



Oppdragsbasert ledelse og Mission Command

Hva skiller ledelsesfilosofiene?

Eirik Røvde

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt.

Krigsskolen

2018

Blank med hensikt.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Avgrensning	2
2	Metode.....	4
2.1	Beskrivelse av metode.....	4
2.2	Metode og Kildekritikk	5
3	Teori	7
3.1	Aufdragstaktik.....	7
4	Analyse.....	9
4.1	Initiativ	9
4.2	Handlefrihet hos de undergitte	11
4.3	Sjefens intensjon.....	12
4.4	Funn.....	13
5	Drøfting	15
5.1	Initiativ	15
5.2	Handlefrihet hos undergitte	16
5.3	Sjefens intensjon.....	18
6	Konklusjon	19
7	Litteraturliste	20

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Oppdragsbasert ledelse (OBL) er det norske Forsvarets valgte ledelsesfilosofi. Det er en filosofi som bygger på desentralisert beslutningsmyndighet og intensjonsbasert ledelse. Dette fokuseres på både for å skape tempo i operasjonen, men også for at den sjefen som er i situasjonen, som har best situasjonsforståelse kan fatte raske beslutninger. Hensikten med oppdraget avdelingen har fått, og enhetens rolle i den større sammenhengen er det viktige for oppdragsløsningen, ikke hvordan enheten velger å utføre oppdraget. Filosofien henger tett sammen med teorien om manøverkrigføring. William Lind argumenterer for at manøverteori handler om å komme innenfor «Boydskirkelen/OODA-loopen» til motstanderen, og dermed fatte beslutninger og handle raskere enn han. Løsningen på dette er ifølge Lind desentralisert ledelse (1985, s. 6).

Lenge nyttet det norske Forsvaret en mer detaljert og ordrebasert ledelsesfilosofi (Forsvarets høgskole, 2012, s. 6). Ledelsesfilosofien endret seg mot oppdragsbasert ledelse da Forsvaret skulle innrettes etter teorien om manøverkrigføring, som våre allierte hadde adoptert og gjort til sin doktrine. Blant annet USA hadde innført manøverkrigføringen i sin doktrine i løpet av 70- og 80-tallet, og endret med dette også sin ledelsesfilosofi. Eitan Shamir argumenterer for at den amerikanske hæren før den adopterte Mission command var sterkt preget av en slags bedriftstilnærming til ledelse. Ledelsesfilosofien var preget av effektivitet gjennom kontroll, administrasjon og management (Shamir, 2010, s. 649). Først på 70-80 tallet begynte amerikanerne å ta til seg Mission command de nye doktrinene.

Som flere andre vestlige ledelsesfilosofier har både OBL og Mission command sine utspring fra det tyske konseptet «Auftragstaktik» (Department of the Army, 2012, s. v). Auftragstaktik er en betegnelse på ledelsesfilosofien som ble utøvd av Tyskland under andre verdenskrig, og som er tolket gjennom den gamle tyske doktrinen fra 1933, *Truppenführung*. Auftragstaktik har sitt historiske opphav fra den gamle Prøyssiske hæren (Nelsen, 1987, s. 22), og flere tillegger Helmuth von Moltke æren for å ha satt i gang reformene som førte til Auftragstaktik (Shamir, 2010, s. 647). Det som er noe spesielt er at selve begrepet «Auftragstaktik» ikke nevnes en eneste gang i *Truppenführung*, selv om flere historikere hevder at denne doktrinen beskriver konseptet. Man kan se av enkelte punkter at doktrinen tydelig beskriver en desentralisert form for ledelse.

En tidligere bacheloroppgave skrevet ved Krigsskolen av Kristoffer Anglevik Erlien (2012) tar for seg spørsmålet hvordan OBL skiller seg fra Auftragstaktik og hva som kan være de historiske årsakene til dette. Oppgaven er interessant fordi den identifiserer at det finnes forskjeller mellom Auftragstaktik og OBL slik de er beskrevet i sine respektive doktriner. Dersom det finnes forskjeller mellom OBL og filosofien den er basert på, er det ikke usannsynlig at det finnes forskjeller mellom OBL og Mission command.

Mange hevder at USA er Norges viktigste allierte når det kommer til sikkerhet og forsvar, og tidligere forsvarsminister Ine Eriksen Søreide har også hevdet dette (Søreide, 2014). Norske styrker samarbeider stadig med amerikanske i operasjoner ute og på trening og øving i rammen av NATO. Med bakgrunn i det tette samarbeidet til daglig og hvor viktig samarbeidet er for Norge, er det interessant å undersøke om det er noen forskjeller i ledelsesfilosofiene til de to nasjonene slik de er beskrevet i offisielle dokumenter. Dersom denne oppgaven kan finne noen forskjeller, hva kan da være de historiske årsakene til at de har oppstått?

1.2 Problemstilling

Hvordan skiller ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse (OBL) seg fra Mission command slik de er beskrevet i offisielle dokumenter? Og hva kan være årsakene til dette sett fra et historisk perspektiv?

1.3 Avgrensning

Denne oppgaven vil kun se på hvordan filosofiene skiller seg gjennom hvordan de beskrives i de to nasjonene offisielle dokumenter. Oppgaven vil ikke drøfte hvordan ledelsesfilosofiene utøves i praksis. Dette kunne vært mulig å gjennomføre ved å gjøre observasjoner av ledelse i praksis hos de to nasjonene. Det er også mulig å gjennomføre intervjuer på hvordan soldater opplever at filosofiene praktiseres. Dette kunne også vært studert gjennom å gjøre en studie av andres analyser av filosofiene, eller studere historiske kilder for å vurdere hvordan filosofiene utøves i praksis. Det er derimot ikke hva denne oppgaven forsøker å finne ut av. På grunn av oppgavens begrensede omfang vil den kun fokusere på doktriner og andre offisielle dokumenter som beskriver filosofiene.

For å undersøke det amerikanske aspektet av Mission Command vil oppgaven kun se på hvordan det er beskrevet for US Army. Dette gjøres både for å holde oppgaven innenfor sitt begrensede omfang, men også fordi oppgaven skrives ved Krigsskolen som er et hærakademi. Dessuten skal ledelsesfenomenet tolkes og drøftes fra forfatterens perspektiv, som tidligere befal i Hæren. Som tidligere nevnt utviklet også konseptet Auftragstaktik seg fra den prøyssiske hæren, og det er derfor naturlig å undersøke fenomenet slik det beskrives for den amerikanske hæren. Mission Command er beskrevet kort på fellesoperativt nivå i Joint Publications 1 og 3 (2017), og er også beskrevet for USMC i *Marine Corps Operating Concept 1-1 Mission Command* (2016). Oppgaven vil avgrense seg fra å studere disse dokumentene når det skal identifiseres forskjeller, fordi oppgaven vil se på hvordan konseptet beskrives for den amerikanske hæren.

For Oppdragsbasert ledelse vil oppgaven ta for seg *Forsvarets Fellesoperative Doktrine 2014* (Heretter kalt FFOD 2014) som den siste oppdaterte versjonen av doktrinen. *FFOD 2007* og *FFOD 2000* vil ikke nyttes til selve sammenlikningen da de ikke lenger er gjeldende norske doktriner. Med bakgrunn i at doktrinen fra 2014 er knapp i beskrivelsen av oppdragsbasert ledelse vil oppgaven også nytte *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forvaret* (2012) (FGL) som et støttedokument til å sammenlikne filosofiene. For norske styrker beskrives filosofien

best i fellesoperativ doktrine og felles grunnsyn på ledelse for Forsvaret. OBL er også kort beskrevet i *Forsvarets Doktrine for Landoperasjoner* (2004) (FDLO). Dette kunne vært å studere filosofien i et hærperspektiv for norske styrker. På den andre side så beskrives filosofien så kort i dette dokumentet, og det er også 8 og 10 år eldre enn FGL og *FFOD 2014*. Dette kan bety at beskrivelsen slik det kommer frem av FDLO er noe utdatert.

Oppgaven vil heller ikke ta for seg hvordan doktrinene omhandler andre felter enn oppdragsbasert ledelse, selv om spesielt den norske doktrinen også beskriver annet. Dette kunne også vært en interessant tilnærming. For eksempel hvordan doktrinene beskriver manøverkrigføring, og forskjeller mellom de to nasjonenes beskrivelser av dette konseptet. Dette er dog ikke temaet for oppgaven. Oppgaven avgrenses til å studere hvordan doktrinene og støttedokumentene beskriver OBL og Mission command som ledelsesfilosofi, og blir derfor analysert gjennom tre utledete faktorer.

2 Metode

2.1 Beskrivelse av metode

Siden oppgaven skal gå i dybden på et fenomen er det naturlig å nytte kvalitativ metode. Det som kjennetegner kvalitativ metode er at den «... sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved fenomenet som studeres.» (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Oppgaven har som formål å se om det er noen kvaliteter eller spesielle kjennetegn som skiller seg mellom to ledelsesfilosofier. Dette skal oppgaven oppnå gjennom å analysere dokumenter. Dokumentene som skal studeres er normative beskrivelser av hvordan filosofiene bør utøves. At de er normative vil si at de forteller hvordan ting bør bli i fremtiden (Kjenstadli, 2016, s. 172). Oppgaven vil være en litterær studie, og dermed falle innenfor den kvalitative metode.

I henhold til problemstillingen skal oppgaven finne ut av hvordan ledelsesfilosofiene til det norske forsvaret og den amerikanske hæren skiller seg fra hverandre slik de er beskrevet i formelle dokumenter. Forskningen baserer seg altså på studie av dokumenter, og kan karakteriseres som en litterær oppgave. I litterære oppgaver er det ifølge Dalland «...vurderingene av de skriftlige kildene i form av kildekritikk som er det metodiske redskapet» (2017, s. 223). Videre forklarer forfatteren at i litterære oppgaver er det ingen bestemt metode som nyttes, men at man beskriver fremgangsmåten. Herunder må man gjøre rede for valg av litteratur.

Oppgaven har som tidligere nevnt to formål: Den skal identifisere forskjeller i beskrivelsen en filosofiene, og den skal forsøke å identifisere årsaker til at forskjellene har oppstått gjennom drøfting. Det må følgelig først gjennomføres en analyse for å identifisere forskjellene. For å gjøre dette må det identifiseres hvilke dokumenter som er objekter for forskningen. Deretter må dokumentene analyseres for å identifisere forskjeller.

Det er valgt ut 4 dokumenter som skal studeres i analysen. Disse er *Forsvarets fellesoperative doktrine* (Forsvarets høgskole, 2014), *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (Forsvarets høgskole, 2012), *ADP 6-0 Mission Command* (Department of the Army, 2012) og *ADRP 6-0 Mission Command* (Department of the Army, 2012). *ADP 6-0* er den amerikanske hærens doktrine for konseptet Mission command, og er i så måte naturlig å nytte i analysen. Dokumentet er kun 12 sider langt, og derfor velges også *ADRP 6-0* ut som ekstra litteratur for analysen. *ADRP 6-0* er et referansedokument for *ADP 6-0*, og diskuterer tematikken grundigere enn selve doktrinen. *FFOD 2014* nyttes fordi det er den gjeldende doktrinen for Forsvaret. I doktrinen beskrives operativ ledelse under kapittel 6, og herunder Oppdragsbasert ledelse. Det finnes en *Forsvarets doktrine for landoperasjoner* (Forsvarets stabsskole, 2004), som kan kalles en hær-doktrine og også beskriver OBL. Denne vil derimot ikke bli brukt i analysen da den er 10 år eldre enn *FFOD 2014*, og kapittelet om ledelse også er noe kortfattet. I og med at *FFOD 2014* også er noe kortfattet i sin beskrivelse av OBL vil analysen også ta for seg *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (Forsvarets høgskole, 2012) som et supplerende dokument for studien. FGL går mer i dybden på OBL enn det *FFOD* gjør, og er i

tillegg ment som en konkretisering av FFOD hva angår militært lederskap (Forsvarets høgskole, 2012, s. 4). Det fremstår dermed naturlig å nytte også dette dokumentet når fenomenet OBL skal studeres. Studien vil som nevnt gjennomføre en analyse for å finne ut hvordan doktrinene skiller seg på viktige punkter. For å avgjøre hva som er viktige punkter for ledelsesfilosofiene vil oppgaven ta for seg dokumenter som beskriver konseptet de to filosofiene er utledet fra, nemlig Auftragstaktik. Oppgaven vil identifisere viktige punkter for Auftragstaktik ved å ta for seg Condell & Zabecki sin engelske oversettelse av *Truppenführung* (2001). Dette er en anerkjent oversettelse av det tyske dokumentet. I tillegg har de skrevet sitt eget forord til doktrinen, der de også beskriver Auftragstaktik. For å støtte opp om en sekundærkilde vil oppgaven også nytte van Crevelds bok *Fighting power, German and U.S. Army performance, 1939-1945* (1982). van Creveld er en anerkjent militærhistoriker som i denne boken beskriver både tysk doktrine og ledelsesprinsipper fra perioden der *Truppenführung* var gjeldende doktrine.

Når det er identifisert forskjeller i filosofiene skal oppgaven drøfte hva som kan være årsaker til at disse forskjellene har oppstått. En doktrine skal ifølge *FFOD 2014* i militær sammenheng «...betegne de oppfatninger om hvordan de materielle og menneskelige ressurser best kan benyttes.» (Forsvarets høgskole, 2014, s. 10). Det beskrives videre at «Doktrinene er basert på strategiske mål, operative lærdommer og prosedyrer samt ambisjoner omsatt fra det politiske nivå til det strategiske» (s. 10). Doktriner er altså dokumenter militære styrker bruker for å finne svar på hvordan de skal gjennomføre militære operasjoner. Det kommer frem av beskrivelsen at doktriner er basert på erfaringer, og man kan dermed forstå det slik at historien påvirker hvordan doktrinene blir utformet. Oppgaven har som formål å forsøke å identifisere historiske årsaker til at doktrinene har blitt som de har blitt.

2.2 Metode og Kildekritikk

En av utfordringene for denne oppgaven blir å finne et grunnlag å sammenlikne filosofiene på. Filosofiene er beskrevet i flere gjeldende dokumenter for hver nasjon, og der hvor amerikanerne har beskrevet filosofien i en doktrine om temaet og ett referansedokument, har Norge beskrevet filosofien delvis i ett kapittel i sin fellesoperative doktrine, samt delvis gjennom FGL. Dokumentene følger ikke samme oppbygging når de beskriver filosofiene, og er dermed ikke enkle å sammenlikne. Derfor må forfatteren definere noen faktorer som kan nyttes i sammenlikningen. Disse faktorene er utledet fra sekundærkilder til *Truppenführung*, og er forfatterens egen tolkning av disse kildene. Dermed er det en fare for feiltolkning av disse kildene, og at faktorene som blir brukt ikke gir et godt bilde av forskjellene. For å bøte på dette er det nyttet to kilder for å studere beskrivelsen av Auftragstaktik.

Språk vil også være en utfordring for denne oppgaven. Tilnærmet alle kildene som er nyttet for å studere Mission command har vært engelske. Engelsk er ikke forfatterens morsmål, selv om forfatteren kan både lese og skrive språket. I og med at engelsk ikke er forfatterens morsmål kan det oppstå feil i tolkning og oversettelser av de engelske kildene. For å forsøke å veie opp for dette har forfatteren nyttet flere ordbøker på nettet for å forsøke å forstå ord som har skapt usikkerhet under studien.

En annen ting som kan være en utfordring for denne oppgaven er at den amerikanske doktrinen og referansedokumentet er skrevet for den amerikanske hæren, med amerikansk personell som målgruppe. Det kan antas at en amerikansk soldat vil ha en annen kulturell tilnærming til sin doktrine enn det en norsk kadett har. Den amerikanske hæren er mange ganger større enn den norske og har en annen historie og andre erfaringer med krig og konflikt. Dermed er det mulig å hevde at det finnes noen kulturelle forskjeller. Disse kan gjøre at forfatteren av denne oppgaven kan gå glipp av bakgrunnskunnskap som vil være implisitt for en amerikansk soldat. Dette poenget understreker Shamir i sin doktoravhandling om amerikanernes tilnærming til den tyske filosofien. Han peker på at når noen studerer en kulturs tilnærming til en ledelsesfilosofi vil det oppstå et gap når en person tolker denne filosofien fra sitt egen kulturelle, strategiske og organisasjonsmessige utgangspunkt (Shamir, 2011, s. 6). Dette kan føre til enkelte feiltolkninger. På den andre side er det studert flere dokumenter om amerikansk doktrineutvikling i denne oppgaven, og forfatteren har i så måte fått en forsterket forståelse for de amerikanske dokumentene.

Oppgaven har avgrenset seg bort fra å studere den amerikanske Joint Publications 1 og 3, selv om disse beskriver Mission command. Dette gjelder også United State Marine Corps sin tilnærming til Mission command. Dette kan føre til at oppgaven ikke omfavner Mission command på en helhetlig måte. På den andre side skal oppgaven fokusere på den US Army sin tilnærming til Mission command. Den amerikanske hæren har beskrevet konseptet Mission command godt gjennom sin doktrine for konseptet, og har i tillegg ett støttedokument. Dermed vurderes beskrivelsen av filosofien som god nok for denne oppgaven.

Oppgaven har tidligere nevnt at doktriner utformes blant annet av historien. Det må nevnes at for å identifisere historiske forskjeller til at forskjellene i doktrinene har oppstått finnes det et utømmelig kildemateriale. Det er tilnærmet ubegrenset med historiske årsaker som kan ha ført til at de forskjellene som identifiseres i oppgaven har oppstått. De årsakene som drøftes er tatt med i drøftingen fordi de er hendelser som forfatteren har identifisert som mulige årsaker når han har satt seg inn i fagstoffet for oppgaven. Det er dermed mulig at plausible årsaker til forskjeller i doktrinene ikke er nevnt i drøftingen, da de ikke har vært en del av kildematerialet for oppgaven. Det kan også være andre årsaker enn historiske til at filosofiene skiller seg på de områdene som blir analysert. Doktrinene er i tillegg til erfaringer fra tidligere gjennomførte operasjoner, basert på strategiske mål og ambisjoner fra det politiske nivå. Dermed påvirker både politikken og kulturen i samfunnet også hvordan doktrinene utformes. Dette medfører at det finnes faktorer som ikke blir drøftet i oppgaven, og dette påvirker validiteten til funnene som blir gjort i drøftingen. Funnene kan ha høy intern validitet, om undersøkelsesopplegget som er gjennomført har vært godt. Funnene vil dog ikke ha høy ekstern validitet da undersøkelsesopplegget ikke drøfter samfunnsmessige, kulturelle eller andre årsaker enn historiske til at forskjellene i filosofiene har oppstått.

3 Teori

Dette kapittelet vil ta for seg teorien som nyttes i oppgaven. For å kunne forstå OBL og Mission command bør man også kjenne til filosofien de har forsøkt å emulere. Som tidligere påpekt har ledelsesfilosofiene som skal studeres vært inspirert av det tyske konseptet Auftragstaktik. Dermed vil dette kapittelet omhandle hvordan Auftragstaktik kan forstås. Dette vil være relevant for å kunne utlede noen faktorer som kan nyttes i sammenlikningen av de norske og amerikanske dokumentene.

3.1 Aufdragstaktik

Det vil være avgjørende for denne oppgaven å fastsette noen faktorer som kan studeres når filosofiene skal sammenliknes. I og med at Mission command og OBL bygger på det tyske konseptet Auftragstaktik, vil oppgaven ta utgangspunkt i en definisjon og en forklaring av dette konseptet for å identifisere faktorer til analysen.

Å definere Auftragstaktik er ingen enkel oppgave. Flere av de som skriver om temaet refererer til *Truppenführung* fra 1933 som en doktrine som beskriver ledelsesfilosofien. Condell & Zabecki har oversatt *Truppenführung* til engelsk, og skriver i sitt forord om Auftragstaktik. De skriver der at begrepet aldri nevnes i doktrinen, men at konseptet tydelig kommer frem gjennom punkt 6, 9, 10, 15, 36, 37, 73, 74, 75 og 76 (Condell & Zabecki, 2001, s. 5). Forfatterne kommer også frem til noe som kan oppfattes som en definisjon av konseptet:

Auftragstaktik is based on the principle that a commander should tell his subordinates what to do and when to do it by, by not necessarily tell them how to do it. In accomplishing their missions, subordinate commanders are given a wide degree of latitude and are expected to exercise great initiative. (Condell & Zabecki, ss. 3-4).

Man kan altså se av definisjonen at to viktige faktorer for utøvelsen av denne ledelsesfilosofien. Den første er «latitude», eller handlefrihet hos de undergitte. Den andre faktoren som kommer tydelig frem som viktig for oppdragsbasert ledelse er at de undergitte må vise stor grad av initiativ. Videre beskriver de etter definisjonen at for at Auftragstaktik skal fungere må de undergitte lederne og soldatene forstå sjefens intensjon til det fulle. Condell & Zabecki påpeker at det er de undergittes plikt å spørre om de ikke har forstått intensjonen, og at det er sjefens plikt å forklare ytterligere om ikke intensjonen har kommet klart frem (Condell & Zabecki, 2001, s. 4).

Historikeren Martin van Creveld har skrevet en bok der han sammenlikner prestasjonene til den tyske og den amerikanske hæren under andre verdenskrig. I ett av kapitlene diskuterer han kommandoprinsippene for de to nasjonene, og kommer inn på tyskernes Auftragstaktik. Han har også oversatt flere av de overnevnte punktene (36-76) til engelsk for å forklare fenomenet. Han refererer også til General von Lossow som forklarte Auftragstaktik på følgende måte:

1. The mission must express the will of the commander in an unmistakable way.
2. The objective, course of action, and mission constraints, such as time, must be clear and definite without restricting freedom of action more than necessary in order to make use of the initiative of individuals charged with the tasks to be accomplished.
3. Limits as to the method of execution within the framework of the higher commander's will are imposed only where essential for coordination with other commanders. (van Creveld, 1982, s. 36)

Von Lossow sitt første punkt beskriver at oppdraget må forklare hva sjefen ønsker å oppnå med oppdraget på en måte som ikke kan misforstås. Dette kan også forklares som sjefens intensjon med oppdraget. Det andre punktet forklarer at forskjellige faktorer for oppdragsløsningen må forklares tydelig, og ikke legges begrensninger på handlefriheten til de undergitte. Hensikten med dette er å nyttiggjøre seg av initiativet hos individene på lavere nivå. Det tredje punktet sier at det kun skal legges begrensninger i handlemåte innenfor rammene til sjefens intensjon der hvor det er essensielt for koordinering med andre sjefer. Slik von Lossow beskriver konseptet er det en forutsetning for Auftragstaktik at sjefens intensjon blir kommunisert på en meget tydelig måte. Det kommer også tydelig frem at de undergitte må få en så stor grad som mulig av handlefrihet, og at denne må begrenses kun der det er nødvendig. Det kommer også frem at det forventes at det utvises initiativ på lavere nivå.

Både von Lossow og Condell & Zabecki peker altså på at Auftragstaktik er en form for ledelse der man bemyndiger de undergitte og gir de stor handlefrihet under gitte rammer for å utnytte initiativet som finnes på deres nivå. De påpeker også at det er sentralt for Auftragstaktik at sjefens intensjon kommer tydelig fram for de undergitte. Dette er altså to uavhengige kilder, der den ene er en tolkning av konseptet av noen som har oversatt *Truppenführung* fra originalspråket, og den andre er en offiser som tjenestegjorde i Bundeswehr og har utøvd konseptet. Dermed fremstår dette som tre gode faktorer å nytte i en sammenlikning av to ledelsesfilosofier som har forsøkt å emulere Auftragstaktik. Faktorene for analysen blir dermed (1) Initiativ, (2) Handlefrihet hos de undergitte og (3) Sjefens intensjon.

4 Analyse

I dette kapittelet skal Oppdragsbasert ledelse og Mission command analyseres ut ifra de faktorene som ble utledet i forrige kapittel. *FFOD 2014* definerer Oppdragsbasert ledelse på følgende måte:

Oppdragsbasert ledelse innebærer at alle oppdrag må ses i lys av intensjonen med oppdraget. Det skal følgelig skapes rom for desentraliserte beslutninger og handlinger i sjefens ånd. Opplysninger knyttet til *hva* og *hvorfor* er derfor langt viktigere ingredienser i ordre og styringssignaler enn opplysninger knyttet til hvordan. (Forsvarets høyskole, 2014, s. 166).

Mission command defineres i *ADP 6-0* på følgende måte: «Mission command is the exercise of authority and direction by the commander using mission orders to enable disciplined initiative within the commander's intent to empower agile and adaptive leaders in the conduct of unified land operations» (Department of the Army, 2012, s. 1).

I definisjonene av de to filosofiene kan man finne igjen enkelte av faktorene. I definisjonen for OBL finner vi ord som intensjon og desentraliserte beslutninger og handlinger. Dette kan knyttes opp mot faktorene sjefens intensjon og handlefrihet hos de undergitte. I definisjonen av Mission command finner vi «commander's intent» og «disciplined initiative», og disse kan knyttes opp mot faktorene sjefens intensjon og initiativ. Det finnes altså tydelige spor av 2 av 3 faktorer i begge de to definisjonene. Analysen vil i de kommende avsnittene identifisere hvor beskrivelsen av de to filosofiene skiller seg.

4.1 Initiativ

I henhold til Store Norske Leksikon (SNL) kan initiativ defineres på følgende måte: «Et tiltak som får noe i gang omtales gjerne som et initiativ. Å ta initiativ beskriver gjerne noen som tar ledelsen eller føringen» (Berg, 2018). Begrepet «Initiative» defineres på følgende måte i Oxford Dictionary: «The ability to assess and initiate things independently.» eller «The power or opportunity to act or take charge before others do» (Oxford Dictionaries, 2018). Språklig så betyr altså begrepet tilnærmet det samme, og kan beskrives som å handle når andre ikke gjør det. Det er altså ingen vesentlig forskjell i begrepet på norsk og engelsk, og eventuelle forskjeller må finnes i beskrivelsene av begrepet.

Initiativ kan forstås noe ulikt slik det er beskrevet i de to doktrinene. Men det finnes også noen likheter. Både i de norske og i de amerikanske dokumentene finner vi begrepet «disiplinert initiativ». Disiplinert initiativ skal ifølge FGL understreke de rammene som sjefens intensjon og andre signaler gir (Forsvarets høyskole, 2012, s. 7). Altså hvilke rammer

de undergitte skal handle innenfor. I det amerikanske dokumentet står det at disiplinert initiativ er “... action in the absence of orders, when existing orders no longer fit the situation, or when unforeseen opportunities or threats arise” (Department of the Army, 2012, s. 4). Videre påpekes det at det er innenfor sjefens intensjon at det skal utøves disiplinert initiativ. Disiplinert initiativ beskrives altså av begge nasjonene som initiativ som utøves innenfor rammene av sjefens intensjon. Amerikanerne beskriver dog begrepet grundigere for å beskrive når det utøves, hvorav de norske dokumentene beskriver det for å avkrefte en vrangforestilling om handlefrihet under OBL. Det skal også nevnes at amerikanerne bruker «Exercise disciplined initiative» som et prinsipp for Mission command, og således tillegger det mer plass i sin doktrine enn vi kan finne i den norske doktrinen. Det som skiller doktrinene her er at den amerikanske doktrinen er mer konsekvent i bruken av begrepet disiplinert initiativ, hvorav FFOD og FGL kun nevner begrepet en gang.

Når det gjelder det å handle, eller å «act/take action» skiller også doktrinene seg litt fra hverandre. *ADP 6-0* fokuserer veldig på at alle soldater må handle. Det presiseres i punkt 6 der det står at alle undergitte forstår at de er forpliktet til å handle (Department of the Army, 2012, s. 2). Videre beskrives det i punkt 16 at sjefer forventer og stoler på at de undergitte handler for å utvikle situasjonen (2012, s. 4). Det fremstår av doktrinen som at det forventes av de undergitte at de skal ta initiativ til å handle i den hensikt å drive operasjonen fremover. Denne viktigheten av å handle kommer ikke tydelig frem i de norske dokumentene.

Et begrep som kun finnes i de Norske dokumentene er «måltet initiativ» (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7) (Forsvarets høgskole, 2014, s. 166) . Interessant nok defineres ikke dette begrepet, men det beskrives at måltet initiativ er noe som utøves av de undergitte basert på sjefens intensjon. I sin intensjon gir sjefen sin ønskede slutttilstand, og dette kan oppfattes som målet initiativet skal utøves basert på. Dersom man forstår det å ta initiativ som å få noe i gang eller handle, så skal det handles basert på sjefens intensjon, og herunder ønskede slutttilstand. Det beskrives også i FGL at hensikten med å ha en desentralisert ledelsesfilosofi er at den med best situasjonsforståelse skal kunne handle selvstendig. Viktigheten av å handle blir altså også beskrevet i de norske dokumentene. Det presiseres dog ikke i samme grad og det fremstår ikke like viktig å handle for enhver pris, i den hensikt å drive operasjonen fremover.

Faktoren initiativ har altså mange likheter i de to filosofiene, men det finnes som vi har sett enkelte forskjeller. Det er en likhet at begge filosofiene nytter begrepet disiplinert initiativ, og at dette skal utøves innenfor rammene som er gitt i sjefens intensjon. På den andre side er de amerikanske dokumentene mer konsekvent i bruken av begrepet. En annen forskjell er at viktigheten av å handle og gjøre noe kommer tydeligere frem i de amerikanske dokumentene enn de norske.

4.2 Handlefrihet hos de undergitte

Handlefrihet kan forstås på flere måter når det kommer til ledelsesfilosofiene. Dette kapitlet skal undersøke om det er forskjeller i beskrivelse av handlefrihet i de to filosofiene. Dette skal gjennomføres ved å først undersøke om det er forskjell i valgfrihet i forbindelse med egen handlemåte, aksept fra å fravike fra gitte ordre og handlefrihet når man møter situasjoner som ikke er en planlagt del av operasjonen.

På punktet valgfrihet i forbindelse med egen handlemåte fremstår de to filosofiene ganske like, dog med noen ulikheter i beskrivelsen av detaljstyring. Fokuset i dokumentene ligger på hva som skal oppnås i oppdraget og hvorfor det skal oppnås snarere enn hvordan det skal oppnås. Fokuset i den amerikanske doktrinen er meget likt. Det presiseres at det skal fokuseres på målet med operasjonen og ikke hvordan dette målet skal oppnås. Dette samsvarer med de norske dokumentene. Dette kommer ytterligere til syne i doktrinen under prinsippet «Use Mission Orders», der Mission orders er definert som oppgaver som understreker resultatet som skal oppnås, og ikke hvordan det skal oppnås. På den andre side skiller de to filosofiene seg når de beskriver sterk detaljstyring. I FFOD (Forsvarets høgskole, 2014, s. 166) og FGL (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7) står det skrevet at Oppdragsbasert ledelse kan innebære bruk av detaljerte ordrer og styring. Dokumentene åpner altså for sterk ordre og kontrollstyring der sjefen finner det formålstjenlig. Dog presiserer de norske dokumentene at dette ikke bør gjøres med mindre det er nødvendig. Dette blant annet fordi det er tempodrepende, ødeleggende for tillit, og viljen til å ta ansvar og initiativ. Amerikanerne beskriver samme problemstilling ved å påpeke at å nytte Mission orders ikke betyr at sjefen ikke skal følge opp de undergitte i utførelsen av oppdraget, men at sjefen ikke skal detaljstyre, og kun gripe inn å gjøre endringer i utførelsen dersom det er nødvendig. Den amerikanske doktrinen beskriver bruk av kontroll i et eget kapittel. Her kommer det frem at kontroll kan nyttes som et verktøy for å maksimere kampkraft mot et avgjørende punkt i striden, men at dette alltid skal balanseres mot å gi de undergitte mest mulig handlefrihet (Department of the Army, 2012, s. 9). Det kommer altså frem av dokumentene at den norske filosofien åpner for mer bruk av detaljstyring, og dermed av og til noe begrenset handlefrihet i valg av fremgangsmåte for de undergitte.

Når det kommer til det å fravike gitte ordre er filosofiene beskrevet ganske likt, men med noen forskjeller. I FFOD er det beskrevet som godt følgerskap å bryte gitte ordrer hvis det bidrar til å oppnå oppdragets intensjon (Forsvarets høgskole, 2014, s. 165). I FGL beskrives dette ytterligere, og det presiseres at lydigheten er knyttet til sjefens intensjon og ikke nødvendigvis ordren (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7). Skal man unnlate å følge en gitt ordre skal dette formidles til sjefen så raskt som mulig. Dersom dette skal være akseptabelt må de undergitte være forberedt på å begrunne sin handlemåte med å vise til intensjonen. I *ADP 6-0* presiseres det at sjefer og undergitte er forpliktet til å følge gitte lovlige ordre (s. 4). Man kan fravike fra disse kun hvis de er ulovlige, unødige, risikerer egne soldaters liv eller ikke lenger passer situasjonen. Også i denne doktrinen presiseres det at man må formidle det til høyere sjef så snart som mulig, om man fraviker gitte ordre. Når det kommer til det å fravike ordre,

så sier doktrinene egentlig mye det samme, men det beskrives med en mildere ordlyd i den norske doktrinen, hvor det til og med kan beskrives som godt følgerskap.

Når man havner i situasjoner som ikke er en planlagt del av operasjonen beskrives handlefriheten i de to nasjonenes dokumenter meget likt. I den amerikanske doktrinen kommer dette godt frem under punktet disiplinert initiativ. Sjefene forventer at de undergitte handler i tråd med sjefens intensjon for å utvikle situasjonen (Department of the Army, 2012, s. 4). I de norske dokumentene kommer det frem at den med best situasjonsforståelse skal kunne handle selvstendig i tråd med sjefens intensjon for å løse slike oppdukkende situasjoner (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7). Begge nasjoners doktriner oppfordrer altså til å handle for å løse oppdukkende situasjoner selvstendig, i tråd med sjefens intensjon.

Handlefrihet beskrives altså med visse ulikheter i de to nasjonenes dokumenter, selv om handlefrihet hos de undergitte fremstår som viktig for begge nasjoner. For det første åpner den norske doktrinen for mer detaljstyring av de undergitte en den amerikanske doktrinen gjør. For det andre er den norske doktrinen mildere i ordlyden når den diskuterer det å bryte gitte ordre. Til slutt beskriver begge doktrinene det å ta initiativ og handle i situasjoner som ikke er en planlagt del av operasjonen på noenlunde lik måte.

4.3 Sjefens intensjon

Sjefens intensjon er en helt sentral komponent innenfor dette ledelseskonseptet og beskrives godt i begge nasjoners dokumenter. Man finner også ordet intensjon/intent i begge nasjonenes definisjon av sin ledelsesfilosofi. Sjefens intensjon fremstår meget likt i de to nasjonenes dokumenter.

Intensjon defineres i FFOD på følgende måte: «Intensjon baseres på en vilje til å nå mål og er sjefens hensikt med det oppdraget som skal løse; hva sjefen vil med oppdraget og hvorfor (i hvilken hensikt) oppdraget skal gjennomføres»(s. 165).

I *ADP 6-0* defineres commander's intent på følgende måte:

Commander's intent is a clear and concise expression of the purpose of the operation and the desired military end state that supports mission command, provides focus to staff, and helps subordinate and supporting commanders act to achieve the commanders desired results without further orders, even when the operation does not unfold as planned.»

(Department of the Army, 2012, ss. 3-4)

Det viktige med intensjonen er altså hva man søker å oppnå med oppdraget, og hvorfor det skal gjennomføres. Det kommer frem av både *ADP 6-0* (2012, s. 4) og *FGL* (Forsvarets

høgskole, 2012, s. 7) at sjefens intensjon skal inneholde en hensikt, metode (norsk)/key tasks (amerikansk) og til slutt en ønsket slutttilstand.

Så langt beskrives intensjonen så og si likt i de to nasjonenes dokumenter. Om man leter i referansedokumentet for *ADP 6-0*, finner man sjefens intensjon enda dypere beskrevet. Her presiseres det at sjefens intensjon skal utføres av sjefen personlig, og at han formidler dette i møte med de som skal motta intensjonen når dette er mulig. Dette er med på å skape en dypere forståelse for sjefens intensjon. Videre presiseres det også at sjefens intensjon bør være på noen få setninger, og være såpass kort og konsis at soldater på to nivå lavere enkelt kan huske og forstå intensjonen i oppdraget (Department of the Army, 2012, ss. 2-3).

De to nasjonenes dokumenter beskriver altså sjefens intensjon så og si likt, og det kommer tydelig frem av dokumentene hvor sentralt det er å formidle sjefens intensjon for å kunne utøve en form for intensjonsbasert ledelsesfilosofi. Om denne studien skal være pirkete, så er det en forskjell at referansedokumentet til den amerikanske doktrinen konkretiserer at det er sjefen personlig som skal utforme sjefens intensjon. Dette kommer ikke tydelig frem av hverken FFOD eller FGL, og i så måte kan det tenkes at i enkelte tilfeller utformes sjefens intensjon av hans eller hennes stab. På den andre siden er amerikansk doktrine mye mer detaljert i sin beskrivelse av Mission command enn det norsk doktrine er i beskrivelsen av Oppdragsbasert ledelse.

4.4 Funn

Analysen viser at i de faktorene oppgaven har definert er det store likheter mellom ledelsesfilosofiene. Dette er imidlertid de viktigste funnene som er gjort i analysen.

Analysen har vist at den amerikanske doktrinen er mer konsekvent i sin bruk av begrepet «disiplinert initiativ». Det presiseres også viktigheten av å handle eller å gjøre noe for å drive operasjonen fremover i større grad i amerikansk doktrine. Det fremkommer av doktrinene at den norske doktrinen åpner for mer kontroll og detaljstyring enn den amerikanske. Analysen kom også frem til at ifølge den norske doktrinen kan det være godt følgerskap å bryte en gitt ordre. Det fremkommer av doktrinene at det er mer ok å fravike en gitt ordre i norsk sammenheng sett opp mot amerikansk. Det ble også identifisert at under faktoren var det tilnærmet ingen forskjeller, og de var særdeles like.

Oppgaven har så langt analysert forskjeller i de to forskjellige filosofiene for oppdragsbasert ledelse basert på de faktorene som er lagt til grunn. Det viser seg også at den amerikanske doktrinen for Mission command skiller seg fra de norske på enda en måte. Dette vil beskrives kort, selv om det faller utenom Oppdragsbasert ledelse som filosofi. Den amerikanske doktrinen er som tidligere nevnt mer utfyllende og detaljert enn FFOD i beskrivelsen av sin ledelsesfilosofi. Doktrinen beskriver Mission command som en filosofi, og det er det aspektet av doktrinen oppgaven har tatt for seg. Doktrinen beskriver også Mission command som en «warfighting function». En «warfighting function» defineres på følgende måte: «A *warfighting function* is a group of tasks and systems united by a common purpose that commanders use to accomplish missions and training objectives» (Department of the Army, 2017, ss. 5-2). Det likner altså på hva man kjenner på norsk som basisfunksjonene, eller «Funksjoner som er nødvendige for at et militært system skal fungere, uavhengig av type operasjon» (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 165). Mission command beskrives altså som en av de seks «warfighting functions», eller som den amerikanske hærens tilnærming til kommando og kontroll som vil være dens ekvivalent i de norske doktrinene. Det beskrives også i *ADRP 6-0* at det er gjennom «the Mission command warfighting function» at sjefen integrerer de andre warfighting functions (2012, ss. 3-1). Dette kan vitne om en mer helhetlig tilnærming til Mission command som konsept enn vi ser i norske doktriner.

5 Drøfting

I dette kapittelet skal oppgaven drøfte de forskjellene som ble identifisert i analysen. I og med at det ikke ble gjort funn av store forskjeller og at det finnes mange år med potensiell relevant historie, vil det være en utfordring og potensielt umulig for denne oppgaven å oppdage alle mulige årsaker for at disse forskjellene har oppstått. De årsakene som diskuteres i dette kapittelet har blitt identifisert når forfatteren har satt seg inn i stoffet for oppgaven.

5.1 Initiativ

Det ble identifisert en hovedforskjell under faktoren initiativ. Det fremkommer som viktigere i de amerikanske dokumentene å handle eller gjøre noe, enn i de norske. En årsak til at dette fremkommer så sterkt av amerikansk doktrine kan forsvarsdebatten i USA på 70- og 80-tallet. Under denne debatten hevet både sivile og militære skikkelser røsten for å mene noe om doktrineutviklingen i det amerikanske forsvaret. Eitan Shamir hevder at den amerikanske tilegnelsen av Mission command kommer som en følge av denne debatten (Shamir, 2011). Sæveraas nevner i sin artikkel blant annet John Boyd og William S. Lind som fremtredende skikkelser i denne debatten. Boyd's teori om «the Boyd circle» eller «OODA-loopen» ble blant annet av Lind argumentert for at var et fundament i den nye manøverteorien (Sæveraas & Henriksen, 2007, s. 37). Lind og Boyd argumenterte for at begge parter i en konflikt gikk gjennom denne beslutningssirkelen. Sirkelen bestod av elementene «Observe – Orient – Decide – Act». Poenget med teorien var at den av partene i konflikten som gjennomførte denne prosessen raskest ville vinne konflikten. Dette fordi at når den ene parten handlet, så hadde forutsetningene for den andre parten endret seg og han må starte sirkelen på nytt. Det at Boyd og Lind var fremtredende skikkelser under forsvarsdebatten i USA, og at Lind argumenterte for at Boyds teori var et viktig fundament for den nye manøverteorien, kan være en årsak for at det å handle er vektlagt såpass tungt i amerikanernes beskrivelse av Mission command. På den andre side så adopterte Norge også manøverkonseptet som en følge av at våre allierte og NATO adopterte konseptet. Konseptet om manøvertilnærming kommer til syne igjennom *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruke av Norske militære styrker i fred, krise og krig* (1995). Dermed kan det argumenteres for at de som utarbeidet norske doktriner også bør ha fått med seg forsvarsdebatten i USA, og at det dermed burde finnes sterke spor av viktigheten av å handle også i norske dokumenter. Men dette beskrives altså ikke like tydelig i norsk doktrine. Det kan også hende at viktigheten av å handle, som en følge av viktigheten av «OODA-loopen» kommer frem i andre deler av norsk doktrine, heller enn den delen som beskriver OBL.

5.2 Handlefrihet hos undergitte

Det ble identifisert to forskjeller under denne faktoren. Den ene var at den norske doktrinen åpner for mer kontroll og detaljstyring enn den amerikanske doktrinen. Den andre forskjellen var at de beskriver det å bryte en gitt ordre forskjellig, og dette kan til og med være godt følgerskap i henhold til de norske dokumentene.

Græger skriver i en artikkel om et differensiert offiserskorps og noen av utfordringene Forsvaret har hatt med befalsordningene (Græger, 2011, ss. 87-88). Norge hadde i etterkrigstiden ett enhetsbefallssystem hvor mobiliteten oppover i gradssystemet var høy. Dette førte til at de som var på lavere sersjantnivå ble kort tid i stilling før de enten rykket opp, begynte på krigsskole eller sluttet i Forsvaret. Dette førte til at det yngste og minst erfarne befalet ble på de lavere trinnene på rangstigen, og at de mer erfarne hadde de høyere gradene. Dessuten var det før sommeren 2007 krav om at de som begynte på Krigsskolen hadde minst ett års plikttjeneste som befal før de begynte på offisersutdannelsen (Aftenposten, 2007). Først fra 2007 var det mulig å starte på Krigsskolen uten å ha jobbet som befal tidligere. Det vil si at før uteksaminering for dette kullet i 2011 hadde offiserer som var utdannet ved Krigsskolen tidligere tjenestegjort minst ett år som befal og var kjent med hvordan ting ble gjort på det nivået. Dermed følte de seg kanskje også mer erfarne enn sine sersjanter. Det er derfor ikke usannsynlig at grunnet det lave erfaringsnivået blant de lavere gradene, og at det desto høyere erfaringsnivået blant de eldre offiserene er en av grunnene til at norsk doktrine åpner for mer detaljstyring og kontroll enn de amerikanske doktrinene. Det er denne typen offiser som har utformet Forsvarets doktriner og FGL.

Det at Norsk doktrine åpner for mer detaljstyring og kontroll kan også ha sammenheng med at det amerikanske forsvaret har en lang tradisjon for ett offiserskorps og ett komplimenterende sersjantkorps. I dette systemet har sersjantene på lavere nivå ofte mange års erfaring, og offiserene er i motsetning til slik det har vært i Norge ofte vært ganske ferske, uten mye tidligere militær erfaring. I Norge har offiserene ikke hatt et sersjantkorps til å understøtte seg på mange år, og det kan dermed være naturlig for de med høyest grad og dermed mest erfaring å åpne for muligheten med detaljstyring og kontroll i doktrinene og FGL, hvorav det ikke har vært naturlig å ta dette med i amerikansk doktrine.

På den andre side står det beskrevet i 1983 i *UD 3-1 Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse i Forsvaret* at detaljstyring kan virke drepende på ansvar og initiativ hos de undergitte, og at alle muligheter til å delegerer myndighet til lavere ledd skal utnyttas (Forsvarets Overkommando, 1983, s. 9). Dette er også en ordlyd som har fulgt senere versjoner av Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse. Dermed skal kanskje ikke det at norsk doktrine åpner for muligheten for detaljstyring vektlegges i for stor grad. Effektene av dette har altså vært advart mot helt siden 1983. Det er allikevel interessant at norsk doktrine åpner for muligheten.

Det andre poenget som fremkom av analysen var at det beskrives med mildere ordlyd å bryte en gitt ordre i de norske dokumentene. En av årsakene til dette kan være Vassdalen-ulykken i 1986. Denne ulykken er i skrivende stund fortsatt den verste ulykken i Forsvarets historie i fredstid (Layton & Solnes, 2015, s. 9). 16 norske soldater mistet livet i et snøskred i Vassdalen under NATO-øvelsen *Anchor Express*. FGL trekker frem Vassdalen-ulykken og debatten som fulgte i etterkant av ulykken. FGL beskriver at Forsvaret hadde et så rigid og ordrebasert system at den lokale sjefen på stedet måtte søke om få omgjort et oppdrag han vurderte som livsfarlig (Forsvarets høgskole, 2012, s. 6). Troppsjefen som hadde vært inne i dalen med troppen sin var svært bekymret for oppdraget han hadde fått, dette sett i sammenheng med skredvarslene som hadde kommet i dagene før. Skredfaren var svært høy i hele øvingsområdet, og det hadde også blitt observert mindre snøskred i nærheten til øvingsområdet. Troppsjefen hadde diskutert mye med både kompanisjefen sin og bataljonsledelsen, og hadde selv vurdert å nekte å utføre ordren (Layton & Solnes, 2015, s. 32). Oppdraget ble allikevel iverksatt, dette på tross av troppssjefens bekymringer, og da troppsjefen endelig hadde fått melding om å trekke ut troppen sin på grunn av skredfaren var det for sent, og skredet hadde gått. Ulykken fikk selvfølgelig svært mye medieomtale, og det ble opplevd som svært unødvendig at en militær øvelse skulle koste 16 norske unge menn livet i fredstid. Det fremkommer også av boken til Layton & Solnes at troppsjefen som var øverste sjef på stedet med troppene, vurderte oppdraget som livsfarlig, men at han ikke hadde fått tillatelse tidligere til å avbryte eller avvente oppdraget. Dersom vi ser på *UD 3-1 Veiledning i militært lederskap* (Hærstaben, 1974) finner vi spor av en ordrebasert ledelsesfilosofi. UD 3-1 hadde på denne tiden kommet i ny utgave fra 1983. Denne er svært kort i forhold til -74 utgaven, og dekker ikke kapittelet «Disiplin og lydighet» på en like omfattende måte. Av -74 utgaven ser man i punktene 44-47 hvor viktig det var på den tiden å følge gitte ordre. Disse kunne kun fravikes dersom de var ulovlige eller utenfor tjenesteanliggende. Det fremstår som sannsynlig at dette har hatt innvirkning på troppsjefen, siden han ikke avbrøt oppdraget da han vurderte det som livsfarlig. Det fremkommer ikke som usannsynlig at Vassdalen-ulykken har ført til en noe mildere ordbruk om å avvike fra gitte ordrer i doktrinen enn hva som oppfattes fra de amerikanske dokumentene.

5.3 Sjefens intensjon

Under denne faktoren ble det ikke identifisert noen vesentlige forskjeller. Det ble derimot identifisert at sjefens intensjon beskrives slående likt i de to nasjoners doktriner. Det er interessant at når det har utviklet seg mindre forskjeller innenfor de to andre faktorene, så har denne faktoren forholdt seg relativt lik. Det er også interessant å se at de er såpass likt beskrevet at begge nasjonene beskriver at sjefens intensjon skal inneholde en hensikt, metode og ønsket slutttilstand. En årsak til dette kan være den tyske doktrinen. Man kan se av *Truppenführung* punkt 76 at det ble presisert i konseptet fra 1933 at under ordregivning skulle sjefene presisere hensikten med operasjonen, spesielt dersom de forventet endringer i situasjonen eller oppdraget skulle pågå over lengre tid (Condell & Zabecki, 2001, s. 30). Det påpekes også i samme punkt at ønsket slutttilstand var noe som skulle legges vekt på under ordregiving. Dermed finner man altså både hensikt og ønsket slutttilstand som en del av sjefens intensjon i de gamle tyske dokumentene. Da er det naturlig å anta at dette ble tatt med i utviklingen av de norske og amerikanske doktrinene da de ble ansett som såpass viktig for å lykkes med ledelsesfilosofien. På den andre side presiseres det i den tyske doktrinen at metode for utførelse skulle være opp til de undergitte sjefer, dette for at ikke ordren skulle bli et direktiv (s. 30). Metode er som kjent et punkt som har blitt med i den norske og amerikanske doktrinen, og ikke noe som er hentet fra *Truppenführung*. Dette kan historisk sett være noe som henger igjen fra de mer administrative og ordrebaserte ledelsesfilosofiene som ble brukt i Norge og USA.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har bidratt til å belyse hvordan filosofien om oppdragsbasert ledelse skiller seg fra filosofien Mission command med utgangspunkt i hvordan filosofiene er beskrevet i nasjonenes gjeldende dokumenter. Oppgaven tok utgangspunkt i tre faktorer som ble utledet fra beskrivelse av Auftragstaktik. Dette fordi begge ledelsesfilosofiene bygger på dette konseptet. Det var ingen overraskelse at doktrinene beskriver filosofiene meget likt. Filosofiene er utarbeidet av to allierte vestlige nasjoner, under omtrent samme tidsperiode. De er også begge utviklet med inspirasjon fra det tyske Auftragstaktik. Allikevel kom oppgaven frem til at de skiller seg på noen områder innenfor faktorene som ble analysert. Disse kan være viktige å kjenne til for militært personell fra Norge som skal samarbeide med amerikanske styrker. Selv om våre ledelsesfilosofier er tilnærmet like, så finnes det forskjeller.

Innenfor faktoren initiativ kom det frem at amerikanerne legger mer vekt på disiplinert initiativ og det å handle enn norsk doktrine. En årsak til dette kan være den fremtredende debatten om manøverteori og «The Boyd Cycle» i USA på 70- og 80-tallet. Under faktoren handlefrihet hos de undergitte kom det frem at den norske doktrinen var mer åpen for detaljstyring og kontroll. Oppgaven konkluderer ikke med hvorfor det kan ha seg slik, men har diskutert om erfaringsnivået på eldre offiserer i Norge kan ha noe med dette å gjøre. Analysen av faktoren handlefrihet hos de undergitte identifiserte også at det fremstår mer ok å fravike en ordre i norsk doktrine enn amerikansk. En årsak til et det er slik kan være den tragiske Vassdalen-ulykken. Det virker plausibelt at de store konsekvensene av denne hendelsen har ført til en mildere ordlyd om å fravike ordrer i norsk doktrine, nettopp for å kanskje unngå liknende ulykker i fremtiden. Under den siste faktoren, sjefens intensjon, ble det ikke identifisert noen merkbare forskjeller. Dette er også ett interessant funn i oppgaven. Årsaken til dette virker å være at denne faktoren fremstår som helt sentral i utøvelse av desentralisert ledelsesfilosofi. Det ble til slutt identifisert at det fremstår som om amerikanerne har en mer helhetlig tilnærming til Mission command enn det Norge har til OBL. Dette er for det første fordi amerikanerne har en egen doktrine om temaet. For det andre fordi de har kalt en av sine warfighting functions, eller basisfunksjoner, for the mission command warfighting function. Om en mer helhetlig beskrivelse betyr at amerikanerne har en mer helhetlig tilnærming til utøvelsen av filosofien er uklart, og ikke noe denne oppgaven har studert.

Det er allikevel viktig å påpeke at denne oppgaven har hatt et historisk perspektiv når den har forsøkt å identifisere forskjeller mellom filosofiene. Som tidligere nevnt behøver ikke årsakene til forskjellene i filosofiene å være historiske. Det kan like gjerne være kulturelle, samfunnsmessige eller andre årsaker til at disse forskjellene har utviklet seg. Nettopp dette er viktig å ta med seg fra denne studien, at årsakene som er nevnt over kan være mulige, men kan ikke betraktes som sannheter uten videre forskning. Dermed kan et forslag til videre forskning være å studere videre på årsaker til at disse forskjellene har oppstått. Dette i ett bredere perspektiv. Ett annet forslag til videre studier kan være å undersøke om det er forskjeller i hvordan filosofiene utøves i praksis.

7 Litteraturliste

- Aftenposten. (2007, Januar 31). *Aftenposten - Har skoleelever i sikte*. Hentet April 2018 fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/JOA3P/Har-skoleelever-i-sikte>
- Berg, O. T. (2018, Februar 20). *Store Norske Leksikon*. Hentet Mars 2018 fra <https://snl.no/initiativ>
- Condell, B., & Zabecki, D. T. (2001). *On the German Art of War*. Lynne Rienner Publishers.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Department of the Army. (2012). *ADP 6-0 Mission Command*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
- Department of the Army. (2012). *ADRP 6-0 Mission Command*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
- Department of the Army. (2017). *ADRP 3-0 Operations*. Washington DC: Department of the Army.
- Erlien, K. A. (2012). *Oppdragsbasert ledelse vs. Auftragstaktik*. Oslo: Krigsskolen.
- Forsvarets høgskole. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Forsvarets høgskole. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets Overkommando. (1983). *UD 3-1 Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Overkommando.
- Forsvarets Overkommando. (1995). *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig*. Oslo: Forsvarets Overkommando.
- Forsvarets stabsskole. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Græger, N. (2011). Offisersprofesjon i endring: 20 år med internasjonalisering og transformasjon av Forsvaret. *Sosiologi i dag*, 41(1), ss. 76-101.
- Hærstaben. (1974). *UD 3-1 Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvarets Overkommando.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Joint Chiefs of Staff. (2017). *Joint Publication 1, Doctrine for the Armed Forces of the United States*. Virginia: Joint Chiefs of Staff.
- Joint Chiefs of Staff. (2017). *Joint Publication 3-0, Joint Operations*. Virginia: Joint Chiefs of Staff.
- Kjenstadli, K. (2016). *Fortida er ikke hva den en gang var*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Layton, H., & Solnes, K. (2015). *Den siste dagen: Vassdalenulykken*. Gratangen: Harald Layton Forlag.
- Lind, W. (1985). *Maneuver Warfare Handbook*. Colorado: Westview Press.
- Nelsen, J. T. (1987). Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. *Parameters*, 17(3), ss. 21-34.
- Oxford Dictionaries. (2018, Mars 31). *Oxford Dictionaries*. Hentet fra <https://en.oxforddictionaries.com/definition/initiative>
- Søreide, I. E. (2014, Januar 08). *Regjeringen.no*. Hentet Mars 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/-usa-er-var-viktigste-allierte/id748895/>
- Sæveraas, T. E., & Henriksen, K. (2007). Et militært universalmiddel? Amerikansk "Maneuver Warfare" og norsk doktrineutvikling. *Oslo Files on defence and security*, 2007(1).
- Shamir, E. (2010, Oktober). The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik). *The Journal of Strategic Studies*, ss. 645-672.

- Shamir, E. (2011). *Transforming Command*. Stanford, California: Stanford University Press.
- USMC. (2016, October). *U.S. Marine Corps Concept & Programs*. Hentet Mars 2018 fra https://marinecorpsconceptsandprograms.com/sites/default/files/concepts/pdf-uploads/MCOC%201-1%20Mission%20Command_1.pdf
- van Creveld, M. (1982). *Fighting power*. Connecticut: Greenwood Publishing Group, Inc.