



Forsvarets høgskole

Våren 2012

Masteroppgave

SAMVIRKE – et av Hærens viktigste kjerneområder

Hva fremmer og hemmer effektivt samvirke?

Major May Brith Valen

SAMVIRKE – et av Hærens
viktigste kjerneområder

Abstract

The Norwegian Army's main task is to have units combat ready and available for operations in Norway and throughout the world in times of peace, crisis and war. The White Paper (St. prp 48) describes the ability to conduct combined arms operations as the Army's core capability. The tactical level where all efforts can be integrated in an appropriate manner is at the brigade level. The main effect of combined arms operations is created when the units cooperate effectively at all levels.

From the theoretical foundation I derived four main factors which I have discussed; organisation, command and control, realistic training and personal relationship. All factors have a certain impact on the effectiveness of combined arms systems, but the main findings shows that personal relations and trust are essential to gain effectiveness.

Sammendrag

Hærens oppgave i dag er å produsere stridsklare avdelinger for bruk både nasjonalt og internasjonalt i fred, krise og krig¹. St.prp. 48 beskriver Hærens kjernekapasitet som evnen til å gjennomføre taktiske samvirkeoperasjoner, og at Brigaden er det viktigste landmilitære nivået hvor den samlede innsatsen kan integreres og samordnes på en hensiktsmessig måte². Brigade Nord er organisert stort sett etter de samme prinsipper i dag som da den ble opprettet i 1953, med underavdelinger som representerer et dedikert fagområde. Brigaden har i dag rollen både som øverste operative landmilitære nivå, og som styrkebrønn for styrkegenerering av operative kapasiteter til pågående operasjoner. Rollen til Brigaden har fra den kalde krigen endret seg dramatisk, og er i dag en operativ kapasitet som kontinuerlig leverer avdelinger til pågående operasjoner hjemme og ute. Den operative effekten skapes ved at Brigadens avdelinger virker sammen på alle nivåer.

Jeg har i denne oppgaven sett nærmere på Brigadens organisering som del av innsatsforsvaret, og drøftet hva som fremmer og hemmer et effektivt samvirke. Dagens organisering gir Brigaden fleksibilitet og utholdenhet, mens en organisering i faste samvirkesystemer vil kunne fremme effekten av samvirke ved en større grad av relasjonsbygging og dermed tillit innad i avdelingen. I tillegg har jeg gjennom det teoretiske fundamentet utledet 3 andre faktorer som jeg har drøftet i oppgaven. Dette er kommando og kontroll, realistisk trening og kompetanse og personlige relasjoner. Jeg har gjennom drøftingen funnet at alle faktorene på sin måte kan hemme og fremme et effektivt samvirke. De viktigste funnene er at kompetanse, personlige relasjoner og tillit er avgjørende for å få til et effektivt samvirke. I denne sammenhengen er sjefen viktig for å sette mål, fremme initiativ og kreativitet. I tillegg må sjefen bruke tid på relasjonsbygging og derigjennom bygge tillit i avdelingen. Flere respondenter mener at man ser en trend i Forsvaret der mer og mer skal sentraliseres og styres *top down*, og at de operative sjefene får stadig mindre handlefrihet for å løse oppdragene på lokalt nivå. Dette er stikk i strid med mine funn med hensyn til hva som fremmer et effektivt samvirke. Avslutningsvis vil jeg understreke viktigheten av at det må eksistere en kultur for samvirke som metode, og at denne kulturen må omfatte alle nivåene i Brigaden.

¹ St. prop. nr. 48. (2007-2008). *Stortingsproposisjon nr. 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet, pkt. 6.5.1.

² Ibid. pkt. 6.5.2.

Forord

Det er flere som skal takkes etter flere måneders arbeid med denne oppgaven. Først og fremst vil jeg takke de 11 personene som stilte velvillig opp til intervju. Det at dere delte deres erfaringer med meg var helt avgjørende for å kunne skrive denne oppgaven.

Videre vil jeg takke min hovedveileder Eldar Berli og min biveileder Henning Frantzen for konstruktive tilbakemeldinger, kritiske spørsmål faglige råd gjennom prosessen, spesielt i innspurten med oppgaven. I tillegg vil jeg takke Geirhild Snildal Engen for korrekturlesing og Marianne Werstad for datastøtte.

Sist men ikke minst vil jeg takke mine barn Fredrik og Andreas for at dere har vært så tålmodige i innspurten av oppgaven. Det er dere som gir meg mest glede og motivasjon i hverdagen. Avslutningsvis vil jeg gi en spesiell takk til Yngve for gode diskusjoner og masse støtte underveis.

Kraften bak slaget!

Jessheim, 23. mai 2012
May Brith Valen
Major

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	s. 9
1.1 Bakgrunn.....	s. 9
1.2 Problemstilling.....	s. 10
1.3 Avgrensninger.....	s. 10
1.4 Metode.....	s. 11
1.5 Kildegjennomgang.....	s. 12
1.5.1 Skriftlige kilder.....	s. 12
1.5.2 Intervjuobjektene.....	s. 13
1.6 Sterke og svake sider ved undersøkelsen.....	s. 13
1.7 Definisjoner.....	s. 15
2 Historisk utvikling, dagens Brigade og koplingen NbF - Samvirke.....	s. 18
2.1 Den historiske utviklingen av combined arms – taktiske samvirkesystemer... s. 18	
2.2 Hvordan er Brigaden organisert og hvordan styrkegenereres avdelinger?..... s. 21	
2.3 Koplingen NbF og samvirke.....	s. 25
3 Teoretisk tilnærming.....	s. 28
3.1 Hva er taktisk samvirke?	s. 28
3.2 Hva er effektivt samvirke?.....	s. 30
3.3 Hensikten med samvirke.....	s. 33
3.4 Hva er kravene til samvirkesystemene mtp dagens type konflikter?.....	s. 36
3.5 Relasjoner, småprat, tillit og kultur.....	s. 39
3.6 Utledning av faktorer.....	s. 41
4 Presentasjon av funn i oppgaven.....	s. 44
4.1 Organisasjon.....	s. 44
4.1.1 Fleksibilitet.....	s. 45
4.1.2 Reaksjonsevne.....	s. 49

SAMVIRKE – et av Hærens
viktigste kjerneområder

4.1.3 Utholdenhet.....	s. 50
4.2 Kommando og kontroll og ledelse.....	s. 52
4.2.1 Effektiv kommando og kontroll.....	s. 52
4.2.2 Ledelse – hva kreves av sjefen.....	s. 55
4.2.3 Personlige egenskaper ved sjefen.....	s. 56
4.2.4 Doktrine -samvirkeplan.....	s. 58
4.3 Realistisk trening og kompetanse	s. 60
4.3.1 Utdanningssystemet og tilgjengelig tid.....	s. 61
4.3.2 Utenlandsoperasjoner.....	s. 64
4.3.3 Brigadeskolen – treningsarena – realistisk trening.....	s. 66
4.4 Relasjoner.....	s. 67
4.4.1 Sjefens rolle - uformelle arenaer.....	s. 68
4.4.2 Sjefens bakgrunn og dyktighet.....	s. 70
4.4.3 Tilhørighet og kultur.....	s. 72
4.4.4 Relasjoner vs kravet om fleksibilitet.....	s. 75
5 Konklusjon.....	s. 77
5.1 Hovedfunn – hva fremmer og hemmer effektivt samvirke?.....	s. 77
5.2 Tiltak for å bedre effekt.....	s. 80
5.3 Forskningens bidrag og forslag til videre forskning innenfor temaet.....	s. 81

Kildeliste.....s. 82

Kilder.....s. 82

Intervju.....s. 83

Figuroversikt

Figur 1 – Organisasjonsskisse Brigade Nord.....s. 22

Figur 2 – Bataljonsstridsgruppe – samvirkesystem.....s. 24

Figur 3 – Operasjonsnivåene, helhet og politisk kontroll.....s. 31

Figur 4 – Operasjonseffekt - selvsynkronisering.....s. 33

Figur 5 – Handlingsløyen – OODA loopen.....s. 35

Figur 6 – Forsvarets operasjoner utenlands.....s. 37

Figur 7 – Hvor godt enheter må virke sammen.....s. 37

Figur 8 – Utdanningssyklusen.....s. 61

Vedlegg A - Forespørsel Intervju.....s. 85

Vedlegg B – Intervjuinformasjon.....s. 86

Vedlegg C – Respondentoversikt.....s. 90

Vedlegg D – Samtykkeskjema.....s. 91

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvarets overordnede målsetting er evne til å løse sine definerte hovedoppgaver og derved oppfylle norske forsvarspolitiske mål. Forsvarssjef Harald Sunde understreker viktigheten av at Forsvaret legger til rette for en mer effektiv utnyttelse av de virkemidlene Forsvaret råder over. Et av virkemidlene er økt samhandling, og Forsvarets evne til å samhandle i nettverk skal derfor utvikles ved å styre mot et Nettverksbasert Forsvar (NbF)³.

I henhold til Forsvarssjefens plan for utvikling av et Nettverksbasert Forsvar, er hensikten med NbF en økt operativ evne gjennom samhandling i nettverk, der hensikten er å bruke alle Forsvarets ressurser på en mer fleksibel og koordinert måte, og gjennom dette oppnå forbedret effektivitet⁴.

Hærens oppgave i dag er å produsere fredsoperative og stridsklare avdelinger for bruk både nasjonalt og internasjonalt i fred, krise og krig⁵. St. prp. 48 beskriver Hærens kjernekapasitet som evnen til å gjennomføre taktiske samvirkeoperasjoner, og Brigaden er det viktigste landmilitære nivået hvor den samlede innsatsen kan integreres og samordnes på en hensiktsmessig måte⁶.

Brigade Nord er stort sett organisert etter de samme prinsipper i dag som da den ble opprettet i 1953, med underavdelinger som representerer et dedikert fagområde og er i stort også representativt for Hærens historiske troppeartsinndeling. Under den kalde krigen var Brigadens rolle primært å være et utdanningsapparat for mobiliseringshæren. I dag har Brigaden rollen både som øverste operative landmilitære nivå, og som styrkebrønn for styrkegenerering av operative kapasiteter til pågående operasjoner. Rollen til Brigaden har dermed endret seg dramatisk, og er i dag en operativ kapasitet som kontinuerlig leverer avdelinger til pågående operasjoner hjemme og ute. Effekten skapes ved at Brigadens avdelinger virker sammen på alle nivåer.

³ Forsvarets INI-stab (2011). *Forsvarssjefens plan for utviklingen av et nettverksbasert forsvar*. (Del II – Plan). [Oslo]: Forsvarets INI-stab.

⁴ Ibid.

⁵ St. prop. nr. 48. (2007-2008). *Stortingsproposisjon nr. 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet, pkt. 6.5.1.

⁶ Ibid. pkt. 6.5.2.

1.2 Problemstilling

I et videoklipp om Hærens rolle i Forsvarssjefens fagmilitære råd, publisert 30 nov 2011, sier Generalinspektøren for Hæren (GIH) at ”det å kunne samvirke på tvers av alle forsvarsgrener, og samtidig at vi kan samvirke på tvers innen forsvarsgrenen, er et viktig element av dette rådet og den videre utviklingen av Forsvaret”⁷. Samvirke er en viktig del av Forsvaret i tiden fremover og det er dermed viktig å få til effektivt samvirke både innad i Brigaden, og med enheter fra andre Forsvarsgrener. Brigade Nord er organisert i fagbataljoner som består av mennesker og sterke avdelingskulturer, men det er når de virker sammen at de oppnår effekt. På bakgrunn av dette, ønsker jeg i denne studien å se nærmere på følgende problemstilling:

Hvilke faktorer fremmer og hemmer effektivt samvirke?

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan Brigade Nord gjennomfører sitt samvirke, med utgangspunkt Panserbataljonen og 2 Bataljon. Jeg har valgt disse to avdelingene som kjerneavdelinger for å kunne gi Brigaden viktig lærdom om hvordan samvirkesystemene kan utvikles og gi best mulig operativ evne. I tillegg mener jeg at mine funn også vil kunne brukes som lærdom for andre samvirkesystemer i Forsvaret, både mellom og innenfor den enkelte Forsvarsgren.

1.3 Avgrensning

Jeg vil avgrense oppgaven til primært å omhandle det taktiske nivået og Brigade Nord, og bruke samvirkesystemene Panserbataljon og 2 Bataljon som grunnlag for min analyse. Brigade Nord og de enkelte underavdelingene vil ofte inngå i større multinasjonale enheter, men jeg vil i denne studien ikke gå i dybden på disse utfordringene da omfanget for denne oppgaven vil bli for stort. Som det høyeste landmilitære nivået vil Brigaden også få tilført kapasiteter fra de andre forsvarsgrenene, til støtte på flere nivåer. Dette er i Forsvarets fellesoperative doktrine 2007 (FFOD 2007) beskrevet som kombinerte innsatser. I Afghanistan i dag gjennomføres blant annet samvirke mellom landstyrker og luftstyrker helt ned på tropps og lagsnivå, men jeg vil i denne oppgaven hovedsakelig behandle samvirke innad i Brigaden. Dette fordi utfordringene innad i Brigade Nord gir nok materiell for denne oppgaven, og fordi jeg har satt fokus på selve

⁷ Opedal, P. S. (2011). *Hærens rolle i Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Lokalisert 30. november 2011 på: <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/gih-fmr.aspx>

samvirkefenomenet mellom ulike avdelinger, og ikke hvilke kapasiteter som i seg selv gir størst operativ effekt. Jeg har videre valgt å ikke fokusere på den teknologiske dimensjonen i denne oppgaven, da teknologi i utgangspunktet skal benyttes som støtte til de menneskelige prosessene. Jeg har derfor valgt i større grad å fokusere på de menneskelige prosessene.

1.4 Metode

Oppgaven er grovt sett firedelet. Kapittel 2 gir et grovt historisk bakteppe for utviklingen, dagens organisering av det taktiske samvirkesystemet, og en beskrivelse av koplinger og sammenhenger mellom NbF og taktisk samvirke. Dernest i kapittel 3 kommer en redegjørelse for det teoretiske fundamentet som oppgaven bygger på, samt en utledning av faktorer for videre drøfting. Kapittel 4 beskriver funnene i studien og vil bli drøftet i lys av fire faktorer: organisasjon, kommando kontroll, realistisk trening og kompetanse, og til slutt personlige relasjoner. Konklusjonen kommer i kapittel 5 og beskriver hensikten med oppgaven, og gir en redegjørelse av hovedfunnene av hva som fremmer og hemmer et effektivt samvirke. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse av hva oppgaven har bidratt til og forslag til andre studier som kan utdype temaet ytterligere.

Oppgaven benytter en kvalitativ tilnærming og består av små N-studier. Det vil si at jeg har trukket frem intervjuobjekter fra forskjellige avdelinger og nivåer i Hæren for å få belyst samvirke fra flere ulike ståsteder. Det relativt begrensede antallet intervjuobjekter gav meg muligheten til å gå i dybden på hver enhet⁸. Fenomenet samvirke krever et utvalg av metoder for å samle inn tilstrekkelig empiri som fundament. Selv om taktisk samvirke har lange tradisjoner, eksisterer det relativt lite informasjon om fenomenet i norsk litteratur. Amerikanske kilder har derimot en betydelig større informasjonstilgang om fenomenet. Primærkilder er offentlige dokumenter og intervjuobjekter. Offentlige dokumenter beskriver kravene til Hæren, Brigaden og de taktiske samvirkesystemene. Intervju med dagens og tidligere sjefer på ulike nivå i Brigade Nord bidrar til å beskrive hvordan nøkkelpersoner i Hæren ser på samvirke som fenomen. Sekundærkilder er aktuell litteratur på fagområdet, og bidrar til å beskrive fenomenet og den historiske utviklingen. En tilnærming med triangulering mellom dokumenter, informasjon fra intervjuobjekter og litteraturen ble valgt for å styrke validiteten i oppgavens funn.

Alle intervjuene ble tatt opp på digital opptaker og er lagret som lydfiler. Intervjuene er blitt transkribert så ordrett som mulig, men ikke alle fullstendig. Jeg har ikke transkribert lengre

⁸ Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget, s. 93.

utredninger som ikke har relevans i forhold til oppgaven og informasjon som fremkommer i vedlegg C. Samtlige respondenter har samtykket i at informasjonen fra intervjuet kan brukes i oppgaven, vedlegg D. I tillegg har respondentene fått lese gjennom oppgaven for å godkjenne bruken av deres informasjon. Prosjektet er innrapportert til Personvernombudet for forskning og er godkjent gjennomført.

1.5 Kildegjennomgang

1.5.1 Skriftlige kilder - sekundærkilder

Oppgavens struktur og logikk har sitt fundament i teorikapittelet og beskrivelsen av den historiske utviklingen. Redegjørelsen av dette fundamentet bygger på eksisterende litteratur og doktriner (Forsvarets fellesoperative doktrine 2007 og Forsvarets doktrine for landoperasjoner 2004). En av de mest sentrale forfatterne i denne oppgaven er Captain Jonathan M. House som har skrevet *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th-Century Tactics, Doctrine, and Organization*. Dette er en undersøkelse om taktiske samvirke og den historiske utviklingen. Publikasjonen blir brukt i undervisningen på US Army Command and General Staff College, og gir etter min mening en sammenfattet og relevant beskrivelse av utviklingen. House har utgitt flere bøker om temaet og er en anerkjent forfatter innenfor Combined Arms Teams emnet. David S. Alberts, John J. Gartska og Fredrik P. Stein er alle anerkjente forfattere innenfor utviklingen av nettverkssystemer i dagens informasjonssamfunn. Forfatteren David S. Alberts regnes av mange som en av hovedarkitektene bak den amerikanske utvikling av Network Centric Warfare. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i publikasjonen *Network Centric Warfare, Developing and Leveraging Information Superiority*, da denne gir en god beskrivelse av dagens utfordringer. I tillegg har jeg benyttet Alberts og Richard E. Heyes sin publikasjon *Power to the Edge*. Etter min forståelse gir dette en god og nødvendig bakgrunn for å beskrive fremtidens behov. Til slutt har jeg brukt teori fra hovedsakelig Gunnar Ekman og Glenn-Egil Torgersen angående relasjoner og kultur. Jeg har valgt Ekman da jeg syntes han har nye og interessante perspektiver på ledelse og sjefens rolle. Ekman underviser i lederprogrammene ved Handelshøyskolen i Stockholm, og vant i 2002 prisen for årets ledarbok i Sverige. Glenn-Egil Torgersen underviser på Forsvarets Stabsskole, og ble valgt fordi boken *Ledelse, Samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner* gir en sivil tilnærming til det samme temaet. Etter min mening handler samvirke mye om personlige relasjoner, og det har vært viktig for meg å få en så bred tilnærming som mulig. House, Alberts, Gartska, Stein og Hayes har sin tilknytning til USA, noe som gjør at deres syn på emnet ikke nødvendigvis forklarer særnorske forhold. Men det konseptuelle grunnlaget for

NbF har sin opprinnelse fra USA, og den litteraturen som eksisterer på norsk om emnet, er i stor grad basert på amerikanske forskeres ideer. Aktuell informasjon om norske forhold er hovedsakelig funnet i stortingsproposisjoner, Forsvarssjefens fagmilitære råd, Forsvarets fellesoperative doktriner, Forsvarets doktriner for landoperasjoner og Forsvarssjefens NbF plan.

1.5.2 Intervjuobjektene

Intervjuobjektene er valgt på bakgrunn av deres kompetanse med hensyn til kunnskap om fenomenet. Mitt hovedkriterium for valg av intervjuobjekter har vært: nåværende og tidligere sjefer på ulike nivå i Brigade Nord med erfaring innen samvirkesystemene i Brigade Nord. Utvalgets sammensetning er gjort ut i fra en vurdering av hvem som har kunnskap om fenomenet samvirke og hvem som besitter stillinger med erfaringer på batteri- og kompanisjefsnivå opp til brigadesjefsnivå. De utvalgte er således representanter for en kunnskap om samvirke i Brigaden i dag og tidligere, og er dermed sentrale for dette prosjektet. Samtlige 11 personer er kategorisert som respondenter, med personlig kjennskap til samvirke⁹. Forskerens egen kompetanse, som deltaker i utviklingen av samvirke, har blitt anvendt til å balansere fremstillingen. Denne forståelsen har vært viktig under fremstilling og analyse av informasjonen. En oversikt over intervjuobjektene relevans for studien finnes i vedlegg C.

1.6 Sterke og svake sider ved undersøkelsen

Det foreligger en viss fare for uheldige undersøkelseeffekter da forfatteren har lang erfaring fra og sterk tilknytning til samvirkesystemene i Brigade Nord. Mine oppfatninger om fenomenet samvirke, og mine før-kunnskaper om dette, er noe jeg har vært bevisst på under intervjuene. Det har helt klart gitt meg en fordel med tanke på å lage intervjuguiden, men det har vært krevende å beholde et objektivt forhold til datagrunnlaget.

Det har ikke vært noe frafall blant respondentene. Respondentene har hatt mulighet til å lese gjennom et utkast av oppgaven og fått anledning til å kommentere egne sitater og referanser som er brukt i oppgaven. Alle respondentene har blitt intervjuet av meg personlig i arbeidstiden på egne kontor eller møterom hos andre avdelinger. Intervjusituasjonen kan derfor sies å ha vært i rimelig naturlige rammer for respondentene. I tillegg har intervjusituasjonen vært relativt lik for alle sammen, noe som jeg mener styrker validiteten.

⁹ Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget, s. 171.

Enkelte av respondentene på kompani og batterinivå har relativt kort tid som sjefer i samvirkesystemet, men har fersk erfaring fra den daglige utøvelsen av samvirke. Sjefene på bataljons og brigadesjefsnivået har derimot flere års erfaringer med taktisk samvirke. Det mener jeg styrker deres troverdighet, da kunnskap om fenomenet er opplevd og erfart over et lengre tidsrom.

På en annen side kan det være flere mulige feilkilder som i sum kan bidra til å svekke validiteten. Samtlige respondenter kjente til hverandre, og det kan føre til at de holder noe informasjon tilbake av flere årsaker. En annen mulig feilkilde kan være at respondentene ønsker å vise sin avdeling fra en positiv side og derved unnlater å ta med utfordringer og problemer som vil stille avdelingen deres i dårlig lys. Mitt inntrykk er uansett at alle 11 respondentene har forsøkt å være ærlige, og at de har vært opptatt av å gi et riktig bilde av dagens samvirkesystemer.

En annen svakhet kan være at dagens organisering av Brigaden har vært rimelig lik siden opprettelsen i 1953. Utover noe erfaring fra Telemarkbataljonen og Garnisonen i Porsanger, finnes det liten erfaring med en alternativ modell, med faste integrerte samvirkesystemer. Erfaringene med faste integrerte samvirkesystemer er derfor ikke mange og respondentene har lite empiri å knytte sine erfaringer til.

Kilder som kunne ha styrket oppgaven kunne vært intervju med sivile personer uten erfaringer fra Brigaden. Men tiden til disposisjon førte til at jeg måtte sette en grense for antall intervjuer. 11 intervjuer av personell med erfaringer fra samvirke i Brigade Nord, samt mine dokumentstudier, mener jeg gir god intern validitet. Min vurdering er likevel at mine funn har en god overføringsverdi til andre samvirkesystemer i Forsvaret.

1.7 Definisjoner

Basisfunksjoner

Funksjoner som er nødvendige for at et militært system skal fungere, uavhengig av operasjon. Basisfunksjonene er kommando og kontroll (for å lede og koordinere), innsatsmidler (for å ramme), mobilitet (for å kunne forflytte seg), beskytte (til egensikring), etterretning (for å danne seg et bilde av hva som skjer) og logistikk (for utholdenhet og transport)¹⁰. Landmaktens samlede kampkraft utgjøres av den samlede kraften av alle basisfunksjonene¹¹.

Fagansvar

Fagansvar innebærer at en sjef med gitt fagansvar har et ansvar for, og myndighet til å: Utarbeide og etablere systemer, stille krav og regelverk for utøvelse, fremme forslag til ansvars- og myndighetsavklaringer, kontrollere og rapportere i forhold til om systemer fungerer tilfredsstillende og om regelverk etterleves¹².

Felles situasjonsforståelse

I hvilken grad en gruppe deler den samme persepsjonen av hva som skjer. Situasjonsforståelse skiller på hva en ser, hvorvidt noe endrer seg og det tredje: predikasjon om hva som vil skje i fremtiden¹³. Min forståelse av felles situasjonsforståelse er at alle enhetene i en gruppe har samme bilde av situasjonen, og en felles forståelse av hva som må gjøres for å nå målet.

Fleksibilitet

Evne til mental og fysisk omstilling hos enheter/avdelinger for å kunne veksle mellom ulike tilnæringsmåter og operative metoder ut i fra skiftende omgivelser¹⁴.

Intensjon

Intensjonen uttrykker sjefens overordnede vilje med en operasjon og inneholder hvorfor operasjonen gjennomføres (hensikten), hva som skal oppnås (målsetninger), og hva som er ønsket slutttilstand¹⁵.

Interoperabilitet

Evne til samhandling, eksempelvis mellom bataljonene i Brigaden, mellom forsvarsgrener, med andre lands militære styrker, eller med relevante deler av sivil sektor¹⁶.

¹⁰ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben, s. 165.

¹¹ Forsvarets Stabsskole. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. (1. utg.). Oslo: Forsvarsstaben.

¹² Forsvarsdepartementet. (2009). *Direktiv for delegering av myndighet*. Lokalisert 18. mai på Verdensveven: http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/2009-12-10_Delegasjonsdirektivet_Hoveddokument.doc

¹³ Torgersen, G.-E., Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. (1. utg.). Stjørdal: Læringsforlaget DA, s. 276.

¹⁴ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben, 167.

Kommando og kontroll

Kommando og kontroll er en av basisfunksjonene, og det militære begrepet for planlegging og ledelse av operasjoner. Det består av organisasjonen, prosessene, prosedyrene og systemene som gjør militære sjefer i stand til å lede og kontrollere styrkene¹⁷.

Relasjoner

Forbindelser eller kontakter mellom aktører som eksempelvis innebærer samhandling, bytte av informasjon, tjenester eller varer. Forbindelser mellom aktører er kjernen i organisasjonsteorien. Relasjoner kan karakteriseres etter innholdet i samhandlinger, etter de bånd som knytter aktører sammen, og etter de følelser som binder aktørene sammen¹⁸.

Samhandling

Er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt – til – ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap¹⁹. Men det er ingen krav til at de ulike aktørene skal virke sammen.

Samtrent

Jeg har ikke funnet noen definisjon av begrepet samtrent, men min forståelse av begrepet samtrent er det nivået samvirkesystemet må nå for å gjennomføre en bestemt type operasjon. Det vil si at alle enhetene i systemet har trent nok sammen til å gjennomføre en bestemt operasjon som en enhetlig avdeling. Jeg vil i oppgaven søke å utlede en kvalitativ forståelse av begrepet.

Samvirkesystem - synergieffekter

Et system er en samling av enheter som henger sammen på en slik måte at de danner en ordnet helhet. Et system er bygd opp av gjensidige avhengige enheter. Enhetene i systemet har felles mål og de samlede resultatene av enhetene innenfor systemet er høyere enn summen av delene isolert, dette kalles synergieffekter²⁰. Etter min forståelse er et samvirkesystem derfor et system av ulike enheter og samvirke handler om at alle enhetene i systemet skal virke sammen.

¹⁵ Ibid. s. 169.

¹⁶ Ibid. s. 169.

¹⁷ Ibid. s. 128 og s. 165.

¹⁸ Torgersen, G.-E., Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget DA, s. 275.

¹⁹ Ibid. s. 130.

Selvstendig operativ enhet

Operativ enhet utstyrt slik at den selvstendig kan utføre en militær operasjon²¹. I følge Forsvarets fellesoperative doktriner kan Brigaden operere selvstendig som en egen enhet²².

Sosiokulturelle forhold

Et sosiokulturelt læringssyn bygger på en antakelse om at læring skjer gjennom bruk av språk og deltakelse i sosial praksis²³.

Stridsgruppe

En stridsgruppe er en enhet fleksibelt organisert med forskjellige kapasiteter for å løse et konkret oppdrag eller misjon. I en stridsgruppe inngår ofte en miks av infanteri, panser og støttevåpen²⁴.

Støttet og støttende sjef

Begrepene støttet og støttende er ikke et kommandoforhold i deg selv, men gjelder tilrettelegging for gjensidig forsterkning, fleksibel koordinering og kraftsamling i de ulike faser av en operasjon eller kampanje. Konseptet tilrettelegger for prioritering mellom enheter som det ikke er noen kommando- eller kontrollmyndighet imellom. Det kan være flere støttende sjefer, men kun en støttet sjef²⁵.

Taskorganisering

Styrker som organiseres etter oppgavene som skal løses, eller etter funksjonene som skal ivaretas. Dette betyr at den konkrete organiseringen varierer ut fra hva som anses som hensiktsmessig, og av faktorer som oppdragets art, tilgjengelige ressurser, motstanderen, og miljøet osv²⁶. I forbindelse med denne oppgaven blir taskorganisering brukt i forbindelse med at enheter fra forskjellige avdelinger blir organisert sammen i samvirkesystemer for tildelte oppdrag. Jeg benytter meg av dette begrepet da det er et kjent og innarbeidet begrep i Forsvaret.

Tempo

Kan defineres som relativ hurtighet over tid sammenliknet med en motstander. Evnen til høyt tempo gir et overtak ved at en selv kan velge det tempoet en til enhver tid mener gir ønsket effekt²⁷.

²⁰ Ibid. s. 84.

²¹ Store norske leksikon. (2012). *Operativ enhet*. Lokalisert 13. mai 2012 på: http://snl.no/operativ_enhet

²² Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktriner*. Oslo: Forsvarsstaben, s. 110.

²³ Wikipedia. (2012). Sosiokulturelt læringssyn. Lokalisert 13. mai 2012 på: http://no.wikipedia.org/wiki/Sosiokulturelt_l%C3%A6ringssyn

²⁴ Armedforces.co.uk. *Battlegroups and company groups*. Lokalisert 13. mai 2012 på: <http://www.armedforces.co.uk/army/listings/10014.html>

²⁶ Forsvarets Stabsskole. (2002). *Forsvarets doktriner for maritime operasjoner*. Oslo: Forsvarets overkommando.

²⁷ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktriner*. Oslo: Forsvarsstaben, s. 78.

2 Historisk utvikling, dagens Brigade og koplingen NbF – Samvirke

2.1 Den historiske utviklingen av combined arms – taktiske samvirkesystemer

Jeg vil i dette kapittelet se nærmere på den historiske utviklingen av taktisk samvirke. Hele den historiske utviklingen tar utgangspunkt i en undersøkelse skrevet av Captain Jonathan M. House fra US Army Command and General Staff College²⁸. Hensikten med dette kapittelet er å gi en nødvendig historisk bakgrunn for bedre å forstå dagens organisering og utfordringer. Jeg har bevisst valgt en relativt generell beskrivelse, og har ikke til hensikt å diskutere de enkelte utviklingsfasene i detalj.

Fra slutten av 1600 tallet til midten av 1800 tallet var de fleste europeiske hærer organisert i forskjellige våpenregimenter som i hovedsak gjennomførte mer eller mindre selvstendige operasjoner. Koordinering og utnyttelse av de forskjellige kapasitetene ble sjeldent gjennomført under regimentsnivået. Den teknologiske utviklingen av riflede håndvåpen, røykfritt krutt, repetergevær og maskingevær bidro til økt rekkevidde og ildvolum på taktisk nivå. På strategisk nivå bidro utviklingen av telegraf og jernbane til en betydelig økt evne til informasjonsformidling og troppeforflytning. Denne utviklingen bidro til at det i forkant av 1.verdenskrig pågikk en gryende diskusjon om en bedre integrering av de taktiske kapasitetene for å øke den operative effekten.

De fleste europeiske land møtte allikevel 1.verdenskrig med en grunnleggende våpenorganisering, der integrering og samvirke i hovedsak ble gjennomført på divisjons og -korpssnivå. Hoveddelen av offiserskorpset ledet med en sterk tro på at detaljert kontroll og høy moral var de avgjørende faktorene. Sjefen hadde i realiteten heller ingen mulighet for å kunne lede fra front, da han var helt avhengig av telefon for å få informasjon og for å kunne gi ut nødvendige ordrer og direktiver. Spesielt for den detaljerte koordineringen av artilleri og manøver var dette særdeles tidkrevende, og hemmet evnen til å utnytte effekten av artilleriets forbekjempning og bryte igjennom fiendens grupperinger før de rakk å treffe mottiltak.

Slaget ved Armageddon i september 1918 var et eksempel på det motsatte. De britiske styrkene hadde en fleksibel og integrert organisering, og gjennomføringen av selve operasjonen var intensjonsbasert med en desentralisert utførelse. Gjennombrytningen av fiendens linjer var

²⁸ House, J. M. (1984). *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th – Century Tactics, Doctrine, and Organization*. U.S. Army Command and Staff College: Combat Studies Institute.

suksessfull, og en intensjonsbasert ledelse la grunnlaget for en effektiv utnyttelse av momentum og unødig tidstap i påvente av videre ordrer før fienden rakk å treffe mottiltak.

Den teknologiske utviklingen gav muligheter for observasjon og ildledning fra fly, men kommunikasjonsmulighetene var ikke på et nivå som muliggjorde en fleksibel og effektiv utnyttelse. Motoriseringen var så vidt påbegynt, men den taktiske mobiliteten var fortsatt basert på det menneskelige marsjtempoet. Skyttergravskrigen medførte et stort behov for økt ildkraft mellom skyttergravene, noe som var det grunnleggende behovet for stridsvognens anmarsj på slagfeltet. Tyskland gjorde mot slutten av krigen forsøk med en tettere integrering av forskjellige kapasiteter i egne Stormbataljoner, med en grunnorganisering på 3-4 infanterikompanier, bombekasterkompani, artilleribatteri, samband og ingeniør enheter.

Mellomkrigstiden var en periode hvor motoriseringen og mekaniseringen ble videreført, luftmakten utviklet seg, og dagens diskusjon om prioritering av ressursene til støtte for den taktiske troppeførereren eller å gjennomføre egne strategiske operasjoner hadde sin begynnelse i denne perioden. Det var sterke krefter for en økt mekanisering og integrering av taktiske kapasiteter i helhetlige forband. Ingen av de store nasjonene evnet å optimalisere noen av sine teorier, men Tysklands Blitzkrieg ble en øyeåpner for hva mekaniserte samvirkeforband kunne oppnå med hensyn til ildkraft og tempo i operasjonene. Effektiv organisering av kapasitetene var en avgjørende faktor, men også tyskernes grunnleggende tro på et intensjonsstyrt kommando og kontrollregime gav nødvendig handlingsrom på lokalt nivå.

Et annet eksempel på utviklingen av det taktiske samvirke var General Slims operasjoner med 14. Arme i Burma. Mot en overlegen japansk fiende, kombinerte Slim bruken av pansrede styrker, kjøretøyoppsatt infanteri, etterforsyning av isolerte styrker fra luften og luftkapasiteter for å forsterke truede områder. Han skapte synergi og operativ effekt, og evnet med sitt lederskap å utnytte de japanske svakhetene med et imponerende operasjonstempo²⁹.

Etterkrigstiden gikk over i den kalde krigen for Europas del, mens flere nasjoner etter hvert ble involvert i ukonvensjonelle kriger i stater som ønsket sin egen selvstendighet. Israel var på 60 og 70 tallet en av hoveddriverne i utviklingen av den taktiske samvirket, og hadde flere taktiske vellykkede operasjoner mot sine naboland. I ettertid er det allikevel mange som er av den formening at de begikk den samme feilen som Tyskland under 2. Verdenskrig, og i for stor grad fokuserte på utviklingen av panserstyrker og luftmakt på bekostning av andre og avgjørende

²⁹ Lyman, R. (2005). *Slim, master of war: Burma and the Birth of Modern Warfare*. London: Robinson Publishing.

samvirkekapasiteter. Irak krigene i 1991 og 2003 var klassiske mellomstatlige konflikter, og understreket behovet for konvensjonelle kapasiteter og nytten av taktiske samvirkesystemer. Den pågående konflikten i Afghanistan er en annen konflikttipe, og har satt fokus på vår evne til å håndtere ukonvensjonelle konflikter. De taktiske operasjonene varierer fra høy til lav intensitet, og integreringen av forskjellige kapasiteter gjennomføres på alle nivåer.

Oppsummering

Jeg vil i forhold til denne oppgaven oppsummere betydningen av den historiske utviklingen i tre punkter. For det første synes det klart at General Gilberts uttalelse om behovet for taktisk samvirke har blitt en universell sannhet.

We have gotten into the fashion of talking of cavalry tactics, artillery tactics, and infantry tactics. This distinction is nothing but a mere abstraction. There is but one art, and that is the tactics of the combined arms. The tactics of a body of mounted troops composed of the three arms is subject to the same established principles as is that of a mixed force in which foot soldiers bulk largely. The only difference is one of mobility³⁰.

For det andre har en av hovedutfordringene i utviklingen av det taktiske samvirket vært evnen til å utøve effektiv kommando og kontroll, som den Israelske offiseren Dayan på en meget god måte beskrev betydningen av:

Dayan's genius in the 1956 war lay in his recognition of Arab vulnerability to rapid attacks: The Egyptians are what I would call schematic in their operations, and their headquarters are in the rear, far from the front. Any change in the disposition of their units, such as forming a new defence line, switching targets of attack, moving forces not in accordance with the original plan, takes them time--time to think, time to receive reports through all the channels of command, time to secure a decision after due consideration from supreme headquarters, time for the orders then to filter down from the rear to the fighting fronts.

We on the other hand are used to acting with greater flexibility and less military routine...³¹.

Minst mulig kontroll gir nødvendigvis ikke størst fleksibilitet og operativ effekt, men det er viktig å finne en riktig balanse mellom kontroll på bestemte nivåer og evnen til å skape effekt på lokalt nivå. Kommando og kontroll er derfor noe jeg vil diskutere videre i oppgaven.

³⁰ House, J. M. (1984). *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th – Century Tactics, Doctrine, and Organization*. U.S. Army Command and Staff College: Combat Studies Institute, s. 1.

³¹ Ibid. s. 173.

For det tredje hersker det ulike syn på hvordan de militære kapasitetene bør grunnorganiseres, som beskrevet av General Howze under den amerikanske utviklingen av luftmobile avdelinger:

We drew a parallel to the indirect fire support available to the infantry company commander. That gentleman had call on battalion 4.2-inch mortars, brigade 105-mm howitzers, division 155-mm and eight-inch howitzers, and 240-mm howitzers. Even so, he would not give up that crummy little platoon of three 81-mm mortars that was part of his own company. For he had to ask no one's permission to use them-they were totally responsive, always available, a precious asset even though a small part of the total firepower backing up the infantry company³².

Dette beskriver tydelig en av hovedutfordringene innenfor de taktiske samvirkesystemene. Hvilke kapasiteter skal være en fast del av organisasjonen og tilgjengelig på lokalt nivå til enhver tid, og hvilke kapasiteter kan tilføres ved behov.

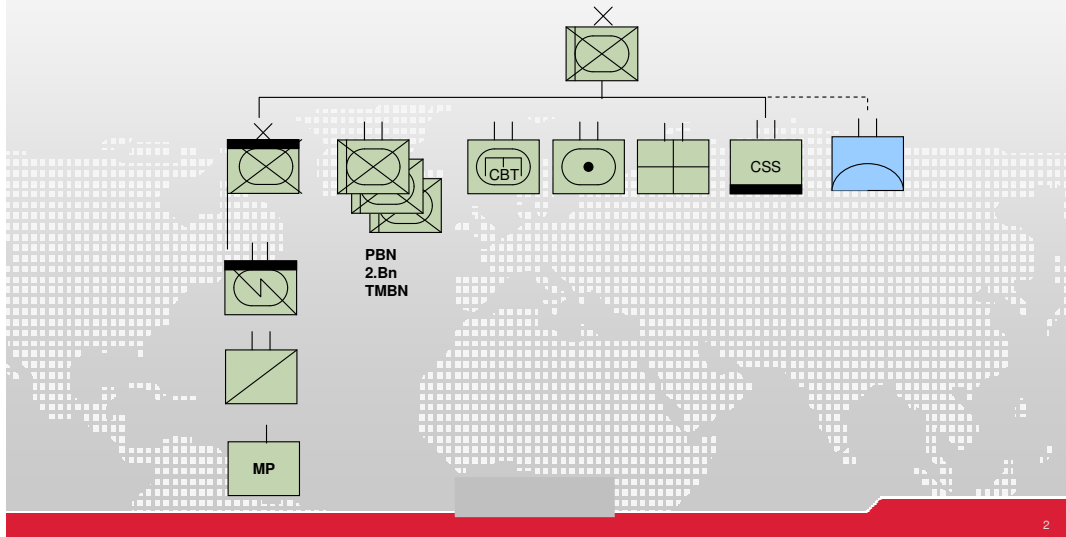
2.2 Hvordan er Brigaden organisert i dag og hvordan styrkegenereres avdelinger?

Jeg vil i dette avsnittet se nærmere på hvordan Brigade Nord er organisert og gjennomfører sin virksomhet i dag. Brigade Nord har i hovedsak samme organisasjonsform i dag som ved etableringen i begynnelsen av 1950 tallet, med våpensive bataljoner og kompanier. Brigaden i Nord-Norge ble etablert når Tysklandsbrigaden redeploerte fra operasjoner i Nord-Tyskland etter 2. Verdenskrig. Brigaden hadde en viss operativ rolle under den kalde krigen, men med Hærens sterke fokus på mobiliseringsforsvaret, var den viktigste rollen å utdanne og trene soldater og offiserer slik at de kunne inngå i mobiliseringsforsvarets avdelinger.

Brigadens organisasjon er delt inn i ledelsesstøtteenheter (Etterretningsbataljon, Sambandsbataljon, Militærpoliti), manøverenheter (Telemarkbataljon, Panserbataljon, 2 Bataljon), taktiske støtteenheter (artilleribataljon, ingeniørbataljon) og logistikkenheter (Combat Service and Support bataljon og Sanitetsbataljon).

³² Ibid. s. 189.

Brigade Nord



Figur 1 – Organisasjonsskisse Brigade Nord³³

Figur 1 viser en organisasjonsskisse av Brigade Nord. Helt til høyre finner vi Luftvern bataljonen på en stiplet linje som er blå. Den blir satt opp og utdannet av Luftforsvaret, tildeles Hæren ved behov, og er Brigadens eneste nasjonale bakkebaserte luftvernkapasitet. Hver avdeling representerer et dedikert fagområde. Manøverenhetene representerer i dag både infanteri og kavaleri, og etterretningsbataljon har sitt utspring i Hærens lette tropper og Kavaleriets oppklaringsavdelinger. Dette betyr at Brigaden, i tillegg til å være en operativ enhet som er i stand til å gjennomføre selvstendige landoperasjoner, også er det kompetansemessige fundamentet for styrkeproduksjon av stridsklare avdelinger til bruk både nasjonalt og internasjonalt. I henhold til FFOD så defineres styrkeproduksjon som:

Den prosess og aktivitet som bidrar til å stille styrker klare til innsats, og som omfatter utdanning og øving, personellforvaltning, utvikling av taktikk, organisering av styrker og anskaffelse av materiell. Styrkeprodusenten er ansvarlig for rekruttering, utdanning, trening og virksomhetsstyring³⁴.

³³ Organisasjonsskisse Brigade Nord er tilsendt på FISbasis 16 april 2010 av Børre Sem – stabsoffiser i Brigadestaben Brigade Nord.

³⁴ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben, s. 176.

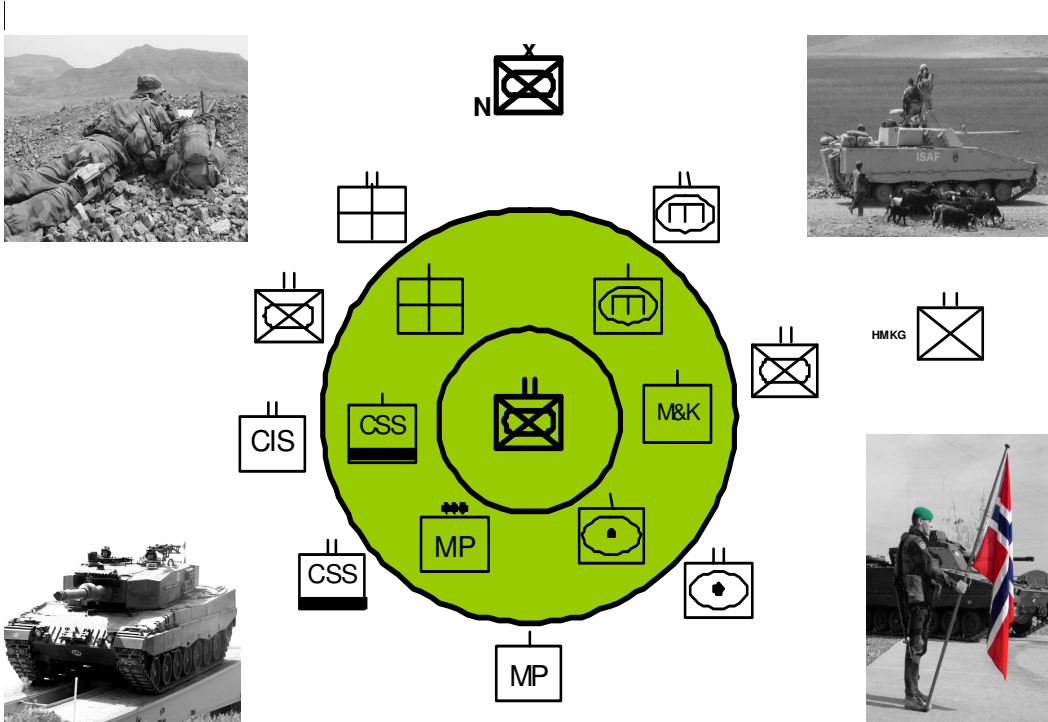
Generalinspektøren for Hæren er styrkeprodusent av landmilitære kapasiteter. Brigaden er i all hovedsak det utførende ledd av med tanke på utdanning og øving av landmilitære konvensjonelle kapasiteter. I tillegg gjennomføres det egen dedikert utdanning og øving innenfor avdelingene, Hans Majestet Kongens Garde, Garnisonen i Sør-Varanger og ved Hærens Jegerkommando for å løse andre deler av Hærens oppgaveportefølje.

Brigadens grunnkompetanse bygges årlig i en 12 måneders syklus basert på inntak av vernepliktige mannskaper to ganger i året. Etter 12 måneder kan personell rekrutteres inn som vervede soldater eller starte videre utdanning for å bli avdelingsbefal. Kompetanse bygges som en integrert del av brigadeavdelingenes daglige virksomhet, og danner basis for all videre kompetansebygging i Hæren. Flere avdelinger får en stadig større andel vervede, og avdelinger som Telemarkbataljon og Etterretningsbataljon har i hovedsak kun vervede soldater. Brigadens utdannings- og øvingssyklus er allikevel drevet i en 12 måneders syklus, basert på kravene til 12 måneders tjeneste før verving. Brigaden har tilgjengelige operative kapasiteter med forskjellig treningsnivå, og disse organiseres normalt som egne samvirkesystem på bataljonsnivå. De 3 manøverbataljonene er organisert på samme måte, og figur 2 viser organiseringen av et bataljonssamvirkesystem.

Hærens oppgavespekter er mangfoldig og omfatter evne til å gjennomføre landoperasjoner nasjonalt og internasjonalt, og kunne deployere brigadekommando og stridsgrupper på bataljons- og kompaninivå³⁵. Den dimensjonerende kapasiteten er å kunne ha stridsklare avdelinger som er i stand til å gjennomføre høyintensive operasjoner, noe jeg vil komme tilbake til noe senere med hensyn til hvilke krav dette stiller. Jeg vil i denne oppgaven benytte begrepet samvirkesystem istedenfor stridsgrupper.

³⁵ St. prop. nr. 48. (2007-2008). *Stortingsproposisjon nr. 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet., tabell 6.1.

SAMVIRKE – et av Hærens viktigste kjerneområder



Figur 2 - Bataljonsstridsgruppe - samvirkesystem

Figuren 2 viser en generisk skisse av Brigaden som samvirkesystem. Manøverbataljonen er i den innerste ringen med samvirkepartnere i ringen utenfor³⁶. Hele det grønne feltet viser organiseringen av et bataljonssamvirkesystem. Helt ytterst er bataljonene i Brigaden hvor de ulike samvirkekompaniene organisatorisk tilhører. Bataljonene blir de grunnleggende kompetanseorganisasjonene hvor Brigaden henter ferdigproduserte kapasiteter, og kan sette disse sammen i forskjellige samvirkesystemer. Kommandolinjen går fra Brigaden til manøverbataljonen, mens faglinjen går fra for eksempel stridstrenet i manøverbataljonen, via samvirkekompaniet fra CSSbataljon og til CSSbataljon som har fagansvaret.

Ett av suksesskriteriene for effektivt samvirke er at manøverbataljonen har faste enheter med en fagkompetanse, som er bindeleddet til kapasiteter med samme fagkompetanse fra samvirkekompaniene. Samvirkekompaniene er bindeleddet mot egen fagbataljon, som kan utnytte og integrere kapasiteter med samme fagkompetanse, men fra et høyere nivå og eventuelt fra andre forsvarsgrener. Eksempelvis har Panserbataljon en Kampstøtte eskadron, med en fast integrert trentropp og vedlikeholdstropp, som er bindeleddet til samvirkekompaniet fra CSSbataljon. Samvirkekompaniet fra CSSbataljon er koplingen opp mot CSSbataljon som sitter

³⁶ Figur 2 er hentet fra en forelesning holdt av Lars Lervik, den 31. august 2011 på Forsvarets Stabsskole. Lars Lervik har godkjent at jeg bruker figuren i min masteroppgave.

på flere logistikkressurser. CSSbataljon kan videre utnytte og integrere logistikkenheter fra et høyere nivå, utenlandske logistikkenheter og eventuelt logistikkenheter fra andre forsvarsgrener. Dette kan på mange måter sammenliknes med en nettverkskobling³⁷ og er et avgjørende element for å sikre interoperabilitet. Det er også viktig å presisere at kjerneelementet i samvirkesystemet kan være forskjellig. Eksempelvis i Afghanistan er det et manøverkompani som er kjerneelementet, i Hærens bidrag til Irakkonflikten (2003) var det et Ingeniørkompani, og i Norges bidrag til FN misjonen i Tsjad, MINURCAT i 2009, var det et Lett feltsykehus (LFSH). Kompani- og bataljonsstridsgruppene blir dermed et system av systemer, og er eksempler på at enheter fra forskjellige troppearter i dag integreres i samvirkesystemer på kompani og faktisk i ekstreme tilfelles også på lags- og troppsnivå.

Oppsummering

Brigaden oppdragsorganiseres normalt på bataljonsnivå, hvor manøverbataljonene får tilført kompanier fra fagbataljonene, som til sammen utgjør et samvirkesystem. Ett av suksesskriteriene for at enhetene virker sammen, er organisatoriske nettverkskoblinger innenfor det enkelte fagområdet. Trenings- og øvingssyklusen gjennomføres i en 12 måneders syklus, i tillegg gjennomføres styrkegenerering av samvirkesystemer til spesifikke operasjoner.

2.3 Koplingen NbF og samvirke

Jeg vil i dette avsnittet beskrive Forsvarets tilnærming og målsetning med Nettverksbasert Forsvar, og se nærmere på eventuelle sammenhenger med samvirkebegrepet. Som nevnt i innledningen skal Forsvarets legge til rette for en mer effektiv utnyttelse av sine virkemidler gjennom økt samhandling, og styre utviklingen mot et Nettverksbasert Forsvar. Målet er at Forsvaret skal nå et modenhetsnivå som tilsvarer NATOs modenhetsnivå 4³⁸. Modenhetsnivå 4 er oppnådd når enheter har evne til å gjennomføre felles, helhetlig planlegging og utførelse av operasjoner med et etablert gjensidig samvirke. Noen egenskaper som trekkes frem ved modenhetsnivå 4³⁹:

³⁷ Forsvarets INI-stab (2011). *Forsvarsjefens plan for utviklingen av et nettverksbasert forsvar*. (Del II – Plan). [Oslo]: Forsvarets INI-stab, pkt. 5.2.

³⁸ Forsvarets INI-stab (2011). *Forsvarsjefens plan for utviklingen av et nettverksbasert forsvar*. (Del II – Plan). [Oslo]: Forsvarets INI-stab.

³⁹ Ibid. s. 13-17, vedlegg 4.

- Organisasjonen skal utvikles etter felles overordnede konsepter og doktriner.
- Organisasjonen kjennetegnes ved evne til fleksibel organisering, sammensetningen av enheter kan i stor grad etableres på tvers av organisasjonstilhørighet tilpasset operative behov.
- Begrepet, *train as you fight and fight as you train*, gjennomsyrrer Forsvarets kjernevirksomhet.
- Samvirke på tvers av fagmiljøer, er en sentral del av treningen og avdelinger må håndtere samvirke i temporære nettverk (ad-hoc organisering).
- Lederskapet er oppdragsbasert og forankret i tillit og tett interaksjon med ulike aktører.
- Personellet har kunnskap og forståelse om nettverk, samt at menneskene i organisasjonen har en bredest mulig plattform og kultur for NbF.
- Forsvaret har evne til å beslutte og å handle raskt som følge av høy grad av interoperabilitet – evnen til å samhandle med andre for å nå et mål.

Kjernen i NbF er å etablere en felles situasjonsforståelse, som grunnlag for en betydelig bedre beslutnings- og gjennomføringsevne, samt tempo i operasjonene. NbF dreier seg i stor grad om en måte å tenke på – en tilnærming til hvordan vi i Forsvaret skal samhandle best mulig⁴⁰. Modenhetsnivå 4 har i Forsvarsjefens NbF plan fått navnet samvirke og egenskapene som trekkes frem ved modenhetsnivået synes i stor grad å være relatert til begrepet samvirke. Begrepet samvirke handler rett og slett om å få ting til å virke sammen med noe. Som sjef Brigade Nord, Odin Johannessen sa det:

Kanskje er derfor begrepet så ufattelig godt, fordi virke er et ord som har en positiv innretning⁴¹.

NbF består av tre dimensjoner som er gjensidig avhengige; den menneskelige dimensjonen, en prosessdimensjon og en teknologidimensjon⁴². I henhold til Forsvarets INI-stab består nettverkene av mennesker og samhandlingen foregår mellom menneskene i disse nettverkene. Teknologien brukes til å støtte de menneskelige prosessene med tanke på bedre situasjonsforståelse, ledelse, planlegging og utførelse⁴³. I Følge FFOD er det viktig å være klar

⁴⁰ Ibid. s. 8.

⁴¹ Johannessen Odin. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

⁴² Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben., pkt. 0453.

⁴³ Forsvaret INI-stab. (2011). *Dette er NbF – NbF-økt operativ evne gjennom samhandling i nettverk*. Lokalisert 7. februar 2012 på: <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/nyheter/documents/nbf-brosjyre.pdf>

SAMVIRKE – et av Hærens
viktigste kjerneområder

over at man ikke vinner krigen utelukkende ved hjelp av teknologi, og at væpnet konflikt tapes og vinnes av mennesker⁴⁴. Forsvarets INI-stab fremhever at Norge i framtiden skal ha et militært forsvar basert på mennesker med en utviklet forståelse for samvirke mellom alle våpenarter og forsvarsgrener, og gi økt operativ evne gjennom samhandling i nettverk⁴⁵.

Oppsummering

Målsetningen med utviklingen av et Nettverksbasert Forsvar er å oppnå større operativ evne gjennom samhandling i nettverk. Modenhetsnivå 4 er nådd når blant annet enheter fra forskjellige fagmiljøer kan virke sammen i temporære nettverk. Det kan derfor synes som om det er en klar sammenheng mellom samvirkebegrepet og Forsvarets tilnærming og målsetting til NbF.

⁴⁴ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben., s 48.

⁴⁵ Forsvaret INI-stab. (2011). *Dette er NbF – NbF-økt operativ evne gjennom samhandling i nettverk*. Lokalisert 7. februar 2012 på: <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/nyheter/documents/nbf-brosjyre.pdf>

3 Teoretisk tilnærming

Jeg vil i dette kapittelet se nærmere på den teoretiske tilnærmingen til samvirkebegrepet. Hovedhensikten er å utlede faktorer gjennom en studie av relevant litteratur og drøfte disse opp mot respondentenes svar i neste kapittel.

3.1 Hva er taktisk samvirke?

I en undersøkelse skrevet av Captain Jonathan M. House fra US Army Command and General Staff College, skriver House at taktisk samvirke omhandler tre elementer: konsept, organisasjon og taktikk, samt operasjoner⁴⁶. Han beskriver to typer taktisk samvirke:

- Supplementært og forsterkende samvirke, der like kapasiteter som f. eks artilleri og bombekaster utfyller hverandre.
- Komplementært samvirke, der forskjellige kapasiteter i sum gir økt stridseffekt.

En av hovedutfordringene med taktisk samvirke har alltid vært å etablere en balanse mellom basisfunksjonene. Spesielt tidlig i utviklingen var balansen mellom ildkraft, mobilitet og beskyttelse drivende for utviklingen. I henhold til FFOD 2007 er militære avdelinger avhengige av seks grunnleggende basisfunksjoner: innsatsmidler, etterretning, mobilitet, logistikk, beskyttelse og, kommando og kontroll. Kommando og kontroll knytter sammen de øvrige fem funksjonene⁴⁷. For å oppnå en optimal effekt av taktisk samvirke beskriver House følgende avgjørende faktorer:

- Doktrine som beskriver hvordan striden skal gjennomføres.
- Våpen som er tilpasset doktrinen.
- Sjefer som tror på doktrinen.
- Realistisk trening og moral i avdelingene.
- Effektiv kommando og kontroll. Her vil faktorer som kontrollspenn, evne til hurtig beslutningstaking og sjefens evne til å påvirke striden kunne være vel så viktige faktorer som våpnene i seg selv.

⁴⁶ House, J. M. (1984). *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th – Century Tactics, Doctrine, and Organization*. U.S. Army Command and Staff College: Combat Studies Institute.

⁴⁷ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben., s. 73-74.

Utfordringen med å håndtere et spekter av operasjoner og trusler, er godt beskrevet i *The Army Capstone Concept* av 2009⁴⁸. Her beskrives den fremtidige utviklingen fra konvensjonell krig til operativ tilpasningsevne for å muliggjøre offensive-, defensive- og stabiliseringsoperasjoner.

Kortfattet beskrives følgende utviklingstrekk:

- Kommando og kontroll må være basert på et fleksibelt tankesett med en felles planlegging og en desentralisert utførelse.
- Morgendagens ledere må ha evne til å håndtere komplekse operasjoner og være bekvem med en stor grad av usikkerhet. De må kunne tilpasse seg endringer i situasjonen og utnytte de mulighetene som oppstår.
- Den teknologiske utviklingen vil fortsette, men det vil være avgjørende at vi i fremtiden i større grad evner å utnytte teknologien til støtte for de menneskelige prosessene enn omvendt.
- Robust stridsevne, innovative sjefer og taktisk samvirke vil være avgjørende faktorer for å skape effekt på fremtidens stridsfelt.

Oppsummering

Det er en tydelig sammenheng mellom House sin beskrivelse av taktisk samvirke, og de kravene som skisseres i *The Army Capstone Concept*, for å håndtere fremtidens operasjoner og trusler. Kommando og kontroll blir fremhevet som en viktig funksjon begge steder og det er i tillegg en klar sammenheng til FFOD som beskriver kommando og kontroll som den funksjonen som knytter sammen de øvrige funksjonene. Så min vurdering er at kommando og kontroll er en viktig funksjon som jeg vil ta med meg i den videre drøftingen. *The Army Capstone Concept* trekker også frem robust stridsevne som viktig, og jeg ser der en direkte sammenheng til House som trekker frem realistisk trening som avgjørende faktor for å skape optimal effekt av taktisk samvirke. Jeg vurderer også dette som en viktig faktor å ta med seg i den videre drøftingen.

⁴⁸ Department of the Army. (2009). *The Army Capstone Concept, Operational adaptability: Operating under Conditions of Uncertainty and Complexity in an Era of Persistent Conflict 2016.2028*. Fort Monroe: US Army Training and Doctrine Command, Pamphlet 525-3-0.

3.2 Hva er ”effektivt” samvirke?

FFOD 2007 legger til grunn at fellesoperasjoner bygger på teorien om at en kombinasjon av ulike virkemidler og innsatser gir synergieffekter og dermed muligheter for å anvende begrensede ressurser på en mer effektiv måte, benevnt som kombinerte innsatser. Combined Arms omtales som en kombinasjon av ulike våpensystemer⁴⁹. I Hæren brukes det norske begrepet taktisk samvirke, istedenfor Combined Arms, og er en tilnærming hvor man søker å integrere forskjellige troppearter (kavaleri, infanteri, combat service support, ingeniør, artilleri, luftvern, etterretning, sanitet, samband)⁵⁰. Etter min forståelse betyr det å oppnå synergi og operativ effekt. Vi prøver å oppnå at 1+1=3 eller mer. Med andre ord får vi mer ut av ressursene ved samvirke enn om vi hadde brukt kapasitetene enkeltvis, hver for seg. House beskriver dette som komplementært samvirke, der forskjellige kapasiteter i sum gir økt stridseffekt. I tillegg har man supplementært samvirke der like kapasiteter utfyller hverandre og som også gir økt stridseffekt. Forsvarets doktrine for landoperasjoner beskriver Brigaden slik:

Brigaden er sammensatt og utrustet med komplementære systemer med ulike egenskaper som ved synkronisert innsats skaper synergi og den effekten som er nødvendig for å påvirke en motstander⁵¹.

I en artikkel i Norges Forsvar 9/09, understreker generalinspektør Per Sverre Opedal:

I en hær må artilleri, stridsvogner, ingeniører og logistikk fungere som en enhet. Det er et system av systemer som skal virke sammen for å ha full effekt⁵².

I henhold til Forsvarets doktrine for landoperasjoner er et operasjonskonsept og en struktur basert på bruken av kombinerte effekter i praktisk anvendelse alltid effektiv, fordi den⁵³:

⁴⁹ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben., pkt. 0414.

⁵⁰ Daltveid, E., Geiner, Jan F. & Ydstebø, P. (2010). *Trender i militære operasjoner*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.

Det engelske begrepet “combined arms” er problematisk på norsk. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) introduserer begrepet “kombinert innsats.” Forfatteren har valgt å anvende begrepet “taktisk samvirke.” Dette er et etablert begrep i Hæren, og ordene sin egenbetydning, gjør at dette etter forfatterens mening blir den beste og mest presise termen på norsk.

⁵¹ Forsvarets Stabsskole. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben, s. 32.

⁵² Olsen, D. T. (2009). *Har Hæren en kriger kultur?* Norges Forsvar, 2009/9. Lokalisert 13. mai 2012 på: http://www.forsvarsforening.no/site/images/stories/sak_5_kriger_kultur.pdf

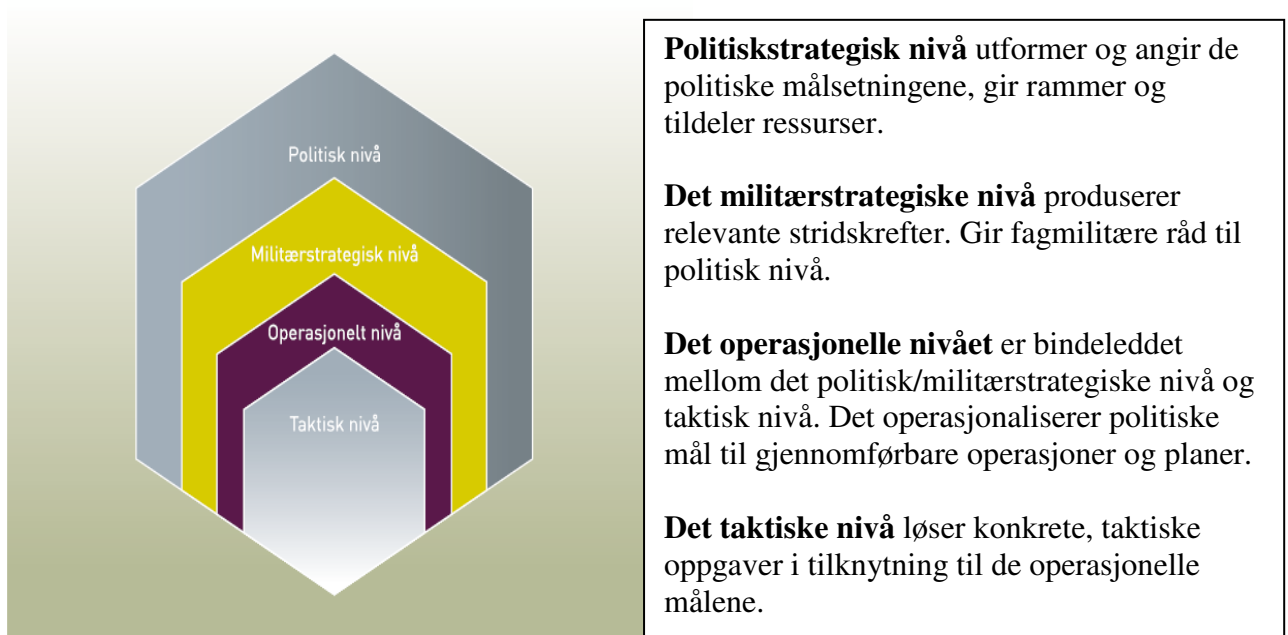
⁵³ Forsvarets Stabsskole. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.

SAMVIRKE – et av Hærens viktigste kjerneområder

- Skaper synergi, organisasjonens samlede kampkraft er større enn summen av delene.
- Inneholder komplementære systemer, ulike kapasiteter som utfyller hverandre.
- Setter motstanderen i et uløselig dilemma da tiltakene han iverksetter for å redusere virkningen av ett system, eksponerer han for et annet.

Jeg har ikke funnet noen kvalitative måleparametre som beskriver effektivt samvirke. Ofte brukes begrepet samtrent om hvor godt et samvirkesystem virker sammen, og jeg vil i min videre drøfting av hensikten med samvirke søke å utlede min forståelse av begrepet.

Jeg har avgrenset oppgaven til primært å omhandle det taktiske nivået, og i St. prp. nr 48 beskrives taktiske samvirkeoperasjoner. I henhold til FFOD er det vanlig å operere med fire ulike operasjonsnivåer, se figur 3 under⁵⁴.



Figur 3 – Operasjonsnivåene, helhet og politisk kontroll

Det taktiske nivået omfatter i tillegg flere organisatoriske nivåer. I Brigade Nord har man de organisatoriske nivåene brigade, bataljon, kompani, tropp og lag. Dagens operasjoner utenfor Norges grenser, gjennomføres i en situasjon som kan beskrives som ”krig i fred”. Brigaden gjennomfører krigsliknende operasjoner ute, mens nasjonen hjemme er i dyp fred. Den politiske betydningen av selv mindre operasjoner har derfor økt betydelig, og selv enkeltmannen kan ta

⁵⁴ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben., figur 2.4.

avgjørelser som kan få konsekvenser helt opp til politisk nivå – den strategiske soldat⁵⁵. Dette er et bilde på at den tradisjonelle oppfatningen av rollene til de forskjellige nivåene er i endring. Samvirke som historisk sett skjedde på brigadenivå eller høyere, gjennomføres i dag innenfor nesten alle organisatoriske nivåer. I Afghanistan i dag gjennomføres samvirke helt ned på lagsnivå, noe vi også så på Balkan på tidlig 2000 tallet⁵⁶.

Samvirke skjer på mange ulike arenaer og tidspunkt. Alle avdelingene i Brigaden har en oversikt, også kalt et aktivitetsflak⁵⁷, som beskriver aktiviteten i avdelingen. Der påføres både øvelser, stabs og ledelses trening, seminarer, kurs, utdanning, plan og beslutningsprosesser, store sosiale arrangementer med mer. Sjef Panserbataljon⁵⁸ og sjef 2 Bataljon⁵⁹ ser på flaket som sin plan for utvikling av samvirke. Det viser i grovt hvor og når samvirkesystemet samles og trener sammen. Men det er ikke kun på de formelle scenene at samvirke foregår. Det foregår også utenom det som står på flaket. Samvirke skjer også i sosiale lag som ridderfester, julebord, øltimer, samt i felles utdanning og trening utenom de store øvelsene. Alle respondentene ser også på disse arenaene som viktige samvirkearenaer. Amundsen mener at samvirke både er en taktisk metode og et sosialt og kulturelt fellesskap, og i alle de ulike arenaene er det naturlig at alle er med. Det kan synes at et effektivt samvirke i tillegg til faglige ferdigheter også handler om personlige egenskaper og relasjoner.

Oppsummering

Effektivt samvirke synes å være en optimal integrering av komplementære og/eller supplementære systemer som skaper nødvendig effekt for å påvirke en motstander. Samvirke gjennomføres innenfor alle organisatoriske nivåer, og foregår på mange ulike arenaer. Jeg vil i den videre drøftingen søke å utlede en kvalitativ forståelse av begrepet effektivt samvirke.

⁵⁵ Alberts, D. S., Gartska, J. J. & Stein, F. P. (1999). *Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority*. (2nd Edition (Revised)). Washington: DoD Command and Control Research Program.

⁵⁶ Brandvik, A. (2012). *Seksjonssjef J3 land FOH*. Intervjuet av May Brith Valen 06.01.2012.

⁵⁷ Aktivitetsflaket er et planleggingsverktøy hvor avdelingene fører inn alle sine aktiviteter, øvelser, trening, kurs og lignende.

⁵⁸ Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

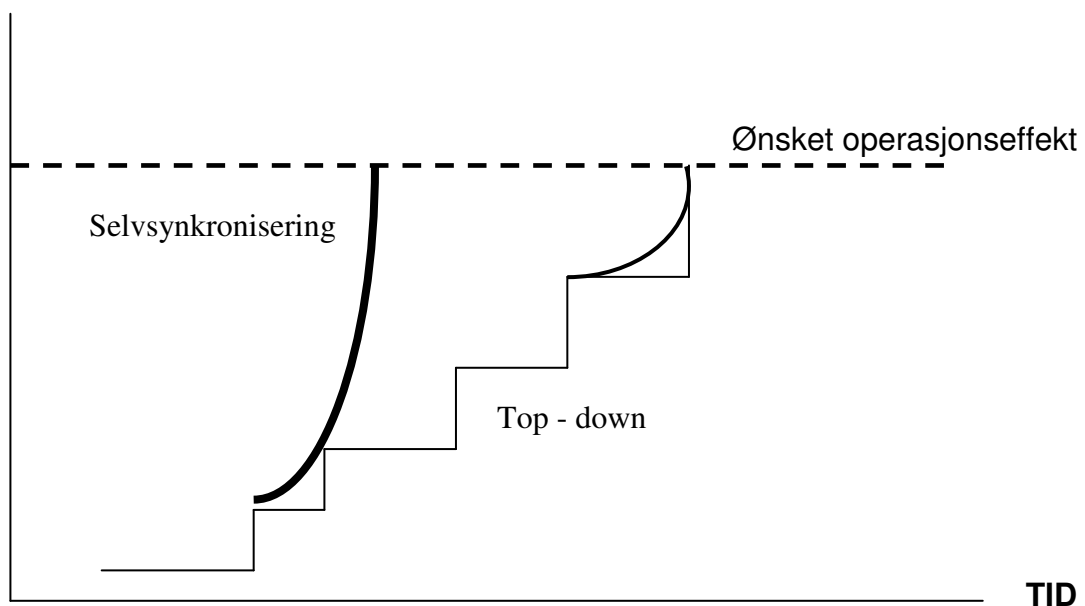
⁵⁹ Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

3.3 Hensikten med samvirke?

Alberts, Garstka og Stein skriver i sin bok om *Network Centric Warfare* at man kan øke militær effektivitet dramatisk ved å koble enheter opp i nettverk⁶⁰. I tillegg skriver de at selvsynkronisering kanskje er det ultimate med tanke på å få økt tempo og reaksjonsevne. Selvsynkronisering er en tilstand man kan oppnå ved integrering mellom 2 eller flere enheter.

Nøkkelelementene for å få til selvsynkronisering mener de er en felles situasjonsforståelse, et regelsett som beskriver det ønskede resultatet i forskjellige operasjonelle situasjoner og tilslutt at enhetene i nettverket må gi en økt verdi ved samhandling. Et eksempel som trekkes frem er når logistikken er det som gir økt verdi ved samhandling. Ved selvsynkronisering driver logistikken med *push forward* prinsippet i henhold til forventninger om behov⁶¹.

EFFEKT



Figur 4 – operasjonseffekt – selvsynkronisering

Dette støttes av James R Blaker, se figur 4 over. Figuren synliggjør effekten av et velfungerende samvirkesystem⁶². Dersom enhetene virker optimalt sammen vil man oppnå en

⁶⁰ Alberts, D. S., Gartska, J. J. & Stein, F. P. (1999). *Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority*. (2nd Edition (Revised)). Washington: DoD Command and Control Research Program, s. 88.

⁶¹ Ibid. s. 175 - 176.

⁶² Blaker, J. R. (2007). *Transforming Military Force - The Legacy of Arthur Cebrowski and Network Centric Warfare*. Westport: Praeger Security International.

felles situasjonsforståelse og selvsynkronisering som gir et større tempo. Beslutninger tas fortløpende på lavest mulig nivå fordi man kjenner sjefens intensjon og er godt samtrent. På den måten oppnås ønsket operasjonseffekt raskere. Alternativet er en hierarkisk organisasjonsmodell, der synkronisering av enhetene styres sentralt, *top – down*. Det vil si at beslutningene tas av sjefen og ikke lokalt av de som står midt oppe i situasjonen. Da må de som står i situasjonen få *go* fra sjefen over før de iverksetter. Dette gjør at en ikke får tempo i beslutningene og det tar lenger tid før ønsket operasjonseffekt nås.

Dette støttes også av Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi som er basert på en oppdragsbasert ledelse. Dette gir handlingsrom for initiativ på alle nivåer i organisasjonen, det virker inkluderende og gir størst robusthet i møte med stridens friksjoner. Oppdragsbasert ledelse krever gjensidig tillit mellom sjefer og en kultur av profesjonalitet⁶³. Albert og Heyes ga i 2003 ut en bok med tittelen *Power to the Edge*. De skrev at i en organisasjon hvor alle har en mest mulig felles situasjonsforståelse, frihet til å gjøre det som virker fornuftig i situasjonen, vil ikke utførelsen bremses av forsinkelsene i en vertikal kommandokjede. Beslutningstaking kan desentraliseres og individene i organisasjonen blir selvsynkroniserte. Dette kan føre til; økt initiativ, oppfinnsomhet og fleksibilitet, bedre informasjonsdeling og tilgang til raskere og riktigere beslutninger i den spisse enden⁶⁴. De mener at makt til den spisse enden er den korrekte løsningen og svaret på den økte usikkerheten, volatiliteten og kompleksiteten forbundet med militære operasjoner. Når dette er nådd i alle domener i krigføringen, oppnås dens fullmodne form, en selvsynkronisert kapasitet. Alberts og Heyes beskriver at følgende forutsetninger må være tilstede for å oppnå denne tilstanden⁶⁵:

- En klar og konsistent forståelse av sjefens intensjon.
- Kvalitetsinformasjon og felles situasjonsforståelse.
- Kompetanse på alle nivåer i styrken.
- Tillit mellom sjefer, tillit til informasjon og utstyr på alle nivå.

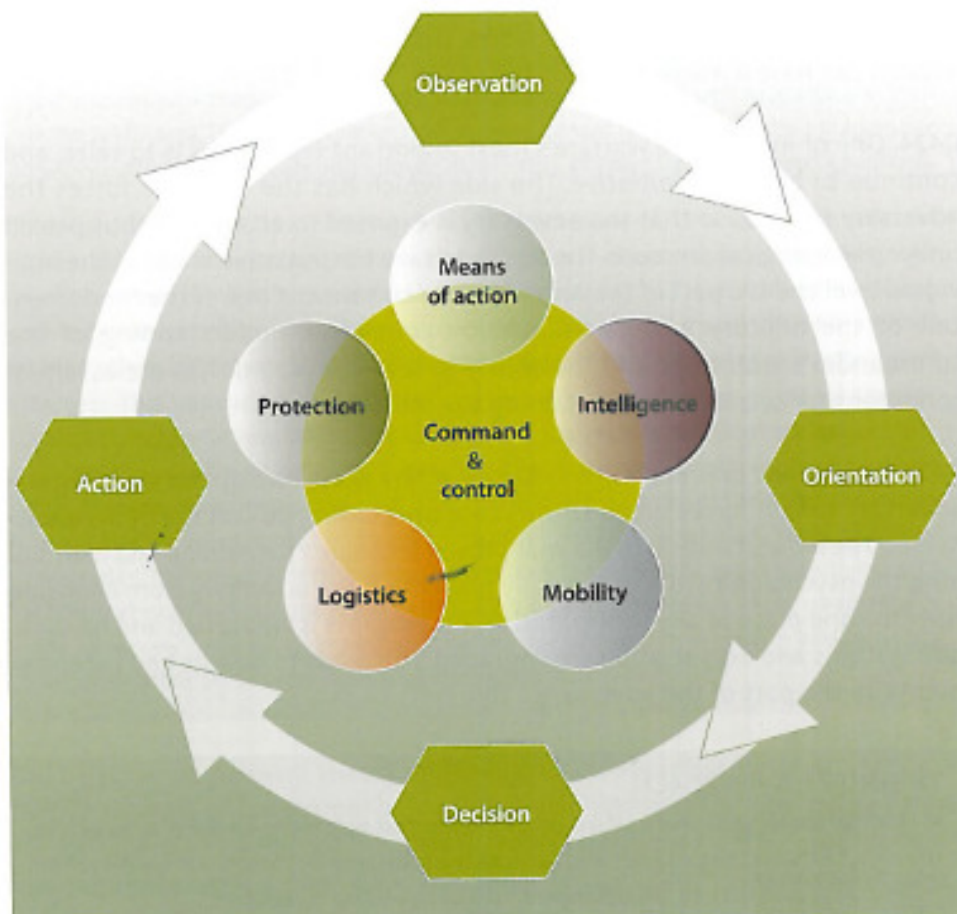
Alberts og Heyes understreker at sjefsfunksjonen ikke er fraværende i selvsynkroniserte styrker. I midlertidig krever selvsynkronisering oppnåelse av en sammenfallende forståelse av

⁶³ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben., pkt. 0623.

⁶⁴ Daltveid, E., Geiner, Jan F. & Ydstebø, P. (2010). *Trender i militære operasjoner*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.

sjefens intensjon, felles situasjonsforståelse, autoritativ ressurstildeling og hensiktsmessige engasjementsregler, i tillegg til tiltak som guider, men ikke dikterer detaljer til underordnede⁶⁶. For å jobbe sammen effektivt, må styrken ha en høy grad av tillit. Som et minimum krever dette at de må ha trent sammen på oppdrag de kan komme opp i. Hvor godt de er trent sammen må dermed holdes opp mot hvilke typer operasjoner styrken skal gjennomføre⁶⁷.

I følge FFOD handler nettverkstenkningen om å organisere basisfunksjonene så fleksibelt og rasjonelt som mulig. Målet er å legge til rette for fokus mot hvordan de ulike funksjonene kan samordnes for å oppnå høyere operasjonstempo og synergieffekter⁶⁸.



Figur 5 – Handlingssløyfen – OODA loopen.

Handlingssløyfen, figur 5, beskriver hvordan tempo kan oppnås fra det tidspunkt en hendelse inntreffer, til handling iverksettes. Målet er å gjennomføre handlingssløyfen raskere enn

⁶⁵ Albert, D. S. & Heyes, R. E. (2003). *Power to the edge - Command and Control in the Information Age*. Washington: DoD Command and Control Research Program.

⁶⁶ Ibid. s. 27.

⁶⁷ Ibid. s. 32.

⁶⁸ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben, pkt. 0418.

motstanderen, slik at motstanderen kommer på etterskudd. Evne til å raskt fatte riktige beslutninger er en forutsetning for å oppnå høyt tempo. Basisfunksjonene må være utviklede og integrerte for å støtte denne evnen⁶⁹. ”Basisfunksjoner organisert i nettverk og et kommando – og kontrollsystem som muliggjør rask informasjonsoverføring mellom enhetene vil bedre evnen til strid i høyt tempo”⁷⁰, som er spesielt krevende i høyintensive operasjoner.

Oppsummering

Relatert til denne oppgaven vil jeg oppsummere at en fleksibel sammensetning av kapasiteter er avgjørende for å oppnå tempo og synergieffekter for å ramme fiendens vilje til videre kamp⁷¹. Hensikten med samvirke er å få mer stridseffekt ut av tilgjengelige ressurser og oppnå ønsket operasjonseffekt raskere. Det optimale nivået er når enhetene i samvirkesystemet virker selvsynkronisert. Dette blir da også min kvalitative forståelse av begrepet samtrent, og dermed effektivt samvirke.

3.4 Hva er kravene til samvirkesystemene ved ulike type konflikter?

Figur 6 under viser de ulike kategoriene av operasjoner som Forsvaret gjennomfører utenlands⁷². Horisontalt vises en intensitetsskala som går fra fred, krise og til væpnet konflikt. Vertikalt vises krav til robusthet (stabiliseringsoperasjoner, strid mot irregulære styrker og strid mot regulære styrker).

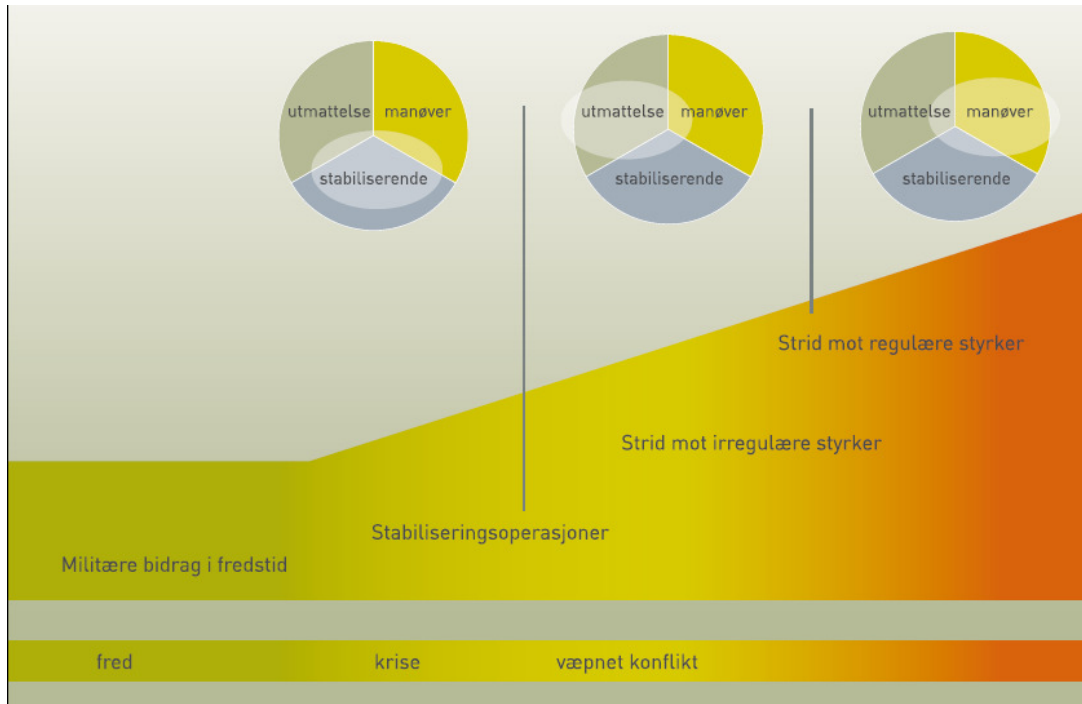
⁶⁹ Ibid. s. 79.

⁷⁰ Ibid. pkt. 0429.

⁷¹ Ibid. kap 4.

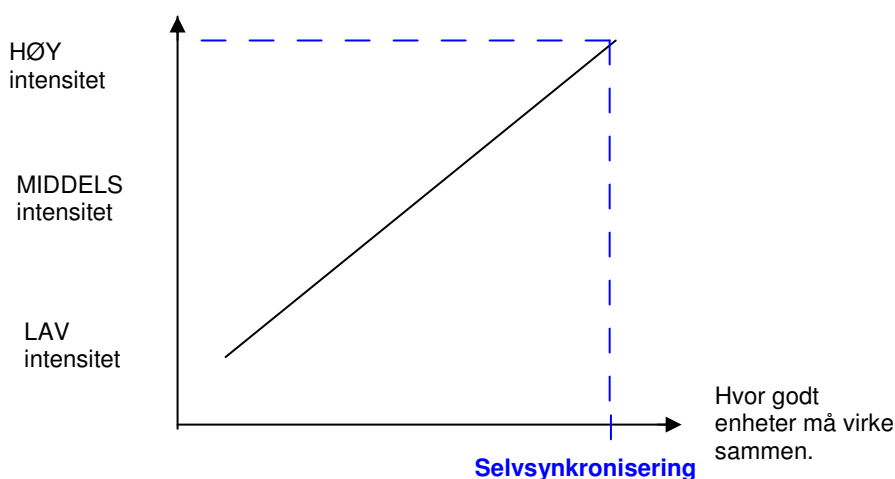
⁷² Ibid. figur 2.3.

SAMVIRKE – et av Hærens viktigste kjerneområder



Figur 6 – Forsvarets operasjoner utenlands

Type operasjon vil være dimensjonerende for de operative kravene som settes til samvirkesystemet. Høyintensive operasjoner er i dag hovedrasjonale og dimensjonerende for Hærens produksjon av stridsklare avdelinger⁷³. Denne type operasjoner stiller høye operative krav til integrering av enheter i samvirkesystemet. Figur 7 under, viser min forståelse av hvor godt enheter må virke sammen for å kunne gjennomføre de forskjellige operasjonstypene.



Figur 7 – hvor godt enheter må virke sammen

⁷³ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Fellesoperativ fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben, pkt 0234.

Figur 7 viser at et samvirkesystem som er trent og utrustet for lavintensitetskonflikter ikke vil være i stand til å gjennomføre operasjoner med høyere intensitet, mens en avdeling som er trent for høyintensitet kan tilpasse seg til operasjoner med lavere intensitet. Kravene til integrasjon er større for høyintensitetsoperasjoner på grunn av et høyere operasjonstempo og krav til raske og lokale beslutninger. Det er derfor viktig for sjefen at avdelingene virker godt sammen og handler i henhold til hans intensjon og tar avgjørelser på så lavt nivå som mulig. I henhold til FFOD er de fleste konflikter der norske styrker er engasjert, lavintensitetskonflikter⁷⁴. Men selv om operasjonen i for eksempel Afghanistan er en lavintensitetskonflikt i henhold til definisjonen i FFOD, kan det argumenteres for at mye av det som gjøres på bakken er høyintensivt av natur og dermed krever godt integrerte og samtrente samvirkesystemer. Samtrent er det nivået samvirkesystemet må nå for å gjennomføre en bestemt type operasjon, og i høyintensive operasjoner krever det at enhetene opererer selvsynkront. Noen vil nok hevde at styrker som er trent for høyintensitet ikke med enkelhet kan tilpasse seg operasjoner med lavere intensitet. Alt som gjøres under trening hjemme er nok ikke alltid overførbart til operasjoner ute. Det er forskjell i konteksten hjemme og ute, spesielt med tanke på risiko for egne. Å tilpasse seg til andre operasjoner med lavere operasjonstempo og et mer usikkert miljø, vil medføre at avdelingene i noen tilfeller må tilpasse bemanning, organisasjon og utrustning. Det mest tidkrevende er allikevel å etablere samtrente avdelinger, og det synes som en kosteffektiv løsning å bruke de samme systemene som trenes i 12 måneder hjemme, også ute i pågående operasjoner.

I Prop. 73 S (2011-2012) stilles det i tillegg en del andre krav til samvirkesystemene. Det står at regjeringen ønsker at Hæren skal øke sin fleksibilitet og reaksjonsevne gjennom en større forutsigbarhet i tilgang på stridsklare enheter. Videre nevnes det at brigadestrukturen gir organisatorisk fleksibilitet til å sette sammen innsatsstruktur avhengig av behov⁷⁵.

Forsvarssjefens fagmilitære råd trekker frem at Forsvaret trenger en robust hæravdeling med høy kompetanse og god tilgjengelighet, i tillegg til høy reaksjonsevne og stridsutholdenhet. Det må være en evne til å bidra i operasjoner av skiftende varighet og omfang⁷⁶. En lærdom fra terrorhandlingene 22. juli og andre nasjonale og internasjonale kriser viser at kriser oppstår plutselig og fordrer en rask respons med godt trente, og egnede tilgjengelige kapasiteter.

⁷⁴ Ibid. s. 27.

⁷⁵ Prop. 73 S. (2011-2012). *Proposisjon 73 S: Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

⁷⁶ Forsvarsdepartementet. (2011). *Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Lokalisert 13 mai 2012 på:
<http://forsvaret.no/fmr/Documents/FMR-langversjon.pdf>

Brigadesystemet skal derfor gi Hæren nødvendig utholdenhet og reaksjonsevne gjennom en fleksibel og effektiv organisering.

Oppsummering

De operative kravene til et samvirkesystem vil variere med operasjonstype. Høyintensive operasjoner er dimensjonerende for Hæren og stiller de høyeste kravene. Det er derfor avgjørende at Brigaden trenes og utrustes for høyintensive operasjoner. Ut i fra drøftingen over, er min forståelse at selvsynkronisering er det kvalitative nivået et samvirkesystemet må nå for å kunne gjennomføre høyintensive operasjoner. Kravene til andre typer operasjoner er lavere. Brigaden skal i tillegg gjennom en fleksibel og effektiv organisering sikre nødvendig utholdenhet og reaksjonsevne for å kunne gjennomføre nasjonale og internasjonale operasjoner. Kravene til fleksibilitet, reaksjonsevne og utholdenhet er noe jeg vil dra med meg videre i oppgaven.

3.5 Relasjoner, småprat, tillit og kultur

Tillit er et ord som går igjen som vesentlig for oppdragsbasert ledelse og selvsynkronisering. Gunnar Ekman skriver i boka, *Fra prat til resultat*, om småpratens betydning og hvordan småprat kan føre til bedre tillit mellom mennesker. Han definerer småprat som ”spontant prat, fortrolige samtaler, skitsnakk, historiefortelling, sladder, uformelle samtaler, ja, alle samtaler av den typen som ikke er basert på avtalt tid og sted”. Han mener at tillit mellom mennesker vokser fram gjennom småpratet⁷⁷.

I småpratet utvikles sosiale bånd, og relasjoner mellom mennesker formes⁷⁸.

Ekman mener sjefen må delta i og forstå samtalene i den organisasjonen de leder. De bør derfor delta på de arenaene hvor deres budskap testes og tolkes, for å vite hvordan budskapet deres blir mottatt.

Han mener også at det i dagens organisasjoner er mange kunnskapsarbeidere. Det vil si arbeidere som behersker et kunnskapsområde, ofte bedre enn sjefen, og bruker det i utøvelsen av yrket sitt. Dette kan lett overføres til Forsvaret, hvor manøverbataljonsjefen har mange fagkategorier og spesialister i sin bataljon, som kan faget bedre enn han selv. Ekman mener at dette krever sjefen som interesserer seg for mennesket, deres arbeid og individuelle behov. Han

⁷⁷ Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag

⁷⁸ *Ibid.* s. 31.

sier at det er viktig å ha sjefer som kan lytte, bygge opp tillit og vise interesse. Dette er ofte ikke de egenskapene man tradisjonelt har interessert seg for i søken etter sjefer. Honnørordene har heller vært tydelighet, beslutningsdyktighet og kunnskap.

Vi har med andre ord mange sjefer som ikke engang er interessert i å lede, eller som har liten evne til å bygge opp tillit. Dette er viktig, for det er neppe mulig å ”spille” leder. Den genuine interessen for mennesker og deres arbeid, kombinert med mot til å sette grenser og å si ifra, må være drivkraften bak lederskap gjennom småprat⁷⁹.

Ekman mener tillit er å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet⁸⁰. Han påpeker at tilliten må vedlikeholdes og han er opptatt av relasjonen mellom leder og ansatt.

Sjefer må vinne medarbeidernes tillit, og det krever deltakelse i småprat⁸¹.

Zucker beskriver i boka til Ekman at det er to sentrale aspekt ved tillit⁸²:

- Tillit er resultat av samhandling over en viss tid.
- Tillit bygger på likhet av et eller annet slag, sosialt og noen ganger fysisk.

Det nytter ikke å ha gode ledere hvis ikke ledelsen har tillit blant de ansatte. Dette kan unngås ved at lederen følger bedre med på hva som skjer ellers i organisasjonen, spesielt gjennom den uformelle småpraten. ”Sannsynligvis er en av de viktigste egenskapene i ledelsessammenheng evnen til å bygge opp tillit”⁸³. Denne egenskapen varierer fra person til person og er avhengig av individets evne til å omgås andre (sosial kapital).

I boka *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner* trekkes det frem at i utvikling av tillit, trygghet, tilhørighet og trivsel så har man sett en voksende interesse for menneskelige relasjoner. Tilhørighet til arbeidsplassen er viktig for lojalitet og motivasjon. Tillit, trygghet og tilhørighet mener forfatterne er en slags grunnmur for at den enkelte skal trives og utvikle sitt talent på en best mulig måte. ”Tillit blir en garanti for at noe går i orden”⁸⁴. I et nettverk handler det ofte om knutepunkter av personlig art, og koordineringsmekanismene i et

⁷⁹ Ibid. s. 120.

⁸⁰ Ibid. s. 110.

⁸¹ Ibid. s. 109.

⁸² Ibid. s. 110.

⁸³ Ibid. s. 110.

⁸⁴ Torgersen, G.-E. & Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget DA, s. 185.

nettverk kjennetegnes av tillit⁸⁵. Forfatterne trekker frem at tillit er spesielt viktig der avstandene er store og der aktørene ikke ser så mye til hverandre ansikt – til – ansikt. Dersom det ikke er utviklet en grunnleggende tillit, må det bygges opp og være relasjonsspesifikk, person til person og avdeling til avdeling⁸⁶. Det er viktig å tilrettelegge for oppbygging av tillit innad i organisasjonen, spesielt i organisasjoner som er temporære (ad hoc organisasjoner).

I et nettverk har man ofte sin egen måte å gjøre ting på. Dette kan kalles kulturen, og handler om slikt som sitter i veggene. Det antas i følge Ekman at en sterk kultur virker positivt på menneskers motivasjon og en felles kultur bidrar til at folk føler samhørighet og ansvar overfor organisasjonen⁸⁷. I bataljonene i Hæren kaller man denne kulturen for avdelingskultur og i samvirkesystemene kaller man det samvirkekultur. Altså måten de gjør ting på i de ulike avdelingene og samvirkesystemene.

Oppsummering

For å oppnå selvsynkronisering og for å kunne gjennomføre en oppdragsbasert ledelse, er man avhengig av tillit i organisasjonen. Sjefer som evner å bygge tillit i avdelingen, vil dermed fremme et effektivt samvirke. Sjefer må delta i småpratene og interessere seg for menneskene i avdelingen. En felles kultur bidrar til samhørighet og identitet, som kan fremme samvirke.

3.6 Utledning av faktorer

Jeg fastslo innledningsvis at jeg ville se nærmere på Brigadens organisering og gjennom en studie av relevant teori og den historiske utviklingen søke å utlede faktorer som fremmer og hemmer et effektivt samvirke. House sitt historiske fundament viste at en integrering av kapasiteter gav økt effekt på stridsfeltet. I dagens Brigade integreres kun bataljons-samvirkesystemene på øvelser i brigaderammen, men ikke i daglig virksomhet. Etter min mening er det et tankekors at Brigadens grunnorganisering er relativt lik i dag som under den kalde krigen, selv om oppgavene Brigaden skal løse har endret seg fundamentalt. Brigaden er i dag både Hærens primære verktøy for styrkeproduksjon av landmilitær kapasitet og en stående operativ kapasitet. Jeg ønsker derfor å drøfte faktoren organisasjon og se nærmere på om det er mulig å øke effekten ved andre organisasjonsformer enn dagens. Integrerte løsninger har historisk gitt økt operativ effekt og jeg ønsker derfor å se spesielt på en fastere organisasjonsform av samvirkesystemer på bataljonsnivået. Samtidig er det viktig å holde dette opp mot at Brigaden

⁸⁵ Ibid. s. 186.

⁸⁶ Ibid. s. 187.

⁸⁷ Ekman, G. (2004). Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen. Oslo: Abstrakt Forlag, s. 64.

sikrer Forsvaret nødvendig fleksibilitet og reaksjonsevne for å kunne gjennomføre flere typer operasjoner, samt utholdenhet til å gjennomføre operasjoner over tid.

Ledelse av militære operasjoner er en egen basisfunksjon, kommando og kontroll. House beskriver nødvendigheten av en effektiv kommando og kontroll for å oppnå optimal effekt av taktisk samvirke. Herunder sjefens kontrollspenn, evne til hurtig beslutningstaking og sjefens evne til å påvirke operasjonene. Army Capstone Concept skisserer utfordringene og kravene som stilles til våre fremtidige sjefer. Dokumentasjonen av Forsvarets tilnærming til det Nettverksbaserte Forsvaret er i stort sammenfallende med FFOD, og beskriver behovet for en fleksibel kommando og kontrollfunksjon basert på oppdragsbasert ledelse, sentral planlegging og desentralisert utførelse. Kommando og kontroll er i tillegg den funksjonen som knytter sammen de øvrige basisfunksjonene. Det er derfor opplagt en viktig faktor som påvirker et effektivt samvirke, og som jeg vil drøfte videre.

House beskriver at realistisk trening er avgjørende for et effektivt samvirke. Desto mer realistisk trening, desto bedre er styrkene rustet til å møte usikkerhet og friksjoner på stridsfeltet. Samtidig var nesten samtlige respondenter enige om at behovet for kompetanse er et gjennomgående krav for å oppnå et effektivt samvirke. I henhold til både The Army Capstone Concept og Forsvarssjefens fagmilitære råd, trenger Forsvaret en robust hæravdeling med høy kompetanse. Jeg har definert kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Denne definisjonen vil inkludere hele syklusen avdelingene i Brigaden går gjennom, fra grunnutdanningen av enkeltmann til samtrening av dedikerte samvirkesystemer. Brigadens kompetansesystem er fortsatt basert på en årlig påfylling av nye vernepliktige, samtidig som avdelingene får en stadig større andel grenaderer og avdelingsbefal. Jeg vil derfor se nærmere på hvordan dagens utdanningssystem fungerer i Brigaden, og om det finnes muligheter for å oppnå en mere effektiv kompetansebygging. Realistisk trening og kompetanse blir derfor en viktig faktor som jeg vil drøfte videre.

Samtlige respondenter trakk frem personlige relasjoner som den viktigste faktoren med tanke på effektivt samvirke. Personlige relasjoner er en forutsetning for tillit. Både Forsvarets fellesoperative doktriner og Alberts, Gartska, og Stein beskriver nødvendigheten av tillit mellom mennesker for å oppnå selvsynkronisering, som er en forutsetning for å nå ønsket operasjonseffekt raskere. Sivil teori underbygger dette, og belyser godt momenter som påvirker den menneskelige samhandlingen. Jeg har i vurderingen så langt belyst at et effektivt samvirke i tillegg til faglige ferdigheter, også handler om personlige egenskaper og relasjoner. Jeg vil derfor

SAMVIRKE – et av Hærens
viktigste kjerneområder

se nærmere på disse faktorene og se på forhold som eventuelt kan hemme og fremme et effektivt samvirke i Brigaden.

4 Presentasjon av funn i oppgaven

Kapittelet under presenterer funn under de fire faktorene som ble utledet over: Organisasjon, kommando kontroll, realistisk trening og kompetanse, og til slutt relasjoner. Jeg vil bruke svarene fra intervjuene samt egne vurderinger til å drøfte disse faktorene.

4.1 Organisasjon

Hvilken rolle spiller organiseringen av Brigaden Nord med tanke på å få et effektivt samvirke? Det hersker ulike syn omkring hvordan de militære kapasitetene skal grunnorganiseres. House sin sammenfatning av den historiske utviklingen trakk frem hvordan en bedre integrering av de taktiske kapasitetene gav bedre tempo og effekt i operasjonene. Effektiv organisering av kapasiteter har alltid vært av avgjørende betydning. Utviklingen av samvirke har gått fra tiden med våpenregimenter hvor det var lite koordinering under dette nivået, til at taktisk samvirke har blitt en etablert sannhet helt ned på de laveste nivåene i organisasjonen. I Hæren har organisasjonen vært relativt uendret siden 2 verdenskrig. Jeg vil derfor i drøftingen av denne faktoren se nærmere på om det er mulig å øke effekten av samvirke ved en annen organisasjonsform med fast integrerte samvirkesystemer.

Jeg vil under først redegjøre kort for hva fast integrerte samvirkesystemer er. Deretter vil jeg drøfte dagens organisering og en eventuell organisering i faste integrerte samvirkesystemer opp mot kravene til samvirkesystemene som ble utledet gjennom teorien. Kravene jeg vil trekke med meg i drøftingen er som tidligere skrevet: fleksibilitet, reaksjonsevne og utholdenhet.

- **Fleksibilitet:** som er evnen til å gjennomføre alle typer operasjoner, kompetansebredde og dybde og kunne taskorganisere enheter etter type operasjon⁸⁸.
- **Reaksjonsevne:** som er evnen til å respondere umiddelbart med relevante kapasiteter står særlig sentralt ved kriser som kan tenkes å oppstå i eget hjemmeområde, men også internasjonale operasjoner kan kreve evne til hurtig innsats⁸⁹.
- **Utholdenhet:** som er evnen til å gjennomføre operasjoner over lengre tid, jamfør Afghanistan som nå har krevet kontinuerlig innsats i 10 år, samt eventuelt flere misjoner samtidig. I tillegg utholdenhet til å gjennomføre operasjoner over tid nasjonalt⁹⁰.

⁸⁸ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Fellesoperativ fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

⁸⁹ Prop. 73 S. (2011-2012). *Proposisjon 73 S: Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

⁹⁰ Ibid. pkt 5.8.1.

Med fast integrerte samvirkesystemer menes en organisering som i figur 2, der samvirkekompaniene er fast organisert som en del av samvirkesystemet. Figuren viser en manøverbataljon og dens samvirkepartnere som et samvirkesystem. I dag samtrenes disse samvirkesystemene i trening, øving og på stabsledertreninger innenfor brigaderammen, men i det daglige får de ulike enhetene i samvirkesystemet sin fagutdanning i sine respektive bataljoner. Med fast integrerte samvirkesystemer ville man kunne lagt ned fagbataljonene og Brigaden ville fått 3 like samvirkesystemer som var fast organisert hele tiden. Kjerneelementene hadde vært 2 Bataljon, Panserbataljon og Telemarkbataljon. Brigaden ville da kun hatt 3 komplette samvirkesystemer, samtrent og klar til innsats. Økonomisk sett kunne man ved å legge ned fagbataljonene kanskje hatt mulighet for å ha flere komplette samvirkesystemer, men det er noe jeg ikke har tatt med videre i min vurdering.

4.1.1 Fleksibilitet

I henhold til St. prp. 48 skal våre styrker være fleksible, ha et høyt treningsnivå og være robuste slik at de kan håndtere et bredt spekter av utfordringer⁹¹. Dette er for en liten Hær som i Norge, en krevende oppgave. Det stiller høye krav til både kompetansen i organisasjonen og vår evne til å sette sammen avdelinger og enheter for den enkelte operasjon. Samtidig må de operative oppdragene organisasjonen skal løse sees i sammenheng med at den samme organisasjonen skal produsere og vedlikeholde den landmilitære kapasiteten over tid.

Dagens brigadeorganisasjon, med dedikerte bataljoner innenfor hvert fagområde, gir i utgangspunktet en stor grad av fleksibilitet for å kunne sette sammen avdelinger til et bredt oppgavespekter. Dette underbygges av brigadesjefen som mener oppgavespennet vi har sett de siste 20 årene, både nasjonalt og internasjonalt, taler for dagens organisasjon. Med dagens organisering finnes det for eksempel en CSSbataljon med en viss kapasitet til å både håndtere samvirkepartnere uten i fra brigadenivået på logistikksiden, samt håndtere det som skjer inne i Brigaden på logistikksiden. Brigadesjefen mener at fagbataljonene gir sammenhengen i hele kjeden, og at man også må ha et system bak samvirkekompaniene⁹². Dette understøttes i stor grad av samvirkepartnerne fra de tre samvirkebataljonene. De trenger sine fagbataljoner for å gjøre jobben sin. Dagens organisering gjør at man kan sette sammen kompetente enheter til å løse ulike typer operasjoner på tvers av bataljonene. Dette støttes av brigadesjefen som mener at

⁹¹ St. prop. nr. 48. (2007-2008). *Stortingsproposisjon nr. 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet, kap. 5.1.

⁹² Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

dagens organisasjon er god fordi den gir handlefrihet på nivåene over for nettopp å kunne fordele de ressursene man har til den som trenger det mest⁹³. Det å forsterke fremgang er det viktigste.

I dagens organisasjon gjennomfører man en praksis med dedikerte samvirkekompanier, samvirkekompanier som er normalfordelt til Panserbataljon, 2 Bataljon og Telemarkbataljon. Brigadesjefen mener dedikerte samvirkekompanier gjør at man knytter tette bånd mellom de som skal arbeide sammen innenfor et operasjonsområde i et veldig kort tid og rom perspektiv. Han mener at effektivt samvirke henger sammen med personlige relasjoner og at hans erfaring er at hvis relasjonene er gode, så er samvirke effektivt. For å forsterke denne effekten har Brigaden valgt å allokere faste avdelinger til hverandre⁹⁴. Selv om det i dagens organisasjon er en slags normalfordeling av samvirkekompanier til manøverbataljonene, så kan brigadesjefen når han ønsker det omfordele støtten i tid og rom for å gi støtte til den enheten som trenger støtten mest. Det er nemlig ikke sikkert at samvirkekompaniene til Panserbataljon alltid skal støtte Panserbataljon, de må kunne støtte alle. Dette underbygger han med følgende utsagn:

Det er jo klart at når vi skal organisere fotballaget vårt for å vinne en kamp så organiserer vi optimalt, og når vi må spille en kamp som vi ikke får organisert optimalt, ja så da vet vi det. Da kan vi bygge inn sikkerhetsnett under som på en måte øker muligheten for et vellykket resultat⁹⁵.

Med fast integrerte samvirkesystemer vil brigadesjefen miste noe av fleksibiliteten til å fordele ressursene ved endrede oppgaver og behov. Alle fagområdene vil da være fast organisert i samvirkesystemer som det vil være vanskeligere å splitte opp. Ved en fast integrering vil det i tillegg kunne bli vanskeligere å sette sammen avdelinger på bataljonsnivå innenfor det enkelte fagområde, siden fagkompaniene vil bli spredd ut i de 3 samvirkesystemene.

Dagens organisering i fagbataljoner gjør at den enkelte bataljon kan bli gode i faget sitt, da de har personell på alle nivåer som dekker hele fagfeltet og det blir et livskraftig miljø. De har mulighet til å fokusere på faget sitt, samordne fagutdanningen til små sårbare fagmiljøer og de kan støtte hverandre innad i bataljonen, avhengig av hvor den beste kompetansen finnes. Dette gjør at samvirkekompaniene kommer inn i samvirkesystemet med en kompetanse som er unik og som de er best på. I tillegg til at manøverbataljonsjefen vil ha faglig kompetente samvirkekompanisjefer kan han rådføre seg med både før, under og etter planleggingen av

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid.

operasjoner. Denne kompetansen, og faglige dyktigheten, er trukket frem som meget viktig for å få til effektivt samvirke av nesten samtlige respondenter. Kompetanse vil ytterligere bli drøftet under pkt 4.3. Realistisk trening og kompetanse.

De fleste respondentene mener dagens organisasjon med fagbataljoner er riktig og viktig. Amundsen mener bataljonsnivået gir større kompetansebredde og dybde enn om man hadde vært organisert i faste integrerte samvirkesystemer⁹⁶. Samtlige samvirkekompanisjefer mener dagens organisering styrker fagmiljøene og synergier innenfor utdanning, trening og øving. Man trenger fagbataljonene for å bli gode i faget og fagbataljonene er viktig for å få det faglige fokuset, som uttalt av sjef 2 Bataljon:

Jeg vil ikke kunne dyrke artilleri på samme måte som dagens artilleribataljonsjef, det samme gjelder flere områder. Hvis man kutter fagbataljonene, så kutter man de historiske båndene som Hæren er fundamentert på⁹⁷.

Dagens organisasjon er en ressursbrønn for Forsvaret med tanke på kompetanse innenfor de respektive fagområder. Fagbataljonene er i så måte viktig for å opprettholde og videreutvikle den landmilitære kompetansen som Brigaden trenger. Den viktigste skolen er det vi gjør, og kan ikke erstattes av kompetansemiljøer i en våpenskole⁹⁸.

Ved fast integrerte samvirkesystemer ser det ut til at fagkompetansen ville kunne bli noe grunnere over tid. Dette fordi fagområdene blir spredd til 3 samvirkesystemer og det kan bli vanskeligere å få prioritert faget på samme måte som i en fagbataljon. Manøverbataljonsjefene vil få et enda større kontrollspenn, med mange forskjellige små fagområder i egen avdeling. Integrerte samvirkesystemer vil trolig kreve et sterkt fagmiljø gjennom en våpenskole, men vil kreve en relativt stor struktur for å rettferdiggjøre separate avdelinger og kompetansemiljøer^{99, 100}. Det er liten erfaring med fast integrerte samvirkesystemer. Respondenten Killingstad har erfaringer fra når ett ingeniørsamvirkekompani var fast organisert under Telemarkbataljon. Hans erfaring var at kompaniet fikk en dreining mot infanterifaget, og gjorde de faglige tingene på sin måte og ikke nødvendigvis i henhold til de faglige føringene¹⁰¹.

⁹⁶ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

⁹⁷ Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

⁹⁸ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Brandvik, A. (2012). *Seksjonssjef J3 land FOH*. Intervjuet av May Brith Valen 06.01.2012.

¹⁰¹ Killingstad, H. P. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 23.01.2012.

Men på en annen side ville nok samvirkekompetansen økt med en fastere integrering. Noe av fagkompetansen ville kunne blitt grunnere, men kompetansen innen samvirke ville nok økt betraktelig. Dette både grunnet bedre personlige relasjoner og ved at det hadde vært enklere å samordne treningen i det daglige. En annen fordel er at det kun vil være en sjef, som enklere kunne prioritere samvirke også utenom de store øvelsene. Dette støttes av Holøyen, som mener fullt integrerte samvirkesystem isolert sett ville gi bedre samvirkekompetanse¹⁰². Brigadesjefen på sin side mener at det kanskje kan være litt skadelidende at avdelingene blir for tette, da man kan miste sin egenart. Han sier at Pirayabatteriet til Artilleribataljonen, som er lokalisert på Rena, ikke hører hjemme noe annet sted enn i Artilleribataljonen. Han mener at en fast integrering vil redusere Brigadens og Hærens totale handlefrihet og fleksibilitet i forhold til oppdukkende behov. Neste gang vi skal sende ut et bidrag i internasjonale operasjoner kan det hende vi skal sende ut Artilleribataljonen. Og hva skjer da med samvirke med Panserbataljonen hvis det er deres artilleribatteri som dro ut¹⁰³? Et enkelt svar da kan være at ”da sender man ikke ut artilleribatteriet”, men det vil helt klart redusere brigadesjefens fleksibilitet til å taskorganisere.

En annen dimensjon av begrepet fleksibilitet er at innsatsforsvaret krever en struktur som har evne til å samvirke med allierte militære styrker. I operasjoner innenfor NATO-rammen vil samvirke og interoperabilitet med allierte være avgjørende¹⁰⁴. I den sammenhengen mener brigadesjefen at dagens organisering er viktig fordi bataljonsnivået også er koblingen mot allierte avdelinger. Det er eksempelvis CSSbataljon som er koblingen til et transportkompani fra Nederland¹⁰⁵. Samarbeid med allierte avdelinger vil kreve en viss bredde på organisasjonen, og at vi har relevant kompetanse for å kunne koble på enheter fra andre organisasjoner og allierte avdelinger¹⁰⁶. Koblingen til allierte vil vanskeligjøres ved en fast integrering på bataljonsnivå. De vil etter min vurdering verken ha tyngde eller kapasitet til å ta imot allierte på samme måte. Dette skyldes i stor grad at nivået og kompetansen blir for spesifikk rettet mot samvirke internt i bataljonssystemet. Multinasjonalt samarbeid foregår i dag i varierende grad på alle nivåer som del av pågående operasjoner og er under stadig utvikling. Den hovedutfordringen jeg ser er i et scenario ved en eventuell forsterkning av det nasjonale forsvaret. Dette vil kreve at

¹⁰² Holøyen, O. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 25.01.2012.

¹⁰³ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁰⁴ St. prop. nr. 48. (2007-2008). *Stortingsproposisjon nr. 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet, pkt. 6.11.1.

¹⁰⁵ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁰⁶ Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

multinasjonale enheter kan kobles på det nasjonale systemet. I den dimensjonen vil jeg hevde at samvirkesystemer på bataljonsnivå er for små til å kunne håndtere denne kompleksiteten.

Oppsummering

Brigaden må ha en organisasjon med stor grad av fleksibilitet, både med hensyn til å sette sammen et spekter av kapasiteter og enheter, samt inneha nødvendig kompetanse og kunne vedlikeholde denne over tid. Dagens organisasjon, med dedikerte bataljoner innenfor hvert fagområde synes i stor grad å tilfredsstille kravene til fleksibilitet. En fastere integrering i dedikerte samvirkesystemer synes ikke å kunne gi nødvendig fleksibilitet, noe som i stor grad underbygges av respondentene.

4.1.2 Reaksjonsevne

I følge Forsvarssjefens fagmilitære råd står reaksjonsevne sentralt for et moderne innsatsforsvar. Evne til å respondere raskt med relevante kapasiteter står særlig sentralt ved kriser som kan tenkes å oppstå i eget hjemmeområde, men også internasjonale operasjoner kan kreve hurtig innsats¹⁰⁷.

Dagens organisering krever lang oppsetningsperiode ved utenlandsoperasjoner da personellet hentes fra forskjellige avdelinger og det er høye utdannings- og kompetansekrav. Ved en organisering i faste samvirkesystemer ville avdelingene hatt muligheter til å trene mer sammen i det daglige og dermed vært mere gripbare. Avdelingene vil raskere nå kravet til å være samtrent, men samtidig vil fleksibiliteten til å stille forskjellige typer samvirkesystemer reduseres. Dette blir en avveining som jeg ikke vil gå videre inn på, da reaksjonsevne etter min mening primært er betinget av at Brigaden har personell som er trent og klar for å dra hvor som helst i verden. Hæren har valgt en løsning med en hurtig reaksjonsstyrke, og avdelinger på nasjonal beredskap, som kan deployere på særdeles kort varsel. Etter min vurdering ligger den største utfordringen i å nyttegjøre etablert kompetanse og samtrenting i operasjoner som går over lengre tid, gjerne flere år. Dette vil jeg diskutere videre i senere avsnitt.

¹⁰⁷ Forsvarsdepartementet. (2011). *Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Lokalisert 13 mai 2012 på: <http://forsvaret.no/fmr/Documents/FMR-langversjon.pdf>

Oppsummering

Fast integrerte samvirkesystemer vil generelt ha en bedre reaksjonsevne enn dagens organisering. Brigaden synes allikevel å ha tilfredsstillende reaksjonsevne ved å ha dedikerte avdelinger på forskjellig beredskapsnivå. Evnen til å nyttegjøre etablert kompetanse vil kunne fremme effektivt samvirke.

4.1.3 Utholdenhet

I følge St. prp. 48 trengs det et visst volum i styrkestrukturen for å gjøre det mulig å løse langvarige oppdrag hjemme og ute. Våre styrker må ha tilstrekkelig utholdenhet, både som forutsetning for å kunne bidra fullverdig sammen med allierte i fredsstøttende operasjoner og av hensyn til potensielle utfordringer i våre nærområder¹⁰⁸. I følge Forsvarssjefens fagmilitære råd skal Hæren tidvis kunne stille samvirkesystemer på bataljonsnivå, og over tid kunne stille et samvirkesystem på kompaninivå¹⁰⁹. Problemstillingen er særlig aktuell i forhold til små sårbare fagmiljøer.

Dagens organisering gir god utholdenhet i forbindelse med bidrag til internasjonale operasjoner som krever at det utdannes relativt mange lag, tropper, kompanier og bataljonsledelser. Når en bataljon skal sende ett kompani ut, så betyr det i praksis at ett kompani er deployert ut, ett kompani er under trening/oppsetning og ett til tre kompanier er under grunnutdanning. Forhåndstallet mellom antall enheter deployert og antall enheter hjemme varierer mellom 1:3 og 1:5, og har betydning for belastningen for både den enkelte ansatte, men også evnen til å beholde kompetanse og kapasitet over tid. Dette støttes av Hauge som mener at en fordel med dagens organisasjon er at det utdannes mange ledelsesnoder. Han mener at antall ledelsesnoder er viktig med tanke på antall enheter som må depoyeres i løpet av et år¹¹⁰.

Med fast integrerte samvirkesystemer vil man miste noe av utholdenheten i organisasjonen på grunn av færre kompani-, tropps-, og lagsenheter som kan sendes ut. Det vil dermed bli en større belastning på personellet i avdelingene for å opprettholde et bidrag ute over lang tid. Dagens bataljonsledelser vil trolig være brukt opp i løpet av få år. I tillegg har fagbataljonene mange små og sårbare fagmiljøer. Disse fagmiljøene har ofte høy belastning i forbindelse med utenlandsoperasjoner da de ofte er med i samtlige operasjoner ute. Eksempler på

¹⁰⁸ St. prop. nr. 48. (2007-2008). *Stortingsproposisjon nr. 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet, pkt. 6.2.

¹⁰⁹ Forsvarsdepartementet. (2011). *Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Lokalisert 13 mai 2012 på: <http://forsvaret.no/fmr/Documents/FMR-langversjon.pdf>

¹¹⁰ Hauge, J. E. (2012). *Samvirkekompanisjef fra CSS-bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 26.01.2012.

sårbare miljøer kan være teknisk nisjepersonell og sanitetspersonell. Ved å integrere disse sårbare fagmiljøene inn i fast organiserte samvirkesystemer, vil fagmiljøene bli spredd. Dette kan gjøre at det blir vanskeligere å opprettholde fagkompetansen og det kan gjøre hvert enkelt samvirkesystem enda mer sårbart med tanke på å miste fagkompetansen helt og holdent. Det kan i visse tilfeller være kun enkeltpersoner som sørger for at man har den kompetansen som trengs innenfor visse kapasiteter. Det kan dermed bli vanskeligere å opprettholde den utholdenheten som ønskes ved en fast integrering. Det er derfor viktig at disse fagmiljøene er store nok til å kunne gi utholdenhet over tid. En bred organisasjon som dagens organisasjon blir dermed viktig for å skaffe nok enheter til å holde et bidrag ute over tid, uten at det går for mye på bekostning av personellet.

Dette støttes av brigadesjefen som mener det ikke er vanskelig å skaffe manøverenheter til hvilken som helst utenlandsmisjon, men at det er tyngre å skaffe kvalifiserte samvirkekapasiteter. Han mener at man ikke må redusere utdanning eller kompetansebygging i samvirkesystemet. Samvirkesystemet må være dimensjonert for støtte til en større enhet enn det de til daglig støtter. Han trekker fram at det var Ingeniørbataljonens maskin- og konstruksjonskompani som etablerte baser for Orion flyene når disse deployerte, og at Sanitetsbataljonens sanitetsoffiserer er etterspurt uansett hvem som skal reise ut. Fagbataljonene er i så måte viktig for å opprettholde utholdenheten i våre leveranser ut¹¹¹.

En av fordelene med dagens organisasjon er at dersom et av samvirkekompaniene løser sine primæroppgaver i en internasjonal innsats, så vil allikevel ikke samvirkedimensjonen bortfalle hjemme. Da videreføres samvirkedimensjonen om enn med noe mindre kapasitet. Men alle får det de skal ha til tross for at tempoet i operasjonen kanskje må skrues noe ned. Det gir operativ utholdenhet, og det gir fleksibilitet til å kunne oppdragstilpasse de bidrag som sendes ut¹¹².

Når det gjelder utholdenhet for operasjoner nasjonalt så vil det handle mer om å ha utholdenhet til å drive operasjoner over tid med det man har. Altså et understøttelsesapparat som gjør at Brigaden kan operere over tid. Da er ikke antall ledelsesnoder det viktigste, men kanskje heller at vi har godt samtrente samvirkesystem som kan virke over tid.

¹¹¹ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹¹² Ibid.

Oppsummering

Dagens brigadeorganisasjon har en betydelig større utholdenhet og fleksibilitet, men gir klare utfordringer med hensyn til et effektivt samvirke.

4.2 Kommando og kontroll

Er det forhold rundt kommando og kontrollfunksjonen som fremmer og hemmer effektivt samvirke og hva kreves av morgendagens ledere for å få til et effektivt samvirke? House trekker frem effektiv kommando og kontroll som en avgjørende faktor for å oppnå optimal effekt av taktisk samvirke. Han trekker i tillegg frem behovet for doktriner som beskriver hvordan striden skal gjennomføres og sjefens rolle og betydning¹¹³. Hensikten med samvirke er å få mere stridseffekt ut av tilgjengelige ressurser og oppnå ønsket operasjonseffekt raskere, med en målsetting om at enheten skal virke selvsynkronisert. I dette avsnittet vil jeg først drøfte hva som er effektiv kommando og kontroll med tanke på å få til effektivt samvirke. Deretter vil jeg drøfte hva som kreves av morgendagens ledere, før jeg avslutningsvis vil drøfte behovet for et samvirkekonsept eller eventuelt en samvirkedoktrine.

4.2.1 Effektiv kommando og kontroll

Forsvarets fellesoperative doktriner fremhever betydningen av klart definerte kommando og ansvarsforhold. Krav til klare kommandoforhold kan være spesielt utfordrende i samvirkesystemer som blir satt sammen av enheter fra forskjellige avdelinger. Det viser seg at samvirkekompanisjefen i realiteten må forholde seg til to sjefer, fagbataljonsjefen og samvirkebataljonsjefen. I hvilken grad ansvar og myndighet må klarlegges er noe jeg vil se nærmere på.

Mange av respondentene mener kommandoforholdene i Brigaden er uklare og at forholdene rundt roller og ansvar ikke er nok avklart. Samvirkeoffiserene og bataljonsjefer kommer med utsagn som:

Kommandoforholdene er diffuse, men det går som regel greit uansett hvilket støtteforhold vi har¹¹⁴.

Vet ærlig talt ikke hvilke kommandoforhold vi praktiserer¹¹⁵.

¹¹³ House, J. M. (1984). *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th – Century Tactics, Doctrine, and Organization*. U.S. Army Command and Staff College: Combat Studies Institute.

¹¹⁴ Killingstad, H. P. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 23.01.2012.

Dette viser at det ikke er et felles begrepsapparat for kommando- og kontroll som er entydig og som alle forstår. Flere nevner også at hvilke kommandoforhold som brukes ikke er så viktig, da de vet hva de skal gjøre og hvem de skal støtte uansett. Begrepene støttet og støttende sjef står beskrevet i FFOD 2007 og er ikke noe kommandobegrep i seg selv, men beskriver det innbyrdes forhold mellom disse sjefene. Dette underbygger Amundsen sin forståelse om at fra et kommando og kontroll perspektiv, så er samvirke en av flere metoder for å koordinere og samordne innsatser. Man kan bruke kommando og kontroll tiltak for å tildele autoritet og avdele ansvar, men på en annen side kan man tildele et samvirkeforhold. Innen et samvirkesystem så forordner du samordningen ved et samarbeidsforhold som ikke er ved kommando, ingen har kommando over noen andre. Men det er et samvirkeforhold hvor du har en støttet sjef og flere støttende sjefer¹¹⁶. Et eksempel er ved bruken av artilleri, der alminnelig støtte og direkte støtte brukes som funksjonelle begreper, der noen skal støtte andre uten at det ligger noe kommandoforhold til grunn. Det forutsetter et sideordnet samarbeid mellom artilleristen og de som de skal støtte. Begrepet samvirke bør i så måte vurderes ut ifra et kommando og kontroll perspektiv for å forstå hva det er. Det er avgjørende at de sentrale personene i samvirkesystemet blir gitt den makten og handlingsrommet som trengs. Det er ikke nødvendigvis slik at personell med lik ansiennitet og autoritet jobber sammen når det gjelder samvirke. I et samvirkesystem er det ofte en troppssjef eller kompanisjefen som jobber sammen med bataljonsjefen. Det må derfor være etablerte kulturer for metoden samvirke. Her er det store utfordringer, for det er sterke tradisjoner for at en yngre skal motta ordre fra en eldre som gir ordre. Det holder ikke dersom de skal virke sammen¹¹⁷. I dagens kompetanseorganisasjoner er det i følge Ekman ofte den yngre som er absolutt den beste til å presentere løsninger under sine premisser og vice versa¹¹⁸. Organisatorisk må det skapes en kultur og forståelse for nettopp dette hensynet. Her er det viktig at sjefene setter premisser for samvirke og gjøre det tydelig for alle¹¹⁹.

Dette støttes også av brigadesjefen som mener dagens kommandoforhold klargjør ansvar og myndighet. Hvilke kommandoforhold som benyttes må være situasjonsbestemt. Det avgjørende er at alle har en klar forståelse for hvem som er til støtte for hvem. Grunnen til dette er at han ønsker å få frem selvstendige modige, trygge sjefer som utelukkende ser fordelene i samvirke og ikke forherliger verken egen rolle eller oppgave på bekostning av helheten. Dette får

¹¹⁵ Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

¹¹⁶ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag, s. 44.

man best til hvis man ikke velger å låse dette til et fastlagt mønster, at sånn skal det være uansett hvordan situasjonen er¹²⁰.

På den andre siden vil dagens forordning av kommandoforhold i Brigaden kunne medføre at støttebataljonsjefene i enkelte tilfeller kan være mindre villige til å innse at det er brigadesjefen som har kommando og kan ha behov for å omprioritere avdelingene i henhold til oppdrag. Et klarere kommandoforhold fremheves av enkelte som en klar fordel, spesielt i samarbeid med utenlandske avdelinger, der *word matters* i større grad¹²¹.

Sjefen har en svært sentral rolle i samvirkesystemet. Brigadesjefen selv understreker at samvirke starter med brigadesjefen, og betydningen av at han legger til rette for at avdelingene sammen kan skape noe. Det betyr at de forskjellige sjefene på de ulike nivåene i organisasjonen må være genuint interessert i samvirke. Samvirke er det samme som god stemning, du kan ikke beordre det, det må utvikles. Og det utvikles når oppgavene er tydelige, retningslinjene for å nå oppgavene er tydelige og handlingsrommet for å operere i er raust. Sjefen må gi et klima for å prøve, for å utøve kommando, og klima for å prøve for eksempel nye ting¹²². Amundsen støtter dette og sier at samvirke er en metode på lik linje med andre taktiske metoder man bruker for å få effekt. Det er avhengig av 3 premisser. Man må ville samvirke, man må kunne det og man må gjøre det¹²³.

Brigadens sjefer fra kompani- til brigadesjefsnivå er rimelig samstemte i at det ikke er kommandoforholdene som er det viktigste for å få effektive samvirkesystemer, men heller at alle har en forståelse av hvem som skal støtte hvem. Men det som blir trukket frem som et problem, spesielt blant samvirkekompanisjefene, er at det ikke er klart nok hvem som har ansvar for hva mellom bataljonene. Som et eksempel må samvirkekompaniene melde personell- og materiellstatus til både fagbataljon og samvirkebataljon. Det at roller og ansvar ikke er godt nok avklart, gjør at det ikke alltid blir bestilt mat, transport, forbruksmateriell osv til samvirkekompaniene når de skal ut å øve. Dette kan med fordel bli avklart bedre.

¹¹⁹ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹²⁰ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹²¹ Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

¹²² Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹²³ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

Oppsummering

Det synes at formelle kommandoforhold ikke er det viktigste for å få til effektive samvirkesystemer, men heller en avklaring av roller og ansvar og en felles forståelse av hvem som støtter hvem. Faktisk er det mulig at en forordning av samarbeidsforholdene basert på tillit og personlige relasjoner noen ganger kan være bedre. Intensjonsbasert ledelse og oppdragstaktikk står helt sentralt og vil stille høye krav til morgendagens leder. Det å avklare forventninger rundt hvem som skal gjøre hva i ulike settinger, synes viktig for et effektivt samvirke.

4.2.2 Ledelse – hva kreves av sjefen?

Med tanke på effektiv kommando og kontroll trakk House frem kontrollspenn, evne til hurtig beslutningstaking og sjefens evne til å påvirke striden som viktige faktorer. En samvirkesjef vil ha et stort kontrollspenn. Han vil ha mange fagområder til støtte som han gjennom felles planlegging skal søke å utnytte så effektivt som mulig. Hans evne til å påvirke striden gjennom en oppdragsbasert ledelse basert på en felles situasjonsforståelse og en klar intensjon er derfor vesentlig. Det er viktig at han har tillit til både sjefer under, til siden og over seg. Hvordan denne tilliten kan bygges vil jeg komme tilbake til under pkt 4.4. I henhold til FFOD vil et forsøk på å holde full kontroll på alle detaljer, hemme tempo og de initiativ som forventes av underordnede¹²⁴. Sjefer vil derfor ofte ikke ha følelsen av å ha kontroll, og det krever trening å bli komfortabel med en slik situasjon. Den økende kompleksitet og usikkerhet på stridsfeltet gjør at ledere må trenes og forberedes på å håndtere dette.

På den andre siden vil et samvirkesystem med mange fagområder gi sjefer en bedre forståelse av hele systemet og hva som kreves av ressurser for å gjennomføre oppdragene. Samvirke krever ledere som forstår og kan utnytte Hærens enkeltheter og sette disse sammen for å løse ulike operasjoner. Dette krever trening og Hærens ledere må være trent på å orkestrere alle Hærens kapasiteter.

En samvirkebataljonsjef har mange fagområder som han må og kan spille på i sin planlegging av operasjoner. Kommando og kontroll av samvirkesystemer må være basert på en felles planlegging og desentralisert utførelse. Nesten alle respondentene mente at man tar riktigere beslutninger med et samvirkesystem som fungerer, da samvirkebataljonsjefen kan få råd av fagspesialister før han tar en beslutning. Brandvik på sin side mener at du ved å ha et godt

samvirke får riktigere beslutninger raskere, men ikke nødvendigvis raskere beslutninger¹²⁵. Det viktigste mener jeg må være at bataljonssjefen har mulighet til å få støtte og råd i planleggingsfasen, og at når operasjonen er i gang så tas beslutninger i henhold til sjefens intensjon på bakken på alle nivåer. En av utfordringene for sjefen blir dermed å skape et miljø der avdelingen som helhet gjør de riktige tingene til riktig tid. Dette er kjernen i sjefens mulighet til å påvirke striden, noe jeg mener er direkte relatert til hans personlige egenskaper å gjøre.

Oppsummering

Sjefens evne til å påvirke striden er gjennom en klar intensjon og desentralisert utførelse for å få tempo i beslutningene. Kontrollspennet er stort og sjefen må trenes i å utnytte ressursene han har rundt seg. Sjefer med en bredere forståelse for hele samvirkesystemet vil fremme et effektivt samvirke.

4.2.3 Personlige egenskaper ved sjefen

I henhold til Army Capstone Concept trenger morgendagens ledere et fleksibelt tankesett, de må kunne håndtere komplekse operasjoner, de må være bekvem med usikkerhet, kunne tilpasse seg til endringer i situasjonen og kunne utnytte muligheter som oppstår. Army Capstone fastslår at robust stridsevne, innovative sjefer og taktisk samvirke vil være avgjørende faktorer for å skape effekt på fremtidens stridsfelt. Sjefer vil ikke være fraværende selv om enhetene er optimalt integrert og selvsynkronisert, men vil utøve ledelse gjennom retningslinjer til avdelingene i stedet for detaljerte ordre¹²⁶. Her ser jeg en direkte link til FFOD og oppdragsbasert ledelse. Her kreves det sjefer som fremelsker kreativitet og initiativ. Så min vurdering er at sjefens betydning er viktig og kravene til morgendagens ledere bør Forsvaret være beviste på ved utvelgelse av sjefer. Sjefer må ha evne til å lytte, bygge opp tillit og vise interesse, noe som tradisjonelt ikke er de egenskapene man har sett etter i utvelgelsen av sjefer¹²⁷. Dette viser at vi må dyrke frem en lederkultur som fremmer nettopp dette. Sjefer som mestrer komplekse operasjoner, men samtidig evner å skape initiativ og kreativitet på lavt nivå. Selvsynkronisering er jo nettopp når lagføreren tar initiativ på vegne av sjefen og løser problemet med det han har der og da. For å få til det må dagens sjefer bry seg, lytte og bygge tillit både oppover og nedover i organisasjonen.

¹²⁴ Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperativ doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben, pkt. 0578.

¹²⁵ Brandvik, A. (2012). *Seksjonssjef J3 land FOH*. Intervjuet av May Brith Valen 06.01.2012

¹²⁶ Department of the Army. (2009). *The Army Capstone Concept, Operational adaptability: Operating under Conditions of Uncertainty and Complexity in an Era of Persistent Conflict 2016.2028*. Fort Monroe: US Army Training and Doctrine Command, Pamphlet 525-3-0.

¹²⁷ Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Respondentene mener mot er en viktig egenskap for et effektivt samvirke. Man må ha sjefer med mot til å la andre ta beslutninger og yngre samvirkeoffiserer som har mot til å ta sin rolle. En av samvirkeoffiserens oppgaver er å ha høy integritet, være bevisst sin rolle og faget sitt. Selv om en samvirkesjef ønsker å høre et ja, så må han ha mot til å si nei dersom det er nødvendig¹²⁸. Dette er det flere av de andre samvirkeoffiserene som støtter. Det krever mot å si nei og til å gi råd til en som er eldre i grad. Jeg støtter tanken om at vi må ha sjefer med mot til å la andre bestemme viktige deler av det de skal gjøre. Dette gjelder eldre som må la yngre bestemme og yngre som kan fortelle de eldre hvordan det skal være. Det må være slik når det gjelder samvirke, at troppssjefen er den flinkeste troppssjefen i avdelingen, flinkere enn kompanisjefen. Og kompanisjefen er den beste kompanisjefen i avdelingen, flinkere enn bataljonsjefen¹²⁹. Sjefer som stoler på og gir tillit til sine samvirkesjefer og har mot til å la andre ta avgjørelser for seg, vil fremelske initiativ i avdelingen. Dette gjør at sjefene må lære seg å være bekvem med usikkerhet og at de ikke kan ha kontroll til enhver tid. Sjefer med denne egenskapen vil kunne fremme effektivt samvirke.

Andre viktige egenskaper synes å være inkluderende lederstil, åpen og utadvendt. En sjef må være inkluderende og sørge for at rådene man får fra samvirkepartnerne blir tatt til etterretning. Komplexiteten i det vi gjør er stor, så vi trenger hele kompetansebredden og samvirkepartnerne må føle at de faktisk er viktige¹³⁰. For å oppnå dette er jeg enige i at sjefer må besitte en viss form for empati og ha en åpen tilnærming til andres synspunkter. Man må ha vilje til å lære og forstå den andres premisser for å kunne utvikle samvirke. Da må du som sjef være synlig og tydelig i formen du kommuniserer på. Jeg tror det er viktig å tørre å være seg selv, men samtidig være synlig og ærlig opptatt av menneskene i organisasjonen. Det å bry seg, lytte og generelt være glad i menneskene i organisasjonen er utvilsomt positivt for å oppnå full effekt.

Sjefer i samvirkerollen må ha teft til å utvikle et slags treffsikker gehør for utviklingen av samhandlingsprosessen, og forståelse for hva som bør gjøres. Flere av samvirkeoffiserene nevner at de må være forutseende og ha evne til å kunne se at om 2 timer vil det se omtrent slik ut. Forestillingsevne er en forutsetning for intuisjonen, som er grunnlaget for å ta gode beslutninger fort nok. Sjef Panserbataljon mener at det handler om å forstå at for å fungere i et samvirkemiljø, må du være en type, en rollemodell, og skjønne hvordan du kan passe inn i et samvirkemiljø.

¹²⁸ Holøyen, O. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 25.01.2012.

¹²⁹ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹³⁰ Brandvik, A. (2012). *Seksjonssjef J3 land FOH*. Intervjuet av May Brith Valen 06.01.2012.

Hvis du har den egenskapen, i tillegg til at du kan faget ditt, blir du en ettertraktet person og en fantastisk ressurs for bataljonen som egentlig har lite peiling på ditt fagområde¹³¹.

Holøyen mener at i tillegg til sjefene, må alle individene være bidragsytere for samvirke, man må ville samvirke.¹³² Hvis det er viktige personer i organisasjonen som ikke er gode bidragsytere for samvirke, kan den disse personene hemme samvirke betraktelig. Dette blir spesielt tydelig i et samvirkesystem der roller og ansvar i større grad forordnes gjennom personlige relasjoner enn gjennom formelle kommandoforhold. Et eksempel som ble nevnt var en dyktig operasjonsoffiser som mente han hadde alle løsninger selv, men som i stedet bidro til å hemme samvirkeprosessen betydelig.¹³³ Det er dermed viktig at ikke kun sjefen, men alle nøkkelpersoner i samvirkesystemet både vil og kan samvirke, ellers vil det kunne hemme samvirke.

Oppsummering

Forsvaret må dyrke frem en lederkultur, der sjefens personlige egenskaper for å fremme effektivt samvirke settes i fokus. En samvirkebataljonsjef må spille på sine samvirkepartnere i planlegging og utførelse av operasjoner for å få mest effekt ute av samvirkesystemet. Dette vil føre til riktigere beslutninger raskere. Effektive samvirkesystemer er avhengig av sjefer med mot til å la andre ta avgjørelse, og som fremelsker initiativ og kreativitet.

4.2.4 Doktrine - samvirkeplan

House mener at for å få til et effektivt samvirke så er man avhengig av en doktrine, våpen som er tilpasset doktrinen og sjefer som tror på den. Det finnes ingen samvirkedoktrine i verken Hæren eller i Brigade Nord. Verken Forsvarets fellesoperative doktrine eller Forsvarets doktrine for landoperasjoner benytter seg av begrepet taktisk samvirke. FFOD er med på å skape en felles forståelse for hva NbF er og de benevner kombinerte innsatser, men ikke taktisk samvirke. Respondentene mener samvirke er en naturlig del av kulturen i Brigaden, men det finnes ingen konkret samvirkeplan og det finnes ingen målbare krav til samvirke i seg selv. Det finnes heller ingen norsk definisjon av samvirke eller en beskrivelse av hensikten med samvirke, verken som konsept eller prosedyre. Spørsmålet man kan stille seg er om de har et bevisst forhold til hvor gode Brigaden og bataljonene skal bli på å virke sammen.

¹³¹ Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

¹³² Holøyen, O. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 25.01.2012.

¹³³ Berntsen, E. (2012). *Samvirkebatterisjef fra Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

Det er ingen felles forståelse for hva som er kravene til å være samtrent som avdeling. Sjefene i Brigaden har en tro på metoden samvirke og mener samvirke er en del av kulturen, men det er ingen formell nedskrevet plan for samvirke i Brigaden. Brigadesjefen sier at det ikke finnes en konkret samvirkeplan, men det er helt unaturlig at noe gjennomføres utenfor samvirkeregien, så det ligger der uansett¹³⁴. Bataljonsjefene på sin side mener de har en samvirkeplan i form av aktivitetsflaket sitt og i form av en strategi, men ingen av samvirkepartnerne har sett noen samvirkeplan. Spørsmålet er om Brigaden trenger en samvirkeplan som også beskriver målsettingene for samvirke.

Ingen av respondentene mener at det trengs en spesifikk samvirkeplan. De opplever at samvirke er naturlig integrert i avdelingene og at aktivitetsflaket er styrende med tanke på tid for øvelser, stabs og ledertrening, plan og beslutningsprosesser med mer. Samvirkeoffiser fra artilleriet sier:

Jeg har ikke sett noen samvirkeplan. Jeg vet ikke om det trengs en samvirkeplan i Panserbataljon, fordi Panserbataljon er et innarbeidet samvirkemiljø i utgangspunktet¹³⁵.

Når det gjelder egen samvirkeplan i kompani og batterirammen, så finnes det heller ingen konkret plan. Det er lite føringer fra fagbataljonene og de må sørge for å fikse aktivitetsflaket selv. Kompaniene planlegger selv samvirke utover det som legges på flaket med tanke på brigadeøvelser med mer. Det gjennomføres samvirketrening ned på kompani, batteri, troppsnivå og lagsnivå, men det er oftest på initiativ fra lavere nivå, noe som absolutt er med på å fremme samvirke.

Dette underbygger at Brigaden har en samvirkekultur og sjefer som tror på samvirke som metode. Det er gitt stort handlingsrom på lavt nivå til å planlegge og utføre samvirketrening utover det som er lagt på aktivitetsflakene. Respondentene mener samvirke fungerer slik det er, uten spesifikke samvirkeplaner. Samtidig synes det klart at det finnes et potensial og et behov for å klarlegge dagens modell og kultur for alle involverte i kommandokjeden. Brigadesjefen mener samvirke er en naturlig del av Brigaden og bataljonssjefene mener de har en samvirkeplan, men de som de samvirker med har ikke sett noen plan.

¹³⁴ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹³⁵ Brunsell, M. (2012). *Samvirkebatterisjef fra Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

Dette kan føre til at det er opp til samvirkekompaniene selv hvor mye de ønsker å samvirke, da det ikke er noen formelle føringer utover den samvirketreningen som står på bataljonenes aktivitetsflak. Som sagt tidligere er samvirke noe alle må ville og man må kunne gjøre det. Ved en litt løs organisering av samvirke som beskrevet over, kan man uten en konkret samvirkeplan, et konsept eller en doktrine som grunnlag for en felles forståelse, fort havne i en situasjon der enkeltpersoner ikke prioriterer samvirke. Dette vil kunne hemme samvirke betraktelig. Dette støttes av Amundsen som mener det handler om å finne en balanse mellom faget og metoden samvirke. Han mener at det ikke trengs en samvirkeplan, men at det er et behov for å skrive regler. Det bør være et like stort fokus på samvirke, som på utvikling av andre taktiske doktriner¹³⁶.

Samvirke er Hærens kjernekapasitet, men Forsvaret har per nå ingen felles målbare krav på hvor gode Hæren skal bli på samvirke. Dette underbygger at Hæren trenger et konsept eller en doktrine som beskriver samvirke og målene for samvirke. I kapittelet om NbF utledet jeg en sammenheng mellom samvirke og NbF. I henhold til egenskapene ved NbF modenhetsnivå 4, skal organisasjonen utvikles etter felles overordnede konsepter og doktriner. Denne sammenhengen viser at felles overordnede konsepter og doktriner også er viktig for utviklingen av samvirke. Jeg vil ikke drøfte dette ytterligere i denne oppgaven, men det er et emne som bør studeres nærmere i andre forskningsrelaterte arbeider.

Oppsummering

Et felles konsept eller doktrine vil kunne gjøre samvirke mer effektivt, da det vil gi en felles forståelse av hva samvirke er, hensikten med samvirke og gi målbare krav. Man kan også se en sammenheng til NbF hvor felles konsepter og doktriner trekkes frem som viktige egenskaper ved modenhetsnivå 4.

4.3 Realistisk trening og kompetanse

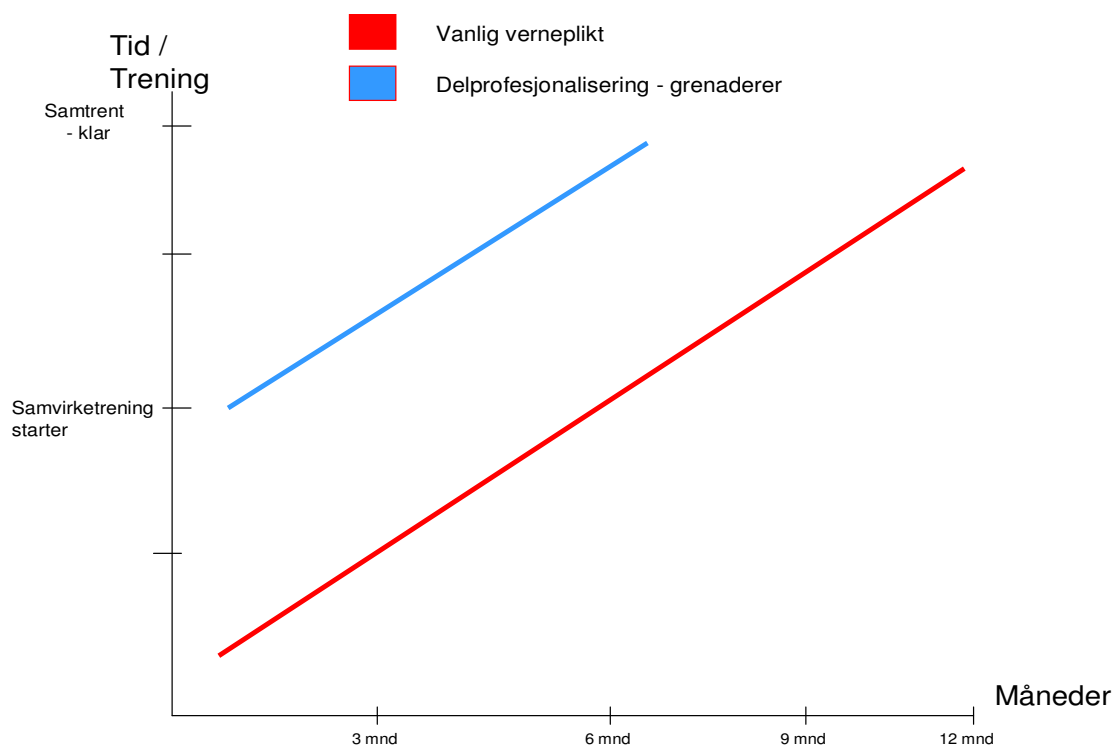
Har kompetanse og realistisk trening noen innvirkning med tanke på å få til et effektivt samvirke? I henhold til House er realistisk trening en av faktorene for å få en optimal effekt av taktisk samvirke¹³⁷. I tillegg skriver Albert og Heyes i sin bok *Power to the edge* at en av

¹³⁶ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹³⁷ House, J. M. (1984). *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th – Century Tactics, Doctrine, and Organization*. U.S. Army Command and Staff College: Combat Studies Institute.

forutsetningene for selvsynkronisering er kompetanse på alle nivå i styrken¹³⁸. Faglig dyktighet og kompetanse blir også dratt frem av nesten alle respondentene som en av de viktigste faktorene for å få til et effektivt samvirke. Utfordringen er å finne balansen på det å bli god i faget sitt og det å bli god på samvirke. Tilgjengelig tid til å bli gode på begge deler sees på som en utfordring. Jeg vil derfor se nærmere på dagens utdanningssystem i Brigaden for å finne ut hva som fremmer og eventuelt hemmer en effektiv kompetansebygging i Brigaden.

4.3.1 Utdanningssystemet og tilgjengelig tid



Figur 8 – utdanningssyklusen

Figur 8 over er laget for å skissere forskjellen mellom utdanningssyklus med ren verneplikt og en delprofesjonalisering med grenaderer. Verneplikten går i en 0-12 måneders syklus, og er grunnlaget for utdanningssystemet i Brigaden. Deretter kommer en oppsetningsperiode på 6 måneder før utreise til utenlandsoperasjoner med samtrenting, kursing og øving. Skissen over viser at man starter rimelig på nytt igjen etter de 12 månedene, med nye vernepliktige. Ved innføring av grenaderer i avdelingene vil denne kurven bli annerledes. Da vil startkurven være

¹³⁸ Albert, D. S. & Heyes, R. E. (2003). *Power to the edge - Command and Control in the Information Age*. Washington: DoD Command and Control Research Program.

høyere og man vil kunne nå et høyere utdanningsnivå raskere. Man vil kunne oppnå nivået samtrent og klar raskere. Det betyr at avdelingene vil kunne bruke mindre tid på ren utdanning i separate fagbataljoner, og mere tid på trening i samvirkesystemene. Dette støttes av Berntsen som mener man trenger en økt andel vervede fordi førstegangstjenesten er for kort til å utvikle kompetansebredden i det som trengs innenfor samvirke¹³⁹. Dagens produksjonsmodell med vernepliktige mannskaper gjør at det periodevis er lav tilgjengelighet på Brigadens avdelinger, og det tar lang tid å få samvirkesystemene samtrente og klare. Dette begrenser fleksibiliteten og handlefriheten, samt Brigadens muligheter for å utvikle den operative evnen. I tillegg medfører det et omfattende og kostnadskrevende utdanningssystem for å kvalifisere personell for operasjoner i utlandet, samt at man ikke får nyttegjort seg den etablerte kompetansen, da mange slutter rett etter førstegangstjenesten.

Samvirke synes å starte helt i begynnelsen av utdanningsåret, men ikke i form av øving og trening i samvirkesystemet, men i form av samvirkeseminarer, plan og beslutningsprosesser, stabs og ledertrening, sosiale hendelser og annet. Her bygges det relasjonene mellom samvirkeoffiserene og avdelingen de støtter og er noe av årsaken til at Brigaden klarer å opprettholde en viss kontinuitet selv om man har en 12 måneders syklus på de vernepliktige.

De fleste respondentene mener at de er best på samvirke på slutten av utdanningsåret. Dette støtter sjef 2 Bataljon, som mener at kvaliteten på samvirke er sesongbetont. I begynnelsen av utdanningsåret er man dårligst, men på slutten av året er samvirke bra. Alle avdelinger får nå tilført mer og mer grenaderer, og Hæren er i ferd med å delprofesjonalisere avdelingene. Ved å benytte grenaderer i spesielt utdanningskrevende stillinger vil man komme tidligere i spill, noe som vil bidra til å styrke samvirke betydelig¹⁴⁰. Den lineære kurven starter på et høyere nivå, og har en jevnere stigning gjennom året. Delprofesjonalisering vil i så måte fremme samvirke da man faktisk kan trene samvirke gjennom større deler av utdanningsåret. Denne effekten bør også utnyttes i treningen av avdelinger til internasjonale operasjoner. Dagens modell er særdeles ressurskrevende, og det er et stort potensiale ved i størst mulig grad å komme innenfor eksisterende 12 månederssyklus. Dette krever i tillegg til en andel grenader at man også benytter de samme avdelingene og den etablert kompetansen, samt personlige relasjoner, hjemme og ute.

Kravene til dybdekompetanse og sertifisering er økende i Forsvaret og det er i så måte viktig å opprettholde og videreutvikle den kompetansen som trengs. Amundsen mener at når

¹³⁹ Berntsen, E. (2012). *Samvirkebatterisjef fra Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁴⁰ Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

Hæren er så liten som den er, er det et klassisk dilemma hvordan du skal sørge for at du har dyktige miljøer innenfor en våpenart og troppeart, og på samme tid kunne sette det sammen til et samvirkesystem. Han stiller spørsmålet om hva som er viktigst for en ingeniør. Er det hvordan du skal legge broen eller er det å samvirke med den avdelingen du skal legge broen for? Begge deler er trolig viktig og er internt avhengige¹⁴¹. Det er derfor viktig å ha et miljø der man utdanner ingeniører, men i et livskraftig miljø som er med å skape grobunn for et effektivt samvirke.

Et dilemma alle samvirkepartnere står overfor er at de stadig slites mellom tid til å bygge egen fagkompetanse, og i den andre enden å delta i treningen av samvirkesystemet. Tid er derfor en faktor som går igjen spesielt hos alle samvirkekompanisjefene, og er den faktoren de mener hemmer samvirke mest. Kompanisjefene sliter med å få til både fag- og samvirkekompetanse hundre prosent. De må hele tiden prioritere mellom egen fagbataljon og samvirkebataljonen. Dette støttes av Berntsen som mener tid er et stort problem med utdanningssyklusen. At man skal bli best mulig artillerister og samtidig best mulig opp mot den avdelingen man støtter, er det ikke tid til innenfor normal verneplikt, mener han. Han mener det er for kort utdanningstid og ståtid for de vernepliktige til å gi et godt nok resultat med 12 måneders verneplikt og 6 måneders oppsetning¹⁴². Dette støttes av samtlige samvirkekompanisjefer.

Høye utdanningskrav spesielt med tanke på utenlandsoperasjoner, og for lite tid hemmer samvirke, da samvirke til tider må prioriteres bort¹⁴³. På den andre siden så er manøverbataljonsjefene fornøyde med bidragene fra sine samvirkepartnere. Så det kan etter min vurdering synes som at balansen mellom fag og samvirke ikke er så ille. Det synes allikevel viktig at fagbataljonsjefen og samvirkebataljonsjefen har en åpen og kontinuerlig kommunikasjon for å finne den rette balansen mellom fag- og samvirkekompetanse.

Et annet moment med tanke på tid er avstand. Dagens lokalisering av Brigadens underavdelinger medfører at det er avstand mellom enkelte samvirkekompanier og den avdelingen de støtter. De fleste respondentene mener at avstand er med på å hemme samvirke og de mener at en samlokalisering av avdelingene ville fremmet samvirke. Enkelte ganger blir møter, plan og beslutningsprosesser, trening og øving bortprioritert fordi det tar for lang tid å kjøre frem og tilbake. En samlokalisering vil i så måte kunne fremme samvirke, da det

¹⁴¹ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹⁴² Berntsen, E. (2012). *Samvirkebatterisjef fra Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

logistikkmessig ville vært enklere å trene og øve sammen i det daglige, samt at det ville vært enklere å pleie de personlige relasjonene. Mer felles trening og øving i det daglige ville fremmet et effektivt samvirke. Noen av respondentene trekker frem Rena leir som det ultimate for samvirke, der alle avdelingene er samlet innenfor samme leirgjerdet.

Oppsummering

Dagens utdanningssystem basert på vernepliktige hemmer et effektivt samvirke. En større andel vervede og samlokalisering av avdelingene vil bidra til å fremme effektivt samvirke.

4.3.2 Utenlandsoperasjoner

Det at vi opererer ute i en internasjonal ramme styrker Forsvarets troverdighet ute og hjemme ved at vi leverer kompetente og samtrente styrker. Bidrag ut innebærer ikke bare økt kompetanse, men det legger også belastninger på Forsvaret og spesielt de avdelingene som deltar. Utenlandsoperasjoner bidrar til at avdelingene hjemme hele tiden har huller i organisasjonen sin. Fraværet av viktig personell gjør at enkelte avdelinger til tider sliter med å opprettholde kompetansen i egen avdelingen. Hauge hadde en artig illustrasjon angående denne utfordringen:

Jeg hadde en troppssjef en gang som fortalte at han ønsket seg en mer udugelig nestkommanderende. Dette fordi hans nestkommanderende hadde vært i utenlandstjeneste, hadde høy kompetanse, noe som gjorde at han hele tiden var borte og underviste andre. Så han ønsket seg en mer udugelig nestkommanderende som faktisk var til stede¹⁴⁴.

For Brigaden vil pågående operasjoner og utenlandsoperasjoner alltid være første prioritet. Avdelingene har personell på oppsetning, ute i operasjoner og personell som støtter ny oppsetning samtidig. Dette gjør at avdelingene sliter med å opprettholde kompetansen i avdelingen, noe som er avgjørende for et effektivt samvirke. Denne samtidighetsproblematikken vil alltid være der så lenge vi har avdelinger i utenlandsoperasjoner. Selv om Forsvaret er engasjert i utenlandsoperasjoner, må de fortsatt ha evnen til å håndtere nasjonale oppgaver. I henhold til Prop. 73 S er det derfor å viktig å finne en hensiktsmessig balanse mellom reaksjonsevne, utholdenhet og volum på avdelingene for å møte denne utfordringen¹⁴⁵.

¹⁴³ Holøyen, O. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 25.01.2012.

¹⁴⁴ Hauge, J. E. (2012). *Samvirkekompanisjef fra CSS-bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 26.01.2012.

¹⁴⁵ Prop. 73 S. (2011-2012). *Proposisjon 73 S: Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

På den andre siden understreker Amundsen at i dagens innsatsforsvar må avdelingene kunne være både ute og hjemme samtidig. Kompetanse er i dag ferskvare og individualisert. Erfaringer fra pågående operasjoner må nyttegjøres så fort som mulig og dette kan kun oppnås ved at de som har vært ute, bidrar i treningen av de som skal ut. I og med at Hæren er organisert med fagbataljoner i en brigaderamme – må dette gjøres innenfor bataljonsrammen¹⁴⁶. Det støttes av sjef Panserbataljon. Han sier at utenlandsoperasjonen gir kompetanse i form av at folk kommer tilbake fra tjeneste ute med erfaringer som de bringer tilbake inn i Brigaden. I tillegg er det lærerikt å få lov til å lære bort til andre det du mener selv du er god på, så sånt sett gir det heving av kompetanse, pluss at du føler deg verdsatt¹⁴⁷.

Den realistiske treningen Brigaden har fått gjennom 10 år i Afghanistan fremmer også samvirke ved at erfaringer fra utenlandstjenesten har gitt sjefer en økt forståelse for avhengigheten i forbindelse med støtten fra fagbataljonene. Grunnen til det er at de har sett gevinsten av de ulike fagfeltene ute i realistiske settinger. Holøyen sier at man blir veldig fokusert på manøvertrening hjemme og fagfeltet hans blir til tider nedprioritert. Men han mener at kompetanse fra Afghanistan har gjort interessen for hans fagfelt større, da sjefer har sett nytten av fagfeltet i realistiske settinger¹⁴⁸.

På den andre siden mener sjef Panserbataljon at det store oppgavespennet også kan være hemmende for samvirke. At bataljonene til de grader er opphengt i Afghanistan oppsetning, gjør at det går på bekostning av samvirketrening. For å kunne håndtere spekteret av oppgaver, så burde bataljonstabene vært mer robuste. Han mener at Brigaden kanskje var ennå bedre på samvirke tidligere. Grunnen til dette var at da kunne man rendyrke samvirke mer, da man hadde mye mindre å tenke på¹⁴⁹. I Prop. 73 (2011-2012) bekreftes det at utenlandsoperasjoner som Afghanistan har gått på bekostning av brigadekompetanse¹⁵⁰.

I dag opplever mange av respondentene at det under oppsetninger til operasjoner i utlandet, hentes kapasiteter litt rundt omkring i organisasjonen. Sjef Panserbataljon mener at dette gjør at man får en unødvendig ubalanse i oppsetningen. Han mener at det optimale for han som bataljonsjef er å dra ut med sin egen avdeling til for eksempel Afghanistan. Dine egne er kjernen og så etterfyller man med gode bekjenskaper og de man kjenner. Da blir det en

¹⁴⁶ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹⁴⁷ Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

¹⁴⁸ Holøyen, O. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 25.01.2012.

¹⁴⁹ Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

¹⁵⁰ Prop. 73 S. (2011-2012). *Proposisjon 73 S: Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

samvirkefamilie som reiser ut og det fremmer samvirke¹⁵¹. Dette er flere respondenter enig i. For å fremme samvirke må Hæren bli flinkere til å bruke det de har hjemme også ute. Ved å ha en mer lik struktur og plattformlikhet hjemme og ute, vil det bli enklere for de som reiser ut å kjenne seg igjen. For å få til et effektivt samvirke er personlige relasjoner en viktig faktor og ved å reise ut med en kjerne som er samtrent over tid vil dette helt klart fremme samvirke. Mer om personlige relasjoner og betydningen det har for samvirke kommer i punkt 4.4.

Oppsummering

Realistisk erfaring fra utenlandsoperasjoner fremmer effektivt samvirke. Dagens modell for oppsetting av avdelinger til utenlandsoperasjoner bidrar til å hemme et effektivt samvirke. Større strukturellhet og bruk av etablert kompetanse hjemme i operasjoner ute, vil bidra til å fremme effektivt samvirke.

4.3.3 Brigadeskolen – treningsarena – realistisk trening

Riktig trening og øving er en grunnleggende forutsetning for å vedlikeholde og videreutvikle Forsvarets operative evne¹⁵².

Samtlige respondenter mener at man tar med seg kunnskaper og lærdommer fra samvirkesystemet hjemme også når man drar ut i utenlandsoperasjoner. I tillegg drar man med seg erfaringer fra utenlandsoperasjoner tilbake til Brigaden. Brigadesjefen mener det som gjøres i Brigade Nord er forutsetning for at man lykkes ute. Realistisk trening har vi sett at er viktig i forhold til Afghanistan og det er ingen grunn til å redusere samvirkekravet eller evnen til samvirke innen Hæren, mener han. Derfor er Brigaden avgjørende. De du samvirker best med er de du trener daglig med, og de du trener mest med.¹⁵³

Hvis du spiller i angrepsrekken til Brann og du er grådig god på det. Da kan det hende at du klarer å spille i angrepsrekken på landslaget, også selv om du samvirker med noen andre spillere enn du gjør på Brann¹⁵⁴.

Det er viktig at treningen er så lik som mulig det man vil møte i ulike operasjoner ute og hjemme. Norge har et fokus på høyintensiv trening hjemme. Dette er ikke alltid forenelig med

¹⁵¹ Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

¹⁵² Prop. 73 S. (2011-2012). *Proposisjon 73 S: Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

¹⁵³ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁵⁴ Ibid.

det vi møter av kriser verken hjemme eller ute. Jeg har tidligere hevdet at man ved høyintensiv trening kan tilpasse seg operasjoner med lavere intensitet, men ikke omvendt. Det er uansett viktig for morgendagens ledere å trene i miljøer der friksjon, endringer og usikkerhet er en del av hverdagen. Gjennom misjonsspesifikk trening, stabs og ledertrening og øvelser i brigaderammen vil sjefer kunne få en økt trygghet til å håndtere denne usikkerhet. Samtidig må utdanningen ivareta fleksibilitet med trygg forankring i faste handlingsmetoder og taktikk.

Det vil gjøre sjefer og personell bedre rustet for operasjoner i reelle konflikter. Dette underbygges av brigadesjefen som mener at treningen hjemme gjør deg trygg på egen rolle ute, fordi man har et realistisk forhold til det man skal gjøre på grunnlag av treningen hjemme. Han mener at brigadeskolen handler om samvirke, handler om evnen til å få ting til å virke sammen¹⁵⁵. Dette støttes av Amundsen som mener Brigaden er en kapabilitet, og en garantist for at avdelingene gjør det så bra som de gjør det i dag. Han mener man må ha vært i et samvirkesystem for å forstå dynamikken. Samvirke er en taktisk funksjon – en metode for å oppnå resultater¹⁵⁶.

Det er etter min vurdering viktig med realistisk trening på samvirke i hele samvirkesystemet, men det er ekstra viktig å fokusere på å trene sjefer og staber. Dette for at sjefer skal bli vant med å lede alle Hærens kapasiteter, og få forståelse av den effekt dette gir. Trening og øving fremmer samvirke. Dette støttes av Brandvik som mener at en solid øvingsrekke er viktig for effektivt samvirke.¹⁵⁷ Brigadesjefen mener at Brigaden behersker samvirke, men at den med øving kan bli enda bedre. Det handler rett og slett om å spille musikken oftere sammen, øve mer sammen¹⁵⁸.

Oppsummering

Realistisk trening i brigaderammen fremmer effektivt samvirke. Det er viktig å trene sjefer til å håndtere usikkerhet, og at denne treningen er forankret i faste handlingsmønstre og teknikker.

4.4 Relasjoner

Er faktorene personlige relasjoner, tillit og kultur viktige med tanke på å få til effektivt samvirke? Samtlige respondenter ser på relasjoner som en av de to viktigste faktorene for å få til et effektivt samvirke. Gjennom gode personlige relasjoner kan man oppnå tillit mellom mennesker og tillit mellom sjefer er som sagt en viktig del av intensjonsbasert ledelse, og

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹⁵⁷ Brandvik, A. (2012). *Seksjonssjef J3 land FOH*. Intervjuet av May Brith Valen 06.01.2012.

grunnlaget for å oppnå selvsynkroniserte enheter. Tillit mellom sjefer er i henhold til FFOOD vesentlig for å kunne desentralisere myndighet. Samtlige respondenter mener tillit fra overordnede og underordnede er avgjørende for et effektivt samvirke. Jeg ønsker derfor i drøftingen nedenfor å se på hvilke faktorer som kan bidra til å bygge relasjoner og dermed tillit i Brigaden, samt kulturen for samvirke i avdelingene. Til slutt vil jeg drøfte dette opp mot kravet om fleksibilitet, fordi den faktoren vurderes å påvirke relasjonsbygging i størst grad.

4.4.1 Sjefens rolle – uformelle arenaer

På bakgrunn av innledningen mener jeg det er viktig at sjefer investerer tid på relasjonsbygging. Disse relasjonene mener jeg vil være viktig når man kommer opp i kritiske stridssituasjoner hvor tillit mellom sjefene vil være avgjørende. All planlegging, ledelse og gjennomføring må foregå i en atmosfære av fellesskap som er tuftet på personlige forhold mellom sjefer. I tillegg vil man gjennom gode personlige relasjoner kunne få en sterkere tilhørighet til samvirkesystemet og det kan bidra til at man gjør det lille ekstra for å få til et effektivt samvirke, fordi man føler seg integrert.

Jeg har tidligere slått fast at samvirke starter med brigadesjefen. Det er han som setter felles mål, tildeler ressurser med mer. Brigadesjefen selv mener at en måte å sørge for effektivt samvirke på er gjennom godt utviklede personlige relasjoner. Både mellom sjefer, men at det også handler om relasjoner mellom soldater.¹⁵⁹ Amundsen mener at det er i møte mellom mennesker at det skapes tillit og at tillit er alt¹⁶⁰. Det er naturlig å tenke at tillit er viktig i gode relasjoner. De erfaringene man gjør med hverandre vil være avgjørende i så måte. Som det at folk er til å stole på og at de tar ansvar for sine oppgaver. Dette kan oppnås ved at man øver og trener sammen.

I tillegg trekker Ekman frem i sin teori at tillit utvikles gjennom småprat og at det gjennom småpraten utvikles sosiale bånd og relasjoner. Ekman mener at sjefer må vinne medarbeidernes tillit, den må vedlikeholdes og det krever deltakelse i småprat. Sjefer må altså kunne omgås andre og ha sosiale antenner¹⁶¹. Dette gjør at sjefer må være tilstede på de arenaer som småpraten foregår. Det være seg i gangen, på kontorene, i lunsjen, på møterom med mer.

¹⁵⁸ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹⁶¹ Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Samvirke skjer som sagt på mange arenaer, men jeg vil nedenfor trekke frem den utformelle og sosiale arenaen hvor mye av småpratet foregår i militære avdelinger.

Alle respondentene så på det sosiale i samvirkesystemet som fremmende og viktig for et effektivt samvirke. Fremmende fordi det er med på å bygge personlige relasjoner. Sjef 2 Bataljon mener det er viktig å treffes også utenfor de faglige diskusjonene. Det er på de sosiale arenaene at man deler historier og skaper samvirkeidentiteten. Han mener at den ikke bare skapes ute, men også gjennom sosiale arrangementer og må aldri undervurderes¹⁶². Samtlige samvirkeoffiserer sier de blir invitert til sosiale tilstelninger som julebord, riddefester, ulike seminarer, øltimer med mer. Og alle mener det sosiale og det å treffe hverandre utenfor jobb er viktig. Flere samvirkekompanisjefer trekker frem at det å være med på ulike formelle og uformelle tilstelninger gjør at de føler en sterkere tilhørighet til samvirkesystemet.

Man får en avdeling til å bli glad i¹⁶³.

Samvirkekompanisjefene trekker frem flere positive ting med de uformelle arenaene som eksempelvis god avdelingsfølelse, tilhørighet, samhold, blir tatt vare på, lager avtaler til øving og trening med mer. Holøyen mener at man burde, hvis mulig, vært ennå mer bevisst på å invitere enda flere til sosiale tilstelninger¹⁶⁴. Samvirkeoffiserene prioriterer ofte de sosiale tilstelningene i samvirkesystemene også foran egne fagbataljoners tilstelninger. Enkelte mener at det er i øltimen og andre utformelle settinger at bataljonsjefene får målt pulsen på sin egen avdeling og får vite hvordan uka har vært, hvordan stemningen er i avdelingen og annet. Det er da sjefen har tid til å prate med sine undergitte i en uformell setting og gjennom det skapes personlige relasjoner. Sjefens rolle synes derfor å være viktig også på de sosiale arenaer.

Samtidig som at det er viktig at sjefen er til stede og deltar, er det på den andre siden også viktig at han/hun er bevisst sin rolle som sjef. Det kan ta lang tid på å bygge opp tillit i en avdeling, men den kan fort rives ned. På arenaer hvor det inntas alkohol er det viktig at sjefen tar sin oppgave som sjef alvorlig, samtidig som han kan ha en uformell tone med sine kolleger. Det sosiale kan være med på å bygge viktige personlige relasjoner som kan være viktige i operasjoner, men det er samtidig viktig å tenke på at den daglige kontakten er det viktigste. Dette underbygges av Berntsen som mener det sosiale er viktig, men at mange kanskje tror at det

¹⁶² Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

¹⁶³ Killingstad, H. P. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 23.01.2012.

sosiale er viktigere enn det faktisk er. Det er den daglige kontakten som er viktigst og siden man i samvirkesystemet ikke er samlokalisert, mister man mye av den daglige kontakten¹⁶⁵. Brandvik mener at *teambuilding* også foregår i øltimen, men det som er dumt med øltimen er at det kan bli for mye alkohol og det kan skape andre problemer¹⁶⁶.

Oppsummering

Sjefen har en viktig rolle i å bygge relasjoner og tillit. Dette foregår på mange arenaer, og det vil fremme samvirke at sjefen er bevisst sin egen rolle og er til stede på de uformelle arenaene.

4.4.2 Sjefens bakgrunn og dyktighet

Du kan kreve lojalitet, men du må gjøre deg fortjent til tillit¹⁶⁷.

Relasjoner kan som sagt over være med på å bygge tillit og tillit er av avgjørende betydning for Forsvarets oppdragsbaserte ledelsesfilosofi. Jeg vil nedenfor også trekke frem andre faktorer som er viktige for å oppnå tillit i en avdeling.

Ekman trakk frem kunnskapsarbeideren i dagens organisasjoner. Tidligere var ofte sjefen den som kunne mest og visste alt. I dagens Forsvar er det mange små men viktige spesialfagfelt, og sjefen har ikke mulighet til å vite alt og kunne alt¹⁶⁸. Samvirkebataljonsjefen har mange sjefer under seg som behersker ulike fagfelt ofte bedre enn sjefen. Sjefen er derfor nødt til å bruke disse ressurspersonene i sin planlegging å lytte til og rådføre seg med dem angående deres fagfelt. Dette krever i følge Ekman sjefer som interesserer seg for mennesket, deres arbeid og individuelle behov. Han sier også at det er viktig å ha sjefer som kan lytte og bygge opp tillit¹⁶⁹.

For at sjefen skal få tilliten til disse ressurspersonene er det viktig at de får vist at de er til å stole på og at de kan jobben sin. Tilliten må fortjenes, og sjefer kan vinne tillit ved rett og slett vise at de duger, ved å vise at de leverer og kan fagområdet sitt. Gjør de det, vil de kunne få tillit og bli tildelt oppgaver som muliggjør innflytelse som sjef. Dette underbygges av Hauge som

¹⁶⁴ Holøyen, O. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 25.01.2012.

¹⁶⁵ Berntsen, E. (2012). *Samvirkebatterisjef fra Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁶⁶ Brandvik, A. (2012). *Seksjonssjef J3 land FOH*. Intervjuet av May Brith Valen 06.01.2012.

¹⁶⁷ Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

¹⁶⁸ Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag

¹⁶⁹ Ibid.

mener at tillit handler om evnen til å levere. Ved å vise at man leverer, så får man tillit¹⁷⁰. Da tillit både til deg som person, men også tillit til den avdelingen du tilhører og det kan være vel så viktig. I tillegg kan tillit komme ved at man har virket sammen over tid, noe som gjør at man kjenner hverandre og vet hverandres kapasiteter. Det trekkes også frem av Zucker som en av to sentrale aspekter ved tillit.

Det er viktig for de på bakken å vite at de har tilliten til sjefen, til å ta avgjørelser på stedet, noe som er viktig for å få tempo i beslutninger og en forutsetning for selvsynkronisering. Samtidig er det viktig at sjefen har tillit til at de underordnede har den kompetansen som trengs, for å ta de riktige beslutningene i den situasjonen de er i på bakken. De som står i en kritisk situasjon må vite at de har sjefen i ryggen hvis det skulle skje noe. Dette støttes av Amundsen som mener tillit er avgjørende og at det bare er en måte å få samvirkeavdelinger til å virke på. Man må som sjef alltid gi æren for det som går bra til de som har gjort det, og sjefen må alltid ta skylden for det som går dårlig. Hvis man fordeler skyld utover i allmennheten, så stopper det initiativet som man er helt avhengig av for å få til tempo og selvsynkronisering. Amundsen legger til at samvirkeoffiserene kan faget sitt bedre enn bataljonssjefen i manøverbataljonene, og det er avgjørende at de får handlingsrom for å utøve sitt fag¹⁷¹. Det er viktig at initiativet og kreativiteten i den spisse ende er til stede for å kunne oppnå selvsynkronisering og økt operativ evne, som er hele hensikten med samvirke. Tillit mellom sjefer vil i så måte fremme effektivt samvirke.

For å oppnå tillit er sjefens bakgrunn og sjefens evne til å bygge tillit viktig. Samvirke er komplekst og man må ha vært en del av et samvirkesystem for å forstå dynamikken mellom enhetene i samvirkesystemet. Samtlige respondenter mener det er viktig at en bataljonssjef har vært kompanisjef, en brigadesjef har vært bataljonssjef osv. Dette underbygges av Berntsen som mener det er en langsiktig prosess å lære samvirkesystemet. Han mener derfor det er viktig å ha gått gradene fra lagfører og helt opp til bataljonssjef for å få forståelsen for samvirke¹⁷². Amundsen kommer med følgende utsagn:

¹⁷⁰ Hauge, J. E. (2012). *Samvirkekompanisjef CSS-bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 26.01.2012.

¹⁷¹ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

¹⁷² Berntsen, E. (2012). *Samvirkebatterisjef Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

Du lærer å være bataljonsjef når du er eskadronsjef – det er Brigaden som et utdanningssystem. Du lærer ved å være en del av systemet. Hvis det er riktig at du skal føle deg komfortabel som bataljonsjef, kommer det av at du har tjuvtrent som eskadronsjef og som troppssjef¹⁷³.

Amundsen mener at Norge utøver de mest krevende samvirkeoperasjonene på bataljonsnivå, der det kreves meter til sekund ledelse, noe som aldri skjer i Brigaden. Det er på dette nivået den dynamiske manøveren koordineres i meter og sekund med flatbanevåpen, krumbane og flystøtte. Du må være mer skarpslipt som bataljonsjef, noe som du ikke trenger som brigadesjef. Men det er overhode ingen ulempe å ha vært bataljonsjef før du blir brigadesjef, mener Amundsen¹⁷⁴.

Erfaringer fra samvirkesystemer vil nok aldri være en bakdel som sjef, men de personlige egenskapene til personene vil nok også kunne veie tungt. Dette støttes av Hauge som mener det ikke er en ulempe med erfaringer fra ulike nivå, men at personen, tankemåten og egenskapene til den enkelte kan være vel så viktig¹⁷⁵.

Oppsummering

Det er flere organisasjonsnivåer i Brigaden, og det synes klart at samvirkekompetanse er basert på personlige relasjoner, kompetanse og erfaring fra flere nivåer. Sjefens rolle er avgjørende, og tillit mellom sjefer fremmer effektivt samvirke. Sjefens bakgrunn og dyktighet spiller en avgjørende rolle i forhold til hvor effektivt et samvirkesystem blir.

4.4.3 Tilhørighet og kultur

Flere respondenter har trukket frem at tilhørigheten til samvirkesystemet gjennom personlige relasjoner er viktig for et effektivt samvirke. I følge boka *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner* er tilhørighet til en avdeling viktig med tanke på lojalitet og motivasjon. Tilliten og tilhørigheten er spesielt viktig der avstandene er store og der aktørene ikke ser så mye til hverandre ansikt – til – ansikt¹⁷⁶. Dette er direkte overførbart til et samvirkesystem der sjefene ofte prates på samband ute i operasjoner og ikke like ofte ansikt til ansikt. Forfatterne mener at

¹⁷³ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Hauge, J. E. (2012). *Samvirkekompanisjef fra CSS-bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 26.01.2012.

¹⁷⁶ Torgersen, G.-E., Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.

dersom det ikke er utviklet en grunnleggende tillit, må det bygges opp og være relasjonsspesifikk, person til person og avdeling til avdeling¹⁷⁷ og at det er viktig med tanke på tillit innad i organisasjonen. Dette gjør at når man prater sammen på samband, så kjenner man igjen stemmen i den andre enden.

I tillegg trekker Ekman frem i sin teori at en sterk kultur virker positivt på menneskers motivasjon og en felles kultur bidrar til at folk føler samhørighet og ansvar overfor organisasjonen de tilhører¹⁷⁸. I samvirkesystemene snakker man om avdelingskultur og samvirkekultur. Alle avdelingene i samvirkesystemet har med seg sin egen avdelingskultur inn i samvirkesystemet, og samvirkesystemet har sin egen samvirkekultur. Samvirke i Brigade Nord er basert på avdelinger med egne avdelingskulturer, men med en klar forståelse for at det er kun sammen med andre at man evner å utgjøre en operativ forskjell. Samvirke er avgjørende av den enkle grunn at ingen sjefer har alle de *assets* den trenger for å utføre en operasjon, men er avhengige av andre for å nå sine mål. Alle avdelinger i Brigaden har sin egen avdelingskultur, noen med lengre og sterkere tradisjoner enn andre. En sterk avdelingskultur danner grunnlaget for at de ansatte får en felles identitet. For Panserbataljonen og 2 Bataljon er det for eksempel bedre å bruke en ingeniør til å rydde miner enn en stormer fra egen avdeling. Ved at hver avdeling blir gode på sitt eget fagfelt og skjønner sin plass i helheten, vil man kunne bygge effektive samvirkesystemer på tvers av avdelingene. Artilleristen må skjønne at han ikke skyter for seg selv, men for det forbandet han støtter. Det virker som respondentene på batteri og kompaninivå har forståelsen for den rollen de har i samvirkesystemet. Dette underbygges av utsagn som:

Stabssjef i CSS brukte begrepet om oss i samvirkekompaniene for *leveringskåte*. Det er prestisje for oss at logistikken ikke skal være en hemske for min manøverbataljon¹⁷⁹.

Slagordet vårt er: Med stil og ære. Det vi gjør av ingeniørarbeid skal vi gjøre ordentlig, samtidig som samvirkesystemet skal få trent¹⁸⁰.

Bataljonssjefene i henholdsvis Panserbataljonsjefen og 2 Bataljon mener begge de har en inkluderende samvirkekultur. Sjef Panserbataljon trakk frem at hans avdeling gjennom 25 år er kjennetegnet ved at de tidlig forsto betydningen av å ta med andre. De var kjapt ute med å forstå

¹⁷⁷ Ibid. s. 187.

¹⁷⁸ Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag, s. 64.

¹⁷⁹ Aasheim, A. (2012). *Samvirkekompanisjef fra CSS-bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 16.01.2012.

¹⁸⁰ Killingstad, H. P. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 23.01.2012.

at de måtte spille på fagekspertes innenfor ulike miljøer for at de skulle bli en god avdeling¹⁸¹. Mens Sjef 2 Bataljon på sin side trakk frem tradisjoner fra 1955, og at de dyrker en inkluderende infanterikultur i mye større grad nå enn for 15 år siden¹⁸². Brigadesjefen mener at avdelingskulturen i Brigade Nord er samvirke som begrep. Det å virke sammen og utnytte hverandres fortrinn¹⁸³.

For å skape en felles identitet også i samvirkesystemet brukes navnet Minkebataljon på Panserbataljon med alle dens samvirkepartnere. 2 Bataljon på sin side har begynt å bruke navnet Maukebataljon på sitt samvirkesystem. Når samvirkesystemene er sammen på ulike arenaer er det samvirkenavnet som brukes, både på øvelser, på sosiale sammenkomster og i festtaler. Amundsen mener at det som kjennetegner en god samvirkekultur er når samvirkepartnerne sier at de tilhører henholdsvis Minke – og Maukebataljon. I tillegg er det viktig at sjefene i Minke- og Maukebataljon snakker om samvirkebataljon bevisst og ubevisst for å tydeliggjøre at samvirke er noe mer enn en avdeling i den matrise man tilhører. Amundsen tillegger også at en samvirkekultur synes ved symboler på vegger, i taler og på fester. Der det er en god samvirkekultur, er det mange slike symboler, og der det er gode kulturer er det mange innarbeidede sosiale arenaer der samvirkepartnerne møtes utenfor slagfeltet¹⁸⁴. Bataljonssjefene sier de bruker alle anledninger til å fortelle om viktigheten av sine samvirkepartnere. Dette er med på å skape en felles identitet og tilhørighet i samvirkesystemet, og samtlige samvirkekompanisjefer sier de føler seg godt integrert og tatt vare på i sine respektive samvirkebataljoner. Dette gjør at samvirkepartnerne føler en tilhørighet og en identitet til avdelingen og personellet som jobber der, som gjør at en mer helhjertet ønsker å bidra inn i selskapet.

Å skape denne samvirkekulturen er sjefens rolle. Det er Manøverbataljonsjefenes rolle å inkludere sine samvirkepartnere i planleggingsfaser, på øvelser, i stab og ledertrening, på egne kurs og seminar, på sosiale sammenkomster med mer. Dette støttes av de fleste respondentene. En felles samvirkekultur gjør at samvirkepartnerne får relasjoner til både personellet og til avdelingen som helhet. Å skape en samvirkekultur kan derfor sies å være fremmede for et effektivt samvirke. Her ser jeg også sammenhengen til Zucker sitt andre sentrale aspekt med

¹⁸¹ Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

¹⁸² Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

¹⁸³ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁸⁴ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

tanke på tillit. Tillit bygger på likhet av et eller annet slag, og denne likheten kan etter min vurdering være en felles kultur og identitet.

Oppsummering

Sjefen har en viktig rolle i å bygge relasjoner og tillit, og må være med på de arenaene hvor samvirkesystemet faktisk møtes. Sjefen er også kulturbyggeren i avdelingen og en felles samvirkekultur er med på å skape en felles identitet og tilhørighet til samvirkesystemet. Det kan også være med på å bygge tillit internt i avdelingen. Dette fremmer et effektivt samvirke.

4.4.4 Relasjoner sett opp mot kravet om fleksibilitet

I dagens organisasjon gjennomfører man en praksis med dedikerte samvirkekompanier, samvirkekompanier som er normalfordelt til Panserbataljon, 2 Bataljon og Telemarkbataljon. Brigadesjefen mener dedikerte samvirkekompanier gjør at man knytter tette bånd mellom de som skal arbeide sammen innenfor et operasjonsområde i et veldig kort tid og rom perspektiv. Han mener at effektivt samvirke henger sammen med personlige relasjoner og at hans erfaring er at hvis relasjonene er gode, så er samvirke effektivt. Og for å forsterke denne effekten har Brigaden valgt å allokere faste avdelinger til hverandre¹⁸⁵. Samvirkekompaniene blir en del av støttet avdeling (Panserbataljon, 2 Bataljon og Telemarkbataljon) og vice versa. Denne tilhørigheten optimaliserer samvirket, det fungerer¹⁸⁶. Dette støttes også av flere av de andre respondentene. De positive sidene ved dedikerte samvirkesystemer vil nok kunne bli ytterligere forsterket ved fast integrerte samvirkesystemer. Det vil kunne bli enda tettere bånd mellom personene i avdelingen, flere og sterkere personlige relasjoner og det vil bli enda lettere å skape en felles identitet. Grunnen til dette er en felles ledelse og at avdelingene ville vært samlokalisert.

Det kan synes at det optimale for et effektivt samvirke er godt utviklede personlige relasjoner gjennom en felles samvirkekultur og tillit intern i organisasjonen. Personlige relasjoner er også noe av grunnlaget for at man har dedikerte samvirkeavdelinger til henholdsvis Panserbataljon og 2 Bataljon. Man samvirker da med den samme avdelingen hele tiden og lærer å kjenne den avdelingen man skal støtte både med tanke på personellet som jobber der og måten de gjør ting på. Dette kan synes som motstridende til kravet om fleksibilitet. Høy fleksibilitet og

¹⁸⁵ Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

¹⁸⁶ Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

tilpasset effekt oppnås ved å sette sammen kapasiteter og avdelinger tilpasset ulike operasjoner og situasjoner.

Hvis brigadesjefen skal ta hensyn til at samvirkepartnerne kun skal støtte en bestemt manøverbataljon, så mister han noe av den fleksibiliteten. Det vil derfor noen ganger være mer hensiktsmessig å taskorganisere på tvers av det som er normalfordelingen for å kunne gjennomføre et bestemt oppdrag. Kravet til fleksibilitet vil dermed i enkelte tilfeller måtte veie tyngre enn gode personlige relasjoner.

Dette er også en utfordring i forbindelse med taskorganiseringen av personell og avdelinger til utenlandsoperasjoner. Personell hentes fra flere ulike avdelinger istedenfor at man har en fast kjerne i for eksempel en manøverbataljon. De 6 månedene med samtrening skal være med på å bygge de personlige relasjonene og tilliten som trengs, men mye kurs og sertifisering tar av tiden til samtrening og øving.

Oppsummering

Personlige relasjoner er viktig med tanke på å fremme et effektivt samvirke, men kravet til fleksibilitet vil enkelte ganger måtte veie høyere, og vil kunne hemme et optimalt samvirke.

5 Konklusjon

Jeg ønsket i oppgaven å se nærmere på hvordan Hæren gjennomfører sitt samvirke med utgangspunkt i Panserbataljonen og 2 Bataljon. Jeg har i oppgaven definert begrepet samvirke, effektivt samvirke og hensikten med samvirke, og jeg vurderer dette som en vesentlig del av oppgaven. Nedenfor vil jeg oppsummere mine funn i oppgaven med tanke på hva som fremmer og hemmer effektivt samvirke, samt komme med eventuelle tiltak som kan gjøres for å ytterligere effektivisere samvirke. Til slutt vil jeg se på forskningens bidrag og eventuelle forslag til videre forskning innenfor temaet.

5.1 Hovedfunn

Hvilken rolle spiller organisasjonen til Brigade Nord med tanke på å få et effektivt samvirke? Det synes at organisasjon spiller en viktig rolle med tanke på å få et effektivt samvirke. Mine funn viser at en fastere organisering av samvirkesystemene, vil medføre et større behov for en kompetansesøyle som ivaretar fagansvaret over tid. På den annen side vil man helt sikkert kunne få en økt effekt for en spesiell type operasjon ved fastere organisering, og mer optimale samvirkesystemer på bataljonsnivå. Sett opp mot kravet til reaksjonsevne så vil nok faste samvirkesystem være det beste, men sett opp mot kravene til fleksibilitet og utholdenhet ser det ut til at dagens organisering med fagbataljoner er den beste. Dagens organisering gir større fleksibilitet for å sette sammen forskjellige samvirkesystemer og beholde nødvendig fagkompetanse over tid. Den vil gi større utholdenhet ved at dagens organisasjon består av et større antall enheter og avdelinger, noe som også vil bidra til å redusere belastningen på den enkelte avdeling.

Dedikerte samvirkekompanier og eventuelt fast integrerte samvirkesystemer vil fremme samvirke, men samtidig vil det hemme brigadesjefens mulighet for fleksibel taskorganisering. Samtidig ser det ut til at dagens organisasjon gir størst landmilitær evne, da kravene til fleksibilitet og utholdenhet er såpass viktige for Norge med tanke på evnen til over tid å sende ut kompetente bidrag til utenlandsoperasjoner. Kravene til utholdenhet og fleksibilitet vil ikke bidra til å fremme effektivt samvirke, men den nasjonale betydningen betyr mere enn samvirkeeffekten man kunne fått ved å etablere fast integrerte samvirkesystemer. I tillegg synes det at dagens organisering gir økt kompetanse på de ulike fagområdene, og kompetanse sees på som en av de to viktigste faktorene for effektivt samvirke av samtlige respondenter

Er det forhold rundt kommando og kontrollfunksjonen som fremmer og hemmer effektivt samvirke og hva kreves av morgendagens ledere for å få til et effektivt samvirke? Hvordan man forordner kommando og kontroll har en innvirkning på samvirke. Det er viktig at det er et avklart rolle og ansvarsforhold. En felles forståelse for hvem som skal gjøre hva er viktig for å få til et effektivt samvirke. Det finnes et potensial for å bedre dette i Brigaden, i erkjennelsen av at uklare kommandoforhold kan hemme samvirke. Effektivt samvirke synes ikke nødvendigvis å være avhengig av formelle kommandoforhold, men det bør derimot være etablerte kulturer for metoden samvirke i alle bataljonene og på alle nivåene. Alle må ville det, kunne det og gjøre det. I tillegg må det være en forståelse av at det ofte er den yngre som er den beste på fagfeltet og at han/hun må gis handlingsrom til å gi råd og til å ta avgjørelser. Sjefer som ikke har mot til å la andre ta beslutninger på deres vegne vil kunne hemme samvirke betraktelig.

Sjefens betydning viser seg å være viktig for å få til et effektivt samvirke. Samvirke starter med brigadesjefen og det er viktig at han gir det handlingsrommet som trengs til bataljonssjefene for å utøve samvirke. Sjefer må være genuint interessert i samvirke og de må skape et klima som fremmer kreativitet, handlingskompetanse og løsningsfokus på alle nivå. Sjefer som ikke evner å skape dette klimaet vil kunne hemme samvirke. Personlige egenskaper som åpenhet, inkluderende lederstil, utadvendt, oppsøkende, teft og forutseenhet fremmer alle et effektivt samvirke. Samtidig som man må gi sjefer realistisk trening for å kunne håndtere usikkerhet. Sjefer må trenes i å lede i situasjoner der følelsen er svært liten. Sjefer med stort kontrollbehov og detaljstyring, hemmer initiativet og dermed effektivt samvirke i avdelingen. En enkelt nøkkelperson i en avdeling kan hemme samvirke hvis han eller hun ikke vil eller ønsker å samvirke.

Effektivt samvirke krever at sjefer må ha evne til å lytte, bygge tillit og vise interesse, noe som tradisjonelt ikke er de egenskapene man har sett etter i utvelgelsen av sjefer. Forsvaret må dyrke frem en lederkultur som fremmer nettopp dette. Sjefer som mestrer komplekse operasjoner, men samtidig evner å skape initiativ og kreativitet på lavt nivå, vil fremme et effektivt samvirke.

Har kompetanse noen innvirkning med tanke på å få til et effektivt samvirke? Nesten samtlige respondenter mente fagkompetanse var en av de viktigste faktorene for å få til effektivt samvirke. Det er derfor viktig å se på forhold som kan øke kompetansen i Brigaden ytterligere. Det er viktig at bidragsyterne inn i samvirkesystemet kan sitt fagområde og kan gi samvirkebataljonsjefen de råd og anbefalinger som trengs før en avgjørelse skal tas. Et kompetent samvirkesystem vil bidra til at det blir tatt riktige avgjørelser raskere. Kompetanse

på alle nivå er også en forutsetning for selvsynkronisering, som er grunnlaget for en raskere operasjonseffekt.

En utfordring for de fleste respondentene er tid. Tid til å bli gode på faget sitt og samtidig bli god til å samvirke. Denne knappheten på tid hemmer samvirke, da samvirke til tider blir bortprioritert på grunn av annen utdanning og trening. De viktigste faktorene som hemmer samvirke med tanke på tid, er dagens utdanningssystem basert på verneplikt og avstand mellom avdelingene som skal samvirke.

Et annet hovedfunn er at jeg har funnet et kvalitativt paramenter på nivået samtrent. Når en avdeling er samtrent, virker enhetene i samvirkesystemet selvsynkronisert. Denne tilstanden er basert på en klar rolle og ansvarsfordeling, en felles situasjonsforståelse i en organisasjon med stor grad av tillit og personlige relasjoner. Beslutninger tas på lavt nivå og man oppnår et økt operasjonstempo.

Er faktorene personlige relasjoner, tillit og kultur viktige med tanke på å få til effektivt samvirke? Det viser seg at personlige relasjoner og tillit er avgjørende faktorer for å få til et effektivt samvirke. Tillit mellom sjefer på alle nivåer er avgjørende for å at sjefer skal kunne desentralisere utførelsen.

For å oppnå tillit er det viktig med gode personlige relasjoner. En arena for relasjonsbygging er de sosiale arenaene. De er med på å skape en samvirkeidentitet og en tilhørighet til samvirkesystemet som kan gi økt ansvar og det lille ekstra. Sjefer må delta på disse arenaene, men må være bevisst sin rolle som sjef. En sjef som ikke evner å bygge tillit og relasjoner i organisasjonen vil kunne hemme samvirke betraktelig. Det fremmer samvirke at man har sjefer som duger og som har erfaringer innen samvirkesystemet. Det er et komplekst system og erfaringer innen samvirke gir en fordel da man har en større forståelse av at man er avhengig av andre. Det er viktig at sjefer fremmer initiativ og handlingskompetanse, og det gjør at sjefer må gi æren til de som har gjort noe bra og ta skylden selv hvis noe går galt. For enkelte sjefer kan dette være vanskelig og det vil da kunne hemme samvirke.

Til slutt viste det seg at også kultur var en faktor som påvirket samvirke. En god samvirkekultur gjør at den støttende enhet føler som en del av støttet enhet. Denne tilhørigheten mente flere av respondentene var med på at de gjorde det lille ekstra for å få til samvirke. Det er viktig at alle enhetene skjønner sin rolle i systemet og at et samvirkesystem som fungerer gir økt operativ evne. En god samvirkekultur kan i så måte fremme et effektivt samvirke.

5.2 Tiltak for bedre effekt

Det kan det se ut til at flaket og strategiene i samvirkebataljonene dekker behovet for planlegging av samvirke. Samtidig synes det rart at det ikke er satt noen mål på hvor gode Brigaden skal være sammen. I henhold til House var det viktig med sjefer som trodde på en felles doktrine. I den sammenheng mener jeg det bør vurderes et sett med felles regler og en felles utvikling av samvirke på lik linje med andre fagfelt, da dette kan fremme samvirke med tanke på en felles forståelse for hva samvirke er og hva man skal oppnå. Det synes som om kulturen for samvirke i Brigaden har blitt en naturlig del av kompaniene og at de prioriterer samvirke. Det gjennomføres mye god samtrenning på lavere nivå, men dette kan etter min mening godt formaliseres bedre.

Kompetanse viser seg å være en av de viktigste faktorene for effektivt samvirke og jeg vil derfor komme med noen tanker rundt hvordan man kan bedre kompetansen i Brigaden. En delprofesjonalisering gjennom økt antall grenaderer ser ut til å kunne fremme både fagkompetansen og samvirkekompetansen i avdelingene. Samvirkepartnerne sliter med dagens modell med prioritering av tid til å bygge både fagkompetanse og samvirkekompetanse. Med en større antall grenaderer vil dette dilemmaet bli lettere å håndtere da kompetansen i avdelingen vil være der over lengre tid. Økt antall vervede øker i tillegg tilgjengeligheten og reaksjonsevnen til avdelingene.

En annen faktor med tanke på tid kunne vært og sett på en løsning med større samlokalisering av samvirkesystemene. Det ville helt klart spart tid i hverdagen til deltakelse på trening og øving utenfor de store brigadeøvelsene, samt tid til møtedeltakelse, beslutningsprosesser, personlige relasjoner med mer. På den andre siden vil en samlokalisering gjøre at fagbataljonene blir spredt og at synergiene ved samtrenning av små fagområder vil bli vanskeligere.

Til slutt når det gjelder tid bør man se på organisering av bidrag til utenlandstjeneste. Man kan med fordel bli flinkere til å bruke det man har hjemme også ute. Altså mer plattformlikhet og strukturlikhet. Ved at man drar ut med for eksempel Panserbataljonen som kjerneavdeling og deres samvirkepartnere inkludert, så vil man kunne spare mye tid på å opparbeide personlige relasjoner og tillit, som er en viktig forutsetning for at samvirkesystemet skal kunne virke selvsynkront.

En annen dimensjon når det gjelder utenlandstjeneste er at det gir økt kompetanse til Brigaden ved at offiserer kommer tilbake med fersk kompetanse som de deler med andre. Det er viktig at man gjør seg nytte av denne kompetansen, men også vite at dette gir huller med tanke

på utdanning i bataljonene. Et tiltak for å øke kompetansen er realistisk trening og øving i brigaderammen, da dette gjør at offiserer får en tryggere erfaringsbank å spille på ute. Samtidig bør bataljonene være såpass robuste hjemme at de kan tåle belastningen med å ha personell både ute, på oppsetning og til utdanning av andre som skal ut.

Personlige relasjoner og tillit synes helt avgjørende for effektivt samvirke. Man bør derfor dyrke sjefer som bruker tid på relasjonsbygging og derigjennom bygger tillit i avdelingen. Sjefer bør delta på de utformelle arenaene der mye av småpraten i avdelingen foregår. Det er sjefens rolle å legge til rette for en samvirkekultur og det er derfor viktig med sjefer som bryr seg og er aktive på alle arenaer der samvirkesystemet samles. Min vurdering er at sjefen er med på å skape forståelsen og respekten for alle fagfeltene i samvirkesystemet. Sjefen må være opptatt av å bygge tillit i avdelingen og han må i tillegg vise seg verdig til å få tillit gjennom å vise at han duger. Det er derfor viktig med sjefer som har erfaringer innen samvirke og som har de egenskapene som trengs med tanke på morgendagens ledere. Jeg er overbevist om at vi trenger en lederkultur der man får større handlefrihet og evne til å påvirke på så lavt nivå som mulig.

5.3 Forskningens bidrag og forslag til videre forskning innenfor temaet

Oppgaven har bidratt til å få en forståelse for hva samvirke er og hva som er hensikten med samvirke. Det er etter min vurdering en viktig del av denne oppgaven. Denne forståelsen er viktig både for ansatte i Hæren internt, men også for de andre forsvarsgrenene som faktisk samvirker med Hæren. Mine funn kan være med på å gi sjefer i Brigade Nord et bilde på hva som kan gjøres for å få et effektivt samvirke. I tillegg gir det et bilde på faktorer som hemmer samvirke. Min vurdering er at mine funn også kan være overførbart til andre samvirkesystemer i Forsvaret.

Andre studier som kunne vært interessante er å ta for seg samvirke mellom forsvarsgrenene, samt mer dyptgående på hva som kreves av morgendagens ledere for å få til effektive samvirkesystemer. Er det ting som bør endres på ved for eksempel selektering av morgendagens ledere? I tillegg ville det kunne vært interessant å se dypere på sammenhengen mellom samvirke og NbF.

Kildeliste

Kilder

Alberts, D. S., Gartska, J. J. & Stein, F. P. (1999). *Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority*. (2nd Edition (Revised)). Washington: DoD Command and Control Research Program.

Albert, D. S. & Heyes, R. E. (2003). *Power to the edge - Command and Control in the Information Age*. Washington: DoD Command and Control Research Program.

Armedforces.co.uk. *Battlegroups and company groups*. Lokalisert 13. mai 2012 på Verdensveven: <http://www.armedforces.co.uk/army/listings/l0014.html>

Blaker, J. R. (2007). *Transforming Military Force - The Legacy of Arthur Cebrowski and Network Centric Warfare*. Westport: Praeger Security International.

Daltveid, E., Geiner, Jan F. & Ydstebø, P. (2010). *Trender i militære operasjoner*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.

Department of the Army. (2009). *The Army Capstone Concept, Operational adaptability: Operating under Conditions of Uncertainty and Complexity in an Era of Persistent Conflict 2016.2028*. Fort Monroe: US Army Training and Doctrine Command, Pamphlet 525-3-0.

Diesen, S. (2. november 2006). *Nytt forsvar skal være nettverksbasert*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Lokalisert 30. november 2011 på Forsvarets intranett: <http://intranett.mil.no/start/innhold/soek/article.jhtml?articleID=609989>

Eide, S. B., Grelland, H. H., Kristiansen, A., Sævareid, H. I. & Aasland, G. I. (2003). *Fordi vi er mennesker. En bok om samarbeidets etikk*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Forsvarsdepartementet. (2009). *Direktiv for delegering av myndighet*. Lokalisert 18. mai på: http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/2009-12_10_Delegasjonsdirektivet_Hoveddokument.doc

Forsvarsdepartementet. (2011). *Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Lokalisert 13. mai 2012 på: <http://forsvaret.no/fmr/Documents/FMR-langversjon.pdf>

Forsvarsdepartementet. (2010). *Forsvarets årsrapport*. Lokalisert 13. mai 2012 på: <http://forsvaret.no/arsrapport2010/Documents/forsvarets-arsrapport-2010.pdf>

Forsvaret INI-stab. (2011). *Dette er NbF – NbF-økt operativ evne gjennom samhandling i nettverk*. Lokalisert 7. februar 2012 på: <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/nyheter/documents/nbf-brosjyre.pdf>

SAMVIRKE – et av Hærens viktigste kjerneområder

Forsvarets INI-stab (2011). *Forsvarsjefens plan for utviklingen av et nettverksbasert forsvar. (Del II – Plan)*. [Oslo]: Forsvarets INI-stab.

Forsvarets Stabsskole. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvarets Stabsskole. (2002). *Forsvarets doktrine for maritime operasjoner*. Oslo: Forsvarets overkommando.

Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

House, J. M. (1984). *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th – Century Tactics, Doctrine, and Organization*. U.S. Army Command and Staff College: Combat Studies Institute.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Lyman, R. (2005). *Slim, master of war: Burma and the Birth of Modern Warfare*. London: Robinson Publishing.

Olsen, D. T. (2009). Har Hæren en krigerkultur? *Norges Forsvar*, 2009/9. Lokalisert 13. mai 2012 på Verdensveven:

http://www.forsvarsforening.no/site/images/stories/sak_5_kriger_kultur.pdf

Opedal, P. S. (2011). *Hærens rolle i Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Lokalisert 30. november 2011 på: <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/gih-fmr.aspx>

Prop. 73 S. (2011-2012). *Proposisjon 73 S: Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

St. prop. nr. 48. (2007-2008). *Stortingsproposisjon nr. 48: Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Store norske leksikon. (2012). *Operativ enhet*. Lokalisert 13. mai 2012 på:

http://snl.no/operativ_enhet

Torgersen, G.-E., Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.

Wikipedia. (2012). *Sosiokulturelt læringssyn*. Lokalisert 13. mai 2012 på:

http://no.wikipedia.org/wiki/Sosiokulturelt_l%C3%A6ringssyn

Intervju

Amundsen, S. (2012). *Sivil. Tidligere sjef panserbataljon og sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.02.2012.

Berntsen, E. (2012). *Samvirkebatterisjef Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

Brandvik, A. (2012). *Seksjonssjef J3 land FOH*. Intervjuet av May Brith Valen 06.01.2012.

SAMVIRKE – et av Hærens
viktigste kjerneområder

Brunsell, M. (2012). *Samvirkebatterisjef fra Artilleribataljonen*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

Hanssen, T. (2012). *Sjef Panserbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 24.01.2012.

Hauge, J. E. (2012). *Samvirkekompanisjef fra CSS-bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 26.01.2012.

Holøyen, O. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 25.01.2012.

Johannessen, O. (2012). *Sjef Brigade Nord*. Intervjuet av May Brith Valen 19.01.2012.

Killingstad, H. P. (2012). *Samvirkekompanisjef fra Ingeniørbataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 23.01.2012.

Warø, H. (2012). *Sjef 2 bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 20.01.2012.

Aasheim, A. (2012). *Samvirkekompanisjef fra CSS-bataljon*. Intervjuet av May Brith Valen 16.01.2012.

Fra
Major May Brith Valen
Forsvarets stabsskole
Akershus festning/Oslo mil
0015 Oslo
Norge

Til
Xxxx xxxx

Dato
19.12.2011

FORESPØRSEL OM INTERVJU – MASTEROPPGAVE 2012

XXXX, god dag!

Mitt navn er May Brith Valen og jeg gjennomfører et toårig masterstudium ved Forsvarets Stabsskole i Oslo. Siste del av studiet er skiving av en masteroppgave som skal leveres innen 23 mai 2012. Min oppgave har foreløpig tittelen: ”SAMVIRKE - et av Hærens kjerneområder”. Problemstillingen er: ”Hva fremmer og hemmer effektivt samvirke”.

Først litt om meg selv. Jeg er 39 år med to barn på 6 og 8 år. Vi bor på Jessheim i Ullensaker kommune. For tiden skriver jeg oppgaven på Jessheim og Sessvollmoen og pendler inn til Oslo ved behov. Av militær tjeneste er min erfaring hovedsakelig fra CSS-bataljonen og litt fra Forsvarets logistikkskole. Jeg har tjenestegjort som samvirkepartner for Panserbataljonen både i rollen som troppssjef og kompanisjef. I tillegg har jeg også to kontingenter som troppssjef forsyning i Kosovo og samvirket da med NORBN. Det er gjennom min erfaring som samvirkepartner at jeg har fått interessen for å skrive om valgt tema i masteroppgaven.

Jeg tar nå kontakt med deg for å høre om du kan tenke deg å stille opp til et intervju. Du sitter på relevant erfaring som har betydning for min oppgave og det tema som jeg skriver om. Dersom du ønsker å delta vil jeg informere deg mer om oppgave og struktur. Jeg planlegger å reise til Bardufoss 16-24 januar og ønsker å gjennomføre intervju av de med tjenestested Bardufoss i den perioden.

Jeg håper du har tid og finner interesse av å stille opp for mitt arbeide. Jeg nås på mobilnummer +47 928 37 829 hele døgnet. Elektronisk nås jeg på mailadresse: mbvlund@fhs.mil.no

Med vennlig hilsen

May Brith Valen
Major
Elev Forsvarets stabsskole

Intervjuinformasjon til respondenter

1. Innledning

Jeg vil først takke for at du stiller opp til intervju. Hensikten med dette skrivet er å gi vesentlig informasjon i forbindelse med intervjuet, og gi deg mulighet til å tenke gjennom spørsmålene i forkant.

2. Oppgavens tittel og tema

Masteroppgaven inngår som den avsluttende delen av toårig masterutdanning ved Forsvarets stabsskole. Oppgaven skal leveres innen 23. mai 2012 og skal være av størrelsesorden 50-70 sider. Oppgavens tittel er:

SAMVIRKE – et av Hærens viktigste kjerneområder.

Samvirkesystemer er i henhold til stortingsproposisjon 48 en av hærens viktigste kjernekapasiteter. Jeg ønsker å se på hvordan Hæren gjennomfører sitt samvirke, med utgangspunkt Panserbataljon og 2 Bataljon som kjerneavdelinger for å gi Brigaden viktig lærdom om hvordan samvirkesystemene kan utvikles og gi best mulig operativ evne. Mitt fokus i denne oppgaven er på taktisk samvirke innad i Brigaden, altså mellom Brigadens avdelinger. I tillegg er jeg ute etter den effekten samvirke gir på de felttaktiske aktivitetene, effektiviteten i felttjenesten. På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til problemstillingen:

Hva fremmer og hemmer effektivt samvirke?

Jeg har valgt å gjennomføre intervjuer da det finnes lite dokumentasjon på fenomenet SAMVIRKE i litteraturen. Hensikten med intervjuet er å høre dine synspunkter rundt emne SAMVIRKE. Jeg ønsker å intervju akkurat deg fordi jeg mener du sitter på relevant erfaring om hvordan samvirke faktisk gjennomføres i dag og kan gi meg verdifull informasjon i forhold til min problemstilling. I tillegg har jeg valgt å intervju kompani, bataljons og brigadesjefsnivået for å få frem forskjellige vinklinger fra forskjellige ståsteder i Brigade Nord.

3. Gjennomføring

Som tidligere avtalt gjennomføres intervjuet _____.

Intervjuet er planlagt å ta mellom 60-90 minutter og tar utgangspunkt i spørsmålene i pkt 4. Jeg ønsker å benytte meg av båndopptaker i forbindelse med intervjuet hvis det går greit for deg. Den informasjonen som du kommer med i intervjuet ønsker jeg da å benytte i min masteroppgave. Dersom du ønsker konfidensialitet eller anonymitet vil jeg respektere det. Jeg vil gi deg anledning til å lese igjennom din informasjon før innlevering av oppgaven. Tidsrommet for gjennomlesing vil være mellom 9-20 april, og du har da mulighet til å gi kommentarer innenfor denne perioden. Informasjon som du kommer med vil ikke bli offentliggjort eller brukt i noen formål uten din godkjenning.

Det er ikke behov for store forberedelser, men jeg ønsker at du tenker gjennom spørsmålene og noterer eventuelle stikkord. Dette vil nok gjøre utbytte for begge parter bedre. Nedenfor står det listet spørsmål som kommer til å bli tatt opp i løpet av intervjuet, men det kan komme noen få mindre endringer.

4. Spørreskjema

Bakgrunnsinformasjon:

Navn:

Nåværende stilling og tjenestested:

Evt. tidligere lederstillinger i Brigade Nord:

Eventuelle operasjoner utenlands:

Generelt/Felles:

Begrepet samvirke er et innarbeidet begrep i Hæren og Forsvaret, der sjefen har mulighet til å sette sammen elementer til å løse oppdrag. Samtidig finnes det ikke noen entydig definisjon av begrepet.

1. Hva er din tolkning av begrepet samvirke? (taktisk nivå, innad i brigaden)
2. På en skala fra 1-10, hvor effektivt mener du samvirke i din organisasjon er i dag (eller når du jobbet i Brigaden)?
Hvorfor ikke 10?
Hvorfor er det så bra som x?
3. Hva mener du er de viktigste faktorene for å få til et effektivt samvirke?

Organisering:

Hærens oppgaver har endret seg i stor grad fra den kalde krigen og det store mobiliseringsforsvaret til dagens innsatsforsvar med deltakelse i skarpe operasjoner rundt omkring i verden. En bataljonsjef er ikke kun bataljonsjef for egen avdeling, men også litt for de andre (gjennom hvordan Brigaden er organisert i felt, med dedikerte samvirkekompanier).

4. Hvilke hovedoppgaver har kompani/bataljon/brigade i dag?

Det bør være en klar sammenheng mellom hvilke oppgaver som skal løses og hvordan man organiserer de totale ressursene for å oppnå størst mulig kosteffektivitet.

5. Hvordan er den organisasjonen du leder organisert for å løse dine oppgaver?
6. Hvorfor er vi organisert slik vi er i dag, med dedikerte samvirkekompanier?
7. Er dagens organisering med fagbataljoner riktig mtp å få til optimale samvirkesystemer? Eventuelt hvorfor?
8. Hva er fordelene og ulempene med dagens organisering? (mtp samvirke og fagtjeneste)
9. Kan fagbataljonen avgi sine samvirkekompanier i felt, eller trenger bataljonsoverbyggingen å være med?
10. Burde samvirkekompaniene vært fast organisert i eller eventuelt samlokalisert med Pbn, Bn 2? Hvilke utfordringer ville det eventuelt gitt og er det mulig?
11. Har avstand noen innvirkning på samvirke og hvordan merkes det? (Rusta, Skjold, Setermoen)
12. Hvilke kommandoforhold er det mellom bataljonene i Brigaden i dag og klargjør disse i nødvendig grad ansvar og myndighet?

Utdanningssyklus:

Utdanningssyklusen for utenlandsmisjoner er 12+6 mnd. Etter det jeg forstår er det da viktig at det som skjer i utdanningsperioden er direkte overførbart til videre samtrening og misjonsspesifikk trening, samt operasjonen ute. (samvirkeforståelse, personlige relasjoner, identitet, avdelingsfølelse)

13. Gjør vi dette i dag?
14. Hva kunne vært gjort bedre?
15. Drar man med seg kunnskaper, lærdommer, relasjoner fra samvirkesystemet hjemme, også ut i utenlandsoperasjoner?
16. Er forståelse av samvirke og samvirkesystemene i nødvendig grad vektlagt i vårt utdanningssystem (Befalsskole, Krigsskole, Stabsskole)? Og eventuelt hvordan?

Kultur:

Kultur er et begrep som brukes i mange sammenhenger med forskjellige definisjoner. Jeg har valgt å definere begrepet kultur som ”slik gjør vi det her”, og i denne oppgaven vil jeg fokusere på to hovedområder; avdelingskultur og lederkultur. Mht avdelingskultur er jeg spesielt interessert i å klarlegge grensesnittet mellom de forskjellige avdelingene i Brigade Nord. Brigade Nord er organisert i fagbataljoner som består av mennesker og sterke avdelingskulturer, men det er kun i samvirke med andre at de oppnår effekt.

17. Kan du kort beskrive hva som kjennetegner din avdelingskultur?
18. Når og hvordan tas samvirkepartner med inn i planprosesser? (Før, under øvelser)
19. Hvordan tas samvirkepartner med inn i evaluering etter øvelser?
20. Når i utdanningssyklusen 0-12 mnd integreres samvirkepartnere?
21. På hvilke arenaer settes det fokus på å integrere alle samvirkepartnere?
22. Har dere en ”samvirkeplan”, altså en planmessig utvikling av samvirke gjennom året, og i så fall hvorfor/hvorfor ikke?
23. Hvordan prioriteres samvirke med tanke på å sette av tid på flak, planer osv?
24. Blir samvirkepartnere invitert og er de på eventuelle sosiale tilstelninger, seminarer osv?
25. Er det sosiale viktig for utførelsen av samvirke, har det noen betydning?

Ledelse:

26. Har samvirke en betydning for ditt lederskap? Eventuelt hvorfor?
27. Er det viktig at en bataljonssjef har vært kompanisjef, en brigadesjef har vært bataljonsjef...? (med tanke på erfaringer med samvirke på taktisk nivå)
28. Hva gjør du for å fremme samvirke?
29. Hvordan kommuniserer du med samvirkekompanisjefer/bataljonsjefer for å skape best effekt?
30. (Brigadesjef) Hvordan legger du til rette for samvirke mellom bataljonene?
(Bnsjefer) Hvordan legger du til rette for integrere samvirkepartnere fra andre bataljoner?
(Kompanisjefer) Hvordan blir du integrert inn i bataljonen du støtter?
31. Skjer beslutningstaking raskere og riktigere med et samvirkesystem som fungerer? Eventuelt hvorfor?
32. På hvilken måte føler du at du har tilstrekkelig oversikt med tanke på rapportering og tilbakemeldinger? (eks. samvirkekompanisjefer har flere sjefer å forholde seg til)
33. Hva mener du er viktige personlige egenskaper for å skape et godt samvirke?
34. Hvor viktig er tillit fra overordnede for deg for at du skal gjøre en best mulig jobb? Og hvordan synliggjøres dette praktisk i utførelsen?

SAMVIRKE – et av Hærens
viktigste kjerneområder

35. Er det en respekt for hverandres fagfelt i samvirkesystemet og er vi gode nok til å kompetanseheve våre offiserer på hverandres fagfelt? (operative seminarer, SLT osv)

Avslutning:

Da er vi i ferd med av avslutte, er det viktige temaer som du mener vi ikke har berørt som du mener er viktig for min oppgave?

-spørsmål som burde vært med, eventuelt bør utelates.

-er det andre personer du mener jeg burde kontakte med tanke på viktig kunnskap og erfaring.

5. Kontaktinformasjon

Jeg kan nås på mobiltelefon 928 37 829 og min email-adresse er: mbvlund@fhs.mil.no.

Ta kontakt hvis det er noe du lurer på. Avslutningsvis vil jeg igjen takke for at du stiller opp for meg, da du er en viktig del av min masteroppgave.

Med vennlig hilsen

May Brith Valen
Major
Elev FSTS

Respondentoversikt

Brigader Steinar Amundsen jobber i dag sivilt i Abu Dhabi. Amundsen har jobbet i Brigade Nord i sjefsstillinger på flere nivåer. Han var fra 1989-1992 eskadronsjef i Panserbataljon. Fra 1997-1999 var han Panserbataljonschef og i 2002-2004 var han sjef Brigade Nord. Ble intervjuet hjemme hos seg selv i Abu Dhabi.

Brigader Odin Johannesen har i dag stillingen som sjef Brigade Nord. Han var sjef for Kavaleribataljon/6. divisjon i 2002-2004. Deretter gikk han på som sjef Telemarkbataljon i 2004-2006. Han var i tillegg ute som bataljonschef i QRF ISAF IX i 2006. Ble intervjuet på hans eget kontor på Heggelia.

Oberst Aril Brandvik har i dag stilling i FOH/operasjonsstab/J 3 FOPS/Land. Han var bataljonssjef i 2 Bataljon i 2002-2003. Deretter dro han ut som sjef Norbataljon i Kosovo 2003-2004. Han var sjef Brigade Nord fra 2007-2009. Ble intervjuet på et kontor på Terningmoen.

Oberstløytnant Håkon Warø har i dag stillingen som sjef 2 Bataljon. Har innehatt stillingen siden 2010. Han var kompanisjef i Telemarkbataljon i 1998-1999, deretter reise han ut som Kompanisjef i Norbataljonen i Kosovo. Han var eskadronsjef i Telemarkbataljon fra 2002-2003. Intervjuet på et kontor hos CSSbataljon i Heggelia.

Oberstløytnant Terje Hanssen har i dag stillingen som sjef Panserbataljon. Har innehatt stillingen siden 2011. Han var eskadronsjef i Panserbataljon i 2001-2002, deretter reiste han ut som Kompanisjef i Norbataljon i Kosovo. Intervjuet på møterom hos CSSbataljon i Heggelia.

Kaptein Einar Berntsen har i dag stillingen som Batterisjef O i Artilleribataljon. Han har innehatt stillingen siden 2011. Ble intervjuet på hans eget kontor på Setermoen.

Kaptein Magnus Brunsell har i dag stillingen som Batterisjef N i Artilleribataljon. Han har innehatt stillingen siden 2011. Ble intervjuet på møterom hos Artilleribataljonen på Setermoen.

Kaptein Jan Eric Hauge har i dag stillingen som kompanisjef CSSkp 2. Har innehatt stillingen siden 2010, men har i perioden også vært kompanisjef CSSkompani PRT i Afghanistan 6 måneder.

Kaptein Ole Holøyen har i dag stillingen som sjef Pansret Ingeniørkompani B. Han har innehatt stillingen siden 2011. Ble intervjuet på et kontor i Heggelia.

Kaptein Hans Petter Killingstad har i dag stillingen som sjef Pansret Ingeniørkompani A. Han har innehatt stillingen siden 2011. Ble intervjuet på hans eget kontor på Skjold.

Kaptein Anders Aasheim har i dag stillingen som kompanisjef CSSkp 3. Har innehatt stillingen siden 2011. Ble intervjuet på et kontor hos CSSbataljon på Heggelia.

Informasjon i forbindelse med samtykke av intervju.

For at ditt samtykke skal være gyldig i henhold til personopplysningsloven får du følgende informasjon.

- a. Du samtykker at din deltakelse baserer seg på frivillighet og at du når som helst kan trekke deg. Ditt intervju og alle opplysninger vil da umiddelbart bli slettet av meg.
- b. Oppgaven skal publiseres gjennom Forsvarets stabsskole i Oslo. Jeg trenger ditt samtykke til at du aksepterer at dine opplysninger publiseres. Det bekrefter du ved å returnere vedlagte svarslipp. Dersom du ikke ønsker at din informasjon skal offentliggjøres eller ønsker anonymisering må du melde ifra.
- c. Lydopptak og transkriberte intervju oppbevares hos Forsvarets stabsskole eller 23.5.2012, så lenge som det er nødvendig i forhold til skolens eksamensregler. Hensikten er å sikre sporbarhet til kildene. Alle opplysninger slettes etter 23.5.2017 av Forsvarets stabsskole.
- d. Mine veiledere er:

Hovedveileder
Oberst Eldar Berli
FSTS/FHS
Oslo Mil/Akershus Festning
0015 Oslo

Biveileder
Oberst Henning Frantzen
FSTS/FHS
Oslo Mil/Akershus Festning
0015 Oslo

Vennlig hilsen

May Brith Valen
Major
Elev FSTS

Svarslipp:

Jeg bekrefter at opplysninger som er gitt i forbindelse med masteroppgaven til major May Brith Valen, FSTS/FHS, kan offentliggjøres og publiseres etter at de er godkjent av meg ved gjennomlesning før publisering.

Jeg godkjenner at opplysninger kan publiseres på en slik måte at personer kan gjenkjennes.

Jeg ønsker anonymitet i oppgaven.

Dato

Navn

Svarslipp leveres under intervjuet til:
Major May Brith Valen