



Strategi som fag på forsvarets uddannelser

af major Nicolai Stahlfest Møller
Forsvarsakademiet

Brief



Strategi som fag på forsvarets uddannelser

af major Nicolai Stahlfest Møller
Forsvarsakademiet

Major Nicolai Stahlfest Møller, Institut for Strategi, Forsvarsakademiet
Tlf.: +45 3915 1238 • Email: ifs-21@fak.dk

Forsvarsakademiet er dansk forsvars internationale videncenter, og vi forsker i et bredt felt af militære emner. Vores forskningsmæssige prioriteringer, deriblandt overordnede emner og ressourcefordeling, fastsættes af chefen for Forsvarsakademiet. Chefen støttes i det arbejde af et forskningsråd.

Forsvarsakademiets forskning skal oplyse og udfordre brugerne, hvad enten de er i forsvaret eller i det omkringliggende samfund. Det kan kun opnås, hvis den enkelte medarbejder har frihed til at tilrettelægge sine forskningsprojekter og til at drage sine egne konklusioner. Det er et princip, som hyldes ved Forsvarsakademiet.

God fornøjelse ved læsning af Forsvarsakademiets publikationer!

København august 2008

Forsvarsakademiet

Svanemøllens Kaserne

Postboks 2521

2100 København Ø

Tlf.: 3915 1515

Fax: 3929 6172

Ansvarshavende redaktør: Generalmajor Carsten Svensson

Grafisk Design: Bysted

ISBN: 9788791421518

Udkommer kun i elektronisk form

Strategi som fag på forsvarets uddannelser

Nogle tanker om strategi og dets placering som fag på stabskursus og forsvarets øvrige uddannelser

Af major Nicolai S. Møller

Hensigten med dette debatoplæg er ikke at fremprovokere en radikal omlægning af det fremtidige Stabskursus men derimod at være med til at starte en fremadrettet debat om strategis betydning og indflydelse på officersuddannelserne.

Nedenstående er udtryk for forfatterens egne tanker, og de fremprovokeret af deltagelsen i en konference om Grand Strategy i USA. Debatoplægget bør læses med et åbent sind og uden bindinger for, hvad der er virkeligheden for Stabskursus og forsvaret som helhed lige nu.

For at udvikle strategi som fag på forsvarets højeste uddannelse er det nødvendigt at gøre sig nogle tanker om, hvad strategi er og hvad vi vil med undervisningen i strategi.

Hvad er strategi?

Der kan med lethed præsenteres 20-30 forskellige definitioner på strategi her. På Forsvarsakademiet (FAK) anvendes p.t. hovedsagelig Colin Grays definition på strategi, som siger, at "strategy is the bridge that relates military power to political purpose" og B.H. Liddell-Harts definition på "Grand Strategy", ifølge hvilken "the role of Grand Strategy is to coordinate and direct all the resources of a nation, or band of nations, towards the attainment of the political object of the war...".

Med afsæt i ovenstående vil denne artikel diskutere, hvad strategi er i en dansk kontekst. Jeg har adskillige gange de seneste to år oplevet elever, deriblandt også tidligere sagsbehandlere fra Forsvarskommandoen, hævde, at strategisk teori er af mindre betydning. Dette står i skærende kontrast til den aktive udenrigspolitiske rolle, som Danmark har påtaget sig gennem de seneste ti år.

Hvis Danmark ønsker at føre en sammenhængende udenrigspolitik, hvor der kan ses en linje imellem de mål, vi sætter os, og de midler, som vi kan afse samt de politiske begrænsninger, som fastlægges ift. den førte politik, så er evnen til at kunne tænke strategisk blandt officerskorpset et "must". Pga kompleksiteten i konflikterne i dag kræves det altså, at officerskorpset i højere grad og på alle niveauer skal kunne forstå sammenhængen mellem policy og den deraf følgende strategiske planlægning.

For at forsvaret skal kunne leve op til de politiske ønsker, fordrer det faktisk, at vi på en lang række områder bliver bedre til at udvikle strategier. Lige nu deltager forsvaret i udviklingen af en Helmand-strategi, en Afrika-strategi for kapacitetsopbygning og ud-

viklingen af NATO's Comprehensive Approach (hvorvidt det er en strategi eller blot en metode er nok diskutabelt). Mine egne få erfaringer med området peger på, at vi helt sikkert kan blive bedre til at tænke bredt og ikke låse os fast på den løsning, vi tror politikerne gerne vil have, eller den løsning, der ressourcemæssigt er mest hensigtsmæssig.

Hvordan kan vi gøre det bedre?

Først og fremmest ved at bygge vores uddannelsesstruktur op, så vi understøtter den læring, der skal til for at udvikle strategisk tænkning. Samtidig skal vi i forsvaret, både på tværs af værn og mellem niveauerne (helst i også i andre ministerier) blive enige om, hvad strategi er. Det er to meget store opgaver, der her er listet. Nogle vil hævde, det er umulige opgaver.

For tiden ses strategi som logisk niveaudelt ift. taktik og policy.¹ Der undervises p.t. ud fra en tanke om, at der findes et "Grand Strategy" niveau med en række underliggende niveauer: Militær strategisk, økonomisk strategisk osv. Inden for den enkelte fagsøjle, f.eks. militær strategi, findes der en række understrategier (f.eks. theater strategy). Det skal dog her understreges, at Danmark er en småstat og derfor næppe har ressourcerne til selv at udføre "grand strategies". Men da Danmark som oftest indgår i koalitioner eller organisationer, hvor der formuleres en "grand strategy", så bliver det alligevel relevant for danske beslutningstagere og deres rådgivere at kunne forstå en "grand strategy" og kunne analysere Danmarks rolle heri samt tilpasse danske strategier i forhold hertil.

I mellem understrategierne og den regulære taktik findes det operative niveau. Det gælder i hvert fald, når der diskuteres ud fra et verdensbillede præget af konflikter og krige mellem industrielt udviklede lande. Men giver denne skarpe niveaudeling også mening ift. den komplekse verden af konflikter, som mange industrielt udviklede lande skal forholde sig til i den tredje verden i dag?

Der er i dag mange eksempler på, hvor vigtigt det er, at både operatører i felten og stabsofficerer i hovedstæder og i hovedkvarterer forstår præmisserne for en strategi, og at de selv kan se egen rolle og egne opgaver i forhold hertil.

Jeg vil kort runde Afghanistan som et eksempel. Der sidder lige nu danskere i NATO's hovedkvarter og arbejder med strategien for International Security Assistance Force (ISAF), og der sidder danske stabsofficerer i begge NATO's strategiske kommandoer, hvor de skal formidle samt evaluere NATO's strategier. Endvidere er der naturligvis en lang række personer på tværs af diverse danske ministerier, som udvikler national policy og suppleringsstrategier, som f.eks. Helmand-strategien. Dette er kun listen over personer på strategisk niveau.

(1) I mangel af et entydigt dansk ord bruger jeg begrebet "policy" til at beskrive de overordnede retningslinjer og begrænsninger, som er pålagt fra den politiske ledelse ift. forslag om en ønsket strategi.

Hvis vi nu bevæger os ned på det operative niveau, så møder vi allerede i NATO's operative hovedkvarterer, som f.eks. Joint Forces Headquarter (JFHQ) Brunssum og Headquarter (HQ) ISAF i Kabul, danske officerer, der skal kunne omsætte en strategi til konkrete planer og tilvejebringelse af nødvendige kapaciteter. I Danmark er der ligeledes krav om, at vores nationale operative kommandoer (i dette tilfælde primært Hæren og Flyvevåbenet) skal kunne forstå både den nationale strategi, alliancens strategi og de afledte krav til tilvejebringelse af danske kapaciteter. Forhåbentligt vil der også snart være et tilsvarende krav om, at udenrigsministeriet og justitsministeriet vil bevæge sig ind på deres respektive operative niveauer og begynde at arbejde med tilvejebringelse af kapaciteter, hvis strategien stiller krav om det.

Bevæger vi os videre ned på det taktiske niveau, så vil jeg argumentere for, at kravene til de unge officerer og soldaterne om at kunne omsætte strategi til konkrete handlinger ikke er mindre. Der foregår i dag en langt større kommunikation mellem de taktiske og strategiske niveauer, end der nogensinde har gjort, og begrebet "den strategiske korporal" giver faktisk god mening, fordi vores styrker på jorden i Afghanistan og deres handlinger dybest set er det målbare resultat af den udviklede strategi. For at vores styrker på jorden handler rigtigt, kræver det udover den førnævnte kommunikation også en målrettet og korrekt træning, før enhederne tager af sted. Men forud for denne træning der skal, i særdeleshed, førerne være uddannet. Dette fremhæves fordi træning er de konkrete tiltag man gør ift. at kunne udføre specifikke handlinger i en specifik situation, hvorimod uddannelse er den generelle læring som sætter officeren i stand til at forstå den ramme han agerer i.

Uddannelse derimod er det vi forstår som vores ballast af viden, som kan omsættes til en bredere vifte af handlinger. Særligt officerernes uddannelse er vigtig i Danmark, da vi ønsker at bruge begrebet "auftragstaktik" som en del af vores selvforståelse i officerskorpset. Selvom ordet peger i retning af det taktiske niveau, så dækker ordet reelt over den måde, vi ønsker officerer på alle niveauer skal optræde på.

Derfor peger ovenstående på, at uddannelsen i strategisk tænkning bør være et projekt som søsættes allerede på Officersgrunduddannelsen med en gradvis udvikling af sværhedsgraden i at vurdere variabelers (forskellige faktorer) indflydelse på det strategiske miljø. Inden vi kan diskutere, hvordan uddannelsen i strategi skal være opbygget, er det dog nødvendigt at fastlægge, hvad ambitionsniveauet for danske officerers viden om strategi skal være. Det overordnede spørgsmål er, om danske officerer skal være vidende OM strategi, eller om danske officerer skal kunne UDVIKLE strategi? Såfremt vores fokus skal være at øge elevernes viden OM strategi, kan den nuværende model på alle uddannelser stort set fortsættes. Jeg er dog absolut fortaler for, at danske officerer bør uddannes til at kunne medvirke i formulering af strategier, både rent militære og "grand strategies" eller samtænkning om man vil. Det stiller naturligvis nogle krav til vores uddan-

nesstruktur, som kan have vidtrækkende konsekvenser og være dyre at implementere. Fokus for dette debatoplæg vil være de mulige konsekvenser for Stabskursus, men jeg vil indledningsvis kort berøre Officersgrunduddannelsen (OGU), Videreuddannelse trin-I (VUT-I) og et evt. Videreuddannelse trin-III (VUT-III).

For at understøtte officerens evne til at tænke strategisk bør prægningen starte allerede under grunduddannelsen, hvor der allerede nu undervises i både militær historie og statskundskab. Amerikanske erfaringer med voksenuddannelser peger på, at brugen af case studies og skriftlige øvelser i applicering af teori på cases giver en virkelig god læring under forudsætning af, at den studerende gives den fornødne tid til selvstudier.

Det bør også afspejle sig på OGU, idet vægten naturligt bør ligge på betydningen af strategien for officeren som udførende led i et missionsområde. Det stiller efter min opfattelse krav om, at undervisningen i højere grad end i dag gøres tværfaglig med fokus på det taktiske leds indsættelse som bærende element. Et eksempel på en god case study kunne være brugen af Falklandskrigen, hvor undervisningen kunne bygges op om den taktiske indsættelse af en enhed eller en platform. Som støtte herfor undervises der i f.eks. mandatering af operationen, støtte fra allierede, teoretiske forklaringsmodeller på årsagen til konflikten, undervisning i reelle erfaringer fra operationen på taktisk niveau (militær historie) og inddragelse af ledelsesmæssige aspekter, herunder kamppsykologi, stress reaktioner etc.

På OGU bør den studerende primært udsættes for samlede formulerede strategier, der underbygges af lærere med indsigt i præmisserne for strategien og de bagved liggende analyser.

Tilsvarende opbygning burde afspejle sig på VUT-I, idet udgangspunktet her bør være vilkårene for den yngre stabsofficer og underafdelingschef.² Der bør være flere usikkerhedsfaktorer, som influerer på opgavens løsning, end på VUT-I; det vil være et naturligt skridt i den gradvise udvikling af den studerendes evne til at tænke strategisk. Et eksempel på et relevant case study på VUT-I for Hæren kunne være kampgruppens erfaringer fra Irak, herunder også krav til løsning ift. genopbygning og træning af irakiske styrker. For Søværnet kunne udgangspunktet være erfaringen fra deltagelsen i UNIFIL-missionen ud for Libanons kyst.

På VUT-I bør den studerende fortsat primært arbejde med fuldt formulerede strategier, idet der dog bør indlægges en større grad af usikkerhed end på OGU. Den studerende bør også udsættes for opgaver, hvor en formuleret strategi skal nedbrydes og omsættes til konkrete operationer på det taktiske niveau. Altså at kunne omsætte de fine ord til konkrete handlinger". Kravene til lærerne vil være de samme som på OGU.

(2) Hermed hentydes også til det tilsvarende niveau i FLV og SVN.

Forsvarets højeste uddannelse hedder Stabskursus³, og det er en 11 måneders uddannelse beregnet på at uddanne stabsofficerer og kommende chefer. Kurset skal akkrediteres til en "Master i Militære og Strategiske Studier" i 2009. Uddannelsen er p.t. opbygget med tre store moduler og en fælles afslutningsperiode⁴. Det er ikke klart defineret, om uddannelsen sigter på at uddanne til det operative eller det strategiske niveau, og det må derfor antages, at man ønsker, at de studerende efter uddannelsen kan virke på begge niveauer. Undervisningen i strategi udgør ca. 200 lektioner på uddannelsen og er placeret cirka midt i forløbet. Undervisningen i strategi dækker områderne: Strategi (militær og "Grand Strategy"), International Politik, konflikthåndtering og folkeret.

Optimalt set ville strategiundervisningen på dette niveau være opbygget med et grundforløb, hvor de studerende ville lære om de militære, politiske, økonomiske, informationsmæssige og sociale dimensioner, som influerer på formuleringen af strategi. Herefter ville man begynde at se, hvordan de ovennævnte dimensioner konkret kan influere på strategier i form af case studies for til sidst at arbejde med formulering af Grand Strategy på egen hånd eller som del af en stab. Som en naturlig fortsættelse af de tidligere uddannelser vil graden af usikkerhed stige på Stabskurset, og kravet om at egne analyser skal udgøre grundlaget for strategiformulering eller tolkningen af et bredt direktiv være det typiske, som den studerende møder. Udfordringen på Stabskursus er altså at skabe forbindelsen mellem strategiske teorier, historiske erfaringer og de nuværende udfordringer i at lave strategier.

Sagt på en anden måde, så skal de studerende have opbygget viden om empiri og teori og så tvinges til at omsætte teorien på aktuelle situationer selv. Til det formål har Institut for Strategi (IFS) siden 2006 arbejdet med udviklingen af en strategisk analysemodel, som meget taler for fortsat skal udvikles og bruges som et integreret værktøj i undervisningen. Det kræver så, at de enkelte dele af undervisningen retter sig ind i, hvordan denne model skal bruges.

Filosofien bag det nuværende Stabskursus er, at de studerende skal bringe deres erfaringer i spil i de syndikater, som de er organiseret i. Som sidegevinst er målet at opnå et netværk på tværs af værnene og skabe en synergieffekt af hinandens viden og evner. Behovet for denne filosofi er særligt synlig i modulet for militære operationer.

Lidt populært kan det siges, at det nuværende Stabskursus afspejler ideen om, at officererne skal kunne optræde i rollen som kriger, diplomat og virksomhedsleder, hvor Institut for Militære Operationer (IMO) dækker krigerrollen, IFS dækker diplomatrollen og Institut for Ledelse og Organisation (ILO) dækker virksomhedslederrollen. Men betyder det, at der skal være en helt lige tredeling af rollerne i

(3) Operations- og føringsuddannelse (OFU) for Hæren behandles ikke, da der ikke findes tilsvarende kurser for øvrige værn.

(4) Et modul i moderne ledelse, et modul om strategi samt et modul i militære operationer på det værnssfælles niveau.

tre moduler? Udviklingen af de senere års operationer taler jo netop for, at koblingen mellem "Grand Strategy" niveauet og den værnsmæssige operative indsættelse af militære enheder bliver tættere og tættere, og Stabskursus bør derfor tage denne udvikling op til overvejelse ift. egen struktur. Er det nu rent faktisk en rimelig vægtning, at de tre nuværende moduler skal være lige lange og nogenlunde ens opbygget med vægt på læring i syndikatet?

Den nuværende modulstruktur bør genanalyseres i forhold til de erhvervede erfaringer med modulariseringen og en fornyet analyse af ILO, IMO og IFS rolle på Stabskursus i forhold til de nuværende krav til uddannelsen af majorer og orlogskaptajner.

Nedenstående forholder sig primært til strategi, som er temaet for dette brief. Er megen tilstedeværelse og megen plenumundervisning fulgt af syndikatdiskussioner den bedste måde at åbne elevernes sind for strategisk tænkning? Det er muligvis en farbar vej, men når 200 lektioner skal komprimeres til 2½ måneds koncentreret undervisning i strategi for derefter ca. 3 måneder senere at skulle skabe en sammenhæng i et tværfagligt fællesprojekt, så er der noget som taler for, at en del læring går tabt. Erfaringerne fra USA med undervisning i strategi peger på, at de studerende skal have god tid til selvstudier af strategisk teori, have skriftlige opgaver i at applicere teori på empiri foruden også undervisning, der er diskussionsbaseret. De amerikanske erfaringer peger også på, at der bør være en karriereplan for særligt de civil ansatte, der åbner mulighed for rotationsstjeneste mellem praktisk virke på strategisk niveau og muligheden for at komme tilbage til instituttet og videreformidle egne erfaringer til et kursus på masterniveau. Desuden peger de amerikanske erfaringer på, at det kan være en fordel for et institut som IFS at have en fast "mentor", der ikke er direkte foresat for instituttet, men som har erfaring med at arbejde og træffe beslutninger på strategisk niveau (gerne i internationalt miljø).

Det kræver læsning af et forholdsvis stort pensum, hvis de studerende skal opnå en kritisk stillingtagen til strategiske teorier, idet man nødvendigvis må læse flere kilder, der behandler hver teori forskelligt for at få det bedste faglige udgangspunkt. Det nuværende modul for strategi er dybest set optimeret til at give den studerende viden OM strategi og forsøger at give den studerende en vis viden om at UDVIKLE strategi i vores strategiske analysemodel.

En omlægning som ovenfor beskrevet kunne have følgende ingredienser:

Bibeholdelse af modulerne i ledelse og militære operationer, idet disse udvides i længden af deres moduler, men med færre timer pr. uge.

De 200 lektioners strategiundervisning strækkes ud over hele kurset med det formål at give den studerende bedre mulighed for refleksion og for at se integrationen mellem strategi og ledelse samt strategi og (moderne) militære operationer. Alle scenarier i militære operationer vil så forudgående skulle behandles på strategisk niveau med IFS timer.

Under ledelsesmodulet vil IFS timer typisk være fokuseret på indledende opbygning af viden om cases samt opbygning af viden om strategisk teori og de ovennævnte dimensioner, som influerer på formuleringen af strategi. Endvidere vil der også være nogle teoretiske koblinger, som vil være gode at bringe i spil. F.eks. bruges der nogen tid i ILO på socialkonstruktivisme, som også har inspireret konstruktivismen inden for IP-teori.

Beskrivelse og forhandling med Forsvarets Personeltjeneste om en reel karriereplanlægning for civil ansatte undervisere, der kan give mulighed for vekslen mellem undervisning og praktisk tjeneste f.eks. på ministerieniveau eller i en international stab eller som Political Advisor i et missionsområde.

Øget brug af en højtstående "mentor", der selv har arbejdet på strategisk niveau, gerne i en mission som f.eks. i NATO's militære stab, EU's militærkomite eller Department of Peacekeeping Operations i FN, alternativt siddet som højtstående rådgiver i en koalitionsstyrke.

Det er naturligvis en radikal omlægning, som vil udfordre mange af de gængse antagelser om måden, Stabskursus er opbygget på. Nogle vil givet hævde, at det vil skævvride uddannelsen til fordel for strategiundervisningen, og det kan der være en pointe i, men måske er en af uddannelsens få svagheder, at der justeres meget ift. elevernes tilbagemeldinger og knap så meget ift. brugernes ønsker.

Det skal dog hertil anføres, at der ikke kommer mange ønsker fra brugerne, og at der næppe er så meget grundlag at vurdere modulmodellen på, da der ikke er udnævnt nogen til chefniveauet endnu, som har gennemgået den modulariserede undervisning. Endvidere kan det anføres, at man hurtigt ender i en form for cirkulær argumentation, når man diskuterer brugernes ønsker, da de fleste brugere er uddannet efter den vægtning, som strategi har i dag, dvs. de har opbygget viden OM strategi.

Alligevel er det min vurdering, at evnen til at tænke i helheder og forstå strategiske beslutningsprocesser bliver et stadig vigtigere krav til uddannelsen fremover, og det er ikke kun IFS, der bidrager til at forme eleverne til at udvise denne forståelse. Det er uddannelsens hele sammenhæng. Dernæst kan det anføres, at både ILO og IMO er moduler, hvor det faktisk er en fordel (for IMO et krav), at de studerende er meget til stede, men det betyder ikke, at det er optimalt for IFS, hvilket jeg faktisk vurderer, det ikke er. Grunden hertil skal findes i instituttets erfaringer med det komprimerede modul, hvor de studerende for manges vedkommende har svært ved at nå at bearbejde og reflektere over de gennemgåede teorier.

Der har de seneste to år været talt en del om brugen af skriftlige opgaver på uddannelsen, men det er næppe en hemmelighed, at en 24 timers uge med i snit 3-4 timers forberedelse pr. dag ikke levner meget plads til, at de studerende kan udfordres skriftligt og udbygge deres skriftlige færdigheder andet end i forbindelse med specialeprocessen og de to metodeopgaver, som desværre ikke er blevet vel modtaget. Det betyder, at IMO i dag er eneste institut, der reelt afprøver de

studerendes skriftlige færdigheder individuelt. Personligt har jeg stor respekt for den opgavetype, som IMO lærer de studerende at løse, men hvis man skal udvikle de studerendes skrivefærdigheder under uddannelsen er en opgaveanalyse af en værnsfælles operation, skrevet under tidspres, vel næppe den eneste type opgave, man bør anvende.

Det vil næppe betyde noget for den akkreditering, som Stabskursus står for at skulle igennem, da et strategimodul, der skal kunne tiltrække studerende udefra, også vil kunne gøre det ved at have et forløb med cirka en dags undervisning pr. uge. Det er jo ikke anderledes end at tage et fag på de civile masteruddannelser. Det vil naturligvis øge kravet til planlægning og koordination mellem de relevante projektofficerer i de enkelte institutter.

Man kunne så frygte, at en sådan omlægning vil medføre et dårligere bedømmelsesgrundlag af eleverne. Det er næppe tilfældet, da både ILO og IMO vil have de studerende i længere tid, og IFS vil have eleverne over et langt forløb. Det vil medføre, at der faktisk vil være overlappende bedømmelser af eleverne, hvilket kan være en fordel. Det vil dog betyde, at samtaleregimet skal gennemtænkes igen.

Internt i IFS kunne man frygte, at et modul spredt over hele året vil gøre det sværere at skabe sammenhæng ift. instituttets øvrige opgaver og produktion. Men med ca. 1-2 undervisningsdage pr. uge, så er det næppe tilfældet, idet både undervisere og syndikatledere vil have bedre mulighed for at forberede sig og stadig kunne finde tid til forskning samt løsning af driftsorienterede opgaver. Instituttet har en sådan størrelse, at det langt fra vil være hele instituttet som berøres af en ugentlig undervisningsdag. Erfaringen fra de seneste to hold (2006-07 og 2007-08), har været, at hele instituttet stort set har været lagt ned kun med fokus på Stabskursus, og vi har skubbet øvrige opgaver og til tider haft svært ved at holde egen viden ajour under modulet. Det at holde egen viden ajour under modulet er en særlig udfordring, da det bør være en af instituttets fremmeste opgaver at følge den aktuelle udvikling i verden.

Det sidste spørgsmål denne artikel vil stille er om det er godt nok, at al opbygning af viden om strategi for diplomaten og krigeren stopper med VUT-II? Mange af vores topchefer trækker jo på en teoretisk ballast, der kan være op til 25 år gammel, med mindre de har været så heldige at få lov til at tage en højere uddannelse på et amerikansk war college eller tilsvarende, hvilket langt fra alle på chefniveauet får adgang til. Jeg finder det bemærkelsesværdigt, at man på chefniveauet kun uddanner i strategisk virksomhedsledelse, når vi sender styrker i krig og fredsskabende missioner. Såfremt Danmark ikke har ressourcer til selv at uddanne vores chefer i strategisk tænkning inden for alle tre roller⁵, hvad der kan

(5) Hermed menes der: Krigeren, diplomaten og virksomhedslederen.

være mange gode grunde til, at vi ikke kan, så bør det sikres, at vores topchefer ikke løber så stærkt, at de ikke får tid til og mulighed for videre uddannelse.

Hermed er bolden forhåbentlig givet op til en diskussion af forswarets uddannelsesstruktur og ikke mindst sammenhængen i uddannelsesstrukturen i forhold til den type opgaver, som vi forventeligt kommer til at sende soldater ud i de næste mange år.

.....