



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **Oppdragsbasert ledelse**

*En felles begrepsforståelse?*

**Kristian Godsveen**

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

vår 2022

---

---

# Forord

Det å prøve å beskrive all læring som har skjedd i prosessen med denne oppgaven er ikke mulig. Fra modulene som har bygget opp mot dette til arbeidet med oppgaven har gitt en innsikt og tilhørende videre nysgjerrighet som er vanskelig å beskrive.

Jeg er lykkelig for endelig å være ferdig. Det å balansere familieliv, jobb, pandemi og oppgaveskriving har vært mye tøffere enn jeg trodde. Men jeg er samtidig inspirert og nysgjerrig for å lære mer. Senere.

Jeg vil takke veileder og Forsvarets høyskole for utrolig mye tålmodighet og støtte gjennom oppfølging og praktiske råd. Må også takke barna mine som har holdt ut med en tidvis fraværende pappa.

Kristian Godsveen

Bergen, 12. mai 2022

---

# Sammendrag

I *Forsvarets grunnsyn på ledelse fra 2020* står det at OBL (Mission command) er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Hensikten med OBL er å desentralisere beslutningsmyndigheten. (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s. 13)

Årsaken til at OBL er valgt som ledelsesfilosofi i Forsvaret kan delvis spores tilbake til Vassdalsulykken i 1986 der 16 soldater døde. I etterkant av ulykken var det en lang debatt rundt sentral kontroll i forhold til lokal tilpasning, og om organisasjonsformen i Forsvaret og det rigide ordresystemet var formålstjenlig. (Grunnsyn på ledelse, 2012, s. 6)

Gjennom egen erfaring har jeg observert OBL i praksis både i Hæren og Sjøforsvaret. Disse observasjonene ledet meg først til å undres på om vi egentlig benyttet OBL, eller om vi bare snakket om det? Etter hvert som jeg dykket inn i materien så jeg mer og mer at det handlet om vi hadde en felles forståelse av fenomenet, eller ikke.

Dette ledet til følgende problemstilling:

Med utgangspunkt i beskrivelsen av begrepet oppdragsbasert ledelse (OBL) i *Forsvarserts grunnsyn på ledelse* (2020); i hvilken grad er det en felles forståelse av begrepet på tvers av våpengrenene i Norge?

For å kunne svare på dette har jeg benyttet en fortolkningsbasert metode ved bruk av kvalitative data. Nærmere bestemt en form for tekstanalyse i form av diskursanalyse med noe støtte av en idéanalyse.

Konklusjonen fra analysen er at våpengrenene Hær, Sjø og luft ikke har felles begrepsforståelse og dermed ikke snakker om det samme. Selv om deler er likt.

Drøftningen viser at vi benytter forskjellige begreper om samme fenomen, menhart forskjellig vinkling inn mot fenomenet.

---

---

# Summary

«Forsvarets grunnsyn på ledelse» (Norwegian Defence Forces [NDF] core view on leadership) from 2020, says that *Oppdragsbasert ledelse* (OBL) (Mission command) is the name of the leadership philosophy Norwegian Defence Forces has chosen as their leadership platform. The purpose of OBL is to decentralize and delegate authority to the lower levels. (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s. 13)

The reason for choosing OBL as the main leadership philosophy can partly be traced back to the Vassdøl accident in 1986 where 16 conscripts died due to avalanche. After the accident, there was extensive discussion regarding central command compared to more decentralized leadership nodes. Classic hierarchy and common orders were also under heavy attack. (Grunnsyn på ledelse, 2012, s. 6)

I have, through my own experiences, observed OBL in practical use both in the Army and the Navy. These observations led me to believe that we only spoke about OBL, but didn't actually use it as a practical leadership guidance. When diving further into the topic, I realized that first of all we had to establish an actual common understanding of the phenomena that we call OBL. Because apparently we didn't talk about the same thing even though we used the same words.

Therefore, my thesis asks the following question:

Based on the NDF definition of OBL from 2020, to what extent do we talk about the same thing across the different branches in the armed forces in Norway?

In order to answer this question, I've decided to use qualitative text analysis as my method of choice.

The thesis concludes that there are differences between the different branches; and that we use different words to describe the same phenomena, but with different understanding of it. Even though some parts are coherent. The discussion identifies different words for the same phenomena, but in different contexts.

---

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	2
<b>2 Metode</b> .....	<b>3</b>
2.1 INNLEDNING METODE .....	5
2.2 VALG AV METODE .....	6
2.3 DISKURSANALYSE .....	10
2.4 METODEKRITIKK .....	12
<b>3 Teori</b> .....	<b>14</b>
3.1 SAMMENHENGER I TEORI .....	14
3.2 VEIEN TIL BEGREPSFORSTÅELSE .....	14
3.3 OPPDRAGSBASERT LEDELSE – MISSION COMMAND – (AUFTRAGSTAKTIK) .....	18
<b>4 Drøftning</b> .....	<b>22</b>
4.1 ÅRSAK TIL FORSTÅELSE .....	26
4.2 MENINGSBRYTNINGER .....	26
4.3 OPPDRAGSBASERT LEDELSE I EN NORSK, SjøMILITÆR KONTEKST – ALEXANDER B. ERICHSEN .....	27
4.3.1 Delkonklusjon .....	41
4.4 OPPDRAGSBASERT LEDELSE I ARTILLERIET - GIR FELTREGLEMENTER OG HÅNDBØKER ROM FOR OBL? - JO ANDREAS RASEN .....	44
4.4.1 Delkonklusjon .....	52



---

4.5 KOMMANDO OG KONTROLL I ET FEMTE GENERASJONS LUFTFORSVAR - HANNA MARIE BJERKE .....	54
4.5.1 Delkonklusjon .....	65
<b>5 Konklusjon .....</b>	<b>68</b>
<b>6 Avslutning .....</b>	<b>70</b>
<b>7 ordliste .....</b>	<b>72</b>
<b>8 Litteraturliste .....</b>	<b>73</b>
<b>Vedlegg .....</b>	Feil! Bokmerke er ikke definert.

---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I *Forsvarets grunnsyn på ledelse* fra 2020 står det at OBL (Mission command) er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Hensikten med OBL er å desentralisere beslutningsmyndigheten. (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s. 13)

Årsaken til at OBL er valgt som ledelsesfilosofi i Forsvaret kan delvis spores tilbake til Vassdalsulykken i 1986 der 16 soldater døde. I etterkant av ulykken var det en lang debatt rundt sentral kontroll i forhold til lokal tilpasning, og om organisasjonsformen i Forsvaret og det rigide ordresystemet var formålstjenlig. (Grunnsyn på ledelse, 2012, s. 6)

Etter at jeg i 2013 begynte å jobbe på Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS) fikk jeg etter hvert en opplevelse av at min forståelse av oppdragsbasert ledelse var forskjellig fra den jeg anså som gjengs i den avdelingen. Jeg antok også at den forståelsen jeg møtte i BSS til dels var representativ for Sjøforsvaret generelt da BSS lå under daværende Sjøforsvarets Skoler (SSK) sammen med blant annet Sjøkrigsskolen (SKSK); og at befal og kadetter fra begge avdelingene senere kommer ut og tjenestegjør i de forskjellige avdelingene og sånn sett tar med seg en kultur og forståelse. Mange av elevene har også tidligere tjenestegjort i avdelinger og på fartøy, og sånn sett tar med seg en kultur inn på de respektive skolene også.

I sin masteroppgave fra 2014 forteller Kommandørkaptein Alexander B. Erichsen om erfaringer på ledelse etter å ha deltatt med fartøyet sitt på FOST i England. Blant de slutningene han trekker fra disse erfaringene er at de engelske instruktørene hele tiden pusher den norske besetningen på å etablere, trene, terpe og benytte drill & prosedyrer, noe som han mener er i konflikt med eller er en motsetning til OBL. (Erichsen, 2014, s. 3) Min første reaksjon er at Erichsen ikke har skjønnt hva OBL er og hvordan man implementerer det. For meg er ikke drill og prosedyrer i konflikt med OBL. Tvert imot, de er i støtte til OBL.

---

Drill og prosedyrer brukes på handlinger som går igjen og som i liten grad varierer fra gang til gang. Eksempelvis ildhåndgrep på HK416. Det er ikke behov for å reflektere seg frem til en ny metode hver gang. Drill og prosedyrer frigir mental kapasitet til å prosessere de tingene som varierer og behøver nye beslutninger fra gang til gang.

Etter å ha lest annen litteratur, har det slått meg mer og mer at det ikke handler om at jeg har forstått begrepet og andre ikke; men at det sannsynligvis foreligger flere forskjellige forståelser av begrepet OBL, og at disse forståelsene har sitt utspring fra kulturelle forskjeller som igjen former hvordan vi tenker om ting og forstår verden. En god lignelse på dette er hvordan majoriteten av vesteuropeiske verdenskart ser ut som de gjør fordi Mercators versjon fra 1569, som i stor grad er formet ut ifra spredningen av kristendommen, får vestlige land til å se større ut, som igjen kan ha påvirket vårt eget syn på en eventuell kulturell dominans. (*The Impact of Geography on Our Worldview*, 2020)

Ved å avdekke eventuelle forskjeller og likheter mellom våpengrenene, håper jeg dette kan hjelpe til å etablere en større grad av lik forståelse. Det norske Forsvaret er i antall personer ganske små, og jeg anser mer enhetlig tilnærming til begreper og prinsipper kan bidra til større måloppnåelse mot felles mål.

Derfor blir dette en filosofisk oppgave der målet ikke er å finne nøyaktige løsninger, men heller avdekke forskjeller og kanskje konsekvensene av de.

## 1.2 Formål og problemstilling

Med utgangspunkt i beskrivelsen av begrepet oppdragsbasert ledelse (OBL) i *Forsvarserts grunnsyn på ledelse* (2020); i hvilken grad er det en felles forståelse av begrepet på tvers av våpengrenene i Norge?

Av problemstillingen har jeg utledet spørsmål jeg ønsker å besvare. Flere har blitt bortprioritert etter å ha avgrenset oppgaven, men følgende utledet spørsmål er foreløpig en del av problemstillingen:

---

Er det klare skiller ut ifra våpengren?

Herunder om typen ledelse er behovsstyrt?

For å kunne svare på problemstilling må vi først ta stilling til det å *forstå*.

Forstå om vi alle forstår det samme. Om vår logikk er universell eller ikke. Man kan si at problemstilling og teorier og svar i denne oppgaven går i en sluttet sirkel der de bekrefter hverandre. Vi må ha en formening om å forstå begrepet for å kunne forstå innholdet i de tekstene som legges til grunn for analysen. Det er altså ikke nok å lese en tekst og tro at en forstår den; men jeg må også kunne sette meg inn i noen andres sted og tolke og forstå teksten ut ifra deres ståsted. Med person kan det også forstås som en organisasjon, en gruppe i en organisasjon eller til og med en hel nasjon så lenge det er identifisert felles nevner som tilsier at de har felles kultur.

Ved å se på et utvalg tekster der forfatterne har bakgrunn fra forskjellig våpengren, ønsker jeg å danne meg ett inntrykk av forfatternes *ideer*. Gjennom å tolke tekstene og trekke ut diskurser og ideer vil jeg også kunne danne meg ett intrykk av hva deres forståelse av OBL er. På bakgrunn av dette kan jeg si noe om hvor vidt OBL betyr det samme for alle uavhengig av hvilken våpengren man tilhører.

Med forutsetningene i teoriene som er beskrevet i både metode- og teorikapittelet vil vi kunne mene noe om det.

## 2 Metode

For å kunne skrive denne besvarelsen måtte jeg først samle inn data. Med kun *oppdragsbasert ledelse* og *OBL* som søkeord begynte leten etter litteratur på [fhs.brage.ibsys.no](http://fhs.brage.ibsys.no).

Deretter sortering av alle funn. Først fjernet jeg alt som ikke var master-oppgaver. Deretter sorterte jeg vekk tekster eldre enn 2017. Igjen stod 48 masteroppgaver.

---

Jeg gjennomførte deretter et søk på *OBL* og *oppdragsbasert ledelse* i tekstene. Jeg sorterte oppgavene på antall ganger et av de to, eller begge, ordene forekom. Deretter leste jeg gjennom oppsummeringene i hver oppgave og ga de en karakterer fra 1 til 5 stjerner basert på hvor relevant oppgaven var. Relevans ble målt i hvilken grad oppgaven koblet OBL mot praktiske eksempler, eller bare gjenga offisell beskrivelse fra FFOD, Forsvarets Grunnsyn på ledelse eller lignende. Deretter så jeg på i hvilken grad disse var heftet opp mot våpengrentilhørighet. Jeg stod da igjen med seks oppgaver som hadde 4 stjerner eller mer. I tillegg hadde jeg Erichsen sin oppgave som jeg hadde lest fra før. Til slutt var det å finne minimum tre som ikke handlet om hva OBL egentlig var, men skrev situasjoner og kontekster der OBL eller elementer fra OBL forekom gjennom handling, holdninger og forventinger. Av de som jeg opplevde å best kunne si meg hva deres overordnede kultur var i forhold til OBL er de tre som jeg har beyttet i denne oppgaven. I tillegg fattet jeg iinteresse for en historisk rettet avhandling av Torgersen. Den skrev ikke om OBL, men viste situasjoner fra begynnelsen av 1900-tallet der man kan påstå at norske offiserer var godt informert selv om begrepet ikke eksisterte ennå. Han setter det hele i en historisk kontekst som har fungert som bakgrunnsmateriale i drøftningene.

Gjennom å lese tekstene har jeg prøvd å identifisere diskurser innenfor OBL. Jeg har også sett på hvilke begreper som går igjen og til en viss grad frekvens. Men jeg har ikke gjennomført en ordentlig innholdsanalyse da det i seg selv ikke hadde gitt noe hensiktsmessige fakta til denne problemstillingen. Basert på ord og begreper som er benyttet opp mot kontekst har jeg greid å identiifisere flere begreper som antagelig beskriver det samme fenomenet; men som er forskjellig på grunn av kulturell påvirkning. Dette belyses gjennom Hofstede, Jacobsen, Høiback, Laclau & Mouffe, Neumann med flere.

Når jeg hadde identifisert disse begrepene har jeg prøvd å tolke hvilke ideer eller faktorer som ligger bak, og deretter sammenlignet de på tvers av tekstene. Jeg har også observert noen begreper som *ikke* har vært til stede. Dette har også gitt en del innsikt i hvilke ideer som er dominerende hos hver enkelt.

---

På bakgrunn av disse ideene har jeg utledet tendenser i forhold til de forskjellige våpengrenenes forståelse og praktiske anvendelse av fenomenet OBL. Dette femekommer i diskusjons-kapittelet.

## 2.1 Innledning metode

For å i det hele tatt kunne besvare et forskningsspørsmål må man, av rent praktiske årsaker, avgrense både spørsmålet og svaret man søker. Skal man besvare et spørsmål uten begrensinger i kilder og svar vil man aldri bli ferdig. Både på grunn av mengden data men også variasjonene i metode for å svare og ikke minst at det sannsynligvis vil være et evig tilfang på nye kilder, perspektiver, metoder etc. Kombinasjonen av å aldri bli ferdig og ikke et spisset nok svar kan gjøre det å svare på en problemstilling fånyttet. Det får ingen verdi når det skal omfatte alt og alle for alltid.

Ifølge tilhengere av fortolkningsbasert tilnærming må empiri kontekstualiseres for å kunne avdekke sosiale fenomener gjennom å se på menneskers oppførsel i forskjellige situasjoner. I dette ligger det å observere hva de gjør, hva de sier eller skriver; og hvilken kontekst de gjør dette. (Jacobsen, 2015, s. 29)

Med andre ord er det å avgrense problemstillingen svært hensiktsmessig. Avgrensinger kan komme i mange forskjellige former og kombineres i det uendelige. En spisset problemstilling er blant de første tiltakene. Deretter valg av kilder, eventuelle tidsrammer rundt fenomenet eller problemstillingen som belyses, utdrag av spesifikke undertemaer og så videre.

Men for at arbeidet skal ha god nok *reliabilitet* og *validitet* må man ramme inn arbeidet og unngå at svarene bare forblir tilfeldige antagelser. Dette oppnås gjennom valg av en eller flere *metoder* for hvordan man arbeider, og en base av faglig *teori*. Man kan se på metoden som verktøyene man har tilgjengelig, mens kildene eller data man benytter er materialene. Teorien er støtten akkurat som festemidler, forskaling og stillas på en byggeplass. Det muliggjør arbeidet.

---

## 2.2 Valg av metode

Valg av problemstilling kom fra et oppriktig ønske om å finne svar på, og muligens en gang i fremtiden kunne påvirke, det jeg opplever som forskjellig forståelse på hva oppdragsbasert ledelse er. Så problemstillingen, eller i det minste utgangspunktet for problemstillingen, opplevdes som relativt klar ganske tidlig i prosessen. Ved å benytte Dag Ingvar Jacobsens tabell for grunnleggende forskjeller mellom positivisme og fortolkningsbasert metode (Jacobsen, 2015, s. 31); og hans tabell over fordeler og ulemper ved bruk av kvantitative eller kvalitative data (Jacobsen, 2015, s. 137), kom jeg frem til at min problemstilling sannsynligvis blir best besvart ut ifra en fortolkningsbasert metode ved bruk av kvalitative data. Nærmere bestemt en form for tekstanalyse.

*«Kunnskap innhentes på mange forskjellige måter gjennom tekst. Ved å tolke og filtrere informasjon fra tekster får vi tak på det som er bortenfor de nærmeste omgivelsene og vårt eget sanseapparat. Boken [Tekstanalyse for samfunnsvitere] du holder i hånden tar dette hverdagslige poenget et steg videre ved å betrakte tekster som data datamateriale. Da studeres tekstene systematisk for å trekke slutninger enten om omkringliggende forhold eller om forfatterens ideer og intensjoner.» (Bratberg, 2017, s. 11)*

Gjennom Øyvind Bratbergs bok, *Tekstanalyse for samfunnsvitere*; er tekstanalyse generelt, og de spesifikke metodene herunder spesifikt, godt belyst. Med utgangspunktet i et sosialkonstruktivistisk menneskesyn fant jeg fort diskursanalyse som en hensiktsmessig metode, men så også at den ikke dekker problemstillingen fullt ut. Både innholdsanalyse, idéanalyse og diskursanalyse berører problemstillingen på hensiktsmessige måter .

Gjennom bruk av tekst som empiri kan man tilegne seg innsikt i hvilke *ideer* som ligger hos en aktør. Ser man bredere kan man avdekke kollektive virkelighetsoppfatninger, kalt *diskurser* eller konkurrerende perspektiver. Ved å analysere tekst gjennom en fortolkningsbasert og kvalitativ metode kan man se hvordan ideer og diskurser reproduseres gjennom språk. (Bratberg, 2017, s. 12) En innholdsanalyse kan deretter bidra til å vekke de forskjellige perspektivene.

---

For å kunne trekke slutninger gjennom tekstanalyse må det settes et skille mellom hverdagskunnskap og reell forskning. Dette oppnås gjennom metodiske retningslinjer. Tolkningen som ligger til grunn for en observasjon må kunne belegges for at konklusjonen kan diskuteres på kvalifisert grunnlag. (Bratberg, 2017, s. 14–15)

Det finnes innen fortolkende vitenskapstradisjon drivkrefter som har en svekket tro på forskeres evne til å gjøre nøkterne, objektive observasjoner, samt eventuell lovmessighet i sosial adferd. I stedet mener man at innsikt oppnås gjennom tolkning hvor forskeren, til forskjell fra eksempelvis naturvitenskap, har en aktiv rolle i det å forstå de ideer som aktørene har om verdenen rundt seg.

Men det er også innen sosial vitenskap som sammenligner måten vi observerer på, med naturvitenskap:

«When we observe behavior, we infer from it the presence of stable mental software. This type of inference is not unique to the social sciences; it exists, for example, in physics, where the intangible concept of “forces” is inferred from its manifestations in the movement of objects. Like forces in physics, mental programs are intangibles, and the terms we use to describe them are constructs. A construct is a product of our imagination, supposed to help our understanding. Constructs do not “exist” in an absolute sense—we define them into existence.» (Hofstede, 2001, s. 44)

Hofstede sier altså at vi kan se på mentale konstruksjoner gjennom hvordan de påvirker oppførsel, på lik linje som man innen naturvitenskap ser «usynlige» krefter gjennom hvordan de påvirker objekter. Samtidig sier han at disse mentale konstruksjonene eksisterer fordi vi forestiller oss de og definerer de. Yuval Harari viser dette godt gjennom eksemplet penger. Penger har verdi fordi vi kan forestille oss at de har det. Penger er i utgangspunktet ikke selve verdien, men representerer verdien til en myndighet. Penger får verdi fordi vi klarer å se for oss verdien disse pengene representerer. (Harari & Stokseth, 2017)

Dette støttes også av sosialkonstruktivisme som verdenssyn gjennom troen på at den sosiale verden er grunnleggende subjektiv og må tolkes for å forstås. Dette gjør det desto viktigere å forstå hvordan

7



---

språk skaper, opprettholder og bestrider bestemte virkelighetsoppfatninger. (Bratberg, 2017, s. 18–19) Hvis vi tar utgangspunkt i at en spesifikk kontekst rundt militær ledelse i stor grad er styrt av en kollektiv virkelighetsoppfatning som opprettholdes av språk, bør vi kunne forstå både diskursens *konstruktive logikk* (oppbygging og reproduksjon), og konsekvenser av den. Spørsmålet er da om dette gir en klarere forståelse av hvordan og hvorfor ledelse utøves som den gjør i den konteksten? (Bratberg, 2017, s. 20)

Motsatt av en kollektiv virkelighetsoppfatning der blant annet språk styrer hvordan vi tenker og mener, er tanken om at våre ideer er selvutviklet og kan avleses i tekst på en nøktern måte. Tekst speiler tanke og tanken er fri. Med det perspektivet er det ikke språket som styrer oss, men vi som styrer språket. Med dette perspektivet kan man gjennom analyse kanskje avdekke hvordan en aktør benytter språk for å påvirke sitt publikum. (Bratberg, 2017, s. 20–21)

Når jeg senere i denne oppgaven ser på forskjellige tekster legger jeg til grunn at de er produkter av en kultur de har arvet fra sine omgivelser. Overordnet prosess er lik for alle, men resultatet er forskjellig både fordi omgivelsene og gruppene er forskjellig, men også fordi hvert individ er forskjellig.

«The transfer of collective mental software is a social phenomenon that, following Durkheim (1895/1937, p. 107), we should try to explain socially. Societies, organizations, and groups have ways of conserving and passing on mental programs from generation to generation with an obstinacy that is often underestimated. » (Hofstede, 2001)

Ved valg av diskursanalyse som metode anses ikke individet som fritt fra sosiale strukturer. Men det er heller ikke låst i en fast form. Den til enhver tid rådende virkelighetsoppfatning både former og formes av individet. Man bidrar inn i virkelighetsoppfatningen gjennom hva man selv tror på og mener, men blir også påvirket av de rundt deg av hva de tror på og mener. Premisset er at som enkeltmenneske kan du ikke stå på utsiden av meningsdannelse. Du vil alltid bestå av et minimum av et fellesskap der språket formidler og forandrer diskursene. Diskursanalyse ser på disse prosessene. (Bratberg, 2017, s. 21) I dette ligger ikke det at du kopierer og kopieres, men dine og andres meninger utgjør en sum eller en delta-verdi og påvirker hverandre konstant.

---

Et vesentlig kriterium som forener samfunnsvitenskapelig forskning, er ønsket om å forklare; altså analysere årsaksforhold i bred forstand. Det er også et felles ankerfeste å forholde seg på tvers av ulike forskningstradisjoner i samfunnsvitenskapen. (Bratberg, 2017, s. 20)

Gjennom tekstanalyse behøver man ikke å konstatere noe tilstedeværelse eller form; det kan ved noen anledninger være vel så givende fra et kunnskapsperspektiv å avdekke om noe ikke er til stede, eller hvordan ble det *ikke* sånn? Og derav kanskje mene noe om hvorfor. (Bratberg, 2017, s. 24)

I tillegg til diskursanalyse har man idenanalyse som er både kombinasjon av, alternativ og supplement til diskurs- og innholdsanalyse. Kombinasjonen av frekvens og omfang med tolkning av konteksten kan gi innsikt i underliggende ideer i teksten(e). Valg av ordlyd og setningsbygning, samt hvor i teksten og i forhold til andre tekstenheter vil ha betydning for tolkningen. (Bratberg, 2017, s. 25) I militære dokumenter som eksempelvis doktriner, ordrer og reglementer vil en del av konteksten, som kan tolkes; kunne være en vurdering av hvilket nivå teksten er beregnet på, hvem er faktisk forfatter og hans bakgrunn, hvem har godkjent dokumentet eller teksten og hva er tekstens uttalte hensikt. Et reglement beregnet på et fotlag i Hæren vil uten tvil være annerledes på svært mange måter enn eksempelvis etterretningsdoktrinen for Forsvaret.

Diskurs-, idé- og innholdsanalyse skiller seg fra hverandre særlig når det gjelder behov for kontekstualisering og tolkning. *Reliabilitet* i form av etterprøvbarehet blir vanskeligere og vanskeligere å oppnå jo mer vekt som legges på tolkning. I hvert fall sammenlignet med kvantitativ innholdsanalyse. Samtidig betyr ikke det at funnene i en diskursanalyse er mindre gyldige eller fruktbare. Intervjuer og feltarbeid står ovenfor mye av de samme utfordringene med tanke på veien fra empiri til konklusjoner. (Bratberg, 2017, s. 26)

Selv om det tradisjonelt har vært fokus på analyser på mikronivå innen litteraturvitenskap, mens statsvitenskap ofte ligger på makronivå i sine fagdebatter; er det hensiktsmessig å prøve «bygge broer» mellom nivåene. På den måten vil analysen med større sannsynlighet kunne «oversettes» til flere fagdisipliner og derav føre frem til dypere innsikt gjennom flere perspektiver og nivåer. (Bratberg, 2017, s. 29) I forhold til denne oppgavens problemstilling må man opp på et makronivå

---

innenfor Forsvaret for å kunne si noe om forskjeller i forståelse av begrep på tvers av forsvarsgrener; samtidig som dypdykk ned på tropps- og lagsnivå i forskjellige avdelinger i forskjellige grener kan gi oss en detaljinnsikt som vi kan kjenne igjen antydninger av oppe på makronivået. Finne den røde tråden med andre ord.

## 2.3 Diskursanalyse

«Ved hjelp av språket skaper vi representasjoner av virkeligheten som aldri bare er speilinger av en allerede eksisterende virkelighet – representasjonene er med på å skape den.»

(Jørgensen & Phillips, 1999, s. 17)

For å kunne gi et utsagn mening må vi også vite noe om forforståelsen som møter det. Og for å kunne si noe om forforståelsen må vi også vite noe om konkurrerende virkelighetsoppfatninger som formes og opprettholdes gjennom språklig praksis. Gjennom språket deler vi nye inntrykk som knyttes opp mot etablerte erfaringer og derav igjen skaper eller former vår virkelighetsoppfatning. (Bratberg, 2017, s. 33) Resultatet at av denne skapelsen eller formingen kan sees på som «konvensjonelt bestemte meningsrammer som strukturerer – det vil si begrenser og fastlegger – måten vi forstår, snakker om og agerer i den sosiale virkeligheten på» (Bagge Laustsen, 2014, s. 22)

"Staten skal aldri være lønnsledene på denne typen jobber, og vi er ganske nazi på nettopp det spørsmålet overfor statsråder" (*Vedum reagerer på Solbergs bruk av ordet «nazi» - VG Nå*, 2020)

Med henblikk på sitatet over om Ernas bruk av ordet *Nazi*, er annen måte å se diskurser på som «en samling utsagn i en bestemt sosial kontekst - samt skrevne og uskrevne regler for hva som kan og ikke kan sies i konteksten» (Boréus & Bergström, 2008, s. 17)

En samling av 10 tweets i etterkant av uttalelsen understreker dette. (*Erna er nazi*, 2020) Når man ser de forskjellige meningene som representeres, kan de sees på som forskjellige konkurrerende virkelighetsoppfatninger eller diskurser. Noen mener at begrepet ikke er begrenset til Bergen (Som Erna Solberg påstod i etterkant), noen mener at det det er uakseptabelt å benytte uttrykket på

---

Stortinget da det ikke er «parlamentarisk ordbruk», andre igjen mener at man ikke behøver å reagere på begrepet og så videre. Med grunnlag i disse tweetene kan man si at det foreligger flere motstridende virkelighetsoppfatninger rundt bruken av begrepet. Påstanden om at hver tweet representerer en diskurs eller i det minste er en del av en diskurs kan kontrolleres med noen enkle spørsmål basert på Øivind Bratbergs utsagn om hva diskurs viser: 1) Viser tweetene til det konkrete som blir sagt? Ja! 2) Sier tweetene noe om hva som anses som rimelig å tro og mene innenfor et gitt fellesskap? Ja! Med andre ord og støtte av Bratberg kan man si at tweetene i samlingen består av flere forståelser som et kognitivt og normativt fellesskap som kommer til uttrykk i språk. (Bratberg, 2017, s. 34–35) Siden samlingen med tweets representerer en kamp mellom flere konkurrerende diskurser, kan vi også si at hver uttalelse i form av en tweet kan bestrides; og dermed ikke kan ansees som paradigmer da de kan bestrides. (Bratberg, 2017, s. 35)

Diskursanalyse handler derfor primært om hvordan kollektive forestillinger skapes, speiles og opprettholdes gjennom språk. Selv om diskurs kan analyseres empirisk i tekst, handler det mest om å identifisere og gi innsikt i de forestillinger som danner grunnlaget for teksten. Hvilke overbevisninger har forfatteren og hvordan former de tekstens innhold, form og betydning? (Bratberg, 2017, s. 36) Mens Iver Neumann og Kevin C. Dunn ser på diskurser som noe som definerer (midlertidig) mening for oss sånn at vi forstår verden rundt oss og handle deretter (Dunn & Neumann, 2016, s. 2); sier Bratberg at diskurs er en struktur som gir tekst mening og en felles ramme for avsender og mottaker, som igjen gir kognitivt og normativt grunnlag for handling. (Bratberg, 2017, s. 36)

I motsetning til forskning som faller inn under postivisme, vil eksempelvis diskursanalyse i egenskap av å være en fortolkende samfunnsvitenskap, konsekvent søke utover fra teksten som analyseres; mot andre tekster og kollektive kognitive strukturer som gir tekstene mening som igjen gir rom for handling. Det må altså avdekkes en mening for å forklare sosial praksis. Oppsummert kan vi si at virkelighetsoppfatninger reproduseres gjennom språk og manifesterer seg gjennom praksis. (Bratberg, 2017, s. 39)

Et eksempel på et begrep som både har endret mening over tid og som også nå har forskjellig betydning ut ifra konteksten er ordet terror og etter hvert utviklingen av begrepet terrorisme. Fra å

---

betegne jakobinernes regime under den franske revolusjonen (Wikipedia, 2020) til dagens definisjon av bruk av vold som politisk virkemiddel der ofrene og faktisk effekt er underordnet. Eksempelvis er de offisielle definisjonene av ordet *terrorisme* forskjellige hos både USA, den norske stat, FN og NATO. Ut ifra de forskjellige definisjonene og hvordan de er skrevet er det ikke unaturlig å tenke seg at de er skrevet for å legitimere et ønsket handlingsrom for de enkelte organisasjonene og statene. Forståelsen av begrepet er ikke bare formet av diskursen de befinner seg i, men former også diskursen. Dette støttes av Laclau og Mouffe som sier at den sosiale prosessen hele tiden prøver å fastsette betydningen av ord og mening; men at det aldri forblir låst helt fast. (Laclau, 2014)

## 2.4 Metodekritikk

En tekstanalyse i samfunnsvitenskapelig forstand må gjøres mot et bredere bakteppe, der andre objekter enn de faktiske tekstene er nødvendig for et fullverdig bilde av den politiske eller sosiale situasjonen vi analyserer. (Bratberg, 2017, s. 13) I dette tilfelle kan jeg eksempelvis se mer på historien bak skiftet fra *ordbasert* ledelse til *oppdragsbasert* ledelse i det norske Forsvaret, i tillegg til tekstene som jeg spesifikt analyserer. Analysen alene vil antagelig i liten grad gi oss en *forståelse*, men heller bare fakta eller observasjoner; mens et bredere bakteppe og en kontekst bygger opp rundt forståelsen av hva vi observerer.

Ifølge Bratberg kan også tekstanalytiske verktøy benyttes på annen empiri enn bare tekst. Eksempelvis handlinger gjennom påstanden om at også de er meningsbærende. (Bratberg, 2017, s. 14) Fra eget ståsted synes det som å slå inn åpne dører når jeg påstår at det å være en militær leder er i stor grad et praktisk rettet yrke. Man starter som ungt befal med å lede en mindre gruppe mennesker i daglig praktisk arbeid uavhengig om du er i skogen, på fartøy eller en flybase. Med andre ord kunne observasjon av befal i daglig drift gitt et godt utgangspunkt å jobbe med. Men på grunn av tid og arbeidsmengde ble dette tidlig lagt vekk som ønsket arbeidsmetode når det gjelder å skaffe data. Med utgangspunkt i Bratbergs tolkning av hva som kan benyttes som empiri kunne jeg i rammen av Forsvaret sett på militære lederes valg av oppdragsformuleringer som det spesifikke. Forskjellene på uniformskultur, stammespråk og praktisk utøvelse av hierarkiet gjennom titulering og

---

hilsning mellom Forsvarsgrenene; kunne representert et bredere «ordskifte» eller kulturuttrykk som kunne støttet opp med et mer helhetlig bilde av konteksten. (Bratberg, 2017, s. 14) I denne sammenhengen kan man si at forskerens viktigste oppgave ligger i å faktisk tolke mening i lys av mottager og kontekst. (Bratberg, 2017, s. 15) Med andre ord et bredere bakteppe eller et helhetlig bilde som beskrevet over.

Det ligger dog noen utfordringer i å tolke meningsbærende innhold. Hvor vidt teksten faktisk gir fullverdig tilgang til en mening, eller om ideer er primært av individuell eller kollektiv karakter; er blant utfordringene man kan stå ovenfor. (Bratberg, 2017, s. 15) Ved gjennomføring av diskursanalyse er det tolkningen av teksten som er i sentrum. Dette innebærer en relativt stor avstand til nøkternt observerbare data og jakt på generelle årsakssammenhenger. Ved å tolke anerkjenner man også at både forsker og studieobjektet har en subjektivitet og er formbare. Gjennom tolkning av seg selv og sine mål er alle aktører i *bevegelse*. Betydningen og forståelsen av forskjellige begreper endrer seg underveis, og det samme gjør vi. (Bratberg, 2017, s. 23)

De funn som gjøres innen sosialvitenskap bidrar selv til å gjøre at det ikke eksisterer «lover» innen vitenskapen tilsvarende fysikkens lover. Effektene som oppnås kommer som en konsekvens av læring, tilpassing og egeninteresse for hvilket utfall som er ønsket. Karl Popper sier at vi ikke må bli overrasket over å oppdage at det er svært lite som i sosiale vitenskaper som ligner på eller gjenspeiler en objektiv eller ideell leten etter sannheten på samme måte som innen fysikken. Vil må forvente å treffe på like mange tendenser og variasjoner som vi ellers kan forvente å møte ute i den sosiale verden, og like mange standpunkt som det er interesser. Med andre ord er oppgavens DIREKTE verdi i stor grad begrenset av tid, sted og kontekst. (Høiback, 2010, s. 75)

Som Hær-offiser med både befals. Og krigsskoleutdanning fra Hæren er det fare for at jeg *favoriserer* tekst skrevet av en fra Hæren. Jeg kan kjenne meg bedre igjen og dermed føle en tilknytning. Dette kompenseres ved at jeg ikke skal skrive kritikk til tekst eller gi de noen form for vurdering av meningene de uttrykker. Det at jeg kan kjenne meg bedre igjen i en diskurs kan her være en fordel da jeg kanskje enklere klarer å skille ad de andre diskursene jeg ikke kjenner meg igjen i.

---

## 3 Teori

Mens metode lager rammeverket for analysen, gir teori grunnlaget for tolkningen av innholdet. Med hvilke øyne ser jeg når jeg tolker?

### 3.1 Sammenhenger i teori

Det finnes, etter min mening, ikke en enkelt teori som fullt ut forklarer eller støtter svaret på problemstillingen i denne oppgaven. Det er ei heller mulig å rekke over alt som finnes der ute. Så selv om det finnes mange forskjellige teorier som kan bidra og kaste lys over oppgaven, så er det bare rom for noen få som jeg anser som mest relevante. Denne tilnærmingen har åpenbare svakheter som jeg belyser i metodekapittelet. Men den er like fullt det jeg anser som beste alternativ med tanke på å prøve å svare på problemstillingen. Nedenfor går jeg kort inn på de teorier jeg legger til grunn for min analyse.

Laclau & Mouffe sier noe om hvordan ideer, verdier, og holdninger oppstår i en populasjon, og hvorfor de endres over tid og også kan være forskjellig fra populasjon til populasjon. (Laclau, 2014) Hofstedes teorier rundt kulturelle dimensjoner og hvordan nasjoner og organisasjoner varierer i sine plasseringer langs aksene mellom dimensjonene, gir oss bekræftelse på at ideer, verdier og holdninger er forskjellige fra gruppe til gruppe. (Hofstede, 2001)

Med teori rundt begrepsforståelse får vi også innsyn i hvordan personlig forståelse av begreper påvirker hvordan vi tenker om de og hvordan vi deretter forholder oss til og agerer på de. Dette kan igjen loopes tilbake til hvordan ideer, verdier og holdninger utformes da vi alltid i mer eller mindre grad påvirkes og formes av våre omgivelser (Hofstede, 2001)

### 3.2 Veien til begrepsforståelse

Hvordan formes forståelse av begreper?

---

I sin doktoravhandling om rasjonale for militære doktriner skriver Oberstløytnant Harald Høiback om hvordan bruk av ord kan sees på som tre forskjellige handlinger. Først og fremst den semantiske handlingen. Ordet eller kombinasjonen av ord har en spesifikk betydning i forhold til plasseringen. Det er bundet opp mot en lokasjon. Dernest kan handlingen være en ytring som har en foreslående, advarende, forespeilende eller forespørrende hensikt. Til sist kan handlingen føre til en *effekt*. Det vil si overtalende, fryktskapende, underholdende eller i form av en handling. Med andre ord har en ytring flere lag med betydninger. (Høiback, 2010, s. xi) Et annet spørsmål som da dukker opp er om mottakers forståelse også bidra til faktisk form og effekt på betydningen i de forskjellige lagene? Eller som Quentin Skinner skriver:

*“any text of any complexity will always contain far more in the way of meaning than even the most vigilant and imaginative author could possibly have intended to put it”. (Skinner, 2002, s. 113)*

I følge Høiback er leten etter mening *i* eller *med* livet en del av menneskets natur, og måloppnåelsen skjer gjennom kultur. (Høiback, 2010, s. xiv) Meninger oppnås dermed i en sosial kontekst. Fra andre mennesker eller kultur generelt. Naturen har utstyr mennesket med appetitt, men ikke med *mening*. Hva enn slags mening hvert enkelt individ har eller finner, må den plasseres der. På det meste kan altså mennesket velge i et knippe *meninger* som er presentert gjennom kulturen og samfunnet. (Baumeister, 1991, s. 6)

Elisabeth Kier som skriver om militær doktrine og ikke ledelse eller begrepsforståelse, mener at den *kulturelle påvirkningen* av utviklingen av militære doktriner er sterkt undervurdert. Hun argumenterer med at utvikling av militære doktriner kan best forstås gjennom et *kulturelt perspektiv*. (Kier, 1999, s. 3)

Om kultur siterer Høiback Scott & Marshalls forståelse av kultur: *“all that in human society which is socially rather than biologically transmitted.”* (Scott & Marshall, 2009, s. 133)

Betydningen av hvordan kultur former måten man ser ting på og derav *beslutter* kan sees gjennom Palazzos påstand om at den engelske hærens (pre 1914) beslutningsprosesser skjedde gjennom en

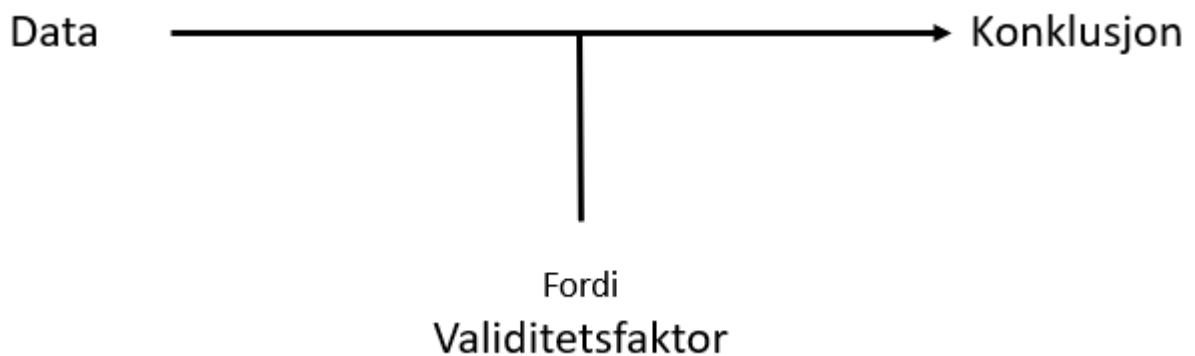


---

felles kultur eller *ethos* (Høiback, 2010, s. 24, 25) som gjorde at forståelse av oppdrag, valg av metode, og beslutninger generelt utgjorde basen for alle operasjoner da den var veletablert og lik for alle. (Palazzo, 2000, s. 9)

I *US Army Regulations 320-5 Dictionary of Military terms* fra 1965 gjengir de en beskrivelse fra *Spillers In the shadow of the dragon* som følger: “the best available thought that can be defended by reason”. (Høiback, 2010, s. 73) Altså den beste av tilgjengelige ideer eller konsepter som man kan argumentere for med logikk. Jeg tar opp dette punktet fordi, som jeg viser til flere andre steder i denne oppgaven, så vil jeg påstå at logikk eller rasjonalitet er en mye mer subjektiv faktor enn vi kanskje liker å tro. Det er heller ikke noen konflikt med påstanden over eller påstanden om at logikk er kulturelt styrt. Tvert imot gir det mye større rom for å kunne se at andres valg og handlinger er gjort ut ifra et rasjonelt og logisk argument sett i fra dens eget perspektiv eller utgangspunkt. Selvfølgelig forutsatt at man har etablert en forståelse for hva som «driver» logikken.

For å kunne håndtere epistemologiske utfordringer innenfor doktrineutvikling kan vi se på *anatomien* til militære argumenter. Ifølge Stephen E. Toulmin kan et argument anses som godt «fundamentert» på mange forskjellige måter, men en rasjonell diskusjon er alltid avhengig av «felles forståtte mellommenneskelige prosedyrer for å teste validiteten». En validitet er en faktor som gjør oss i stand til å trekke konklusjonen B ut fra påstanden A. Eksempelvis at «kjennskapet til at en gutt har rødt hår gjør oss i stand til å også utelukke at han har sort hår. Hvis noe er rødt, kan det da ikke samtidig være sort.» Disse faktorene som hjemler en validitet, kan være av forskjellige slag og de kan bære en varierende grad av overbevisningsevne; men en rasjonell diskusjon er bare mulig i den grad det forekommer felles mellommenneskelig forståelse av hva som er valid. (Høiback, 2010, s. 80) Dette kan illustreres gjennom figuren *Toulmins turnstile*:



Konklusjonen er basert på en serie data, som basert på validitetsfaktoren muliggjør å trekke ut en konklusjon. (Høiback, 2010, s. 80)

Så hva har epistemologiske utfordringer inne doktrineutvikling med denne oppgaven å gjøre? Øverst i dette kapitlet viser jeg til Høibacks utsagn om at ord har forskjellige *betydninger*. Man har den rent semantiske, man har den illusjonistiske og man har den effektgivende betydningen. I Samme avsnitt viser jeg også til at ords betydning formes både av *lagene* av de forskjellige ovennevnte betydningene, men også mottakers tolkning. Som igjen er formet av *kultur*. (Høiback, 2010) Med utgangspunkt i dette kan man si at *ledelse* er et begrep som uten tvil har flere lag med betydninger, og blir tolket av mottaker like mye som avsender. Og mottakerens tolkning er formet av kultur. Og doktriner har til hensikt å både uttrykke en kultur, men også forme den; som også tidligere nevnt. Jeg anser det derfor ikke bare som direkte overførbart, men også at det egentlig omtaler de samme utfordringene. Epistemologiske utfordringer innenfor militær doktrine er de samme for begrepet *ledelse*.

---

## 3.3 Oppdragsbasert ledelse – Mission Command – (Auftragstaktik)

*Mission Command* som ledelsesfilosofi brukt i den amerikanske Hæren er forankret i *Army Doctrine Publication 6-0 Mission Command (ADP 6-0)*.

I følge ADP 6-0 kan begrepet *mission command* beskrive opptil flere forskjellige ting. Eksempelvis stridsfunksjoner (warfighting function)<sup>1</sup>, systemet og filosofien. Dette har medført uforutsett rom for misforståelser eller en mangel på nøyaktighet i hva begrepet representerer. *Mission command* erstattet i sin tid *Command and control*, men i praktisk bruk betyr det ofte det samme. Dette har medført varierende forventinger innenfor forskjellige «ledelseskohorter» vedrørende riktig bruk av *mission command* under oppdragsløsning og daglig drift i garnison. Ved å merkesette flere ting samtidig har begrepet *mission command* ved et uhell erodert sin egen betydning, noe som er kritisk i forhold til kommando og kontroll over Hær-styrker langs spekteret av militære operasjoner. (US Army, 2012, l. 132)

I ADP 6-0 henviser de til *Auftragstaktik* som kilden til *mission command*, men også at det ble utøvd hele eller deler av *mission command* filosofien før det ble en etablert ledelsesfilosofi. Eksempler på dette er Grants ordrer til Sherman på 1864-kampanjen og Shermans påfølgende plan; der det hele bygde på en klar intensjon, tydelige oppdrag og gjensidig tillit. (US Army, 2012, l. 155)

I følge ADP 6-0 er kommando og kontroll (K2) ikke en motsetning til, eller noe ved siden av *mission command*. *Mission command* er den metodiske tilnærmingen til *hvordan* utøve K2. (US Army, 2012, l. 222)

---

<sup>1</sup> A **warfighting function** is a group of tasks and systems (people, organizations, information, and processes) united by a common purpose that commanders use to accomplish missions and training objectives. All **warfighting functions** possess scalable capabilities to mass lethal and nonlethal effects. (National Research Council et al., u.å., s. 153)

---

Et sitat som går igjen når man skal forklare *mission command* er

*“Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity.»*

*General George S. Patton, Jr.*

*(Grunnsyn på ledelse, 2012; US Army, 2012)*

*Mission command* krever underordnede som oppsøker nye muligheter og sjefer som aksepterer den risikoen det ligger i at en underordnet prøver å nå intensjonen ved hjelp av selvvalgt metode. (US Army, 2012, l. 327)

For å kunne anvende *mission command* er det viktig med en delt eller felles forståelse. Det er en hierkarkisk komponent innenfor delt forståelse. På hvert kommandonivå vil det være en ørliten forskjell i hvordan sjefen forstår situasjonen. Det å ha en felles oppfattelse av militære problemer betyr *ikke* at man dermed alltid kommer frem til same løsning. I *mission command* er det å forstå effekten man skal oppnå mye viktigere enn enighet om hvordan oppnå det. (US Army, 2012, l. 483, 493)

En ordre er kommunikasjon; verbal, skrevet eller sendt/signalisert på annen måte; som overfører instruksjoner fra en overordnet til en underordnet. *Mission command* krever at sjefene utsteder oppdrag i form av oppgaver (taktiske). (Taktiske) oppgaver er instruksjoner som fremhever ovenfor den underordnede de resultater so skal oppnås (slutttilstand), og ikke hvordan oppnå de (metode). En taktisk oppgave som bestiller effekt fremfor metode er ikke en separat type oppdrag, men heller en spesifikk teknikk for hvordan man kommuniserer en oppgave på en sånn måte at den underordnede gis maksimal handlingsfrihet i sin måloppnåelse. (US Army, 2012, l. 552, 562)

I artikkelen ***How the Germans Defined Auftragstaktik: What Mission Command is - AND - is Not*** skriver Donald E. Vandergriff om hva *mission command* er, og hva det ikke er. Han tar utgangspunkt i det tyske begrepet *Auftragstaktik* med følgende sitat av Moltke (Vandergriff, 2021):

---

*“In general, one does well to order no more than is absolutely necessary and to avoid planning beyond the situation one can foresee. These change very rapidly in war. Seldom will orders that anticipate far in advance and in detail succeed completely to execution.*

*The higher the authority, the shorter and more general will the orders be. The next lower command adds what further precision appears necessary. The detail of execution is left to the verbal order, to the command. Each thereby retains freedom of action and decision within his authority.”*

*(Moltke, 1996, Kapittel 4)*

Helmut Von Moltke (den eldre) anses av flere som den som operasjonaliserte teoriene Clausewitz skrev om i *Vom Kriege*. (Hughes, 2020) Vandergriff går videre med å sidestille *Mission command* og *Auftragstaktik* og skriver at de ikke er en K2-doktrine, ikke et K2-system, ikke en teknologi, ikke en åpning for null styring og ikke en oppskrift på å skrive korte ordrer eller bare lene seg på verbale ordrer. Derimot er *Auftragstaktik* en kulturell filosofi. Den utgjør den høyeste form for militær profesjonalisme. Den overordnede intensjon for militære ledere er å streve etter profesjonalisme sånn at hver enkelt gis handlingsrom for å kunne løse sitt oppdrag. Krevende, men velprøvde og argumenterbare standarder benyttes for å identifisere de få som er kapable til å tjenestegjøre innenfor den militære profesjon. Når et individ er selektert og tatt opp i rekkene, etableres et spesielt bånd med de andre kollegaene. Denne koblingen muliggjør lagarbeid og evne til å løse komplekse oppgaver. Denne typen lederkultur kan ikke på en helhetlig og dekkende måte beskrives kun gjennom offisielle reglementer og direktiver, men heller bli integrert i all trening og utdanning fra begynnelsen av. Og kanskje i enda viktigere grad, integreres i det daglige «garnisonslivet» innenfor alt militært. (Vandergriff, 2021)

Punktene til Donald Vandergriff om hva *Mission command* eller *Auftragstaktik* støttes av Jörg Muth som sier at det begrepet ikke beskriver en måte å gi oppdrag eller ordre på, men hel ledelsesfilosofi. (Ricks & Muth, 2011) Med andre ord er ikke *mission command* eksempelvis en motsetning til A-

---

lederskap (Bangstad et al., 1974, s. 169), men heller en overordnet tilnærming til hva man kommuniserer når og hvor fremfor nøyaktig hvordan.

Vandergriff kaller *Mission command*/Auftragstaktik for den ultimate ledelseskulturen, fordi den løfter frem hvert individ gjennom tillit, til å løse vanskelige oppgaver etter ekstensiv profesjonsutvikling. Han sier også at på tross av at det finnes mange gode eksempler på den type ledelsesklima fra den amerikanske Hæren som institusjon; har de ennå til gode å forstå hva det egentlig handler om, nemlig en profesjonskultur. Alt for ofte har søken etter målbare verdier gått på bekostning av en helhetlig og overordnet forståelse. (Vandergriff, 2021)

Det er umulig å få en total oversikt over hvordan Forsvaret som organisasjon oppfatter begrepet *ledelse*. Både fordi et begrep i seg selv har forskjellige lag av betydning, (Høiback, 2010, s. xiv) men også fordi hvert enkelt individ, i tillegg til sin individuelle tolkning, er formet av kontekst & kultur. Hofstedes teori om at kultur er «den kollektive programmeringen av det mentale som skiller én gruppe fra en annen» er både til hjelp og i veien for å danne seg et bilde av hvordan begrepet ledelse, og mer spesifikt *oppdragsbasert ledelse*, er oppfattet. (Hofstede, 2001, s. 21)

På lik linje med at Forsvaret kan sees på som én gruppe, kan også Sjøforsvaret i forhold til Hæren sees på som to andre grupper. Her under igjen har man flere gruppeinndelinger som offiserer og befal, kvinner og menn, operativ og administrativ, sivil høgskole eller krigsskole og så videre. Mange av individene passer inn i flere grupper samtidig. Innenfor rammen av hver enkelt gruppe har de, med utgangspunkt i Hofstedes teori, en kollektiv mental programmering som skiller dem fra den eller de andre gruppene. Dette kan virke noe selvmotsigende da de er i flere grupper, men denne komplekse problemstillingen gir oss også muligheten se «kulturforskjeller» relativt til gruppen de for øyeblikket er sortert inn i. For å gi et teoretisk eksempel så kan vi ta amerikanske politikere som stort sett kan deles inn i demokrater og republikanere. To grupper med tidvis motstridende verdier og holdninger. Men når man da går mer ned i dybden vil man finne liberale republikanere og konservative demokrater som har sammenfallende verdier. Det er med andre ord enkelt å dele de når vi går for partitilhørighet, men at nye delingskriterier som eksempelvis liberal eller konservativ relativt sett i forhold til partitilhørighet, viser at de kan samles i en gruppe igjen. Eller deles. Det er

---

altså ikke motstridende å være «medlem» i flere grupper samtidig som kan virke motstridende da det uansett er relativt sett.

Hensikten med å belyse problematikken over er at denne oppgaven ikke kan gi et absolutt svar som omfatter alle. Jeg har derfor valgt å se på noen få tekster opp mot hverandre fordi de på tross av forskjellen i hva slags tekster de er, kan gi en pekepinn på forskjellig begrepsforståelse.

## 4 Drøftning

Når jeg begynte på denne oppgaven hadde jeg en sterk opplevelse av at OBL var noe som ble snakket om, henvist til, og på mange måter fremstilt som *den hellige gral* innen ledelsesfilosofi i Forsvaret. Men min opplevelse av reell bruk samstemte ikke med teorien. Når jeg ser tilbake på min militære karriere vil jeg si at det virker som om fokus på læringen av OBL har økt med årene, men praksisen har blitt mindre. Nå utgjør mine observasjoner kun et meget smalt, men relativt langt tidsavtrykk. Parallelt med at tiden har gått har jeg også “klatret” oppover i systemet. Så det er store muligheter for at ting ikke har endret seg så mye som jeg har opplevd, bare at jeg har fått mer innsikt på nivåene oppover. Men det igjen kan kanskje bekrefte min teori om at det i praksis ikke utøves over kompani-nivå i Hæren. Med andre ord så jeg et dilemma i hvor vidt vi gjør som vi preker, eller tvert imot. Det var utgangspunktet for denne oppgaven.

Som hovedinstruktør *Stridsmiljø & overlevelse* ved Befalsskolen Sjøforsvaret (BSS) fra 2013 til 2015 fikk jeg innsikt i Sjøforsvarets tilnærming til OBL og omsetting av OBL i praksis. I studiehandboken lå OBL som en av grunnpilarene for utdanningen, og emnefeltet *Ledelse* ga føring for utførelsen av resten av emnene. Elevene ble forespeilet stort ansvar for egen utdanning og gjennom utdanningsperioden fikk elevene ansvar for mye av det praktiske; alt fra planlegging av tokt med KNM Christian Radich til idrettsdag. En av mine observasjoner var at elevene ble fortalt at med OBL som retningsgivende ledelsesfilosofi ble elevene tildelt de forskjellige oppgavene uten rammer og begrensinger. Noe som var alt annet enn sannheten. Den «friheten» elevene i de forskjellige vakt-kvarterene på fartøyet ble gitt i følge med planlegging av seileruter, oppsett av vaktlister, planlegging

---

av «havis» (Hovedinspeksjon - periodisk vedlikehold av fartøyet) og gjennomføring av sikkerhetsutsjekk før seilas-start; var alle tungt regulert gjennom målkrav og definerte rutiner. Eksempelvis var planlegging av seilas alt annet enn fritt. Vi startet på et sted på gitt dato og skulle ankomme på bestemt sted på gitt dato. Varighet på forsyninger og den sivile besetningens rotasjonsplaner var neste faktor som sterkt regulerte når og hvor man måtte søke havn underveis. Det rent tekniske måten å føre fartøyet på, med seil eller maskin, ble lært bort til elevene av sivilt mannskap. Det var heller ikke her mye rom for variasjon i metodikk. Skulle vi seile måtte man organisere seg på en bestemt måte og seil ble heist i spesifikk rekkefølge og uten tvil på en meget spesifikk måte i forhold til hvilke tau som ble strammet og løsnet når, og hvor mange hender man behøvde på hvert forskjellige rep. Fra mitt perspektiv var den eneste reelle konteksten elevene fikk lede i rammen av OBL, internt i vakt-kvarteret. Elevene roterte på å lede vakt-kvarteret gjennom en vakt (8 timer). Her kunne elevene til en viss grad variere sitt lederskap gjennom organisering, fordeling av oppgaver og kommunikasjon. Hvor vidt elevene klarte å lede gjennom mellommenn og kommunisere på en sånn måte at det var ønsket effekt i tid og rom som ble formidlet og ikke metode, varierte fra vakt til vakt og elev til elev. Men i denne konteksten var det i hvert fall rom for å utøve forskjellige typer ledelse; eller mangel på.

Fra mitt ståsted var det altså stor forskjell på elevenes faktiske medbestemmelsesrett og oppdrag gitt i rammen av OBL; og elevenes opplevde medbestemmelsesrett og handlefrihet. Alle rammene, begrensningene og prosedyrene rundt ble «snikinnført» ved å ikke angis som en del av oppdraget som ble gitt; men heller komme som føringer fra sivil besetning, og som derfor ikke hadde noe med militært lederskap eller OBL å gjøre. Det var bare sivile «reguleringer» vi ikke kunne gjøre noe med.

Utenom at jeg rent personlig mener at vi fint kunne fortalt elevene om disse rammene, og heller vist de hvor de faktisk fikk utøvd ledelse og dermed enda mer kunne sette søkelys på situasjoner vi kunne hente erfaring og læring fra; så mener jeg også at de faste prosedyrene på hvordan seile skipet ikke er i konflikt med OBL. Fra mitt ståsted og min forståelse så er prosedyrer et hjelpemiddel for å kunne utøve OBL. Ikke en annen type ledelse. Det er ingen tvil om at prosedyrer, teknikker og taktikk kan sees i sammenheng med A-lederskap. De angir en bestemt metode for å utføre en oppgave eller



---

oppnå en effekt. Dette er også noe Erichsen angir i sin masteroppgave der han observerte instruktørene ved FOST i England opp mot hans egen forståelse av OBL hos norske offiserer i Sjøforsvaret. Instruktørene ved FOST fokuserte mye på *stående operasjonsprosedyrer* (SOP – ofte også omtalt som *teknikker*, *taktikker* og *prosedyrer* (TTPèr), noe Erichsen selv mener gir lite rom for å bedrive OBL. (Erichsen, 2014) Her mener jeg at Erichsen sammenblander TTPèr med OBL. TTPèr refererer til det som på engelsk ofte kalles *Best practice*. TTPèr benyttes der det ikke er rom eller behov for variasjon. Forholdene varierer lite fra gang til gang og man kan derfor finne frem til den mest hensiktsmessige metoden og forholde seg til den. Eksempelvis ildhåndgrep på HK416. Våpenet fungerer på en bestemt måte og ladearmen må dras med et minimum kraft i en bestemt retning for å kunne lade. Dette endrer seg ikke. Det er derfor ikke behov for å variere metode eller utøve OBL på denne prosedyren. Det som derimot varierer er terreng og værforhold, fiendens plassering og handlemåte etc. Så selve håndgrepet som gjør at våpenets sluttstykke går fra å ikke være spent til å være spent med en patron i kammeret, behøver ikke varieres i nevneverdig grad så lenge man har funnet en hensiktsmessig metode der man oppnår dette med minimalt tap av tid og at ildhåndgrepet i all hovedsak kan utøves likt uavhengig om soldaten ligger i stilling, i dekning eller en eller annen stående eller knestående posisjon. Våpenet må uansett kunne lades når behovet er der.

På lik linje på et fartøy der maskinen er fastmontert på et spesifikt sted og overvåking av maskinens turtall ikke behøver veldig mange forskjellige prosedyrer. En 12,7mm Browning M2 tung mitraljøse på en fregatt har den gjennomtrengningskraften og rekkevidden den har i forhold til 76mm kanonen på samme fartøy. Det gjør at våpenets begrensinger og muligheter styrer hva som er *best practice* i forhold til hvilke typer mål innen gitt rekkevidde som bør bekjempes av hvilket våpen. Det er ikke behov for OBL for å regulere dette. *Men*, valg av hvilket mål som bør prioriteres hvis man ikke får bekjempet alle samtidig *kan* formidles som OBL der ønsket effekt formidles fremfor hvem som skal beskytte hvilket mål. På den måten kan skytterne på de respektive våpnene selv velge hvilket mål de skal beskytte først basert på sjefens intensjon og bestilte effekt. Min forståelse av forskjellen mellom TTP`er og OBL i en sånn setting som dette er at TTP`er ikke påvirker utfallet i nevneverdig grad. Forutsatt at de utføres uten nevneverdig tap av tid og ved behov. De må bare utføres som en rent teknisk handling. Vi må starte motoren på en bil for å kunne kjøre av gårde. Trenger ikke å utrede

---

handlemåte 1, 2 og 3 for deretter formidle dette i form av ett oppdragsverb med ambisjonsnivå. Derimot ville det å si at vi skal komme fra A til B på enten raskest mulig måte eller tryggest mulig måte være to mulige handlemåter der man formidler ønsket effekt fremfor metode. Derfor er jeg uenig med Erichsens forståelse av forholdet mellom TTP`er og OBL. (Erichsen, 2014)

Når jeg ser bort fra det faktum at jeg er uenig med Erichsens forståelse, viser oppgaven hans at han har en klar forståelse av hva som er OBL for han, og ikke. Han beskriver også OBL på en måte som er tilsynelatende lik min. Men hvordan kan vi da ha en så grunnleggende uenighet som hvordan TTP`er forholder seg til OBL? Han beskriver jo OBL som jeg selv ville gjort det. Dette spørsmålet ledet meg til å lure på om det er *forståelsen* vår som er forskjellig?

Ting kan forstås forskjellig gjennom tekst alene. Definisjonen på terror er forskjellig fra hva som står Norske Lover, til EU sin definisjon til FN sin definisjon. Mye er relativt likt, men tekstenes størrelse, variasjon av vektning av tematikk og ikke minst handlingsbeskrivelsene; gir stort rom for tolkning. Her kan altså forskjell i tekster gi rom for forskjellig tolkning og forståelse. Med andre ord kan ikke dette alene forklare forskjellen på Erichsen og min sin tolkning av TTP`er og OBL i forhold til hverandre.

Jeg tjenestegjorde i Afghanistan i 2012. Blant våre lokale samarbeidspartnere i ISAF hadde vi en avdeling med Apache-helikoptere fra US National Guard. Disse opererte til støtte for oss og vi forholdt oss til de samme engasjementsreglene (Rules of engagement - ROE) fra ISAF, som var skrevet på engelsk. På tross av at vi forholdt oss til akkurat de samme ROE`ene, men helt lik tekst på samme språk, opplevde jeg flere ganger gjennom debrief etter oppdrag at vi tolket de forskjellig. Det var situasjoner der vi (nordmenn), med bakgrunn i en eller flere spesifikke ROE anså det som mer enn godt nok innenfor til å utløse bruk av våpen; mens amerikanernes forståelse av engasjementsreglene *ikke* ga rom for å utløse våpenbruk. Ennå. Jeg var i en situasjon der det fra vårt ståsted var hevet over enhver tvil at vi kunne utløse et våpen. Dette hjemlet vi i tre forskjellige ROE`er som alle støttet den type handling. Men fra vi sendte en forespørsel til vi fikk svar tok det ca 20 minutter. Vår forespørsel gikk opp på general-nivå i ISAF HQ. Dette viser at på tross av én tekstformulering på et språk, kan en tekst ha forskjellig mening ut ifra hvem som er mottaker av budskapet. Selv om jeg her ennå ikke kan

---

peke på en klar årsak, støtter disse opplevelsene muligheten for at jeg kan ha en annen tolkning eller forståelse av begrepet OBL fra andre.

## 4.1 Årsak til forståelse

Som nevnt over kan forståelsen av et begrep eller ord endre seg både over tid, men også ut ifra kontekst eller hvem som bruker det. Det kan også være at man i forskjellige tidsperioder ikke anvender samme begrep om et fenomen. I sin masteroppgave fra 2017 viser Torgersen til begrepet *militært lederskap* ikke benyttes i norske kilder før 1914. Derimot gjenkjenner han fenomenet i begrepene *taktikk*, *kommando*, *ordrer* og *disiplin*. Ordet *troppeføring* nevnes også, og kan anses om nært beslektet. (J. Andreas N. Torgersen, 2017, s. 10)

For å forklare hvordan uavhengige, mellomliggende og avhengige variabler henger sammen, viser Torgersen i sin avhandling, til hvordan teknologiutviklingen resulterte til en økning av ildkraften etter de tyske samlingskrigene. For å imøtekomme utviklingen av betraktelig økt rekkevidde, treffsikkerhet og ildtakt; måtte det også utvikles ny taktikk og nye teknikker på slagmarken. Eksempelvis endringen fra kolonneformasjoner til spredt orden. Dette førte til utfordringer innen kommando og kontroll, som dermed skapte nye behov innen lederskap. (J. Andreas N. Torgersen, 2017, s. 39)

## 4.2 Meningsbrytninger

For å kunne si noe om en persons *mening* kom jeg frem til at jeg måtte prøve å tolke på bakgrunn av når de selv fortalte. Jeg vurderte først å se på og sammenligne forskjellige reglementer, men de som jeg fant innledningsvis er i stor grad skrevet på en sånn måte at de alle har tilnærmet samme definisjon på OBL. Tidvis er de direkte avskrift eller kopi. Deretter vurderte jeg å se på flere ordrer og sammenligne, men kom frem til at disse inneholdt for lite til å egentlig kunne si noe om tolkning og forståelse.

Som beskrevet i kapittelet *Metode* landet jeg derfor på å ta utgangspunkt i tre tekster, en fra hver våpengren.

---

## 4.3 Oppdragsbasert ledelse i en norsk, sjømilitær kontekst – alexander b. erichsen

Oppgaven til Erichsen omhandler deltagelsen på FOST i England med en fregatt i 2012 og 2013. I sin oppgave gjør han rede for rasjonale for å sende en norsk fregatt til en engelsk utdanningsinstitusjon, for deretter å sammenligne i hvilken grad treningen gir rom for OBL eller ikke. Han anvender til dette både analyseresultater fra rapporter, men også egne erfaringer. Slutningene bygger i stor grad på Erichsen sin forståelse av OBL ut ifra Forsvarets Grunnsyn på ledelse fra 2012.

I sin oppgave peker Erichsen på hvordan analyseresultatene etter norsk deltagelse på FOST fra 2012 og 2013 tilsier at Sjøforsvaret generelt, og Fregattvåpenet spesielt, viser trender som tilsier at FOST vektlegger "automatiserte" offiserer og operatører. Etter Erichsen sin mening er dette i konflikt med filosofien bak OBL og

*«..Sjøkrigsskolens visjon om å utdanne personell som kan tenke på utsiden av boksen når situasjonen krever det og når det skrevne ord kommer til kort..»  
(Erichsen, 2014, s. 4)*

Det at Erichsen bruker begrepet "tenke utenfor boksen" kan indikere en forventning om å alltid tenke nytt eller være kreativ. Min forståelse er mer i området at man tar selvstendige valg, ikke nødvendigvis noe nytt eller banebrytende. Grunnen til at jeg mener dette er fordi jeg stiller spørsmål ved om det i hele tatt er mulig, og for dens saks skyld hensiktsmessig eller fordelaktig, å alltid tenke nytt og kreativt? Her er det godt mulig at jeg overtolker Erichsen, men det er interessant å merke seg bruken av begrepet og ikke minst at Sjøkrigsskolen sier «..når det skrevne ord kommer til kort..». Dette kan antyde en oppfatning eller formening om at ordrer er begrenset til eller forekommer i form av tekst og ikke verbalt. Fra mitt ståsted er dette både begrensende i direkte forstand, men det antyder også en forventning om at ting skal komme skriftlig, og når det ikke gjør det, er situasjonen uoversiktlig og krever kreativitet for å kunne håndteres. Jeg kommer senere tilbake til en annen besvarelse fra Jo Andreas Rasen der han benytter begrepet «disiplinert initiativ». (Rasen, Jo Andreas

---

Berg, 2021) Min forståelse er at Rasen og Erichsen prater om det samme mulighetsrommet, men ilegger føringer og muligheter på vidt forskjellige måter.

Formålet med Erichsen sin besvarelse var å hjelpe Sjøforsvaret generelt og Fregattvåpenet (FFV) spesielt, til å erverve ny kunnskap tilknyttet hvordan utøvelsen av OBL påvirkes av treningen ved en annen nasjons (Storbritannia) militære organisasjon (FOST). Erichsen ønsket også å si noe om i hvilken grad OBL var bedre etablert i den sjømilitære organisasjon enn tidligere tidligere skolebesvarelser fra 2000-tallet. (Erichsen, 2014, s. 8) Dette underbygger at oppgaven er skrevet av og for sjømilitære, og således kan forventes å være formet av en kultur og forståelse som kan anses representativ for Sjøforsvarets befal og offiserer.

En kultur der profesjonalitet og gjensidig tillit vektlegges er ifølge Erichsen viktige verdier innen OBL. I tillegg må myndighet desentraliseres så langt som mulig, innenfor det forsvarlige; for at underordnede selv blir i stand til å bestemme hvordan ett oppdrag løses. (Erichsen, 2014, s. 9) Her sier med andre ord sier Erichsen at desentralisering av myndighet må skje innenfor en ramme som anses som forsvarlig. Implisitt kan man si at dette dermed styres av graden av tillit nedover. Det er naturlig å anta at der man ikke har nok tillit anses det heller ikke lenger som forsvarlig å delegere myndighet ned til det gitte nivå. Og hva er det som styrker tillit? Tro på faglig kompetanse? Personlig kjennskap til egnethet? Lang erfaring? Flere av de nevnte faktorene er effekter av utdanning, trening og øving (herunder drill). Erichsen sier altså et sted at han anser drill og prosedyrer som kontraproduktivt i forhold til OBL, samtidig som han her selv påpeker at for å kunne benytte OBL fullt ut forutsettes det en tillit som igjen forutsetter et minimum av kompetanse og ferdigheter. Erichsen anser det han kaller *desentralisert initiativ* som den aller viktigste nøkkelfaktor innen filosofien bak OBL, som muliggjør for en desentralisert organisasjon å fungere optimalt. (Erichsen, 2014, s. 9)

Med støtte i tidligere akademiske oppgaver (Krabberød 2002; Aronsen & Borgmann 2005) mener Erichsen at OBL ikke var tilstrekkelig forankret i norsk sjømilitære organisasjon på midten av 2000-tallet. (Erichsen, 2014, s. 9) Dette synet på OBL i Sjøforsvaret kan kanskje si noe om forståelsen også? Gitt at påstanden over stemmer, er det heller ikke unaturlig å tenke at forståelsen og kulturen bak ikke er tilstrekkelig utviklet eller tilpasset sammenlignet med eksempelvis Hæren. På den annen side

---

så kan det jo være tvert om og at kulturen definitivt er utviklet, men i en annen retning og dermed er også forståelsen forskjellig. Et motargument mot dette vil være at norsk militær utdanning over nivået krigsskole er felles på tvers av våpengrener og at påvirkning går to veier. Like mye som norske offiserer på høyere militær utdanning blir påvirket, vil de også ha en påvirkning på andre. Diskurser er ikke statiske. (Laclau, 2014)

I sin besvarelse viser Erichsen til britene som ikke har OBL, men MISSION COMMAND (britisk tolkning). (Erichsen, 2014, s. 9) Selv om det heter det samme for briter og amerikanere, er det sannsynlig å anta at det likevel er merkbare forskjeller mellom tolkningene til de to nasjonene på tross av samme navn og opphav. Dette kan forklares gjennom Shamir (Shamir et al., 2020) som skriver at det å adoptere en annen nasjons "best practise" er både krevende og vanskelig. (Erichsen, 2014, s. 9) Dette kan også overføres til påstanden om at «vår arv» fra Auftragstaktik og MISSION COMMAND ikke er helt lik sine kilder. For å svare ordentlig på dette må man se på hva som kjennetegner de forskjeller og likheter i teori og praksis. (Erichsen, 2014, s. 9) Eksempelvis vekting av faktorer? Er disse forskjellig mellom Hær, Sjø og Luft i Norge?

Sammen med å vekte faktorer er det også viktig å se på om hvilke ord som benyttes. Brukes forskjellige ord om tilsynelatende samme fenomen? Erichsen viser til hvordan Oberst John Boyd («John Boyd and the Four Qualities of Victorious Organizations», 2013) valgte å bruke originale tyske ord fremfor oversettelser. Han ville unngå at hele eller deler av et begreps betydning gikk tapt i oversettelsen. (Erichsen, 2014, s. 11) Gjelder dette også mellom norske våpengrener? På tross av at vi alle snakker norsk, så er det uten tvil utviklet forskjellige «stammespråk» både innenfor de forskjellige våpengrenene, men også innenfor miljøer lengre ned i organisasjonene. Hånd i hånd med stammespråket har det også utviklet kulturelle særegenheter i disse miljøene der også hvordan, og i hvilken kontekst ord benyttes, er forskjellig fra andre miljøer igjen. (Hofstede, 2001) Dette gjør det naturlig å anta at det til en viss grad er «språkforskjeller» mellom våpengrenene, som igjen medfører at ting kan endre mening eller miste hele eller deler av sin betydning i overføringen mellom våpengrenene.

---

Som en del av besvarelsen diskuterer Erichsen OBL og MISSION COMMAND opp mot hverandre for å etablere en forståelse av hva de to ledelsesfilosofiene er i forhold til hverandre. Herunder synliggjøre likheter og forskjeller. (Erichsen, 2014, s. 13) I min oppgave legger jeg blant annet Erichsen sin forståelse av OBL til grunn for å kunne si noe om det er forskjell mellom Hær, Sjø og Luft. I den konteksten er det viktig å huske på at hans forståelse ikke bare representerer Sjøforsvaret eller en norsk sjømilitær organisasjon; men kanskje enda viktigere, representerer hans egen forståelse. Derfor må mine tolkninger i denne oppgaven skje i rammen av den personlige forståelsen til de forfatterne jeg benytter meg av.

Blant konklusjonene til Erichsen der han ser på OBL og MISSION COMMAND uttaler han dette om oppdragsløsning i rammen av OBL «Deretter er det opp til den underordnede å finne ut hvordan dette skal oppnås.» (Erichsen, 2014, s. 17)

Men er det nå det? Står metodikken helt fritt? Både rent praktisk i det virkelig liv, men også i det teoretiske i forhold til OBL. Dette er kanskje noe man ønsker seg fra et teoretisk perspektiv, men som jeg skal komme tilbake til senere i denne besvarelsen, så er man aldri 100% alene. Med andre ord må man tilpasse egen oppdragsløsning opp mot eksterne faktorer du ikke kan påvirke, andre aktører og ikke minst så er overordnet intensjon ikke bare retningsangiver, men også til dels en rammefaktor. Den sier jo noe implisitt om hva du *ikke* skal oppnå også. Og det handler ikke bare om at det ikke er ønsket effekt, men til og med at det kan være kontraproduktivt i forhold til intensjon hvis du gjør andre ting enn det som er målsetning med oppdraget.

Om OBLs virkning skriver Erichsen:

*«Dette virker inkluderende på alle nivåer i organisasjonen og fremmer initiativ. Med dette sier doktrinen selv hva og hvordan, ved at OBL gjelder og hvorfor den gjelder. Men den sier ingenting om hvordan, og således må vi undersøke Forsvarssjefens grunnsyn i jakten på dette. ...Forsvarets ledelsesfilosofi finner sted i spenningsfeltet mellom operative prinsipper (drevet av krigens krav) og*

---

*administrative prinsipper (drevet av sivile markedsmekanismer)» (Erichsen, 2014, s. 17)*

Blant mine egne tidlige utkast på problemstilling hadde jeg blant annet «Benytter Forsvaret i dag OBL?» med den noe *spisse* tittelen «Oppdragsbasert ledelse – Knapper og glansbilder!» Andre titler som eksempelvis «OBL – Keiserens nye klær» ble også vurdert. Tanken min innledningsvis var at OBL var først og fremst valgt som Forsvarets ledelsesfilosofi fordi den fremstår bra sett opp mot det norske samfunnet. Den fremstår som inkluderende og tilpasset en tilnærmet flat struktur uten hierarki. Dette uten at det går på bekostningen av bevisstheten som oppstod etter Vassdal-ulykken i 1986. Men det er uten tvil rom for flere årsaker samtidig, der noen kan være mer alternerende enn andre. Men som jeg antyder over så er det en forskjell på ord og handling. I hvertfall når de ikke er sammenfallende. Ut fra hva jeg klarer å tolke fra tysk Auftragstaktik og MISSION COMMAND så vektlegges ikke praktiske hensyn som administrative prinsipper på samme måte. For meg fremstår den delen som en «sikkerhetsventil» til å fravike OBL når man finner det hensiktsmessig. Særlig i fredstid der kanskje byråkratisk motiverte prosedyrer overkjører OBL. Graden av detaljstyring fra byråkratisk nivå og nedover i de militære organisasjonene jeg har tjenestegjort i viser alt annet enn tillit til sine underordnede. Et, etter min mening, betimelig spørsmål er om det bør la seg definere av det byråkratiske? Og vel så viktig i den konteksten, har det byråkratiske overtatt? Her er det lett å tenke at dette er et sidespor i forhold til hva jeg undersøker, men grunnen til at jeg tar med denne tankerekken er fordi det er ikke rart vi kanskje har en forskjellig tolkning eller forståelse når målbildet fra øverste ledelse er fraværende. Da må man etablere sin egen kontekst å tolke ut ifra med de forutsetninger som ligger til grunn der og da.

Av avgjørende prinsipper stressende situasjoner nevner Erichsen blant annet gjensidig tillit, respekt, felles forpliktelse, ansvarsfølelse, initiativ og samhold. (Erichsen, 2014, s. 18) For meg blir det lite konkret. Hvordan måler du dette? Kan det at det er så vanskelig å måle være en årsak til forskjeller i tolkning og forståelse?

*Kjerneverdierne Respekt, Ansvar og Mot er i Forsvarets verdisyn angitt som grunnlag for godt lederskap. I dette forventes det at militære ledere i Norge benytter etisk og moralsk skjønn i sitt*



---

virke, i tillegg til ”rett handling til rett tid i rett situasjon”. (Erichsen, 2014, s. 18) Men hva betyr dette egentlig? Hadde jeg sammenlignet norsk humor før og etter «metoo» er jeg overbevist om at jeg ville finne markante forskjeller på hva som var akseptabelt eller ikke. Dette kan tyde på at hva som er moralsk og etisk akseptabelt er i bevegelse på lik linje som en rekke andre verdiene. «God moral» har alltid vært ansett som ett begrep som beskriver en positiv verdi eller egenskap, men hva det innebærer i praksis har konstant endret seg over tid. (Hofstede, 2001)

I innledningen på oppgaven beskriver Erichsen hvordan FOST vektla å drille på prosedyrer. Selv mener Erichsen at militære ledere være tilpasningsdyktig og fleksible. De må også være i stand til å fatte selvstendige beslutninger ut ifra egen situasjonsforståelse. Herunder også at det den som har best situasjonsforståelse som treffer beslutninger og selvstendig iverksetter. (Erichsen, 2014, s. 18) I Hæren og Heimevernet benyttes ofte begrepet Ground Force Commander. Dette er ikke en fast tittel, men en myndighet som delegeres til den som anses for å ha best SITUASJONSFORSTÅELSE og dermed best egnet til å beslutte videre handlinger. Men må man likevel droppe prosedyrer? Hvor er konflikten her egentlig? Og hvor stort handlingsrom har hver enkelt posisjon på et fartøy egentlig til å ta selvstendige valg som ellers ville vært styrt av en prosedyre? Erichsen skriver selv at for å utdanne norske offiserer kreves det målrettet fokus fra utdanning og helt ut til gjennomføring av øvelser. Dette tar tid da det er krevende å dyrke initiativ og kreativitet som springer ut fra den kulturen som muliggjør det å stå i den kompleksiteten som kjennetegner krig og konflikter i moderne tid. Dette er organisatoriske forutsetninger for OBL so må være til stede. (Erichsen, 2014, s. 19) Her henviser han selv til behov for utdanning og øving som virkemidler for å skape offiserer som håndterer de nevnte utfordringene. Og ikke minst tar tid. Men gjør vi det? Med tanke på at det er nå mulig å ta et årsstudium på Krigsskolen innen ledelse. Får kadettene da nok tid til å bygge en kultur som imøtekommer disse behovene?

Blant det Erichsen angir som grunnpilarene i OBL er tillit. Med tillit kommer også plikt. I dette ligger det å føle en forpliktelse eller følge en ordre. Fra samhold, fellesskap og gruppetilhørighet kommer pliktfølelsen. Denne gjør at man klarer å løse oppdraget på tross av bekymringer og tvil hos seg selv og andre. I dette ligger det også en erkjennelse av at felles sosial støtte, realitet og identitet krever et

---

godt samhold. En annen faktor som bidrar til å skape tillit er faglig dyktighet. Faglig dyktighet går utover rene ferdigheter eller god kompetanse, men også mental og fysisk yteevne, god SITUASJONSFORSTÅELSE og derav gode vurderinger ut ifra kontekst. (Erichsen, 2014, s. 19) I tillegg mener jeg selv at det også er viktig å evne å formidle faglig dyktighet til andre rundt seg. Det finnes mange måter å gjøre dette på der eksempelvis et godt målbilde eller gå foran som et eksempel er gode måter å tilnærme seg dette på. Men det finnes mennesker med vanvittig mye kompetanse eller ferdigheter som i liten til ingen grad evner å videreformidle dette. Da får ferdighetene og kompetansen tidsbegrenset verdi. Dette vil antagelig også påvirke samhold negativt over tid.

For meg fremstår Erichsens opplevelse av FOST og deres vekting av drill og prosedyrer, sett opp mot OBL; som en av klareste forskjellene på hvordan vi ser på OBL. Dette eksempelet kommer jeg tilbake til flere ganger da det gir meg mange forskjellige vinkler å belyse forståelsen av OBL på. Som igjen gir meg mulighet til å vise til hvordan dette kanskje har med en etablert kultur å gjøre mer enn Erichsen som person. Denne oppgaven er ikke ment som en kritikk av Erichsen, eller et forsøk å devaluere hans oppgave på; men heller vise hvordan man ser ting forskjellig, og kanskje kunne si noe om årsakene til det. For å oppnå dette må jeg også vise til steder der jeg opplever at vi har ganske forskjellig syn, og at jeg avdekker det jeg ser på som motstridigheter i hans egne teorier. Et eksempel på dette er hvor Erichsen selv viser til hvordan drill og repetisjon er viktig for å oppnå faglig dyktighet:

*Faglig dyktighet oppnås gjennom ferdighetstrening over tid med gjentakende drill og repetisjon av aktuelle prosedyrer. Gjennom overlæring utvikles automatiserte handlingsmønstre som motvirker stress og utmattelse, i møte med krigens friksjon, kompleksitet og uforutsigbarhet. Faglig dyktighet sees derfor som en grunnpilar i OBL. (Erichsen, 2014, s. 20)*

Han henviser altså selv til hvordan prosedyrer bidrar til bedre stresshåndtering gjennom faglig dyktighet, og at dette er nøkkelmomenter innenfor OBL. For meg så kunne jeg lett tilnærmet meg denne dualiteten i teksten hans ved å si at han tar feil, men med utgangspunkt i teori rundt begrepsforståelse og diskurser kan jeg heller enn å si at han tar feil, anerkjenne at dette er et

---

eksempel på spenningsfeltet som skapes mellom to diskurser og hvordan et fenomen kan bety noe forskjellig fra meg til han. (Dunn & Neumann, 2016, s. 2) For på lik linje som at jeg viser til at Erichsen tolker et begrep som representerer et fenomen, tolker jeg Erichsen og tillegger han meninger basert på hans og mine egne tolkninger.

Når Erichsen snakker om OBL viser han til hvordan Norge og Storbritannia gjennom OBL og MISSION COMMAND har «lånt» tysk «best practice» fra tysk militærorganisasjon. I den sammenhengen mener han at det er knyttet utfordringer til de karaktertrekk som kjennetegnet livsstilen til prøyssiske offiserer. (Erichsen, 2014, s. 24) Men når man leser Torgersen sin avhandling viser notatene til flere av de norske offiserene som dro på studiereiser til Tyskland på begynnelsen av 1900-tallet at dette er nærmest en myte, og at virkeligheten var mye mer fragmentert og delt. (J. Andreas N. Torgersen, 2017) For det første tilsier dette at å gi en gruppe mennesker et spesielt karaktertrekk til hele gruppen kan være misvisende og for generaliserende. For det andre gjør det at slutningen om utfordringer rundt det å «arve» eller «låne» fra Auftragstaktik ikke først og fremst handler om prøyssiske offiserers karaktertrekk, men kanskje heller vår egen kultur og evne til å tilpasse denne. Dette støttes av Hofstede sin forskning rundt organisasjonskultur. I undersøkelsene viser Hofstede til blant annet at nordmenn scorer høyere på skalaen *kollektivism* versus *individualisme*. (Hofstede, 2001, s. 102)

Erichsen anser det som mer sannsynlig at det blir tatt initiativ der man har gjensidig tillit og føler en tilknytning til hverandre; enn en setting der usikkerhet og frykt er dominerende. Han viser også til hvordan detaljstyring og det å prioritere seg selv bryter ned gjensidig tillit. (Erichsen, 2014, s. 26) Kan det være at Erichsen opplever prosedyrer som detaljstyring? Jeg gjør det ikke. Uten tvil så angir prosedyrer, rutiner og ikke minst det å drille på disse, en høy grad av detaljerte føringer for en aktivitet. Men som jeg skriver lengre opp så handler dette om rutinemessige handlinger som i liten grad behøver å endres fra gang til gang. Det som derimot kan endres er tidspunkt og sted eksempelvis. For meg blir det en «kortslutning» å bruke prosedyrer som eksempel på detaljstyring. For detaljstyring innebærer for meg detaljert søkelys på utførelse fortløpende, mens prosedyrer drilles som oftest på i den hensikt at de skal kunne utføres selvstendig og uten overordnet oppfølging

---

på detaljnivå. Tvert imot bidrar godt innøvde prosedyrer til tillit. Erichsen gjengir selv Boyd som gjennom sin oversettelse av det tyske begrepet *Fingerspitzengefühl* (inituitive feel) snakker om kompetanse eller kunnskap som gjør en person i stand til å vite hva som må gjøres når en situasjon oppleves som kaotisk og vanskelig. Denne ferdigheten oppnås gjennom trening, lang erfaring og selvdisciplin. Før man gjennomfører komplekse gruppeøvelser må man drille på enkeltferdigheter. Utover det å bygge kompetanse og ferdigheter, fører denne treningen og drillingen til samhold og gjensidig tillit. (Erichsen, 2014, s. 26) Her viser han altså til selv, gjennom Boyd, viktigheten av trening og drill for ikke bare å bygge faglig dyktighet, men også som en handling som bidrar til tillit og samhold. I teksten benytter Erichsen både begrepene kompetanse, kunnskap og lengre ned ferdigheter. Ut ifra hva han skriver så klarer jeg ikke å se et klart skille på disse tre begrepene. For meg er det et skille mellom disse. Kunnskap og ferdigheter er for meg hovedsakelig adskilt mellom det kognitive og fysiske. Kunnskap har du i hodet, ferdigheter er ting du utfører og behersker eller mestrer. Kompetanse er for meg mer en samleparaply for begge, men lener seg mer mot det kognitive enn det fysiske. Poenget her er ikke å påpeke hva som er rett tolkning av begrepene, men gjennom å vise hvordan han bruker de til forskjell fra meg kan si noe om vår forståelse av de, og derav vise hvordan såpass «vanlige» begreper kan ha forskjellig betydning for to relativt jevngamle individer innenfor samme profesjon.

Et annet avsnitt i teksten som viser noe av forskjellen er når han skriver om Boyds tolkning av *Schwerpunkt*. På norsk er det oversatt til *fokus & retning*. Sjefens intensjon skal angi rammene for at all aktivitet rettes mot dette *punktet* som utgjør kjernen av det felles mål som intensjonen peker mot. Dette skal igjen motivere til initiativ og gripe muligheter som oppstår. En forutsetning som må til for at dette skal fungere er at hele organisasjonen kjenner til målet. Om bord på norske fregatter bruker man det engelske begrepet *Command Aim* om sjefens intensjon. Dette omfatter føringer, prioriteter og prioriterte krigførsområder. Disse skal ivareta besetningens fokus og gjøre at de kjemper og herunder prioriterer egne handlinger for å nå det overordnede målet. (Erichsen, 2014, s. 30) Så hvorfor føringer og prioriteringer når det engelske ordet *aim* betyr mål? Føringer er et annet ord for rammer. Det samme for prioriteringer som klart definerer hva som skal tas/ordnes/utføres

---

først. Fra mitt ståsted er de (*mål & føringer*) ikke det samme, derimot er føringer og prioriteringer hjelpemidler for å nå målet.

*«Hensikten med en SOP er å standardisere et oppsett for handlinger, som er spesielt tilpasset for å løse en spesifikk situasjon, og som er ment å hindre operatøren i å tenke selv. Dette er ment å frigjøre tid og kapasitet til å kunne løse ikke-standard situasjoner.» (Erichsen, 2014, s. 37)*

Her skriver Erichsen selv det jeg også tenker. Hvordan konkluderer han da med at det er mindre OBL i FOST? Lengre ned sier han det samme en gang til:

*«De stadig tilbakevendende påpekningene om betydningen av instinktive SOPer legitimeres, ved å koble eksplisitt kjennskap (kompetanse) og repeterende trening (drilling) av disse, til fartøyets totale kapasitet til å handle raskere i kaotiske og usikre situasjoner. Kan fartøyet handle raskere (raskere beslutningsløyfer) enn fienden, vil slaget mest sannsynlig ende med seier. Derfor sees individuell kompetanse og systemkunnskap, som avgjørende bærebjelker for å kunne utvikle automatisert bruk av SOPer.» (Erichsen, 2014, s. 38)*

Gjennom analysen finner Erichsen at FOST har et ekstremt fokus på prosedyrer, herunder også instruksjoner og sjekklister. Avgjørende for at prosedyrer skal fungere i truende og usikre situasjoner er at de er innlært gjennom terping og drilling. Målet er at de skjer instinktivt da dette skal bidra til raskere prosesser for hele fartøyet når det er i strid. Men de utgjør også en risiko for at personer og grupper som har drevet overdreven terping og drilling kan slutte å tenke selv. (Erichsen, 2014, s. 38) Sistnevnte setning er en ganske interessant påstand. Det finnes eksempler der drill har ført til uønskede handlinger. Instinktiv reaksjon på en situasjon kan medføre utilsiktet skade. Men er det da fokus på drill som er problematisk? Det finnes nok av eksempler opp gjennom historien der mennesker har begått handlinger som anses som umenneskelige. Men er det da først og fremst drill og terping som alene har muliggjort dette? Neppe. Uten å dra dette for langt behøver vi ikke å gå lengre tilbake enn til den pågående konflikten i Ukraina. Der etterforsker FN påstander om overgrep,

---

massedrap og voldtekter utført av russiske soldater. Er det drill som har ført til dette? Sannsynligvis ikke. I hvert fall ikke alene. I forkant av invasjonen er det bevist at Russland har drevet en propaganda-kampanje rettet mot egne innbyggere der de har dehumaniserte ukrainske innbyggere gjennom å kalle de nazister og påstå at den russisktalende delen av befolkningen undertrykkes. Det finnes også prosedyrer og rutiner som drilles på i den hensikt å unngå utilsiktet skade. Et godt eksempel er HK416-drillen der man sjekker foran, bak og på siden av målet du bekjemper. Både før og etter at det er bekjempet. Denne drillen har to hensikter. Unngå utilsiktet skade og avdekke andre mål som bør bekjempes for å unngå å selv bli nedkjempet.

Under oppholdet på FOST opplevde Erichsen at prosedyrene fremstod som målet fremfor å være middelet. (Erichsen, 2014, s. 38) At han opplevde sånn kan jeg ikke si noe på, men det kan sees på som litt kortsiktig perspektiv. Det er ikke usannsynlig at FOST har fokusert på å drille prosedyrer, men de er sjeldent et mål i seg selv. En effekt av drilling vil alltid være innlæring. Så kan man diskutere hver enkelt drill innenfor hvert enkelt fagområde og om de er hensiktsmessig eller om de medfører feillæring; men det er en digresjon og på siden av denne problemstillingen. Basert på rapportene fra FOST er det tydelig for meg hva målet er, nemlig frigjøre mental kapasitet og øke hastigheten på OODA-loopen. Selv om fire uker er relativt lang tid, viser rapportene at det er lange dager. Av alt FOST mente man måtte gjennom i den tiden kan de da ha valgt å ikke prioritere å definere detaljmål for hver drill da mål(ene) lå implisitt i oppholdet ved FOST?

Et annet argument Erichsen bruker mot prosedyrer og drill er at «..operasjoner ikke kan løses gjennom manualer og handlingsregler alene». (Erichsen, 2014, s. 39) Og det sier strengt tatt heller ikke FOST, eller teorien til Boyd for den saks skyld. Her er det en liten "kortslutning" i resonnementet.

Gjennom Richards sin MISSION COMMAND teori beskrives OBL som en gjensidig forordning bygget på felles forståelse, mellom overordnet og underordnet, om hva som skal oppnås. Dette i motsetning til ordrebasert ledelse. I denne avtalen er det gitt rom for at underordnet tar egne vurderinger og beslutninger for å nå målet. Dette medfører en styrking av moral, tillit og en implisitt kommunikasjon. Underliggende for at dette skjer er kreativitet og desentralisert initiativ i alle ledd. Effekten er at den overordnede stoler på at den underordnede når målene som er gitt i intensjonen.

---

(Erichsen, 2014, s. 40) Men hvorfor skjer dette? Er det et styrt, teoretisk basert, valg innen ledelse? Eller er det en ordsetting av observerte erfaringer som deretter det er laget en teori ut av? Gjennom notatene til norske offiserer som studerte krig ute i verden på slutten av 18- og 1900-tallet viser Torgersen til at det som vi i dag kjenner til som OBL/MISSION COMMAND/Auftragstaktik antagelig oppstod omtrent samtidig under litt forskjellige forhold. Eksempelvis Boerkrigen, Den russisk-japanske krigen og de tyske samlingskrigene. Fellesnevneren for de alle var at teknologisk utvikling fremtvang en annen taktikk på slagmarken for å unngå å bli slaktet. Dette igjen fremtvang en annen form for ledelse da det å lede soldatene viste seg betraktelig vanskeligere under spredt orden på slagmarken. (J. Andreas N. Torgersen, 2017)

Ved behov mener Erichsen at en militær ledelse kan gå over på ordrebasert ledelse når situasjonen krever det. Da angir ledelsen ikke bar hva og hvorfor, men også hvordan. I dette ligger det også at ledelsen kontrollerer at underordnede har utført jobben sin. (Erichsen, 2014, s. 42) Dette står også i norske dokumenter som FFOD (Forsvaret, 2019) og grunnsyn på ledelse. (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020) Et spørsmål som dukker opp hos meg er om behovet oppstår om ordentlig OBL utøves hos en sammensveiset og veltrøstet avdeling? Og hvor står det at det å kontrollere om underordnede har utført oppdrag i henhold til intensjon forutsetter ordrebasert ledelse? Her ser jeg enda en tolkningsforskjell mellom Erichsen som sjøoffiser og min egen tolkning som jeg tilskriver det at jeg har min «skole» fra Hæren. Jo Andreas Rasen bruker begrepet *disiplinert initiativ*. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021) Sånn som jeg leser og tolker Rasen benytter han dette begrepet der Erichsen bruker *desentralisert initiativ*. Med begrepet til rasen kommer det frem en tanke om at også initiativ skjer i rammen av noe overordnet og at det ikke kan eller bør skje helt uten føringer.

I rapportene fra FOST 2012 nevnes *Quality Control (QC)* som sjekker at alle forberedelser er utført som beordret. I det trekker Erichsen ut at ledelsen ikke har tiltro til at de underordnede har utført forberedelsene godt nok. Han konkluderer med at det ikke er i tråd med OBL. (Erichsen, 2014, s. 42) Men hvordan kan ledelsen ellers få seg oppdatert SITUASJONSFORSTÅELSE nedover i organisasjonen? Rapportutdraget sier ingenting om *hvordan* denne kontrollen er utført. Kan det ha

---

vært så enkelt at man har spurt nedover? Erichsen påpeker selv viktigheten av oppdatert SITUASJONSFORSTÅELSE som en del av pilarene som muliggjør OBL.

*«Imidlertid utelukker ikke OBL bruk av spesifikk ordregiving og kontroll. Noen situasjoner og spesielle kontekster vil nettopp være av en slik karakter at detaljerte ordrer og kontroll vil være tvingende nødvendig.» (Erichsen, 2014, s. 42)*

Her mener jeg at det ene henger ikke direkte sammen med det andre. Kontroll er IKKE det samme som ordre. Man vil på forskjellige stadier naturlig kontrollere om ting er gjort, og i hvilken grad innenfor intensjon. Det betyr IKKE det samme som at det er ordrebasert.

*«Eller så kan den nevnte kontrollen bare skyldes at besetningen er så uerfaren i forhold til disse typer øvelser, at ledelsen vil forsikre seg om at dette blir utført riktig, mens man stadig er tidlig i treningsforløpet (sjøuke 1).» (Erichsen, 2014, s. 42)*

Å kontrollere status og fremgang er nøkkeltiltak for å ha fremdrift under trening/utdanning. For å målsette trening, øving og utdanning bør man trene med utgangspunkt i nåværende standpunkt. For å få til det må man vite hva standpunkt er og det oppnås ved å kontrollere status.

I en av dagsrapportene fra 2012 konkluderer FOST med at ledelsen på fartøyet slet med å ivareta egen SITUASJONSFORSTÅELSE, som igjen førte til manglende *guidance* som ledet til redusert prestasjonsevne på alle nivåer. Denne situasjonen mener han er et eksempel der ledelsen må handle situasjonsbestemt. (Erichsen, 2014, s. 43) Erichsen oversetter i denne konteksten *guidance* med *føringer*. Men det er også mulige å benytte ordet *veiledning* eller *veilede*. Ordet *føringer* oppleves som mer begrensende enn *veiledning* eller *rådgj*. Kanskje til og med fører tankene over på ordrebasert ledelse. Men innenfor OBL er det ikke feil å gi *veiledning* ved behov eller når det etterspørres. Et annet eksempel i samme setning som kan si noe om tolkning og kulturell forståelse er når han sier at dette er et eksempel der ledelsen må agere situasjonsbestemt. Når må man ikke det? Når er ting ikke situasjonsbestemt? En god deling mellom hans og min tolkning har jeg ikke, men



---

det er heller ikke nødvendig da poenget er at dette viser en divergens mellom hvordan vi bruker spesifikke ord; som igjen antyder forskjellig forståelse av de samme begrepene. Selv om dette begrepet ikke er OBL, er ordene jeg viser til anvendt i en kontekst der OBL er tenkt på og utgjør motivasjonen for teksten. Dette viser han også når han konkluderer med at tilbakemeldingen nevnt over tilsier at ledelsen ikke stoler på at underordnede kan håndtere situasjonen og dermed går fra *desentralisert initiativ* til eksplisitte ordrer. Han trekker med andre ord ut en konklusjon at *føringer* automatisk innebærer ordrebasert ledelse.

Det fremstår også som at han kobler FOST sitt fokus på at overordnede nivåer skal kontrollere underordnede som at det implisitt betyr ordrebasert ledelse. Og at dette fratrukker de underordnede muligheten for å utøve desentralisert initiativ. Dette kommer av manglende tillit og tiltro til de underordnede. (Erichsen, 2014, s. 43) Dette eksemplet viser hvordan jeg mener at det å kontrollere ikke er i konflikt med å ha tillit. Det som sier noe om tillit eller ikke er *hvordan* man kontrollerer. SITUASJONSFORSTÅELSE er kritisk og det oppnås både med å kontrollere ved å etterspørre status (pull) og ved at underordnede sender oppover statusrapporter (push). I dette ligger det også et implisitt ansvar at ledelsen deler denne SITUASJONSFORSTÅELSE nedover igjen til alle nivåer.

I sin analyse setter Erichsen desentralisert initiativ opp mot ansvarsfordeling og kvalitetskontroll. (Erichsen, 2014, s. 44) Men er ikke kvalitetskontroll og ansvarsfordeling ledelsesfunksjoner til støtte for å utøve ledelse og lederskap? Med utgangspunkt i grunnleggende lederskap i Forsvaret der huskereglene PIKSIB omtales som sekvensielle ledelsesfunksjoner som er ment som hjelpemiddel for å utøve lederskap. I denne rekken er K for kontroll. (Henriksen & Skjevdal, 1995)

Gjennomgående i analysen etterlyses desentralisert initiativ som anses om en nøkkelfaktor opp mot OBL. Erichsen påpeker at dette i praksis ikke nevnes i dagsrapportene. Og delvis konkluderer med at det derfor ikke eksisterer. Men, han anerkjenner at det forekommer desentraliserte handlinger som bidrar inn til at mannskapet har positiv utvikling gjennom oppholdet og at de lykkes bedre i å håndtere uventede situasjoner uten at frekvensen av ordrebasert ledelse økes. (Erichsen, 2014, s. 47) I min forståelse henger desentraliserte handlinger direkte sammen med desentralisert initiativ. For at en desentralisert handling skal skje må det etter min mening foreligge et desentralisert initiativ. Det

---

ligger i ordet desentralisert. Hadde handlingen vært initiert ovenfra hadde den vært sentralisert og derav et produkt av sentralisert initiativ og ledelse. Min slutning er at mangel på å beskrive eller vektlegge begrepet desentralisert ledelse betyr ikke at det ikke forekommer. Kun at det ikke vektlegges i rapportene eller under utdanningen. Kanskje fordi det er implisitt? Det vil skje når prosedyrer er på plass? Denne påstanden støttes av Erichsens egen konklusjon om at aktiviteter med tilhørende utfordringer, gjennomføres og løses fritt. (Erichsen, 2014, s. 47) Erichsen konkluderer med at mannskapet gjennom fire uker har hatt markant økt mestring gjennom bruk av *command aim* der desentraliserte handlinger er en av de merkbare effektene. Dette viser hvor tydelig min forståelse fraviker hans. Der han tolker mangel på ord betyr mangel på fenomen (desentralisert initiativ); tolker jeg de omkringliggende faktorene som bedre mestring i krevende situasjoner, desentraliserte handlinger og generelt bedre SITUASJONSFORSTÅELSE i hele organisasjonen både oppover og nedover; som klare tegn på at det forekommer desentralisert initiativ og at det utøves OBL gjennom *command aim*.

I konklusjonsdelen av besvarelsen setter Erichsen gjensidig tillit opp mot informasjonsflyt. Hans analyse tilsier at FOST fokuserer på informasjonsflyt fremfor gjensidig tillit og at dette fører til manglende initiativ. (Erichsen, 2014, s. 53–54) Det er ingen tvil om at Han og jeg må ha forskjellig forståelse av disse begrepene. For meg er informasjonsflyt en av handlingene som skal til for å ivareta SITUASJONSFORSTÅELSE. Sammen med ansvarsfordeling muliggjør god SITUASJONSFORSTÅELSE OBL. Derimot tilsier hans konklusjon at fokus på SITUASJONSFORSTÅELSE fremfor initiativ leder mot ordrebasert lederskap.

### **4.3.1 Delkonklusjon**

Basert Erichsen sin besvarelse virker det til at han kobler OBL mot kreativitet og konstant nytenkning. Denne tankegangen deler han med Sjøkrigsskolen som har uttalt at denne kreativiteten og nytenkningen må skje «..når det skrevne ord kommer til kort..». I det ligger det en tanke om at ordrer kommer i form av tekst og er begrensende, mens den frie tanken kommer verbalt og gir rom for kreativitet fordi den ikke er bundet av rammene som skrevet tekst bor i.

---

Erichsen påpeker selv at oppgaven er skrevet av og for sjømilitære. Implisitt er besvarelsen formet av en sjømilitær kultur og rettet mot en sjømilitær kultur. Fra dette utsagnet kan jeg trekke ut slutningen om at den derfor mest sannsynlig kan anses som representativ for det norske Sjøforsvaret når det gjelder diskurs rundt OBL i en sjømilitær kontekst.

Måten Erichsen kritiserer FOST for deres fokus på drill og prosedyrer, viser at han ser på SOPER og drill som en motsetning til OBL. Disse er begrensende for utøvelsen av OBL, og de symboliserer mangel på tillit nedover gjennom at underordnede fratras handlefrihet på sitt nivå. Motsatsen til dette er *desentralisert initiativ*. Dette begrepet forekommer flere ganger. Erichsen skiller også mellom *desentralisert initiativ* og *desentralisert handling*. Implisitt henger ikke disse direkte sammen og de kan forekomme hver for seg. Førstnevnte i rammen av OBL, mens den andre i rammen av ordrebasert ledelse.

Det at han anser drill og prosedyrer i konflikt med OBL, men samtidig anerkjenner et behov for mye tillit innenfor OBL og at denne tilliten kommer fra et minimum av kompetanse og ferdigheter; viser at han ikke kobler drill og prosedyrer sammen med utvikling av ferdigheter. Ikke på samme måte som FOST. Dette kan ha med å gjøre hva slags kunnskap og ferdigheter som er primære på en fregatt. Det er naturlig å anta at grunnleggende soldatferdigheter i felt er sekundært. Dette perspektivet vil uten tvil forme forståelsen da det handler om hva som har prioritet og ikke.

Erichsen anerkjenner at språk betyr noe for forståelse gjennom å referere til Boyd og hans bruk av tyske begrep fremfor oversettelser for å unngå at de mistet betydning. Men det kommer ikke klart frem en bevissthet rundt sin egen bruk av begreper.

Erichsen viser en klar holdning om at utdanning og trening er kritisk for å være forberedt på det uventede. Men måten han kritiserer FOST for å drille prosedyrer viser at han nesten har en motvilje mot å drille prosedyrer og han anser ikke det som en hensiktsmessig metode. Dette på tross av den markante økningen i mestring mannskapet fikk fra uke 1 på FOST til uke 4. Denne dualiteten rundt kunnskap og ferdigheter i forhold til trening og øving sier indirekte at betydningen av drill er for Erichsen knyttet mot ordrebasert ledelse fremfor OBL. En av årsakene kan være at han i samme

---

kontekst henger på *detaljstyring*? At drill implisitt er innøving av en detaljstyrt handling. Et annet eksempel som viser forskjell i begrepsforståelse er når han benytter kunnskap, ferdigheter og kompetanse uten at det går en klar linje mellom disse.

Når han kommer til avsnittet *Command Aim* oversetter Erichsen det til *føringer* og *prioriteringer*. Men det kunne like godt vært oversatt til *mål* eller *målsetning*. Særlig fordi *føringer* og *prioriteringer* like mye kan være hjelpemiddel for å nå et *mål* eller en *målsetning*. I et metaperspektiv kan man si at Erichsen sine valg av begreper viser en mer avgrenset tanke rundt fenomenet, mens *mål* og *målsetning* er mer åpent og tilsier noe lengre frem i horisonten fremfor de andre som setter rammer og begrensinger. Erichsen oversetter også det engelske begrepet *guidance* til *føringer*. Dette begrepet kan også bety *veiledning* eller *å veilede*. Det betyr altså ikke at han er negativ til selve ordene, men valg av oversettelsesbegrep støtter tanken om at drill og prosedyrer er restriktive i sin natur. Og derfor følelsesmessig tilknyttet ordrebasert ledelse fremfor OBL.

Erichsen viser også at han ilegger drill en negativ kontekst i form av at overdreven drill kan medføre utilsiktede handlinger. Dette bekrefter en negativ holdning til begrepet. Bevisst eller ubevisst. Han har også en negativ vinkling på ordet kontroll da han tydelig kobler det opp mot detaljstyring og styring fremfor funksjonen å innhente status på noe.

OBL kobler Erichsen til situasjoner der man må agere situasjonsbestemt. Men er det ikke alltid situasjonsbestemt? Her virker det som om han fremstiller et kunstig skille for å identifisere situasjoner der OBL er hensiktsmessig.

Når Erichsen skiller mellom *desentralisert handling* og *desentralisert initiativ* tar han ikke innover seg at desentraliserte handlinger henger direkte sammen med desentralisert initiativ. For at en desentralisert handling skal skje må det etter min mening foreligge et desentralisert initiativ. Det ligger i ordet desentralisert. Hadde handlingen vært initiert ovenfra hadde den vært sentralisert og derav et produkt av sentralisert initiativ og ledelse.

I sin kritikk av FOST påpeker Erichsen at begrepene *desentralisert initiativ* og *tillit* nesten ikke nevnes i FOST sine rapporter. Denne mangelen tolker han til de fenomenene som ordene representerer ikke

---

er til stede hos FOST. Men mangel på et ord i en tekst er ikke det samme som at et fenomen ikke er til stede. (Bratberg, 2017, s. 24) Kun at det ikke benevnes. Årsakene kan være mange. Prioriteringer, manglende behov da de anser det som implisitt etc. Poenget er at Erichsen forutsetter at mangel på et nedskrevet ord er det samme som dens manglende eksistens. For Erichsen er fokus på SITUASJONSFORSTÅELSE fremfor initiativ det samme som at det lener seg mest mot ordrebasert ledelse.

## **4.4 Oppdragsbasert ledelse i artilleriet - Gir feltreglementer og håndbøker rom for OBL? - Jo Andreas Rasen**

I sin besvarelse fra 2021 forteller Jo Andreas Rasen om en øvelse der han på eget initiativ iverksatte rekognosering og flytt. Bakgrunnen for dette var at han anså forsyningslinjene for lange og at tempoet i operasjonen var for tregt. Rasen besøkte bataljonens hovedkvarter og overtalte S-3 til å få lov til å rekognosere selv uten å vente på Nk bataljon. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 3)

Beskrivelsen av situasjonen, hans vurderinger og deretter handlinger; åpner for en rekke spørsmål rettet mot forståelsen av OBL. Tvang Rasen seg på med «bakvendt» OBL ovenfor bataljonens S-3? Uten tvil tok Rasen initiativ. Han gjorde en vurdering og tok en selvstendig beslutning basert på sin SITUASJONSFORSTÅELSE. Tok han en risiko i forhold til tidligere ordre? Ja, det gjorde han. I hvilken grad risikoen var reell eller særlig stor kan diskuteres, men rent formelt så gjorde han det. Hvor vidt Rasen handlet hundre prosent innenfor filosofien som beskriver OBL er jeg usikker på. Enkelte ting tilsier til og med det motsatte. Han dro faktisk frem for å spørre om lov fremfor å bare gripe muligheten. Men samtidig grep han en mulighet. Det er noen gråsoner her. Men ut ifra perspektivet om at han som stod på bakken hadde best forutsetning for å ha oppdatert SITUASJONSFORSTÅELSE og handle deretter, er han uten tvil godt innenfor.

Akkurat som A. Erichsen så krediterer Rasen Moeltke den eldre som ATs «far». Han viser også til den formelle innføringen av OBL i det norske Forsvaret i 1995, som en konsekvens av Vassdal-ulykken i

---

1986. Rasen deler også beskrivelsen om at hensikten er å øke tempo på beslutningsprosessene og ta tidsriktige beslutninger i rammen av oppdraget og sjefens intensjon. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 4) Det fremstår for meg som om vi (mange militære) fremelsker ideen om at det kom fra Moeltke den eldre med fler for å øke tempo i beslutningsprosesser og fremelske offensiv tankegang og kreative løsninger. Men som jeg også nevner i forbindelse med Erichsen; så etter å ha lest Torgersen oppgave virker det mer som om at dette oppstod på flere steder omtrent samtidig da ny teknologi fremtvang nye taktikker, som igjen fremtvang andre måter å lede på når man kriget i spredt orden. Eksempelvis Samlingskrigene i Tyskland, Den russisk-japanske krigen og Boerkrigene. (J. Andreas N. Torgersen, 2017) Deretter har Moeltke, med flere, raffinert det og omdannet det til både en filosofi og operasjonalisert det inn i reglementer og håndbøker. Med denne argumentasjonen kan man tenke seg at OBL ift Auftragstaktik & MISSION COMMAND ikke er det samme. Det fordi at de er operasjonalisert inn i en nasjonal kultur tilpasset brukerne til en viss grad. Utgangspunktet er nok fra Auftragstaktik, men resultatet ble likevel ikke helt likt. De har uten tvil likheter, men også forskjeller. (Jörn Plischke, 2016)

Når Rasen viser til hvordan Artilleribataljonen manøvrer som en del av brigaden, og denne manøvreringen styres gjennom enkeltordrer til hvert kanonbatteri om hvor de skal gruppere og hvilken retning de skal skyte; gir han et eksempel på det han mener er et misforhold mellom utalt bruk av OBL og *de facto* ledelse. I forhold til OBL som ledelsesfilosofi savner Rasen hensikt og hvor effekten skal påføres (område de skal skyte på). Han stiller også spørsmål om disse enkeltordrene gir rom for initiativ, handlekraft, desentralisert utførelse og tempo i operasjonene. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 8–9) Nå har jeg selv tjenestegjort i samme bataljon som Rasen og i perioder samtidig også. Det han beskriver er derfor godt gjenkjennelig for meg. Men jeg ser også paralleller til Erichsen og Bjerke i forhold til beskrivelsen av OBL. Av forskjeller anvender Rasen begrepet *desentralisert utførelse* der jeg ville trodd at Erichsen hadde anvendt *desentralisert handling*. Rasen snakker om initiativ, mens Erichsen nesten konsekvent snakker om desentralisert initiativ. Så langt oppfatter jeg den overordnede forståelsen mellom Rasen, Erichsen, Bjerke og meg selv som relativt lik.

---

Tidlig i besvarelsen viser Rasen til at han i sin oppgave behandler norsk OBL, tysk Auftragstaktik, amerikansk(!) MISSION COMMAND og svensk UT som prinsipielt like ledelsesfilosofier. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 10) Det er verdt å merke seg at Rasen, til forskjell fra Erichsen, ser på amerikansk MISSION COMMAND og ikke britisk. Da jeg her i min oppgave ser på mulige forskjeller mellom våpengrenene i Norges Forsvar, prioriterer jeg ikke å se på forskjellen mellom de nevnte nasjonene utover de Rasen og andre forfattere jeg referer til, har gjort. Når det er sagt, er det også viktig å merke seg at dette også sier noe om Rasens overordnede forståelse av OBL.

Når Artilleribataljonen drar i felt får hver batterisjef rollen som ildkoordineringsoffiser (IKO) for hver sin manøverbataljon mens batterioffiseren (nestkommanderende) leder resten av batteriet minus OPene. OP-troppen hekter seg da på manøverbataljonene og hver patrulje støtter hvert sitt kompani som ildledere. Dette er hvordan det er organisert i Norge. Eksempelvis i USA tilhører IKO organisk sin bataljon. Tilsvarende skjer på brigadenivå der bataljonssjefen støtter brigaden som Brigadens Artillerisjef (BAS) og Nk bataljon leder resten av bataljonen. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 10) Jeg vil påstå at den norske modellen for organisering kan fremtvinge et behov for gjensidig tillit og desentralisert ledelse i form av deling mellom sjef og Nk. Hvis ikke vil både bataljon- og batterisjef slite med å lede alle på en gang; gitt både at de er fysisk adskilt, men også fordi oppgavene er forskjellige. Det samme kan sies om OP-troppssjef som har «lånt» bort patruljene sine til de respektive kompaniene. Det vil ikke være mulig for en leder å ha full SITUASJONSFORSTÅELSE når ens avdeling er delt i to og er på forskjellige steder. Derfor er det behov for en batterisjef å stole på at batterioffiseren løser sin del av oppgaven innenfor rammen av overordnet intensjon. På lik linje må batterioffiseren stole på at batterisjefen veileder manøversjefen i bruk av tung ild og tilrettelegger for at skytende del klarer å levere riktig effekt i tide på rett sted.

For å forklare OBL viser Rasen til Eitan Shamir (Shamir et al., 2020) som skriver om MISSION COMMAND som en «en organisatorisk løsning for å minimere friksjon og legge til rette for forfølgelse av organisatoriske mål». Shamir bryter det deretter ned til desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet i den hensikt å muliggjøre for sjefer raskt kunne fatte beslutninger på et uavhengig grunnlag. Sjefens intensjon er til stede for å ivareta at disse uavhengige beslutningene ikke

---

blir kontraproduktive i forhold til overordnede mål for oppdraget. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 12)

Tidligere i dette kapitlet beskrev jeg en situasjon der Rasen dro til bataljonshovedkvarteret (Bn-KO) for å få lov til å flytte. Sett opp mot Shamirs beskrivelse av å ta uavhengige beslutninger innenfor rammen av intensjon, så var den situasjonen ikke det samme. Skulle det vært en gjennomgående kommandolinje som bygget på OBL alene, hadde ikke Rasen hatt behov for å dra til Bn-KO for å få lov til å flytte. Det betyr ikke at det var galt. Det var til og med kanskje lurt å sjekke at han ikke manøvrerte inn i ansvarsområdet til en annen avdeling; men poenget var at her treffer ikke Rasen helt i forhold til OBL. Er dette da fordi han egentlig ikke mente å sette dette inn i en OBL-kontekst? Eller handler det om Rasens forståelse?

Rasen viser selv til at det å rådføre seg med sin nærmeste sjef, selv om det er mulig, er det ikke alltid tid eller hensiktsmessig. Det å ofte sjekke med sjefen vil antagelig dra ned tempoet på en operasjon. Foregår det over samband vil det også beslaglegge tid på nett som kanskje var kritisk for annen kommunikasjon. Gjennom delegering av beslutningsmyndighet blir det mulig for undergitte sjefer å fatte beslutninger når sjefen ikke er til stede. Eksempelvis når den spesifikke oppgaven ikke lenger er relevant i forhold til overordnet mål, eller det oppstår en situasjon som muliggjør å oppnå intensjon ved å fravike det opprinnelige oppdraget. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 12)

Som nevnt over stiller jeg spørsmål ved om rasens tur til bataljons-KO kan kalles å utøve OBL. Ikke «etter boka» når vi ser på hvilke handlinger; men jeg vil likevel si at innenfor det som er normal prosedyre for artilleribataljonen, basert på Rasens beskrivelse; så ser Rasen en mulighet med bakgrunn i manøveren som foregår. Han mener at her er det rom for andre handlinger i den hensikt å støtte oppdraget som løses for å nå overordnet mål. Så kanskje ikke helt rent handlingsmessig, men definitivt innenfor intensjon og mulighetsrom.

Når Rasen referer til Shamirs beskrivelse av forutsetninger for OBL (MISSION COMMAND), nevnes blant annet initiativ og handlingsvilje, det å forstå intensjon, en gjensidig tillit, ordentlig opplæring og trening, samt toleranse for feil som er gjort som følge av å et forsøk på å møte intensjon. (Rasen, Jo



---

Andreas Berg, 2021, s. 13) I Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) nevnes ikke toleranse for velmenende feil. Derimot understrekes det at for en tilpasning av handling i forhold til oppdrag skal være akseptabel, må den som besluttet det, i etterkant kunne begrunne handlingen med oppdragets intensjon. (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s. 13) Her er et tydelig skille på OBL opp mot Auftragstaktik og MISSION COMMAND. Ikke i hva eller hvordan det er skrevet, men heller hva som ikke er skrevet. Dette kan tyde på en relativ tilstedeværelse av ordrebasert ledelse i Forsvaret. Dette støtter både Erichsen og Rasen som mener at OBL ikke er helt på plass i sine respektive avdelinger.

Allerede i 1943 innførte svenskene *oppdragstaktik* i sitt forsvar. I Norge ble den formelt innført i 1995. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 14) Kan en mulig mangel på OBL i det norske Forsvaret sammenlignet med Sverige overføres til politisk tenkemåte? I den svenske regjeringen tas viktige politiske beslutninger i fellesskap. Ministre som velger å beslutte litt på egenhånd kan fort havne i en skvis ovenfor regjeringen de representerer. I Norge derimot har vi det vi kaller silo-tenkning, også kjent som sektor-prinsippet. Hvert departement og hver statsråd for seg. Det er ditt eller mitt problem. Ikke vårt. (Eyvind Smith, 2016) Kan denne politiske kulturen for ansvarsfordeling i ytterste forstand påvirke hvordan Norges Forsvar offisielt forholder seg til OBL?

*«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)»*  
(Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 15)

Med doktriner, reglementer, generiske setninger og "regler" om hvordan lykkes, prøver vi, i henhold til Laclau & Mouffe, å "fastsette" en mening eller diskurs. Laclau og Mouffe som sier at den sosiale prosessen hele tiden prøver å fastsette betydningen av ord og mening; men at det aldri forblir låst helt fast. (Laclau, 2014) Det vil si at menneskers tolkning basert på personlige preferanser, tankesett og kultur; vil alltid utfordre dette. I denne konteksten er begreper som forskyvning og asymmetrisk konfrontasjon to begreper som prøver å forklare en "regel" som skal bidra til suksess. Hva de egentlig betyr er i stor grad opp til mottager da de har et veldig overordnet perspektiv og i liten grad brytes ned til kontekst og situasjon.

---

Rasen gjengir mye fra FFOD fra 2019 og deres beskrivelse av OBL. Jeg anser det som rimelig å anta at hans tolkning av OBL i relativt stor grad sammenfaller med FFOD 2019. Ellers hadde det vært naturlig å presentere disse i denne besvarelsen. Dette danner derfor bakgrunnen for hvordan jeg tolker Rasen forstår OBL.

I følge Shamir har kultur i en organisasjon stor påvirkningskraft på ledelsesfilosofien. For å innføre OBL kan det også forventes at det må gjennomføres endringer i kulturen. Som tidligere nevnt vil også kulturforskjeller medføre forskjeller på OBL fra nasjon til nasjon som har dette som implementert ledelsesfilosofi. (Røvde, 2018) I tillegg kommer kontrollbehov hos hver enkelt, som kan ha negativ innvirkning på graden av selvstendighet. (Shamir et al., 2020) (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 16) Dette støtter tanken om at vi ikke snakker om det samme når vi snakker om OBL. Forskjellig kulturer både på nasjonale nivåer, men antagelig også på våpengren-nivå; har påvirkning på tolkning og forståelse. Og selv om intensjonen er den samme, vil resultatet av utøvd lederskap i rammen av ledelsesfilosofi variere fra sjef til sjef. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 16)

I sin besvarelse anvender Rasen begrepet *desentralisert utførelse* mens Erichsen skiller mellom *desentralisert handling* og *desentralisert initiativ*. Min påstand er at de alle tre omhandler det samme fenomenet. Eller rettere sagt at *desentralisert utførelse* og *handling* er det samme, mens *desentralisert initiativ* er en forutsetning for at det skjer. Dette hjemles i at om utførelsen eller handlingen skal være desentralisert må den være initiert desentralt. En handling initiert ovenfra/sentralt kan anses som en sentralisert handling selv om den rent fysiske utførelsen skjer et annet sted. Derav mener jeg at desentralisert handling krever initiativ også. Rasen beskriver det som «Desentralisert utførelse, er utførelse i tråd med oppdrag, retningslinjer eller prosedyrer der oppdragsgiver ikke detaljerer hvordan oppdraget skal løses.» (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 17)

For at undergitte skal ha handlingsrom til å ta egne beslutninger, forutsettes det at det også er en tillit til stede. En tillit til at underordnede har de nødvendige ferdigheter, kunnskaper og evne til å fatte gode beslutninger når situasjonen endrer seg. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 17) Denne forutsetningen (tillit) kan være til stede i nok monn i norsk militær kultur med tanke på å muliggjøre

---

OBL; men det kan også være andre mekanismer i forhold til hierarki og tillit som motvirker OBL. Eksempelvis styringskrav og rapportering fra byråkratisk ledelse.

Gjennomgående i norske artillerireglementer, også etter innføring av mobil gruppering, er det en grunnleggende mangel på beskrivelse av *disiplinert initiativ*. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 20) Rasen beskriver det som *desentralisert utførelse* der underavdelinger har en noe høyere grad av selvstendig rekognosering, manøvrering og gruppering enn tidligere. I samme kontekst benytter Erichsen *desentralisert initiativ*. Så hva er forskjellen? Jeg tror at de begge snakker om det samme, men valg av ordet *disiplinert* fremfor *desentralisert* viser hvordan Rasen i større grad anerkjenner at det også her foreligger en overordnet ramme i form av prosedyrer og regler. Mens Erichsen virker å ønske at hver enkelt leder skal finne beste løsning på sitt nivå uavhengig av prosedyrer og reglementer da han anser de for å være hemmende på OBL. Må alltid være i henhold til sjefens intensjon, men ikke noe mer. En annen faktor som påvirker hvordan jeg tolker Rasen og Erichsen opp mot hverandre er hvor lite Rasen nevner prosedyrer til sammenligning med Erichsen. Samtidig så er det reglementer Rasen ser på, så her kan det også ligge implisitt hos Rasen på en annen måte enn Erichsen. Hvor vidt dette er bevisst eller ikke fra Rasen sin side er ikke klart, men ut ifra blant annet hvordan Rasen benytter begrepet *disiplinert initiativ* fremfor Erichsen sitt *desentralisert initiativ* opplever jeg at Rasen i mye større grad anerkjenner reglementer og prosedyrer som en naturlig del av de verktøy en militær leder har for hånden for å utøve sitt lederskap. Jeg opplever heller ikke at Rasen ser en konflikt mellom disse og OBL, til forskjell fra Erichsen.

Når Rasen sammenligner Norge, Sverige og USA så beskriver han *disiplinert initiativ* som den største enkeltfaktoren som illustrerer forskjellen mellom landene. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 44) Når jeg sammenligner Erichsen og Rasen og etter hvert Bjerke, er det ikke et felles begrep som blir den tydeligste faktoren, men heller mangelen på et. I stedet for å se på hvordan de omtaler samme begrep, ser jeg på hvordan de benytter forskjellige begrep når de omtaler det jeg mener er det samme *fenomenet*.

Ifølge Rasen er forutsetningen for å utøve disiplinert initiativ, beskrevet i de forskjellige reglementene han ser på; det som i størst grad forklarer forskjellene. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021,

---

s. 44) Reglementer er med utgangspunkt i sin betydning autoritative. I det ligger det at de som oftest setter begrensninger og gir en styrt metode. På tross av dette finner Rasen rom for OBL i både svenske og amerikanske reglementer. Dette finner han i hva de angir av handlingsrom og "handlings-triggere". Dette er det han mener som avgjør om det er OBL eller ikke. Dette kan sammenlignes med Erichsen som i stor grad henviser til prosedyrer og føringer som motvirkende på OBL. Dette kan antyde en generell forståelsesforskjell. Med Erichsen som "representativ" for Sjøforsvaret kan man anta at alt som innebærer konkrete føringer, begrensninger og standardutførelse av handlinger er på tvers av OBL.

Torgersen, Rasen og til dels FOST som organisasjon, gjennom Erichsen sine beskrivelser; kobler faglig dyktighet sammen med tillit og prosedyrer. Det å drille på noe er en vei for å komme dit eller som hjelpemiddel. Bjerke er vanskeligere å konkludere med, men fra mitt perspektiv oppleves hennes tekster som mer i retning av Erichsen sin tolkning, uten at det er helt likt. Her må det tas med i betraktningen at Erichsen og Bjerke beskriver to vidt forskjellige nivåer: Mens Fregatt er sammenlignbart med bataljon fra et stridsteknisk perspektiv. Strategisk og fellesoperativt nivå i Luftforsvaret lar seg vanskelig sammenligne direkte. Torgersen skriver lite om nivåer, men mer om enkeltpersoners observasjoner av institusjoner.

En nyansering som kan være til hjelp i tolkningen av Erichsen, Rasen og Bjerke; er når Rasen beskriver operasjonaliseringen av tillit til at undergitte kan ta gode beslutninger som "oppgaver som innebærer vurderinger". Motsetningene til dette vil være at planlegging, vurderinger og valg av fremgangsmåte blir gjort *for* underavdelingen. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 45) Med andre ord er det en rekke oppgaver som ikke innebærer, eller for den saks skyld behøver vurderinger. Eksempelvis ildhåndgrep på HK416. På denne måten gir rasen mer rom for at prosedyrer ikke er i konflikt med OBL da det er forskjell på når det er hensiktsmessig med desentraliserte vurderinger.

*«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.» (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 46)*

I samme avsnitt viser han at med *desentralisert utførelse* går han ikke inn på selve drillene, men handlinger som kan beskrives som rutiner og som ligger et sted mellom drill og selvstendige beslutninger. (Rasen, Jo Andreas Berg, 2021, s. 47) Rasen viser altså til et "rom" mellom selvstendige beslutninger og drill. Han påpeker også at drill har en hensikt, også av andre årsaker enn å muliggjøre ordrebasert ledelse. Det som ligger mellom drill og selvstendige beslutninger er ifølge Rasen rutinemessige handlinger. Sånn som jeg ser det så er det fullt ut rom for OBL ift rutinemessige handlinger. De forekommer ofte, og som regel er det ikke behov for stor variasjon i utførelsen. Men, det er rom for det. De er ikke rigide som drill, men heller ikke totalt fri kreativ utfoldelse. Fordi de forekommer ofte har det etablert seg en "best practice" som mest sannsynlig er ett godt kompromiss mellom hva som oftest er godt nok og mest effektivt, og samtidig gir nok rom for variasjon og selvstendig tilpasning til at de fungerer optimalt ut ifra situasjon og kontekst. Dette viser at drill, rutine og prosedyrer ikke behøver å motvirke OBL.

#### **4.4.1 Delkonklusjon**

Rasen viser, gjennom sin beskrivelse av situasjonen der han dro til bataljonshovedkvarteret for å få lov til å flytte; at han så en mulighet og kanskje et behov i forhold til overordnet intensjon og mål. Her tok han initiativ. Disiplinert sådan siden han dro for å be om lov til flytt. Rasen Kobler dette initiativet opp mot OBL teori og viser med dette koblingen mellom teori og praksis. Definisjonen som Rasen lener seg på er den samme som Bjerke og Erichsen, nemlig Forsvarets Grunnsyn på ledelse (2020). Gjennom å koble praktisk erfaring opp mot teori viser han at han ikke stiller spørsmål ved selve teorien, men heller i hvilken grad hans avdeling benytter seg av det i praksis.

---

Når Rasen beskriver *disiplinert initiativ*, er dette sammenlignbart med Erichsen sin beskrivelse av *desentralisert initiativ* og Bjerkes *parallel desentralisering*. Skille mellom Rasen og de to andre virker å ligge i at han i større grad anerkjenner rammer og føringer rundt fenomenet. Ordet disiplinert antyder en anerkjennelse av kommandomyndigheten på nivået over, men uten at det innebærer blind utførelse av alle oppgaver. Rasen er her altså mer «lukket» enn Erichsen og Bjerke når han bruker begrepet *disiplinert*, men ser samtidig ikke noe konflikt opp mot ledelsesfilosofien OBL.

Når rasen gjør rede for svensk og amerikansk versjon av OBL skriver han at de anser de som prinsipielt like. I det ligger det også at han anser de som forskjellige, men at grunnprinsippet med bakgrunn fra Auftragstaktik gjør at han velger å ikke gå inn på detaljene i variasjonene fra de forskjellige nasjonene. Rasen velger likevel å legge til en tolkning gjennom Eitan Shamir sin teori. Fra dette kan man tolke at Rasen «koker ned» formålet med OBL til å oppnå et felles mål med minst mulig tap av tid og ressurser.

Når Rasen referer til Shamir nevnes også toleranse for feil i søken på å løse oppdrag. Denne mangelen på en forutsetning som står nevnt i Auftragstaktik diskuterer ikke Rasen. Dette viser likheter med Erichsen og Bjerke i at de ikke vektlegger denne forutsetningen i norsk OBL. Likevel kan teksten til Rasen i større grad tolkes som at det er rom for handlinger som ikke treffer helt så lenge man søker å møte intensjonen. Implisitt kan dette også antyde at det er en relativ grad av ordrebasert ledelse i Forsvaret fortsatt. Både Erichsen og Bjerke sine tekster antyder dette også. Siden Rasen også henviser til FFOD fra 2019, og ikke diskuterer beskrivelsen der, virker han å enes med de overordnede prinsippene i filosofien som den er beskrevet der. Dette inkluderer også en lydighet til administrative forhold og at det kan være situasjoner der kommandomyndighet velger ordrebasert ledelse.

Rasen operasjonaliserer i stor grad den praktiske utførelsen av handlinger, sammenlignet med de to andre. Rasen fremstår å ha en klar praktisk forståelse av hva OBL innebærer på hans nivå i hans avdeling. Han skiller altså mellom praksis og teori uten at det fremstår som problematisk eller i konflikt. Rasen operasjonaliserer utførelsen opp mot beskrevne prosedyrer i reglementer uten å nevneverdig grad gå inn på tematikken prosedyrer og drill på samme måte som Erichsen. Selv om

---

reglementer er i sin natur begrensende føringer, finner Rasen rom for OBL i både svenske og amerikanske reglementer gjennom definert handlingsrom. Dette kan sees i sammenheng med hvordan han viser at det er nyanser, blant annet mellom prosedyrer og selvstendige beslutninger; som han beskriver som rutinemessige handlinger. Disse har verken det rigide regimet til prosedyrer som drilles på eller friheten til disiplinert initiativ. Med dette antyder Rasen en pragmatisk og praktisk tilnærming der teori om ledelsesfilosofi er rettesnor for praksis som er mer kompleks og situasjonsstyrt.

## **4.5 Kommando og kontroll i et femte generasjons luftforsvar**

### **- Hanna Marie Bjerke**

Hanna Marie Bjerkes studie analyserer hva slags konsekvenser innføring av F-35 kan få for kommando og kontroll på nasjonalt nivå. Bjerke diskuterer hva slags effekter luftoperasjoner med F-35 kan få for resten av organisasjonen, og hva slags utledete oppgaver og gjøremål som kommer som effekt av dette. Med bakgrunn i drøftelsen ser hun på hvordan dette påvirker prosedyrer, personell og systemer innen kommando & kontroll. Som base for analysen benytter hun organisasjonsteori.

For å oppnå optimal og effektiv bruk av F-35 viser Bjerke til kontinuerlig og sømløs informasjonsflyt. Ifølge Bjerke gir informasjonsflyten god SITUASJONSFORSTÅELSE. Hun ser på det som både en positiv effekt gjennom tilgjengelig teknologi i flyet, men også et kriterium for å best mulig utnyttelse av kapasiteten F-35 kan utgjøre. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 4–10) Både Erichsen og Rasen nevner informasjonsflyt med SITUASJONSFORSTÅELSE som konsekvens, som viktig fasilitator for å kunne utøve OBL. Dette skiller seg i i praksis ikke fra de to andre hvis man ser bort fra konteksten og vekten av den teknologiske faktoren i dette. Bjerke viser også til van Creveld som sier at operativ evne sees som en effekt av kommando & kontroll (K2). Og at K2 handler om å koordinere mennesker og ressurser for å oppnå et felles mål. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 10) Både Erichsen og Rasen viser til felles mål som det sjefens intensjon innenfor OBL skal lede mot; mens Bjerke henger felles mål opp mot K2 som ledelsesverktøy fremfor OBL som ledelsesfilosofi. Basert på dette kan det virke som at Bjerke i mindre grad kobler felles mål som et uttrykk for deler av en ledelsesfilosofi, men heller

---

som en årsak til at man må ha en K2-funksjon. Dette antyder ikke at det er en konflikt mellom meningene, men heller at Bjerkes vinkling er mer praktisk anlagt i form av en funksjon enn som en styringsfaktor innenfor ledelsesfilosofien.

Ifølge Scott & Davis benyttes hierarki for å bygge formell struktur i komplekse organisasjoner. Delsystemer settes sammen til ett system for å kunne håndtere koordinasjonsbehov som underliggende nivåer ikke håndterer. Dette støttes også i Mintzberg sin teori om hierarkier består av 5 strukturer der den øverste strukturen er toppledelsen og nederst er den operative kjerne. Myndighet delegeres i rett linje nedover fra toppledelsen til den operative kjerne. På siden er teknostruktur og støttestruktur. Verdiskapning skjer i den operative kjerne mens toppledelsen definerer mål og strategisk retning. Mellomledelsen følger opp nedover og gir SITUASJONSFORSTÅELSE oppover. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 20) Teorien i seg selv er ikke det viktigste i her. Bjerkes valg av organisasjonsteori for å forklare hierarki og systemprosesser kan si oss noe om hvordan hun tenker på hierarki i Forsvaret. Bjerke har antagelig valgt disse teoriene fordi de forklarer hierarki og prosess mellom ledelse og utførende ledd, på en måte som hun kjenner seg igjen i eller «forstår». Siden Bjerke skriver om strategisk og operativt nivå samtidig som hun har med F-35 som våpenplattform er naturlig å tenke at hun ser for seg Luftforsvarsstaben som toppledelse og soldater og piloter som den operative kjernen som utfører og driver med «verdiskapning».

Bjerke viser også til fordeling av beslutningsmyndighet der delegeringen styres av formell posisjon i hierarkiet eller spesifikk kompetanse. Dette gjelder både individer og organisasjoner. (Lawrence & Lorsch, 1986) I tillegg fremhever Bjerke tid og omstendigheter som faktorer som innvirker på delegering av myndighet. (Albert & Hayes) Via Mintzberg er Bjerke innom horisontal, selektiv og parallell desentralisering. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 22) Hun sier altså at først og fremst posisjon sier noe om hvem som har myndighet for hva. De på toppen kan delegere nedover. I praksis det samme som militært hierarki basert på stilling og grad. Dernest kan myndighet delegeres ut ifra at noen har spesiell kompetanse. Et konkret eksempel kan være en JTAC fra Hæren med sersjants grad kan ha beslutningsmyndighet for å utløse våpenbruk fra en F-35 der pilot har høyere grad. Tid er tid og kan være en kritisk faktor.



---

Omstendigheter kan sammenlignes med situasjonsforståelse. Parallell desentralisering er direkte overførbart til desentralisert initiativ (Erichsen) og handling (Rasen) i rammen av sjefs intensjon med felles overordnet mål. Dette i seg selv er ikke begrenset til OBL eller for den saks skyld sivil resultat- og målstyring; men har uten tvil flere likheter med OBL. Men det sier ingenting om hvordan denne delegeringen utøves. Gjennom Worren beskriver Bjerke hvordan det oppstår avhengigheter mellom delsystemene i et hierarki ved at det oppstår behov for formell godkjenning av planlagte aktiviteter. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 23) Måten Bjerke beskriver dette på ligger det nært ordrebasert ledelse i Forsvaret. Men, det er viktig å påpeke at det å kontrollere en oppgave ikke er det samme som at man må godkjenne den. Det kan handle om å vite status og etablere SITUASJONSFORSTÅELSE. Det at hun benytter dette for å forklare delegering av myndighet og i mindre grad viser til alternativer til formell godkjenning, kan bety at hun anser behovet for formell godkjenning som en naturlig ledelsesfunksjon som hun ikke behøver å sette opp mot hensiktsmessighet.

Gjennom sin forklaring av organisasjonsteori og tilhørende *avhengigheter* belyser Bjerke mange aspekter både ved militær organisering, ordrebasert ledelse og OBL. Eksempelvis kan krav til rekkefølge i arbeidsprosesser og *direkte kobling* sees opp mot drill, prosedyrer og reglementer. Hun vier også til at mangelfull eller feil utførelse av et ledd i arbeidsprosessen får direkte utfall for resultatet. Dette ligner mye på ordrebasert ledelse. Kjennskap til avhengigheters opprinnelsessted og det hun kaller intensiteter (nivå) på avhengighetene kan bidra til bedre muligheter for at oppgaver utføres korrekt, tidsriktig og effektivt. Dette ligner på faktorer og konsekvenser rundt god situasjonsforståelse. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 25)

Bjerke skiller mellom formelle og uformelle koordineringsmekanismer der førstnevnte har til hensikt å redusere koordineringsbehov; mens den andre håndterer selve behovet. Oversatt til «militært» snakker vi her da kanskje om reglementer og SOPer på førstnevnte og «cross-talk» på den andre?

*«I dynamiske omgivelser, der endringer er vanskelig å forutse, vil det være utfordrende å benytte standardisering. En for dominerende bruk av standardisering kan også gi redusert fleksibilitet, som igjen kan hemme*

---

*omstilling i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).» (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 27)*

Sånn som jeg tolker Bjerke kan dette sammenlignes med reglementer og prosedyrer. Hvis utsagnet fra Jacobsen og Thorsvik representerer Bjerkes syn også, viser det at hun er relativt på linje med Erichsen og hans syn på drill og prosedyrer på FOST. Men, hun beskriver også planer som et eksempel på formell koordineringsmekanisme som kan redusere kompleksitet. Eksempelvis ved å koble sammen ressurser med tid og sted for en handling. (Okhuysen & Bechky, 2009) (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 27) Dette tilsier at planer også kan muliggjøre desentralisert initiativ så lenge tid og effekt er uttalt og koordinert. Hvis metode er utelatt og kun handlingen er beskrevet begynner dette også å ligne på OBL.

Bjerke viser til Lawrence & Lorsch sin teori om at den beste måten å håndtere komplekse omgivelser, er ved delegere og differensiere da dette reduserer perspektivet til lederen. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 31) Dette kan forstås med de samme mekanismene som FOST (Erichsen) forfekter ved delegering av myndighet. Mens Erichsen retter en del kritikk mot FOST, er det vanskelig å tolke det ut ifra Bjerke sine tekster. Det fremstår mer som at dette er teorier hun lener seg på og er enig med. Med andre ord skriver begge om de samme mekanismene her, men har forskjellig tilnærming og ikke minst forskjellige meninger. Et annet avsnitt som støtter denne tanken, er når Bjerke skriver om hvordan kommandonivået kan overvåke og evaluere situasjonen fortløpende etter at kommandoforholdene er etablert. Fortløpende evaluering muliggjør justeringer av roller, ansvar og myndighet underveis (Alberts & Hayes, 2006). (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 34) Dette kan sees på de sekvensielle ledelsesfunksjonene som K i PIKSIB der det å kontrollere underveis og deretter evaluere (Bedømme som B i PIKSIB). Disse ledelsesfunksjonene er, som skrevet tidligere, ikke i konflikt med OBL og er ment for å være til hjelp og ikke i motsetning til. (Henriksen & Skjevdal, 1995)

OBL er ifølge Bjerke det styrende prinsippet for K2 i Forsvaret. Dette fordi man anerkjenner at militære operasjoner alltid består av en gitt andel usikkerhet. For å håndtere denne usikkerheten er informasjonsflyt og tid to viktige faktorer. Ved å delegere myndighet nedover i leddene, reduseres tiden mellom beslutning og utførelse. Dette fører til desentralisert kontroll der sjefens intensjon er

---

rammene for oppgaven som skal løses. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 38) Her benytter Bjerke begrepet *desentralisert kontroll*. Begrepet er hverken anvendt av Erichsen eller Rasen. Til forskjell fra *desentralisert initiativ, utførelse, handling og disiplinert initiativ*; som alle henspiller på det å iverksette på eget initiativ, later dette til å handle om selve ledelsen eller den delegerte myndigheten som gir ledere på lavere nivå en kontroll desentralisert fra toppledelsen. Selv om dette dermed ikke beskriver det samme fenomenet så er det likevel en direkte kobling i form av at desentralisert initiativ eller handling må stamme ut ifra et punkt med ledelse. Og for å kunne lede innebærer det også et minimum av kontroll på sitt nivå.

Dette støtter også tanken om at Bjerke ikke vektlegger initiativ på alvete nivå, og i større grad anerkjenner en kultur for å få godkjenning før man handler. Dette er i seg selv motsatt av OBL, men det er fullt mulig at forskjellene mellom Bjerke, Rasen og Erichsen handler mer om en skillelinje mellom *hvem* som kan få lede desentralisert gjennom OBL og ikke. At det rett og slett er en «nedre grense» eller terskel. Dette kommer også til syne når Bjerke skriver om *desentralisert utøvelse* i sammenheng med luftmilitær K2, der hun angir en mer begrenset handlefrihet for de som er utførende part. Bjerke argumenterer (med støtte i Luftforsvaret) for denne forståelsen av OBL ved at luftressurser er få og de flyr fort. Bokstavelig talt. Derfor er det behov for at prioriteringer skjer sentralt for å ivareta de fellesoperative behovene og fordi planene må være ferdigstilt i forkant. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 38) Umiddelbart fremstår dette for meg som alternierende motiver for å rasjonalisere en kultur opp mot kravet om OBL. De ser logikken bak OBL og de anerkjenner at dette er ledelsesfilosofien til Forsvaret; men det ligger langt inne å snu om på en etablert kultur. (Hofstede, 2001)

Det er ikke gitt at dette er bevisst, men i implementeringen av OBL er en del prinsipper blitt bevart og disse virker tilsynelatende å være i slynk med OBL. Men ved nærmere inspeksjon fremstår det mer som en tilpasset eller mer begrenset OBL som kun anvendes på visse nivåer høyt oppe og kun til en viss grad. Et argument for denne påstanden er Boyd sine teorier som Erichsen anvender for å forklare OBL. Boyd var pilot og tok utgangspunkt i luftmakt når han utviklet de, og han så ikke noe behov for en begrensning i forhold til filosofien bak MISSION COMMAND (Auftragstaktik). Argumentet om at en

---

plan må være ferdig på forhånd kan også tolkes implisitt som at OBL ellers så må *ikke* planen være ferdig. Forutsatt at Bjerke kan sies å være representativ for Luftforsvaret, mener jeg at Luftforsvaret har misforstått en veldig viktig ting. OBL handler ikke om å ikke planlegge. Tvert imot. OBL handler etter min mening om å ha en plan, men være innstilt på at du må endre den underveis ettersom din SITUASJONSFORSTÅELSE forandres. Det er altså ikke planen som er det viktigste, men prosessen bak. Å planlegge med stridsledelse er en uting. Det vil si å **ikke** planlegge. Da fraskriver man seg ansvar og gjør sine egne forutsetninger for å lykkes minimale. Derimot å benytte seg av stridsledelse underveis fordi situasjonen og forutsetningene for planen endrer seg, det er faktisk stridsledelse og er en nødvendighet i striden. Som en digresjon ser jeg at også landbaserte militære enheter feiltolker stridsledelse med forenklet ordregang. Mange henviser til IRFMI som en versjon av lagførers minimumsordre. Men sistnevnte har til hensikt å presentere en plan, mens IRFMI er et verktøy for korrekt stridsledelse når man er i striden.

Påstanden over om at Luftforsvaret kanskje har en skillelinje mellom OBL og ordrebasert sentralisert ledelse bekreftes delvis av utsagnet til Bjerke om at «...K2 for luftoperasjoner er dermed preget av mer sentralisering, men sikrer nødvendig taktisk fleksibilitet gjennom en desentralisert utøvelse som inkluderer delegering av myndighet (Forsvaret, 2018). (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 38) Dette får meg til å lure enda mer på om Luftforsvarets valg om mer sentralisering er en kulturelt betinget handling. Det å henvise til en hybridversjon av OBL kan handle først om fremst om rasjonalisering i etterkant, og ikke en metodisk avveining av ledelsesform i forhold til oppdrag.

Blant tiltak for å øke hastigheten i en OODA-loop, benytter Luftforsvaret «Tactical Battle Management Functions» (TMBF). Disse funksjonene gjør at en beslutningssløyfe kan gå fortere ved at nødvendig myndighet delegeres uten at det går utover rammene som er satt i sjefens intensjon. Over dette ligger Luftforsvarets prinsipp om sentral planlegging og desentralisert utøvelse. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 41) Er dette en unødvendig begrensing i forhold til OBL? Med rammene av sjefens intensjon, mener de da egentlig at de vil unngå risiko for feil? Min tolkning av OBL i lys av Auftragstaktik tilsier at man heller vil ha beslutning og tilhørende handling som eventuelt går feil, enn ingen handling i det hele tatt. Med andre ord er det rom for å gjøre feil så lenge intensjonen var at

---

handlingen skulle bidra mot det felles målet som settes gjennom sjefens intensjon. (J. Andreas N. Torgersen, 2017) Ved å skrive det på denne måten vektlegger de føringer fremfor selve målet eller effekt som skal oppnås. Implisitt virker det som at de frykter feil og dermed heller ikke gir særlig rom for det. Når det sistnevnte er sagt skal det også påpekes at dette ikke er begrenset til Luftforsvaret, men at også Forsvarets Grunnsyn på ledelse ikke omtaler rom for å gjøre feil.

Stridsledelsesfunksjonene, herunder myndighet til å engasjere definerte spesifikke mål; kan dersom vurdert som hensiktsmessig, delegeres helt ned til våpenplattformen. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 41)

Dette støtter tankegangen over. Man gir altså myndighet når det anses som hensiktsmessig. Det som her ikke adresseres er faren for at disse vurderingene som må gjøres for å delegere myndighet, også kan senke hastigheten på beslutningssløyfen. Det tar tid å vurdere og delegere fortløpende. Spesielt hvis det er mange vurderinger som må gjøres på kort tid, og disse er i tillegg fragmenterte på grunn av mangelfull eller ikke-prosessert informasjon. For meg i OBL, er delegering av myndighet mer generisk og ikke minst at det fra Auftragstaktik forventes at de på lavere nivå "tar" seg retten til å beslutte og handle fordi de anser at dette er etter sjefens intensjon og situasjonen de står i og kjenner best gir de rett til å gå utover normal delegert myndighet fordi de ser en mulighet. Forsvarets tilnærming tilsier en vurdering ovenfra eller på forespørsel. Dette fremstår for meg som reaktivt og kan være til hinder for å holde seg "på innsiden" av fiendens OODA-loop.

I følge Høiback og Kometer er teknologi en viktig faktor som i sterk grad påvirker utviklingen av militærmakt. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) sier at teknologisk utvikling er en sentral nøkkelfaktor for endring. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 43) Men er det en forutsetning for OBL? I følge Torgersen var teknologi i sin tid antagelig drivende faktor for utviklingen av OBL. (J. Andreas N. Torgersen, 2017) Betyr dette at OBL endrer seg på grunn av teknologi? Eller er den uavhengig av den utviklingen som skjer nå? Kan tilknytning til teknologi ha noe å si om hva slags lederskap som er funksjonelt? Rett og slett at behov og løsning er annerledes for Luftforsvaret og Sjøforsvaret enn Hæren fordi de opererer med forskjellige teknologier?

---

*«Ifølge Forsvaret er autonome operasjoner er oppdrag der lederen i en gruppe er tildelt nødvendig autoritet for en selvstendig utførelse av operasjonen, inkludert valg av mål og våpen (NATO, 2018). For bekjempelse innebærer dette å detektere målet, bestemme nøyaktig posisjon og identitet, vurdere målet mot gjeldende retningslinjer, velge passende våpentype, utnytte eventuelle ytterlige effekter av bekjempelsen og vurdere effekten av bekjempelsen.. ..Dette er alle aktiviteter F-35 kan gjennomføre med bruk av egne sensorer som åpner for autonom bekjempelse.» (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 53)*

Dette indikerer behov for OBL. Når våpenplattformen står fritt til å velge mål og våpen, innenfor ROE; så må den være gitt en overordnet intensjon/målsetting. Likevel antyder Bjerke en manglende tillit ved at de kun delegerer myndighet ned til våpenplattformen når overordnet nivå anser det som hensiktsmessig. Dette kan tyde på at OBL er nedfelt som filosofi, men ikke praksis. Ikke fullt ut i det minste.

Konseptet med femtegenerasjons luftforsvar handler ifølge det australske luftforsvaret om nettverk og hvordan bruken av det tilrettelegger for effektiv bruk i operasjoner. Rico m.fl. definerer ett nettverk som et system av gjensidig avhengige team eller enheter der hver enkelt har sine egne mål, men alle deler felles overordnede mål. Dette systemet er satt sammen for å identifisere og løse komplekse og tidskritiske problemer. For at dette skal gå i orden må de forskjellige enhetene samarbeide. Hvor effektiv koordineringen er påvirker dermed hvor bra systemet presterer. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 54) Denne beskrivelsen ligner på de forskjellige funksjonene og rollene på en fregatt som jobber sammen for at fartøyet skal virke og kunne krige. Har dette betydning for at tolkning av OBL hos Erichsen ligner en del på Bjerke? Eller det omvendt at tolkningene til begge har påvirkning hvordan de ser funksjonene? Dette inntrykket forsterkes ytterligere når Bjerke viser til hvordan hensikten med ett nettverk er både å effektivt dele informasjon og utføre handlinger. Informasjonssystemene kobler sammen beslutningstaker, sensor og effektor. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 54) Hvis man deretter tenker på hvordan FOST ønsket å etablere et system eller nettverk på fregatt, dog i form av handlinger og rutiner utført av personell. I den konteksten er personellet noder og system mer enn det rent tekniske systemet som muliggjør det (samband og SOP).

---

Når Bjerke skal forklare Forsvarets beskrivelse av indirekte avhengigheter bruker hun en tenkt *close air support* (CAS) situasjon. For at det skal være en indirekte avhengighet utveksles ikke informasjon eller ressurser mellom pilot og andre aktører. Det er dog ikke til hinder for at piloten innhenter annen ekstern informasjon via å observere terreng og aktørenes handlinger, alternativt får informasjon fra sentrale hold via samband. Det fører til at pilotens handlinger er påvirket av handlingene til de andre aktørene. Ergo indirekte. Når aktørene på bakken ikke påvirker hvordan piloten innhenter informasjon blir handlingene sekvensielle. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 59)

Så langt har Bjerkes besvarelse i mindre grad beskrevet konkret utøvelse av OBL. Men det er verdt å ta med seg punktet om indirekte avhengigheter i sammenheng med eksempelvis CAS. Hvis bakkestyrkene og flyet ikke har direkte sambandsforbindelse har begge enheter indirekte avhengighet av hverandre og hverandres handlinger. Begge enheter må med bakgrunn i dette agere. Handlingene kan igjen lede til sekvensiell avhengighet. Men samtidig indirekte. Uten detaljstyring for én eller begge parter, samt manglende forbindelse mellom aktørene; vil OBL utkrystallisere seg selv gjennom at det besluttes og handles. Det foreligger også en intensjon, uttalt eller implisitt.

Myndighetsdelegeringen i Luftforsvaret vil som oftest være forhåndsplanlagt; alternativt utløst av en oppdukkende situasjon. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 60) Basert på Rasen og Erichsen sine besvarelser, samt mine personlige erfaringer; virker det som at delegering av myndighet i Luftforsvaret er mer situasjonsbestemt og regulert fra oppdrag til oppdrag, i motsetning til både Sjøforsvaret og Hæren der min oppfattelse er at hierarki og delegert myndighet er ganske definert og statisk. I hvert fall på brigade-nivå og nedover i Hæren, samt på fartøy-nivå og nedover i Sjøforsvaret. Luftforsvaret har uten tvil ett formelt hierarki på lik linje med resten av Forsvaret, men veien mellom planleggende element og utøvende element virker å variere mye mer ut i fra oppdrag og situasjon enn det etablerte hierarkiet.

Når nettverk benyttes for å øke hastigheten på egen OODA-loop vil også behovet for å dele informasjon og ressurser øke ifølge Wageman. Dette vil også øke behovet for felles SITUASJONSFORSTÅELSE hos aktørene. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 62) Dette kan sees opp mot Erichsen som ser på kontroll som en del av ordrebasert ledelse. Økt SITUASJONSFORSTÅELSE tilsier

---

også økt etterspørsel på status hos underordnede. Bjerke har påpekt at Luftforsvaret (i teorien) utøver en tilpasset versjon av OBL. her viser hun til nødvendigheten av kontroll (SITUASJONSFORSTÅELSE) uten at hun ser på det som en konflikt med valgt ledelsesfilosofi.

Under oppdragsløsning der en F-35 pilot venter på beslutninger fra kommandonivået basert på tilgjengelig informasjon, kan piloten påvirke hva som skjer videre ved å sende mer informasjon oppover. Kommandonivået som fortløpende vurderer pilotens observasjoner og justerer ordre deretter, etablerer sammen med piloten en gjensidig avhengighet. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 64) Isolert sett kan det som beskrives oppleves som ordrebasert ledelse. Men teksten til Bjerke sier her ingenting om pilotens mulighet til å selv velge metode. Det å informere oppover for å påvirke beslutninger er ikke utelukkende ordrebasert da nøyaktig valg av metode fortsatt kan velges (rent teoretisk). Alt dette avhenger av ordlyden i oppdraget og rammer/føringer som er gitt. I situasjonen beskrevet kan det være at kun ønsket effekt og tidsstyring er definert mens resten avhenger av pilotens valg og vurdering ut ifra SITUASJONSFORSTÅELSE. Et eksempel innen kampflyverdenen kan være at et fly ligger og kretser og venter på at for eksempel JTAC skal utløse oppdraget. Utløsende myndighet og best oppdaterte SITUASJONSFORSTÅELSE er JTAC i forhold til pilot; men på vei *kan* det være faktorer som piloten selv må vurdere og deretter beslutte på. Dette kan sortere inn under OBL.

Ifølge Bjerke er en plan ment for å koble sammen aktiviteter og ressurser. Når det da kun er snakk om en aktør som må til for å gjennomføre oppdraget, kan en plan være unødvendig. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 68) For å kunne benytte seg av fordelene av OBL i «kampens hete» forutsettes det at det er lagt en plan med intensjon. Planen kan måtte endres underveis, men det er her OBL skal være til hjelp. En plan er ment for så mye mer enn kun å knytte sammen ressurser og aktiviteter. En plan er ment for å finne sannsynligvis beste løsning, forberede seg på det uventede, "teste" utførelsen før oppdrag iverksettes, samt bidra med informasjon ut i resten av organisasjonen med forventet effekt og tidsestimat. I tillegg til koordineringsfunksjonen. Denne tolkningen av en plan, og ikke minst slutningen tyder på en begrenset forståelse av hva prosessen med å utvikle en plan medfører. I stedet for å si at en plan har til hensikt å koordinere og knytte aktiviteter og ressurser sammen; kan



---

man si at det å presentere planen for andre har det. Planen i seg selv er en forberedelse for å lykkes med oppgaven gjennom *best practice*.

Mintzberg sier at for å sikre at arbeidsprosesser og oppgaver utføres likt fra gang til gang, må de standardiseres. Ifølge Okhuysen & Bechky er effekten av dette forutsigbarhet og opplevelsen av trygghet. Med andre ord kan det være hensiktsmessig med standardisering for å koordinere autonome handlinger. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 68) Dette støtter ideen om at standardiserte prosesser ikke går på kryss av OBL, men heller handler om å sikre kvaliteten på dem og ivareta det at de utføres uten å måtte ledes eller beordres ovenfra. Bjerke skriver også standardisering av trening og utdanning for piloten kan påvirke omgivelsene i form av tiltro til pilotens kunnskap og ferdigheter. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 68) Med andre ord kan en SOP bidra til tillit som igjen kan bidra til økt selvstendighet. Dette gjennom økt kompetanse.

Samtidig mener Bjerke at standardisering har begrenset nytteverdi i oppdukkende situasjoner med ny informasjon som må prosesseres. At standardisering har verdi i kjente og forutsigbare situasjoner. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 69) Med dette sier Bjerke altså at hun ikke ser for seg at oppdukkende situasjoner består av både kjente og ukjente faktorer; og at standardisering hjelper til å håndtere de kjente faktorene på en sånn måte at man har mentalt overskudd til det ukjente. Det å se begrenset nytteverdi virker her å hindre henne i å også se indirekte nytteverdi. Her skiller Bjerke seg fra både Rasen og Erichsen ved at hun i forhold til Erichsen ser verdi i standardiserte prosedyrer, og fra rasen i form at den verdien er begrenset.

Gjennom Yue, Kallonatis og Kohn; sier Bjerke at effektiv lokal utnyttelse av ressurser, i dette tilfellet en F-35, kan oppnås gjennom å avgi taktisk kommando for en oppdragsorganisert styrke på tvers av domener. (Hanna Marie Bjerke, 2020, s. 79) For landmilitære enheter generelt og Hæren spesifikt er dette en vanlig handling. Avgivelser og underleggelser er et standardpunkt i 5-punkts ordrer. I sin besvarelse referer Bjerke til andres teori og har ikke spesifikke eksempler. Dette kan antyde at, for henne, enn så lenge er en teoretisk handling per nå. Det er naturlig å anta at det er en forskjell på personlig opplevd erfaring og det å lese om andres erfaringer eller teorier. (Høiback, 2010) I eksempelvis en Innsatsstyrke i HV kan dette sammenlignes med når spesialkapasiteter

---

underlegges en Innsatstroppssjef. Da er det viktig at alle først og fremst har en felles forståelse av oppdraget de skal løse sammen, overordnet mål/intensjon og rammer som tid og sted. Derne er det viktig at den som har taktisk kommando anerkjenner egen begrensning i forhold til hvordan utnytte spesialkapasitetene; og klarer å presentere egen plan med vekt på ønskede effekter og overordnet intensjon. I lys av dette kan spesialkapasiteten anbefale hva og hvordan de kan gjøre ting for å støtte opp under operasjonen. Tilbake til luftperspektiv kan man si at en F-35 pilot bør kunne rådggi en fartøysjef på fregatt hvordan han best utnytter støtten så lenge sjefen på fregatten har presentert oppdrag og mål med overordnet intensjon og ambisjonsnivå.

#### **4.5.1 Delkonklusjon**

I besvarelsen sin viser Bjerke at hun på lik linje med de to andre anser informasjonsflyt som en kritisk faktor for god SITUASJONSFORSTÅELSE. Skillet mellom Bjerke og de to andre ligger her hovedsakelig på kontekst og vekting av teknologi.

Til forskjell fra Rasen og Erichsen som viser til felles mål i rammen av sjefs intensjon som en del av OBL; Ser Bjerke på K2 som et middel mot et felles mål. Så der felles mål i rammen av OBL for de to andre er en del av en metodikk for effektivt lederskap, er fellesmål en slutttilstand for Bjerke. Så i stedet for at det er en del av en ledelsesfilosofi, så er det et argument for K2-funksjon. Dette er i seg selv ikke nødvendigvis en konflikt mellom meninger, men heller et uttrykk for en mer praktisk vinkling på en funksjon fremfor en styringsfaktor.

I sin oppgave benytter Bjerke en del sivil organisasjonsteori til å forklare hierarki og systemprosesser. Dette kan tyde på hvordan hun ser på Luftforsvaret som en organisasjon der Luftforsvarsstaben er toppledelsen og pilotene er utøvende ledd når hun sammenligner de med en sivil bedrift eller organisasjon. Dette tilsier at hun kjenner igjen og «forstår» denne type organisasjon og hierarki. Dette får da også betydning for hvordan hun plasserer ledelse og ledelsesfunksjoner inn i denne ligningen.

---

Bjerke virker også dele syn med Erichsen når hun benytter begrepet *parallel desentralisering*. Måten hun forklarer det på, kan dette sidestilles med Erichsens *desentralisert initiativ*. Men dette er ikke begrenset til OBL og finnes også i sivil resultat- og målstyring.

Bjerke beskriver delegering av myndighet og formell godkjenning som en kontrollfunksjon som passer bedre inn i ordrebasert ledelse ut ifra måten hun beskriver det på. Men det virker også som at formell godkjenning nærmest er implisitt og alternativet ikke er hensiktsmessig.

Når hun skriver om arbeidsprosessers krav til rekkefølge, ligner dette på drill, prosedyrer og reglementer. Men besvarelsen til Bjerke gir i praksis ingen rom for velmenende feil på samme måte som det beskrives i Auftragstaktik. Måten hun omtaler konsekvens av mangler i utførelsen, har flere likheter til ordrebasert ledelse fremfor OBL.

Bjerke viser en holdning til at overdreven bruk av drill og prosedyrer *kan* føre til mindre selvstendige aktører, samtidig som hun ser på planer (formell koordineringsmekanisme) som noesom kan redusere kompleksitet. Hvor skillet mellom en plan og prosedyrer går for Bjerke kommer ikke helt klart frem; men det antydes at utøvende ledd har prosedyrene mens planen kommer fra sentralt hold (kommandomyndighet). Men det umuliggjør ikke desentralisert initiativ så lenge planen inneholder en effekt i tid og rom, men utelater metode. Da er vi tilbake på OBL igjen som overordnet filosofi.

Der Erichsen retter kritikk mot FOST og fokus på drill og prosedyrer, fremstår det ikke som at Bjerke er negativ til det, men tvert i mot at det er teorier hun anerkjenner som fakta.

I sin avhandling fremkommer begrepet *desentralisert kontroll*. Dette representerer at med delegert myndighet må det også utøves kontroll uavhengig av toppledelsen. Med kontroll virker det å gjelde både å innhente status fra de under, men også godkjenne en handling før utførelse. Dette kan tyde på at Bjerke ikke forventer initiativ på lavere nivå, men heller at ting må godkjennes før de iverksettes. Dette er i så fall det omvendte av OBL. Det er også mulig at det ikke er en direkte motsetning mellom OBL og ordrebasert ledelse, men heller en forståelse av hvor terskelen for hvor det skal utøves ledelse eller ikke er forskjellig fra de andre.

---

Bjerke argumenterer i sin oppgave for at Luftforsvaret opererer med en tilpasset versjon av OBL. Måten OBL omtales på og hvilken teori som benyttes, ser dette ut som en rasjonalisering av en kultur der man ikke fremelsker OBL. Ved å kalle det begrenset OBL og vise til eksempler der man *kan* se antydninger til OBL, rettferdiggjør man en kultur der man, muligens ubevisst, har et behov for relativ kontroll på underordnet organisasjon og personell. Bjerke anerkjenner OBL, men sliter med å få den til å passe helt inn i Luftforsvarets behov for kontroll.

Luftforsvaret virke rå vektlegge føringer fremfor effekten som skal oppnås. Denne oppfattelsen ligger hos Bjerke også. Måten delegering av myndighet beskrives som en situasjonsbestemt handling der og da antyder også manglende tillit nedover i organisasjonen. Delegering skjer fordi det må, ikke fordi man har tro på vurderingene som tas lengre ned.

Bjerke stiller i liten grad spørsmål ved denne praksisen til Luftforsvaret. Det tilsier at hun anser denne tilnærmingen som den riktige. Hun har i liten grad beskrevet OBL i konkrete situasjoner, men måten hun beskriver K2 og forhold til planer og delegering av myndighet er det likevel fullt mulig å danne seg en ide om hennes syn på OBL. Hun skriver også om Luftforsvaret på en måte som tilsier at hun kan anses som representativ i måten hun referer til organisasjonen på. Hun ser heller ikke noen konflikt mellom OBL og Luftforsvarets tilpassede versjon, med tanke på kontrollbehovet som beskrives.

Jeg ser også, gjennom Bjerke sin tekst, en begrenset tanke om plan- og beslutningsprosess når hun sier at en plans eneste hensikt er å koordinere aktiviteter og ressurser sammen. Dette medfører også at hun ikke ser en sammenheng mellom en planprosess og indirekte nytteverdi i form av mentalt overskudd for det ukjente.

Både Rasen og Erichsen referer til personlige opplevelser og egen praksis. Bjerke skriver kun om teoretiske situasjoner. Bjerke virker derfor å mangle egen praksis og derfor heller ikke ser at det er forskjell på teori og virkelighet.

---

## 5 Konklusjon

Ifølge Bratberg antar et perspektiv at våre ideer er selvutviklet, og at gjennom tekst kan vi avlese disse ideene. I tekst speiles tanken, og tanken er fri. Fra dette perspektivet er det vi som styrer språket og ikke omvendt. Gjennom å analysere tekst kan vi danne oss en mening om hvordan forfatteren benytter språket for å påvirke omgivelsene. (Bratberg, 2017, s. 21)

Sammen med perspektivet om kollektiv virkelighetsoppfatning legitimerer dette tilnærmingen om at enkelt dokumenter kan være representative for en større gruppe. Forfatterens tanker kan representere miljøet forfatteren har sin kultur fra, OG sine egne ideer og tolkninger av det kollektive.

Med dette som base for analysen av tekstene til Alexander B. Erichsen, Jo A. Rasen og Hanna M Bjerke har jeg søkt å identifisere likheter og forskjeller mellom hvordan Sjøforsvaret, Hæren og Luftforsvaret ser på oppdragsbasert ledelse.

Jeg har ikke identifisert helt adskilte diskurser; men analysen min viser at de tre våpengrenene ikke er unisone på hva OBL egentlig er for de eller hvordan de som organisasjoner forholder seg til dem.

Noen av forskjellene vil med stor sannsynlighet kunne forklares med at alle tre helt eller delvis skriver om OBL i forskjellige kontekster på forskjellige organisatoriske nivåer. Dette påvirker hvordan forståelsen mottas, oppfattes og viderebringes. (Hofstede, 2001) En annen forklaring som også påvirker og påvirkes er oppgavene som skal utføres. Med det mener jeg at Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret har alle tre prinsipielt forskjellige oppgaver med prinsipielt forskjellige verktøy til å løse disse oppgavene. Det er opplevd nesten som mer oppsiktsvekkende at vi prøver å applisere en overordnet ledelsesfilosofi på tre så vidt forskjellige organisasjoner med forskjellige oppgaver, og tror at de skal bli like; enn at de faktisk ikke er like i sin forståelse og praksis. Dette kan forklares med at rasjonalitet er ikke universelt. I følge Hofstede blir organisasjons-rasjonalitet definert av nasjonalitet. (Hofstede, 2001, s. 337) Nasjonalitet er en form for tilhørighet. Det er naturlig å anta at det samme gjelder nedover i en organisasjon etter hvert som man bryter ned til mindre og mindre enheter. Vi

---

kan se på våpengrenene som «nasjoner» der hvilken våpengren man er i definerer rasjonalet til den organisasjonen.

Alle tre viser til Forsvarets grunnsyn på ledelse og alle tre virker å enes om filosofien på et overordnet plan. Kommunikasjonsflyt og god SITUASJONSFORSTÅELSE er grunnleggende pilarer for at filosofien skal kunne fungere. (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020) Det er når det begynner å bli operasjonalisert det dukker opp forskjeller.

Med utgangspunkt i Erichsen sin tekst er det fra et sjømilitært perspektiv en forventning om korrekt bruk av OBL innebærer full handlefrihet på hvert ledd. Drill og prosedyrer sees på som kontraproduktivt når det gjelder å kunne utøve OBL. Nøkkelbegrepet for Sjøforsvaret virker å være *desentralisert initiativ*. I det ligger det at hver leder på sitt nivå skal, med bakgrunn i sjefens intensjon, ta initiativ til handling og velge metode og effekt fritt etter egen vilje for å best mulig imøtekomme overordnet intensjon. Faglig tyngde gjennom kompetanse og ferdigheter anses som nøkkelfaktorer for å oppnå dette, men drill og bruk av prosedyrer er ikke veien for å komme dit.

Til sammenligning med Erichsen har Rasen også ett nøkkelbegrep som danner kjernen for hans forståelse, nemlig *disiplinert initiativ*. Måten han benytter dette begrepet er tilsvarende Erichsens bruk av *desentralisert initiativ*. Både frekvens og type kontekst tilsier at de to skriver om samme *fenomen*. Men der Erichsen direkte kritiserer bruk av drill og prosedyrer, forholder Rasen seg til det på en måte som viser at det er en naturlig del av den praktiske utførelsen og at det ikke er i konflikt med OBL, men heller tvert imot. Ordet *disiplinert* i stedet for desentralisert viser også en annen holdning til at alt foregår i rammen av noe.

Bjerke sin tilnærming bærer likeheter med begge de to andre. På lik linje med Erichsen viser hun en viss grad av negativitet ovenfor drill og prosedyrer. Hun utstykker at overdreven bruk er kontraproduktivt. Men der Erichsen etterspør full frihet på lavere nivå når det gjelder beslutninger innenfor desentralisert initiativ; så forventer hun det motsatte. Delegering nedover skal skje fra situasjon til situasjon og kan trekkes tilbake like lett som det ble delegert. I forhold til reglementer og kommandomyndighet viser hun her en større likhet med Rasen enn med Eriksen.

---

Basert på ideene de tre forfatterne representerer på vegne av sine respektive våpengrener, kan man grovt dele inn i tre delvis forskjellige diskurser. Sjøforsvaret vektlegger faglig tyngde som middel for å etablere gjensidig tillit i hierarkiet, og derav kunne utøve OBL i form av desentralisert initiativ. Denne faglige tyngden oppnås ikke gjennom å drille på prosedyrer.

Hæren derimot ser på det å drille på prosedyrer, og reglementer som regulerer tjenesten; som en hensiktsmessig metode for å frigjøre mental kapasitet til å utøve OBL i ukjente og pressede situasjoner. I teorien er beslutningsmyndigheten, sammen med tillit; delegert nedover til ledere på lavere nivåer. I retur forventes et *disiplinert initiativ* som ikke medfører uønskede effekter på resten av organisasjonen.

Luftforsvaret virker å mangle etablert tillit nedover i organisasjonen. Kontroll vektes tungt og dette viser seg i form av at OBL hektes på kommando & kontroll. Myndighet delegeres ut i fra situasjon og oppdrag og ikke som en fast etablert fordeling. Av de tre virker det som at Luftforsvaret har den største andelen ordrebasert ledelse som *de facto* lederskapspraksis i sin organisasjon. Dette virker som ett bevisst valg, selv om årsak til valget ikke kommer klart frem. Bjerke skriver da også at Luftforsvaret benytter en tilpasset OBL.

Når jeg sammenligner Erichsen, Rasen og etter hvert Bjerke; er det ikke et felles begrep som blir den tydeligste faktoren, men heller mangelen på et. I stedet for å se på hvordan de omtaler samme begrep, ser jeg på hvordan de benytter forskjellige begrep når de omtaler samme *fenomen*.

Min analyse viser at det er merkbare forskjeller på forståelsen og operasjonaliseringen av OBL mellom våpengrenene. Dette går både på overordnet forståelse og prioritering; men også på bruk av spesifikke ord og begreper som representerer ideer og verdier som ligger i OBL for hver enkelt.

## 6 Avslutning

Denne besvarelsen kommer ikke med noe entydig svar som lett kan la seg ordnes på. Men det var heller ikke meningen.

---

Problemstillingen og oppgaven startet egentlig med spørsmålet om vi benytter OBL i praksis eller ikke. Men underveis ble det mer og mer klart for meg at når jeg snakket om og tenkte på fenomenet OBL, så var det ikke det samme som en sjøoffiser eller en fra Luftforsvaret så fenomenet for seg. Men dette var bare min personlige observasjon og hadde derfor lite verdi utover min egen overbevisning. Derfor bestemte jeg meg for at før jeg kan kritisere Forsvaret for ikke å utøve OBL bør vi kanskje vite om vi snakker om det samme. Og det mener jeg at jeg har greid å si noe om.

Veoen videre herfra har mange mulige veier. En er å se enda nærmere på hver enkelt våpengren med tilhørende fagsøyler og se hva de legger i OBL. En annen vei er å se på om vi kan finne en felles forståelse som er så konkret at vi kan applisere den i vårt daglige lederskap? En helt annen retning er å se på om OBL som den er beskrevet på fellesnivå er hensiktsmessig for alle? Formålet med å forske videre på dette er å optimalisere lederskap og ledelsesfunksjoner på tvers av våpengrener, og optimalisere for samvirke på tvers av grenene. For alt tilsier at behovet for å samkjøre og koordinere ressurser og personell på tvers bare vil øke i fremtiden.



---

## 7 ordliste

FOST – Britisk stabs- & mannskapstrener for maritime fartøy

TTP – Teknikker, taktikker og prosedyrer

SOP – Stående operasjonsprosedyrer

PIKSIB – Forkortelse for de sekvensielle ledelsesfunksjonene Planlegge, Iverksette, Kontrollere, Støtte, Informere, Bedømme

OP – Observasjonspost. Sensor og Ildleder.

IRFMI – Forkortelse for stridsledelsesverktøy opprinnelig fra kavaleriet. Intensjon, Retning, Formasjon, Metode, Ildåpning

JTAC – Joint Terminal Attack Controller. Ildleder som kan lede fly fra bakken.

Nk – Nestkommanderende.

KO – Kommandopost/Hovedkvarter.

---

## 8 Litteraturliste

Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Cappelen Damm akademisk.

Dunn, K. C., & Neumann, I. B. (2016). *Undertaking discourse analysis for social research*. University of Michigan Press.

Erichsen, A. B. (2014). *OPPDRAGSBASERT LEDELSE I EN NORSK, SJØMILITÆR KONTEKST*

[Masteroppgave, FORSVARSAKADEMIET I KØBENHAVN Institutt for Ledelse og Organisasjoen (ILO)]. [https://pure.fak.dk/files/4961604/Speciale\\_Alexander\\_B\\_Erichsen.docx](https://pure.fak.dk/files/4961604/Speciale_Alexander_B_Erichsen.docx)

Eyvind Smith. (2016). «Ministerstyre»—*Et hinder for samordning?*

<http://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/konferanser/2016/smith.ministerstyre.pdf>

Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarets stabsskole.

Forsvarsets grunnsyn på ledelse, 11 (2020). [https://www.forsvaret.no/soldater-og-](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf)

[ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/\\_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf)

[66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf)

Hanna Marie Bjerke. (2020). *Kommando og kontroll i et femte generasjons luftforsvar* [Master thesis].

Forsvarets høgskole.

Harari, Y. N., & Stokseth, L. (2017). *Sapiens en kort historie om menneskeheten*. Bazar.

---

Henriksen, R. E., & Skjevdal, R. (1995). *Håndbok for lederskap i Luftforsvaret* (1. utg.).

Luftforsvarsstaben.

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed). Sage Publications.

Høiback, H. (2010). *Uniformed Reason: On the Justification of Military Doctrine: Past, Present, and Future*. University of Oslo, Faculty of Humanities.

<https://books.google.no/books?id=6VIUyweEACAAJ>

J. Andreas N. Torgersen. (2017). *På sporet av oppdragsbasert ledelse* [Master thesis]. Forsvarets høgskole.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.

John Boyd and the four qualities of victorious organizations. (2013, mars 14). *Just Well Mixed*.

<https://jasonlefkowitz.net/2013/03/how-winners-win-john-boyd-and-the-four-qualities-of-victorious-organizations/>

Jörn Plischke. (2016). *Are OBL and Mission Command the same thing?* [Master thesis]. Forsvarets høgskole.

Laclau, E. (2014). *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics* (Second edition). Verso.

Rasen, Jo Andreas Berg. (2021). *Oppdragsbasert ledelse i artilleriet* [Master thesis]. Forsvarets høgskole.

---

Shamir, E., H. R., & McMaster. (2020). *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. <https://doi.org/10.1515/9780804777704>

---