbasert kompetanse hos nyutdannede offiserer.

Utdanningsreformen og sentraliseringen av krigsskolene førte med seg andre fordeler og ulemper. For det første kan man også se på det som en fordel at skolene har fått ansvaret for grunnleggende soldatopplæring. Dette kan føre til at elevene får en mer helhetlig og generell utdanning, i motsetning til at de skulle lært dette ute i ulike avdelinger med ulike kulturer. Med en felles utdanningsbase kan skolene utvikle felles systemer uten at de bli påvirket av etablerte preferanser. Dette kan sikre at alle studenter får samme kvalitet og omfang av trening, også uavhengig av deres fremtidige avdeling. For det andre kan det gi en mulighet for tilstrekkelig med ressurser og kunnskapssentralisering. Lærere, fasiliteter og utstyr dedikeres spesifikt til utdanning, i stedet for å bli delt mellom Forsvarets øvrige operative behov. For det tredje, kan skolene, i samarbeid med sivile utdanningsinstitusjoner, legge større vekt på tverrfaglige studier. Ved å bringe sammen studenter fra forskjellige fagmiljøer, tilrettelegges det for deling av kunnskap og erfaringer.

Et sentralisert og helhetlig utdanningssystem medfører også flere ulemper. Den første ulempen gjelder operativ relevans. Uten direkte tilknytning til stridende avdelinger kan skolene bli isolert fra de gjeldende behovene ute i de tjenestegjørende avdelingene. Dette kan føre til at undervisningen blir utdatert og mindre relevant. For det andre kan isolering fra de

stridende miljøene gi en mangel på praktisk erfaring hos lærere og studenter. Uten direkte tilgang til operative enheter, kan det være vanskeligere for skolene å tilby praktisk trening i stridslignende situasjoner. Denne avstanden kan også føre til motivasjonsutfordringer hos studentene, da noen studenter kan oppleve at det de lærer, er mindre relevant for deres fremtidige roller. Et mangelfullt samarbeid mellom utdanningsinstitusjonen og den krigførende avdelingen, vil gjøre at utdanningen blir irrelevant over tid. Og med sentralisering, vil avstanden til den faktiske forsvarsgrenen kandidatene skal tjenestegjøre i, øke ytterligere.

Samlet sett kan man si at reformen av utdanningsinstitusjonene i Forsvaret, har vært helt nødvendig fra et kostnadsperspektiv for å kunne effektivisere utdanningen av offiserer. Fra å selektere og rekruttere offiserene fra befalskorpset, med minimum ett års erfaring, skal nå krigsskolene selv utdanne offiserer i grunnleggende soldatferdigheter. Det har derfor vært naturlig å satse på en felles feltutdannelse, da offiserskandidatene i utgangspunktet ikke har noen soldaterfaring. At utdanningens lengde er som før, 3 år, kan man derfor spørre seg om er tilstrekkelig.

Utdanningens varighet

Utdanningssystemet for offiserer i det norske Forsvaret har gjennomgått flere endringer siden 2016, hva angår opptakskrav, innhold og utdanningens varighet. Dette kan antyde at det gjøres en kontinuerlig vurdering av hvordan man best utdanner ledere på krigsskolene. Interessant nok viser empiriske data at endringene var mest omfattende de første årene etter militærordningen. I 2022 og 2023 har de avtatt i omfang (Forsvaret, 2023). Dette kan indikere at Forsvaret nærmer seg en ønskelig modell, eller at de tidligere endringene har vært dekkende for å møte de skiftende behovene.

Den gjeldende modellen tillater opptak uten tidligere militær erfaring, noe som åpner for et bredere rekrutteringsgrunnlag. Selv om dette kan være en styrke, kan det også utgjøre en utfordring i form av en brattere læringskurve for kandidater uten erfaring. Den innledende seleksjonsfasen i felt, på to uker, er derfor særlig viktig for å vurdere kandidatenes lederegenskaper. Til sammenligning bruker Bundesheer et helt år spesifikt på lederseleksjon av kandidater til offisersutdannelse. Seleksjonsvarigheten til Forsvaret kan man argumentere for at er noe mangelfull, da det kan betviles om 14 dager er lenge nok til en grundig seleksjon.

For å bli offiser i Forsvaret finnes det hovedsakelig to retninger: Et treårig program, og et ettårig program for de som allerede har en relevant bachelorgrad. Dette gir en fleksibilitet og lar personer med forskjellige akademiske bakgrunner ta del i Forsvarets utdanning og lederskap. Men er ett års krigsskole nok hvis man skal inneha lederansvar for en tropp befal og soldater i strid? I praksis vil disse offiserene lede enheter bestående av 30-60 personer, og ha ansvar som strekker seg fra taktiske avgjørelser på slagmarken til arbeidsgiveransvar med økonomiske beslutninger og personalledelse. Denne blandingen av ansvar krever en utdanningsmodell som ikke bare fokuserer på militær taktikk og strategi, men også på logistikk, økonomi og ledelse. Dermed er det kritisk viktig at utdanningsmodellen er robust nok, slik at offiserene kan tilpasse seg utfordringer og kompleksiteter i det moderne krigsbildet.

I sum gir den norske modellen for offisersutdanning en interessant blanding av fleksibilitet og struktur, men også noen potensielle utfordringer når det gjelder å balansere behovet for erfaring og spesialistkunnskap i offiserskorpset. Avslutningsvis kan man stille seg et retorisk spørsmål hvorfor Forsvaret unntaksvis stiller krav til erfaring for å bli offiser på linjen til spesialstyrkemiljøet: *Militærmakt og sikkerhets-operasjoner, Sjøkrigsskolen*. Der inntakskriteriet er at kandidatene har erfaring som enten som marinejeger, minedykker, kystjeger, spesialbåtoperatør eller spesialjeger. Muligens betyr det at overnevnte bransje ser behovet for at offiserene har erfaring, før de blir troppssjefer med kommandomyndighet.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Bundesheer

Gir den nåværende utdanningsmodellen i Bundesheer tilstrekkelig utdanning av ledere på et lavere nivå?

Helhetlig, organisatorisk

Østerrikes militære og geopolitiske historie har vært i konstant forandring, fra å være del av det østerriksk-ungarske monarkiet til sin nåværende nøytrale status. Oppløsningen etter første verdenskrig og innlemmelsen i «det tredje riket» under andre verdenskrig, har formet landets moderne forsvarspolitik. Siden inngåelsen av nøytralitetspakten i 1955 har Østerrike fokusert på å opprettholde et sterkt nasjonalt forsvar, blant annet ved å innføre obligatorisk førstegangstjeneste i Bundesheer.

Nøytralitetspolitikken har ført til et ønske om et sterkt nasjonalt forsvar, og dette har både styrker og svakheter. En styrke ligger i landets evne til å opprettholde suverenitet og uavhengighet uten å bli innblandet i større militære allianser. Dette gir Østerrike en viss fleksibilitet i utenrikspolitikken. Obligatorisk førstegangstjeneste sikrer også en jevn tilførsel av personell til nasjonale reservestyrker, noe som styrker totalforsvarets kapabilitet. En svakhet kan være at nøytralitetspolitikken begrenser Østerrikes muligheter for å søke støtte fra større militære allianser i tilfelle en sikkerhetskrise. Dette legger en stor byrde på det nasjonale forsvaret og kan potensielt utsette landet for risiko dersom det oppstår en alvorlig militær trussel. Videre kan obligatorisk førstegangstjeneste ses som en belastning for unge mennesker som kanskje har andre karriereplaner, selv om det bidrar til forsvarsberedskapen.

Samlet sett har Østerrikes unike tilnærming til forsvar og geopolitikk både positive og negative aspekter, drevet av en kompleks historie og en nøye balansert nøytralitetspolitikk. Dette, kombinert med deres militærhistoriske arv, har trolig bidratt til at landet har satt sin lit til grundig seleksjon og utdanning av egne offiserer og militære styrker.

Utdanningsmodellen til offiserer i Bundesheer

Inngangen til offisersutdanning i Bundesheer via verneplikten gir en solid base for militær forståelse og kompetanse. Denne obligatoriske perioden fungerer også som en utvelgelsesprosess for potensielle ledere, og kan derfor betraktes som en effektiv seleksjon for å identifisere lovende offiserskandidater. Lengden på prosessen, 12 måneder, fører til en grundig prosess da kandidatene blir observert og vurdert over en lengre periode. Dette betyr at

det muligens er vanskelig å «spille den beste utgaven av seg selv», da varigheten er så lang. Man får sett mange aspekter ved individet over tid som gir et bedre beslutningsgrunnlag for selektørene. Verneplikten gir i tillegg en omfattende opplæring i alt fra våpentrening til overlevelsesteknikker, noe som gir rekruttene en bred og anvendelig ferdighetsbase.

En utfordring er at omtrent halvparten av de vernepliktige velger siviltjeneste fremfor Bundesheer. På den ene siden kan man se på det som at det halverer rekrutteringspoolen og kan føre til at potensielt talentfulle ledere aldri blir identifisert eller utviklet innenfor det militære systemet. Men på den andre siden kan man se på det som at man har et bredt utgangspunkt, og så velger de mest motiverte og dermed mest egnede til militærtjeneste, ettersom motivasjon er en viktig faktor for egenutvikling og prestasjon (Jordet, 2011).

Kravene for å kvalifisere til offisersutdannelse ved Theresianische Militärakademie er strenge og mangfoldige. De inkluderer fysisk og psykisk robusthet, sosial kompetanse og analytiske ferdigheter. Selv om dette sikrer en høy standard, kan det også fungere som en barriere som ekskluderer kvalifiserte kandidater som kanskje mangler en muligens mindre viktig formell godkjenning, i en av de mange kategoriene. Dette er ikke unikt for Bundesheer, men gjelder all seleksjon. Det vil alltid være svært egnede kandidater som av ulike årsaker faller utenfor i seleksjonsprosessen (Johansen, Fosse, & Boe, 2019, ss. 98-110).

Seleksjon av ledere

Lederseleksjonen i Bundesheer, som redegjort for i oppgaven, er fra et teoretisk perspektiv omfattende og grundig. Den er delt inn i tre hovedfaser: Aspirantseleksjon del I, aspirantseleksjon del II, og offisersutdannelsen. Dette trinnvise systemet gir en metodisk tilnærming til lederutvikling. Først får alle vernepliktige muligheten til å utforske ledelsesroller i aspirantseleksjon del I. Den varer i fem måneder og legger grunnlaget for militær forståelse. Dette kan betraktes som en styrke fordi det gir en bred introduksjon til hva militær ledelse innebærer. Aspirantseleksjon del II tar det et steg videre ved å fokusere på de som søker en karriere som yrkesoffiser, og tilbyr videre utdanning i ledelse, våpenhåndtering, fysisk mestring og psykisk utholdenhet. Aspirantseleksjon del II fungerer derfor som en filtermekanisme for å identifisere de mest egnede kandidatene til akademiet.

Offisersutdannelsen, som den tredje og siste fasen, går over tre år og gir en akademisk grad i

militær ledelse. Ved bestått utdanning blir kandidatene forfremmet til løytnant, og blir satt til å utøve ledelse i Bundesheer.

Til tross for disse styrkene, er det også noen svakheter. Empirien nevner ikke hvordan ulike ferdigheter evalueres eller hvordan seleksjonen justeres for å imøtekomme mangfoldet av lederegenskaper. For eksempel er det en risiko for at det østerrikske systemet favoriserer de vernepliktige som er utviklet ved en ung alder, siden rekrutteringsgrunnlaget hovedsakelig er innen det samme vernepliktige årskull. På den annen side kan dette imidlertid justeres for hvis selektørene er bevisst dette, da kandidatene blir observert over en lang periode hvor man kan utfordres bredt. Dessuten kan det trinnvise opplegget potensielt virke ekskluderende for de som utvikler lederegenskaper når de blir eldre, da det innledende seleksjonsgrunnlaget ofte er av unge mennesker. En annen svakhet er at det ikke nevnes hvordan eller om det tilrettelegges for kontinuerlig læring og utvikling etter at offisersutdannelsen er fullført. Det er viktig for enhver leder å fortsette å vokse og tilpasse seg, og det er uklart om dette aspektet er inkludert i programmet. Avslutningsvis er dette argumenter og drøftinger som også vil gjelde utvelgelsen og utdannelsen av offiserer i Forsvaret i Norge, og i siste forskningsspørsmål sammenlignes de to nasjonene.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Erfaring

Fra et teoretisk ledelsesperspektiv: I hvilken grad innehar lederne på et lavere offisersnivå i Forsvaret og i Bundesheer erfaring?

Erfaring

Empirien har vist at praktisk erfaring har vist seg å være viktig, i utøvelsen av ledelse på lavere offisersnivå. Som teorikapittelet viste, har erfaring har ofte en sammenheng med tid man har brukt i utøvelsen av virket man har erfaring innen. Så for å vurdere om lederne i Forsvaret og Bundesheer innehar erfaring kan man se til seleksjonsgrunnlaget. I Forsvaret søker de primært etter unge offiserskandidater i vernepliktig alder, men det er mulig at eldre kandidater, med og uten erfaring, kan søke seg til krigsskolene. Forsvarets høyskole kan både rekruttere rett fra videregående, fra førstegangstjenesten, fra befalskorpset og sivile med akademisk utdanning. Men Forsvaret har likevel satt en øvre aldersbegrensning på 25 år, som er et tegn på at de ønsker unge voksne tidlig inn i offiserskorpset. Til tross for at dette er en begrensning Forsvaret har satt på seg selv, tillates det unntaksvis et inntak av elever eldre enn 25 år. Dette kan tyde på at det er mer et ønske å få inn yngre offiserer enn et absolutt krav, da alder ofte har en sammenheng med erfaring. Til sammenligning, i Bundesheer, blir de fleste rekruttert gjennom førstegangstjenesten. På så måte er seleksjons-grunnlaget noe mer strukturert i Bundesheer sammenlignet med Forsvaret. Videre er det viktig å huske på at unge mennesker intellektuelt er i en utviklingsfase og at alder dermed er en viktig faktor for utøvelsen av erfaringsbasert ledelse. Forutsatt at rekrutteringsgrunnlaget til Forsvaret hovedsakelig er fra videregående, uten militær erfaring, er det grunn til å anta at det tar lengre tid for ledere på lavere offisersnivå å få tilstrekkelig erfaring, sammenlignet med Bundesheer. I Østerrike har alle kandidatene til offisersutdannelsen i det minste gjennomført førstegangstjenesten.

Teorikapittelet har vist at erfaring spiller en kritisk rolle i ledelse, spesielt i en krigssituasjon. Mens offisersutdannelsen i både Forsvaret og Bundesheer inkluderer simuleringsbaserte scenarier og taktisk trening på krigsskolene, kan dette aldri fullt ut erstatte den intuisjonen og dypere forståelsen som kommer fra stridslignende trening fra operative avdelinger (Johansen, Fosse, & Boe, 2019, s. 105). Dette kan potensielt være en begrensning i en utdanningsmodell som fokuserer for mye på intern læring og teoretiske aspekter ved militær ledelse. På den måten kan man si at de uteksaminerte offiserene fra Bundesheer, med dagens ordning 2023, trolig har mer stridslignende erfaring enn offiserene fra Forsvaret.

For det andre bør man se på oppdragsbasert ledelse, som vektlegger autonomi og fleksibilitet. En krigsskoleutdannelse må kunne gi ledere på lavere nivå ferdighetene og tilliten til å ta raske beslutninger under press. Dette er ikke bare en funksjon av taktisk kompetanse, men også av psykologisk forberedelse, og den er ofte relatert til erfaring. Teorien viste også at erfaring og kompetanse gir trygghet, og trygghet fører igjen til at man raskere tar til seg læring og kan knytte nye konsepter opp mot tidligere erfaringer. Erfaring kan også gi en større trygghet rundt de undergitte sine ferdigheter og kompetanse. Dette muliggjør autonomi og er en bærebjelke innen oppdragsbasert ledelse.

For det tredje er det en teknologisk faktor. Militæret opererer i en verden som er i stadig endring på grunn av teknologiske fremskritt. Utdanningsmodellen, til begge forsvar, må være smidig nok til å tilpasse seg disse endringene, slik at ledere ikke blir utdannet og opplært i utdaterte metoder, som kan være en utfordring med en sentralisert utdanninge adskilt fra avdelingene. Således vil kandidatene i Bundesheer kunne ha en bedre oppdatert forståelse av gjeldende teknologi, både i tiden de går på akademiet, men også i kort tid etter at de er uteksaminert. Etter å ha fullført førstegangstjeneste og tilegnet seg kunnskap om manøvrer, doktriner og våpensystemer i avdelingene, er det sannsynlig at personene er bedre forberedt på å forstå og tilpasse seg endringer, samt å koble denne læringen til eksisterende systemer.

I lys av disse faktorene kan man argumentere både for og imot de to ulike måtene for å utøve ledelse på i Forsvaret og Bundesheer. På den ene siden kan erfaring gi en sterk base for ledelse og kompetanse. Men på den andre siden kan ikke tidligere kunnskap isolert sett forberede ledere for den uforutsigbare og komplekse naturen ved faktisk krigføring, hvor intuisjon og tilpasningsevne blir avgjørende.

5.4 Oppsummering: Funn og drøfting av problemstillingen

Med utgangspunkt i utdanningsreformen for offiserer: Hvordan er erfaringsgrunnlaget til norske troppssjefer, sammenlignet med de i Bundesheer?

En bekymring er at Forsvaret med militærordningen beveger seg mot hierarkisk og ordrebasert ledelse, kontra oppdragsbasert ledelse, som vist med «Auftragstaktik». Empirien fra andre verdenskrig har vist at den amerikanske modellen generelt fokuserte mer på sentralisert kommando og kontroll, som kan gi fordeler i form av klare hierarkiske strukturer, men også tregere beslutningstaking. Den tyske tilnærmingen, derimot, legger større vekt på autonomi på lavere nivå, som kan gi raskere, mer tilpasningsdyktige beslutninger, men trolig med en høyere risiko for offiserene i felt.

Dersom vi starter med antagelsen at Forsvarets militærordning fører til en organisasjonsstruktur og offisersutdanning som ligner den amerikanerne benyttet under andre verdenskrig, kan det gi konsekvenser vi kanskje ikke ønsker. I den amerikanske modellen var offiserene ofte plassert på større avstand fra direkte kamp. Dette kunne potensielt resultere i et tregere tempo i manøvrene og mindre grunnlag for erfaringsbasert læring. At de tyske, og østerrikske, troppssjefene med bakgrunn fra «Auftragstaktik», vil ha en mer tillitsbasert form for ledelse og organisering, krever at offiserene er nærmere den taktiske situasjonen på slagmarken og dermed får viktig erfaring.

Når vi vurderer Forsvarets manglende krav til erfaring for offiserer sammenlignet med Bundesheer, oppstår spørsmålet om det ville være hensiktsmessig å skifte fra en oppdragsbasert til en ordrebasert form for ledelse. Forsvaret har tatt i bruk den anglosaksiske NATO-standarden for offisersutdanning, men har fortsatt med en lavtysk, oppdragsbasert tilnærming til ledelse. Denne stilen, «Auftragstaktik», verdsetter initiativ og selvstendighet, men kan være utfordrende for uerfarne offiserer som kanskje mangler den nødvendige dømmekraften som erfaring gir. På den annen side kan en ordrebasert ledelse, hvor beslutninger og instruksjoner er mer direkte og detaljerte, potensielt være mer effektiv for nybegynnere. Denne stilen kan gi klarere retningslinjer og redusere risikoen for feilvurderinger i stressende situasjoner. Således, gitt den fremtidige sammensetningen av mindre erfarne offiserer, kunne en overgang til en mer ordrebasert ledelsesstil være fordelaktig, i det minste til offiserene utvikler større erfaring og evne til selvstendig beslutningstaking.

Utdanning og ledelse i de to landene er også sterkt påvirket av nasjonale kulturer og tradisjoner, som kan gi ulike utslag på valg av ledelsesstil og utøvelse av ledelse. Kanskje den fremtidige ledelsesstrukturen i Forsvaret blir mer effektiv i kulturer som verdsetter hierarki, mens modellen i Bundesheer kan være bedre egnet for mer egalitære samfunn? I så tilfelle har man snudd den vanlige persepsjonen av skandinavisk og lavtysk kultur for ledelse.

Det kan konkluderes med at valget av modell påvirker erfaringsgrunnlaget til de offiserene man utdanner, og som skal lede. I tillegg er det viktig å merke seg at det er vanskelig å måle erfaring, hva som er god ledelse og hvordan oppfølgingen av offiserene er etter endt utdanning ved krigsskolene. Men selv om det er vanskelig å si noe om hva som er «godt nok» erfaringsgrunnlag for ledelse på lavere nivå, kan det tyde på at offiserene i Bundesheer har et grundigere seleksjons- og erfaringsgrunnlag når de skal ut og lede etter endt utdanning. Dette sees i sammenheng med et teoretisk perspektiv, med utgangspunkt i seleksjon og utdanningens lengde, knyttet opp mot ledelsesteori for militær ledelse.

6 Avslutning

6.1 Oppsummering av oppgaven

Fra 1927 til 2018 stilte Forsvaret krav til at offiserene hadde erfaring før de startet utdanningen ved krigsskolene. Gjennom grunnleggende soldat- og ledelsesutdanning søkte man de beste soldatene til å bli offiserer og ledere med kommandomyndighet. Men i takt med samfunnsutviklingen, med et mål om «økt effektivisering (...) og utvidet samarbeid med sivile utdannings- og forskningsinstitusjoner», ga Forsvaret opp krav om erfaring til fordel for sparte kostnader (Prop.1S, 2018-2019). I tillegg skulle det nye utdanningssystemet speile den gjeldende praksisen for offisersutdanning i engelskspråklige land og NATO.

«Utvikling av soldatkompetanse og grunnleggende lederkompetanse henger tett sammen i militær lederutvikling» (Kibsgaard, 2023, s. 230). Beskrevet med andre ord er det i utviklingen av militære ledere en nær kobling mellom å bygge soldatferdigheter og å bygge fundamentale lederkvaliteter. Dette skyldes at offiserene må kunne engasjere seg direkte i problemløsningen av militær problematikk, og vil dermed ha en fordel av å inneha praktisk erfaring fra tidligere håndtering av slike utfordringer. Militær ledelse skiller seg hovedsakelig fra sivil ledelse, ettersom den militære formen for ledelse krever spesifikke ferdigheter, i situasjoner med høy risiko. Å besitte gode soldatferdigheter har derfor en verdi for militære ledere, som troppssjefen, ettersom mestring av grunnleggende ferdigheter frigjør kapasitet til å tolke omgivelsene. Dette til å fokusere på eksterne og interne forhold, fremfor egen overlevelse. Soldatferdigheter øker også en leder sin troverdighet, noe som er kritisk for å oppfylle forventninger til hva en militær leder skal være. Troverdighet er i sin natur grunnlaget for å bygge tillit, noe som er essensielt for å ha innflytelse og være effektiv som leder. Denne sammenhengen mellom erfaring og troverdighet er kanskje mest fremtredende på lavere ledelsesnivåer, som alle offiserer skal igjennom. Og på lavere ledelsesnivå er også rollen hvor de aller fleste av offiserene utøver sitt virke: Å lede soldater i krig.

Erfaring blir dermed et fundament for oppdragsbasert ledelse. Her er Clausewitz tydelig: For å vinne krigen må man utvikle passende enheter for å oppnå fordeler i kamp. Og hvordan disse blir ledet er essensielt for hvordan man kjemper (2020, ss. 133-134).

Det viktigste både i akademia og i utvikling av våre militære utdanningsinstitusjoner er søken etter en balanse mellom teoretiske kunnskaper og praktiske ferdigheter, mellom autoritær og oppdragsbasert ledelse, mellom erfaring og evner. I situasjoner der offiserene er vesentlig

yngre enn de soldatene de leder, kan det reises spørsmål om offiserens tillit er tilstrekkelig. Det blir også relevant å vurdere om Forsvaret med utdanningsreformen av 2018 har etablert en praksis hvor krav til erfaringsgrunnlag for offiserer ikke lenger er stringent. Oppgaven har med det vist at hverdagen troppssjefen i Forsvaret møter etter utdanning, ikke er endret, men at kravene til opptak, seleksjon og måten offiserene utdannes er betydelig endret.

6.2 Anbefalinger

6.2.1 Anbefaling til Forsvarets ledelse

Det anbefales å undersøke om avdelingene som nå tar imot de nyutdannede offiserene, fra ny utdanningsreform, merker forskjell når det gjelder autoritet, ferdigheter, erfaringsnivå og tillit blant soldatene, sammenlignet med tidligere uteksaminerte offiserer. Videre, hvis man finner en forskjell, og det viser seg at nyutdannede offiserer kommer dårligere ut enn tidligere uteksaminerte offiserer når det kommer til disse aspektene, bør Forsvarets ledelse vurdere om krav til erfaringsgrunnlaget for opptak til krigsskolene bør endres.

Akademikeren innen sivil-militære relasjoner, Tom Skauge, fremhever vernepliktsordningen som et overlegent system for å rekruttere soldater som ikke bare er motiverte, men som også besitter en bred kompetanse. Han påpeker at verneplikten fungerer effektivt for å identifisere og veilede potensielle kandidater for spesialist- og offisersstillinger, og legger til at dette bidrar til en rik tilførsel av kvalifiserte kandidater (2012, ss. 83-85). Fra et kostnadsperspektiv kan man argumentere for at Norges forsvar kan få fordeler av å opprettholde dagens system fremfor å gjeninnføre tidligere ordninger, som for eksempel krav om befalsskole for å bli offiser. Slik forfatterne ser det, bør det vurderes å innføre krav om førstegangstjeneste for offiserer, som et minimum. Dette forslaget kan være et viktig skritt for å forbedre forståelsen og seleksjonen for ledere i Forsvaret på lavere offisersnivå. En slik tilnærming kan fremme en mer helhetlig utvikling av offiserskorpset, hvor praktisk erfaring kombineres med teoretisk kunnskap. Dette kan i sin tur bidra til å skape ledere som er bedre rustet til å møte de komplekse utfordringene i et moderne stridsmiljø. Forsvaret kan dra nytte av å se til Bundesheer, hvordan de knytter førstegangs-tjenesten til seleksjon og grunnutdanning av ledere, og dermed bygge et sterkere og mer erfarent offiserskorps.

6.2.2 Forslag til videre forskning

Det kan være en idé å gjennomføre en studie som undersøker hvordan samfunnskulturen i Norge og Østerrike påvirker militære reformer. Dette kan gi verdifulle perspektiver på hvordan kulturelle og interne nasjonale faktorer former strategier for militære organisasjoner. Er en ytre fiendtlig trussel styrende for militære reformer, eller speiler Forsvaret og Bundesheer hovedsakelig den nasjonale samfunnsendringen for øvrig?

Referanseliste

- Ankarstrand, S. (2017). *Ny Militær Ordning - Hvor er det skoen trykker?* Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Bjerck, K. (2021). Har ordning for militært tilsatte hatt ønsket effekt? - Utviklingen av turnoverintensjon og opplevde karrieremuligheter etter innføringen av OMT. *Mastergrad*.
- BMLV. (2023, 08 12). *Austria's International Role*. Hentet fra Federal Ministry Republic of Austria: <https://www.bmlv.gv.at/english/introle/introle.shtml>
- Britannica. (2023, 08 12). *Politics, Law & Government, Military*. Hentet fra Platoon: <https://www.britannica.com/topic/platoon-military-unit>
- Britannica. (2023, 10 27). *Pro and Con: Mandatory National Service*. Hentet fra Politics, Law & Government: <https://www.britannica.com/story/pro-and-con-mandatory-national-service>
- Britannica. (2023, august 17). *Military, Naval, and Air academies*. Hentet fra Encyclopaedia Britannica: <https://www.britannica.com/topic/military-naval-and-air-academies>
- Bruckmüller, K. (2006). Austria: A Protection Model. *International Handbook of Juvenile Justice*.
- Bundesministerium. (2022). *Budget für 2022 stärkt die Regionen*. (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft) Hentet fra Zivildienst: <https://info.bml.gv.at/themen/sonstige/budget-2022.html>
- Børresen, J., Gjeseth, G., & Tamnes, R. (2004). *Norsk forsvarshistorie 1970-2000. Bind 5*. Bergen: Eide forlag.
- Clausewitz, C. (2020). Om kirgen. I J. Børresen, *Vom Kriege*. Oslo, (Orginalt arbeid publisert 1832, redigert 1973, oversatt 2020) : Vidarforlaget.
- Creveld, M. (1982). *Fighting Power: German and U.S. Army Performance 1939-1945*. Greenwood Press.

- DA. (2008). Training for Urban Operations. *Department of the Army*.
- Dagslott, Å. (2017). The More Things Change, the More They Stay the Same : Innføring av ny militærordning og dens effekt på turnoverintensjon hos teknikere i Luftforsvaret. *Mastergrad*.
- Danielsen, T., & Skaug, R. (2017). Ny struktur, hva med ny kultur? - pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT). *FFI*.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 363–406.
- Eskestrand, S. (2020, Juli 13). Militærordningen: – Fremtidens offiserer må utvikle seg. *Forsvarets Forum*.
- Eysturlid, L. (2015). The Austrian Army. I F. Schneid, *European Armies of the French Revolution* (s. 296). University of Oklahoma Press.
- Fauske, M., & Strand, K. (2020). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?* Oslo: FFI.
- Fauske, M., & Strand, K. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. Oslo: FFI.
- FFI. (2009). Forskning på årskull fra sesjon og framover – kjønn, ledelse og rekruttering i Forsvaret. *Forsvarets forskningsinstitutt - Rapport*.
- FHS. (2023, mars 21). *Bachelorutdanninger og årsstudium*. Hentet fra Forsvaret, Forsvarets høyskole (FHS): <https://www.forsvaret.no/utdanning/bachelorutdanninger-og-arsstudium>
- Finkin, M. W., & Post, R. C. (2009). *For the Common Good: Principles of American Academic Freedom*. Yale University Press.
- Fog, B. (2016). Offiseren - hva nå? En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå. *Mastergrad*.
- Forsvaret. (2023, februar 12). *Wayback Machine*. (B. Kahle, Produsent, & Richmond District San Francisco, California) Hentet fra Internet Archive: https://web.archive.org/web/20230000000000*/forsvaret.no

- Frank, J. (2005). A Neutral's Perspective: The Role of the Austrian Armed Forces in Homeland Security. *Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes*, 97-120.
- Gladwell, M. (2009). *Outliers: The Story of Success*. Penguin.
- Grave, G. (2020). Tillit på alle nivå. *Forsvaret.no*.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). *Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade*. *Journal of Chiropractic Medicine*.
- Gruber, T. P., & Meyer, B. (2008). Education and Training of Austrian Soldiers. *Peace Research Institute Frankfurt*(The Image of the Democratic Soldier: Tensions Between the Organisation of Armed Forces and the Principles of Democracy in European Comparison), 1-26.
- Hatlebrekke, K. (2018, januar 13). Doctor Philosophy in War Studies. Associate Professor at the Defence Intelligence University College, Oslo. *Foredrag*. Oslo: Stabsskolen ved Forsvarets høyskole.
- Heier, T. (2017). *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heltberg, T., & Madsen, K. (2020). Militær ledelse: Kunst, håndværk eller videnskab? *Samfundslederskab i Skandinavien*.
- Holen, F. (2022). *Transformasjonsledelse*. (F. Holen, Artist) UiT, Tromsø, Videoforelesning.
- Homan, & Doel. (2003). *Preparing the Austrian Forces for the 21st Century*. Wien: Beiträge zur Sicherheitspolitik.
- Hribernik, H. (2022). The reforms in the Austrian Armed Forces and their impact on operational readiness. *Masterstudiengang: Public Management*.
- Indrefjord, M., & Iversen, C. (2023). Ordning for militært tilsatte (OMT) Fra OF til OR: Hvordan har ansatte som konverterte fra offiser til spesialist opplevd den nye militærordningen? *Mastergrad*.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 5). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques*. SAGE.
- Johansen, J. E. (2016). Ny militærordning : Implementeringsprosess og organisasjonskultur. *Mastergrad*.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 40-48.
- Jordet, G. (2011). Prestasjonsmentalitet : hva er drivkraften hos de beste? *Norsk fotball-trenerforening*.
- Jæger, M., & Eide, T. (2021). Hva kjennetegner implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT) om bord på KNM Thor Heyerdahl, og har OMT medført en endring i organisasjonskulturen om bord? *Mastergrad*.
- Kibsgaard, J. (2023). Startgropen. I R. B. Johansen, & J. K. Arnulf, *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (ss. 229–253). Universitetsforlaget.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power. How People Make Decisions*. Cambridge: MIT Press.
- Kristiansen, S. (2011). Do you deserve the officer title? – On the army's selection codes. *Krigsskolen*, 20.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langemyr, H. (2020). Langtidsplaner for Forsvaret fra 2005 til i dag: Trender og utviklingstrekk. *Norsk totalforsvar og sikkerhet*.
- Luchak, J. (1988). Austria and US Security. *U.S. Army War College*.
- MacLean, F. (1989). *German general officer casualties in World War II - Harbinger for U.S. Army General officer casualties in Airland battle?* Fort Leavenworth, Kansas : United States Army Command and General Staff College.
- Macnamara, B., & Maitra, M. (2019). The role of deliberate practice in expert performance: revisiting Ericsson, Krampe & Tesch-Römer (1993). *Royal Society*.

- Meld.St.14. (2012-2013). *Melding til Stortinget: Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet.
- Moldenæs, T. (2022). *Transformasjonsledelse*. (T. Moldenæs, Artist) UiT, Tromsø, Forelesning.
- Nobel, O., & Zbylut, M. (2006). Leader Experience and the Identification of Challenges in a Stability and Support Operation. *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Oliver, P. (2012). *Succeeding with your Literature Review: A Handbook for Students*. Berkshire: Open University Press.
- Pedersen, G., & Reidunsdatter, R. (2018, desember 19). Litteraturstudie som metode. *NTNU Lectures*. Trondheim: <https://www.youtube.com/watch?v=KF3PtpaDsm8>.
- Powell, J. (2023). Reading Clausewitz: On War for 21st-century Practitioners. *Survival*, 165-190.
- Preston, R. (1980). Perspectives in the History of Military Education and Professionalism. *Duke University*.
- Prithwiraj, C., & Haas, M. (2018). Scope versus Speed: Team Diversity, Leader Experience, and Patenting Outcomes for Firms. *Strategic Management Journal*, 977-1002.
- Prop.111LS. (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
- Prop.1S. (2018-2019). *Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Regjeringen. (2023, 08 23). *International operations*. Hentet fra Defence: <https://www.regjeringen.no/en/topics/defence/international-operations/id1108/>
- Sagosen, H. H. (2016). Offiserer og befal - Lede sammen? *Mastergrad*.
- Saxi, H. (2021). Sikkerhetspolitikk, kultur eller økonomi? Konkurrerende forklaringer på omstillingen av Forsvaret etter den kalde krigen. *Internasjonal politikk: Fokus, Forsvarsomstilling*, 190-207.

- Scianna, B. M. (2019). Rebuilding an Austrian Army: The Bundesheer's Founding Generation and the Wehrmacht Past, 1955–1970 . *War in History*.
- Sjøforsvarsstaben. (2015). *Forsvarets Doktrine for Maritime Operasjoner*. Bergen: Forsvarsstaben.
- Skauge, T. (2012). Verneplikt, vernelyst, rettferdig krig? *PACEM*, 83-100.
- Skogrand, K. (2004). *Norsk forsvarshistorie 1940-1970, bind 4*. Bergen: Eide forlag.
- Skrede, N. (2018). Ny militær ordning og organisasjonskultur i Forsvarets Sanitet Skapes det et klasseskille? *Mastergrad*.
- SNL. (2020, september 28). *Verneplikt i Norge*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/verneplikt>
- Strand, K., Gisnås, H., Eggereide, B., Reitan, J., Hennum, A., Kvalvik, S., & Pay, J. (2016). *Ny militær ordning: En analyse av ulike tilnærminger til ordningen*. Oslo: Forsvaret forskningsinstitutt (FFI).
- The Military Balance. (2022). Chapter Four: Europe. I *Volume 122: Issue 1*. The International Institute for Strategic Studies: Taylor & Francis.
- Theresianische Militärakademie. (2023, april 22). *Auswahl und aufnahmeverfahren*. Hentet fra Aus und Weiterbildung: <https://www.milak.at/ausbildung/offiziersausbildung/auswahl-und-aufnahmeverfahren>
- Torbjørnsen, H. (2016). Ledelse i endring? En studie av forventninger til ledelse i Hæren ved innføring av ny ordning for militært tilsatte. *Mastergrad*.
- Vestli, J. (2020). Status OMT anno 2020. *BFO*.
- Wette, W. (2006). *The Wehrmacht: history, myth, reality*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag GmbH.
- Widder, W. (2002). *Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership*. Military Review.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Vol. 8). London: Pearson.

Zheng, Graham, Farh, & Huang. (2021). The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence. *Journal of Business Ethics*, 133–146.