



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **Oppdragsbasert ledelse i artilleriet**

*Gir feltreglementer og håndbøker rom for OBL?*

**Rasen, Jo Andreas Berg**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
vår 2021

---

---

# Forord

Under muntlig eksamen i ledelse for stabsstudiet høsten 2019 ga jeg uttrykk for at det ikke utføres oppdragsbasert ledelse i Artilleribataljonen i felt. Bakgrunnen var litt frustrasjon fra erfaringen med å være batterioffiser i et kanonbatteri og sjef i Stabsbatteriet og tidvis føle at jeg ikke kunne gjøre noe annet enn å gruppere som beordret og vente på ordre for neste forflytting.

Som svar på denne påstanden kom sensor Åge Johansen fra Oslo Met, kontant med følgende kommentar «det bør du skrive om i masteroppgaven din». Dette ble utgangspunktet for oppgaven jeg nå har levert.

Jeg tror det er rom for noe mer oppdragsbasert ledelse i Artilleribataljonen enn det reglementene legger opp til, men det krever litt trassig stå-på-vilje på tvers av beskrivelsene i reglementet. Det har jeg fått prøve som stabsbatterisjef, da jeg under en øvelse flyttet batteriet frem basert på rekognosering på eget initiativ og som følge av at jeg oppfattet at forsyningslinjene innad i bataljonen begynte å bli lange. Det var ikke beordret rekognosering, og da jeg syntes tempoet var for lavt, dro jeg til bataljonens kommandoplass for å be om lov til å rekognosere. Da NK bataljon ikke var tilgjengelig, grep jeg sjansen og overtalte S-3 til å la meg rekognosere neste stilling uten forutgående grovrekognosering ved NK bataljon. Området hvor mitt batteri var tenkt inn i var dessverre opptatt av et annet kompani. Jeg fant derfor et område i nærheten som kunne brukes og som i tillegg ga vesentlig bedre skjul. Da jeg rapporterte tilbake til bataljonen at jeg hadde funnet et ledig og egnet område for batteriet mitt fikk jeg tillatelse til å flytte batteriet frem dit.

Jeg mener hendelsen peker på at disiplinert initiativ kan bidra til tempo, samtidig bør det ikke være slik at man skal måtte «lure» til seg tillatelse for å få tempo i operasjonene. Historien bidrar til min frustrasjon for manglende rom for oppdragsbasert ledelse i den skytende delen av Artilleribataljonen, men bidro også til et godt utgangspunkt for mitt arbeid med masteroppgaven ved Forsvarets Høgskole.

Jeg vil takke Åge Johansen for ideen til denne oppgaven, min kone for støtte og oppmuntring underveis, og min veileder Haakon Hjortmo meget kyndig rettledning når jeg har vært på villspor.

Jo Andreas Berg Rasen

---

# Sammendrag

Oppdragstaktikk ble i 1995 innført som gjeldende ledelsesfilosofi i Forsvaret, som oppdragsbasert ledelse (OBL). Oppdragstaktikken slik vi kjenner den i dag kom som en del av doktrineutviklingen innen manøverteori på 70-, 80- og 90-tallet, men har røtter tilbake til Prøysen på slutten av 1800-tallet. Hensikten med oppdragstaktikken er et høyere beslutningstempo i organisasjonen ved at ledere på alle nivå tar tidsriktige beslutninger innenfor rammene av det tildelte oppdraget og sjefens intensjon. Det norske artilleriet styrer manøvreringen av den skytende delen av artilleribataljon ved enkeltordrer, noe som kan fremstå mer som en ordrebasert detaljstyring.

Oppgavens problemstilling er: Hvilket handlingsrom for oppdragsbasert ledelse beskrives i manøvreringsreglementet for artilleriet, har dette utviklet seg i tiden fra før innføringen av oppdragsbasert ledelse og frem til i dag, og hvordan er dette sammenlignet med (utvalgte) andre nasjoner?

For å svare på problemstillingen er det gjennomført en kvalitativ sammenlignende case-studie av norske, svenske og amerikanske feltreglementer og -håndbøker. I oppgaven er dokumenter fra rundt 1980 og frem til gjeldene versjoner analysert og sammenlignet.

I oppgaven konkluderes det med at det er noe rom for OBL i reglementet for det norske artilleriet, men det er mindre rom enn hos nasjonene det er sammenlignet med. Det har vært noe utvikling, men den er teknologisk betinget og fremstår ikke som knyttet til innføringen av OBL.

I drøftingen belyses det at detaljstyringen som henger igjen fra 80-tallet kan forsterke manglende forutsetninger for OBL, og bremse handlekraft og initiativ hos undergitte. Det diskuteres hva oppdragstaktikk kan gi skytende artilleriavdelinger, forhold som kan lede til forskjeller mellom nasjonene og hvordan bataljonsstaben delvis er marginalisert.

---

# Summary

In 1995 Mission Command were declared as the command philosophy of the Norwegian Armed Forces, as “Oppdragsbasert Ledelse” (OBL). Mission Command as it is known today stems from the manoeuvre doctrine development in the seventies, eighties, and nineties. It's rooted in the late eighteenth century Prussia. The purpose of Mission Command is a higher decision tempo in military organisations through timely decisions done at all levels, within parameters set by the mission and the commanders intent. In the Norwegian Artillery manoeuvres of the artillery battalion subunits are controlled through “single orders”, that do not seem conducive for the application of Mission Command.

The thesis asks the question: What room are there for Mission Command in the artillery manoeuvre regulations, has this developed in the time from before the introduction of Mission Command until today, and how is this compared to (selected) other nations?

To answer the problem, a qualitative comparative case study of Norwegian, Swedish, and American field regulations and handbooks has been carried out. In the thesis, documents from around 1980 up to the current versions are analysed and compared.

The thesis concludes that there is some room for OBL in the regulations for the Norwegian artillery, but there is less room than with the nations it is compared with. There has been some development, but it is largely technologically conditioned and does not appear to be related to the introduction of OBL.

In the discussion, it is highlighted that the detailed management that remains from the 80s can reinforce the lack of prerequisites for Mission Command and hinder the initiative and will to act of subordinates. It is discussed what mission tactics can provide for firing artillery units, conditions that can lead to differences between nations and how the battalion staff is partially marginalized.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING	2
1.2 AVGRENSNING	2
1.3 DEFINISJONER, BEGREPER	3
1.4 BESKRIVELSE AV ARTILLERISYSTEMETS KOMMANDOSTRUKTUR	3
<b>2 Teoridel</b>	<b>5</b>
2.1 OPPDRAGSTAKTIKK	5
2.2 OPPDRAGSTAKTIKK OG MANØVERTEORI	7
2.3 OPPDRAGSTAKTIKKENS DUALITET	9
2.4 OPPSUMMERING	9
<b>3 Metode</b>	<b>12</b>
3.1 BESKRIVELSE AV METODE	12
3.2 DATA OG DATAINNSAMLING	13
3.2.1 VALG AV DATAKILDER	13
3.2.2 FAKTORENE I ANALYSEN	14
3.3 METODE- OG KILDEKRITIKK	15
Metodekritikk:	15
Kildekritikk:	17
3.4 FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER	18
<b>4 Presentasjon og analyse av dokumentene</b>	<b>19</b>
4.1 FR 8-2 (MS 8-2) MANØVRERING MED FELTARTILLERI/ARTILLERIBATALJONEN (1986, 1992, 2010 OG 2014)	19
4.1.1 REKOGNOSERING OG GRUPPERING	19
4.1.2 MANØVRERING OG ORDRER	21
4.1.3 BATALJONSNIVÅET	23
4.1.4 DELKONKLUSJON	24
4.2 SVENSKEREGLEMENTER	24
4.2.1 REKOGNOSERING OG GRUPPERING	25
4.2.2 MANØVRERING OG ORDRER	27
4.2.3 BATALJONSNIVÅET	28
4.2.4 DELKONKLUSJON	29
4.3 AMERIKANSKE REGLEMENTER	29
4.3.1 REKOGNOSERING OG GRUPPERING	30
4.3.2 MANØVRERING OG ORDRER	32
4.3.3 BATALJONSNIVÅET	33
4.3.4 DELKONKLUSJON	34
4.4 SAMMENLIGNING AV NASJONENE	35
4.5 DELKONKLUSJON	37
<b>5 Drøfting</b>	<b>38</b>
5.1 OM REGLEMENTSBESKREVET TILLIT TIL UNDERGITTES BESLUTNINGSEVNE	38
5.2 OM REGLEMENTSBESKREVET DESENTRALISERT UTFØRELSE	39
5.3 OM FORUTSETNINGER FOR DISIPLINERT INITIATIV	41
5.4 HVORFOR BØR DET VÆRE OPPDRAGSTAKTIKK I ARTILLERIET	42
5.5 FORHOLD SOM KAN LEDE TIL FORSKJELLER	44
5.6 ER UTVIKLINGEN I KOBLET TIL INNØRINGEN AV OBL	45
5.7 HVA MED BATALJONSSTABEN	47

---

<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>49</b>
<b>7 Litteraturliste.....</b>	<b>52</b>

---

# 1 Innledning

Ildstøtten fra Hærens indirekte ild blir levert av et organisk artillerisystem med lang rekkevidde, som baserer seg på manøvrering som del av Hæren under effektpåføring. Organisk og fellesoperativ ildstøtte blir planlagt, integrert, koordinert og kontrollert av Joint Fire Support Element (JSFE)-kjeden i Hæren. «Et robust, fleksibelt og velkjent planverk i kombinasjon med oppdragsbasert ledelse (Mission Command), skaper forutsetning for sentralisert planlegging og ledelse med desentralisert utførelse og initiativ i rammen av sjefens intensjon og overordnet hensikt» (Sjef Hæren, 2021, s. 38).

Gjennom konseptet kommuniseres det også at ledere involverer undergitte for å få et godt beslutningsgrunnlag. Videre at dette skaper oppslutning, situasjonsforståelse og forutsetninger for desentralisert utførelse. Desentralisert utførelse innebærer at alle må kunne ta selvstendige beslutninger. Moderne kommando og kontrollsystemer muliggjør detaljstyring, men det advares mot at dette over tid kan hemme initiativ, handlekraft, desentralisert utførelse og tempo. Det fremheves at en tillitsfull kultur med god kommunikasjon er en forutsetning for felles situasjonsforståelse og tempo i operasjoner (Sjef Hæren, 2021, ss. 34-35). Sjef Hæren signaliserer gjennom konseptet at målet er et bevegelig artillerisystem, som av JSFE-kjeden er integrert og koordinert i operasjoner i Hæren, og at ledelse skal være basert på sentralisert planlegging og desentralisert utførelse for å skape tempo.

Hovedbestanddelen av Hærens organiske ildstøttesystem er Artilleribataljonen i Brigade Nord. Den stiller hoveddelen av Hærens JSFE struktur, ildledere til manøveravdelingene og leverer ildstøtten med sine kanonbatterier. Artilleribataljonen manøvrerer som del av brigaden, kontrollert av brigadens JSFE. Det enkelte kanonbatteris manøvrering kontrolleres med enkeltordrer som spesifiserer hvor batteriene skal gruppere og retningen de skal skyte i, men ikke hvor de skal skyte og i hvilken hensikt.

Oppdragsbasert ledelse (OBL) er den valgte ledelsesfilosofien i Forsvaret, og har vært forankret i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) siden år 2000 (Forsvarets stabsskole, 2000).

Oppdragsbasert ledelse har sammenheng med manøverkonseptet (Leonhard, 1994, ss. 22-26), som Hæren vektlegger (Forsvarsstaben, 2004, s. 24). Forsvarets doktrine for landoperasjoner legger til grunn at dette bidrar til tempo i operasjoner (2004, ss. 53-54). Manøverkrigføring handler om å manøvrere slik at vi kan bruke vår styrke mot fiendens svakheter, og bryte fiendens vilje gjennom mange slike slag (Mearsheimer, 1981-82, s. 105).



---

Med oppdragsbasert ledelse som den gjeldende ledelsesfilosofien, for å bidra til tempo i operasjoner, virker ikke enkeltordrene som styrer artilleriets manøvrering og gruppering å passe inn. Vil disse enkeltordrene gi rom for initiativ, handlekraft, desentralisert utførelse og tempo? Misforholdet mellom innretningen mot oppdragsbasert ledelse og disse enkeltordrene leder til denne oppgavens problemstilling.

## **1.1 Problemstilling**

**Hvilket handlingsrom for oppdragsbasert ledelse beskrives i manøvreringsreglementet for artilleriet, har dette utviklet seg i tiden fra før innføringen av oppdragsbasert ledelse og frem til i dag, og hvordan er dette sammenlignet med (utvalgte) andre nasjoner?**

For å besvare problemstillingen er det valgt å gjennomføre en analyse av reglement for manøvrering med artilleribataljon, og å sammenligne dette med andre nasjoners reglementer. For å se om innføringen av OBL i Forsvaret har innvirkning på handlefriheten ses det på forutgående versjonene av reglementet. Sammenligningen med andre nasjoner gjøres for å se om det er andre innretninger, og om disse innretningene har mer eller mindre rom for OBL. For å gjøre det lettere å besvare problemstillingen er den delt opp i disse forskningsspørsmålene:

- Gir FR 8-2 Manøvrering med Artilleribataljonen rom for OBL?
- Har det blitt større rom for OBL i FR 8-2 fra 1986 og frem til gjeldende versjon?
- Hvordan er dette sammenlignet med tilsvarende amerikanske (US Army) og svenske reglementer?

Det første forskningsspørsmålet vil svare på i hvilken grad gjeldende versjon av reglementet gir rom for OBL. Det andre spørsmålet vil svare ut utviklingen som har vært gjennom de forutgående versjonene av reglementet og frem til det gjeldende. Og det tredje forskningsspørsmålet vil svare på om det er mer eller mindre rom for OBL hos nasjoner det sammenlignes med.

Det er valgt å se på hva reglementene sier om dette fordi feltreglementer er ment å være foreskrivende for hvordan felttjenesten skal utføres, ved at de fastsetter krav til utførelsen i den aktuelle konteksten (Forsvarsdepartementet, 2020). Med dette vil det foreskrivende utgangspunktet for utførelsen være gjenstand for analyse, og ikke hvordan det praktiseres.

## **1.2 Avgrensning**

Denne oppgaven ser på reglementer og håndbøkers beskrivelser for å finne rommet for oppdragstaktikk i beskrivelsene der, den tar ikke inn over seg hva som skjer i praksis. Praksis kan være avhengig av de som er i lederposisjoner for øyeblikket, reglementer og håndbøker beskriver utgangspunktet.

---

### **1.3 Definisjoner, begreper**

Oppdragstaktikk vil i denne oppgaven referere til den generiske ledelsesfilosofien (Thon & Berg, 2020, s. 158) basert på tyske aufdragstaktik, som grunnlaget for tempo innen manøverteorien. Norsk oppdragsbasert ledelse (OBL), amerikansk Mission Command (MC) og svenske oppdragstaktik er de nasjonale navnene på ledelsesfilosofiene som bygger på oppdragstaktikk, i denne oppgaven vil begrepene behandles som prinsipielt like, noe som blir belyst i teoridelen. OBL deler opprinnelse med Mission Command i NATO, og de springer ut av den tyske aufdragstaktik som har røtter tilbake til den prøyssisk-tyske militærtradisjonen fra 1800-tallet (Shamir, 2011, s. 3).

### **1.4 Beskrivelse av artillerisystemets kommandostruktur**

Kommandostrukturen for et artillerisystem som del av en norsk brigade har artilleribataljonssjefen på toppen. Dette grunnet artilleribataljonssjefens rolle som brigadesjefens nærmeste rådgiver for bruk av indirekte ild. Til støtte i utøvelse av kommando og kontroll, samt koordinering og integrering av ildstøtte i manøveren, har bataljonssjefen et stabsledd i brigadens kommandoplass som er kalt Joint Fire Support Element (JSFE). Dette elementet ledes av en Ildkoordiniseringsoffiser (IKO). Det er verdt å merke seg at JSFE er den betegnelsen som gjelder i dag, som følge av ratifisering av AArtyP-5C (NATO Fire Support Doctrine). I de norske reglementene som er brukt som data for denne oppgaven er stabsleddet benevnt ildstøttekoordineringssenter (IKS) i 1986 og 1992 versjonen, og Fire Support Coordination Cell (FSCC) i 2010 og 2014 versjonen. Rollen artilleribataljonssjefen har i brigaden omtales som brigadens artillerisjef (BAS). Det er tilsvarende funksjon også i andre nasjoner, men har benevnelsen Fire Support Coordinator (FSCoord) i US Army, og bekämpningschef i den svenske hæren.

For koordinering og integrering av ildstøtte i manøverbataljonenes operasjoner er det et JSFE ledet av en IKO tilknyttet hver manøverbataljonsledelse, og feltartilleri ildledere (FA OP) tilknyttet kompaniledelsene. Kanonbatterisjefene fyller her rollen som IKO bataljon i norske bataljoner, men i mange andre nasjoner er disse samvirkeleddene en del av manøverbataljonen. Kanonbatteriende endrer altså sin organisasjon når de drar i felt, ved at batterisjef og OP tropp støtter en manøverbataljon.

For en artilleribataljon er det nestkommanderende i bataljonen (NK BN) som leder manøvreringen av og ildgivning med den skytende delen av bataljonen, når bataljonssjefen inngår som BAS i brigaden. Til støtte for kommando og kontroll har NK BN en bataljonsstab som bemanner bataljonens kommandoplass og ildledningssenter.

---

Batterioffiser (BO) er nestkommanderende i kanonbatteriet. Med bakgrunn i at BO leder den skytende delen av batteriet i felt har stillingen en annen betydning og tittel enn i andre kompanieheter. Som nevnt er batterisjefen er ildkoordineringsoffiser for en manøverbataljon og har kanonbatteriets OP tropp under seg i denne rollen, derfor leder batterioffiseren den skytende delen av batteriet. Amerikanske og svenske avdelinger har ikke tilsvarende inndeling av roller i kanonbatteriene, der leder kanonbatterisjefene sitt eget batteri.

For å kunne gjennomføre en analyse av hvordan reglementer gir rom for oppdragsbasert ledelse må det fastsettes et sett indikatorer for dette, disse indikatorene vil identifiseres i oppgavens teoridel og operasjonaliseres i metodedelen. Etter metodedelen vil det presenteres innsamlede data fra reglementene, før analysedelen bruker indikatorene for å belyse utviklingen av oppdragstaktikk i de tre lands reglementer. Drøftingen vil omhandle sentrale aspekter knyttet til analysens funn, og konklusjonen vil til slutt svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

---

## 2 Teoridel

Innledningsvis i denne delen beskrives oppdragstaktikk, eller på norsk oppdragsbasert ledelse. Deretter følger en kort beskrivelse av manøverteori og oppdragstaktikkens kobling til manøverkrigføringen. Så belyses oppdragstaktikkens dualitet som et ledelsesteoretisk perspektiv og som en operativ ledelsesfilosofi som grunnlag for tempo i operasjoner, før det avslutningsvis beskrives faktorer som vil inngå i analysen for å identifisere hvordan man kan finne rommet for OBL eller oppdragstaktikk i feltreglementer og håndbøker.

### 2.1 Oppdragstaktikk

Oppdragstaktikk har prøyssisk opprinnelse, der det var lang tradisjon for undergittes uavhengighet. Den prøyssiske generalstabssjefen Helmuth von Moltke utviklet dette til en ledelsestilnærming helt ned til divisjon på andre halvdel av 1800-tallet. Dette skulle redusere effekten av «friksjon» i krig (Ben-Sahlom & Shamir, 2011).

Eitan Shamir konkretiserer oppdragstaktikk (mission command) til å være «[en organisatorisk løsning for å minimere friksjon og legge til rette for forfølgelse av organisatoriske mål]» (oversatt) (2011, s. 27). Han konkretiserer at dette handler om desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet, som gir undergitte sjefer mulighet for å ta raske uavhengige beslutninger. For å unngå at slike uavhengige beslutninger forringer den organisatoriske innretningen mot det overordnede målet med operasjonen, bygger oppdragstaktikken på overholdelse av overordnedes retningslinjer i form av intensjonen med oppdraget (Shamir, 2011, s. 27).

Delegering av beslutningsmyndigheten gjør det mulig for undergitte sjefer å ta beslutninger når sjefen ikke er der, når oppdraget ikke lenger er relevant på grunn av situasjonen, og når det oppstår muligheter som gjør det mulig å oppnå sjefens intensjon ved å fravike oppdraget. Selv om overordnet sjef er innen rekkevidde for rådslagning, for eksempel via samband, er det ikke gitt at det er tid dette. I tillegg vil en hyppig rådslagning med overordnet kunne dra ned tempoet i operasjonen, og hindre annen og kanskje mer nødvendig kommunikasjon over sambandet. Hensikten med oppdragstaktikk er derfor å oppnå et større beslutningstempo ved at undergitte ledere kan ta beslutninger som situasjonen de er i krever, innenfor rammer som er noe større enn det en beskrivelse av hvordan noe skal gjøres ville gitt.

Thon og Berg (2020) beskriver oppdragsbasert ledelse som en organisasjonsorientert og intensjonsbasert ledelse. For det organisasjonsorienterte aspektet peker de på at den overordnede

felles intensjonen med oppdraget trekker hele organisasjonen i samme retning, og skaper forutsetninger for raske desentraliserte beslutninger i «frontlinjen» i tråd med intensjonen. De påpeker at det er utøvelse av ledelsen som deles i linjen, ikke ansvar og myndighet. Hva som skal gjøres og hvorfor bestemmes av sjefen, men det er handlingsrom i hvordan dette utføres. “The Army expects leaders to give their subordinates maximum freedom for execution, and in return, leaders expect their subordinates [to] execute the mission within their intent” (Gunther, 2012, s. 54).

Shamir lister blant annet forståelse av intensjonen, gjensidig profesjonell tillit, grundig opplæring og trening, toleranse for velmenende feil, en tilbøyelighet til handlinger og initiativ, og tillit til individers evne til å ta gode beslutninger som forutsetninger for oppdragsbasert ledelse (Shamir, 2011, ss. 26-27). Thon og Berg peker flere likhetstrekk mellom OBL transformasjonsledelse. De fremhever at både transformasjonsledelse og oppdragsbasert ledelse inneholder idealisert innflytelse som et element for å «få folk til å tenke selv», og at begge ledelsesteoriene gir en hensikt og en felles retning (Thon & Berg, 2020, s. 154). Likhetene mellom oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse fremheves også av Geir Ove Venemyr i hans masteroppgave fra 2005. Han oppsummerer likhetene i en tabell på denne måten:

	<i>Idealisert innflytelse</i>	<i>Inspirerende motivasjon</i>	<i>Intellektuell stimulering</i>	<i>Individuelle hensyn</i>
<b>Tillit til lederen</b>	X	X	X	X
<b>Lederens tillit til den underordnede</b>	X	X	X	X
<b>Selvtillit</b>	X	X	X	X
<b>Utvikling av dømmekraften hos den enkelte</b>	X		X	X
<b>En felles tenkemåte</b>	X	X	X	X
<b>Desentralisering</b>	X		X	X
<b>Intensjonsstyring</b>		X		
<b>Vektlegging av kvalitet hos den enkelte</b>	X			X

(Venemyr, 2005, s. 92).

Flere av Shamirs forutsetninger finner vi igjen i Venemyrs faktorer for sammenligning, grundig opplæring og trening kan relateres til både en felles tenkemåte, og til vektlegging av kvalitet hos den enkelte. Shamirs tillit til individers evne til å ta gode beslutninger og en gjensidig profesjonell tillit finner vi hos Venemyr i lederens tillit til den undergitte og i tillit til lederen. Forståelse av intensjonen fra Shamirs forutsetninger kommer ikke veldig klart frem i tabellen til Venemyr, men kan relateres til desentralisering og intensjonsstyring. Til slutt kan Shamirs toleranse for velmenende feil være et

---

bidrag til det Venemyr har satt opp som utvikling av dømmekraft hos den enkelte, fordi ved å ha rom for å prøve og feile kan undergitte utvikle sin dømmekraft.

## **2.2 Oppdragstaktikk og manøverteori**

Tankene rundt oppdragstaktikk på 70-, 80- og 90-tallet bygger i stor grad på Blitzkrieg og Auftragstaktik, og stiger frem som et element i utviklingen av doktriner som bygger på manøverkrigføring (Henriksen & Sæveraas, 2007, ss. 52-54). I Norge deler oppdragsbasert ledelse dermed opphav med manøverkrigføringen, da denne bygger på de samme tankene. I Norge er koblingen også knyttet til den samtidige innføringen gjennom Forsvarssjefens grunnnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig fra 1995 (Forsvarets overkommando/operasjonsstaben).

Norge innførte altså oppdragstaktikk (oppdragsbasert ledelse) i 1995, mens hos vår nærmeste nabo startet innføringen av oppdragstaktikk i det svenske forsvaret allerede i 1943. Som en liten nøytral nasjon så Sverige for seg at de kunne komme til å måtte forsvare seg mot en tallmessig overlegen motstander, og denne tanken tok de med seg inn i den kalde krigens scenario med Sovjetiske styrker som måtte passere svensk territorium for å nå sine mål i en krig med NATO (Ingesson, 2017). Oppdragstaktikk passer inn i den egalitære svenske kulturen om deltagelse og myndiggjøring, og strekker seg langt ut fra det militære og inn i andre samfunnssektorer (Granåsen, Barius, Hallberg, & Josefson, 2018).

US Army har hatt elementer av oppdragstaktikk i sine doktriner helt siden 1905, men 1982- doktrinen (Air Land Battle) må ses som en milepæl fordi med denne var Mission Command etablert (Ancker, 2013, ss. 43-47). I 2003 skiftet også doktrinen for kommando og kontroll navn til «Mission Command: Command and Control of Army Forces» (Ancker, 2013, s. 49).

Ledelsesformen eller -teorien, om den kalles Mission Command, oppdragsbasert ledelse eller oppdragstaktikk, er i sin opprinnelse knyttet til manøverteorien (Forsvarsstaben, 2004). I motsetning til utmattelseskrigføring, som omfatter ødeleggelse av fienden, forsøker manøverteorien å slå fienden gjennom å komme ham i forkjøpet (preempt), forskyve (dislocate) og forstyrre (disrupt) (Leonhard R. , 1991, ss. 19-20). Å komme i forkjøpet kan oppnås ved å akseptere risiko, for å oppnå tempo, når dette kan overrumple fienden (Leonhard R. , 1991, ss. 62-66). Forskyvning oppnås ved å unngå eller omgå fiendens sterke sider, eller ved å gjøre de sterke sidene irrelevante eller sette disse ut av spill (Leonhard R. , 1991, ss. 66-73). Forskyvning kan være posisjonell, funksjonell, tidsmessig eller mental (Forsvarsstaben, 2004, s. 27). Forstyrre kan oppnås ved å angripe fiendens kritiske

---

sårbarheter, hensikten er å knekke viljen til å sloss (Leonhard R. , 1991, ss. 73-76). Gjennom mulighet for tidsriktige desentraliserte beslutninger og disiplinert initiativ i tråd med intensjonen i alle deler av organisasjonen bidrar oppdragstaktikken også til tempo i operasjoner (Forsvarsstaben, 2019, ss. 89 og 178-180).

Forsvaret doktrine for landoperasjoner (FDLO) vektlegger forskyvning sammen med asymmetrisk konfrontasjon for å påvirke fienden gjennom en indirekte tilnærming rettet mot fiendens svakheter (Forsvarsstaben, 2004), men selv om det ikke eksplisitt nevnes ligger det elementer av de andre to faktorene (preemt og disrupt) i FDLO sin teoretiske plattform. Både mental forskyvning og asymmetrisk konfrontasjons henter elementer fra forstyrre (disrupt), og tidsmessig forskyvning inneholder elementer fra «å komme i forkjøpet» (preemt).

FFOD fra 2019 beskriver at fleksibilitet i operasjoner krever evne til å raskt kunne tilpasse seg forutsetninger i endring, noe som igjen krever forståelse av intensjonen og evne til å ta beslutninger. Videre kreves det initiativ og offensiv opptreden for å ikke bli reaktiv. Det ligger videre en implisitt beskrivelse av at oppdragsbasert ledelse er nødvendig for å skape kultur for å tillate prøving og feiling, som en forutsetning for initiativvilje og offensiv opptreden og for at undergitte skal evne å ta kalkulert risiko (Forsvarsstaben, 2019, s. 89). Gjennom oppdragsbasert ledelse skal det gis rom for desentraliserte beslutninger og målrettet initiativ innenfor sjefens intensjon, dette bidrar til fremdrift i operasjoner (tempo) (Forsvarsstaben, 2019, ss. 180-182). Tempo og hurtighet bidrar til at det kan skapes overraskelse (Forsvarsstaben, 2019, s. 89).

FFOD 2019 beskriver at ordrer bør inneholde hva og hvorfor fremfor hvordan (Forsvarsstaben, 2019), som del av det å skape rom for desentraliserte beslutninger innenfor oppdragsbasert ledelse. William S. Lind beskrev slike ordrer på denne måten:

*Mission-type orders.* The commander does not expect or attempt to control every action of his subordinates, nor does he attempt to foresee and plan for every event that will take place. Rather, he determines his intent – what he wants to have happen to the enemy. (Lind, 1984, s. 94)

Oppsummert er formålet med oppdragstaktikken og oppdragsbasert ledelse å sette en felles retning i organisasjonen under operasjoner, ved at det gis et mål og en hensikt med operasjonene. Dette gjøres uten å detaljstyre undergitte i hvordan oppdraget skal utføres. Det er gjøres en sentralisert planlegging for å fastslå mål, hensikt og rammer for oppdraget, med en desentralisert utførelse med handlefrihet til å løse oppdraget i tråd med dette. I utførelsen gis det dermed rom for at valgt

---

metode kan tilpasses den faktiske situasjonen og forutsetninger i endring, og rom for å gripe muligheter som oppstår for å løse oppdraget på en helt annen måte enn det var mulig å forutse da oppdraget ble gitt. Gjennom denne «friheten» kan undergitte ta beslutninger selv, så lenge det er innenfor intensjonen, og trenger ikke bruke tid på å be om tillatelse. Dette reduserer organisasjonens interne friksjon, og bidrar til et høyere beslutningstempo gjennom at beslutningene som driver operasjonen fremover tas i hele kommandosøylen. Dette kan videre bidra til høyere tempo i operasjonen. Ikke minst gir det rom for at undergitte har mulighet til å løse målet og hensikten med oppdraget selv når endrede forutsetninger umuliggjør den planlagte handlemåten. Dette kan bidra til at operasjonen ikke sinkes eller stopper opp i påvente av en overordnet beslutning.

### **2.3 Oppdragstaktikkens dualitet**

Oppdragsbasert ledelse kan med bakgrunn i det ovenstående sies å ha to sider, det ene aspektet er innen ledelsesteorier der det er en post-heroisk ledelsesteori (Thon & Berg, 2020, s. 158) som har klare likhetstrekk med vesentlig nyere ledelsesteorier som transformasjonsledelse (Venemyr, 2005). Det andre aspektet er operativt betinget der oppdragsbasert ledelse er ledelsesfilosofien som bidrar til grunnlaget for manøverkrigføring innen manøverteorier, her er hensikten med ledelsesformen å redusere friksjon, bidra til raskere beslutninger og skape tempo i operasjoner (Shamir, 2011, s. 27).

Shamir påpeker at kulturen i organisasjonen har stor påvirkning på ledelsesfilosofien, og at det kan måtte gjøres endringer i kulturen for at oppdragstaktikk skal kunne innføres (2011). Det har også blitt pekt på at kulturforskjeller kan skape nyanseforskjeller innen oppdragstaktikk i forskjellige nasjoner (Røvde, 2018). Enkelte sjefers kontrollbehov kan også virke negativt inn på den faktiske handlefriheten som gis undergitte (Ben-Sahlom & Shamir, 2011). Dette kan gi forskjeller mellom nasjoner og variasjoner i ledelsesfilosofien fra sjef til sjef. For denne oppgaven er det det operative aspektet som er mest relevant, og mer konkret hvilket rom reglementene gir i konteksten å bidra til tempo i oppdragsløsning. For denne oppgaven vil oppdragstaktikken i konteksten tempo i oppdragsløsning heretter anses som prinsipielt lik mellom nasjoner.

### **2.4 Oppsummering**

Det fremkommer over at oppdragstaktikk legger til grunn at det skal være en oppgave med en hensikt, men ikke hvordan, som gis i ordre til undergitte. Sentralisert planlegging som setter en samlende retning som grunnlag for en desentralisert utførelse i tråd med intensjonen. Dette for at undergitte skal kunne gjennomføre oppdraget selv om forutsetningene endrer seg. En faktor i analysen vil derfor være å se på om det legges opp til desentralisert utførelse, og eventuelt i hvilken grad dette gjøres. I dette ligger en del av handlefriheten innenfor oppgave og hensikt.



---

I fortsettelsen av desentralisert utførelse og det å kunne gjennomføre oppdraget selv om forutsetningene har endret seg vil det være naturlig å se på reglementer og håndbøkers beskrivelser av hvordan oppdragene skal gis. Analysen må derfor se på om ordreformene legger grunnlag for å løse oppdraget til tross for endrede forutsetninger, i form av disiplinert initiativ, gjennom at det gis oppgave med hensikt. I dette ligger også en del av handlefriheten innenfor oppgave og hensikt.

Som en forutsetning for at det skal være handlefrihet til en desentralisert utførelse og til å løse oppdraget når forutsetningene endrer seg beskriver blant annet Shamir at det må foreligge en tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger (2011, s. 27). Tillit kan selvfølgelig ses som et ledelsesperspektiv og ikke som en operativ forutsetning, men det er samtidig nødvendig for at det skal være et rom for at undergitte kan ta beslutninger og spiller derfor inn på den operative hensikten ved oppdragstaktikk. Analysen vil med bakgrunn i dette se på om reglementene legger en slik tillit til grunn, som en forutsetning for handlefrihet og desentralisert utførelse.

Det er flere faktorer som kan identifiseres fra Shamir sin liste over forutsetninger for oppdragstaktikk eller fra Venemyr sin sammenligning av OBL og transformasjonsledelse, god utdanning og trening, selvtillit, forståelse for intensjonen og en felles tenkemåte er eksempler på faktorer fra disse to. Utfordringen er at disse faktorene ikke vil være beskrevet i reglementer og felthåndbøker. Noen av faktorene, som grundig opplæring og trening, vil være forhold som vil være forutsetninger for å kunne anvende reglementer og felthåndbøker. Andre faktorer, som tilbøyelighet til handling og initiativ, er mer personlige egenskaper som kommer som et resultat av kulturen Shamir beskriver som en forutsetning for oppdragstaktikk (Shamir, 2011, ss. 25-27). Derfor vil reglementene analyseres for å identifisere hvordan de tilrettelegger for:

- Desentralisert utførelse – som bestanddel i handlefrihet innenfor oppgave og hensikt
- Disiplinert initiativ – som bestanddel i handlefrihet innenfor oppgave og hensikt
- Tillit til undergittes evne til å ta gode beslutninger – som grunnlag for handlefrihet

Desentralisert utførelse, er utførelse i tråd med oppdrag, retningslinjer eller prosedyrer der oppdragsgiver ikke detaljerer hvordan oppdraget skal løses. Dette kan identifiseres i reglementene ved at det beskrives at avdelingen selvstendig utfører oppgaver som har en klar fremgangsmåte basert på fastsatte prosedyrer eller beskrivelser.

Disiplinert initiativ brukes for å understreke at det gjøres innenfor rammene som sjefens intensjon gir (Forsvarsstaben, 2012). FFOD og Forsvarets grunnsyn på ledelse 2020 benevner dette som målrettet

---

initiativ. Dette kan identifiseres i reglementene ved at ordrer har et oppdrag og en intensjon, eller en oppgave med hensikt for undergittes ordrepunkter. For at dette skal gi merverdi for ildstøtteavdelinger må oppgaven og hensikten være relatert til målet som skal beskyttes og effekten ilden skal oppnå. Dette for at ildstøtteavdelingen skal vite hvor den skal levere ild, med ønsket effekt, slik at ildstøtteavdelingen har mulighet for å bedømme om den løser oppdraget.

Faktoren tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger kan identifiseres ved at undergitte selvstendig utfører planlegging eller oppgaver som innebærer vurderinger og valg av fremgangsmåte.

---

## 3 Metode

I denne delen av oppgaven vil de metodiske valgene som er gjort i oppgaven beskrives, metoden og kildenes styrker og svakheter vil bli diskutert og avslutningsvis vil noen forskningsetiske betraktninger knyttet til forhold rundt oppgaven belyses.

### 3.1 Beskrivelse av metode

Denne oppgaven ser på hvordan rommet for oppdragstaktikk fremkommer i reglementer og felthåndbøker, det er derfor valgt kvalitativ dokumentstudie for å tolke reglementene og felthåndbøkens beskrivelser. Derfor vil det ligge en hermeneutisk, eller fortolkningsbasert, tilnærming til grunn for oppgaven, da den må fortolke meningsinnholdet i tekstene i en vitenskapelig undersøkelse (Busch, 2013, ss. 50-52). Dokumenter er som oftest sekundærkilder i studier, men i denne oppgaven er de primærkilden fordi det er hva dokumentene sier som undersøkes. Dataene de gir er sekundærdata fordi de er andres data, samtidig er de offisielle kilder som er regelverk eller retningsgivende dokumenter for avdelingene som nytter de. Det at dokumentene er stiller krav til, eller er retningsgivende for, utførelse er det som gjør de interessante i denne studien.

Jacobsen skriver «idealet er at forskere som går ut i virkeligheten med noe tilnærmet et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer de data de har fått inn» (2018, s. 29). Denne beskrivelsen av induktiv tilnærming passer i stor grad for den metodiske tilnærmingen for denne oppgaven, selv om forskeren ikke er fullstendig uhildet grunnet bakgrunn fra artilleriet. Problemstillingen er et relativt åpent spørsmål og informasjonen er samlet inn fra de manøvrereglementene for artilleribataljon som har vært tilgjengelig, og fra overordnede reglementer som ikke direkte har vært gjenstand for undersøkelsen, men som har bidratt med oppklarende eller utdypende informasjon.

Opgaven har et intensivt design ved at det er få kilder og studien går i dybden av disse (Busch, 2013, ss. 52-53). Dette er basert på problemstillingen som peker på artilleriets reglementer. Selv om omfanget av reglementene som studien undersøker er relativt stort, er det allikevel avgrensede deler studien går i dybden på, knyttet til manøvrering og gruppering for ildstøtteenheter.

Da studien ser spesifikt og avgrenset på rommet for oppdragsbasert ledelse i manøvrering og gruppering for ildstøtteenheter i rammen av en artilleribataljon som del av en brigade slik reglementer beskriver er det en casestudie (Busch, 2013, s. 56). Den er avgrenset til fenomenet reglementsbeskrevet ledelse av manøvrering og gruppering i konteksten artilleribataljon som del av

---

brigade. Studien sammenligner den primære case-en som er norsk artilleribataljon med tilsvarende svensk og amerikansk case, og er dermed en sammenlignende casestudie (Jacobsen, 2018, s. 102). Fordelen med å sammenlignende casestudie er at det reduserer svakhetene som enkeltcase studier har knyttet til generaliserbarhet og til å etablere kausale sammenhenger (Jacobsen, 2018, s. 100). For denne studien vil sammenligningen kunne vise forskjeller, avdekke hvordan forskjellene virker, og eventuelt peke på grunnlaget for forskjellene.

## **3.2 Data og datainnsamling**

Data til studien hentes fra dokumentene reglementer og felthåndbøker. Den primære grunnen til dette er fordi studiens problemstilling beskriver at det er reglementene det ønskes å se på. Dataene er gjenstand for en kvalitativ analyse for å svare på problemstillingen, og selv om dokumentundersøkelser ofte brukes for å samle inn sekundærdata vil de være primærdata siden de er koblet til problemstillingen som spør hva reglementene gir rom for (Jacobsen, 2018, s. 170).

### **3.2.1 Valg av datakilder**

Reglementer og felthåndbøker som er datakilder:

- Norske reglementer
  - o FR 8-2 Manøvrering med feltartilleri – 1986
  - o MS 8-2 Manøvrering med feltartilleri – 1992
  - o FR 8-2 Manøvrering med feltartilleri – 2010
  - o FR 8-2 Manøvrering med Artilleribataljonen – 2014
- Svenske reglementer og felthåndbøker
  - o Artillerireglemente Fördelningskanonbatteri – 1976
  - o Artillerireglemente Fördelnings- och brigadartilleri – 1990
  - o Handbok ledning av indirekt bekämpning – 2018
  - o Handbok förband – Brigadeartilleribataljon – 2020 (arbeidsutkast)
- Amerikanske felthåndbøker
  - o FM 6-20-1 Field Artillery Cannon Battalion – 1979
  - o FM 6-20-1 Tactics, Techniques, and Procedures for the Field Artillery Cannon Battalion – 1990
  - o FM 3-09.21 Tactics, Techniques, and Procedures for the Field Artillery Battalion – 2001
  - o FM 3-09.23 Field Artillery Cannon Battalion - 2015

De norske reglementene dekker en periode som strekker seg både før og etter at fenomenet oppdragsbasert ledelse ble innført i det norske Forsvaret. Dermed var det et godt grunnlag for å se en eventuell påvirkning på reglementer fra innføringen av ledelsesfilosofien i 1995 - 2000.

---

Reglementer og felthåndbøker fra de to nasjonene det sammenlignes med ble valgt for å harmonere mest mulig i tid, og på bakgrunn av tilgjengelighet, både språklig og konkret. Svenske reglementer og felthåndbøker er overkommelig å lese, og det var gode muligheter for å få tilgang til de gjennom et godt nordisk samarbeid. Amerikanske reglementer og felthåndbøker publiseres på en offisiell internettside, gitt at de ikke har en gradering eller er sensitive, og de gjeldende er således relativt allment tilgjengelige. Reglementer og håndbøker satt ut av kraft kan være vanskeligere å få tak i, men siden de har vært publisert åpent så er de likevel ofte tilgjengelig gjennom andre nettsider. Nettsiden som primært er brukt for å få tilgang til de eldre reglementene og håndbøkene var referert til i en masteroppgave skrevet ved US Army Staff and Command College, og er inkludert i litteraturlisten. Amerikanske artilleribataljons håndbøker er supplert med tilhørende håndbøker for kanonbatteri, dette for å få samme innsikt i underavdelingene som norske reglementer gir.

Dataene fra reglementene er beskrivelsene av hvordan ledelsen og utførelsen av manøvrering og gruppering av ildstøtteenheter er foreskrevet, herunder ordregang og ordreformat, og oppgave- og beslutningsdelegering. Dette inkluderer beskrivelser av hva som planlegges på hvilket nivå, og med bakgrunn i hvilken informasjon, og hvilken informasjon som inkluderes i ordrene eller ordreformatene. I beskrivelse av utførelsen vil også hvem som utfører hvilke oppgaver, og om underavdelinger utfører selvstendige oppgaver framgå.

### **3.2.2 Faktorene i analysen**

Faktorene analysen baserer seg på, som ble identifisert i teoridelen, er om reglementene:

- Beskriver at det legges opp til desentralisert utførelse
- Beskriver forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ
- Beskriver tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger

For å identifisere om det legges opp til desentralisert utførelse er det sett på om reglementer og felthåndbøker legger opp til at avdelinger selvstendig utfører oppgaver. Oppgavene kan være initiert av ordre eller være faste prosedyrer eller rutiner, men det er ikke gitt en detaljert beskrivelse av hvordan dette gjøres for det enkelte tilfellet. I analysen er det sett etter om avdeling selv organiserer et område der de har fått ordre om å gruppere, og at avdelingen selv planlegger og gjennomfører bruken av området.

Forutsetningene for å utøve disiplinert initiativ er at avdelingen kjenner de rammene de skal holde seg innenfor, noe som i oppdragstaktikk er ment å være oppdrag og intensjon. I tillegg til oppdrag og

---

intensjon kan det være andre reguleringer som er beskrevet i ordre, som koordinerende tidspunkter eller inndeling av lendet, dette danner til sammen rammene som oppdraget. For at ildstøtte avdelinger skal kunne utvise disiplinert initiativ må de kjenne til hvor de skal virke med ilden og hensikten med denne, fordi dette er det de leverer inn i striden. Analysen ser derfor om det beskrives at denne informasjonen gis til avdelingene. I analysen er det sett etter om ordreformater eller andre beskrivelser viser at avdelingen for denne informasjonen.

For å identifisere om reglementene legger opp til en tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger ses det etter beskrivelser der vurderinger eller valg av fremgangsmåte tillegges avdelingen. I analysen er det sett på om avdelingen selvstendig velger grupperingsområdet innenfor gitte rammer, og om den selv beslutter hvordan den skal benytte dette området. Det er selvstendige valg i dette som er handlingsrommet til avdelingen, fordi en indirekte ild avdeling kan i liten grad velge hvor den skal skyte.

Analysen knyttet til disse faktorene ser på om beskrivelsene i reglementene gir treff i indikatorene. Vurderingene i analysene er gjort skjønnsmessig basert på de utledede faktorene. Analysen vil også kunne gi vurdering på om beskrivelsen i reglementene plasserer seg et sted mellom oppdragsbasert eller ordrebasert ledelse. Dette vil ikke være på noen tallfestet skala, men kun være en kvalitativ beskrivelse av dette.

### **3.3 Metode- og kildekritikk**

#### **Metodekritikk:**

For å måle hvilket handlingsrom som finnes for oppdragsbasert ledelse i reglementenes beskrivelse er det valgt ut tre faktorer å analysere dette ut ifra. Faktorene er valgt fra kjennetegn og beskrivelser av oppdragsbasert ledelse eller oppdragstaktikk, som går igjen i flere beskrivelser av forutsetninger for oppdragstaktikk, inkludert norsk doktrine.

Disse tre faktorene som er valgt for analysen dekker antagelig ikke alle elementene ved oppdragsbasert ledelse, da de blant annet ikke dekker alle forutsetningene som beskrives i teori om oppdragstaktikk. Dermed vil det ikke være en fullstendig kartlegging av om det forekommer oppdragsbasert ledelse, kun en indikasjon på om det er rom for det ut fra hvordan reglementene beskriver det.

---

Faktorene dekker forskjellige bestanddeler av oppdragsbasert ledelse, noe som gir en bredere dekning enn en måling på en av faktorene. Faktorene dekker forskjellige deler av OBL, men de har og en sammenheng. Operasjonaliseringen av faktorene, hvordan de beskrives å måle fenomenet, kan være mindre gunstig. De er forsøkt gitt meningsinnhold slik at det er forskjeller i hvordan og hva de måler, slik at de til sammen kan si noe om det beskrives rom for oppdragsbasert ledelse.

Analysene har også en iboende svakhet i at de er basert på fortolkninger forskeren selv gjør. Man kan ikke sikkert si at fortolkningene er absolutt korrekt, og selv om det er tilstrebet en så korrekt fortolkning som mulig vil dette alltid være basert på skjønn, erfaring og dømmekraft (Gilje & Grimen, 2011, s. 162). Det at det er en sammenlignende studie bidrar til svakheter ved fortolkninger reduseres, ved at fortolkningene gjøres på flere kilder vil man kunne gå frem og tilbake og revurdere fortolkningene i lys av de ulike kildene for å kalibrere sitt skjønn. Slik kan det bli synlig om det fortolkes skjevt eller for strengt/mildt. Et aspekt i fortolkningen er at studien gjøres av en artillerioffiser, som har grunnleggende kjennskap til fagfeltet.

Alternative metoder kunne også vært brukt til å måle rommet for OBL, for eksempel kunne det vært brukt kvalitative intervjuer med brukerne av reglementene for å undersøke om det oppfattes å være rom for oppdragsbasert ledelse gjennom reglementene. En slik metode ville gitt en helt annen innretning enn det som er valgt for denne oppgaven, og i større grad en måling av nåværende praksis.

Casestudier har noen svakheter, det er vanskelig å generalisere fra en case og de egner seg ikke spesielt godt til vise kausale sammenhenger (Jacobsen, 2018, s. 100). I tillegg kan funn fra en isolerte case være interessant i seg selv, men uten å sammenligne den med tilsvarende situasjoner er det vanskelig å si om dette skiller seg ut eller er normen. Derfor er det valgt en sammenlignende casestudie der norske forhold er sammenlignet med andre nasjoner. En sammenlignende casestudie kan i større grad si noe om årsakene til forskjellene, hvis det avdekkes forskjeller, der en enkeltcase beskriver effekten. Sammenlignende casestudier kan øke muligheten for generalisering (Jacobsen, 2018, ss. 102-105).

Generalisering av funnene i denne studien er allikevel vanskelige, fordi det kan være store faglige forskjeller i den enkelte våpen- og troppeart i Hæren. Den er neppe overførbart til manørvåpnene som kavaleri og infanteri, da deres manøvrering styres på andre måter og er mer relatert til terrenget som skal tas eller holdes. Andre støttevåpen kan det være større likheter med, men med andre funksjoner kan det allikevel være vanskelig med stor grad av generalisering. Den våpenarten som kan

---

ha flest likheter er den andre kampstøtte grenen, ingeniørvåpenet, men måten de opererer på er mer lik ildlederne i artilleriet sitt samvirke med manøverstyrker enn med den skytende delen av artilleriet.

### **Kildekritikk:**

En utfordring med kildene er tilgang. Dette gjelder ikke alle kildene da de norske reglementene er enkelt tilgjengelig via Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjoner og direktiver (FOBID). Gjeldende amerikanske håndbøker uten gradering ligger åpent tilgjengelig på Army Publishing Directorate (APD) sin nettside ([armypubs.army.mil](http://armypubs.army.mil)). Eldre versjoner av amerikanske håndbøker kan derimot være mer krevende å finne. Siden de ikke er graderte og har vært allment tilgjengelig ligger enkelte tidligere håndbøker tilgjengelig på andre nettsider, i hvert fall de som er så nye at de er digitalisert. Utfordringen kan være å verifisere autensiteten til disse håndbøker. For å sikre autensiteten er det hovedsakelig hentet eldre amerikanske håndbøker fra en nettside som også er observert brukt i oppgaver ved amerikanske militære høyskoler, Berlin Information-center for Transatlantic Security (BITS) (<https://www.bits.de>). BITS er en tysk tenketank for sikkerhets og militære spørsmål.

De svenske reglementene er ikke allment tilgjengelig, med unntak av at et nettsøk viser at de ligger ute for salg som bøker på diverse steder. Tilgangen til de gjeldende har blitt gitt via direkte forespørsel til Artilleristridsskolan i Boden, som heldigvis har vært svært behjelpelige med å dele både gjeldende og tidligere reglementer og håndbøker. Kontaktpersonen, skoleforvaltaren (sjefssersjant ved skole) har vært til stor hjelp og besitter god helhetsoversikt. Dette er til god hjelp grunnet manglende oversikt over svenske reglementer.

De eldre reglementene er fra slutten av den kalde krigen, en utfordring med dette er at det eksisterte mye større forsvarsstrukturer da enn det gjør i dag. Spesielt for norske og svenske reglementer kan det bety at reglementene er skrevet for større avdelinger eller at avdelingen er del av et større forband i de eldre reglementene enn i de av nyere dato. Det kan påvirke innretningen på reglementet og hvordan oppdragstaktikk kommer frem i dem, men det er også en del av studien.

Militære doktriner og reglementer er ikke nødvendigvis vitenskapelig forankrede dokumenter, selv om de kan ha grunnlag i militær forskning, utvikling og strukturert erfaringslæring. Doktriner representerer de valg som er gjort for hvordan man velger å anvende militærmakt, noe som kan være betinget av faktorer som geografi, militær innretning eller alliansetilhørighet. Reglementer er som oftest en blanding av taktikk, teknikk og prosedyrer, og kan være basert på føringer fra overordnede dokumenter som for eksempel doktriner for taktikken. For teknikken og prosedyrene i



---

reglementene kan det ligge både strukturert og ustrukturert militær erfaringslæring, og spesielt for prosedyrer kan det være hensyn til sikkerhet (tryggleik) for personellet som er grunnlaget. Selv om doktriner og reglementer ikke er vitenskapelige dokumenter representerer de allikevel de valg som er gjeldende, og de retningslinjer som personellet må forholde seg til.

### **3.4 Forskningsetiske betraktninger**

Som artillerioffiser er jeg ikke en uhildet forsker innen fenomenet oppdragstaktikk eller i konteksten skytende del av artilleriet. Dog har jeg erfaringer fra tjeneste og utdanning som bidrar til at jeg har meninger og bias til både fenomenet og til konteksten. Jeg har forforståelse eller fordommer for fenomenet og konteksten (Gilje & Grimen, 2011, ss. 148-151). Fordelene ved at jeg har kjennskap til kontekst og fenomen er at det kan være vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksten det opptrer i (Busch, 2013, s. 56). Ulempene er at jeg vil være farget av mine erfaringer og min utdanning når jeg samler inn og analyserer data, som er noe som jeg som forsker må ha et bevisst forhold til, og må være observant på både i innsamling, analyse og drøfting av data.

---

## 4 Presentasjon og analyse av dokumentene

I dette kapittelet vil data fra reglementer og felthåndbøker presenteres og analyseres ved hjelp av de valgte faktorene disiplinert initiativ, desentralisert utførelse og tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger. Reglementer og håndbøker gjennomgås nasjonalt for å se om det er rom for oppdragsbasert ledelse og om det kan ses en utvikling i tidsperioden, før det til slutt gjøres en sammenligning for å se forskjellene mellom nasjonene.

### 4.1 FR 8-2 (MS 8-2) Manøvrering med feltartilleri/Artilleribataljonen (1986, 1992, 2010 og 2014)

Reglementet som regulerer manøvrering for artilleriets skytende avdelinger, er FR 8-2 Reglement for manøvrering med Artilleribataljonen. Gjeldende utgave av dette reglementet er utgitt i 2014.

Tidligere versjoner som ligger på Forsvarets regelverksportal er fra 2010, 1992 og 1986. Tittelen på reglementet har endret seg noe i de forskjellige versjonene, sannsynligvis på grunn av størrelsen og innretning på Hæren.

Reglementsrekken gjelder for feltartilleribataljoner, og omfatter ledelse av og manøvrering med disse. Innledningsvis omfatter reglementene artilleribataljoner med flere typer kanoner, men de to siste gjelder kun for bataljoner med M109A3GNM ettersom andre typer ble utfaset. Ved utgivelse av nyere versjon har den forrige blitt satt ut av kraft. Hensikten med reglementene er «[...] å gi sjefen for en feltartilleribataljon og hans befall en oversikt over de oppgaver de vil bli stilt overfor under manøvrering, og angi de prinsipper som skal følges ved løsning av oppgavene» (Artilleriinspektoratet, 1986, s. 11). Denne hensikten gjentas mer eller mindre ordrett i alle utgavene.

Prinsipielt er kommandostrukturen for artillerisystemet som den ble beskrevet i innledningen, i hele perioden fra 1986 til 2014. IKS/FSCC/JSFE er i 1986 og 1992 beskrevet å være bemannet av personell fra artilleribataljonen som tilhører brigaden. Når dette stabsleddet fra 2010 benevnt Fire Support Coordination Cell (FSCC), er det ikke lenger beskrevet å være bemannet av personell fra Artilleribataljonen. Grupperingsområdene for en artilleribataljon er normalt gitt av IKS/FSCC i alle versjonene av reglementet, men Artilleribataljonen kan anbefale andre områder enn de som er gitt.

#### 4.1.1 Rekognosering og gruppering

Nestkommanderende i bataljonen beholder gjennomgående sin rolle slik den er beskrevet i innledningen, ved at NK BN leder den skytende delen av bataljonen. Det er mindre endringer

---

gjennom reglementsrekken. I 1986 versjonen skal NK BN detaljrekognosere, med mindre det unntaksvis ikke er tid:

Område for FAbatteriet. NK skal detaljrekognosere område for FAbatteriet og angi plass for den enkelte gruppe innen området. Dersom NK unntaksvis ikke får tid til detaljrekognosering, bør han gi området for FAbatteriet i stort og overlate detaljrekognoseringen til BO.  
(Artilleriinspektoratet, 1986)

Fra 1992 er NK bataljon sin rekognosering er gjort grovere, da reglementet beskriver at NK kan velge å gi området for kanonbatteriet i stort (Artilleriinspektøren, 1992, s. 45). Denne åpningen for å gi området i stort, som kan konkretiseres til at området gis uten at det angis plass for den enkelte gruppe, videreføres i 2010 og 2014 versjonen av reglementet. NK bataljon skal allikevel verifisere at aktuelle grupperingsområder kan brukes (Artilleriskolen, 2010, s. 55), og gi anbefaling for valg av grupperingsområder.

Viktigheten av den detaljerte rekognoseringen som beskrives i 1986 reglementet kan forankres i to faktorer, samband og feltmåling. Det meste av sambandet innad i bataljonen er linjesamband, som tar tid å legge og er tidkrevende å justere ved endringer eller feil. Det er noe radiosamband tilgjengelig, men sambandet fra kanonbatteriets kommandoplass ut til skytedatasett på skyts er basert på linjesamband som i reglementet angis at skal være lagt ut før området tas i bruk (Artilleriinspektoratet, 1986, s. 60) (Artilleriinspektøren, 1992, ss. 70-71). Feltmålingen er det som gjør at skyts er posisjonert og orientert riktig, det er i praksis landmåling som måler inn en nøyaktig posisjon for utstikningsstenger, retteflater og orienterer retteflater mot rute-nord. Det vil være en retteflate og to utstikningsstenger for hver kanongruppe, slik at hver kanon har en innmålt posisjon og gruppen har en felles retteflate å orientere seg mot i ruteretning (Artilleriinspektoratet, 1986, ss. 51-59) (Artilleriinspektøren, 1992, ss. 60-68).

En gang mellom 1992 og 2010 reglementene faller grunnlaget for den detaljerte rekognoseringen delvis bort, fordi M109A3GNM innføres. Dette er en oppgradert versjon av M109 som har fått et navigasjonssystem i form av en ringlasergyro med GPS støtte, og er delvis autonome, derfor er feltmålebehovet betydelig redusert (Artilleriskolen, 2012). Bataljonens samband er også endret til radiosamband, og linjesambandet er borte (Artilleriskolen, 2010, s. 68). Beskrivelsen av den sentraliserte utførelsen av rekognoseringen som NK bataljon utfører endrer seg allikevel ikke.

Den videreførte sentraliseringen av rekognoseringen etter innføringen av radiosamband og autonome skyts kan ha flere mulige forklaringer, det er ikke tillit til at underavdelingen kan ta gode

---

beslutninger for egen gruppering, eller så videreføres dette uten at det er tenkt på desentralisering. Det kan også være et lendekoordineringsaspekt ved dette, eller en tanke om behov for kontroll. På dette tidspunktet er det kommet inn K2 systemer med digitale kart som burde ha gitt grunnlag for å redusere behovet for NK bataljons rekognosering. I tillegg har kanonbatteriene egen rekognoseringsoffiser som kunne ha utført en tidlig grov rekognosering og verifisert grupperingsområdets egnethet.

Områdene de to nyeste versjonene av reglementet klarer å utnytte den teknologiske utviklingen er med innføringen av mobil grupperingsmetode, som innebærer en mer mobil opptreden for kanonene innenfor grupperingsområdene. I sin enkleste form innebærer dette at kanonene flytter fra ildstillingen etter skyting for å unngå eventuell kontrabeskytning. Flere stillinger for hver kanon i et grupperingsområde innebærer betydelig mer rekognosering, selv om det ikke trengs feltmåling for hver stilling. Det er ingenting i reglementet som tilsier at det er noen andre enn personell i batteriet som gjør denne rekognoseringen. Med bakgrunn i denne mer bevegelige grupperingen av batteriet, med rekognosering innad i batteriet, oppstår det mer desentralisert utførelse på batterinivå og gjennom dette en større grad av selvstendige beslutninger i kanonbatteriet.

#### **4.1.2 Manøvrering og ordrer**

Flytting fra et grupperingsområde for innrykk i et nytt er gjennomgående beskrevet som ledet av avdelingen selv, og innrykket er basert på den rekognoseringen som er gjort. Batteriets rekognoseringspersonell vil ta imot avdelingen og lede kjøretøy og skyts til sin plass. Flyttingen skjer på ordre:

På ordre fra FSCC flytter OPS ARTbn bataljonens underavdelinger. Behovet for flytting avhenger av rekkevidde til Zone of Fire (ZoF) og trussel om kontrabeskytning. [...] Avhengig av situasjonen må FSCC velge om de skal ha desentralisert kontroll eller sentralisert kontroll over forflytningen av bataljonen. Forflytningene ledes normalt ved enkeltordrer.

(Artilleriskolen, 2010, s. 36)

Enkeltordrene som nyttes er grupperingsordre, varslingsordre og forflytningsordre (Artilleriinspektoratet, 1986, s. 31). Grupperingsordren er detaljert og kan inneholde kartreferanse og radius på grupperingsområdet, skyte retning (-er), korteste skuddvidde, fremrykningsvei og når avdelingen skal være klar i området. Det er altså ikke angitt et område som skal skytes mot, kun retning (-er) det skal skytes i. Varslingsordren er kun en kort ordre om å gjøre klar til forflytning, mens forflytningsordren enten er ordren «flytt nå» eller «flytt klokken». Grupperingsordren inngår

---

også i artillerioperasjonsordren som IKS utarbeider på vegne av BAS (Artilleriinspektoratet, 1986, s. 30). De senere reglementsversjonene endrer ikke på enkeltordrene.

Et av prinsippene i oppdragstaktikk er at oppdraget skal gi hva som skal oppnås og hvorfor, og gjennom det gi frihet til hvordan oppdraget utføres. Grupperingsordrene i artilleriet er detaljert på hvordan noe skal gjøres, tynn på hva som skal oppnås og hvorfor er praktisk talt fraværende. Foreskreven måte å gi oppdrag/oppgaver på i gjeldende stabshåndbok for Hæren er hvem- når-hva-hvor- hvorfor, der hver oppgave får en hensikt hvis den ikke klart fremkommer i sjefens intensjon (Hærens våpenskole, 2021, ss. C-1). Kjernen i dette er en hva og hvorfor beskrivelse som gir spillerom under utførelse. Manøvreringsreglementet for artilleriet, uavhengig av hvilken versjon, mangler dette. Det er beskrevet at artilleribataljonen gir ut en OPO, uten at det detaljeres hvordan denne bør være utformet (Artilleriskolen, 2014, s. 34). Det er også beskrevet en ordrenorm for NK bataljon i samme reglements vedlegg (2014, ss. 71-73). For artilleribataljonens OPO er det rimelig å legge til grunn at formen på ordren vil være i tråd med det som er beskrevet i den til enhver tid gjeldende Stabshåndbok for Hæren, og dermed vil det være en intensjon for operasjonen. NKs ordrenorm slik den er beskrevet inneholder derimot ingen intensjon. Det skapes dermed ingen forutsetninger for å kunne løse oppgaven hvis batteriet på grunn av uforutsette hendelser ikke får tilgang til det planlagte grupperingsområdet.

Operasjonsordren til en artilleribataljon kan gi oppgave og hensikt knyttet til hvor ilden skal virke, hvis den er utformet på riktig måte. De beskrevne ordrenormene, i alle fire versjonene av manøvrereglementet, mangler beskrivelse av at planlagte målområder skal inngå. Det er selvfølgelig mulig å skrive dette inn i beskrivelsen av planen. Vedlegg til operasjonsordren er nevnt, men ikke spesifisert i reglementet (Artilleriskolen, 2014, s. 34). Et vedlegg med forventede målområder vil kunne være naturlig å ha med. Målområdevedlegget, sammen med brigadens ildstøttevedlegg, vil bidra til at det til en viss grad kan fremkomme oppgave og hensikt knyttet til hvor ilden skal virke, gitt at batteriet for disse vedleggene. Svakheter ved dette vil allikevel være at brigadens ildstøttevedlegg ikke vil være brutt ned på de forskjellige batteriene, og det er ikke normalt at mer enn brigadens oppdrag og overordnede intensjon tilgjengeliggjøres to nivå ned.

Oppsummert er det en viss økning i selvstendige beslutninger hos underavdelingene i reglementenes utforming, noe som vises ved at noen av de avgjørende oppgavene knyttet til manøvrering og gruppering av artilleriet er delegert ned til batterinivået. Innføringen av mobil grupperingsmetode for kanonene later til å medføre noe større grad av desentralisert utførelse innen rekognosering og den detaljerte grupperingen og manøvreringen internt i grupperingsområdene for kanonbatteriet, fordi

---

det ikke er beskrevet at det bestemmes av NK bataljon. Selv om NK bataljon kan velge å bestemme områdene for den enkelte kanongruppe. Det er derimot ikke innført en norm for tildeling av oppdrag og oppgaver som følger prinsippene for oppdragstaktikk i tråd med normen i resten av Hæren, det er derfor i svært liten grad beskrevet et grunnlag for utøvelse av disiplinert initiativ.

### **4.1.3 Bataljonsnivået**

Handlefriheten til bataljonen kommer an på hvordan man ser på BAS og FSCC sin rolle, som en forlengelse av bataljonen eller som del av brigaden. Ses de som en del av bataljonen kan det tolkes dit at en del av bataljonens stab bestemmer hvordan bataljonen skal manøvrere, og gjør helhetlige vurderinger på dette. FSCC beskrives som BAS sitt stabs- og ledelseselement (Artilleriskolen, 2010, s. 22), og er bemannet av IKO brigade med assistenter. Beskrivelsen i dette reglementet er helt likt den generelle beskrivelsen av IKS i UD 8-13 fra 1989 (Artilleriinspektoratet, 1989, s. 23), og har ut ifra dette tre offiserer eller befal til å drive døgkontinuerlig drift for å følge operasjonene som pågår. I tillegg til å være ledelseselement for artilleribataljonen beskrives FSCC å samvirke med brigadestabens øvrige ledd om planlegging av bruk av tung ild, og å være flystøttesenter inkludert koordinering av luftrom i brigaden. I tillegg ligger det implisitt å gjøre lende vurderinger av områder som er mulige grupperingsområder for artilleribataljonen og dens underavdelinger, og utarbeide manøvreringsplanen for bataljonen. Slik dette er beskrevet innebærer det sannsynligvis tre parallelle planprosesser samtidig som det er døgnbemanning for å følge striden. Dette synes i liten grad å la seg gjøre med god kvalitet med bemanningen som er beskrevet og uten en dedikert planstab. En erkjennelse av dette er synliggjort i manøverreglementets 2010 versjon, ved at utarbeidelsen av artilleribataljonens operasjonsordre er flyttet fra FSCC, tidligere IKS, til artilleribataljonens stab som har mer tilstrekkelig bemanning til dette arbeidet. Myndigheten til å utarbeide grupperingsområder for bataljonen følger derimot ikke med ansvaret for å utarbeide ordren, så det vil ikke foregå en fullstendig planprosess i bataljonen.

Artilleribataljonssjefen i rollen som brigadens artillerisjef innehar stor handlefrihet. BAS er brigadesjefens nærmeste rådgiver i all bruk av indirekte ild, og leder IKS/FSCC i planleggingen av hvordan ilden skal brukes for å støtte brigadens plan, og gir ordre til egne ildstøtteavdelinger (Artilleriskolen, 2014, s. 10). Slik dette er beskrevet handler BAS på vegne av brigadesjefen, for å støtte brigadens manøverplan mest mulig effektivt med indirekte ild. IKS/FSCC samvirker og koordinerer med brigadestab og båndlegger områder for at ildstøtteavdelingene skal kunne grupperes for å levere ildstøtten. Alle versjonene av manøvreringsreglementet beskriver at det er BAS gjennom IKS/FSCC som bestemmer grupperingen av artilleribataljonen, ut ifra områdene ilden

---

skal virke i for å støtte brigadens plan, og som flytter bataljonen gjennom enkeltordrer effektivt av NK bataljon. Dette koordineres med annen virksomhet i brigaden. Fremtidige grupperingsområder kan være et resultat av anbefaling etter NK bataljon sin rekognosering. Dermed tar bataljonsnivået, eller i hvert fall artilleribataljonssjefen, selvstendige beslutninger. Utførelsen er basert på hensikten om best mulig å støtte brigadens manøvreringsplan med ild, og gir rom for utøvelse av disiplinert initiativ når situasjonen utvikler seg. Det er også en desentralisert utøvelse i artillerisystemet.

#### **4.1.4 Delkonklusjon**

Beskrivelsene i FR 8-2 gir delvis rom for oppdragsbasert ledelse på batterinivå, gjennom at det i noe grad delegeres beslutninger knyttet til manøvrering og gruppering og det åpnes for desentralisert utførelse. Mangelen er størst på forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ, fordi oppgave og hensikt knyttet til hvor avdelingen skal virke med ilden ikke er gitt i ordreproduktene. Rommet for oppdragsbasert ledelse har økt fra 1986 og frem til gjeldende versjon av reglementet, ved at den sentraliserte detaljstyringen av rekognosering og gruppering er redusert og ved større grad av selvstendige beslutninger knyttet til gruppering hos underavdelingene. Dette har mer sammenheng med teknologisk utvikling ved at det har blitt radiosamband, og ved at skytsene er mindre avhengig av feltmåling med den mobile grupperingsmetoden dette har muliggjort. Samtidig har artilleriet ikke benyttet den muligheten teknologien har gitt, til å gå enda mer bort fra den sentraliserte detaljstyringen.

Slik bataljonsnivået er beskrevet i reglementene er det i stor grad rom for selvstendige beslutninger, desentralisert utførelse og forutsetninger for disiplinert initiativ, dette er primært i kraft av BAS sin sentrale plass som brigadesjefens nærmeste rådgiver i bruk av indirekte ild. Bataljonsstaben er dog i mindre grad utnyttet til taktikken i operasjonene, men vil selvfølgelig ha oppgaver tilknyttet drift av prosessene innad i bataljonen. Differansen mellom hvordan artilleribataljonen ved BAS har rom for OBL, og at det er mindre rom hos kanonbatteriene peker mot at det er innad i artilleriet OBL ikke er vektlagt.

## **4.2 Svenske reglementer**

Gjennom Artilleristridsskolan (ArtSS) ved Artilleriregementet A-9 i Boden har jeg fått tilgang til svenske artillerireglementer. I henvendelsen beskrev jeg hva jeg skulle undersøke, at jeg ønsket reglementer som beskriver ledelse av artilleriavdelinger, hvilke norske reglementer jeg ville sammenligne med og når disse var utgitt. Med bakgrunn i dette plukket de ut fire reglementer som de mener er representative for sammenligning med de norske reglementene. Jeg kjenner ikke

---

svenske reglementer i detalj, eller om det er flere reglementer som kunne ha vært med i utvalget. Her må jeg stole på at ArtSS har gjort et utvalg som er dekkende for min sammenligning.

Reglementene jeg har fått tilsendt er «Artillerireglemente Fördelningskanonbatteri» som er utgitt i 1976, «Artillerireglemente Fördelnings- og brigadeartilleri» utgitt i 1990, «Handbok Ledning av indirekt bekämpfung» utgitt i 2018 og «Förbandshandbok Brigadeartilleribataljon 2020» som er utgitt for «försöksvis tillämpning inom A9» i 2020.

#### **4.2.1 Rekognosering og gruppering**

Reglementet fra 1976 beskriver at gruppering er styrt av ildområdet som skal dekkes gjennom «batteriplats *skall* medge skjutning inom anbefalt eldområde» (Chefen för Armen, 1976).

Det beskriver at det velges sted for gruppering gjennom en rekognosering i to steg der en oversiktsrekognosering leder til en anbefaling for sjefen før en detaljrekognosering gjennomføres. Detaljrekognoseringen gir konkrete posisjoner for den enkelte del av batteriet, som stillinger for skytsene. Rekognoseringen utføres av personell fra batteriet, batterisjefen eller kanontroppssjefen kan inngå i rekognoseringen.

Reglementet fra 1990 beskriver at batteristillinger velges sånn at ild kan avgis mot samtlige ildområder innenfor tidskravene som er satt, og at det ikke bør være mer enn 3 km sentrumsmellomrom mellom batteriene. Det siste er satt med henvisning til enklere innskyting. Det beskriver og at en batteristilling bør ha så stor utstrekning at det er mulig å ha spredning mellom batteriets underavdelinger og flere ildstillinger for kanonene.

7:87. En batteriplats bör ha en sådan utsträckning att den medger en utspridd gruppering av batteriets underavdelningar. Pjäsgrupper och -troppar bör kunna omgrupperas mellan flera växelplatser. (Chefen för Armen, 1990)

Beslutninger om gruppering beskrives tatt av støttet avdelings sjef, men det beskrives at det er artillerisjefen som beordrer iverksettelse av rekognosering av grupperingsområder. Det er som også belyst artillerisjefen som besørger at grupperingsområder reserveres for ildstøtten. Bytte av ildstillinger styres av den enkelte batterisjef. Beslutningen om gruppering er beskrevet i sammenheng med ildområdet som ildstøtten skal virke i. Kapittel 6 i reglementet beskriver ledelse, her beskrives det at artillerisjefen assisterer støttet sjef med ledelse og samordning av all indirekte ild og avdelingene som avgir ilden. Dette arbeidet omfatter blant annet inndeling, gruppering, oppdrag og ildområde for artilleriavdelingene.



---

Det fremkommer mer styring av batterinivået i 1990 reglementet enn det som beskrives i Artillerireglements Fördelningskanonbatteri fra 1976, men innen tildelte grupperingsområder beslutter batterisjefen selv egen gruppering. Handlefriheten i dette reglementet legges hovedsakelig på artillerisjefen, som er regiments- eller bataljonssjefen som støtter henholdsvis divisjon eller brigade. Handlefriheten er delvis betinget av prinsipper for hvor tett batterier bør gruppere, og av at det legges til grunn et høyt antall ildstøtteavdelinger. Det er allikevel ildområdet som skal dekkes som i størst grad regulerer grupperingen av ildstøtteavdelingene.

Reglementene fra 1976 og 1990 gir et visst bilde på en desentralisert utførelse til tross for at de ikke klarlegger en ordrenorm med oppgave og hensikt som grunnlag. Dette fremkommer blant annet ved at batterinivået gjennomfører sin egen rekognosering, og har mulighet for å selvstendig nytte skiftstillinger innenfor det tildelte grupperingsområdet og bytte av stilling bestemmes av batterisjefen. 1976 versjonen sier også at batterisjefen velger hvor batteriet skal gruppere, basert på hvor målområdet er. Det er ikke mulig å fastslå om det er rom for disiplinert initiativ, men det tas selvstendige beslutninger for underavdelingenes gruppering og det er desentralisert utførelse.

De to håndbøkene fra 2018 og 2020 må ses i sammenheng da det er en håndbok for taktikk og teknikk for artilleribataljon som del av brigade, og en håndbok for ledelse av indirekte bekjempning. De regulerer ulike deler av det samme, og utfyller hverandre innen ledelse av artilleribataljon i felt.

Under rekognosering er det beskrevet at som grunnlag for rekognoseringen så gis det i tillegg til områder som skal rekognoseres også blant annet hvilke ildområder som skal beskyttes. Det er ikke beskrevet detaljert rekognosering for underavdelingene, dette er fordi det skal være beskrevet i egne håndbøker for dette nivået, men det er beskrevet at underavdelingene gjennomfører sin egen rekognosering. Størrelse på grupperingsområder beskrives å være avhengig av størrelsen til ildstøtteavdelingen, oppdraget som ildstøtten har, trusselen for kontrabeskytning og terrenget. Det beskrives at grupperingsområdet skal gi rom for flere ildstillinger, skjulestillinger, manøverrom og plass for ammunisjonshåndtering (Chefen för Armén, 2018, s. 32). Dette vil si at det er relativt store områder som må reserveres for ildstøtten, selv om dette ikke fastsettes i form av noe størrelsesmål.

Håndbøkene beskriver at det er desentralisert utførelse i batteriene. Dette vises ved at rekognoseringen og den detaljerte grupperingen utføres av underavdelingene selv. På grunn av momenter som lendekoordinering med andre avdelinger og hvilke områder som skal dekkes med ild gis batteriet et relativt konkret område som det skal gruppere i, men innenfor dette velger de selv hvordan de disponerer terrenget og grupperer for å løse oppdraget.

---

Håndbøkene legger opp til et rom for tillit til at undergitt kan ta gode beslutninger. Dette kommer frem gjennom summen av at det legges opp til en desentralisert utførelse sammen med at batteriet opererer selvstendig innenfor rammer. De rekognoserer og grupperer selv, og batteriet håndterer selv sin manøvrering innen grupperingsområdet ved «rørligt upptradande» i tråd med rammen gitt som ildvirksomhetstid (tiden fra de begynner å skyte til de må flytte). Rammene batteriet opererer innenfor er gitt av bataljonen for å «passe inn» i brigadens operasjon, noe som er utledet gjennom en planlegging basert på brigadens plan.

#### 4.2.2 Manøvrering og ordrer

De to svenske reglementene fra 1976 og 1990 fremstår som taktikk og teknikk reglementer, og beskriver i svært liten grad ordregangen. Reglementene dekker ikke hvordan ordrene er utformet i det hele tatt. ArtR Förd Brig av 1990 henviser til to reglementer for ledelse av avdelinger for henholdsvis artilleriregimentsstab og artilleribataljon, men disse har det ikke vært mulig å få tak i da Artilleristridsskolan i Boden ikke har tilgang på de (mail fra Skolforvaltare ved ArtSS, 2021-01-20). Det beskrives i reglementet fra 1976 beskriver at «Vid *normalgruppering* väljer batterichefen batteriplatsen med hänsyn till såväl elduppgiften som kravet på skydd mot insyn» (Chefen för Armen, 1976). Ut ifra dette fremstår det som om batterisjefen selvstendig grupperer sitt eget batteri basert på hvor ilden skal virke, hvor mye mer som ligger i «elduppgiften» er ikke mulig å fastslå. Dermed så bare antydes det at batteriet kjenner til hvor det skal virke med ilden, og det er ikke noe grunnlag for å si noe om hensikten med ilden.

Håndbøkene fra 2018/2020 har bedre beskrivelser av ordrer og hva som gis til kanonbatteriene om hvor de skal skyte og hensiktene med ilden. Håndboken fra 2018 beskriver at ordrer til ildstøtteavdelinger bør minst inneholde disponering (støtteforhold), grupperingsområde, oppgaver, ildområde og ildberedskap (Chefen för Armén, 2018, s. 48). I håndbokens vedlegg er det et forkortet eksempel på en brigadeordre som inneholder en beskrivelse av hvordan ordrepunktet for artilleribataljon bør skrives. Ordrepunktet består av støtteforhold, grupperingsområde, målområde og ildberedskap. Punktet gjentas for hvert steg i planen for bataljonen, for å dekke manøvreringen til artilleribataljonen i brigadens plan. Hensikten med ilden er beskrevet enten i planen (kalt genomförandeide på svensk), eller i et eget punkt med plan for ilden (Chefen för Armén, 2018, ss. 74-77). Håndboks utkastet fra 2020 har et punkt som beskriver hva en ordre skal inneholde: «En order ska klart och tydligt ange: VAD ska göras? VARFÖR ska det göras – SYFTET? VEM ska göra det?»

---

VAR ska det göras? NÄR ska det göras?» (Artilleristridsskolan, 2020, s. 56).

Tilsvarende beskrivelse finnes også i Stabshåndbok for Hæren utgitt i 2021 (Hærens våpenskole, ss. C-1), noe som gjør dette gjenkjennelig og som også ligner på det Lind kaller «Mission-type orders» (1984).

Håndbøkene gir et eksempel på en komplett ordre fra brigaden, og en ordrenorm som peker på en oppgave-med-hensikt-tilnærming. Det fremkommer også at det for rekognoseringen angis målområder som er planlagt beskyttet, noe som betyr at batteriet mottar denne informasjonen som er gitt i ordren fra brigaden. Til sammen vil dette skape et grunnlag for utøvelse av disiplinert initiativ ved endrede forutsetninger som gjør at bataljonen eller batteriet for eksempel kan løse oppdraget fra et annet sted enn det planlagte stillingsområdet.

Oppsummert har det vært et vedvarende godt rom for desentralisert utførelse i underavdelingene i svenske artilleribataljoner. Dette kan begrunnes med at utførelsen av rekognosering og gruppering er beskrevet å være delegert til underavdelinger i alle reglement og håndbøker. Forutsetningene for å utøve disiplinert initiativ er til stede ved at oppdrag er gitt med oppgave og hensikt som konkret angir hvor ilden er ment å virke i de nyeste håndbøkene, mens det i de eldre reglementene mangler grunnlag for å fastslå rommet for disiplinert initiativ. Selv om det er oppgitt oppdrag som også beskriver hvor ilden skal virke er det ikke beskrevet at det i ordrer angis en hensikt med ilden knyttet til målområdene. Totalt sett fremstår det som om underavdelingene i stor grad kan ta egne beslutninger basert hvordan oppdragene tildeles og underavdelingene får planlegge og gjennomføre egne operasjoner, selv om de i de gjeldende reglementene også tildeles konkrete grupperingsområder.

### **4.2.3 Bataljonsnivået**

Artilleribataljonssjefen benevnes «Bekämpningschef» i en brigadeartilleribataljon, og dette «är den befattningen som en artilleribataljonchef har i en brigadstab» (e-post fra Skolforvaltare ved ArtSS, 23. april 2021). Artilleribataljonens planlegging har bataljonssjefens målbilde som grunnlag, dette målbildet beskriver hva som skal oppnås for å løse brigades stridsplan. Brigadesjefens målbilde er også grunnlag for løsning av oppgaver, og er først og fremst til støtte for at bataljonssjefen skal kunne handle i tråd med oppdragstaktikk (Artilleristridsskolan, 2020, s. 53). En svensk artilleribataljonssjef har dermed en tilsvarende funksjon i brigaden som en norsk, svenske bekämpningschef tilsvarer det norske brigades artillerisjef (BAS). Artilleribataljonssjefen regulerer også retten til å anvende indirekte ild i brigaden, på vegne av den brigadesjefen (Chefen för Armén, 2018, s. 25).

---

Som den norske artilleribataljonssjefen planlegger den svenske bruken av den indirekte ilden i den hensikt å best mulig støtte brigadens plan, og forvalter bruken av den indirekte ilden på vegne av brigadesjefen. Der det er størst forskjell er at planleggingen er beskrevet å bli gjennomført i artilleribataljonen, og det beskrives ikke noe ildkoordineringssenter eller lignende som del av brigadens kommandoplass.

Ildledere og ildkoordineringsoffiserer i svenske manøverbataljoner kommer ikke fra artilleribataljonen, de tilhører manøverbataljonene, men svenske artilleribataljoner har noen egne ildledere i et sensorkompani. Ildledere fra dette kompaniet kan brukes der brigaden trenger flere sensorer, eller for å forsterke en manøverbataljon (Artilleristridsskolan, 2020, ss. 38-42).

Kanonbatterisjefene leder derfor sitt eget batteri.

Det at bruken av ilden planlegges av bataljonen, fraværet av ildkoordineringssenter i brigaden og at samvirkeleddene tilhører manøverbataljonene kan ha en sammenheng.

#### **4.2.4 Delkonklusjon**

Begge de to nyeste svenske håndbøkene sier allerede i sin innledning at de bygger på oppdragstaktikk, som skal innebære at initiativ skal kunne tas på alle nivåer i organisasjonen (Chefen för Armén, 2018, s. 7) (Artilleristridsskolan, 2020, s. 7). Beskrivelsene i håndbøkene underbygger denne forutsetningen ved at det legges opp til desentralisert utførelse både på artilleribataljons- og kanonbatterinivå. Det er som i norske reglementer veldig tydelig for bataljonssjefen, men også for kanonbatteriene. Kanonbatteriene har rom for selvstendige beslutninger tilknyttet egen rekognosering og gruppering, og rekognoseringen gjennomfører de helt selv. Kanonbatteriene har også desentralisert utførelse i sin oppdragsløsning, og organiserer sine grupperingsområder selv. Ved at kanonbatteriene gis oppdrag med hensikt som angir planlagt målområde gis de også i noen grad forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ ved endringer i situasjonen.

Rommet for selvstendige beslutninger og desentralisert utførelse fremstår som stabilt gjennom reglementene fra 1976 og 1990 og til de gjeldende håndbøkene. Det er ikke tydelige nok beskrivelser i de eldre reglementene til å konkludere omkring utviklingen innen forutsetninger for disiplinert initiativ.

### **4.3 Amerikanske reglementer**

De gjeldende US army reglementene er tilgjengelig på internett, tidligere reglementer er mer tilfeldig tilgjengelig basert på om noen har lagt de ut på internett. På min arbeidsplass på Artilleriskolen ved Hærens våpenskole er enkelte utenlandske reglementer tilgjengelig, men de reglementene som er aktuelle for oppgaven har ikke vist seg tilgjengelige. Det er gjort et forsøk med en henvendelse til US

---

Army Staff College per mail med anmodning om å få de aktuelle reglementene tilsendt, men svar på henvendelsen er ikke mottatt.

Aktuelt gjeldende reglementet som regulerer ledelse av amerikansk artilleribataljon utstyrt med kanoner heter ATP 3-09.23 Field Artillery Cannon Battalion, og ble utgitt i 2015. Tidligere versjoner som er funnet er FM 3-09.21 Tactics, Techniques and Procedures for the field artillery cannon battalion fra 2001, FM 6-20-1 Tactics, Techniques and Procedures for the field artillery cannon battalion fra 1990 og FM 6-20-1 Field Artillery Cannon Battalion fra 1979. Det skal eksistere en versjon fra 1983 også, men denne har jeg ikke klart å finne hverken i papir eller elektronisk format.

De amerikanske artilleribataljons reglementene er omfattende, 200 – 400 sider per reglement, allikevel detaljerer de i begrenset grad hvordan kanonbatteri opererer. Derfor er det også nødvendig å se i tilhørende kanonbatteri reglementer for å finne tilstrekkelig informasjon om hvordan utøvelse av ledelse er beskrevet for amerikanske artilleribataljoner.

Amerikansk artilleribataljon i direkte støtte til en brigade vil være det beste grunnlaget for sammenligning med norsk artilleribataljon. Dette fordi artilleribataljonene beskrevet i de norske reglementene organisk tilhører en brigade, og de stiller BAS og helt eller delvis elementer til å planlegge ildstøtten.

### **4.3.1 Rekognosering og gruppering**

I kanonbatteri håndboken fra 1980 er det beskrevet at batterisjefen blir tildelt eller selv velger et generelt område for batteriet sitt. Han velger også hvordan grupperingsområdet rekognoseres, velges ut, og hvordan batterisjefen organiserer og besetter grupperingsområdet med batteriet sitt (Headquarters, Department of the Army, 1980a). Dette videreføres i 1996 versjonen gjennom beskrivelse av at før en posisjon tas i bruk av et kanonbatteri gjennomføres det som benevnes RSOP (Reconnaissance, Selection and Occupation of a Position). Ansvaret for gjennomføringen av dette er det batterisjefen som har (Headquarters, Department of the Army, 1996).

2000 versjonen av kanonbatterihåndboken har batterisjefen i sine plikter ansvar for rekognosering av posisjoner for sitt hovedkvarter og sine tropper i tillegg til koordinering med bataljonens S-3 og andre enheter om bruken av posisjonene (Headquarters, Department of the Army, 2000, ss. 2-1). Ansvaret for den detaljerte rekognoseringen av grupperingsområdene til en kanontropp er tillagt Gunnery Sergeant (Norge har ingen tilsvarende tittel) i troppen, mens det konkrete valget av ildstilling innenfor ildgivningsområdet inngår i kanonkommandørens spesifikke plikter. Sammenhengen i dette

---

er at Gunnery Sergeant i sin rekognosering tar ut posisjon med radius innenfor grupperingsområdet som ildgivningsområde for enkeltkanoner, kanonpar eller tropp, og kanonkommandøren velger ildstilling innenfor dette ildgivningsområdet når kanonen rykker inn i stilling.

Håndboken for kanonbatteriet fra 2015 viderefører dette gjennom beskrivelsen der batterisjefen gjør den generelle rekognoseringen av fremtidige posisjoner for batteriet, og koordinert med bataljonens ledelse gir batterisjefen retningslinjer for manøvreringen til troppene innenfor grupperingsområdene. Den detaljerte rekognoseringen for troppene gjøres av den enkelte tropps Gunnery Sergeant, mens troppssjefen styrer troppens totale manøvrering i og mellom grupperingsområder (Headquarters, Department of the Army, 2015b).

Kanonbatteri håndboken fra 2015 beskriver «[t]he cannon battery conducts operations through decentralized execution based upon mission orders. Battery leaders exercise initiative to accomplish the mission within the commander's guidance» (Headquarters, Department of the Army, 2015b, ss. 1-1). Hvordan artilleribataljonen beordrer grupperingsområder for kanonbatteriene kommer best frem i vedlegg A, som har en beskrivelse av operasjonsordren og et eksempel på denne. Her fremkommer det at batteriene får tildelt grupperingsområde per fase/-r (Headquarters, Department of the Army, 2015a, ss. A-1 - A-23). Av kapittel 2s «section II – Mission Command» fremkommer det at bataljonens kommandoplass styrer flytting og posisjonering av ildenhetene.

Fra 2000 innføres det en mer bevegelig opptreden for skytsene i kanonbatteriet, innenfor batteriets grupperingsområde. Skytsenes manøvrering innenfor et grupperingsområde styres av batteriet selv, enten av troppens kommandoplass eller av eldste kanonkommandør. Reglementet beskriver manøvreringen som «survivability moves» på 300-500m for å unngå trusselen fra fiendens kontrabeskytning, noe som er relativt likt det som i de nyere norske reglementene beskrives som mobil grupperingsmetode (Headquarters, Department of the Army, 2000, ss. 3-11 - 3-13). Bevegelig opptreden videreføres i gjeldende versjon av kanonbatteri håndboken, og troppens ildledningssenter styrer kanonenes manøvrering basert på de gitte kriteriene for å øke overlevelsessevnen til kanonene. Det er to metoder for dette, sentralisert og desentralisert kontroll. Den sentraliserte innebærer at troppene skifter stilling på ordre fra troppens ildledningssenter, mens den desentraliserte innebærer at beslutningen om flytting basert på kriteriene delegeres til eldst kanonkommandør (Headquarters, Department of the Army, 2015b, ss. 2-3 - 2-4).

---

## 4.3.2 Manøvrering og ordrer

Planprosesser og resultatene de gir i form av ordrer framkommer mer tydelig og konkret i de nyere enn i den første håndboken for artilleribataljon. Artilleribataljons håndboken fra 1979 har en form for planleggingsprosess som skal strukturere hurtig planlegging for bataljonssjefen, denne er kalt «The Troop Leading Steps», og det henvises til et annet reglement for bruk av en mer formell prosess ved komplekst oppdrag eller når det er tilstrekkelig tid (Headquarters, Department of the Army, 1979, ss. 1-22 - 1-24). Denne prosessen sier at det bør gis varslingsordre til underavdelingene så raskt som mulig, at to tredjedeler av tilgjengelig tid til planlegging bør gis til disse, for underavdelingenes planlegging og rekognosering.

Det er ikke helt klart om det er rom for desentralisert initiativ på kanonbatterinivå. Det er ingen tydelig informasjon om og i hvilken grad oppdraget til batteriet inkluderer målområder batteriet skal beskytte. Den eneste formuleringen som antyder at batteriet kjenner målområdet er for generell og vag til at det er grunnlag til å fastslå dette. Undersøkelse i et overordnet dokument som var gyldig samtidig som de undersøkte felthåndbøkene klarla ikke dette, da det eneste eksemplet på ordreformat var på divisjonsnivå (Headquarters, Department of the Army, 1980b).

I 1990 versjonen av håndboken er vesentlig mer tydelig på hva en ordre inneholder. Vedlegg E til FM 6-20-1 beskriver hvordan en Field Artillery Support Plan (FASP) og vedlegg til disse bør utformes (Headquarters, Department of the Army, 1990). Field Artillery Support Plan (FASP) er operasjonsordren som beskriver hvordan den skytende delen av bataljonen skal manøvrere og gruppere for å løses ildstøtteplanen til brigaden. Her fremkommer det hvilken informasjon som bør være med, inkludert grupperingsområder, hvilke mål som er planlagt beskytt fra aktuelle grupperingsområder og med hvilken ammunisjon, og ambisjonen med ilden for de planlagte målene.

Gjennom 2000 og 2015 versjonen av håndbøkene videreutvikles ordreformatene med tilhørende skjematiske vedlegg, og de viktigste oppgavene for ilden er spesifisert med måltype, målområde, hensikt, ønsket effekt og trigger for å bekjempe målet. Det er også beskrevet hvilken ildleder som er forventet å lede ilden. Kanonbatteriene vil med dette få detaljer på grupperingsområde, målområde og den eller de viktigste oppgavene med ildgivningen mot målområdet. En slik oppdragsgivning gjør batteriet i stand til å løse oppdragene selv om det skulle bli tvunget til en annen gruppering enn planlagt. Det er også beskrevet «triggere» for å initiere skifte av stillingsområde, noe som gjør at de kan handle på bakgrunn av situasjonen og hendelser, og ikke bare på ordre fra bataljonen.

---

På batterinivået er det en gjennomgående norm med desentralisert utførelse fra 1979 og frem til det gjeldende håndboksettet fra 2015. Grunnlaget for å utvise disiplinert initiativ starter litt uklart i 1979/80 versjonen av reglementene, men er etter det tydelig til stede gjennom malene for ordrer som gir oppgave og hensikt relatert til mål og målområdene som skal beskyttes. Det er også gjennomgående selvstendige beslutninger som tas knyttet til underavdelingenes rekognosering og gruppering, noe som forsterkes ved at det beskrives en delegering av beslutninger lengre ned i kanonbatteriets organisasjon i de nyeste håndbøkene.

### 4.3.3 Bataljonsnivået

Handlefriheten innen manøvrering og posisjonering for en artilleribataljon fremkommer best, og reguleres av, det som omtales som standard taktiske oppdrag. Dette tilsvarer beskrivelsen i NATO STANAG og anvendes også i det norske artilleriet, men både i STANAG (AARTY P-5) og i norsk bruk omtales det som støtteforhold for artilleriet (North Atlantic Treaty Organization (NATO), 2015). Støtteforholdene er Direct Support (DS), General Support (GS), General Support Reinforcing (GSR) og Reinforcing (R). Amerikansk og NATO forståelse av detaljene i dette er ikke identisk, men ganske likt. Forskjellene kommer tydelig frem i FM 3-09.21.

Grunnlaget for planleggingen av bataljonens gruppering og manøvrering er ildstøtteplanen til forbandet som bataljonen er en del av, ansvaret for å lage ildstøtteplanen til en brigade ligger på den artilleribataljonen som er i direkte støtte (DS) til brigaden. Bataljonssjefen for denne bataljonen er brigadens Fire Support Coordinator (FSCoord). Ildstøtteplanen lages på bakgrunn av brigadens manøverplan, og har til hensikt å best mulig støtte denne planen med ild.

For bataljoner i DS planlegger, koordinerer og leder bataljonen selv sin egen forflytning og posisjonering, formelt gjennom bataljonssjefens rolle som FSCoord. I praksis er det operasjonsoffiseren i bataljonen (S-3), støttet av etterretningsoffiserens (S-2) vurderinger av fienden og lendet, som gjennom en planprosess vurderer hvordan bataljonen bør manøvrere og posisjonere seg (Headquarters, Department of the Army, 2001, kapittel 4). S-3 koordinerer de valgte posisjonene med manøveravdelingen de støtter, og eventuelt med manøverbataljoner i avdelingen. Til å støtte for denne koordineringen kan han bruke ildkoordineringsoffiserene i disse manøverbataljonene (Headquarters, Department of the Army, 2001, ss. 6-1). Det som i planprosessen primært ligger til grunn for valg av grupperingsområder for bataljonens batterier er planlagte målområder, lendets



---

egnethet og ammunisjonens rekkevidde. Når det gjennomføres rekognosering i rammen av bataljonen, deltar batterisjefene på dette.

Dette var etablert som prinsipper for artilleribataljon I direkte støtte (DS) til brigade allerede i den eldste bataljons håndboken fra 1979. Bataljonens forflytninger forklares med «[f]ield artillery battalions must frequently displace to provide continuous fire support to maneuver units» (Headquarters, Department of the Army, 1979, ss. 1-30). Bataljonen flytter altså for å opprettholde rekkevidde til aktuelle målområder. Videre beskrives det at bataljonen, avhengig av taktisk oppdrag, flytter når det er nødvendig eller når den blir beordret til det av høyere forbands artillerisjef. Det at bataljonen flytter når det er nødvendig beskrives kun for det taktiske oppdraget direkte støtte, mens for de tre andre taktiske oppdragene får bataljonen ordre om å flytte, men bataljonen kan anbefale tid og sted for forflytning på to av oppdragene.

Oppsummert er det en gjennomgående høy grad av desentralisert utførelse i rammen av brigade for artilleribataljonsnivået i US Army, dette gjelder for bataljonene som er i direkte støtte til brigaden, noe som gjerne er den bataljonen som inngår i brigaden organisk. Det er også en gjennomgående høy grad av rom for desentralisert initiativ for en artilleribataljon som er i direkte støtte, primært i kraft av at bataljonssjefen er FSCOORD for brigaden som bataljonen er en del av. På dette nivået er det brigadesjefens tillit til at bataljonssjefen kan ta gode beslutninger som er den siste faktoren som legges til grunn, og det legger også reglementene til grunn at det må være et forhold med stor gjensidig tillit.

Two fundamentals pervade this manual: the relationship that must exist between the maneuver commander and the field artillery commander, and the spirit of the offense that insures ultimate battlefield success. [...] an effective relationship between commanders and their FSCOORDs from corps to company team, is essential to insure the complete application of all available combat power. (Headquarters, Department of the Army, 1980b)

#### **4.3.4 Delkonklusjon**

De gjeldende amerikanske håndbøkene for artilleribataljon og kanonbatteri gir i stor grad rom for oppdragstaktikk på batterinivået, og beskrivelsene legger opp til at dette skal gå helt ned til de yngste lederne i organisasjonen. Beslutninger knyttet til rekognosering og gruppering er delegert ned til det

---

nivået som skal gruppere, til batterisjefen for batteriet i stort og til troppssjefene for kanontroppenes område. Desentralisert utførelse følger den selvstendige beslutningstagningen, dette ved at kanonbatteriene selvstendig rekognoserer og grupperer innenfor rammene av tildelte områder og gitte prosedyrer. Forutsetningene for å utøve disiplinert initiativ vises tydelig gjennom ordremaler og -eksempler der forventede mål er gitt for hvert grupperingsområde, og de viktigste ildstøtteoppgavene er gitt med en tydelig oppgave og hensikt som gir effekten som ilden skal skape. Batterinivået har rom for selvstendige beslutninger og desentralisert utførelse i alle årgangene av håndbøker som er studert, og det fremstår som om det er en utvikling der dette rommet også delegeres mer ned internt i batteriet i de nyeste håndbøkene. Grunnlaget for å utvise disiplinert initiativ kommer først med 1990 versjonen av håndboken, dermed har det også vært en utvikling innenfor grunnlaget disiplinert initiativ på batterinivå.

Artilleribataljoner som er i direkte støtte til en brigade, som er sammenligningsgrunnlaget med norsk artilleribataljon, har gjennomgående høy grad av selvstendige beslutninger, desentralisert planlegging og utførelse, og et godt grunnlag for disiplinert initiativ i beskrivelsene i håndbøkene. Tilsvarende som for norsk artilleribataljon har dette grunnlag i bataljonssjefens rolle som brigadesjefens nærmeste rådgiver innen bruk av indirekte ild.

#### **4.4 Sammenligning av nasjonene**

Reglementer og håndbøkers beskrivelser tilsier at artilleribataljonsnivået har gjennomgående høy grad av desentralisert utførelse som del av brigaden for alle tre nasjonene. For norsk og amerikansk artilleribataljon gjelder dette hele tidsrommet som det er sett på reglementer for. For svensk artilleribataljon gjelder den høye graden av desentralisert utførelse i rammen av brigade som minimum fra 1990, data fra 1976 reglementet dekker ikke dette og kan derfor ikke fastslås før 1990-versjonen.

Reglementene legger til grunn en høy grad av tillit til Artilleribataljonssjefen sin evne til å ta gode beslutninger fra sine respektive brigadesjefer, uavhengig om de er norsk brigades artillerisjef, amerikansk FSCOORD eller svensk bekämpningschef. De skal i henhold til reglementene planlegge bruken av ilden for brigadesjefen i tråd med brigades plan tett koordinert med sin sjef, og planlegge egen manøver for å kunne levere den planlagte ilden. For alle nasjonene er denne tilliten gjennomgående i alle reglementene, med unntak for det svenske reglementet fra 1976 der dette ikke er omhandlet.

---

Artilleribataljonssjefene har også stort rom for disiplinert initiativ i reglementenes beskrivelser, mye i kraft av at de har sin funksjon tett knyttet til nivået over og den medfølgende nærheten til sin sjef. De har også gode muligheter for å avklare initiativ direkte med brigadesjefen for å deretter å iverksette. Koordinering er beskrevet som nødvendig for alle nasjonene, dette for at avdelinger ikke skal være i veien for hverandre, noe som vil kunne gjøres i den kontinuerlige stridsledelsen av brigaden.

Under artilleribataljonssjefen og bataljonsnivået kommer det frem større forskjeller i graden av oppdragstaktikk mellom nasjonene, og mer endring over tid. Det er startpunktene på 70- og 80- tallet som har de største forskjellene, der det norske reglementet har en stor grad av ordre- og detaljstyring av kanonbatterienes gruppering mens det svenske og de amerikanske reglementene i langt større grad beskriver en desentralisert utførelse av gruppering. Innen styring av gruppering skjer det også den største endringen, ved at de norske reglementene har en dreining til større grad av desentralisert utførelse i de påfølgende reglementene, og det oppnås nesten like stor grad av desentralisert utførelse som i svenske og amerikanske reglementer.

Innen selvstendige beslutninger er det en viss utvikling slik det beskrives i både amerikanske og norske reglementer. I de amerikanske reglementene beskrives det beslutninger knyttet til manøvrering og gruppering innen et grupperingsområde helt ned på lagførernivå i 2000, noe som i tidligere beskrivelser ikke lå lavere enn batterisjef. I de norske reglementene er det flere beskrivelser av økt tillit til beslutninger tatt på lavere nivå. Det åpnes fra 1992 versjonen for at batteriet kan få grupperingsområdet i stort, og detaljrekognoseringen flyttes ned fra batterioffiser til rekognoseringsoffiser. I 2010 versjonen av reglementet innføres mobil grupperingsmetode, og implisitt et større eierskap til manøvrering innad i eget grupperingsområde fordi det ikke beskrives at det er noen andre enn batteriet selv som rekognoserer eller styrer dette. Det som derimot ikke endres i de norske reglementene er at nestkommanderende i bataljonen skal grovrekognosere før batteriene får området tildelt, og det fremkommer helt frem til gjeldende versjon av reglementet at NK BN kan gi område for den enkelte gruppe i batteriet. Dermed blir det aldri helt det samme tillitsnivået i de norske reglementene som i de amerikanske. For de svenske reglementene er det hele veien beskrevet at batteriene nyter tillit innen egen gruppering.

Innen rommet, eller forutsetningene, for å utøve disiplinert initiativ på kanonbatterinivå er det tilnærmet ingen utvikling i de norske reglementene. De samme enkeltordrene står ved lag gjennom hele reglementsutviklingen, og kanonbatteriene er ordrestyrt på flytting og gruppering i disse enkeltordrene. Det er ingen oppgave med hensikt som beskrives, men en hvor og hvordan

---

beskrivelse som er helt frakoblet mål og hensikt med ildgivningen til batteriet. Alle endrede forutsetninger innen manøvreringen vil medføre at kanonbatteriene må stanse opp og kontakte bataljonsnivået for nye ordre, fordi de ikke har inngangsverdier som gjør de i stand til å handle innenfor intensjonen for hvordan ilden skal virke. Både i svenske og amerikanske reglementer er det beskrevet at det vil være forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ, gjennom at det gis oppgaver og hensikt knyttet til målområdet ilden skal virke i. I de svenske kommer dette best frem i de gjeldende reglementene, likeledes er det i de amerikanske der det også er en utvikling innen dette frem til at det også er beskrevet forutsetninger som skal utløse skifte av grupperingsområde uten at det er nødvendig at dette blir beordret.

## 4.5 Delkonklusjon

Sammenlignet med de to andre nasjonene er det mindre rom for oppdragsbasert ledelse for kanonbatteriet i FR 8-2 manøvrering med Artilleribataljonen enn i de gjeldende svenske og amerikanske reglementene. Både svenske og amerikanske håndbøker beskriver større grad av selvstendige beslutninger i kanonbatteriene, ved at avdelingene selvstendig rekognoserer og grupperer i tildelte områder der det i det norske reglementet legges opp til at NK bataljon rekognoserer før underavdelingen får området. Innen desentralisert utførelse er det mer jevnbyrdighet mellom nasjonene, fordi når området er rekognosert så organiserer kanonbatteriene bruken og den interne manøvreringen selv. Den interne manøvreringen inkluderer mobil grupperingsmetode, skiftstillinger eller survivability moves. Den største forskjellen ligger i forutsetninger for å utvise disiplinert initiativ, der det er forskjeller som gjør det mulig å rangere de tre nasjonene. Beskrivelsene i det norske reglementet gir lite rom for utøvelse av disiplinert initiativ, mens de gjeldende svenske håndbøkene beskriver et grunnlag som muliggjør disiplinert initiativ. Det beste grunnlaget for disiplinert initiativ fremkommer i beskrivelsene i de gjeldende amerikanske håndbøkene, der det er beskrevet målområde, måltype og hensikt med ilden for den enkelte stilling, og det er beskrevet triggere for å starte flytting til nytt stillingsområde.

Utviklingen av rommet for oppdragsbasert ledelse er noe større i norske FR 8-2 enn i svenske og amerikanske håndbøker. I de norske reglementene har det vært økt handlingsrom for selvstendige beslutninger og desentralisert utførelse, som kan kobles til teknologisk utvikling. De svenske og amerikanske reglementene kommer allikevel ikke dårlig ut i denne sammenligningen fordi rommet for selvstendige beslutninger og desentralisert utførelse hele tiden har vært til stede, og har på noen områder økt. Innen forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ har det i svært liten grad vært noen utvikling i norske reglementer, mens forutsetningene for disiplinert initiativ har hatt noe økning i de amerikanske håndbøkene.

---

## 5 Drøfting

### 5.1 Om reglementsbeskrevet tillit til undergittes beslutningsevne

I operasjonaliseringen av tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger er det beskrevet at dette kommer frem som beskrivelser der underavdelingene har frihet til selvstendige beslutninger, innen planlegging eller oppgaver som innebærer vurderinger og valg av fremgangsmåte. Motsetningene til dette vil være at planlegging, vurderinger og valg av fremgangsmåte blir gjort for underavdelingen.

Analysene som viser større eller mindre grad selvstendige beslutninger hos underavdelingene er ikke direkte overførbare til faktoren tillit, det er ikke den faktiske tilliten som måles. Tillit skapes mellom mennesker og ikke i reglementer eller håndbøker. Det analysen kan si noe om er om reglementer eller håndbøker legger opp til og skaper rom for tillit, og om det tillates tillit til underavdelingene eller undergitte. Rommet for selvstendige beslutninger er der for at det skal være plass for den tilliten som er med på å skape grunnlag for oppdragstaktikken (Shamir, 2011, ss. 25-27).

Om det tillates eller ikke tillates tillit til undergitte i reglementer kan fremstå under som en spesiell påstand. Påstanden kommer av at det er snakk om reglementer, og reglementer er regelverk som fastsetter generelle krav innenfor et nærmere angitt område (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 4), noe som betyr at det ikke uten videre kan fravikes. Håndbøker er retningsgivende dokumenter ved at de beskriver hvordan noe kan og bør gjøres, noe som er i kontrast til beskrivelsen av reglementer. De gjeldende svenske og amerikanske dokumentene i denne studien er håndbøker, og de beskriver i sine innledninger at de er retningsgivende og skal skape forståelse. Riktignok er det i både svenske og amerikanske håndbøker rom for at det gjengis plikter eller kravsatte rutiner. De norske dokumentene som er studert i denne oppgaven er reglementer. Når forskjellen mellom reglementer og håndbøker relateres til om det er rom for tillit, så vil det ikke være rom for tillit når reglementet beskriver at noe skal gjøres på en måte som ikke åpner for tillit. Hvis en håndbok beskriver noe som bør gjøres på en måte som ikke åpner for tillit, så kan det allikevel være rom for tillit fordi en håndbok bare er retningsgivende.

Funn i analysen peker på at det er at det er mindre rom for selvstendige beslutninger hos underavdelingene i en norsk artilleribataljon enn i tilsvarende svenske og amerikanske bataljoner. Det er mindre rom for selvstendige beslutninger fordi det tas beslutninger knyttet til rekognosering og gruppering for de norske kanonbatterier, der svenske og amerikanske kanonbatterier tar beslutningene selv. Når beslutninger tas for underavdelingene blir de styrt i hvordan

---

oppdragsløsningen skal være, overordnet avdeling er kontrollerende. Kontrollerende adferd begrenser handlefrihet og initiativ (Ben-Sahlom & Shamir, 2011).

Helmuth von Moltke den eldre innså at det måtte være mer selvstendighet fordi den prøyssiske hæren var stor, og fordi teknologien bidro til mer spredte militære styrker, sjefene kunne ikke lenger kontrollere alt. Allerede da førte innføringen av bakladergeværer at bataljoner ble spredt slik at kompaniene slåss mer selvstendig, noe Moltke erkjente at var nødvendig (Shamir, 2011, ss. 36-39). Den kontrollerende adferden som beskrives i FR 8-2 står i kontrast til Moltkes erkjennelse, og den bidrar til redusert tempo, både gjennom at flere ledd må gjøre rekognoseringen, og gjennom at kontrollerende adferd kan begrense handlekraft og initiativ.

Funnene i analysen innen faktoren tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger, som er identifisert ved å se om beslutninger tas selvstendig, måler ikke om det er tillit mellom personell i artilleribataljonen. Analysen måler om forutsetningene for tillit er til stede, noe som også er forutsetningene for handlefrihet. Delkonklusjonen fra analysen av de norske reglementene peker på at artilleriet ikke helt har klart å fjerne seg fra den sentraliserte detaljstyringen som legger bånd på handlefriheten. Verken tilhengere eller skeptikere til oppdragstaktikk må misforstå handlefrihet til å stå helt fritt til å gjøre som man vil, det er ikke det oppdragstaktikkene sier. Verken svenske eller amerikanske kanonbatterier står helt fritt, men analysen tilsier at de gjør vurderinger og beslutninger for bruken av området de er tildelt selvstendig. Beslutningene tas innenfor rammene de er gitt, og håndbøkene deres antyder i sine beskrivelser at det er tillit til at beslutningene som tas er gode. Det norske artilleriet har beveget seg mot mer handlefrihet og selvstendig beslutningstaking, ved at beskrivelsene i reglementet åpner for økning i selvstendige beslutninger knyttet til manøvrering og gruppering.

## **5.2 Om reglementsbeskrevet desentralisert utførelse**

Desentralisert utførelse er for denne oppgaven beskrevet å være utførelse i tråd med ordrer, prosedyrer eller rutiner som ikke har en detaljert beskrivelse av hvordan dette utføres. Noe som vil ha en strengere fastsatt og mer detaljert beskrivelse av hvordan det utføres er driller. Det er mange driller i artilleriet, og disse vil også bli utført. Blant annet gjennomføres det rette- og ladedrill på en kanon for hvert skudd, den nøyaktige stegvise beskrivelsen av disse drillene er hjemlet i krav til nøyaktighet og sikkerhet. Likeledes er det krav til nøyaktighet i drillene for ildledning, for at kanonene skal treffe målene sine. Driller er utviklet av en grunn, de har en klar funksjon, de er ordrestyrte og de har lite handlefrihet.

---

Den desentraliserte utførelsen i denne oppgaven ser ikke på drillene, men på de rutinemessige handlingene som ligger mellom de selvstendige beslutninger og drillene. I analysen av dokumentene er det i hovedsak sett på organisering og bruk av tildelte grupperingsområder, for å finne rommet for desentralisert utførelse. Delkonklusjonen fra sammenligningen av nasjonene er at det er i denne faktoren det er størst jevnbyrdighet nasjonene imellom, dette ved at underavdelingene i beskrivelsene til de gjeldende dokumentene i stort utfører dette selv. Det ligger en handlefrihet i den desentraliserte utførelsen av organisering og bruk av grupperingsområder, men rammene for den er gitt i prinsipper og krav som reglementene og håndbøkene gir.

Faktoren selvstendige beslutninger ligger tett inntil og overlapper delvis med desentralisert utførelse i konteksten manøvrering og gruppering for kanonbatterier, fordi de selvstendige beslutningene er knyttet til om grupperingsområde er egnet og hvordan det skal benyttes. Etter at det er tatt avgjørelser om egnethet og bruk må områdes organiseres og batteriet grupperer i området. Det er beskrevet krav og prinsipper for hvordan et kanonbatteri grupperer i et tildelt område i både norske, svenske og amerikanske reglementer og håndbøker, kravene og prinsippene er rammene for den desentraliserte utførelsen i denne konteksten.

Forskjellene som kommer frem i analysen er at der svenske og amerikanske kanonbatterier utfører grupperingen helt selvstendig kan norske kanonbatterier være bundet av at NK bataljon bestemmer hvor den enkelte gruppe skal stå. Den positive endringen er at denne detaljstyringen har blitt nedtonet i fra 1986 versjonen der det bare unntaksvis ikke ble gjort, til at området kan bli gitt uten inndelingen. I tillegg har innføringen av mobil grupperingsmetode gitt mer desentralisert utførelse, ved at batteriet selv planlegger og utfører denne grupperingsmetoden. Mobil grupperingsmetode er ikke unikt norsk, selv om betegnelsen er det. Grupperingsmetoden går i korte trekk ut på at skytsene skifter ildstilling innen grupperingsområdet mellom ildoppdragene, for å unngå å bli truffet av motstanderens artilleri som skyte tilbake. Tilsvarende mobil opptreden finner vi igjen i svenske og amerikanske kanonbatterier, og innen akkurat dette er det en jevnbyrdighet. Dermed står man igjen med den ene forskjellen der det bare er norske kanonbatterier som opplever at bataljonen kan «blande seg inn i» deres anvendelse av området.

Under selvstendige beslutninger er det allerede nevnt at kontrollerende adferd begrenser handlefrihet og initiativ (Ben-Sahlom & Shamir, 2011). Shamir antyder også at når noen er for styrt eller kontrollert blir det lite rom for initiativ og skjønn, og siden de undergitte har lite kontroll så kan de vise seg ineffektive i en ny situasjon eller ved endrede forutsetninger (2011, s. 18). For sterk styring og kontroll vil undergrave oppdragstaktikken som legger til grunn en kultur med blant annet

---

tilbøyelighet til handling og initiativ, toleranse for velmenende feil, og tillit til individers evne til å ta gode beslutninger (Shamir, 2011, ss. 26-27). En positiv utvikling innen både selvstendige beslutninger og desentralisert utførelse vil derfor kunne bidra til økt initiativ og handlekraft i kanonbatteriene.

### **5.3 Om forutsetninger for disiplinert initiativ**

Analysen av dokumentene har sett på hvordan oppdragene gis til avdelingene for å lete etter forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ. Forutsetningene for å utøve disiplinert initiativ vil for en ildstøtte avdeling være knyttet til målet de skal beskytte, fordi manøvrering og gruppering kun er forutsetninger for å løse oppdraget som er å levere indirekte ild mot et mål. Siden ildstøtteavdelingene leverer indirekte ild over til dels lange avstander ser de ikke målet eller målområdet, og de er derfor avhengig av informasjon fra ildlederne i form av ildordrer eller tilbakemelding på skytinger. Ildstøtte avdelingene er derfor i liten grad i stand til å ta initiativ ved å se muligheter som kan gripes og avvike den tildelte oppgaven, men de kan ta initiativ for å løse den tildelte oppgaven selv om forutsetninger endrer seg. Endringene i forutsetninger som de kan utøve disiplinert initiativ i forhold til er knyttet til manøvrering og gruppering. Det kan være at de kan velge et annet grupperingsområde enn beordret fordi det har blitt ubrukelig eller utilgjengelig, eller det kan være at de kan ta initiativ til å anmode om å skifte grupperingsområde fordi tilbakemeldinger fra ildlederne tilsier at oppdraget i det nåværende målområdet er utført.

Kanonbatteriene må vite oppgave og hensikt eller planlagt effekt knyttet til mål som skal beskyttes, eller som et minimum målområdet for et gitt grupperingsområde for å kunne utøve disiplinert initiativ. Skal et kanonbatteri avvike fra et tildelt grupperingsområde som de ikke for brukt så må de vite hvor de skal skyte fordi de må vite at det er innenfor rekkevidde av våpenvirkningen, og kunne beregne skyteretningen slik at ildstillinger kan tas ut der terreng eller vegetasjon ikke er i veien for granatbanen. Skal kanonbatteriet ha forutsetninger for å vite at oppgaven knyttet til et målområde er utført må de vite hensikten eller effekten som skal oppnås knyttet til det aktuelle målområdet. I tillegg kan det være andre hendelser eller situasjoner som kan utløse at et kanonbatteri kan flytte, for eksempel vil det at et mål tas ofte medføre en konsolidering hos manøverstyrkene før videre bevegelse. Dermed kan en hendelse som at et mål er tatt trigge en forflytning av kanonbatterier for å være i nye stillinger med bedre rekkevidde før videre fremrykning starter.

I analysen av reglementene og håndbøkene fremkommer det at de tre nasjonene ligger på tre forskjellige nivåer innen forutsetninger for disiplinert initiativ. Amerikanske reglementer beskriver mål og målområder knyttet til grupperingsområder og beskriver effekt eller hensikt for de viktigste



---

målene. Svenske reglementer beskriver at kanonbatteriene kjenner planlagte målområder når de rekognoserer tildelte grupperingsområder. Norske reglementer beskriver grupperingsområde og retning det skal skytes i.

I analysen knyttet til ordreprodukter i de norske reglementene er det til en viss grad belyst at det kan fremkomme noe informasjon i andre ordreprodukter eller vedlegg. I tillegg vil det kunne være noe informasjon i ildledningssystemet i form av grafiske kontrolltiltak. For at dette skal fylle forutsetninger for å utøve disiplinert må det være informasjon der som detaljerer hvilket område som skal beskyttes fra de planlagte grupperingsområde, for at det forutsetningene skal være på nivå med beskrivelsene i svenske håndbøker. I tillegg må hensikt eller planlagt effekt være beskrevet i ordreproduktene for å komme på nivå med beskrivelser i amerikanske håndbøker. Skal det være grunnlag for kanonbatteriet å anmode om å skifte grupperingsområde basert på fremgangen, må manøverplanen til bataljonen beskrive hva som skal initiere flytting. Disse forutsetningene er ikke nevnt eller engang antydnet i norske reglementer, i hvert fall ikke i en form som lager nødvendige sammenhenger.

I slutten av forrige delkapittel ble det belyst at en økt grad av selvstendige beslutninger og desentraliserte beslutninger kan bidra til økt grad av initiativ og handlekraft i kanonbatteriene. I konteksten kanonbatteriet i felt kan selvstendige beslutninger er valg knyttet til brukbarhet og bruk av et grupperingsområde, og desentralisert utførelse kan være organisering og utnyttelse av området. Disse ligger i forlengelsen av hverandre og overlapper delvis. Et av aspektene ved disiplinert initiativ er å ha forutsetninger for å løse oppdraget selv om forutsetningene endrer seg. For å kunne ta disiplinert initiativ trengs det frihet til å ta selvstendige beslutninger. Handlekraft og initiativ må trenes opp gjennom frihet til å gjøre det. Så selv om det skulle være forutsetninger som gjør det mulig å utøve disiplinert initiativ så oppstår ikke dette spontant hos kanonbatterier som er litt for mye styrt i alle andre henseende.

## **5.4 Hvorfor bør det være oppdragstaktikk i artilleriet**

Det enkle svaret på dette kunne vært at oppdragstaktikk, eller henholdsvis oppdragsbasert ledelse, oppdragstaktikk og mission command, er valgt ledelsesfilosofi og stadfestet i doktriner og andre retningsgivende overordnede dokumenter som det norske Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret. Et så enkelt svar vil ikke forklare hva oppdragstaktikk gir i form av utbytte eller effekt. Det vil heller ikke gi svar på hvorfor det skal være oppdragstaktikk helt ned på batterinivå i skytende

---

ildstøtteavdelinger i artilleriet, hvorfor kan ikke de bare være ordrestyrt og skyte fra den stillingen de er beordret inn i.

I mange tilfeller vil en skytende ildstøtteavdeling fint kunne være ordrestyrt, det har tross alt gått helt fint de siste 35 årene i artilleribataljonen som nå er i Brigade Nord. De har manøvrert og gruppert i henhold til enkeltordrer fra bataljonens nestkommanderende, etter at NK BN har gjort sin rekognosering og vist de inn i stilling. Batteriene har løst oppdrag som del av bataljonen både under skarpskyting og under tosidige øvelser helt fint, men det har vært under øvelser.

Problemet er at under øvelser faller ikke funksjoner eller ledere i fra. Dette er anekdotisk, men det er fullt av gode historier fra Artilleribataljonen der NK bataljon på rekognosering under øvelser er foran egne fremste eller egentlig kjørte i et minefelt, der bataljonen kunne mistet sin nestkommanderende. Selv om dette er anekdotisk så peker det på en svakhet om at nøkkelpersonell kan være sårbare. I tillegg vil det i strid være mulighet for at nøkkelfunksjoner tas ut, som for eksempel bataljonens kommandoplass. Uten å gå i detaljer på hvordan sensorer kan finne kommandoplassen, vil være det interessant for en motstander å slå ut denne i den hensikt å påvirke evnen til å levere effektiv ildstøtte.

Med oppdragstaktikk i artilleriet helt ned til batterinivået vil det bygges robusthet mot frafall av funksjoner. Når kanonbatteriet kjenner oppdraget sitt, inkludert hvor de er forventet å skyte og hensikten med ilden de skal levere, så er de bedre i stand til å fortsette å levere ildstøtte ved frafall av overordnede funksjoner. En ordre vil normalt beskrive planen over noe tid, og for batterinivået kan det derfor forventes å være beskrevet noen steg i deres manøver. En ordre med oppgave og hensikt for flere steg i batteriets manøver vil gi retningslinjene de trenger for å fortsette å levere ildstøtte selv om bataljonsnivået blir tatt ut. Ildordregangen vil selvfølgelig også bli påvirket, ildordrene sendes normalt via bataljonen til batteriene. Selvfølgelig vil det og være en utfordring, men sambandsnett kan skiftes og ildledningssystemet kan relativt enkelt omkonfigureres på den enkelte klient til den konfigurasjonen som kreves. I tillegg er det fortsatt mulig å sende ildordrene muntlig over samband, det tar bare litt mer tid.

I tillegg til ytterpunktet med at elementer som blir slått ut så er det aspektet opprettholdelse av tempo når forutsetningene endrer seg. Hvis stillingsområdet som NK BN har rekognosert og beordret batteriet inn i av ulike grunner ikke er tilgjengelig, for eksempel på grunn av en bro som har blitt ødelagt. Da vil batteriet, som har ordre om å stå ett sted og skyte i gitt retning, ha dårlige forutsetninger for å fortsette oppdragsløsning uten å spørre bataljonen om råd. Velger de selv et nytt

---

område er det ikke gitt at den oppgitte retningen blir korrekt, og det er ikke gitt at de har rekkevidde dit de er forventet å levere ild med den ammunisjonen de er tildelt. Har de derimot fått oppdrag som inkluderer målområde og hensikt med ilden mot dette så har batteriet bedre forutsetninger for å velge en alternativ stilling det kan løse oppdrag fra. Batteriet må fortsatt melde fra om dette, men det kan gjøres parallelt med handling og vil ta mindre tid enn å vente på ny ordre.

Gode ordrer basert på oppdragstaktikk vil og kunne gi tempo i manøvreringen ved at batteriet kan flytte basert på situasjonen og ikke bare på ordre. Er ordrene gitt til batteriet med en oppgave og en hensikt for de forskjellige målområdene kan batteriet settes i stand til å ta beslutninger om å flytte til neste stilling basert på måloppnåelse og manøveravdelingenes fremdrift. Det kan selvfølgelig være utfordringer med å ha full kontroll på den generelle situasjonen, og manøveravdelingenes fremdrift. Til å bøte på det vil stridsledningsverktøy som «battlefield management system» være til hjelp, i tillegg sender ildlederne taktiske og tekniske tilbakemeldinger på det enkelte ildoppdrag når de avslutter ildordre.

Oppsummert vil oppdragstaktikk gi en form for redundans mot at elementer faller fra fordi nivåene under er satt i stand til å fortsette innenfor oppdragets rammer og hensikt. Noe som kan gi tempo i operasjoner både gjennom at det er større rom for disiplinert initiativ ved uforutsette endringer i situasjonen, og gjennom at det er mulig å handle på utviklingen i situasjonen fremfor å vente på en ordre. Kombineres det siste med frafall av et overordnet element vil avdelingen ha forutsetninger for å fortsette operasjonen og bare justere for frafallet.

## **5.5 Forhold som kan lede til forskjeller**

Organisatoriske forskjeller kan ha betydning for forskjeller i ledelse. I artilleriet i Norge er batteri og bataljonssjefene ildkoordineringsoffiserer (IKO). Batterisjefene er IKO bataljon og bataljonssjefen er brigadens artillerisjef. Dette gjør at det er de nestkommanderende som leder skytende del av avdelingen. Både svenske og amerikanske batterisjefer leder batteriet sitt, men bataljonssjefene kan bli bundet opp i en rolle som tilsvarer brigadens artillerisjef i Norge.

Nestkommanderende i et kanonbatteri har stillingstittelen batterioffiser, noe som skiller seg fra andre avdelinger. Dette har sannsynligvis sammenheng med at stillingen innebærer noe mer enn å være nestkommanderende. Selv om batterisjefen formelt er sjef for batteriet, så kommer det frem fra reglementene at han under operasjoner er ildkoordineringsoffiser for en manøverbataljon. Reglementene sier at han skal tilstrebe å jevnlig besøke eget batteri, men det fordrer at situasjonen

---

tillater det. Batterioffiseren vil under operasjoner derfor i stor grad være den som faktisk leder den skytende delen av batteriet, noe som understrekes ved at tittelen ikke bare er nestkommanderende. Hvorfor er det i denne sammenheng viktig at det er en batterioffiser og ikke en batterisjef som leder norske kanonbatterier? Det er i hvert fall relevant med tanke på hvordan ledelse er innrettet i norske artilleriavdelinger, da batterioffiseren er løytnant er det en noe yngre offiser som i praksis leder kanonbatterier i det norske artilleriet sammenlignet med amerikanske og svenske kanonbatterier.

Hvor lenge oppdragstaktikk har vært gjeldende ledelsesfilosofi i de tre landene kan også være faktor som kan lede til forskjeller. Shamir beskriver at utvikling og operasjonalisering av oppdragstaktikk var en lang og omfattende prosess, både organisatorisk og i ledelsesfilosofien (2011, ss. 29-53). Han peker på at suksessen med «Blitzkrieg» var et resultat av at filosofien hadde vært en livsstil for prøyssiske offiserer i over et århundre. Svenskene som valgte oppdragstaktikk allerede i 1943, som en reaksjon på det som hendte i verden rundt dem. Amerikanerne hadde aspekter ved oppdragstaktikk allerede i 1905, noe som anses å ha blitt komplett ved innføringen av «Air Land Battle» doktrinen i 1982 (Ancker, 2013, s. 47). Mens Norge innførte det i grunnsyn på ledelse i 1995, og fikk ledelsesfilosofien forankret i doktrine i 2000.

Rent personellmessig medfører dette at reglementene er utarbeidet av offiserer som er utdannet under forskjellig ledelsesfilosofi. Alle de svenske reglementene er sannsynligvis utviklet av offiserer som har forholdt seg til oppdragstaktikk hele karrieren, og de amerikanske reglementene er utviklet av offiserer som i det minste har forholdt seg til at det skal være en viss handlefrihet innen utførelse. For de norske reglementene er ikke dette tilfelle, de to eldste er utgitt før OBL ble innført i Forsvaret, og for de to nyeste vil det være sannsynlig at i det minste noen av de involverte har tjenesteerfaring som gjør at de begynte tjenesten under ordrebasert ledelse. I tillegg kan det ikke underslås at mye av innholdet i de fire årgangene av det norske manøvreringsreglementet er likt, faktisk så likt ord for ord at det ikke er urimelig å anta at det er mye avskrift eller kopiering.

## **5.6 Er utviklingen i koblet til innføringen av OBL**

Under oppsummeringen i analysedelen fremkommer det at det har vært en viss utvikling i retning av oppdragsbasert ledelse, innen to av tre faktorer. Det har blitt noe mer tillit til at underordnede kan ta gode beslutninger innen manøvrering og gruppering, og det har blitt en økt grad av desentralisert utførelse i forbindelse med rekognosering og gruppering for kanonbatteriene. Er dette som en følge av at OBL ble innført i Forsvaret i 1995-2000?

---

Det er primært tre forhold som kan tilskrives økningen i tillit og desentralisering, dette er at NK bataljon kan gi området i stort i stedet for å plassere grupper, at utførelsen av rekognosering for kanonbatteriet flyttes fra batterioffiser til rekognoseringsoffiser og at det ved innføringen av mobil grupperingsmetode gir mer bevegelig opptreden som ikke er beskrevet å være styrt av bataljonen. De to første forholdene kan tidfestes til 1992, og mobil grupperingsmetode ble innført med 2010-versjonen av reglementet.

Enderingen med at NK-bataljon kan gi området i stort som tidfestes til 1992 kommer før innføringen av OBL i Forsvaret, og har sannsynligvis ikke noe med OBL å gjøre. Selv om det kan spores tanker om oppdragstaktikk i det norske Forsvaret tilbake til tidlig 1980-tall (Forsvarets overkommando, 1983), har dette sannsynligvis mer å gjøre med utfordringene som en NK-bataljon vil ha med å ha tid til å gjennomføre en såpass detaljert rekognosering som plassering av grupper vil medføre. Det er beskrevet at NK-bataljon skal grovrekognosere for bataljonens kommandoplass, stabsbatteriet og tre kanonbatterier, og i tillegg kommer det som er en mer detaljert rekognosering som skal til for å plassere den enkelte gruppe i kanonbatteriet. Dette vil ta mye av NK-bataljons tid, særlig når det også tidvis vil være behov for å være i kommandoplassen til bataljonen og brigaden. I tillegg er det allerede i 1986 versjonen beskrevet at NK-bataljon ikke alltid vil ha tid til detaljert plassering av grupper. Endringen fra 1992 med at det er rekognoseringsoffiser og ikke batterioffiser er mer et eksempel på at oppgavene plasseres der det er naturlig, det kan også hende at stillingen ble tilført organisasjonen på det tidspunktet. Det ligger ingen andre forklaringer på dette i beskrivelsene i reglementet.

Innføringen av mobil grupperingsmetode kom i 2010, noe som plasserer det etter at OBL var innført. Allikevel har dette sannsynligvis ikke grunnlag i en intensjon om utvikling i retning av mer OBL i artilleriet. Endringen er teknologisk betinget ved at skytsene midt på 2000-tallet ble oppgradert med GPS støttet treghetsnavigasjon som muliggjorde en mer bevegelig opptreden for å unngå kontrabeskytning. I reglementet er det ikke godt beskrevet hvem som rekognoserer for mobil grupperingsmetode, og det er ikke fullstendig operasjonalisert hvordan dette styres, noe som gjør at denne oppgaven tidligere har argumentert for at den økte desentraliseringen av utførelse er implisitt knyttet til dette.

Oppsummert vil dette peke i retning av at den utviklingen som har vært i retning av noe mer rom for oppdragsbasert ledelse av kanonbatteriene er mer tilfeldig enn planlagt, og dermed ikke knyttet til innføringen av oppdragsbasert ledelse i Forsvaret.

---

## 5.7 Hva med bataljonsstaben

Stabshåndbok for Forsvaret beskriver at ledelse og styring av en avdeling kan være utfordrende og at sjefen derfor har en stab til hjelp. Stabens gjøremål samsvarer normalt med sjefens oppdrag, ansvars- og myndighetsområde. Stabens tre funksjonsområder er beslutningsstøtte, iverksetting av tiltak og kontrollstøtte (Forsvarets stabsskole, 2010, ss. 57-59).

Under oppsummeringen av utviklingen innen oppdragstaktikk fremkommer det at artilleribataljonssjefen nyter tillit, har rom for desentralisert utførelse og for disiplinert initiativ i sin rolle som brigadens artillerisjef. Tilknyttet denne rollen ligger FSCC/JSFE som en celle i brigadestaben, til støtte for BAS i rollen som brigadesjefens rådgiver for tung ild (Artilleriskolen, 2014, s. 10). FSCC båndlegger grupperingsområder (AMA) for artilleribataljonen, og har kontrollen med forflytningene mellom disse (Artilleriskolen, 2010, s. 21).

Artilleribataljonsstabens rolle i operasjoner er av mer administrativ art, da de i mindre grad kontrollerer sin manøvrering og gruppering. Beskrivelsene av plikter og gjøremål for personelloffiser, forsyningsoffiser, og sambandsoffiser til støtte for operasjoner er i stort i tråd med beskrivelsene av disse funksjonene i stabshåndbok for Hæren (Hærens våpenskole, 2021, s. 9). Operasjonsoffiseren beskrives i stabshåndboken «[...] S-3 ansvarlig for både planlegging og utførelse av operasjoner» (Hærens våpenskole, 2021, s. 9), men hvilke operasjoner er det operasjonsoffiseren planlegger og gjennomfører? Hvor bataljonen skal virke med sin ildgivning og hvordan den skal manøvrere og gruppere for å levere denne ildvirkningen er planlagt av FSCC, som kontrollerer forflytningene.

Fra operasjonsoffiserens plikter fremkommer det ansvar for det ildtekniske grunnlaget, gi direktiver for ammunisjonshåndteringen (155 mm ammunisjon er implisitt, men ikke spesifisert) i bataljonen og etablere og vedlikeholde bataljonens situasjonsbilde som faste og relativt selvstendige oppgaver. De øvrige oppgavene S-3 er ansvarlig for har «koordinering med», «foreslå» eller «i samråd med» formuleringer, slik at disse er mindre selvstendige. Det står også at S-3 er ansvarlig for «ledelse og justering av pågående operasjoner/ oppdrag for egen bataljon» (Artilleriskolen, 2010, s. 11). Siden det allerede er etablert at operasjonene kontrolleres fra FSCC så er det grunn til å anta at denne ledelsen innebærer videreformidling av ordre til batteriene, og at justeringen vil innebære å «fremme forslag til nye AMA til FSCC» (Artilleriskolen, 2010, s. 21).

Etterretningsoffiserens rolle i artilleribataljonsstaben er også mindre betydelig enn den vil være i andre bataljoner i brigaden. Stabshåndboken beskriver at «[u]nder planlegging av operasjoner er det helt avgjørende at operasjonsoffiserene jobber tett med etterretningsoffiserene for å sikre en god

---

plan» (Hærens våpenskole, 2021, s. 9). Siden planleggingen av operasjonene ikke foregår i bataljonen så har ikke etterretningsoffiseren en rolle i denne med mindre det er i støtte for FSCC, og FSCC har gjennom sin plassering som del av brigadens kommandoplass tilgang til brigadens etterretningsoffiserer og vil derfor i liten grad ha behov for denne støtten.

Oppsummert er artilleribataljonsstabens rolle i operasjoner, særlig S-3s, marginalisert. Alle deler av en bataljonsstab vil normalt bidra inn i eller delta i planlegging av operasjoner, men det fordrer at det foregår en planlegging av operasjoner. De har allikevel tilknyttet operasjonene, men disse blir av mer administrativ eller tilretteleggende art.

Stabstjeneste er ikke et mål og har kun sin berettigelse som støtte for sjefen (Forsvarets stabsskole, 2010), og dermed er dette aspektet med hvordan stabens rolle er av sekundær betydning.

---

## 6 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven er:

*Hvilket handlingsrom for oppdragsbasert ledelse beskrives i manøvreringsreglementet for artilleriet, har dette utviklet seg i tiden fra før innføringen av oppdragsbasert ledelse og frem til i dag, og hvordan er dette sammenlignet med (utvalgte) andre nasjoner?*

Denne ble brutt ned og spisset i tre forskningsspørsmål slik:

- *Gir FR 8-2 Manøvrering med Artilleribataljonen rom for OBL?*
- *Har det blitt større rom for OBL i FR 8-2 fra 1986 og frem til gjeldende versjon?*
- *Hvordan er dette sammenlignet med tilsvarende amerikanske (US Army) og svenske reglementer?*

Gjennom analysen har det blitt kommet frem at det er to helt forskjellige svar for bataljonsnivået og kanonbatterinivået. For kanonbatterier i en norsk artilleribataljon er svarene på de to første forskningsspørsmålene er at det er begrenset rom for oppdragsbasert ledelse i FR 8-2, men det har blitt noe mer rom for dette i perioden fra 1986 til gjeldende reglement. Beskrivelsene i FR 8-2 gir delvis rom for oppdragsbasert ledelse på batterinivå, gjennom at det i noe grad delegeres beslutninger knyttet til manøvrering og gruppering og det åpnes for desentralisert utførelse. Mangelen er størst på forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ, fordi oppgave og hensikt knyttet til hvor avdelingen skal virke med ilden ikke er gitt i ordreproduktene. Rommet for oppdragsbasert ledelse har økt gjennom noe redusert detaljstyring, men økningen virker å være knyttet til teknologisk utvikling og ikke en intensjon om å innføre OBL.

Det var og er vesentlig større rom for oppdragstaktikk for kanonbatterier både i svenske og amerikanske reglementer, og forskjellene er størst knyttet til forutsetningene for å utøve disiplinert initiativ. Innen tillit og desentralisering av utførelsen er det heller ikke paritet. Både svenske og amerikanske håndbøker beskriver større grad av selvstendige beslutninger i kanonbatteriene, ved at avdelingene selvstendig rekognoserer og grupperer i tildelte områder. Innen desentralisert utførelse er det mer jevnbyrdighet mellom nasjonene. Når det gjelder forutsetninger for å utvise disiplinert initiativ kan nasjonene rangeres, de beste forutsetningene beskrives i amerikanske håndbøker tett fulgt av de svenske. Norske reglementsbeskrivelser kommer dårligst ut, med manglende beskrivelse av dette. Det kan finnes ordreprodukter som i noe grad kan bøte dette, men det er ikke beskrevet i reglementet.



---

Utviklingen av rommet for oppdragsbasert ledelse er noe større i norske FR 8-2 enn i svenske og amerikanske håndbøker, men det er mest fordi det var minst i utgangspunktet. Innen forutsetninger for å utøve disiplinert initiativ har det i svært liten grad vært noen utvikling i norske reglementer, mens forutsetningene for disiplinert initiativ har hatt noe økning i de amerikanske håndbøkene. Batterinivået i norsk artilleribataljon kan nok vise initiativ, de har bare ikke forutsetninger for å gjøre det i tråd med en intensjon.

Any procedure which limits the imagination or initiative of subordinate commanders should normally be avoided. (Headquarters, Department of the Army, 1949, ss. appendix: 264-74)

For bataljonsnivået viser analysen at både norske, svenske og amerikanske artilleribataljoner kan bli ledet i tråd med oppdragstaktikk slik reglementer og håndbøker beskriver dette. Reglementer og håndbøker legger opp til at artilleribataljonssjefen har stor tillit og handlefrihet innenfor de rammene som brigadesjefens oppdrag og hensikt gir, og bataljonssjefene har en sentral plass som brigadesjefens nærmeste rådgiver i bruk av ildstøtte som bidrar til dette. Denne sentrale plassen for artilleribataljonssjefen fremstår som konstant gjennom hele tidsperioden det er sett på for de ulike nasjonene, med unntak for Sverige der reglementene som er studert ikke beskriver dette før 1990.

Forskjellene på kanonbatteri- og artilleribataljonsnivå kan tolkes til at det legges opp til OBL fra brigadenivået i reglementer, men at det i det norske artilleriet stopper opp på bataljonsnivået. Noe som vil tilsi at den manglende graden av oppdragsbasert ledelse er noe som gjelder artilleriet. Drøftingen belyser blant annet at beskrivelser i de forskjellige reglementsårgangene i stor grad har like formuleringer, at bataljonsstaben i liten grad er involvert i manøvreringen i bataljonen og at den utviklingen som finnes er knyttet til teknologi og at NK bataljon rett og slett ikke har tid til den detaljerte rekognoseringen som lå til grunn i 1986. Dermed er det lite som tyder på at det har vært en villet utvikling, og hadde det vært et ønske om OBL i artilleriet så burde det jo vært på plass nå når det har gått 26 år siden OBL ble innført i Forsvaret.

OBL er ikke der for at alle skal kunne gjøre som de vil, men for å bidra til tempo i operasjoner. Tempo i operasjoner oppnås blant annet gjennom at beslutninger tas tidsriktig av ledere på alle nivåer, innenfor rammen som oppdraget og sjefens intensjon gir. For kanonbatterier er det lite rom for å «gripe sjanser», men hvis det foreligger forutsetninger for det vil det være mulig å fortsette oppdragsløsning gjennom å fravike planen når forutsetningene endrer seg. Skal lederne ha evne til dette må det trenes på, og de må ikke være så detalj kontrollert av overordnede at de fratras handlekraft og initiativ.

---

Siden USA er vår viktigste allierte ville det vært gunstig for artilleriet i Norge å tilegne seg aspekter ved måten en amerikansk artilleribataljon planlegger og ledes som del av brigaden. Det ville mulig bidratt til større tempo i operasjoner og en bedre utnyttelse av hele organisasjonens kreativitet og initiativ. Ikke minst så ville det, gjort på riktig måte, faktisk kunne innført en større grad av oppdragsbasert ledelse i artilleriet.

Som anbefaling til videre forskning kan det være interessant å se på dette knyttet til ledelse- og motivasjonsteorier. Det kan også være interessant å se på om reglementer i andre våpen- og troppearter gir rom for oppdragsbasert ledelse, eller om det er en tendens til ordrestyring.

---

## 7 Litteraturliste

- Ancker, C. J. (2013, March-April). The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present. *Military Review*, ss. 42-52. Hentet Mars 5., 2021 fra <https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/mccoe/TheEvolutionOfMissionCommandInArmyDoctrine.pdf>
- Artilleriinspektoratet. (1986). *FR 8-2 Manøvrering med feltartilleri*. Oslo: Hærstaben.
- Artilleriinspektoratet. (1989). *UD 8-13 Tjenesten i ildstøttekoordineringssenteret (IKS)*. Oslo: Hærstaben.
- Artilleriinspektøren. (1992). *MS 8-2 Manøvrering med feltartilleri*. Haslemoen: Artilleriinspektøren.
- Artilleriskolen. (2010). *FR 8-2 Manøvrering med feltartilleri*. Heggelia: Generalinspektør for Hæren.
- Artilleriskolen. (2012). *FR 8-62 Reglement for eksersis med M109A3GNM*. Rena: Hærens våpenskole.
- Artilleriskolen. (2014). *FR 8-2 Manøvrering med Artilleribataljonen*. Rena: Hærens våpenskole.
- Artilleristridsskolan. (2020). *Handbok Förband - Brigadartilleribataljon Arebtsutgåva*. Boden: Artilleriregementet A9.
- Ben-Sahlom, U., & Shamir, E. (2011). Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. *Defense & Security Analysis*, ss. 101-117. doi:10.1080/14751798.2011.578715
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving - for bachelor og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Chefen för Armen. (1976). *Artillerireglements Fördelningskanonbatteri*. Stockholm: Armstaben.
- Chefen för Armen. (1990). *Artillerireglements Fördelnings- och brigadartilleri*. Stockholm: Armstaben.
- Chefen för Armén. (2018). *Handbok Ledning av indirekt bekämpning*. Stockholm: Forsvarsmakten.
- Forsvarets overkommando. (1983). *UD 3-1 Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarets overkommando/operasjonsstaben. (1995). *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fre, krise og krig*. Oslo.
- Forsvarets stabsskole. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarets stabsskole. (2010). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Oslo.
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Retningslinjer om utarbeidelse og publisering av regelverk i forsvarssektoren*. Oslo: Departementsråden i Forsvarsdepartementet. Hentet mai 12, 2020 fra <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=19705722>
- Forsvarsstaben. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Kampen Grafisk A.S.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: FSJ.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2011). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Granåsen, M., Barius, P., Hallberg, N., & Josefson, A. (2018). Exploring Mission Command in a Concept for Future Command and Control. *23rd International Command and*

- 
- Control Research & Technology Symposium (ICCRTS): Multi-Domain C2* (ss. artikkel-id 22). Stockholm: International Command and Control Institute. Hentet oktober 28., 2020 fra [https://www.diva-portal.org/smash/resultList.jsf?aq2=%5B%5B%5D%5D&af=%5B%5D&searchType=SIMPLE&sortOrder2=title\\_sort\\_asc&query=Exploring+Mission+Command+in+a+Concept+for+Future+Command+and+Control&language=no&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D&sortOrder=aut](https://www.diva-portal.org/smash/resultList.jsf?aq2=%5B%5B%5D%5D&af=%5B%5D&searchType=SIMPLE&sortOrder2=title_sort_asc&query=Exploring+Mission+Command+in+a+Concept+for+Future+Command+and+Control&language=no&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D&sortOrder=aut)
- Gunther, M. J. (2012). *Auftragstaktik: The Basis*. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College.
- Headquarters, Department of the Army. (1949). *FM 100-5, Field Service Regulations: Operations*. Washington DC: U.S. Government Printing Office.
- Headquarters, Department of the Army. (1979). *Field Artillery Cannon Battalion (FM 6-20-1)*. Washington DC. Hentet fra <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/FM6-20-1%281979%29.pdf>
- Headquarters, Department of the Army. (1980a). *The Field Artillery Cannon Battery (FM 6-50)*. Washington DC. Hentet fra <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/FM6-50C1%281978-C1-1980%29.pdf>
- Headquarters, Department of the Army. (1980b). *Fire Support in Combined Arms Operations (FM 6-20)*. Washington DC.
- Headquarters, Department of the Army. (1990). *Tactics, Techniques, and Procedures for the Field Artillery Cannon Battalion (FM 6-20-1)*. Washington DC. Hentet fra <https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/6-20-1/index.html>
- Headquarters, Department of the Army. (1996). *Tactics, Techniques, and Procedures for the Field Artillery Cannon Battery (FM 6-50)*. Washington DC. Hentet fra <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/FM6-50%281996%29.pdf>
- Headquarters, Department of the Army. (2000). *Tactics, Techniques, and Procedures for M109A6 Howitzer (Paladin) Operations (FM 3-09.70)*. Washington DC.
- Headquarters, Department of the Army. (2001). *Tactics, Techniques, and Procedures for the Field Artillery Battalion (FM 3-09.21)*. Washington DC.
- Headquarters, Department of the Army. (2015a). *Field Artillery Cannon Battalion (ATP 3-09.23)*. Washington DC.
- Headquarters, Department of the Army. (2015b). *Paladin Operations (ATP 3-09.70)*. Washington DC. Hentet 02 24, 2021 fra [https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\\_ID=105624](https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=105624)
- Henriksen, K., & Sæveraas, T. E. (2007). Et militært universalmiddel? Amerikansk "Maneuver Warfare" og norsk doktrineutvikling! *IFS Oslo Files*(01/2007).
- Hærens våpenskole. (2021). *Stabshåndbok for Hæren - Plan- og beslutningsprosessen*. Rena.
- Ingesson, T. (2017, September 20). *Trigger-Happy, Autonomous, and Disobedient: Nordbat 2 and Mission Command in Bosnia*. Hentet fra The Strategy Bridge: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2017/9/20/trigger-happy-autonomous-and-disobedient-nordbat-2-and-mission-command-in-bosnia>
- Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Leonhard, R. (1991). *The Art of Maneuver*. Navato, CA: Presidio.
- Leonhard, R. R. (1994). *Fighting by Minutes: Time and the Art of War*. Westport: Praeger.
- Lind, W. S. (1984). The Case for Maneuver Doctrine. I A. A. (red), *The Defence Reform Debate. Issues and Analysis*. Baltimore & London: Johns Hopkins University Press.
- Mearsheimer, J. (1981-82). Maneuver Mobile Defence and the NATO central front. *International Security*, 6(3), ss. 104-122.

- 
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2015). *Aarty P-5(B) NATO Fire Support Doctrine*. Brussel.
- Røvde, E. (2018). *Oppdragsbasert ledelse og Mission Command - Hva skille ledelsesfilosofiene? (bacheloroppgave)*. Oslo: Krigsskolen.
- Shamir, E. (2011). *Transforming command*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Sjef Hæren. (2021). *Morgendagens Hær - Konsept for utvikling av Hæren*. Bardufoss.
- Thon, A., & Berg, T. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I B. K. J. Bastesen, *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (ss. 135–161). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Hentet fra <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch5>
- Venemyr, G. (2005). *Transformasjonslederen-Forsvarets lederideal?(Masteroppgave)*. Bergen: Norges Handelshøyskole.