

Oppdragsbasert ledelse vs. Auftragstaktik

-Forskjeller mellom ledelsesfilosofier

Kadett Kristoffer Anglevik Erlien



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2012

Forord

Opgaven er skrevet i perioden oktober – desember 2012 og har vært en meget interessant periode i bachelorprogrammet på Krigsskolen. Perioden og oppgaven har gitt meg mulighet til å fordype meg i et spennende tema og har bidratt til dypere forståelse for akademisk arbeid så vel som det aktuelle temaet. I forbindelse med oppgaven vil jeg gjerne rette en takk til min veileder, Major Lilleng, for råd og støtte, bibliotekar Rita Hansen for utmerket service, Major Tor-Erik Hanssen for hjelp med kilder og de glade kadetter i studiegruppe Måløy for samarbeidet.

Kristoffer Anglevik Erlien

Kadett

Krigsskolen/Kull Poulsson op 10-13

11.12.2012

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-----------|-------------------------------------|-----------|
| 1. | INNLEDNING | 5 |
| 1.1 | BAKGRUNN | 5 |
| 1.2 | PROBLEMSTILLING | 6 |
| 1.3 | AVGRENSNING | 6 |
| 2. | METODE | 7 |
| 2.1 | VALG AV METODE | 7 |
| 2.2 | METODEBESKRIVELSE | 7 |
| 2.3 | METODE OG KILDEKRITIKK | 8 |
| 3. | TEORIGRUNNLAG | 10 |
| 3.1 | INNLEDNING | 10 |
| 3.2 | AUFTRAGSTAKTIK | 10 |
| 3.2.1 | <i>Definisjon</i> | 10 |
| 3.2.2 | <i>Historikk</i> | 11 |
| 3.3 | OPPDRAGSBASERT LEDELSE | 15 |
| 3.3.1 | <i>Definisjon</i> | 15 |
| 3.3.2 | <i>Historikk</i> | 15 |
| 3.4 | LEDELSESTEORI | 17 |
| 4. | ANALYSE | 19 |
| 4.1 | INNLEDNING | 19 |
| 4.2 | INITIATIV | 19 |
| 4.3 | HANDLEFRIHET HOS UNDERGITTE | 21 |
| 4.4 | INTENSJONER | 23 |
| 4.5 | FUNN | 25 |
| 5. | DRØFTING | 26 |
| 5.1 | INTRODUKSJON | 26 |
| 5.2 | INITIATIV | 26 |
| 5.3 | HANDLEFRIHET HOS UNDERORDNEDE | 29 |
| 5.4 | INTENSJONER | 30 |
| 6. | KONKLUSJON | 32 |

7. **BIBLIOGRAFI** 34

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvarets ledelsesfilosofi er *oppdragsbasert ledelse*. Denne ledelsesfilosofien har sine spor i en århundrelang utvikling i den prøyssiske og senere tyske hæren. Tyskernes enorme taktiske suksess på slagmarker i Europa på slutten av første og starten på andre verdenskrig tilskrives ofte deres antatt overlegne form for ledelse. Under den kalde krigen ble interessen for den tyske metoden gjenstand for mye interesse. NATO land som tallmessig var i undertall mot Warszawapakten lette i historiebøkene etter en løsning på sine problemer. En av løsningene var auftragstaktik, den tyske måten å lede militære styrker på. Ulike varianter av auftragstaktik har i større eller mindre grad blitt innført i mange vestlige NATO-land, under forskjellige navn og doktrinelle utgangspunkt og nasjonale tilpasninger. Slik er det også i Norge. Oppdragsbasert ledelse ble innført formelt i 1995. At ledelsesfilosofien har dype røtter i tysk militær tenkning er allment kjent. Det som ikke kjent er i hvilken grad filosofien emulerer tysk tankegang og i hvilken grad den har hentet inspirasjon fra andre tankeretninger eller gjort nasjonale tilpasninger. Dette er interessant, da de fleste beskrivelser av auftragstaktik tillegger tysk kultur en stor rolle i muliggjørelsen av ledelsesformen, noe som vanskeliggjør å adoptere ledelsesformen i sin helhet. Dette er en utfordring som blant annet er godt omtalt i den Amerikanske debatten rundt samme tema. (Shamir, 2010) Tidligere bacheloroppgaver ¹ved Krigsskolen så vel som debatten rundt oppdragsbasert ledelse i USA viser at auftragstaktik er et utgangspunkt for vår moderne ledelsesform – det er ikke ledelsesformen vi benytter oss av i dag. Vi vet altså at det er forskjeller mellom oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik. Det jeg ønsker å fokusere på i denne oppgaven er derfor årsakene til at det har oppstått forskjeller. Hvis det var slik at auftragstaktik fungerte så bra, hvorfor ikke kopiere den i sin helhet?

¹ Oddmund Bothner Arnesen (2009), Torkil Solbakken (2010)

1.2 Problemstilling

Hva er årsakene til at oppdragsbasert ledelse skiller seg fra auftragstaktik?

1.3 Avgrensning

Jeg vil ikke drøfte de praktiske implikasjonene av ledelsesfilosofiene i denne oppgaven. Det finnes mye empiri på hvordan tyske styrker opererte under begge verdenskriger, og det er mulig å gjøre observasjoner av norske styrker i dag, men denne oppgaven forholder seg til normative beskrivelser av filosofiene. Merk derfor at oppgaven ikke vil ha relevans for hvordan ledelsesformene faktisk har blitt utøvd i verken Norge eller Tyskland. Oppgaven vil ikke benytte seg av andre tyske kilder enn Truppenführung til sammenligningen. Truppenführung er et sentralt og anerkjent reglement som regnes som en hjørnestein i tysk militær tenkning før andre verdenskrig. Den vil derfor gi et godt bilde av hvordan tyskerne tenkte at de skulle operere. Det dog en mulighet for at man mister bredden andre reglementer eller doktriner tilbyr om ledelse.

Jeg vil ikke sammenligne de to doktrinene på andre felter enn det som angår oppdragsbasert ledelse/auftragstaktik. Det er mange interessante forskjeller i hvordan doktrinene er utviklet og formidler sitt budskap, men det ligger utenfor denne oppgaven.

2. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av metode, beskrive fremgangsmåten og diskutere metodekritikk.

2.1 Valg av metode

Jeg vil i henhold til problemstillingen drøfte ulike årsaker til at oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik skiller seg fra hverandre. Først må jeg da analysere ledelsesformene for å finne forskjellene. Et dokumentstudie er hensiktsmessig i dette tilfellet da kildetilfanget utgjøres av historiske dokumenter. Intervjuer med primærkilder for det tyske synet vil ikke være mulig, jeg vil derfor benytte meg utelukkende dokumenter i sammenligningsbolken min. I tillegg vil oppgaven kun ta for seg de normative aspektene ved de aktuelle ledelsesfilosofiene, altså det eksplisitt skriftlig uttrykte. Derfor vil en kvalitativ metode være riktig for denne oppgaven. Kvalitativ metode kan defineres slik: “[..] sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres.” (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 32) En stor del av oppgaven vil gå ut på å finne meningsinnholdet i de ulikedokumentene for å kunne sammenligne og sette informasjonen i en større sammenheng, altså tolke tekstene med utgangspunkt i teori. (Ibid, 164) Derfor vil jeg også måtte undersøke fundamentet til ledelsesfilosofiene for å finne årsakene.

2.2 Metodebeskrivelse

For å svare på oppgaven vil jeg gå gjennom tre steg. Jeg må sammenligne oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik gjennom et dokumentstudie for å danne et klart bilde av forskjellene. Jeg må finne det historiske fundamentet til ledelsesfilosofiene, og jeg må drøfte forskjellige årsaker til at forskjellene har oppstått.

Måten jeg vil gjøre analysen av forskjeller på er å sammenligne primærkilder som er representative for den enkelte ledelsesfilosofi. Dette er utfordrende hva gjelder auftragstaktik, da den aldri har blitt eksplisitt beskrevet. Jeg har derfor gjort omfattende

arbeid med å beskrive auftragstaktikens historiske bakteppe for å få et best mulig grunnlag til å forstå og sammenligne. Ut av dette arbeidet har reglementet *Truppenführung* (1933) pekt seg ut som en god primærkilde for auftragstaktik. (Condell & Zabecki, 2001 & Van Creveld, 1982) Reglementet har jeg hatt tilgang til i to engelske oversettelser samt et utdrag oversatt til norsk. På norsk side har jeg benyttet meg av Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i forsvaret (2012) samt Forsvarets fellesoperative doktrine og Forsvarets doktrine for landoperasjoner (2004) Johannesen m.fl skriver at en forsker starter med å redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Deretter analyserer og fortolker han stoffet. (2010, s. 165) I denne oppgaven må jeg da definere begrepene oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik så godt at jeg har faktorer jeg kan benytte i analysen. Dette vil jeg gjøre i teoridelen, og bruke en definisjon av auftragstaktik som sammenligningsgrunnlag.

I tillegg til primærkildene har jeg brukt artikler og litteratur om temaet for å sette det inn i en historisk kontekst. Viktige kilder i denne sammenhengen er den svenske boken *Oppdragstaktik – En ledelsesfilosofi i förändring* (2003), militærhistorikeren Walter Görnitz sin bok *The German General Staff* (1953), artikler av den tyske generalen Franz Uhle-Wettler (1993) og professorene Holger Herwig (1998) og Eitan Shamir (2010), samt Martin van Crevelds sammenligning av tyske og amerikanske styrker under verdenskrigen i boken *fighting power*.(1982) Generalmajor Gjeseths bok *Hæren i omveltning* (2007) er også blitt brukt.

Til slutt vil jeg med hjelp av funn fra teorikapittelet og fra analysen drøfte årsaken til at forskjellene har oppstått. Jeg vil da trekke inn årsaker og forutsetninger som dukker opp i teorikapittelet, samt trekke inn andre relevante kilder.

2.3 Metode og kildekritikk

Den største utfordringen er bruken av doktriner, og da særlig den tyske. Norske dokumenter som omhandler oppdragsbasert ledelse er eksplisitte i beskrivelsen av filosofien. *Truppenführung* er, som tidligere nevnt, ikke det. Der norske dokumenter tydelig beskriver sin ledelsesfilosofi er det i *Truppenführung* kun enkelte punkter som antyder hvordan ledelsesfilosofien er bygd opp. Derfor må egen tolkning benyttes i stor grad. I tillegg til rene

feiltolkninger er det også en fare for at kunnskap som ville vært implisitt for en tysk offiser ikke vil være mulig for meg å forstå. Det er derfor en betydelig fare for at viktig informasjon om tysk ledelse blir utelatt. Jeg legger derfor ekstra vekt på teorikapittelet mitt, for å styrke egen og lezers forståelse av bakgrunnen.

En annen betydelig utfordring er språk. Jeg benytter oversettelser av Truppenführung da jeg ikke selv kan lese teksten på originalspråket. Dette innebærer at innholdet kan endres og at jeg dermed kan feiltolke. For å bøte på dette bruker jeg tre separate engelske oversettelser. I tillegg benytter jeg meg av en norsk oversettelse som dessverre bare dekker de første sidene, og som derfor ikke kan brukes for hele oppgaven.

Kildene brukt i teoridelen av oppgaven har samme utfordring som jeg. De fleste kildene beskriver auftragstaktik i etterkrigstidens lys, og kan således være farget av sin samtid. I de aller fleste tilfellene er ikke forfatterne selv tyske offiserer, som gjør at også de kan ha gått glipp av det implisitte som bare tyskerne selv forsto. I noen tilfeller kan det også virke som om kildene argumenterer for auftragstaktik som et vellykket fenomen som bør kopieres av vestlige styrker. I tillegg er auftragstaktik i seg selv et fenomen som først er beskrevet i ettertid. Jeg har benyttet meg av mange kilder for å balansere dette, og har ofte funnet motsetninger og forskjeller. Jeg har derfor fokusert på de begivenhetene som er bredt omtalt og dokumentert.

3. Teorigrunnlag

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg definere auftragstaktik og oppdragsbasert ledelse. Som jeg vil vise er kompleksiteten i forståelsen av begrepene såpass stor at det er nødvendig å ha en dypere forståelse om det historiske grunnlaget for å forstå forskjellene mellom auftragstaktik og oppdragsbasert ledelse. Derfor vil jeg forklare det historiske bakteppet til auftragstaktik frem til utgivelsen av Truppenführung, samt utviklingen fra andre verdenskrig frem til dagens norske publikasjoner om oppdragsbasert ledelse. Jeg vil også redegjøre for andre ledelsesmodeller som kan være relevante for oppgavebesvarelsen. Til slutt vil jeg analysere auftragstaktik og oppdragsbasert ledelse for å finne hvilke faktorer det er som representerer ledelsesfilosofiene og som jeg kan videre bruke i sammenligningen.

3.2 Auftragstaktik

3.2.1 Definisjon

Å definere auftragstaktik (direkte oversatt oppdragstaktikk) har sine utfordringer. Den tyske bundeswehr-generalen og militærhistorikeren Franz Uhle-Wettler skriver at begrepet i seg selv har oppstått etter andre verdenskrig for å forklare tysk ledelsesfilosofi, og at det i stor grad er noe som har oppstått naturlig, fremfor gjennom teori og terminologi (1993, s. 238). Den svenske majoren Lars Karlsson peker på at de tyske generalene Wilhelm Balck og Hans von Seeckt har brukt ordet i egne publikasjoner, men at ordet først har blitt bredt anerkjent etter verdenskrigen. (2003, s. 164) Fordi det handler om det tyske synet på krig er det også utfordrende å kalle Auftragstaktik for en ledelsesmodell eller en metode for å formidle ordre. Forsker ved Försvarshögskolan Niclas Zetterling (2003) mener at det snarere bør sees på som en *“filosofi eller ett grundläggande förhållningssätt.”* Allikevel skriver Zetterling at en enkel definisjon vil være at man *“ser den underställdes förmåga at självständigt läsa situationen, fatta et beslut och genomföra verksamheten som en förutsättning för fremgångsrikt uppträdande på stridsfältet.* (s. 266) Condell & Zabecki definerer auftragstaktik slik:

“Auftragstaktik is based on the principle that a commander should tell his subordinates what to do and when to do it by, by not necessarily tell them how to do it .In accomplishing their missions, subordinate commanders are given a wide degree of latitude and are expected to exercise great initiative.”

(2001, ss. 3-4)

Siden begrepet i liten grad har blitt brukt av tyskerne selv er det viktig å forstå at begrepet, med sine røtter i etterkrigstiden, ikke har et veldig godt hold i historien. Allikevel forsøker begrepet å beskrive en tysk ledelsesfilosofi. Jeg vil derfor bruke begrepet i oppgaven, men det er helt vesentlig å greie ut om historikken og konteksten som har ført til det vi i dag forstår som auftragstaktik.

3.2.2 Historikk

Om opphavet til auftragstaktik er det uenighet blant kildene. Enkelte hevder at det starter med Fredrik den Store, andre at det startet med Napoleons seier over Prøyssen i 1806. Peter A Mattson skriver i boken *Uppdragstaktik* at begrepet historisk sett kan dateres til 1872 fra en av den Prøyssiske generalstabens publikasjoner. Allikevel skriver både Mattson og Uhle-Wettler at *Auftragstaktik* må forstås som en kollektiv utvikling fra den Prøyssiske hærens reformepoke fra 1806 og gjennom en århundrelang utvikling og tradisjon frem til mellomkrigstidens utgivelse av tjenestereglementet *Truppenführung* og videre frem til i dag. (Uhle-Wettler, 1993) (Mattson, 2003, ss. 38-39) Tidligere hadde den Prøyssiske hæren vært tuftet på kadaverdisiplin. Soldatene og avdelingene fungerte som deler i et maskineri med kongen som feltherre. Offiserene var i all hovedsak adelsmenn uløselig knyttet til kongen og hæren. (Görlitz, 1953) I takt med opplysningstid og romantikk kombinert med katastrofale nederlag under Napoleonskrigene vokste det frem en sterk tanke om selvstendig tenkende soldater og offiserer som skulle inngå i en fleksibel, moderne hær. Drevet av reformister som Scharnhorst, Gneisenau og Clausewitz, og senere Moltke den eldre, gjennomgikk det Prøyssiske militærvæsenet store endringer. Blant annet ble offisersstanden i større grad åpnet opp for talentfulle skolerte borgere, og ikke bare adelige fra høyere samfunnslag. Den jevne soldat skulle få en økt nasjonalfølelse og større tillit til sine sjefer. Følgelig måtte han behandles bedre. I tillegg ble en generalstab opprettet, som samlet de største talentene i

offiserskorpset for å utvikle Hæren og planlegge fremtidige kriger. (Mattson, 2003, s. 33) Til tross for liberale ideer møtte reformistene stor motstand, og slett ikke alt som Mattson beskriver ble innført med stor suksess. Kampen mellom konservative og liberale offiserer kom til å prege hele 1800-tallet. (Görlitz, 1953, s. 34) Riktignok måtte offiserer nå gjennomgå utvelgelse og seleksjon, men Herwig skriver at offiserskorpset var i all hovedsak gjort opp av aristokrater litt under hundre år senere. (1998, s. 68) Allikevel hadde døren blitt åpnet for mer liberale tanker.

Innen midten av 1800-tallet hadde utviklingen ledet til innførelsen av noe som kan ligne på auftragstaktik. Generalstabens sjef, von Moltke, innså kompleksiteten i å lede den store keiserhæren, og oppfordret både til økt initiativ og innførte samtidig det operasjonelle nivået mellom taktikk og strategi. Derfor sier flere kilder at det var von Moltke som formaliserte auftragstaktiken. (Shamir, 2010, s. 8) Han må i noen grad ha bygd på sine forgjengere, Görlitz nevner bl.a Gneisenau som en forkjemper for bruk av direktiver med tradisjoner tilbake til Fredrik den Store. (1953, s40 ff) Under Moltkes tid som sjef ble ny teknologi som jernbanen og telegrafene tilgjengelig. Dette førte til at operasjonsområdet i en krig ble vesentlig større, og således måtte også militære sjefer være mer selvstendige. (Görlitz, 1953, s. 75) Dette ble mulig å gjennomføre med offiserskorpset han hadde til rådighet, og gjennom at Moltkes auftragstaktik vel så mye reflekterte prøyssiske offiserers livstil og yrkesetikk som teknologisk nyvinning. Som Daniel Hughes skriver: *'Auftragstaktik was more than a system of command; it was part of a particular life style typical of Prussian officers for more than a century'* (Shamir, 2010) Uhle-Wettler viser hvordan andre lands offiserer betraktet utviklingen: *"At the root of the German victory is an unbelievable readiness to act independently, a readiness displayed at all levels down to the very lowest and displayed on the battlefield as well as in other matters."* (1993, s. 241) Sentralt i utviklingen står altså den prøyssiske offiseren. Til tross for reformatorenes innsats på begynnelsen av 1800-tallet for en mer liberal hær og forsvarsministre som Verdy du Vernois planer om et folkeforsvar var den Prøyssiske hæren på slutten av 1800-tallet meget konservativ. Prøyssiske offiserer kom fra en aristokratisk offiserskaste og soldatene ble i all hovedsak rekruttert fra den "politisk stabile" landsbygden. Dette var en konsekvens av at oppdraget til hæren på slutten av 1800-tallet primært var å slå ned interne opprør, sekundært å beskytte landet mot eksterne fiender. (Herwig, 1998, s. 67) Det kan derfor se ut som om auftragstaktikens utvikling gjennom 1800-tallet var et resultat av en kamp mellom liberale og de langt mer konservative

kreftene som den prøyssiske offiserstanden var utgjort av. De konservative kreftene er en viktig del av auftragstaktiken. Med en offiserstand som var utgjort av en adelig kaste som nærmest hadde et monopol på militær makt er det ikke merkelig at en kultur for selvstendig handling kunne bli fremdyrket. Å være offiser i Tyskland innebar så mye prestisje at det ofte var en forutsetning for å kunne hevde seg i samfunnet. Van Creveld beskriver for eksempel i boken *Fighting Power* hvordan tyske regimentsjefer hadde nesten føydale fullmakter i alt fra utvelgelse av offiserer til den daglige driften av regimentet, sentralisert styring ble holdt til et minimum. (1982, s. 132) Men de liberale tilførte krav om utdanning, forbedring og avskaffet de hardeste straffene, og tillot dermed at mennesket kunne tre ut av maskineriet og handle selvstendig.

Også Tyskland og Prøyssens strategiske situasjon gjennom mange hundre år bør nevnes her. På starten av 1900-tallet forsøkte sjefen for generalstaben, von Schlieffen, å løse problemet Fredrik den store hadde 150 år tidligere. Tyskland har alltid hatt fiender på alle sider, med Frankrike og Russland som den store frykten under von Schlieffens tid. Løsningen var både for Fredrik den Store og von Schlieffen å tilintetgjøre en fiende for å så hurtig omrokkere til neste frontavsnitt. Dette krevde tempo, omring og utslettelse av fienden. (Görlitz, 1953 s. 130ff) Dette kan også ha vært en viktig pådriver for en mer desentralisert ledelsesfilosofi, selv om hæren under von Schlieffen gikk i en mer sentralisert retning, som jeg kommer tilbake til i neste avsnitt.

Innen den første verdenskrig brøt ut opererte den tyske hæren etter begrepet *Weisungsführung*, eller ledelse etter angivelse. Dette begrepet innebar mye av det samme som den auftragstaktiken som skulle bli kjent gjennom *Tropfenführung* på trettitallet, men den gjaldt ikke for sjefer under Armènivå. (Condell & Zabecki, 2001, s. 4) Allikevel ser det ut til at utviklingen hadde gått bort fra auftragstaktik etter Moltkes død, og mer i retning en konservativ *Befehlstaktik* som var ordrebasert. Mattson skriver at dette var et resultat av konservative motkrefter, og en økt satsning på teknologi og naturvitenskap kontra den tidligere humanistiske utdanningstradisjonen til generalstaben. (2003, s. 39ff) Görlitz skriver at det særlig skortet på sjefer med evnen til å tenke og handle selvstendig. (1953, s 136) Dette førte til at den hæren som startet felttoget mot Frankrike i 1914 kjempet forholdsvis likt som sine vesteuropeiske motstandere. I følge Williamson Murray førte dette nesten til en tidlig kollaps i 1916, etter to år med rigid, sentralisert tankegang, linær taktikk og forbud mot

å trekke seg tilbake eller unnlate å utføre et umiddelbart motangrep. (1992, s. 203) Hindenburg og Ludendorff tok over ledelsen etter general Falkenhayn, og utarbeidet nye defensive og offensive doktriner som vektla initiativ og handlekraft hos offiserer på lavere nivå. *“It decentralized decisionmaking down to the lowest practical level and demanded that officers at all levels react according to the situation.”* (Ibid, 1992, s. 205) Innen våren 1918 ble det synlig at Tyskerne på et taktisk nivå var istand til å bryte stillstanden i skyttergravene. At myndighet hadde blitt drastisk desentralisert viser blant annet normaloppsettingen av infanteribataljonene, en bataljonsjef hadde i 1918 tilgang til generiske ressurser som bombekaster og stormpionører som ikke en gang regimentsjefen rådde over i 1914. (Zetterling N. , 2003, s. 74)

Etter den første verdenskrig ble fokuset på læring og utvikling stort. Krigen ble bekreftelsen på det enderlige nederlaget til en hær drevet som et maskineri. Det ble lagt vekt på å formalisere lærdommene fra forrige krig, samtidig som man planla og forutså neste. Hær sjefen von Seeckt anerkjente viktigheten av å desentralisere beslutninger, og anså individuell handling og ansvaret til den enkelte som viktig. (Mattson, 2003, ss. 43-44) *The principal thing now is to increase the responsibilities of the individual man, particularly his independence of action, and thereby to increase the efficiency of the entire army.*” (Condell & Zabecki, 2001, s. 4) I von Seeckts hær som ikke kunne være større en 100000 mann ble hver enkelt en del av en kadrestyrke, slik at Hæren i fremtiden kunne utvides raskt. Hver mann måtte således kunne ta større lederutfordringer i fremtiden, noe som ytterligere tilsa ett styrket fokus på individet. (Ibid, s.5) von Seeckt samlet dyktige medarbeidere rundt seg og formaliserte arbeidet med reglementet *Führung und Gefecht in das verbundenen Waffen* (kalt Das FuG) mellom 1921 og 1923 – et reglement som overså skyttergravskrig i sin helhet. Das FuG ble forgjengeren til utgivelsen av *Heeresdienstvorschrift 300 – Truppenführung* i 1933. Det nye reglementet tok hele passasjer fra Das FuG og hadde det samme fokuset på mobil krigføring. Reglementet bruker aldri begrepet auftragstaktik, men det er allikevel en viktig del av reglementet. (Condell & Zabecki, 2001, ss. 2-3)

Ut fra dette kan det se ut som om auftragstaktik har oppstått både som et resultat av en funksjonell innretning så vel som en rekke andre faktorer i det prøyssiske samfunnet. Auftragstaktik som et bevisst funksjonelt valg kommer best til uttrykk gjennom von Moltkes trening av generalstaben og tilpasning til nye teknologiske innretninger som jernbanen og

telegrafen, samt Ludendorff sine doktrinnelle forandringer for å få taktisk fremgang på vestfronten. Men auftragstaktiken oppstår også gjennom andre viktige forutsetninger. Den prøyssiske offiserens særstilling i samfunnet er viktig for å forstå hvordan militære sjefer kunne tillegges så mye ansvar og selvstendighet, og Prøyssen sin tendens til å være omringet av fiender og tvunget til å kjempe tofrontskriger forklarer hvorfor behovet for initiativ og raske avgjørelser blir nødvendig, samtidig som både Prøyssen og Tyskland har konstant funnet seg i situasjoner hvor de var numerisk underlegne. Hvis man ikke kan mønstre samme styrke i tall må man nødvendigvis være bedre på andre felter. I tillegg er den humanistiske tradisjonen som oppsto i generalstaben avgjørende, den fokuserer på mennesket fremfor teknologien. Uten de liberale reaksjonene som oppsto på 1800-tallet ville det ellers konservative offiserskorpset ikke kunne blitt det det ble.

3.3 Oppdragsbasert ledelse

3.3.1 Definisjon

Oppdragsbasert ledelse er forsvarets ledelsesfilosofi. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret skriver at filosofien innebærer å desentralisere ledelse, slik at den med best situasjonsforståelse kan handle selvstendig i tråd med sjefens intensjon. Man skal utstede udetaljerte ordre med fokus på hva som skal gjøres, ikke hvordan. Sentralt i oppdragsbasert ledelse er sjefens intensjon. Intensjonen er handlingsgrunnlaget til de undergitte til enhver tid. (2012, s. 7) FFOD 07 definerer det slik: *“Den innebærer at sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås og hvorfor det skal oppnås.”*

3.3.2 Historikk

Da FSJ grunnsyn på ledelse ble utgitt i 2012 var det et foreløpig punktum på en lang prosess som har pågått i så vel NATO-land som i Forsvaret i lang tid. 2012-dokumentet erstattet UD 3-1 fra 1983, men bygger på arbeidet med forsvarets doktriner fra 2000 og 2007. Oppdragsbasert ledelse blir først nevnt i Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig (1995, s. 18) I Forsvarets doktrine for

landoperasjoner fra 2004 heter det seg også at oppdragsbasert ledelse er en pararell til tysk auftragstaktik, samt britisk *directive control* og amerikansk *mission tactics*.

Innføringen av oppdragsbasert ledelse bør forstås gjennom utviklingen i allierte land. For amerikanerne ble den andre verdenskrig et viktig studium av ledelse. Tyskerne hadde oppnådd enorm suksess på taktisk og operasjonelt nivå på alle fronter, til tross for sitt endelige nederlag. Derfor søkte den amerikanske hæren å lære av sine tidligere motstandere. Da doktrinen FM-100-5 ble utgitt i 1949 ble tyske generaler brukt til gjennomlesning. Etter dette tok atomvåpen og ikke-konvensjonelle konflikter oppmerksomheten til militære tenkere. Først etter vietnamkrigen, med en demoralisert amerikansk hær, ble fokuset for alvor rettet mot konvensjonelle operasjoner igjen. (Condell & Zabecki, 2001, s. 11) Den Israelske professoren Eitan Shamir skriver i *Journal of Strategic Studies* at den tallmessige fordelen til Warzavapakten i Europa gjorde at amerikanerne letet etter andre styrkemultiplikatorer for å få et fortrinn. Dette førte til store endringer i amerikanske doktriner som førte til en orientering mot manøverkrigføring og konseptet AirLand Battle. (2010, s. 8) En vesentlig faktor for å muliggjøre et manøverkonsept ble ansett for å være innførelsen av *mission command*, basert på Tysk auftragstaktik. Dette ble argumentert for av blant annet den amerikanske forsvarstenkeren William S. Lind, som særlig henvendte seg til det amerikanske marinekorpset. (1985) Blant annet ble tyske generaler fra verdenskrigen invitert for å utdype begrepet. Mission command ble gradvis etablert fra og med FM 100-5 i 1976. Siden har mission command vært både debattert og revidert. (Shamir, 2010, s. 9ff) Senest i 2008 gikk General Mattis, sjef for United States Joint Forces Command ut og hevdet at andre typer doktriner og konsepter som effektbaserte operasjoner hadde feilet og at konsepter med en solid historisk bakgrunn som mission tactics fortsatt hadde relevans. (Ibid, s. 26)

I Norge ble det operative grunnsynet sterkt endret i takt med endring i ressurser og trusselbilde på 90-tallet. Generalmajor Gullow Gjeseth skriver at daværende generalinspektør for Hæren ga ut et nytt operativt grunnsyn i 1990 som vektla en indirekte metode som hadde til hensikt å utnytte fiendens svake punkter. Grunnsynet vektla manøver og offensiv opptreden, og nevnte blant annet handlefrihet for å omfordele styrker og bruk av kraftsamling. (Gjeseth, 2008, s. 51) I 1995 ble oppdragsbasert ledelse formelt innført. Det er

derfor nærliggende å tro at både endrede nasjonale forutsetninger og utvikling i allierte land bidro til at oppdragsbasert ledelse fikk et fotfeste i Norge.

3.4 Ledelsesteori

Det er nødvendig å beskrive et par hovedtrekk innenfor ledelsesteori som er relevante for oppgaven. Morten Berg deler moderne ledelsesteorier inn i en, to, tre og flerdimensjonale teorier:

“En-dimensjonale teorier: Oppskrift på suksess

“To-dimensjonale teorier: Hensynet til mennesker og hensynet til oppgaven som skal løses

Tre-dimensjonale teorier: Den tredje faktor: Situasjonen

Flere-dimensjonal ledelse: Roller ledelse må ivareta

(Berg, 1996, s. 65ff)

Denne kategoriseringen av ledelsesteorier er ikke kronologisk tidsmessig, selv om utviklingen starter med en-dimensjonale rundt 1900 for så å bevege seg fremover.

En annen av de relevante moderne ledelsesteoriene er transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er en teori fremsatt av bl.a Bernhard Bass, som med en stor mengde empirisk data har pekt på forskjellene mellom transaksjonsledere og transformasjonsledere. Transformasjonsledelse er en ledelsesprosess der lederen jobber med sine undergitte på en slik måte at han motiverer for innsats gjennom å informere og motivere de for jobben som skal gjøres. På den måten blir det en gjensidig ”motivasjonsspiral” som dytter gruppen fremover. Transaksjonsledere derimot baserer sitt lederskap på en byttehandel mellom undergitt og sjef, hvor sjefen forklarer hva han forventer og krever av sine undergitte, og hva belønningen er for godt utført arbeid, eventuelt straffen for det motsatte. (Bass, 1990, s. 2ff)

Transformasjonsledelse er delvis opphavet til den svenske modellen Utviklende Lederskap (Larsson, 2004). Denne modellen dukker opp i flere av Forsvarets publikasjoner og er den del av pensumet på Krigsskolen. Grunnlag Militært lederskap utgitt av Forsvarets Institutt

for Ledelse henviser til utviklende lederskap (Forsvarets institutt for ledelse, 2005, s. 9).
Modellen er dog ikke representert i FFOD eller Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

4. Analyse

4.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg sammenligne oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik for å identifisere forskjeller. Måten jeg vil gjøre det på er ved å sammenligne de elementer av auftragstaktik man finner i Truppenführung med FFOD sitt syn på oppdragsbasert ledelse. Utfordringen er å identifisere punktene i Truppenführung som samsvarer med definisjonene av auftragstaktik som jeg har presentert i teorikapittelet. Condell trekker frem pkt. 6, 9, 10, 15, 36, 37, 73, 74, 75 og 76 som vesentlige i forståelsen av auftragstaktik, det gjør også Van Creveld i boken *fighting power* (1982, s. 36) jeg velger derfor å benytte meg av dem. I tillegg er FFODs teoretiske grunnlag på oppdragsbasert ledelse noe tynt, det er derfor hensiktsmessig å benytte flere gjeldende grunnlagsdokumenter i sammenligningen. Særlig vil jeg benytte meg av Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse.

For å kunne gjennomføre sammenligningen vil jeg ta utgangspunkt i typiske kjennetegn på auftragstaktik. I henhold til Condell & Zabecki sin definisjon er det tre viktige elementer i auftragstaktik; å forklare hensikten eller intensjonen med et oppdrag, gi handlefrihet til dine undergitte i utførelsen og forventningen om at disse utviser en stor grad av initiativ. Jeg vil sammenligne med utgangspunkt i disse faktorene.

4.2 Initiativ

I motsetning til definisjonen brukes ikke begrepet initiativ så mye i Truppenführung. Derimot brukes begrepet ansvar og handlekraft i stor grad, og på en måte som vil være relevant for sammenligningen. Pkt. 9 er illustrerende: *“Willingness to accept total responsibility is the most important quality of a leader.”* Ola Kjørstad skriver i sin masteroppgave (ref) at glede ved å ta ansvar vil være en bedre oversettelse. Det understrekes flere ganger i reglementet at det stilles store krav til offiserens ansvarsfølelse. Pkt. 77 understreker at avgjørelser og ordre ene og alene er sjefens ansvar, noe han ikke kan

delegere til sine underordnede. Pkt. 37 støtter opp om dette: *“He may not, however, surrender to his subordinates decisions for which he alone is responsible.”* Pkt. 6 understreker at offiserer må være klar over ansvaret som hviler på deres skuldre. Tuppenführung trekker det lengre enn offiserer og sjefer. Pkt. 15 skriver at *“every man, from the youngest soldier upward, must be required at all times and in all situations to commit his whole mental, spiritual, and physical strength [...] inaction and neglect incriminate him more severly than any error in the choice of means.”* (Original uthevning) Altså legger Truppenführung vekt på ansvaret for å handle i alle situasjoner. Pkt. 10 beskriver hvordan slagmarkens tomhet krever soldater som tenker og handler selvstendig. Pkt. 36 presiserer derimot at hvis en offiser endrer eller ikke utfører et oppdrag må han selv ta ansvaret for følgene.

Initiativ vektlegges i norske doktriner, men det knyttes ikke opp til et særskilt ansvar for å handle. Bl.a skriver FFOD at oppdragsbasert ledelse gir rom for initiativ. Bacheloroppgaven til daværende kadett Oddmund Bothner Arnesen (2009) viser at Forsvaret ikke bruker begrepet ansvar i forbindelse med oppdragsbasert ledelse. (s. 16ff) Etter denne oppgaven ble skrevet har derimot Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) utdypet ansvarsbegrepet noe. Ansvar blir brukt i forbindelse med teamledelse, hvor dokumentet anbefaler at medlemmer i et team i stor grad deler på ansvaret for å fylle forskjellige roller, slik som samspillrollen og oppdragsrollen. Ansvar brukes også i beskrivelsen av lederegenskaper forswarets ledere bør inneha. Verdigrunnlaget “respekt – ansvar – mot” trekkes her frem:

Gode militære ledere har ansvarsfølelse ovenfor den myndighet de er gitt av samfunnet. De tar ansvar for seg selv og andre; for oppdrag, resurser, resultat, personell og miljø – i medgang og motgang. I tider med manglende eller motstridende informasjon og krysspress fra ulike hold gjør de sitt beste i å likevel skape klare intensjoner og rammer for sine undergitte. (Ibid, s.12)

Det er ganske stor divergens mellom Truppenführung og forswarets dokumenter. Truppenführung legger veldig stor vekt på ansvar. For den tyske hæren var idealet offiserer og soldater som i alle tilfeller valgte handling fremfor passivitet. Kvaliteten på beslutningen eller handlingen er underordnet å handle. Erkjennelsen av at man ikke alltid vil kunne få

rettledning ovenfra på slagfeltet (slagfeltets ensomhet) gjør at tyskerne fremdyrket ansvar for å handle på slagmarken. Dette samsvarer godt med erfaringene Tyskland gjorde seg under den første verdenskrig. Det legges også stor vekt på å understreke at ansvaret en offiser har ikke kan unnlates ved å delegerer til undergitte. Man kan ikke unnskyldes seg med at den undergitte har fått handlefrihet, man er uansett fullt ut ansvarlig. Interessant nok gjelder det også den undergitte i det han velger å fravike fra sin sjefs oppdrag, da må han ta ansvar for følgerne. I norske dokumenter er det ikke noe motstykke til det tyske idealet om ansvar for å ta handling, derimot nevnes det at en forutsetning for vellykket oppdragsbasert ledelse kommer som et resultat av at *“underordnede ledere i alle ledd tar målrettet initiativ basert på sjefens intensjon.”* Altså er initiativ verdsatt, men innenfor rammene av sjefens intensjon – det knyttes ikke opp til et særskilt ansvar. Ansvarsbegrepet brukes også om teamledelse for å understreke den lederskapsmessige fordelene ved å gjøre undergitte medansvarlige i gruppeprosesser, et klart forskjellig fokus fra Truppenführung. Truppenführung legger lite vekt på motivasjon og lederskap utenom de momenter som gir en rensplikket operativ effekt. En likhet er at begge sider fokuserer på ansvaret en leder har hvilende på sine skuldre. Det er ganske ulikt formulert, men det slås fast begge steder at lederen har et ufravikelig ansvar ovenfor avdeling, underordnede og oppdrag, og i Norge også samfunn.

4.3 Handlefrihet hos undergitte

Definisjonene gitt i teorikapittelet understreker viktigheten av at underordnede får handle fritt innenfor rammene gitt av sin overordnede. I Truppenführung blir dette godt omtalt, dog ikke like eksplisitt som vi skal se i de norske dokumenter. Først og fremst må dette sees i sammenheng med avsnittet om ansvar, for Tyskerne var handlekraft og glede over å påta seg ansvar vesentlig. Denne kulturen legger også premissene for handlefriheten til undergitte. For eksempel åpner Truppenführung som vist tidligere for at en underordnet står fritt til å fravike sjefens oppdrag hvis dette ikke lenger er relevant, dog under eget ansvar. Pkt. 37 fortsetter også med å understreke at en sjef må gi sine undergitte ledere handlefrihet, såfremt det ikke går på akkord med dennes intensjon. Underkapittelet om ordrer har også en rekke føringer for å ivareta undergittes handlefrihet og selvstendighet. Pkt. 71 påpeker at utstedelse av for mange ordre skaper risiko for at undergitte mister sin selvstendighet, og pkt. 76

underbygger dette: “[...] *the method of execution is left to the subordinate commanders. Otherwise, the order becomes a directive.*”

Handlefrihet hos undergitte er helt sentralt i de norske dokumentene. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) sier at “*Hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, men i tråd med sjefens intensjon.*” (s. 8) Videre skrives det at det ikke bør utstedes detaljerte ordrer men at det skal fokuseres på hvorfor og ikke hvordan et oppdrag skal utføres. I FFOD beskrives også viktigheten av å desentralisere myndighet “[...] så langt som mulig og forsvarlig.” Det åpnes også for det motsatte: “Oppdragsbasert ledelse kan også omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll. Det vil kunne oppstå situasjoner der overordnet instans ønsker kontroll. Vekslingen mellom sterk ordrestyring og desentralisert handlefrihet må være fleksibel, og krever trening.” Muligheten til å velge å se bort fra et oppdrag så lenge det ivaretar sjefens intensjon er også tatt med, det må også rapporteres så snart som mulig til sjefen. Følgende sitat er også vesentlig for den norske forståelsen: “En vrangforestilling om OBL er at alle kan gjøre det de føler for. Ofte brukes derfor begrepet disiplinert initiativ for å understreke de rammer som sjefens intensjon og andre signaler, for eksempel politiske, gir.”

Også her er forskjellene tidvis store. Begge retninger understreker viktigheten av at undergitte skal ha handlefrihet. Begge retninger vektlegger også at dette ikke skal gå på bekostning av sjefens intensjon. I Truppenführung kan en underordnet vike fra oppdraget hvis *oppdraget* ikke lenger er relevant i forhold til situasjonen. I Norge kan en underordnet vike fra oppdraget hvis en alternativ handlemåte tjener sjefens *intensjon* bedre. I Norge er det også skrevet av et slikt avvik må rapporteres øyeblikkelig, men i Norge er man ikke nødvendigvis ansvarlig for konsekvensene. Begge filosofiene ser på individuell frihet som viktig. I Truppenführung er fokuset rettet mot at for mange eller for detaljerte ordrer går på bekostning av individets frihet. I OBL velger man en annen retning; de anerkjenner og understreker viktigheten av handlefrihet, men bruker langt mer spalteplass enn tyskerne på å sette begrensninger. Truppenführung nøyer seg med å understreke at en sjef aldri mister ansvaret for sine undergitte, selv om de handler selvstendig, i tillegg til at det er et krav at selvstendig handling ikke går på bekostning av intensjonen til sjefen. OBL har et sterkt fokus på rammene som sjefens intensjon og “*andre signaler, for eksempel politiske, gir.*” (Forsvarets høgskole, 2012, s. 8) De bruker begrepet disiplinert initiativ til å illustrere dette. I

tillegg må en underordnet som avviker fra et oppdrag kunne begrunne dette i ettertid med sjefens intensjon. Den største forskjellen er at Forsvaret beskriver bruk av detaljerte ordrer og kontroll som et virkemiddel som kan brukes aktivt. En annen viktig forskjell er *hvorfor* handlefrihet verdsettes. I Truppenführung virker det som en understøttelse opp mot ønsket om handling. I tillegg er tyskerne opptatt av at situasjonen kan endre seg, og at man da må endre oppdrag og handlemåte. I Norge tenker man at handlefrihet for undergitte vil lede til bedre beslutninger og bedre håndtering av usikkerhet. I tillegg nevnes det at detaljerte ordre vil være tempodrepende og ødeleggende for tillit mellom ledere. Kreativitet, initiativ, eierforhold til arbeidsoppgaver og ansvarsfølelse nevnes også som ønskede bieffekter av oppdragsbasert ledelse. Altså forventer Forsvaret å oppnå langt mer ved å gi undergitte handlefrihet, samtidig som de muliggjør flere begrensninger og mer detaljstyring.

4.4 Intensjoner

Truppenführung beskriver i pkt. 76 viktigheten av at en sjef kommuniserer en intensjon, spesielt i situasjoner der situasjonen er uklar og detaljerte ordre ikke kan eller bør gis. Truppenführung legger vekt på at intensjonen skal inneholde den generelle intensjonen, altså hensikten med operasjonen, samt at den skal vektlegge *“the end to be achieved.”* Deretter skal den underordnede selv få velge handlingsmåte, hvis ikke blir ordren et direktiv, som ikke er ønskelig. I pkt. 77 legges det vekt på bl.a hemmelighold av intensjonen i “spesielle” operasjoner. Det anbefales at det i større operasjoner gjennomføres analyse av intensjonen. Det skal ikke være tvil blant sjefer om høyere sjefs intensjon. Intensjonen skal også så fremt det er mulig gis muntlig. I tyske operasjonsordre er *“the intent of the commander”* satt som punkt nummer 2, etter fienden og før oppdraget. Intensjonen vektlegges også i pkt. 37, da det understrekes at undergitte må gis handlefrihet såfremt det ikke er motstridende mot den overordnede intensjonen.

Intensjon er sentralt i oppdragsbasert ledelse. I forsvarsjefens grunnsyn på ledelse (2012) nevnes sjefens intensjon som forutsetningen for at underordnede kan handle selvstendig og ta initiativ. *“Vellykket initiativ kommer som et resultat av at underordnede ledere i alle ledd tar målrettet initiativ basert på sjefens intensjon.”*(s. 7) Altså er sjefens intensjon det som

setter rammen for selvstendig handling. Intensjonen skal romme hensikt, metode og ønsket slutttilstand. Intensjonen skal gis direkte i forbindelse med et oppdrag. I tillegg nevnes *implisitt intensjon*; et resultat av sjefens lederstil, herunder kommunikasjon, felles trening og kultur i avdelingen. Alle oppdrag skal alltid sees opp mot intensjonen, og intensjonen skal forstås, diskuteres og den underordnede skal inneha et eierforhold til den. Det understrekes at lydigheten til en undergitt er til sjefens intensjon, ikke til oppdraget, og at en fravikelse fra et gitt oppdrag kan rettferdiggjøres hvis det er i tråd med intensjonen. Dette kommer til syne i Hærens standardiserte fempunktsordre, hvor intensjonen er et eget punkt, bestående av hensikt, målsetninger og slutttilstand.

Det er tydelige likheter mellom auftragstaktik og oppdragsbasert ledelse på dette punktet. I begge retningene ansees intensjonen som et viktig verktøy for å lede. Intensjonen formidles som en sentral del av ordren, og inneholder i begge retninger en slutttilstand. Intensjonen skal formuleres muntlig i Tyskland og *direkte* i Norge, noe som illustrerer viktigheten av å kommunisere denne godt. I begge land skal intensjonen analyseres og forstås grundig, og det skal ikke være tvil om intensjonen innen operasjonen starter. Intensjonen nevnes også som det styrende for avvik fra oppdraget eller foreskrevne handlinger. Hvis det vikes fra det opprinnelige oppdraget så skal intensjonen alltid følges. Intensjonen regnes også som en rettesnor i begge land. Truppenführung tillater nye handlemåter så lenge den ikke bryter med sjefens intensjon, OBL tillater nye handlemåter så lenge det tjener sjefens intensjon bedre. Dog er det en forskjell her, som tidligere nevnt fokuserer tyskerne mer på sammenhengen mellom oppdraget og situasjonen, slik at intensjonens rolle blir noe tonet ned. En tysk offiser *eier* situasjonen han står i og forventes å handle på bakgrunn av den. Den Norske offiseren er en forlenget arm av sjefens intensjon, og skal forholde seg strengt til den. Det norske begrepet *implisitt intensjon* skiller seg også fra den tyske retningen. Det finnes ikke et lignende begrep i Truppenführung. I tillegg skal sjefens intensjon i Norge gi en harmoniserende og koordinerende effekt, antageligvis mellom sjefens ulike underavdelinger. En lignende beskrivelse finnes ikke i Truppenführung. Intensjonen gis en langt større plass og er et begrep det legges langt mer i. Oppdragsbasert ledelses kanskje viktigste byggesten er sjefens intensjon. I de innledende kapitlene i Truppenführung brukes ikke ordet intensjon noen ganger, og er på ingen måte så sentralt som på norsk side. Allikevel vies intensjonen en større plass i en tysk ordremal sammenlignet med den norske, selv om den norske ordremalen er langt mer utførlig med tanke på hva en intensjon skal inneholde.

4.5 Funn

Det er store likheter mellom ledelsesfilosofiene. Bruken av intensjoner, initiativ på lavt nivå og muligheten til å vike fra et oppdrag er viktige fellesnevnerne hvis man ser på filosofiene i store trekk. Dette er blant de viktigste forskjellene:

Initiativ

-Tysk doktrine legger større vekt på handlekraft en det norske motstykket. Norsk doktrine verdsetter initiativ, men ikke for enhver pris.

-Oppdragsbasert ledelse bruker en del begreper om ledelse som ikke Truppenführung benytter seg av, slik som medansvarlighet, samspill og teamledelse.

Handlefrihet hos underordnede

-Oppdragsbasert ledelse åpner for mer kontroll og detaljstyring en auftragstaktik.

Intensjoner

-Intensjoner brukes hyppigere og legges noe mer vekt på i oppdragsbasert ledelse.

I henhold til problemstillingen skal jeg nå drøfte årsaken til at disse forskjellene har oppstått. Punkt 2 i resultatlisten er ikke direkte relevant for initiativbegrepet, men jeg tar det med i den videre drøftingen da det er en interessant forskjell.

5. Drøfting

5.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte forskjellene jeg avdekket i siste kapittel. Jeg vil trekke inn historikk, teorier og annen relevant informasjon for å finne noe av forklaringen på hvorfor auftragstaktik og oppdragsbasert ledelse er forskjellig på visse punkter.

5.2 Initiativ

Auftragstaktik skiller seg altså fra oppdragsbasert ledelse når det kommer til begrepet initiativ. Særlig ser det ut til at tyskerne legger enorm vekt på plikten til å handle i enhver situasjon, fra laveste soldat til høyeste general. Tidligere sammenligninger mellom oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik så vel som min egen sammenligning viser at tyskerne legger vekt på plikten til å handle mens det norske synet er mer rettet mot å ta riktige avgjørelser til riktig tid. (Arnesen, 2009, s. 24) Det er mange grunner til at handlekraft i så stor grad vektlegges av tyskerne. Som forklart tidligere, den tyske offiseren kom fra en lang tradisjon av adel som utgjorde en krigerkaste i Prøyen. Den tyske offiseren var ytterst profesjonell, og var en maktfigur i sin samtid. Offiseren var “født til å lede”, og det ble derfor forventet at de skulle ta ansvar i alle situasjoner. Evnen til å ta ansvar var en av de viktigste egenskapene ved seleksjon til offisersutdanning (Van Creveld, 1982, s. 134) I tillegg vokser dette frem som et resultat av funksjonelle avveininger. Gneisenau og von Moltke lot sine underenheter forflytte seg selvstendig, for så samles for å slåss. Det krevde sjefen som var i stand til å ta ansvar. Verdenskrigens skyttergraver dyttet dette helt ned til enkeltmannen. Også synet på krig som Truppenführung fremlegger er viktig i forklaringen av tyngden som legges på ansvar. Punktet som omhandler “slagmarkens tomhet” viser at tyskerne ser på slagmarken som en arena hvor man vil bli stående alene uten relevante ordre og selv må ta ansvaret for situasjonen.

Norsk doktrine verdsetter initiativ, men knytter det ikke opp til et ansvar for å handle som tyskerne gjør. Som både Arnesen skriver og min sammenligning kan det tyde på at ansvaret for å ta riktig beslutning er viktigere enn å ta en beslutning i seg selv. Det kan være mange grunner til dette. For det første er det ikke sikkert at det eksisterer en tilsvarende kultur i det

norske offiserskorpset i utgangspunktet. Det henger igjen flere rester etter et ordrebasert system. Et eksempel på dette er tjenesteuttalelsen. Her er ansvar et viktig punkt: “Utfører pålagte oppgaver samvittighetsfullt og pålitelig. Tar initiativ og treffer selvstendige avgjørelser innenfor opptrukne rammer”. (BI 0530, 2006) I dette dokumentet, som er styrende i vurderingen av norske offiserer, vektlegges utførelse av *pålagte* oppgaver mest, ikke nødvendigvis evnen til å ta på seg ansvar utenom det pålagte. Dette kan naturligvis være et resultat av at ledelsesformen fortsatt er ny i norsk militær sammenheng, og at det således kan henge igjen fra gamle ledelsesprinsipper, men det kan også bety at det henger igjen hos norske offiserer.

En annen grunn kan være at norske offiserer ikke har den samme posisjonen i samfunnet som i Tyskland. Det er i det hele tatt vesentlige forskjeller på tyske og norske offiserer som underbygger dette. Norske offiserer er ikke født inn i en samfunnsrolle slik tyske adelige offiserer var, og det kan diskuteres om de nyter den samme selvstendigheten og anseelsen i samfunnet. Det faktum at oppdragsbasert ledelse og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse bruker ord som lederutvikling er et motstykke til den klassiske tyske junkeren. Hvis man har anerkjent nødvendigheten av å drive lederutvikling er det en erkjennelse av at man ikke nødvendigvis er “født til jobben”. Det norske offiserskorpsets sammensetning er også en klar forskjell fra det tyske, utviklingen etter den andre verdenskrig har gått bort fra en lukket profesjon som rekrutterte fra en sosial elite til å bli vurdert som “svært demokratisk.” (Græger, 2011, s. 82) Lav sosial status blant offiserskorpse i vestlige land blir nevnt som et problem av Van Creveld, som også påpeker at ikke bare taktisk myndighet ble delgert i det tyske systemet, men også vide fullmakter som et meget omfattende personellansvar. (1982, s. 172)

Dette også kan skyldes Norges strategiske situasjon. Pr. i dag er ikke en kamp for nasjonens overlevelse en målsetting eller en reel frykt: “Risikoen for et tradisjonelt konvensjonelt væpnet angrep på Norge og NATO er i dag svært liten [...]” (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2004) Derfor er heller ikke offiserens posisjon som garantist for selvstendighet like sterk, og følgelig kan det tenkes at statusen, i hvertfall som fedrelandsforsvarer synker. Dette var annerledes under den kalde krigen, da totalforsvarsprinsipper og eksistensiell krig var en del av hverdagen, men da valgte man en utmattelsesstrategi i stedet for en mer manøverrettet tilnærming. (Ulriksen, 2002, s. 228) Den

norske hæren har ikke hatt behovet for å utslette en fiende for å kunne kjempe mot en annen, og har aldri vært særlig innstilt på angrepskrig. Oppdragsbasert ledelse kom som en del av endringen bort fra dette synet til en mer offensiv indirekte metode, men tankegods fra perioden kan henge igjen. En likhet er allikevel behovet for å kunne prestere godt mot en kvantitativt større fiende slik som tyskerne har gjort ved flere anledninger og som nordmenn har forberedt seg på i løpet av den kalde krigen. For Norge har det derimot ikke dreid seg om en mulig tofrontskrig slik som for Tyskland, men snarere en oppholdende strid i påvente av alliert støtte.

At Forsvaret referer til teamledelse og verdsetter begreper som medansvarlighet indikerer også at moderne ledelsesteorier har påvirket oppdragsbasert ledelse. Verken FFOD eller Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse inkluderer ledelsesteorier som utviklende lederskap eller transformasjonsledelse, det finner man derimot i andre (eldre) dokumenter som Grunnlag Militært Lederskap fra 2005. Truppenführung har lederskapsfokus hvor ledere skal ta vare på sine menn, vær en rollemodell og et eksempel og sørge for at de har tillit til sine underordnede og omvendt, det andre fokuset er oppdragsløsning. Altså sier doktrinen noe om hensynet til medarbeidere og oppdragsløsning. Berg skriver at teorier som tar hensyn til “mennesket og oppgaven som gjøres” er to-dimensjonale. (Berg, 1996, s. 95) Oppdragsbasert ledelse har en bredere tilnærming. Lederen får flere funksjoner, han skal være en rollemodell, utvikler, samspiller og være oppdragsorientert. (Forsvarets høgskole, 2012, s. 12) Dette har klare paralleller med transformasjonsledelse, hvor en leder benytter seg av en eller flere av de følgende virkemidler: rollemodell, inspirasjon og motivasjon, intellektuell stimulans og trener. (Berg, 1996, s. 149) At en sjef må fokusere på det brede spekteret av oppgaver som det legges opp til her gjør at oppdragsbasert ledelse passer med definisjonen av en flerdimensjonal ledelsesteori. Berg definerer det som en teori der fire eller flere roller bør spilles av en leder. Berg understreker riktignok at transformasjonsledelse avhengig av hvordan det blir benyttet kan være både en- eller flerdimensjonal modell, men dette viser at oppdragsbasert ledelse har fulgt utviklingen i ledelsesforskningen og har fått innflytelse av lederskapsteorier som ikke eksisterte i 1933. Det er imidlertid noen utfordringer med denne sammenligningen. Truppenführung referer ikke til lederskapsforskning, og det er slett ikke sikkert at datidens tyske militære hadde god kjennskap til den hovedsakelig amerikanske forskningen som Berg referer til i sin historiske gjennomgang, og Truppenführung er på ingen måte en ledelsesteori. I tillegg har

todimensjonale ledelsesteorier kommet en stund etter Truppenführung ble skrevet. Van Creveld skriver også at tysk industri var ekstremt autoritær og oppdragsfokusert. Forsvaret var derimot innrettet annerledes en industrien. (1982, s. 35) Det er derfor ikke utenkelig at den tyske hæren lå et stykke foran utviklingen i både nasjonal og internasjonal industri. Oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse er ikke likt, det jeg har påvist her er at det er likhetstrekk. Altså kan det se ut som om oppdragsbasert ledelse har fått innflytelse fra moderne ledelsesteorier.

5.3 Handlefrihet hos underordnede

Som vist legger oppdragsbasert ledelse opp til flere restriksjoner i underordnetes handlefrihet i situasjoner en leder mener det er nødvendig, sammenlignet med Truppenführung som ikke har noen tilsvarende. Det norske standpunktet later til å være at situasjonen bestemmer om oppdragsbasert ledelse, som riktignok er å foretrekke, er hensiktsmessig eller ikke. Forsvarets doktrine for landoperasjoner fra 2004 utdyper dette noe. Det presiseres at sjefen står fritt til å velge ledelsesmetode selv. Spesielt kan ordrebasert ledelse være viktig i “situasjoner hvor sjefen har begrenset handlefrihet, eller hvor politiske føringer påvirker hvordan oppdraget skal gjennomføres.” (s. 86) Også Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) nevner politiske føringer som en avgjørende faktor, men da for valg av handlemåte. (s.8) Altså er forholdet mellom politikk og utøvelse av operasjoner vesentlig for Forsvarets ledere. Gen. Krulak, tidligere sjef for det amerikanske marinekorpset lanserte i 1999 begrepet den strategiske korporal. Begrepet innebærer at i moderne militære operasjoner kan handlingene til en leder på taktisk nivå få store implikasjoner for operasjonen på operasjonelt eller strategisk nivå. (Krulak, 1999) Riktignok foreskriver ikke Krulak økt kontroll fra overordnede som resept, snarere tvert i mot, men problemstillingen er symptomatisk for konflikter Forsvaret har deltatt i de siste år. FFOD 2000 omtaler denne problematikken. Under den kalde krigen ville dette være ukomplisert, da skillet mellom fredstid og krig med eksistensielle konsekvenser var så tydelig at man ikke trengte den samme politiske integrasjonen i militære operasjoner. Etter den kalde krigen har konfliktene Forsvaret deltar eller må forventes å kunne delta i utfordret skillene mellom fred og krig og krever en større politisk innblanding. Ikke minst tillater bedre sambandsutstyr og teknologi at politisk nivå monitorerer selv små operasjoner i frks. Afghanistan. FFOD 2000 skriver

følgende: “Jo mer politisk preg en militær væpnet konflikt har, desto flere begrensninger er det sannsynlig at militære styrker må forholde seg til.” (s. 34) Dette må man kunne oppfatte som styrende i forhold til hvilke friheter underordnede kan gis i en gitt konflikt.

Truppenführung er skrevet med andre politiske forutsetninger. Som nevnt i teorikapittelet har den tyske offiseren en forhistorie som adelsmann med en helt spesiell samfunnsposisjon, og som diskutert tidligere i kapittelet har en helt annen grad av ansvar vært lagt på den tyske offiseren. Krieger med totale midler drevet nesten helt fritt for politisk innblanding er også en viktig forutsetning for at tysk doktrine ikke deler de samme bekymringene som norske doktrineutviklere. Herwig viser i sin artikkel at linken mellom politisk og militær ledelse i keisertyskland i beste fall var dårlig. (1998) Dette er et bilde som understrekes flere ganger av Görlitz. Tyske militære sjefer på strategisk nivå, som for eksempel Ludendorff mot slutten av første verdenskrig, var lite interessert i å blande politiske og militære planer og mål. (1953, s 188 ff) Truppenführung er altså skrevet med konvensjonell krig for øye i en tid hvor militære styrker ikke hadde samme forhold til politisk ledelse og opinion hjemme. Følgelig vil risikoen for å gjøre feil være minsket, da en feil på taktisk nivå ikke vil få større implikasjoner enn på det taktiske nivået.

5.4 Intensjoner

Hva gjelder bruken av intensjoner er det et punkt hvor forskjellene ikke er signifikante. Det er allikevel interessant å se at intensjon gis en noe større rolle i norske doktriner kontra de tyske. Satt opp i mot diskusjonen tidligere i kapittelet er det klart at man ikke har kopiert alle de kontekstuelle trekkene til auftragstaktik. At bruken av intensjoner er noe overdimensjonert i forhold til auftragstaktik kan således være en form for kompensasjon, der det metodiske ved auftragstaktik har blitt større verdsatt enn det kontekstuelle. Dette har vært et diskusjonstema i bl.a USA, Daniel Hughes skriver følgende:

As long as Western armies regard Auftragstaktik simply as a policy of short general orders, rather than a fundamental principle governing all requiring decisions and

judgment, their officers will not understand what the principle entails, let alone implement it on the battlefield. (Shamir, 2010, s.15)

Dette inntrykket blir forsterket av at endringer i oppdrag og handlemåte er knyttet opp til sjefens intensjon, og ikke som tyskerne som har et større fokus på situasjonen. Det viser at igjen følger ikke ansvaret med ønsket om initiativ. Oppdragsbasert ledelse nevner for eksempel ikke at en norsk offiser blir stilt ansvarlig for følgene av å endre oppdraget, som tyskerne gjør. Det bør understrekes at intensjoner er vesentlige i auftragstaktik også, men i oppdragsbasert ledelse blir det plassert enda tydeligere. Dette kan også være et resultat av at oppdragsbasert ledelse beskrives direkte i norske doktriner, i Truppenführung beskrives som kjent ikke auftragstaktik eksplisitt. Det er mulig at dette ville sett annerledes ut hvis man hadde bedt tyske offiserer definere auftragstaktik i 1933.

6. Oppsummering og konklusjon

Oppgaven har bidratt til å forklare noen av grunnene til at oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik skiller seg fra hverandre. En drøfting rundt hvorfor det er slik er interessant fordi det viser hvor ulike forutsetninger to forskjellige militære styrker har for å operere.

En av de største forskjellene mellom oppdragsbasert ledelse og auftragstaktik er synet på handling og initiativ. Vår forsvarstradisjon sammenlignet med den tyske, med både strategiske forutsetninger så vel som offiserens posisjon i samfunnet er med på å gi norske styrker endrede forutsetninger for å lede. Man finner fortsatt “rester” etter en annen ledelsesform slik som i tjenesteuttalelseskjemaet. I tillegg ser det ut til at oppdragsbasert ledelse ikke overaskende har tatt til seg signaler fra samtiden, og har et noe mer oppdatert uttrykk hva gjelder ledelse. Oppdragsbasert ledelse legger også flere restriksjoner på underordnedes handlefrihet. Sammenhengen mellom politikk og utførelsen av militære operasjoner kombinert med endringen i konflikttyper er en viktig forskjell, og regulerer måten vi leder militære styrker på. Dette er en viktig årsak til at det er forskjeller mellom ledelsesfilosofiene. Til slutt kan det se ut som om metoden, altså det rent ordretekniske i auftragstaktik, har blitt noe mer vektlagt enn de samfunnsmessige forutsetningene i Tyskland.

Det er ingen store overraskelser i denne oppgaven. Auftragstaktik var et konsept som vokste ut fra et samfunn som mangler sidestykke i vesten i dag. Det er sannsynligvis umulig å skape de samme forutsetningene i Norge i dag. En annen diskusjon er om det i det hele tatt er ønskelig, tatt i betraktning av våre demokratiske tradisjoner og idealer. Derfor er det viktig å finne sin egen tilnærming til ledelsesfilosofien. Allikevel er det viktig å forstå forutsetningene for auftragstaktik når man underviser eller leder etter oppdragsbasert ledelse. Det er en forutsetning for å forstå hvorfor dette har fungert tidligere, og en mulighet for å lære noe om utførelsen selv.

Til videre forskning på temaet tror jeg en undersøkelse av oppdragsbasert ledelse i norske operasjoner i Afghanistan eller på øvelser i Norge, altså i praksis, kunne vært interessant.

7. Bibliografi

BI 0530. (2006). *Tjenesteuttalelse for forsvaret*.

Arnesen, O. B. (2009). *Oppdragsbasert ledelse - Forståelsen av begrepet ansvar*. Oslo: Krigsskolen.

Bass, B. M. (1990). *Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon*.

Berg, M. E. (1996). *Lederutvikling*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Condell, B., & Zabecki, D. T. (2001). *On the German Art of War - Truppenführung (engelsk oversettelse)*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, Inc.,

Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2004). *St.prp.nr.42*.

Forsvarets høgskole. (2012). *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Forsvarsstaben.

Forsvarets institutt for ledelse. (2005). *Grunnlag Militært lederskap*. Oslo: Forsvarets institutt for ledelse.

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

Forsvarsstaben. (2007). *FFOD*. Oslo: Forsvaret.

Gjeseth, G. (2008). *Hæren i omveltning 1990-2005*. Bergen: Vigmostad Bjørke.

Græger, N. (2011, Nr. 1). Offisersprofesjon i endring. *Sosiologi i dag*, ss. 76-101.

Görlitz, W. (1953). *The German General Staff*. London: Hollis & Carter.

Herwig, H. H. (1998). *ancestry.com*. Hentet November 10, 2012 fra <http://freepages.family.rootsweb.ancestry.com/~rgrosser/1418.pdf>

Johannesen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: abstrakt forlag.

Karlsson, L. (2003). Uppdragstaktik såsom filosofi. I P. M. Anders Cedergren, *Uppdragstaktik - en ledningsfilosofi i förändring* (ss. 157-174). Stockholm: Förvarshögskolan.

-
- Kjevik, J. (2010). Organisasjon og ledelsesteorier sett i et historisk utviklingsperspektiv. *En del av ledelsespensum utdelt til 1. avdeling operativ 2010*. Oslo: Krigsskolen.
- Krulak, G. C. (1999). *af.mil*. Hentet November 21, 2012 fra http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm
- Larsson, G. (2004). *Direkta ledaskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Lind, W. S. (1985). *Maneuver Warfare Handbook*. Colorado: Westview press.
- Mattson, P. A. (2003). Upplysning, Romantik och Auftragstaktik. I A. Cedergren, & P. A. Mattson, *Uppdragstaktik, en ledningsfilosofi i förändring* (ss. 19-69). Stockholm: Försvarshögskolan.
- Murray, W. (1992). *German military effectiveness*. Baltimore: Nautical & Aviation Publishing Company Of America.
- Overkommando/Operasjonsstaben, F. (1995). *Oppdragsbasert ledelse blir først nevnt i Forsvarssjefens Grunnsyn for Utvikling og Bruk av Norske Militære Styrker i Fred, Krise og Krig*.
- Shamir, E. (2010). The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Auftragstaktik (Mission Comamnd). *Journal of Strategic Studies*.
- Uhle-Wettler, F. (1993). Auftragstaktik: Mission orders and the German experience. I R. D. jr., *Maneuver Warfare. An anthology*. (ss. 236-247). Novato: Presidio Press.
- Ulriksen, S. (2002). *Den norske forsvarstradisjonen*. Oslo: Pax Forlag.
- Van Creveld, M. (1982). *Fighting power*. Connecticut: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Zetterling, N. (2003). *Blixtkrig*. Stockholm: Försvarshögskolan, Krigsvitenskapliga Institutionen.
- Zetterling, N. (2003). Blixtkrig och uppdragstaktik. I A. Cedergren, & P. A. Mattsson, *Uppdragstaktik. en ledningsfilosofi i förändring*. (ss. 265-281). Stockholm: Försvarshögskolan.
- Zetterling, N. (2003). Blixtkrig och uppdragstaktik. I A. Cedergren, & P. Mattsson, *Uppdragstaktik - En ledelsesfilosofi i förändring* (ss. 265-281). Stockholm: Forsvarshögskolan.

