



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret

Hvordan fungerer det?

Frode Nakken

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

vår 2021

Forord

Ledelse er enkelt, men samtidig *så* vanskelig å få til. Jeg vet hvor mye arbeid som kan ligge bak det å skrive en masteroppgave, og bestemte meg derfor tidlig for å velge et tema som interesserte meg. Som offiser i Forsvaret er oppdragsbasert ledelse både interessant og relevant, og jeg har gjennom arbeidet med oppgaven lært veldig mye.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Tommy Krabberød for enestående veiledning og støtte gjennom hele prosessen med denne oppgaven. Jeg vil takke min arbeidsgiver ved Forsvarets Operative Hovedkvarter for den fleksibiliteten og det handlingsrommet jeg har fått i løpet av dette året til å jobbe med oppgaven. Jeg vil også takke mine kollegaer ved Kystjegerkommandoen og Marinens krigføringssenter for at jeg har fått lov til å benytte kontorer og tilgang til gode kollegaer som har hatt rom til faglige diskusjoner i løpet av arbeidet med oppgaven. En stor takk til Sjøforsvaret for at jeg har fått mulighet til å jobbe med dette temaet, og jeg vil også spesielt takke alle mine respondenter som har stillt villig opp og bidratt med sine personlige erfaringer og synspunkter og dermed gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min familie, spesielt mine gutter Ailo og Odin for forståelse og tålmodighet når jeg har måttet bruke mye tid på å lese faglitteratur og arbeide med oppgaveskriving dette siste året.

Frode Nakken

Harstad, 21. mai 2021

Sammendrag

I denne studien undersøkes det hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer i Sjøforsvaret. Oppgaven begynner med å ta for seg det Norges sikkerhetspolitiske utgangspunktet, før den går videre til å beskrive krigens natur som ledelsesfilosofien hjelpe oss å håndtere. Oppgaven går videre til å beskrive teorien og tankegodset som ligger til grunn for oppdragsbasert ledelse, før den tar for seg historikken og beskriver hva oppdragsbasert ledelse er. Deretter beskrives Sjøforsvaret, sjøkrigen og ledelse i Sjøforsvaret.

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming hvor det er benyttet dybdeintervjuer med et utvalg på syv skipssjefer og to vaktsefer i Nasjonalt Sjøoperasjonssenter (NSS). Respondentene beskriver sine opplevelser om hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer i Sjøforsvaret. Hovedfunn i oppgaven er det er forskjell på teori og praksis når det kommer til utførelse av oppdragsbasert ledelse, og at oppdragsbasert ledelse ser ut til å være avgrenset til operative oppdrag og øvelse. Oppgaven vil også vise at det er identifisert mangler i hvordan Sjøforsvaret som organisasjon øver på krig, og at det oppleves utfordringer med tillit i Sjøforsvaret.

Oppgaven konkluderer med at oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret fungerer delvis, og anbefaler at man ved å myndiggjøre sjefer ytterligere, kombinert med en god intensjon vil kunne unngå unødig detaljstyring. Dette bør kombineres med en fornuftig støttestruktur for å skape rom for skipssjefene og fartøyene slik at disse kan fokusere på å trene og øve på det de skal være gode på, nemlig det å drive krig.

Summary

In this study the reasearch topic is how mission command works in the Royal Norwegian Navy. The study starts by looking at the current security policy situasjon in which the Norwegian Navy need to operate in, before the study continues with describing the nature of war in which the leadership pilosophy have to be able to handle. The study explains the theoretical foundation for mission command, describe the history and what mission command is, before it describe the Norwegian Navy, war at sea and leadership in the Norwegian Navy.

The paper have qualitative approach, and in-debth interviews are conducted with a selection of seven captains at navy vessels and two battle watch captains (BWC) in the Norwegian Navy Maritime Operations Centre. The respondents describe their experienced on how mission command work in the Norwegian Navy. The paper's primary finding is the experienced difference in theory and practical application when it comes to the execution of mission command, and that mission command seem to be situational to missions or exercises. The paper will also highlight deficiencies on how the Norwegian Navy as an organization conducts exercises for war, in addition to explain experienced challenges when it comes to trust.

The study show that mission command in the Royal Norwegian Navy partially works, and the study recommend to empower captains more, and combine it with good intentions in order to avoid unnecessary micromanagement. This should to be combined with a reasonable support structure to create the space needed for captains and the ships so they can focus on training and exercising for where they should excel, which is to conduct war at sea.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3 OPPGAVEDESIGN	2
1.4 AVGRENSNING	2
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
2 Teoretisk rammeverk	4
2.1 UTGANGSPUNKT	4
2.2 KRIG	5
Krigens Natur	6
Kommando og kontroll	8
2.3 OPPDRAGSBASERT LEDELSE	11
Opprinnelsen til oppdragsbasert ledelse.....	11
Oppdragsbasert ledelse i Norge	13
2.4 SJØFORSVARET OG LEDELSE I MARITIM KRIGFØRING	15
Sjødimensjonen.....	15
Sjøkrig	16
Ledelse i Sjøforsvaret.....	17
Composite Warfare Commander (CWC) struktur	18
Command by Veto.....	19
Oppdragsbasert ledelse er noe annet enn «command by veto»	19
2.5 HYPOTESER	21
Hypotese 1: OBL gjennomsyrrer Sjøforsvaret i fred, krise og krig.	22
Hypotese 2: Det er samsvar mellom teori og praksis når det kommer til praktisering av OBL.....	21
Hypotese 3: Sjøforsvaret øver på krig som organisasjon	22
Hypotese 4: Tillit gjennomsyrrer organisasjonen	23
3 Metode	24
3.1 VALGT METODE.....	24
3.2 UTVELGELSE AV RESPONDENTER.....	24
Informasjonsdybde	25
Bredde og variasjon	25
3.3 INNSAMLING AV DATA	25
3.4 ETISKE ASPEKTER.....	26
3.5 ANALYSE AV DATA.....	27
Beskrivelse og dokumentasjon	27
Innholdsanalyse	27
3.6 METODEKRITIKK.....	27
Intern gyldighet (validitet)	28
Ekstern gyldighet (overførbarhet).....	28
Pålitelighet.....	29
3.7 EGEN KJENNSKAP TIL TEMAET.....	29
4 Analyse og drøfting	30
4.1 HYPOTESE 1: DET ER SAMSVAR MELLOM TEORI OG PRAKSIS NÅR DET KOMMER TIL PRAKTISERING AV OBL	30
Oppsummering.....	35
4.2 HYPOTESE 2: OPPDRAGSBASERT LEDELSE GJENNOMSYRER ORGANISASJONEN I FRED , KRISE OG KRIG.....	35
Oppsummering:.....	41

4.3 HYPOTESE 3: SJØFORSVARET ØVER PÅ KRIG SOM ORGANISASJON	41
Oppsummering.....	45
4.4 HYPOTESE 4: TILLIT GJENNOMSYRER ORGANISASJONEN	45
Oppsummering.....	51
4.5 ANDRE FUNN	51
Oppsummering.....	55
5 Avslutning og konklusjon.....	56
5.1 KONKLUSJON.....	56
5.2 ANBEFALT VIDERE FORSKNING.....	57
Litteraturliste.....	58
Vedlegg A: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	1
Vedlegg B: Intervjuguide	4
Vedlegg C: NSD sin vurdering	8
Vedlegg D: Tillatelse fra Sjøforsvaret.....	11
Vedlegg E: Tillatelse fra Forsvarets forskningsnemd	12

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Som masterstudent ved Forsvarets Høgskole er jeg offiser og jobber i Forsvaret. Jeg har størsteparten av min karriere fra Kystjegerkommandoen (KJK), og har derfor vært en «grønn mann» i det ellers så «blå» Sjøforsvaret. Med denne bakgrunnen har krigen til sjøs alltid vært litt ullen, og til tross for Sjøkrigsskole og deltagelse på en maritim operasjon har jeg aldri hatt en full forståelse av hvordan Sjøforsvaret øver og opererer i krig. Det som alltid har truffet KJK er serialprogrammet, som er måten Sjøforsvaret programmerer og gjennomfører øvelser på. Denne forutsigbarheten som dette programmet gir under øvelser fjerner mye av friksjonen, usikkerheten og behovet for etterretningsproduksjon som KJK ofte bidrar med for øvelser. Dette har opp gjennom årene medført frustrasjon, men samtidig en nysgjerrighet på hvordan Sjøforsvaret fungerer som organisasjon, og ved å jobbe med denne oppgaven var dette noe jeg kunne se nærmere på.

I tillegg til serialprogrammet har det vært uklart hvor stort handlingsrom man som skipssjef har til å utøve oppdragsbasert ledelse under en operasjon, når man er styrt av flere ulike sjefer for de ulike krigføringssområdene. Videre har Sjøforsvaret ett seilingsprogram som fartøyene må forholde seg til, og store plattformer som fregatter, ubåter og korvetter må inn til tyngre vedlikehold som varer lenge.

Vi lever også i en tid med en voldsom teknologisk utvikling, som gjør at muligheten for militære sjefer til å ha videokonferanser og annen kommunikasjon med underlagte sjefer har økt betraktelig som øker utsending og eksponering i det elektromagnetiske spektrum. Dersom vi kombinerer dette med dreiningen i den globale sikkerhetssituasjonen hvor vi er på vei tilbake til tradisjonell stormaktsrivalisering, vil militære styrker igjen stå overfor en kapabel motstander som vil utfordre oss på alle måter. For Sjøforsvaret kan man si det som om man går fra å drive piratjakt i Adenbukten til å drive høyintensiv krigføring mot Nordflåten. Det er rimelig å anta at dette vil bety noe for Sjøforsvarets evne til å drive kommando og kontroll, og at vi vil bli utfordret i det elektromagnetiske spektrum på måter som gjør at vi ikke kan drive operasjoner på samme måte som før.

Etter ett år på skolen hvor vi hadde fokus både på den globale sikkerhetssituasjonen i faget politikk, strategi og militærmakt, og et fokus på ledelse har jeg reflektert over disse faktorene og lurt på hva dette betyr for utøvelsen av ledelse i Sjøforsvaret.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på temaet skissert ovenfor har jeg valgt følgende problemstilling:

I hvilken grad praktiserer Sjøforsvaret oppdragsbasert ledelse?

Problemstillingen har jeg operasjonalisert gjennom å utvikle fire hypoteser. To hypoteser som kartlegger hvordan oppdragsbasert ledelse (OBL) fungerer i Sjøforsvaret i dag: Gjennomstyrer OBL Sjøforsvaret i fred, krise og krig?, og er det samsvar mellom teori og praksis når det kommer til OBL?. De to siste hypotesene undersøker om forutsetningene for OBL er til stede, ved at Sjøforsvaret øver på krig som organisasjon, og om tillit gjennomstyrer organisasjonen.

1.3 Oppgavedesign

Etter at jeg hadde bestemt meg for hvilket tema, og en foreløpig problemstilling måtte jeg sette meg mer inn i litteraturen før jeg valgte et intensivt eller ekstensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2005, s. 87). Jeg har benyttet meg av teori om oppdragsbasert ledelse og sjøkrig. Etter litteraturgjennomgangen kom jeg frem til at jeg ønsket å få en helhetlig beskrivelse av temaet oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret, så jeg bestemte meg for å benytte meg av et intensivt opplegg (Jacobsen, 2005, s. 89).

1.4 Avgrensning

I denne oppgaven vektlegges hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer i Sjøforsvaret som organisasjon. Det vil si at det som er av interesse er forholdet mellom fartøy og overordnet nivå. Oppgaven går ikke inne på hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer om bord på det enkelte fartøy. Fokus ligger ikke på fartøy, men på organisasjon.

Litteraturen som beskriver oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret, Forsvarets doktrine for maritime operasjoner og Alle mann til brasene! (Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi) fokuserer på det enkelte fartøy og hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer om bord på fartøyet, og dekker ikke hvordan Sjøforsvaret som organisasjon skal uttøve oppdragsbasert ledelse. Mangelen på litteratur

bekreftes også av Tommy Krabberød i hans doktorgradsavhandling om implementering av oppdragsbasert ledelse i Nansen-klasse fregatter (Krabberød, 2015, s. 24-25).

1.5 Oppgavens struktur

Jeg vil innledningsvis i oppgaven kort ta for meg det sikkerhetspolitiske utgangspunktet, før oppgaven vil beskrive det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppdragsbasert ledelse ved å beskrive krigens natur, og hva som ligger til grunn for manøverteori og manøverkrigføring. Oppgaven vil deretter ta for seg oppdragsbasert ledelse, hva det er, og hva er historien til oppdragsbasert ledelse, før den kommer inn på den oppdragsbasert ledelse i Norge som forsvarets ledelsesfilosofi. Når en solid forståelse for bakgrunnen for oppdragsbasert ledelse er etablert vil oppgaven ta for seg Sjøforsvaret, sjøkrigen og hva dette betyr for oppdragsbasert ledelse. Dernest vil jeg presentere mine metodiske valg i metodekapittelet. Deretter vil jeg presentere mine funn og analyser for de fire hypotesene før jeg i siste kapittel vil oppsummere, og komme med anbefalinger basert på de funn som er gjort i arbeidet med denne oppgaven.

2 Teoretisk rammeverk

"Victory or defeat in battle changes the situation to such a degree that no human acumen is able to see beyond the first battle...Therefore no plan of operation extends with any certainty beyond the first contact with the main hostile force... "

-Helmuth von Moltke (D. Hughes, 2009, s. 92)

2.1 Utgangspunkt

Rammebetingelsene for norsk sikkerhetspolitikk har endret seg vesentlig de siste årene. Regional ustabilitet og risiko for mellomstatlig konflikt er igjen en problemstilling i vår del av verden (Prop. 14 S (2020–2021), s. 10). Forsvarssjefen skriver i sitt fagmilitære råd i 2019 at stormakter er i skarp konkurranse med hverandre om global og regional innflytelse, og den etablerte internasjonale orden blir utfordret (Forsvaret, 2019, s. 14). Ekspertgruppen for Forsvaret la i 2015 frem en rapport som beskriver at Norge igjen stilles overfor tradisjonelle sikkerhetsutfordringer (Tamnes et al., 2015, s. 13). Russland har demonstrert vilje til å bruke militærmakt for å fremme egne nasjonale interesser og den militære evnen er vesentlig styrket i de senere år (Tamnes et al., 2015, s. 16). Etterretningstjenesten beskriver at forholdet mellom Russland og Vesten i dag er dårligere enn det har vært siden den kalde krigen, og det er lite som tyder på at det vil bedre seg med det første (Etterretningstjenesten, 2020, s. 18). Sikkerhetssituasjonen er med andre ord preget av kompleksitet, ustabilitet og usikker (Speller, 2019, s. 1). Vi har gått fra en periode med dyp fred, til igjen å måtte forholde oss til muligheten for krig og konflikt.

I tillegg til tradisjonelle sikkerhetsutfordringer har vi i dag et sammenfall med en rivende teknologisk utvikling, også kalt «*The Great Acceleration*» av Robert Colville. Moores lov kom i 1965, og beskriver at antall transistorer som fikk plass på en chip doubles hvert andre år. Vi har derfor opplevd en utvikling med enorm økning i datakraft (Colville, 2016, s. 13). Ray Kurzweil forklarer at det ikke kun er datakraften som økes, men stort sett all teknologiutvikling skyter fart, og han beskriver det som «*Law of Accelerating Returns*» hvor veksten i teknologiutvikling ikke er lineær, men eksponensiell (Kurzweil, 2005, s. 35-110). Denne enorme teknologiske utvikling gjør det nødvendig for maritim taktikk å endre seg i større grad enn det som er nødvendig på landjorden (Speller, 2019, s. 127).

I perioden vi har lagt bak oss har Vesten hatt en overdreven tro på betydningen av teknologisk overtak, mens krigen Afghanistan har vist at en motivert motstander kan skape betydelige utfordringer også uten avansert teknologi (Tamnes et al., 2015, s. 32). Russland vil ifølge Etterretningstjenesten søke å nøytralisere NATOs teknologiske overlegenhet (Etterretningstjenesten, 2021, s. 65). Dalsjö, Berglund og Jonsson skriver at NATO og dets partnere som i de siste 30 årene har hatt fordel av å kunne operere fly og skip i «*permissive environments*», er nå nødt til å justere operasjoner for å kunne operere under krigslignende forhold i et miljø som er bestridt for å beskytte sårbare enheter og akseptere et visst nivå av risiko for tap (Dalsjö, Berglund & Jonsson, 2019, s. 66). Denne dreiningen virker også inn på den maritime krigføringen. Robert Rubel skriver at det har vært en sakte erkjennelse av at krigføring til sjøs igjen er nødvendig (Rubel, 2018, s. 2)

Geoffry Till beskriver hvordan en moderne marine vil fokusere på forsvar av landet og de umiddelbare interesser fremfor å forsvare det globale systemet. Maritime forberedelser gjøres innenfor konteksten av hva motstanderens mariner gjør. Fokuset ligger igjen på symmetrisk, høyintensiv krigføring mot en kapabel motstander (Till, 2018, s. 46), som vil utfordre vår kommunikasjon og våre nettverk (Rubel, 2018, s. 2).

2.2 Krig

Krig karakteriseres av Clausewitz som en duell mellom to brytere som gjennom fysisk makt forsøker å påvirke motstanderen til å følge sin vilje: «*War is thus an act of force to compel our enemy to do our will*» (Clausewitz, 1993, s. 83). I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) defineres strid på følgende måte: «*Strid er en kamp mellom mennesker hvor hensikten er å påtvinge en eller flere parter sin egen vilje ved bruk av vold*» (Forsvarets Høgskole, 2019, s. 53). Krig er en prosess med kontinuerlig tilpasning av å gi og ta, bevegelse og motbevegelse. Det er kritisk å være klar over at motstanderen ikke er ett livløst objekt, men en uavhengig styrke med egen vilje. Samtidig som vi søker å påvirke motstanderens vilje vil fienden søke å påføre sin vilje på oss. Å forstå denne dynamikken mellom motstridende menneskelige viljer er essensielt for å forstå det fundamentale i krig (US Marine Corps, 1997, s. 3-4).

I FFOD vektlegges at motstanderen skal bringes inn i en situasjon der han ser seg bedre tjent med å avbryte striden fremfor å fortsette å yte motstand (Forsvarets Høgskole, 2019, s. 53).

Krigens karakter er unik for den enkelte konflikt og vil endre seg over tid, men krigens natur er konstant og uforanderlig (Forsvarets Høgskole, 2019, s. 19).

Krigens Natur

Friksjon

Clausewitz skriver at krig definert som en kamp mellom to viljer kan virke som en enkel sak. Kunnskapen som trengs er ikke bemerkelsesverdig, de strategiske muligheten er åpenbare. Men Clausewitz skriver videre: «*Everything in war is very simple, but the simplest things is difficult. The difficulties accumulate and end by producing a kind of friction that is inconceivable unless one has experienced war*» (Clausewitz, 1993, s. 138). I praksis så er gjennomføring av krig uhyre komplisert på grunn av de uendelig mange faktorene som påvirker krigføringen. Feltmarskalk Lord Wavell uttalte det følgende i et brev til militærhistoriker Liddel Hart: «*...I should concentrate almost entirely on the actualities of war - the effects of tiredness, hunger, fear, lack of sleep, weather... The principles of strategy and tactics, and the logistics of war are really absurdly simple: it is the actualities that make war so complicated and so difficult*» (Grossman, 2009, s. 50). U.S Marine Corps bruker samlebetegnelsen friksjon på disse faktorene (US Marine Corps, 1997, s. 5-6). Friksjon er ifølge Clausewitz den styrken som gjør det enkle så vanskelig (Clausewitz, 1993, s. 140).

Ifølge FFOD finnes det tre ulike former for friksjon: Den som er tilstede eller oppstår i egen organisasjon, den som skapes i møtet med en motstander, og den som oppstår fra omgivelsene, for eksempel som følge av vær og vind. Friksjonen kan opptre som en kombinasjon, og ha ulike kilder som fysisk på grunn av tretthet eller hindringer, psykologisk på grunn av frykt eller uklarhet og teknologiske på grunn av ukjent utstyr, feil, mangler og havari på teknisk utstyr (Forsvarsstaben, 2007, s. 75). Uansett hvilken form friksjonen tar, vil den ha både en fysisk og psykologisk påvirkning på krigføringen.

Samtidig som militære styrker søker å minimere selvpåført friksjon, er det viktigere å kunne kjempe til tross for friksjonen, og det er viljen hos den enkelte som gjør dette mulig: «*We prevail over friction through persistent strength of mind and spirit*» (US Marine Corps, 1997, s. 6). Samtidig som en selv søker å håndtere friksjonen må militære organisasjoner samtidig gjøre det de kan for å øke friksjonen som fienden opplever for å svekke hans evne til å kjempe (US Marine Corps, 1997, s. 6).

Usikkerhet og kaos

Usikkerhet er også en del av krigens natur. Clausewitz skriver: «*War is the realm of uncertainty: three quarters of the factors on which action in war is based is wrapped in a fog of greater or lesser uncertainty*» (Clausewitz, 1993, s. 117). Alle handlinger i krig finner sted i denne usikkerheten, eller «*fog of war*» (US Marine Corps, 1997, s. 7). Usikkerhet gjennomsyrrer krigen i form av usikkerheten om fienden, operasjonsmiljøet og egen situasjon. Denne usikkerheten bidrar til å begrense egen

situasjonsforståelse og forringer evnen til å ta riktige beslutninger til rett tid (Forsvarsstaben, 2007, s. 75). Samtidig som en forsøker å redusere usikkerheten ved å samle inn informasjon må en forstå at en ikke kan eliminere usikkerheten. Krigens natur gjør det umulig å ha en sikker viten om alle faktorer. Alle handlinger i krig vil derfor være basert på ukomplett, unøyaktig, og motstridende informasjon (US Marine Corps, 1997, s. 7).

Krig er iboende uforutsigbart og det beste vi kan gjøre er å vurdere muligheter og sannsynligheter. Dette krever en viss militær vurderingsevne og erfaring: Hva er mulig, og hva er ikke mulig? Hva er sannsynlig, og hva er ikke sannsynlig? Ved å vurdere sannsynlighet kan en få ett estimat på fiendens disposisjoner og plan, og vi kan handle i forhold til dette. Utfordringen er at det er nettopp de handlinger som er vurdert som usannsynlige som ofte viser seg å ha den største betydning for utfallet av krigen (US Marine Corps, 1997). En motstander vil aktivt søke å skjule sine intensjoner og skape så stor grad av usikkerhet og kaos for sin motstander som mulig (Forsvarsstaben, 2007, s. 75). Clausewitz hevder at «*A sensitive and discriminate judgement is called for; a skilled intelligence to scent out the truth*» (Clausewitz, 1993, s. 117). Høyback påpeker at krig ikke kan gjøres til gjenstand for naturvitenskapelig baserte forståelsen av vitenskap (Høyback, 2012, s. 68-69), noe som betyr at det kreves en opparbeidet erfaring for å utvise militære skjønn.

Siden det er umulig å eliminere usikkerhet må militære organisasjoner og militære ledere lære å drive strid effektiv på tross av denne usikkerheten. Dette kan gjøres ved å utarbeide enkle, men fleksible planer som tar høyde for ulike muligheter, utvikle standard operasjonsprosedyrer, samt å fostre initiativ blant underordnede (US Marine Corps, 1997, s. 8).

I ett miljø av friksjon og usikkerhet vil krigen naturlig bevege seg mot kaos. Kaos kan aldri elimineres og etter hvert som krigen utvikler seg vil kaoset og kompleksiteten øke over tid. Situasjonen endres kontinuerlig, og vi er tvunget til å improvisere igjen og igjen til våre handlinger kan ende opp med å være fjern fra den opprinnelige planen. Siden krigen ikke vil utfolde seg slik vi forestiller oss så kan vi ikke forvente å ha en nøyaktig, positiv kontroll av handlingene som finner sted. Det beste vi kan håpe på, et generelt rammeverk av orden, for å påvirke den generelle flyten av begivenheter fremfor å forsøke å kontrollere hver enkelt begivenhet (US Marine Corps, 1997, s. 11). Til tross for moderne sensorer og presisjonsvåpen vil maritim krigføring i det tjuetførste århundre fortsatt være full av forvirring og overraskelse (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 148).

Fare, mot og stress

Krig er en av de største redsler kjent for menneskeheten og bør aldri romantiseres. Krigen gjennomføres med makt gjennom organisert vold. Det er gjennom vold eller trussel om vold vi

overbeviser motstanderen om å følge vår vilje. Vold er en essensiell del av krig og resultatet er blodbad, ødeleggelse og lidelse (US Marine Corps, 1997, s. 14). Av dette følger følelsen av fare og de fleste vil reagere på fare med frykt (Forsvarsstaben, 2007, s. 75). Frykt tærer på vilje og ledere må fostre mot for å overvinne frykt. Både individuelt og på avdelingsnivå. Mot er ikke fravær av frykt, men heller styrken til å overkomme frykten.

Dave Grossman hevder derimot at frykt for tap av eget liv, eller skade for seg selv ikke alene er en avgjørende faktor for soldater, men frykt kombinert med utmattelse, hat, krigens redsler og spesielt at man må ta liv er en kombinasjon som påfører voldsomt stress på soldater (Grossman, 2009). Grossman påpeker også at soldater om bord på fartøy har en lavere påkjenning av denne type stress nettopp fordi man ikke personlig må drepe noen, og det er ingen som prøver å drepe de som enkeltperson. I stedet for å drepe mennesker nært og personlig som en infanterist på slagmarken, kan seilende personell forestille seg at de ikke dreper mennesker men at de heller dreper fartøy og fly. Selvfølgelig er det mennesker i fly og fartøy, og intellektuelt vil også krigere fra havet forstå at de dreper andre mennesker, men emosjonelt kan man fornekte det, noe som fører til mindre påkjenning (Grossman, 2009, s. 58).

Sammen med frykt så vil den fysiske påkjenningen føre til fysisk utmattelse. Clausewitz beskriver hvordan den fysiske påkjennelsen er vanskelig å måle og grensene for hva som er tålelig er usikkert. Den fysiske påkjennelsen er en av de største bidragsyter til friksjonen i krig (Clausewitz, 1993, s. 134). Ensomhet, påkjenning fra elementene, mangel på næring og søvn er ytterligere forhold som påfører de stridende en betydelig grad av stress, som igjen vil kunne føre til redusert stridsevne (Forsvarsstaben, 2007, s. 75), (Grossman, 2009, s. 71-72).

Kommando og kontroll

Van Creveld konkluderer i sin bok «*Command in War*» at gjennom hele historien har kommando og kontroll (K2) i krig handlet om en endeløs søken etter visshet – å vite sikkert om status og intensjonen til fiendens styrker, visshet om alle mulige faktorer som sammen utgjør miljøet hvor krigen utføres. Denne vissheten kan best forstås som et produkt av to faktorer: mengde av tilgjengelig informasjon og oppgaven som skal utføres. En kompleks oppgave krever mer informasjon, og dersom informasjon ikke er tilgjengelig eller er feil, så vil ytelsen bli redusert (Van Creveld, 1985, s. 264-265).

Historisk hevder derfor Van Creveld at kommando alltid har stått i et motsetningsforhold mellom å søke og kreve mer informasjon og K2 systemers evne til å møte dette kravet til informasjon (Van Creveld, 1985, s. 265). Til tross for utviklingen i teknologi og dagens militære systemers evne til å ta

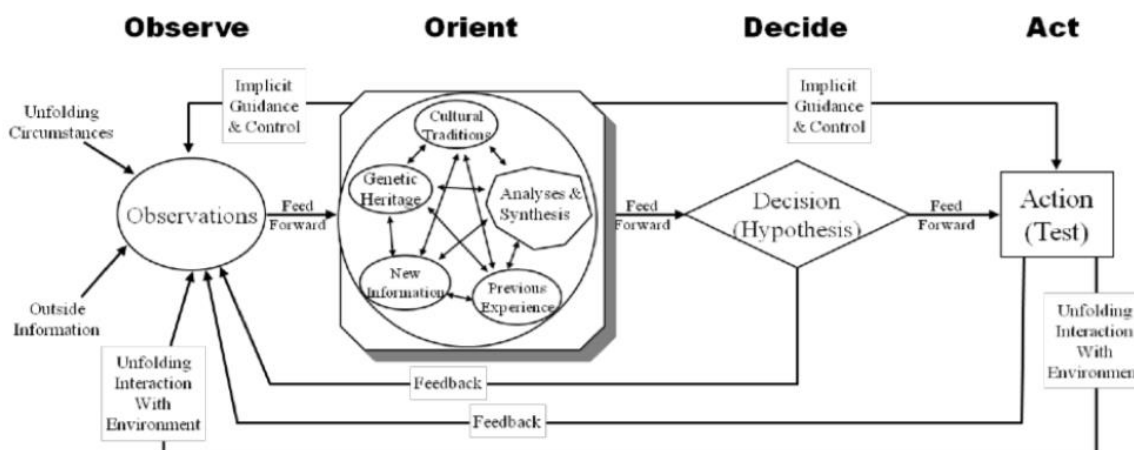
imot og behandle informasjon er erkjennelser fra Clausewitz gyldig den dag i dag (Van Creveld, 1985, s. 266): «*Many intelligence reports in war are contradictory; even more are false, and most are uncertain*» (Clausewitz, 1993, s. 136).

Til tross for at moderne K2 systemer har en enorm datakraft, er de ikke i stand til å produsere en større visshet enn tidligere. For å oppnå visshet må man ha tilgang til all informasjon. Jo mer informasjon man har, jo lenger tid vil det ta å prosessere informasjonen, og det vil bli vanskeligere å skille mellom det som er relevant og det som ikke er relevant, det viktige og det uviktige, det troverdige og det ikke-troverdige. Denne søken etter visshet er kostbar, og fra 1800-tallet var mengden informasjon så stor at det ble for mye til at en enkeltperson kunne håndtere. Dette har gjort at staber har hatt en voldsom økning. Med økningen i staber, så har det kommet nye problemer med å koordinere de ulike stabdelene med hverandre og med de utførende ledd i de militære styrker. Med innføringen av enhver ny prosedyre eller formelt språk har man styrket reliabilitet og presisjon på bekostning av uformell kommunikasjon og fleksibilitet som man er avhengig av for å komme opp med kreative ideer og tanker. Denne prosessen gikk sakte til å begynne med, men i de fire tiårene etter 1945 har mengde stabspersonell i en tradisjonell vestlig hær økt med fem gangeren. Van Creveld kommer derfor med følgende påstand: «*The quest for certainty, in other words, will logically end only when there is nothing left to be certain about*» (Van Creveld, 1985, s. 267). Van Creveld oppsummerer at hverken organisatoriske eller teknologiske endringer som har funnet sted de siste 2500 årene har funnet en løsning på problemet som ethvert militært K2 system står overfor, nemlig det å håndtere usikkerhet.

Aktøren i en konflikt som kan utføre sin beslutningsprosess raskere og mer effektivt enn sin motstander oppnår en fordel fordi motstanderen vil bli tvunget til å reagere på den andre aktørens handlinger, og høyere tempo kan defineres som «*relativ hurtighet over tid sammenlignet med en motstander*» (Forsvarsstaben, 2007, s. 78). Hensikten er å oppnå en psykologisk fordel gjennom å føre strid i høyt tempo og samtidig gjøre motstanderens beslutningsgrunnlag irrelevant. Dette vil til slutt resultere i dårlige beslutninger fulgt av lammelse i beslutningsprosessen til motstanderen. Egen evne til høyt tempo gir overtaket ved at en kan velge det tempoet som gir ønsket effekt (Forsvarsstaben, 2007, s. 78). Dette raske tempoet vil også være viktig for moderne sjøkrig som ifølge Hughes og Girrier vil være: «*fast, destructive and decisive*» (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 293). Ifølge Vandergriff er det vanlige uttrykket som brukes å komme på innsiden av fiendens beslutningssyklus (Vandergriff, 2019, s. 5).

Beslutningssløyfen består av fire elementer som utgjør en prosess: observasjon, vurdering, beslutning og handling. Denne sløyfen er bedre kjent som OODA loopen (Observe, Orient, Decide, Act), og en ønsker å komme på innsiden av motstanderens beslutningssløyfe ved å gjennomføre egen sløyfe

raskere enn motstanderen. En forutsetning for å oppnå høyt tempo er evne til raskt å fatte riktige beslutninger (Forsvarsstaben, 2007, s. 79). OODA loopen får sin kraft fra evnen aktører har til å forme mentale modeller. Rettidig og nøyaktighet i avgjørelser og handlinger er direkte relatert til beslutningstakerens evne til å orientere og reorientere raske endringer og usikkerhet i situasjoner. Personlig erfaring, utdanning og trening er det som gir en leder muligheten til å forme disse mentale modellene (Vandergriff, 2019, s. 6), (Nakken, 2016, s. 43), (Klein, 1999, s. 287-290).



Figur 1 Den eneste OODA loopen som Boyd selv tegnet(Boyd, 1996; Richards, 2020, s. 146).

Nøkkelen til ett raskt tempo ligger ifølge Vandergriff i pilene med «*Implicit Guidance and Control*» (Vandergriff, 2019, s. 7). Det er opp til den underordnede å ta avgjørelsen uten å vente på tillatelse til å handle. Den underordnede er ledet av sjefens intensjon og en kan si at generelt benyttes ikke hele OODA loopen sekvensielt på en entydig måte (Vandergriff, 2019, s. 7). At OODA loopen ikke benyttes sekvensielt støttes av Gary Klein som i sin teori om naturalistisk beslutningstaking påstår at erfarne beslutningstakere observerer og handler (Klein, 1999, s. 30).

Ett ledelseskonsept som skal ta inn over seg krigens natur, karakter, lederskapstrekk, taktikk, kommando og kontroll, forhold mellom overordnet, underordnet, samt trening og utdanning må være ett bredt konsept. Vandergriff argumenterer for at oppdragsbasert ledelse er et slikt bredt konsept og er en omfattende tilnærming til krigføring. (Vandergriff, 2019, s. 7-8), og Forsvarets valgte filosofi for ledelse er derfor oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2020, s. 13).

2.3 Oppdragsbasert ledelse

Opprinnelsen til oppdragsbasert ledelse

Bakgrunnen for oppdragsbasert ledelse kommer fra den prøysisk/tyske ideen om «auftragstaktik», som handler om at når en forstår sjefens intensjon, er man ansvarlig for å bruke kreativitet og initiativ for å tilpasse seg endringer i omstendighetene for å løse oppdraget (Vandergriff, 2019, s. 19).

«Auftragstaktik» handler også om hvordan tyskerne tror på høyere tempo enn sine fiender.

(Vandergriff, 2019, s. 18).

Konseptet «auftragstaktik» kan ifølge Vandergriff spores tilbake til Frederick II av Prøysen som etter sitt første slag ved Mollowitz i 1741 insisterte på at hans regimentsjefer skulle handle på eget initiativ og handle aggressivt. Dette konseptet var uhørt på denne tiden, hvor en regimentsjef kun var ansvarlig for å forme en linje, opprettholde orden under slaget, og å følge ordre. Dette var begynnelsen på en kultur som oppmuntret offiserer og soldater til å utvise initiativ og uavhengighet når situasjonen krevde det. Frederick II hadde ingen kapable etterfølgere og spesielt offiserskorpset visnet vekk og Prøysen gikk på ett ydmykende tap i slaget ved Jena og Auerstadt i 1806, hvor offiserene ikke var villig til å ta avgjørelser uten tillatelse eller ordre fra høyere sjef, noe som førte til at de ikke var i stand til å tilpasse seg de endrede forholdene i slaget. (Vandergriff, 2019, s. 27)

I forkant av dette ydmykende nederlaget hadde Gerhard von Scharnhorst begynt ett reformarbeid i den Prøysiske hæren. De første reformene kom i 1809 hvor man fokuserte på lederutvikling, restrukturering av korps og divisjoner og innføring av en generalstab. Reformen kom på plass etter en studie av Frederick II's skriftlige arbeider om lederskap og initiativ, og reformene reetablerte fokuset på uavhengigheten til sjefene. Den første til å formulere konsepter om «auftragstaktik» var Helmuth von Moltke. Moltke tjenestegjorde som sjef for den Prøysiske generalstaben i årene mellom 1857 og 1888. Moltke var en student av Frederik II's skriftlige arbeider, og formulerte konseptet om «auftragstaktik» som en kritikk av øvelser gjort i 1858. Moltke var forskrekket over tregheten i kommandokjeden og mangelen på initiativ som ble vist. Moltke mer enn noe annet individ balanserte ny teknologi (telegraf, jernbane), de store hærene som verneplikt og nasjonalstaten muliggjorde, og krigens uendrede natur. Moltke var også en tilhenger av Clausewitz og delte Clausewitz's tro på at sannsynligheter avgjør de enkelte sammenstøt, mens hæren tilpasser seg omstendighetene som de trer frem (Vandergriff, 2019, s. 29).

Etter at von Moltke ble utnevnt som stabssjef i generalstaben kjempet han konstant for «auftragstaktik» som ett nytt kommandosystem. Moltke uttalte: *"..as a rule an order should contain only what the subordinate for the achievement of his goals cannot determine on his own."*

(Vandergriff, 2019, s. 29), og mente at alt annet skulle være opp til sjefen på stedet. Til slutt ble konseptet formelt introdusert i «Manual of 1888» hvor man myndiggjorde underordnede uten å belaste dem med for mange detaljer. En skulle gi underordnede nok veiledning (guidance) i form av den overordnedes visjon av suksess til å iverksette operasjoner uten å måtte fortelle dem hvordan de skulle gjøre det (Vandergriff, 2019, s. 29).

Tyskerne så på teknologi som en støtte til utviklingen av beslutningstaking til ledere. Det viktigste var hva slags lederskap som behøves for å kunne operere under dette konseptet. James Corum påpeker at i årene etter 1940-kampanjen til Tyskland ble den tyske seieren forklart med tysk overmakt i form av antall stridsvogner, motoriserte styrker og fly mot en fiende som var bundet til Maginot linjen, men at en nå vet at de tyske styrkene ikke var i noe overtallighet overfor de allierte (Condell & Zabecki, 2001, s. IX-X). Dersom en tar inn taktiske prinsipp om at en angripende styrke trenger et overtall på 3:1, så forklarer Corums utsagn noe om at årsaken til den tyske suksessen var noe annet enn tallmessig overlegenhet, Vandergriff hevder at det er det immaterielle ved lederskap og kultur som forklarer den tyske suksessen, men for å effektivt kunne bruke «auftragstaktik», så må en benytte det både i fred og krig, i alt man gjør (Vandergriff, 2019, s. 19).

«Auftragstaktik» vektlegger sjefens intensjon som gir underordnede et utgangspunkt for sine egne beslutninger slik at disse harmoniserer med den overordnede planen. Den tyske hæren brukte oppdragsformuleringer (mission statements) i form av sjefens intensjon som ble brutt ned i oppgaver (tasks) til underordnede for å støtte den overordnedes intensjon. Den tyske militære treningen var lagt opp for å fostre det individuelle initiativet som var det viktigste utfallet av den tyske offiser- og soldatutdanningen. Offiserene ble lært hvordan de skulle tenke, ikke hva de skulle tenke (Vandergriff, 2019, s. 20).

Rubel påpeker at maritime enheter har gjennom historien praktisert en form for desentralisert kommando og kontroll på grunn av de store avstandene og utfordringene dette har hatt på kommunikasjon (Rubel, 2018, s. 1). Det beste eksempelet finner vi med admiral Horatio Nelson som benyttet oppdragsbasert ledelse gjennom sin karriere (Eling, 2020). John Kuhn skriver at man kan finne igjen alle elementene i oppdragsbasert ledelse i måten Nelson utslettet den franske flåten i slaget om Nilen i 1798 (Kuehn, 2013, s. 31). Joe Byerly beskriver hvordan Nelson gjennom sin karriere: *«built cohesive teams based on trust. He was able to develop a shared understanding and a clear commander's intent through constant conversation and interaction with subordinate leaders, along with mission orders, like the Trafalger Memorandum. And it was through these mechanisms that he ensured his subordinates exercised prudent risk and disciplined initiative»* (Byerly, 2013, s. 2) .

Oppdragsbasert ledelse i Norge

Frem til 2000 vektla Forsvaret en ordrebasert ledelsesform hvor lydigheten var knyttet til utførelsen av konkrete oppgaver. Dette gjaldt uavhengig av egen situasjonsvurdering eller hvor oppdatert og relevant en ordre var når det kom til utførelse. I etterkant av skredulykken i Vassdalen i 1986 fulgte en debatt om det var hensiktsmessig for Forsvaret å ha en organisasjonsform og et ordresystem hvor en lokal sjef må søke tilbake for å få omgjort et oppdrag som ble vurdert som livsfarlig? Denne debatten førte til en reform i norsk militær ledelse hvor organisasjonsform, organisasjonskultur, prosedyrer og lederskapsidealer ble vurdert. I 1995 ble et manøverorientert operasjonskonsept innført, og i 2000 beskrev Forsvarets fellesoperative doktrine oppdragsbasert ledelse som Forsvarets nye ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2012, s. 6).

OBL er i dag betraktet som den mest effektive ledelsesfilosofien (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 25), (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 101) og bygger på seks grunnleggende prinsipper: Bygge team med sterkt samhold gjennom felles tillit, skape en felles situasjonsforståelse, gi en klar sjefens intensjon, utvise disiplinert initiativ, bruke oppdragsordre (mission type orders), og akseptere en viss risiko (Kuehn, 2013, s. 39), (US Army, 2019, s. I-7), (Byerly, 2013, s. 2)

Hensikten med OBL er å desentralisere beslutningsmyndigheten (Forsvaret, 2020, s. 13) for å kunne håndtere usikkerheten. Videre søker man å oppnå gode beslutninger gjennom prinsippet at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, men i tråd med sjefens intensjon (Forsvaret, 2012, s. 7). Oppdragsbasert ledelse benyttes for: «...effektivt å kunne håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen» (Forsvaret, 2020, s. 13). Fordelen med denne filosofien er at det åpner for å benytte kreativiteten i hele organisasjonen fremfor at det kommer fra toppen og blir tredd nedover resten av organisasjonen som i den ordrebaserte ledelsesfilosofien. For å ha en vellykket utførelse av OBL krever det at underordnede ledere i alle ledd jobber med målrettede initiativ basert på sin sjefs intensjon. Sjefens intensjon gis direkte i forbindelse med et oppdrag og inneholder hensikt, metode og ønsket slutttilstand. Intensjonen må være styrende for alle oppdrag som blir gitt en avdeling. Intensjonen må forstås, diskuteres og alle må få et eieforhold til den. Det er først når dette er oppnådd at det er skapt en felles forståelse som harmoniserer og koordinerer aktivitetene. Dette sørger for desentralisert handling i sjefens ånd (Forsvaret, 2012, s. 7).

I grunnsynet for ledelse både i 2012 og 2020 påpekes det at detaljerte ordrer og kontroll kan være en del av oppdragsbasert ledelse ved at det dukker opp situasjoner der overordnet har et behov for økt kontroll. Veksling mellom ordrestyring og desentralisert handlefrihet må være fleksibel, og det trengs trening for å kunne mestre denne vekslingen (Forsvaret, 2012, s. 7; 2020, s. 13).

Grunnsynet for ledelse presiserer også at det ikke bør utstedes detaljerte ordre der det ikke er nødvendig: *«Utstrakt brukt av detaljstyring er tempodrepende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ»*(Forsvaret, 2012, s. 7). Fokuset bør derfor ligge på hvorfor oppdrag skal gjennomføres fremfor hvordan de skal utføres (Forsvaret, 2012, s. 7). Forsvarssjef Erik Kristoffersen beskriver det slik: *«Selv forsøker jeg å hele tiden å forklare hvorfor et oppdrag er viktig og skal løses. Deretter er det opp til mine underlagte sjefer å finne ut hvordan de skal løse oppdraget og hva som skal gjøres. I all enkelhet er oppdragsbasert ledelse å bruke tid på å formulere en intensjon med oppdraget, så er det opp til de som skal utføre å nå intensjonen»*(Forsvaret, 2020, s. 4).

Grunnsynet for ledelse vektlegger også at OBL ikke betyr at lydighetsprinsippet fjernes, men at normen om selvstendighet, det å ta initiativ og i ytterste fall handle på tvers av gitte ordre er knyttet til sjefens intensjon og ikke den konkrete ordlyden i ordren. I denne normen ligger også at *«...underordnede i noen tilfeller til og med kan unnlate å utføre et oppdrag dersom det er vurdert til å tjene sjefens intensjon på en bedre måte. Enhver slik unnlattelse må formidles til foresatt sjef så rask som mulig»*(Forsvaret, 2020, s. 13). Den underordnede sjefen må kunne begrunne sin handlemåte ved å henvise til sjefens intensjon med oppdrag for at tilpasningen skal kunne være akseptabel. I grunnsynet fra 2012 påpekes det at en vrangforestilling om OBL er at alle kan gjøre det de føler for. Dette er feil, og sjefens intensjon gir rammen som definerer handlingrommet for hvor mye initiativ og selvstendighet som kan utfoldes (Forsvaret, 2012, s. 7).

Grunnsynet fra 2012 beskriver også at OBL handler om å skape en organisasjonskultur som kan håndtere kompleksitet. Kulturen må ta i bruk alle menneskelige ressurser. Organisasjonen må evne å lære og omsette læring til handling. Det å oppfordre til kreativitet og utnytte initiativ, fleksibilitet og hurtighet stiller store krav til kulturen i Forsvaret. Grunnsynet vektlegger at organisasjonskultur bygges over tid, gjennom både utdanning og øvelser, men også til det som praktiseres i hverdagen (Forsvaret, 2012, s. 8).

Tillit er en forutsetning for desentralisering, til ikke-planlagt samhandling og den må være både personlig mellom de som samhandler preget av en felles forpliktelse mot hverandre og oppdraget som løses. Betydningen av tillit er en nødvendig del av bevisstheten til enhver besetning i Sjøforsvaret (Forsvaret, 2015, s. 123). Gjensidig tillit mellom teamets medlemmer, spesielt mellom over- og underordnet er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2012, s. 13).

Oppdragsbasert ledelse er en kollektiv prosess hvor sjefer har ett overordnet ansvar for at teamet fungerer og man oppnår resultater. Desentraliseringen som er nødvendig for å få OBL til å fungere, gir sjefer et særlig ansvar for å utvikle ledelse til en kollektiv prosess (Forsvaret, 2012, s. 8). Grunnsynet fra 2012 lister opp en rekke faktorer som er nødvendig for en oppdragsbasert organisasjonskultur: Samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet (Forsvaret, 2012, s. 8-10). Dette videreføres i stor grad i grunnsynet for ledelse fra 2020 som lister opp følgende grunnleggende forutsetninger for god og effektiv militær ledelse: situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur (Forsvaret, 2020, s. 15).

Grunnsynet fra 2012 fremhever også viktigheten av at en sjef er den viktigste rollemodellen for verdier, krav og forventninger i enhver anledning, og tidligere forsvarssjef Harald Sunde påpeker at: «Vi som ledere i Forsvaret har et særskilt ansvar som rollemodeller og viktige kulturbærere» (Forsvaret, 2012, s. 8).

2.4 Sjøforsvaret og ledelse i maritim krigføring

«To say that an officer is never, for any object, to alter his orders, is what I cannot comprehend. The circumstances of this war so often vary, that an officer has almost every moment to consider, what would my superiors direct, did they know what was passing under my nose?»

-admiral Horatio Nelson (Mahan, 1897/2005, s. 398; Southey, 1813/2006, s. 138)

Sjødimensjonen

Norge som kyststat må forholde seg til det littorale farvann. Meyer definerer det littorale farvann som et kystområde hvor sjøstyrken kan påvirke land fra, eller hvor land kan påvirke sjøstyrken. Dette området er ekstra komplekst på grunn av redusert effekt av sensorer grunnet geografi og topografi kombinert med mye maritim sivil aktivitet. Sjødimensjonen er tredimensjonal, noe som betyr at fartøy kan operere under havoverflaten og den muligheten det gir for å operere skjult, samtidig som man må forholde seg til trusler fra luft, land og overflate (Meyer, 2016, s. 182). Hughes og Girrier beskriver hvordan det littorale farvannet igjen har blitt farlig, og å oppnå taktisk effektivitet i dette domenet vil være vanskelig (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 135), samtidig som de beskriver at det littorale farvannet vil være en kritisk arena for moderne flåtehandlinger (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s.

159). Geoffry Till beskriver videre at den maritime geografien ikke er en fast, men at den kan endres (Till, 2018, s. 122), noe som ytterligere øker kompleksiteten for maritime styrker.

Samtidig som våpenrekkevidden har økt har forskning innenfor det elektromagnetiske spekter skutt fart, og man har funnet metoder for å oppdage fienden og kommunisere mellom vennlige enheter på lang avstand. På samme tid jobber forskere også uavbrutt med å utvikle høyere motmiddel mot påvirkning i det elektromagnetiske spektrum (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 99). Utviklingen av satellitter, ubemannede farkoster, radar som virker over horisonten har bidratt til å øke effekten av overvåking til havs. Utfordringen i dag er hvordan man kan prosessere all informasjonen som samles inn. Kommandosystemet må finne måter man kan presentere den enorme mengden av informasjon til sjefen som beslutningsstøtte (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 132).

Sjøkrigen har alltid vært vanskelig å kontrollere, også før tidsperioden med radar, radio og datamaskiner. Rubel hevder at den historiske trenden har vært at fremskritt i kommunikasjon har blitt kontret av økt våpenrekkevidde og distanse mellom vennlige enheter (Rubel, 2018, s. 110), noe som støttes av Biddle som beskriver det moderne systemet som med større spredning er en konsekvens av den økte dødeligheten i moderne krig (Biddle, 2004, s. 30-35). Det som har vært konstant er vanskeligheten en admiral har til å opprettholde kontrollen etter hvert som slaget utvikler seg. Dette er ifølge Rubel en av grunnene til at kulturen i alle mariner er karakterisert av desentralisering og «command by negation», og marineoffiserer på alle nivå er indoktrinert med etoset å tenke selv (Rubel, 2018, s. 110).

Sjøkrig

Det grunnleggende prinsippet for maritim krigføring å angripe effektivt først (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 17), (Schaub, 2017, s. 3-4). Dette betyr at det første målet i maritime slag er å få den fiendtlige styrken under konsentrert ild samtidig som man forsøker å forsinke fiendens respons.

Milan Vego beskriver at krig på landjorden er forutsigbar på grunn av at landstyrkene opererer i nærheten av hverandre og at fysiske hindringer legger begrensninger på bevegelsene som kan gjøres. Krig til sjøs derimot har mye større åpne områder, og forflytning av maritime styrker er ikke bundet på samme måte, samtidig som hastigheten på sjøstyrker er også mye raskere enn landstyrker. Krigen til sjøs føres i luften, på overflaten og under overflaten, mens krigen på land er mer todimensjonal (Vego, 2016, s. 19), Ian Speller påpeker at sjøkrigen var tredimensjonal også under andre verdenskrig, mens den i dag er multidimensjonal ved at det også tar inn over rombasert teknologi som GPS og satellitter, og cyberspace for en rekke oppgaver som navigasjon, kommunikasjon, overvåking,

målbekjempning og kommando og kontroll. Denne kompleksiteten gir en betydelig utfordring for kommando og kontroll (Speller, 2019, s. 131).

For Sjøforsvaret vil maritime stridsoperasjoner gjennomføres i relativ nærhet til kyst eller kystsonen, som vil medføre interaksjon med andre komponenter som luft og land. Evne til å samvirke med luft og landstyrker samt deling av informasjon og situasjonsbilde er nødvendig, og i taktisk samvirke eller støtte til andre komponenter er nasjonale maritime styrker godt egnet til å bidra (Forsvaret, 2015, s. 90). Det vil derfor være viktig at organisasjonen som helhet kan håndtere denne formen for samvirke.

Oppsummert kan en si at til tross for - eller på grunn av - moderne sensorer og presisjonsvåpen vil maritim krigføring i det tjuetførste århundre fortsatt være full av forvirring og overraskelse (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 148). Mariner er i en ny tidsalder karakterisert av missilkrigføring. Kryssermissiler, ballistiske missiler, sjømålsmissiler og antiluftmissiler gir et assortiment som blir stadig større og mer komplekst. I tillegg gjør hypersoniske missiler at reaksjonstiden vil være minimal i en konfliktsituasjon (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 186). Kystregionen er der operasjoner vil foregå. Det littorale farvannet defineres som der hvor både vennlige, fiendtlige og nøytrale små fiskefartøy, oljerigger, øyer, kommersielle fartøyer og tett flytraffik lager et intrikat miljø med elektroniske signaler som alle bidrar til å skape et uoversiktlig og komplisert miljø hvor overraskelsesangrep kan komme plutselig og uten varsling (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 161).

Sjefer i dag vil stort sett kun ha elektroniske indikasjoner om fienden og egne styrker, og ser mindre enn sjefer gjorde i tidligere tider. Usikkerhet vil alltid være en faktor. Jellicoe, Scheer, Spruance, Nagumo, Tanaka og Bruke manglet alle kritisk informasjon, og måtte ta taktiske avgjørelser samtidig som de kriget i mørket. Forskjellen i dagens slag er at overraskelse vil ha større betydning, og at fiendens missiler kan komme til enhver tid. Dette fører til at en maritim sjef nå står overfor en krigføring som pågår døgnet rundt (W. P. Hughes & Girrier, 2018, s. 189). Dette betyr at systemet for ledelse, kommando og kontroll er nødt til å kunne håndtere denne usikkerheten og friksjonen som påvirker både sjefer og organisasjonen.

Ledelse i Sjøforsvaret

«En tidsriktig og hensiktsmessig Kommando og Kontroll (K2)-organisasjon er en forutsetning for effektiv ledelse av alle typer militære operasjoner i fred, krise og krig. En felles forståelse for K2-arrangementene, herunder sjefers ansvar, roller og myndighet med avklarte grensesnitt i forhold til sidestilte og underliggende nasjonale og allierte kommandoer, er nødvendig» (Sjef FOH, 2013, s. 3).

Sjef Sjøforsvaret som Commander Task Force 430 er taktisk sjef i Sjøforsvaret. Sjef Sjøforsvaret leder maritime operasjoner gjennom den operative kommandolinjen gjennom Nasjonalt Sjøoperasjonssenter (NSS). Sjef operasjoner (SJO) i Sjøforsvaret er gitt myndigheten til å lede operasjonene på vegne av Sjef Sjøforsvaret. Sjøforsvaret er organisert i to våpen: Kystvakten og Marinen (Forsvarets Høgskole, 2019, s. 110).

Sjøforsvarets overflatefartøy (krigsfartøy) er organisert i Marinen, som er Sjøforsvarets operative kampstyrke. Sjef Marinen kan etablere seg ombord med en taktisk stab for å lede en fartøysgruppe i en operasjon for løse et gitt oppdrag. Den taktiske staben vil normalt være etablert om bord i en av fregattene og være underlagt taktisk kommando av Sjef Sjøforsvaret, utøvd på hans vegne av SJO gjennom NSS (Store norske leksikon, 2020), (Forsvarets Høgskole, 2019, s. 110).

Marinens kampfartøyer opererer normalt i styrker hvor det enkelte fartøys individuelle karakteristika kombineres for å gi gjensidig støtte og kunne utfylle hverandre for å kunne være et potent maktmiddel. Denne utnyttelsen av ulike spesialiteter gjør det mulig for en maritim kampstyrke å operere i situasjoner med langt høyere trussel enn hva hvert enkelt fartøy kan operere under. Maritime styrker må derfor meget raskt skifte mellom ulike roller og oppgaver (Forsvaret, 2015, s. 55).

Composite Warfare Commander (CWC) struktur

Taktiske maritime sjefer utøver desentralisert kontroll over tildelte styrker gjennom bruken av det som benevnes som «Composite Warfare» doktrine (Joint Chiefs of Staff, 2018, s. II-14). Doktrinen beskriver hvordan man innenfor en oppdragsorganisering tildeler sjefens kommandofunksjon for krigføringsområdene til underordnede. Innenfor maritim kommando og kontroll er Officer in Tactical Command (OTC) den eldste/mest erfarne offiseren som er kvalifisert til å føre kommando, eller offiseren som er tildelt taktisk kommando av et høyere kommandoledd. CWC strukturen gjør det mulig for OTC å tildele noen, eller alle kommandofunksjoner tilknyttet oppdraget til «*warfare commanders, functional group commanders and coordinators*» (Joint Chiefs of Staff, 2018, s. II-14), som underbygger desentralisert gjennomføring. Til tross for at tildelingen av ulike «warfare commanders» i en «task group» vil muliggjøre kontroll av ulike kapabiliteter på et enkelt fartøy av flere «warfare commanders», er det kun en «commander» som kan utøve TACON av skipets bevegelser. CWC kontrollerer handlinger gjennom «command by negation», og «warfare commanders» kan benytte våpen og sensorer, uavhengig av «commander» som har TACON på fartøyet som har våpen og sensorer installert (Joint Chiefs of Staff, 2018, s. II-15)

Denne organiseringen muliggjør offensive og defensive operasjoner mot flere mål og trusler samtidig. Flexibilitet i implementering, forsterket av en klar retning (guidance) til underordnede og bruken av «command by negation», er nøkkelelementer til desentralisert kontroll av den taktiske styrken (Joint Chiefs of Staff, 2018, s. II-14).

CWC strukturen var opprinnelig laget for å utføre krig på det åpne hav mot en konvensjonell fiendtlig marine, men til tross for kritikk i at CWC strukturen ikke egner seg til noe annet enn krig på det åpne hav (Brown, 1998, s. 17) har CWC doktrinen utviklet seg til å kunne støtte ekspedisjonære og kystnære operasjoner og er således dekkende for et bredt spekter av dagens oppdrag (Air Land Sea Application Center, 2020, s. 34).

Command by Veto

Ifølge amerikansk doktrine forstås command by negation som det samme som command by veto av allierte (Joint Chiefs of Staff, 2018, s. II-15), noe som bekreftes av Eystein Meyer som skriver: «...*Det sistnevnte er en utbredt ledelsesform i sjøstyrker, og er kjent som prinsippet command by veto*» (Meyer, 2016, s. 192). Command by negation / command by veto anerkjenner at på grunn av den distribuerte og spredte naturen i maritim krigføring er det nødvendig å forhåndsplanlegge handlinger til en styrke for å møte ulike trussler, og delegerer enkelte krigføringsfunksjoner til underordnede sjefer (commanders). Når krigføringsfunksjoner er delegert, skal den underordnede sjefen handle uten forsinkelse når det kreves, og alltid informere OTC om situasjonen (Joint Chiefs of Staff, 2018, s. II-15). «*Dette gir sjefene på ulike nivåer mulighet til sterk sentral styring, men også muligheten til å ha ett godt situasjonsbilde, og intervensjon kun dersom underlagte styrkesjefer har misforstått det større bildet og høyere sjefs intensjon*» (Meyer, 2016, s. 192).

Schaub beskriver at ifølge maritim doktrine bruker sjefer «command by negation» til å gi intensjon, og stoler deretter på at de underordnede gjennomfører operasjoner desentralisert. Til tross for utviklingen av moderne kommunikasjonsteknologi som utfordrer tankegangen om behovet for uavhengig kommando til sjøs, så mener Schaub at underordnede sjefer som utfører desentraliserte operasjoner er et nøkkelprinsipp i maritim kommando og kontroll filosofi (Schaub, 2017, s. 4). Den desentraliserte myndigheten gitt marinens ulike krigføringsområder gjennom CWC konseptet er det nærmeste eksempelet på Command by negation (Higgins III, 1996, s. 4).

Oppdragsbasert ledelse er noe annet enn «command by veto»

Til tross for likhetene mellom oppdragsbasert ledelse og den desentraliserte utførelsen i rammen av «command by veto» er det også forskjeller som gjør at en ikke kan si at desentralisert utførelse, som

det beskrives i maritim doktrine er det samme som oppdragsbasert ledelse. Martin Van Creveld tilbyr ett enkelt rammeverk for hvordan en kan evaluere en organisasjons tilnærming til kommando og kontroll, nemlig hvordan organisasjonen håndterer usikkerhet (Schaub, 2017, s. 8-9) (Van Creveld, 1985, s. 269).

Van Creveld argumenterer for at ledere bruker en av to tilnærminger for å håndtere usikkerhet i krig: Enten redusere usikkerhet for å øke sannsynligheten for suksess eller å minimere graden av sikkerhet en trenger for å oppnå suksess (Schaub, 2017, s. 9) (Van Creveld, 1985, s. 269).

En sikkerhetssøkende tilnærming søker å redusere usikkerhet ved å oppnå en så stor grad av sikkerhet som mulig. I et forsøk på å overvinne krigens natur vil en sikkerhetssøkende tilnærming ifølge Schaub avhenge av formaliserte systemer av kommando og kontroll som kan prosessere stor mengde kvantitative data, muliggjort av teknologi for å gi en grad av størst mulig sikkerhet til en sjef. En sikkerhetssøkende tilnærming søker å øke graden av visshet for å øke evnen til forutsigbarhet og redusere komplekse konflikter på en måte som gjør at de kan forstås og påvirkes av sjefer (Schaub, 2017, s. 9).

Den andre tilnærmingen står i skarp kontrast ved at en aksepterer at usikkerhet ikke kan bli kontrollert. For å håndtere vedvarende usikkerhet må sjefer utvikle og benytte kommando og kontroll systemer som reduserer eller eliminerer nødvendigheten av sikkerhet for å oppnå operativ suksess. På denne måten vil en usikkerhetsaksepterende tilnærming ifølge Schaub forsøke å mitigere usikkerhet fremfor å kontrollere eller å redusere usikkerheten. K2 systemer som aksepterer usikkerhet anerkjenner behovet for motstandsdyktighet mot den uunngåelige svekkelsen av kontroll som oppstår i interaksjonen med en motstander med fri vilje.

Oppdragsbasert ledelse anerkjenner at den fundamentale usikkerheten i militære operasjoner ikke kan overvinnes når man tar hensyn til tidsbegrensninger, operasjonsmiljøet og fienden. Oppdragsbasert ledelse søker å mitigere, ikke eliminere usikkerhet. Schaub argumenterer at oppdragsbasert ledelse gjør at beslutningsmyndigheten delegeres til lavest mulig nivå for å eliminere eller redusere nødvendigheten av å oppnå en uoppnåelige grad av sikkerhet for å kontrollere sentralt styrte operasjoner. OBL søker å redusere graden av sikkerhet som er nødvendig for å gjennomføre suksessrike operasjoner (Schaub, 2017, s. 10).

«Command by veto» bruker derimot et robust kommunikasjonsnettverk for å muliggjøre en kompleks CWC konstruksjon for å redusere usikkerhet, optimalisere bruken av enheter og koordinere mellom enheter. Kunnskapen som OTC /CWC opparbeider seg, muliggjør at en overordnet kan bestride

beslutninger gjort av underordnede som nødvendig, CWC avhenger av ett nettverk som muliggjør nærmest umiddelbar og konstant kommunikasjon for sentralt å synkronisere og prioritere handlinger på tvers av enheter og krigføringsområder (Schaub, 2017, s. 10-11). Schaub hevder at denne tilnærmingen antar at usikkerheten kan overvinnes ved hjelp av ett K2 system. Denne forskjellen på oppdragsbasert ledelse og «Command by veto» svekker påstanden om at oppdragsbasert ledelse og «command by veto» er en lik tilnærming til kommando og kontroll.

Samtidig påpeker Schaub at å benytte seg av en OBL tilnærming tillater at beslutninger gjøres simultant på alle nivå i organisasjonen, dette reduserer tiden som er nødvendig for beslutninger gjennom flere kommandonivå. Dette illustreres av David Marquet og hans suksesshistorie med innføring av en OBL tilnærming på ubåten USS Santa Fe (Marquet, 2012, s. 208-212). Nettopp ved å redusere tiden, vil OBL øke sannsynligheten for at en maritim styrke effektivt kan angripe først, som er grunnprinsippet for suksess i maritime operasjoner (Schaub, 2017, s. 3-4). Siden evnen til effektiv å angripe først er det viktigste prinsippet i maritim krigføring må maritim kommando og kontroll gi de samme fordelene som OBL, eller endres for å gi disse fordelene (Schaub, 2017, s. 4).

2.5 Hypoteser

Jeg har utarbeidet fire hypoteser som jeg vil bruke for å kunne si noe om hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer i Sjøforsvaret. I tillegg til det teoretiske rammeverket vil jeg kort begrunne hver hypotese under.

Hypotese 1: Det er samsvar mellom teori og praksis når det kommer til praktisering av OBL

Offerdal og Jacobsen beskriver i sin studie fra 1993 hvor de har settv på «*auftragstaktik*» i Forsvaret at det ikke er samsvar mellom teori og praksis (Offerdal & Jacobsen, 1993, s. 221). Siden 1993 har Forsvaret vært gjennom en rivende utvikling hvor Forsvarets fellesoperative doktriner har blitt utviklet, og utgitt med jevne mellomrom og har tatt for seg manøvertenkning, manøverkrigføring og oppdragsbasert ledelse, Forsvarets doktriner for maritime operasjoner beskriver OBL, samt at forsvarssjefen har utgitt to grunnsyn for ledelse som beskriver OBL som Forsvarets ledelsesfilosofi. Johansen, Fosse og Boe hevder at implementeringen av OBL har vært i tråd med internasjonal utvikling og at den preger Forsvarets tenkning, utdanning og praksis rundt militær ledelse. Til tross for at OBL hevdes å være både teoretisk, doktrinært og praktisk implementert er forskningen rundt reell

effekt, og i hvilken grad OBL bør brukes, særlig utenfor en operativ ledelseskontekst noe mangelfull (Johansen et al., 2019, s. 25-26). Ut fra dette kan en utlede at det i dag, med alt fokus som har vært på OBL de siste tyve årene, så vil det være samsvar mellom det teori om OBL og det som praktiseres.

Hypotese 2: OBL gjennomsyrrer Sjøforsvaret i fred, krise og krig.

Som nevnt i kapittel 2.3 handler OBL om å skape en organisasjonskultur for å håndtere kompleksitet. Denne organisasjonskulturen bygges over tid, gjennom utdanning, øvelser og det som praktiseres i hverdagen (Forsvaret, 2012, s. 8). I Forsvarets doktrine for maritime operasjoner påpekes det at det er egenskaper ved OBL som også er anvendelig og effektiv i mer normal fredsdrift, og *«En kultur preget av for eksempel gjensidig tillit, sterkt samhold, desentralisering og kollektivt ansvar for måloppnåelse vil være mer effektiv å jobbe i og mer kreativ enn en organisasjon prevet av over-kontroll og «micromanagement». Dette er i seg selv grunn god nok til å drive denne form for ledelse også i fredstid»* (Forsvaret, 2015, s. 134). I FDMO beskrives det også at kultur ikke endres over natten og det vil være nærmest umulig for en fredstidsorganisasjon å håndtere overgangen til krisesituasjoner hvis denne måten å tenke på ikke har preget hverdagen over lang tid (Forsvaret, 2015, s. 134).

Vandergriff påpeker også at for effektivt å kunne bruke OBL må en organisasjon bruke det i krig og fred, hver dag, i alt som gjøres (Vandergriff, 2019, s. 19). Ut fra dette kan en utlede hypotesen at Sjøforsvaret som har OBL som sin ledelsesfilosofi, så vil OBL gjennomsyre Sjøforsvaret i fred, krise og krig.

Hypotese 3: Sjøforsvaret øver på krig som organisasjon

Ifølge Forsvarets doktrine for maritime operasjoner (FDMO) så vil evnen til å føre strid i det maritime domenet være det primære rasjonale for en maritim styrkestruktur (Forsvaret, 2015, s. 58). Som beskrevet i teorikapittelet er krig kompleks, inneholder friksjon, usikkerhet og er en kamp mellom viljer. Sjøkrigsskolen påpeker at det er viktig å trene på å stå overfor en annens vilje (Olsen & Espevik, 2009, s. 74). For å kunne sette organisasjonen som helhet i stand til å håndtere en krigssituasjon er det nødvendig å trene og øve på denne kompleksiteten. I stabshåndboka for Sjøforsvaret står det at fordelene med oppdragsbasert ledelse er evnen til å håndtere usikkerhet og tidsbegrensninger gjennom å skape et system som kan respondere og handle raskt i kamp (KNM Tordenskjold Taktikksenteret, 2013, s. 23). I FDMO står det at når en ikke har praktisk erfaring fra maritim krigføring må det utvikles kunnskap og kompetanse på andre måter. Realistisk trening og

øvelser fremheves som en god metode for å utvikle denne kunnskapen og kompetansen, men det påpekes at for at trening og øvelser skal gi relevant utbytte må de legges tett opptil den virkelighet vi forventer (Forsvaret, 2015, s. 162). Til tross for at sjømakt primært er knyttet til fartøyene (Forsvaret, 2015, s. 150) vil ikke fartøyene operere alene og Sjøforsvaret vil benytte et maritimt taktisk ledelsesnivå for å samordne fartøyer på taktisk nivå, samt å kunne bidra inn i taktisk samvirke og fellesoperasjoner (Forsvaret, 2015, s. 146-147). Ut fra dette kan en utlede hypotesen om at Sjøforsvaret øver på krig som organisasjon, og at man ikke bare øver på krig som enkeltfartøy.

Hypotese 4: Tillit gjennomsyrrer organisasjonen

Som teorikapittelet har vist er tillit en grunnleggende forutsetning for OBL. Tillit er ifølge Forsvarets doktrine for maritime operasjoner en grunnpilar for oppdragsbasert ledelse. *«Tillit er nøkkelen til desentralisering, til ikke-planlagt samhandling, til utnyttelse av kompetanse, og til initiativ og handlekraft. Tilliten må eksistere på flere nivåer – den må være personlig mellom de som samhandler, preget av en felles forpliktelse mot hverandre og de oppdrag som skal løses og av den nødvendige vilje til å ta ansvar»* (Forsvaret, 2015, s. 123). Forsvarets grunnsyn for ledelse fra 2012 beskriver også at gjensidig tillit, særlig mellom over- og underordnede er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse. Underordnede må kunne stole på at overordnede verdsetter selvstendighet, initiativ og innovasjon, samtidig som overordnede må ha tillit til at underordnede har vilje og evne til å løse oppdrag (Forsvaret, 2012, s. 8-9). Forsvarssjef Erik Kristoffersen bekrefter viktigheten av tillit: *«Tillit er også fundamentet for oppdragsbasert ledelse»* (Forsvaret, 2020, s. 4). Ut fra dette kan en utlede at i Sjøforsvaret vil tillit gjennomsyre organisasjonen.

3 Metode

3.1 Valgt metode

Jeg har benyttet teori om oppdragsbasert ledelse og vil benytte dette som et grunnlag til å forstå hvordan oppdragsbasert ledelse faktisk fungerer i Sjøforsvaret. I arbeidet med denne oppgaven har ikke statistisk generalisering vært viktig, og jeg har derfor fokusert på teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005, s. 96). For å kunne gjøre dette har jeg valgt et intensivt undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2005, s. 89-90) som gir empiriske funn som er detaljerte og nyanserte. Jeg ønsket at respondentene skulle beskrive mest mulig åpent om hvordan de opplever at OBL fungerer og har derfor valgt en kvalitativ metode for å kunne svare på min beskrivende problemstilling (Jacobsen, 2005, s. 75-76). Min problemstilling er klar fordi det finnes mye teori om oppdragsbasert ledelse, selv om mye av teorien om maritim oppdragsbasert ledelse som en finner i *Forsvarets doktrine for maritime operasjoner* og *Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi* handler om det som skjer internt på fartøyet, mellom skipssjef og besetning, og ikke i Sjøforsvaret som organisasjon.

Jeg har valgt kvalitativ metode (Jacobsen, 2005, s. 126-131), til tross for at min datainnsamling var nærmere induktiv enn deduktiv (Jacobsen, 2005, s. 28-29), fordi jeg ønsket å få frem de subjektive beskrivelsene fra de ulike skipssjefene for å få en bedre forståelse av hvordan de opplever handlingsrom til å utøve OBL, og hvordan OBL fungerer i organisasjonen. Temaet som tas opp i intervjuet handler mye om hvordan forholdet er mellom skipssjefer og både deres under- og overordnede sjefer som er sensitivt, og jeg har derfor også valgt den kvalitative metode for å skape større nærhet mellom meg og respondentene.

3.2 Utvelgelse av respondenter

Denne undersøkelsen er gjennomført på ni respondenter. Når det kom til utvelgelse av respondenter har jeg brukt følgende to utvalgsriterier: informasjonsdybde samt bredde og variasjon, (Jacobsen, 2005, s. 174).

Informasjonsdybde

Jeg har bevisst funnet respondenter som jeg vet har mye erfaring ved at de er selektert og har erfaring som skipssjefer på marinefartøy, eller tjenestegjør i Nasjonalt Sjøoperasjonssenter som vaksjefer på vegne av Sjef Sjøforsvaret. Respondentene er valgt fordi man som skipssjef eller vaksjef sitter i spennet mellom to stridsteknisk og taktisk nivå, og har mye og god informasjon om hvordan OBL fungerer i organisasjonen. De siste respondentene er valgt ut etter anbefaling fra de første respondentene, noe som kjennetegner snøballmetoden (Jacobsen, 2005, s. 175) for utvelgelse av respondenter for å kunne få tips om andre som kunne være relevante og interessante for undersøkelsens tema. Alle respondentene er primærkilder (Jacobsen, 2005, s. 137), da de forteller fra sine egne erfaringer.

Bredde og variasjon

Jeg ønsket ikke å bruke respondenter fra kun en enkelt fartøysklasse i Sjøforsvaret, og har derfor valgt respondenter som er skipssjefer på fregatt eller korvett. Fregatt er valgt fordi de driver krigføring i alle tre domener, mens korvett er valgt for å ha en sammenlignbar fartøystype for å se om det er forskjell i svarene hos de ulike sjefene. Jeg har valgt ut både nåværende og tidligere skipssjefer. For de tidligere skipssjefer har disse vært sjef på enten korvett eller fregatt de siste ti årene. Etter anbefaling gjennom snøballmetoden har jeg også inkludert respondenter fra NSS som tjenestegjør eller nettopp har tjenestegjort som vaksjefer på vegne av Sjef Sjøforsvaret. Fire av respondentene er eller har vært skipssjefer på fregatt. Tre av respondentene er eller har vært skipssjefer på korvett. To av respondentene er eller har vært vaksjef i NSS. Respondentene har erfaring fra ulike internasjonale operasjoner som Sjøforsvaret har vært involvert i, samt nasjonale operasjoner og øvelser og de er således godt egnet til å si noe om hvordan OBL fungerer i Sjøforsvaret.

3.3 Innsamling av data

For datainnsamlingen har jeg benyttet det åpne individuelle intervjuet (Jacobsen, 2005, s. 142). Jeg tok tidlig et valg om at jeg ønsket å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, da tematikken potensielt er sensitivt for respondentene. I henhold til Jacobsen er det lettere for respondentene å snakke om følsomme temaer i ansikt-til-ansikt intervju fremfor å bruke telefon eller internett (Jacobsen, 2005, s. 143). Grunnet koronasituasjonen i Norge vinteren 2021, forpliktelser på jobb for meg som intervjuer, samt et hektisk seilasprogram for de ulike fartøyene ble derfor tre intervjuer gjennomført som

epostintervju. Tre skipssjefer fra korvett og tre skipssjefer fra fregatt ble intervjuet ansikt-til-ansikt, mens en skipssjef på fregatt og de to respondentene fra NSS ble intervjuet gjennom epostintervju.

I intervjuene har jeg benyttet en intervjuguide (se vedlegg, side B) for å strukturere datainnsamlingen. Graden av strukturering i intervjuet var intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar (Jacobsen, 2005, s. 145). Hensikten med dette var å hindre at datainnsamlingen ble snevret inn slik at jeg var mest mulig åpen for alle perspektiver som respondentene tok opp, samt å gjøre etterarbeidet enklest mulig. Jeg benyttet intervjuguiden med åpne spørsmål og dersom respondenten ikke hadde mye å si om det aktuelle spørsmålet så fulgte jeg opp med flere hjelpespørsmål som var mer detaljerte og ikke like åpne. For epostintervjuene sendte jeg en liste med en rekke åpne spørsmål fra intervjuguiden for å forsøke å fange opp så mange nyanser som mulig.

3.4 Etiske aspekter

Undersøkelsen er godkjent av stabssjef i Sjøforsvaret, flaggkommandør Bruåsdaal (Se vedlegg D) og tillatelse til datainnsamling er hentet inn fra Forskningsnemda i Forsvaret. (se vedlegg E) Prosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) (Se vedlegg C).

Alle respondenter som har deltatt i undersøkelsen har gitt sitt informerte samtykke (Jacobsen, 2005, s. 46-47) til å delta i undersøkelsen. Alle respondentene er myndige personer med kompetanse til å avgjøre om de vil delta i undersøkelsen. Jeg er ikke overordnet eller underordnet til noen av respondentene, og de har derfor kunne tatt ett fritt valg om deltagelse, uten noen form for press. Respondentene har mottatt informasjon om deltagelse i studien (se vedlegg A). Dette informerte samtykke er gitt under forutsetning av at den enkelte respondent holdes anonym eller konfidensielle (Jacobsen, 2005, s. 49). Årsaken til at respondentene holdes konfidensielle er at tematikken går inn på forholdet mellom den enkelte respondent og forholdet til under- og overordnede i organisasjonen.

Konfidensialitet er valgt fremfor anonymitet på grunn av at enkelte av respondentene kan, av enkelte, gjenkjennes med bakgrunn i noen av uttalelsene og respondentene kan derfor bli identifisert. Anonymitet er prinsippet jeg har jobbet etter, men konfidensialitet er det respondentene har blitt informert om.

For å sikre en best mulig grad av anonymitet og konfidensialitet har jeg valgt å ikke benytte navnet til respondentene og heller benytte funksjon og ett nummer. Jacobsen beskriver at dette er en metode som kan benyttes for å unngå identifisering av enkeltpersoner (Jacobsen, 2005, s. 48-49).

3.5 Analyse av data

Beskrivelse og dokumentasjon

Under hvert ansikt-til-ansikt intervju ble det innhentet tillatelse til å benytte båndopptaker, for å kunne få en mest mulig komplett form for dataregistrering. Ifølge Jacobsen er denne formen for rådata det mest ideelle (Jacobsen, 2005, s. 187). Under selve intervjuet ble det primært fokusert på samtalen med respondentene, men når særlig interessante momenter dukket opp ble disse notert ned. Alle intervju ble transkribert i sin helhet, da Jacobsen også beskriver at det er det mest ideelle for analysen, ved at informasjon blir tilgjengeliggjort som asynkron (Jacobsen, 2005, s. 189).

Innholdsanalyse

Allerede under utarbeidelsen av intervjuguiden dannet det seg noen kategorier, men det var først etter at datainnsamlingen var fullført at jeg kategoriserte dataene grunnet at Jacobsen skriver at alle kategorier skal være fundert i data (Jacobsen, 2005, s. 193). Etter å ha kategorisert dataene fikk jeg en forståelse av tendensen i datamaterialet, noe som hjalp til å kunne se sammenhenger og hvordan jeg burde strukturere datamaterialet. Jeg har i kapittel fire beskrevet de generelle funn, samt nyansert der det har vært avvik.

3.6 Metodekritikk

Fokuset i oppgaven og gjennom intervjuene har vært på hvordan OBL fungerer mellom skipssjef og høyere nivå med vekt på OBL i Sjøforsvaret som organisasjon fremfor OBL om bord på det enkelte fartøyet. En svakhet ved dette er at jeg ikke har intervjuet sjefene på høyere nivå, og således mangler perspektivet fra høyere sjef. Det er også kun to respondenter fra NSS som er intervjuet, og begge disse er intervjuet gjennom epostintervju. Det er en svakhet ved oppgaven at den ikke tar inn disse to perspektivene på en god måte, for å kunne si noe om hvordan OBL fungerer i organisasjonen som helhet.

Intern gyldighet (validitet)

Opgaven er sendt til samtlige respondenter og respondentene er bedt om å kommentere funnene i oppgaven. Seks av respondentene har svart, og de rapporterer at de kjenner seg igjen i det som jeg beskriver. Det er en svakhet for den interne validiteten at jeg ikke har fått tilbakemelding fra alle ni respondentene. Jacobsen beskriver at respondentvalidering er viktig, men neppe tilstrekkelig (Jacobsen, 2005, s. 214), og oppgaven er derfor også validert opp mot fagfolk samt ved en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene (Jacobsen, 2005, s. 216). Fagfolk benyttet til validering er sjøoffiserer tilsluttet Forsvarets Høyskole, som har fokus eller forskningsområde på lederskap. Fagfolk rapporterer at de kjenner seg igjen i resultatene i undersøkelsen, og dette bidrar til å styrke den interne gyldigheten. Det er lite forskning på implementering og bruk av OBL i en maritim kontekst (Krabberød, 2014, s. 420), og det er derfor en svakhet for den interne gyldigheten at oppgaven ikke er kontrollert mot annen teori og empiri.

Respondentene tar opp både hvordan OBL fungerer og ikke fungerer, og dette er med på å styrke den interne gyldigheten siden det ikke er grunn til å tro at jeg har fått en «skjønnmaling» av situasjonen. Jeg har intervjuet respondentene uavhengig av hverandre, og det har ikke kommet frem store motsetninger i de data som respondentene kommer med. En svakhet for den interne gyldigheten er måten intervjuene har blitt gjennomført på, hvor det i stor grad har vært åpne spørsmål som gjør at de ulike respondentene har svart relativt åpent, og det er derfor flere ulike momenter som ikke dekkes av samtlige skipssjefer. En mer spisset datainnsamlingsrunde nummer to mot de samme respondentene burde vært gjennomført for å sørge for en bedre intern gyldighet. En ytterligere svakhet for den interne gyldigheten er epostintervjuene hvor svarene fra respondentene er betraktelig kortere enn de jeg fikk gjennom ansikt-til-ansikt intervjuene. Epostintervjuene er derfor i hovedsak benyttet for å støtte det som kom frem gjennom ansikt-til-ansikt intervjuene.

Den interne gyldigheten til oppgaven anser jeg likevel som god, med bakgrunn i respondentvalidering, validering gjennom fagfolk samt en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene.

Ekstern gyldighet (overførbarhet)

Utvalget består kun av ni respondenter, og oppgaven kan derfor ikke gjøre noen statistisk generalisering. Det er derimot grunnlag for å gjøre en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005, s. 222-223) om OBL i Sjøforsvaret. Respondenter er valgt fra to forskjellige fartøysklasser samt fra NSS. Til tross for lavt antall respondenter, er det ett høyt antall når man sammenligner med hvor mange skipssjefer som til enhver tid seiler: Fire fregatter og seks korvetter. Det er ikke store motsetninger i

synspunktene på hypotesene som er fremsatt, det er snakk om nyanseforskjeller. Jeg mener derfor at det er grunn til å tro at om jeg hadde økt utvalget, ville nyanseforskjellene fortsatt gjelde. Jeg anser derfor den eksterne gyldigheten til oppgaven som god.

Pålitelighet

Jacobsen skriver at alle undersøkelser skal inneholde en diskusjon om hvordan intervjuereffekten har påvirket undersøkelsen (Jacobsen, 2005, s. 226). Jeg har ikke noen bindinger til noen av respondentene og de har derfor ikke hatt grunn for å vri informasjonen i en eller annen retning. Intervjuene har vært gjennomført på et tidspunkt og sted som valgt og avklart med respondentene, og de har fått informasjon om hva jeg ønsket å ta opp i intervjuet på forhånd. Enkelte av intervjuene har vært gjennomført på respondentens kontor, ett nøytralt kontor eller hjemme hos respondenten. Dette var ett bevisst valg for at respondentene skulle føle seg komfortable siden temaet i intervjuene til tider kunne være sensitivt. Jeg har benyttet meg av båndopptaker for å kunne følge med og kunne aktivt spørre respondenten når det var tema jeg ønsket å følge opp videre under intervjuet. Respondentene opplevdes som åpne, og på det virket som vi hadde en god tillitsrelasjon, og de sensitive temaene ble diskutert fritt. Etter gjennomført intervju har jeg transkribert intervjuet i sin helhet før jeg har analysert datamaterialet. Påliteligheten til oppgaven vurderes derfor til å være god.

3.7 Egen kjennskap til temaet

I innledningen er det nevnt at jeg har bakgrunn fra Kystjegerkommandoen i Sjøforsvaret. Jeg har gjennomført befalskole, Sjøkrigsskolen, «Expeditionary Warfare School» og skriver denne masteren som en del av Stabsskolen. Alle skolene har ett visst fokus på lederskap i en militær organisasjon, som inkluderer OBL. I tillegg har jeg en master i ledelse fra Universitet i Tromsø. Jeg har vært leder for ulike team i Forsvaret, både i Norge under trening og øvelser, men også deployert i internasjonale operasjoner, inkludert en maritim operasjon.

4 Analyse og drøfting

4.1 Hypotese 1: Det er samsvar mellom teori og praksis når det kommer til praktisering av OBL

Alle skipssjefer uttrykker en god forståelse for OBL når de beskriver hvordan de utøver sitt lederskap om bord. Når det kommer til om det er samsvar mellom teori og praksis, er det overraskende at så mange som fem av skipssjefene uttrykker at de ikke får gode intensjoner, som er noe av det viktigste for å få OBL til å fungere. Videre er det tre av skipssjefene som også tar opp at det er en viss grad av detaljstyring som påvirker OBL i fredstid. Fire av skipssjefene tar opp at utøvelse av OBL er personavhengig.

Forståelse av OBL

Syv av syv skipssjefer beskriver en god forståelse av OBL og forklarer hvordan de benytter seg av OBL om bord på eget fartøy. For eksempel sier Skipssjef 1: *«Måten jeg gjør det på i hvert fall, er at jeg gir, at jeg utøver det lederskapet helt i tråd med Forsvarets grunnsyn på ledelse ved at jeg stoler på folk så lenge jeg kan og jeg forventer feil. Jeg lar de gjøre feil...jeg oppfordrer mine medarbeidere til å komme med løsningen selv»* (Skipssjef 1, side 2). Skipssjef 3 beskriver at det benyttes OBL om bord: *«Jeg gir min intensjon, og hensikt på hvorfor vi skal gjøre det med mine prioriteringer, og så brytes det ned fra avdelingsledere ned til detaljoffiserer til gutta på dørken, slik at man kan handle etter sjefens intensjon»* (Skipssjef 3, side 1). Skipssjef 5 beskriver det på følgende måte: *«Sjefen kan ikke være våken 24/7, så du må delegerer ned ting, og du må la organisasjonen virke, og du må stole på at det virker, og du må finne mekanismer for å finne at det virker»* (Skipssjef 5, side 1).

En kan derfor forutsette at skipssjefene har en god forståelse av teorien og er godt egnet til å si noe om hvordan teori og praksis henger sammen i utøvelsen av ledelse fra nivåene over.

Manglende intensjon

Fem av skipssjefene er veldig klar på at de ikke får en god intensjon, eller en god nok intensjon fra høyere nivå. Dette er en sterk kontrast til teorien om OBL som sier at OBL innebærer at alle oppdrag må ses i lys av intensjonen med oppdraget (Forsvarets Høgskole, 2019, s. 179), og vellykket utførelse av OBL kommer som et resultat av initiativ basert på sjefens intensjon (Forsvaret, 2012, s. 7), videre krever dette sjefer som tydeliggjør sin intensjon og som utvikler sine undergittes evne til å anvende denne selvstendig (Olsen & Espevik, 2009, s. 18).

Skipssjef 6 oppsummerer teorien slik: «OBL krever mye kommunikasjon, det handler jo om for en leder å formidle en situasjonsforståelse og gi intensjoner og forklare hvorfor vi gjør ting» (Skipssjef 6, side 2). Det er derfor overraskende med det klare bruddet til teorien som flertallet av skipssjefene forfekter. Skipssjef 1 beskriver hvordan man har for stor handlefrihet: «Mitt inntrykk nå er at vi er veldig fri...så har vi nesten på grensen til litt for stor handlefrihet, fordi vi selv definerer hva oppdraget er for noe. Du sitter hele tiden med bukken og havresekken» (Skipssjef 1, side 5). Skipssjef 5 forteller også om mangel på intensjon fra høyere nivå: «Jeg tror at, og jeg banner i kirken kanskje nå, men jeg tror at intensjon får du ikke» (Skipssjef 5, side 3). Ledelsesformen skipssjefene beskriver kan minne om «laissez-faire» lederskap som betyr fravær av lederskap, og det foregår ingen form for transaksjon mellom sjef og underordnet. Sjefen unngår å stake ut en kurs (Olsen & Espevik, 2009, s. 47-48).

Samtidig balanseres dette også opp av det Skipssjef 1 kaller en form for gentlemen's agreement: «Det står jo, de store greiene, suverenitetshevdelse, anløpskontroll, de tingene der ligger jo bare der» (Skipssjef 1, side 5). Skipssjef 4 sier: «Eksempel om du har lest det skarpe planverket, så er det ganske mye bra. Der er det mye litt mer sånn tåke, ullent og oppnå det her» (Skipssjef 4, side 3). Skipssjef 3 forklarer at effektene på et overordnet nivå ligger i planverket, og at man styres på effektene (Skipssjef 3, side 1). Skipssjef 5 derimot påpeker at: «Vi har planer, vi har effekter vi ønsker å oppnå, men for våre sjefer å si at det er disse effektene vi skal oppnå når du drar til nord eller du drar til NATO, det tror jeg ikke. Der er vi ikke i det hele tatt. Men der må vi komme om det det skal gi mening. Hvis det ikke bare skal være at vi skal logge seilingsdøgn, eller logger at vi er der» (Skipssjef 5, side 3).

På spørsmål om i hvor stor grad han som skipssjef kan påvirke handlingrommet til å drive OBL for å oppnå høyere sjefs intensjon, svarer Skipssjef 4 svarer følgende: «Jeg ville sagt det rommet til en viss grad er der...Men når du skal på patrulje, da er det ingen andre som bryr seg om. Det er nesten litt for lite. Dette er fokuset for [Fregatt/Korvett]skvadronen i tiden som kommer. Man har ett kjempestort rom. Svakheten med det er at det blir lite rød tråd» (Skipssjef 4, side 3). Skipssjef 6 forklarer på den andre siden at han aldri har sett det som et problem med for lite intensjoner, og presiserer: «Og har vi det [for lite intensjoner], da mener jeg ballen ligger litt hos oss som underordnet ved at vi må ta det opp, eller at vi må bidra med våre intensjoner basert på det vi vet» (Skipssjef 6, side 7).

På spørsmål om det kommer langsiktige intensjoner for utvikling og krigføring, kommer Skipssjef 2 med følgende betraktning: «De fleste initiativene som har gått, og som har vært veldig bra på

fellesoperativt nivå, når det gjelder samvirke og fellestaktiske, har dessverre vært mye bottom-up er min opplevelse...Ideellt har du at fleet planner får fra 1 up: pass på at alle øvelser er integrert med Hær og Luft, ikke sant. Og der er vi ikke er min påstand for å være helt ærlig» (Skipssjef 2, side 7). På spørsmål om langsiktige intensjoner svarer skipssjef 4: «Den ene gangen du får noe sånt, er det i forbindelse med oppøvingsaktivitetene. Når du skal på KK2, så er det en veldig klar endstate og klare krav. Og så utarbeider en programmet selv i samråd med N7 hvor en kan fokusere på det en selv mener er viktig...Men dette jeg savner sånn utenom det så er jeg litt usikker på hva Sjef Marinen eller NSS vil at jeg skal bli flink til. Eller båten min, hva er viktigst for din båt akkurat nå» (Skipssjef 4, side 3).

Skipssjef 2 får muligheten til å å komme med avsluttende kommentarer på slutten av intervjuet, og avslutter med følgende hjertesukk: «Du jobber hardt med noe, og så opplever du at det er akkurat det forsvarssjefen ville, og så hvorfor er det ikke noen andre som har jobbet med det før? Ett tegn på at organisasjonen ikke fungerer optimalt» (Skipssjef 2, side 9). Skipssjef 1 utfyller: «Det som nå er i fokus fra forsvarssjefen: samhandling og joint. Da fokuserer vi på det, og der er jo MTB våpenet flink, de pusher forbilledlig. Det er bare skvadronsjefens og sjefenes fortjeneste, ingen andre» (Skipssjef 1, side 5). På oppfølgingsspørsmål om dette kommer fra nivået over i Sjøforsvaret er svaret fra Skipssjef 1 : «Nei», men han beskriver også hvordan tilbakemelding på initiativ mer enn intensjon i forkant er det som driver aktivitet: «Pusher og får med Hæren, kystjegerne, etablerere mye bra samarbeid. Det blir veldig godt mottatt fra nivået over. Og da er det kanskje det som er mekanismen for å fremheve det [Intensjon]. Og det er incentivet for å fortsette» (Skipssjef 1, side 6). Hvor han fortsetter å argumentere at med grunnsynet som på ledelse i Forsvaret er det nesten ikke mulig å gå feil, så lenge du kan begrunne det du gjør. Skipssjef 2 forklarer på samme måte at når det blir tatt initiativ som for eksempel å øve med Luftforsvaret og Hæren på skyteøvelse så blir det tatt godt imot (Skipssjef 2, side 7).

Samtidig forklarer Skipssjef 2 hvordan han selv kan påvirke intensjonene han får: «Jeg er veldig tydelig på hvordan jeg ønsker å gjøre en operasjon, før jeg får intensjonene. Det fører nok til at jeg får de intensjonene jeg vil ha. Og jeg leverer tilbake produktet jeg har lyst til, så ærlig skal jeg være» (Skipssjef 2, side 1). Skipssjef 4 utleder videre: «Av og til krangles det utrolig mye på hva, det er kanskje et sidespor, men jeg opplever at det krangles på, at en er uenig med det sjefen vil. Men det spiller kanskje ikke noen rolle in the bitter end, for du skal bare få til det som han vil» (Skipssjef 4, side 5). Dette er ikke i tråd med hvordan teorien sier OBL skal fungere. En høyere sjef må gi sine intensjoner basert på hva hans oppdrag er, slik at de undergitt kan handle utfra denne intensjonen. At en undergitt får bestemme hva han skal gjøre, og så påvirke høyere sjef til å gi de intensjonene som er

i tråd med dette fører til en bottom-up prosess som blir feil. Dette presiseres i grunnsynet for ledelse hvor det advares mot en vrangforestilling om OBL som er at alle kan gjøre det de selv føler for (Forsvaret, 2012, s. 7).

Detaljstyring versus styring på intensjon

På spørsmål om i hvor stor grad det oppleves at det styres gjennom oppdragsbasert ledelse fra høyere nivå, svarer Skipssjef 4: «Jeg føler kanskje vi mangler litt der. Det blir ofte veldig litt lite. Dette er det du skal oppnå, har ikke en sånn endstate og intensjon. Av og til er det uklart. Men det som er mer klart er hvilket område du skal oppholde deg i, og sånne administrative ting» (Skipssjef 4, side 2). Her kommer Skipssjef 4 innpå hvordan detaljerte føringer for hvordan oppdraget skal løses kommer fra høyere sjef. Dette underbygges også av Skipssjef 3 som sier: «...noen ganger er det veldig lang skrutrekker, andre ganger er det ikke det da. Fredstidsoperasjoner som har potensiale til å eskalere dersom man ikke stoler på commanderen på sjøen, da velger man å styre veldig hardt» (Skipssjef 3, side 5). Det beskrives videre at man ikke tror at høyere nivå vil kunne gjøre dette i en høyintensitetskrigføring, fordi beslutningstakerne over vil være opptatt med andre ting, og at man derfor vil få friere tøyler til hvordan man løser oppdraget i en høyintensitetskrigføring (Skipssjef 3, side 6). Denne formen for detaljstyring er er også ett brudd på det som beskrives i teorien. Grunnsynet for både 2012 og 2020 siterer General George S. Patton: «Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet» (Forsvaret, 2012, s. 6), (Forsvaret, 2020, s. 13). Battlewatch Captain 1 beskriver hvordan ledelse om bord er sammenlignet med hvordan ledelsen utøves fra NSS: «Under operasjoner og øvinger føler jeg at jeg har stor «frihet». Samtidig føler jeg meg detaljstyrt. Det er som om sjefen føler at han må «blande» seg eller gjøre seg relevant...Det er som om du seiler som vaktsjef fra Bodø til Tromsø alene, så kommer sjefen på bro i Mallangen og sier du må komme frem grader styrbord...Konklusjonen er at det er ganske likt på fartøy og i NSS. Mye bra, men tilbakefall til «kom to grader babord» detaljstyring uten at det gir effekt i målet» (Vaktsjef 1, side 3).

Skipssjef 5 har følgende forklaring på hvorfor man kan oppleve denne formen for detaljstyring: «Om du har noen som går rett fra om bord til NSS og sitter som vaktsjef, og skal løfte seg opp til å styre alle fartøy...De første to årene, i hvert fall det første året han går opplæring blir det veldig detaljstyring. Det er fordu han plutselig kommer fra fregatt, han har ikke kjennskap til mine, korvett. Han vet ikke hva han skal gjøre og da blir det veldig jeg vil du skal» (Skipssjef 5, side 4). Vaktsjef 2 sier følgende: «Tid og tidspress knyttet til resultat er i stor grad styrende for muligheten til å gjennomføre OBL. Med mye tid tilgjengelig vil det kunne være fruktbart med store prosesser for å komme til en løsning. Når det er knapt med tid og sjefen har en klar målsetning om resultatet blir mulighetsvinduet for

gjennomføring av OBL mindre» (Vaktsjef 2, side 4), samtidig som Vaktsjef 1 sier: «Ordre er litt fremmed og «uovlig» ord. Vi bruker heller intensjon, tasking, oppdrag og andre omskrivninger» (Vaktsjef 1, side 2). Disse utsagnene kan tyde på man i NSS ikke har en fullgod forståelse av hva OBL er og hvordan det fungerer. Hensikten med en desentralisert ledelsesfilosofi som OBL er at den med best situasjonsforståelse kan handle selvstendig i tråd med sjefens intensjoner (Forsvaret, 2012, s. 7). Samtidig innebærer OBL at det gis et oppdrag som er det konkrete målet som den undergitte skal nå. Hvordan oppdraget skal utføres overlates derimot til den undergitt å finne ut basert på sin situasjonsforståelse og taktiske skjønn i situasjonen man står i (Olsen & Espevik, 2009, s. 44-45). Men til tross for dette presiseres det også at OBL kan omfatte bruken av detaljerte ordre og kontroll i de situasjoner hvor overordnet nivå ønsker kontroll (Forsvaret, 2012, s. 12). Det man må være bevisst på i slike tilfeller er at «utstrakt bruk av detaljstyring over tid vil virke undergravende på tillitsrelasjonene i organisasjonen og være ødeleggende for viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ» (Olsen & Espevik, 2009, s. 45). Grunnsynet for 2020 presiserer at unødig detaljstyring vil kunne ha negative effekter på medarbeidere og organisasjonen (Forsvaret, 2020, s. 11).

Personavhengig

Skipssjef 4 beskriver at handlingsrommet man har som skipssjef avhenger av hvem som sitter i ulike stillinger, og handlingsrommet er med andre ord ikke noe som gjennomsyrer organisasjonen. «Jeg føler det er veldig personavhengig. Enkelte har jeg opplevd å ha det [handlingsrom til å gjøre det en selv mener er best basert på egen situasjonsforståelse] ...tidligere har jeg opplevd å bli styrt på posisjon, hvor jeg skal ligge, hva jeg skal sende, alt er veldig trådstyrt» (Skipssjef 4, side 5). Skipssjef 3 underbygger også dette: «...det gjøres forskjellig utfra hvilken CTG¹ man er lagt under. Noen er veldig bevisst på dette her med å gi mission og intensjoner, og de gir deg klare premisser for hva som er viktig» (Skipssjef 3, side 5). Skipssjef 1 mener også at utøvelsen av ledelse blir veldig personavhengig: «Jeg tror det er veldig personavhengig. Det er min personlige mening om det. Jeg tror det er det. Men samtidig vet vi jo hva Forsvarets grunnsyn på ledelse er» (Skipssjef 1, side 6). Skipssjef 5 beskriver hvor viktig det er med breddekompetanse for sjefer for at de skal kunne drive OBL på en god måte. Man bør ha vært flere steder i organisasjonen og ikke kun gått en direkte linje fra bunn til topp på egen fartøystype. Dette vil sørge for at man får større forståelse for andre dimensjoner, og vil således kunne lede bedre. Det som er viktig ifølge Skipssjef 5 er sjefsinvolvering på forskjellige nivå. Det krever involvering fra sjefer for å lære opp sin egen organisasjon (Skipssjef 5, side 3-4).

¹ CTG: Commander Task Group

Oppsummering

Harald Høiback skriver at vitenskap og virkelighet er to forskjellige ting, hvor avstanden mellom teoretisering og praksisfeltet kan være lang. Høiback hevder at avstanden mellom teori og praksis i ledelsesforskning er større enn i livet generelt. Det vil oppstå en kløft mellom virkeligheten og vitenskapsmannens ryddigere teorier og hypoteser (Harald. Høiback, 2019, s. 68). Basert på svarene fra respondentene i denne undersøkelsen ser det også ut til at det er tilfellet med oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret.

Samtlige skipssjefer viser stor forståelse for teorien om OBL når de forklarer hvordan de driver ledelse om bord på eget fartøy, men samtidig uttrykker fem av sjefene at det er mangel på intensjoner, som er noe av det viktigste som ligger til grunn for OBL. Initiativ kommer fra lavere nivå, men i mangel på intensjon i forkant ser det ut til å være positiv tilbakemelding i etterkant som er tilbakemeldingen på at man gjør det som høyere nivå ønsker. Det virker å være lite rød tråd på hvor man ønsker å drive organisasjonen videre for å bli bedre innenfor vår kjernekompetanse, som er det å drive krig. Enkelte av sjefene kommenterer at detaljstyring brukes i fredstid i større grad enn nødvendig. Disse sjefene antar også at denne formen for detaljstyring ikke vil fungere i krig. Samtidig påpeker flere sjefer at bruken av OBL er personavhengig, noe det ikke burde være dersom teori og praksis henger tettere sammen. OBL skal gjennomsyre organisasjonen i fred, krise og krig, og derfor burde man forventet at OBL er gjennomgående i Sjøforsvaret uavhengig av hvilke personer som sitter i hvilke stillinger.

Svarene fra respondentene bidrar til å svekke hypotesen om at det er samsvar mellom teorien om oppdragsbasert ledelse og hvordan oppdragsbasert ledelse praktiseres i Sjøforsvaret.

4.2 Hypotese 2: Oppdragsbasert ledelse gjennomsyrer organisasjonen i fred , krise og krig

Forsvarets grunnsyn på ledelse fra 2012 påpeker at det er viktig å trene på samme måte som man tenker å krige («train as you fight»). Å bygge en organisasjonskultur tar tid, og det vil være vanskelig for en fredstidsorganisasjon å håndtere overgangen til krise og krig hvis ikke grunnprinsippene har preget hverdagen over lang tid (Forsvaret, 2012, s. 4). på bakgrunn av dette kan vi forvente at OBL gjennomsyrer Sjøforsvaret i hele spekteret fra fred, gjennom krise til krig. Respondentene i denne undersøkelsen har derimot et annet syn på hvor stor grad OBL faktisk gjennomsyrer hele

organisasjonen. Av de syv skipssjefene som er intervjuet, er det kun to som delvis støtter opp om hypotesen at OBL gjennomsyrrer Sjøforsvarets organisasjon i fred, krise og krig. Fire skipssjefer hevder at de blir styrt og at det i hverdagen ikke er rom for å drive oppdragsbasert ledelse. Alle skipssjefene gir uttrykk for at de har frihet til å drive OBL under oppdragsløsning, mens fire av skipssjefene samtidig gir uttrykk for at det samme rommet ikke finnes i daglig drift. Fire skipssjefer tar også opp uklare kommandolinjer som en utfordring for OBL.

Oppdragsløsning versus daglig drift

Respondenten gir klart uttrykk for at OBL stort sett fungerer under selve oppdragsløsningen, enten på øvelser eller under reelle oppdrag. Skipssjef 2 svarer følgende på spørsmål om vedkommende har handlingsrom under høyintensitetsoperasjoner: *«Så lenge du har en god begrunnelse, så vil du få «go» for å gjøre det du mener er best»* (Skipssjef 2, side 3). Skipssjef 3 beskriver det på følgende måte: *«Noen er veldig bevisste på dette her med å gi mission og intensjoner, og de gir deg klare premisser for hva som er viktig, og så er man flink til å gi hvem som er supported og supporting warfare commander»* (Skipssjef 3, side 5). Skipssjef 5 oppsummerer kanskje best hvordan forskjellen på oppdragsløsning og daglig drift er gjennom følgende kommentar: *«Jeg tror jo høyere kompleksitet, mer oppdragsbasert ledelse, også er det jo saktere det går, jo mindre som skjer, jo mer detaljstyring driver vi»* (Skipssjef 5, side 6). Dette kan være med å forklare hvorfor skipssjefene har opplevelse av at OBL fungerer under oppdragsløsning som stort sett er veldig kompleks og tidskritisk, men at de opplever i større grad å bli styrt under daglig drift som er mer forutsigbar.

På spørsmål om det er samsvar mellom det som uttales og skrives og det som faktisk gjøres når det kommer til OBL fra høyere nivå svarer Skipssjef 3: *«...ift ren oppdragsløsning opplever jeg at det stort sett går i henhold til de intensjonene. Men i forhold til daglig drift, hvordan vi skal ha det. Der er det veldig styrt. Du har veldig lite rom for egne skjønnsmessige vurderinger»* (Skipssjef 3, side 10). Skipssjef 1 støtter også dette skillet mellom krigføring og det han beskriver som det andre: *«Jeg tenker, det er jo et veldig stort skille mellom krig og trening til krig, og det andre...Altså krigføringen, der er det ingen som kommer inn. Så lenge du vet at alt det formelle er på plass sånn noenlunde er du fri i rollen din, veldig fri»* (Skipssjef 1, side 4).

I grunnsynet for ledelse fra 2012 påpekes denne problematikken hvor militære leder opererer i spennet mellom operative leveranser og forvaltningsmessig rapportering og kontroll (Forsvaret, 2012, s. 5). Sjøforsvarets fartøy er i en kontinuerlig prosess hvor de både driver styrkeoppbygging og operasjoner, som gjør at skipssjefene må forholde seg til begge deler til enhver tid. Skipssjef 3 forklarer: *«Vi ligger jo i kontinuerlig styrkeproduksjon. Vi gjør fire kull med vernepliktige i året. Så du kommer jo aldri ut*

av klørne. Ideelt sett er du ferdig oppøvd KK², over til NSS³ og vekk. Men der er vi ikke. Det er liksom samhandling hele tiden» (Skipssjef 3, side 4). Skipssjef 5 forklarer videre: «...Styrkeproduksjon er følg sliden fra A til D og når du kommer til D er du ferdig utsjekket. Det er altså klar til strid. Mens operasjoner er noe annet, da må vi se beyond» (Skipssjef 5, side 7). Ifølge grunnsynet fra 2012 er oppdragsbasert ledelse utformet for å fungere effektivt i hele spekteret fra fred til krig, men også i forvaltning av personell og ressurser (Forsvaret, 2012, s. 7). Dette presiseres nærmere i grunnsynet fra 2020: «Intensjonen gis direkte i forbindelse med et oppdrag» (Forsvaret, 2020, s. 13), samtidig som denne utgaven har et større fokus på spennet i den militære ledelse. Men det presiseres også i 2020 utgaven at OBL er valgt som ledelsesfilosof på grunn av Forsvarets egenart (Forsvaret, 2020, s. 8), og således må en ta utgangspunkt at det gjelder hele organisasjonen i hele konfliktspekteret som da også inkluderer styrkeproduksjon. Det er derfor noe overraskende at skipssjefene opplever så stor forskjell mellom daglig drift og oppdragsløsning.

På spørsmål om det er noe mer vedkommende ønsker til å legge til sier Skipssjef 5: «Vi skal ha samme organisasjon i fred, krise og krig. Det betyr at du må ha samme, da må vi ha oppdragsbasert ledelse i fred, krise og krig. Da må vi tørre å prøve det ut i fred. I mye større grad enn vi gjør nå i dag» (Skipssjef 5, side 11). Mangelen på intensjon og en beskrivelse av hva man vil i hverdagen beskrives av Skipssjef 4 slik: «Jeg synes det av og til er litt vanskelig å få til OBL konseptet, fordi jeg forstår ikke nødvendigvis hva som liksom er effekten. Hva er det de vil jeg skal få til her» (Skipssjef 4, side 5).

Byråkrati

Skipssjef 7 svarer følgende på spørsmål om i hvilken grad Sjøforsvaret har føringer eller retningslinjer rundt oppdragsbasert ledelse: «...begrepet [OBL] brukes, men hverdagen er i realiteten så gjennombyråkratisert og regulert av serialiserte programmer, rutinemessig vedlikehold, forvaltningsmessige krav, budsjett og arbeidsmiljøloven at det i realiteten ikke er noe mulighetsrom igjen» (Skipssjef 7, side 2). På spørsmål om hvordan det oppleves at ledelse utøves fra høyere nivå sier Skipssjef 7: «Sjøforsvaret styres etter målbare parameter, det er ikke seilastid/handlingsrom til overs når man har fylt alle de forhåndsgitte kravene... Vi blir administrert, vi blir ikke ledet» (Skipssjef 7, side 3). Vandergriff hevder at det er ødeleggende for nye generasjoner av ledere dersom

² KK2: Kampkraft nivå 2. Kampkraft angir hvert enkelt fartøys operative status fra inngangsnivået KK4 og til KK1. Det operative nivået er målt ved forhåndsdefinerte standarder for personelltilgang, gjennomførte mønstringer, materielltilgjengelighet og reaksjonstid (Øhrn, 2013, s. 12).

³ NSS: Nasjonalt Sjøoperasjonssenter. stående, operativt taktisk ledelseelement i Sjøforsvaret, direkte underlagt Sjef Sjøforsvaret som taktisk sjef. Sjef Operasjoner (SJO) utøver taktisk kommando og kontroll over fartøyer og avdelinger i operasjoner på vegne av Sjef Sjøforsvaret (Store norske leksikon, 2020).

man blir fortalt hvordan oppdragsbasert ledelse skal fungere, men opplever at det ikke gjøres i praksis. Da vil ikke oppdragsbasert ledelse være noe annet enn retorikk og ett «buzzword» på Powerpoint presentasjoner og som doktrineslagord (Vandergriff, 2019, s. 41).

Påstanden fra Skipssjef 7 om hvordan OBL fungerer i Sjøforsvaret deles av flere av sjefene. For eksempel beskriver Skipssjef 5: «OBL gjør en i operasjoner med veldig stor frihet. Men i den administrative linjen er det ikke på samme måte. Det er min opplevelse. Og det tror jeg har noe med hvordan vår sjefer blir målt på. Det er ingen som blir målt på operasjoner. Folk blir målt på om de holder budsjett, hvor mange ansatte de har» (Skipssjef 5, side 3). Skipssjef 6 påpeker også at: «Noen ganger er det sånn at det styres på det som er lettest å måle og rapportere» (Skipssjef 6, side 10). Skipssjef 5 beskriver videre på spørsmål om man får en overordnet intensjon for en lengre tidsperiode: «Du får ikke intensjoner. Økonomi er et fast punkt...sånne enkle parametre som går under virksomhetsstyring. Vedlikehold, samme greie. Der er man ganske styrt... Jeg skulle ønske det var klarere definert at innenfor uker og måneder er det sjefen [om bord] som opererer. Men da må en gi ressurser også» (Skipssjef 5, side 5).

Harald Høiback skriver at forsvar i fredstid er det nærmeste en kan komme idealtypen av ett byråkrati, og at: «Forsvaret kan drive med det rene tøv uten at noen utenfor bryr seg katta, med mindre man bruker mer eller mindre penger enn man har fått tildelt» (Harald Høiback, 2019), men at det i krig er helt motsatt. Prosedyrer og forsvarlig forvaltning betyr ingenting, men resultater på slagmarken er det som betyr noe (Harald Høiback, 2019). Skipssjef 5 forklarer: «Det som går på virksomhetsstyringen er det som måles, og våre ledere måles på det, og det blir viktig, og da blir ikke operasjoner viktig» (Skipssjef 5, side 5). Dette kan bidra til å forklare hvorfor skipssjefene opplever at OBL ikke gjennomsyrrer organisasjonen i spekteret fred-krise-krig, fordi organisasjonen faktisk ikke er organisert for krig, men for fredstidsdrift med de konsekvensene det har for hvordan det militære lederskapet blir praktisert.

På den andre siden så balanseres dette også noe gjennom intervjuene, som for eksempel når Skipsjef 3 beskriver at den overordnede intensjonen er på plass gjennom planverket: «Overall målsetting, command aim hvis vi skal kalle det det, ligger i ordreverket sånn som det er, as is. Så den er jo grei. Vi vet jo hva vi skal gjøre, så det er fair enough det. Det er opp til meg å velge hvordan jeg skal løse det» (Skipssjef 3, side 2). Eller Skipssjef 4 som beskriver hvordan det til en viss grad er mulig å påvirke handlingsrommet for å gjøre det som vedkommende mener er riktig. For eksempel dersom det er en oppøvsperiode, så får man en klar endstate og klare krav, «...så utarbeider en programmet selv, i samarbeid med N7, men i veldig stor grad selv, og hvor en kan fokusere på det en mener er viktig

selv» (Skipssjef 4, side 3). Men samtidig beskriver Skipssjef 4 også at periodene til kai disponerer man ikke selv: «du drifter, men du disponerer ikke og setter prioriteringer på samme måte...En sitter ikke med rom for selv for å si at dette er det fartøyet mitt trenger nå, sånn at det er det vi skal fokusere på» (Skipssjef 4, side 3). Skipssjef 2 beskriver videre sitt handlingsrom på spørsmålet om handlingsrom til å drive OBL i fred, krise og krig: «Jeg opplever at jeg har et veldig stort handlingsrom. [Fregatt/Korvett]våpenet eier sitt eget årsprogram. Det er klart det må koordineres på et punkt, men jeg opplever det at man i mye større grad enn før har stor frihet til å endre på vårt program i den hensikt å spille Marinen god....jeg opplever stor frihet til å skalere innsats til det som er viktig» (Skipssjef 2, side 2-3).

Når det kommer til balansen mellom utøvelsen av militært lederskap og byråkrati så fremhever Skipssjef 6 i langt større grad enn alle andre skipssjefer balansen mellom profesjonen og byråkratiet for styring og virksomhetsstyring. Skipssjef 6 sine svar er i mye større grad i tråd med det gjeldende grunnsyn for ledelse som beskriver militær ledelse som et spenn mellom planlegging og gjennomføring av operasjoner på den ene siden, og at Forsvaret er en del av statsforvaltningen på den andre siden, og således er bundet av sivile forvaltningsprinsipper og regler for styring av offentlig virksomhet med krav til forsvarlig forvaltning (Forsvaret, 2020, s. 8). På spørsmål om han får en intensjon både under daglig drift, øvelser og operasjoner eller om han blir detaljstyrt svarer han følgende: «Jeg har skjønt med litt modning at vi både er en profesjon hvor vi skal bruke vår profesjonelle vurdering til å håndtere situasjoner vi står i, men vi må også forstå at Forsvaret er ett byråkrati, og at byråkratiet har sitt formål og styrker....Og det at vi er en offentlig etat som skal sees i kortene og at vi eksisterer for samfunnet gjør at vi må forvente at det er offentlig interesse rundt det vi gjør og at det er krav til virksomheten vår» (Skipssjef 6, side 3). Dette er helt i tråd med grunnsynet for ledelse som beskriver at det militære lederskapet handler om å tilpasse seg skiftende situasjoner på en måte der oppgavene løses, samtidig som undergitte og materielle ressurser ivaretas på en forsvarlig måte (Forsvaret, 2012, s. 5).

På ett spørsmål om rammefaktorer beskriver Skipssjef 5 videre hvordan man er veldig styrt, og påpeker at man kunne gått mer over på å styre på effekt med klare parametre hvordan en skulle nå effektene, «men vi er ikke der i dag. Men vi kunne vært det» (Skipssjef 5, side 5). Å få til dette vil være mer i tråd med gjeldende utgave av grunnsynet for ledelse som skriver følgende om spennet mellom styring og lederskap som en del av militært lederskap: «Et slikt spenn krever derfor innslag av både lederskap og styring, som begge fokuserer på mål og resultat, at oppdraget blir løst og at personell og materiell blir ivaretatt» (Forsvaret, 2020, s. 8).

Uklare kommandolinjer:

Skipssjef 5 kommentere utfordring når det kommer til uklare kommandolinjer på følgende måte: *«Det er fortsatt sjefen, enten sjef Marinen eller SJO⁴, eller sjef Sjø mener jeg som gir den ordren. K2⁵ matrisen i Sjø er jo helt...ja, skal ikke kommentere den»* (Skipssjef 5, side 4).

Skipssjef 3 beskriver også hvordan kommandolinjene er forskjellige fra når man er ute og seiler og når man ligger til kai som gjør det utfordrende med OBL: *«Linjen er ganske klar da [når man er ute og seiler], hvis jeg ønsker å samarbeide med F-35 så vet jeg at jeg går via NSS. De operative linjene er ganske tydelige, mens på land til kai er det fryktelig fragmentert med aktører der. Det er FMA⁶, FLO⁷, sivile kontraktører, NSS, KNM T⁸, you name it»* (Skipssjef 3, side 3).

Skipssjef 6 utdyper videre: *«Når du driver aktivitet styrt av FOH⁹ og sjef Sjø som taktisk styrkesjef så er det i utgangspunktet SJO [man gjennomfører tilbakelesing av oppdrag til], mens sjef Marinen har en styrkeprodusent rolle. Men Sjef Marinen er nærmeste foresatt for skipssjefene og har også en taktisk sjefsrolle ved å skulle kunne gå ut og være CTG¹⁰, altså styrkesjefen på havet. Så begge to vil være viktig, men konkret pågående aktivitet som ikke er styrkeproduksjon er normalt SJO sin sak, mens hvis du driver oppøving og trening til noe er det sjef Marinen som på en måte eier aktiviteten»* (Skipssjef 6, side 4). Utfordringen med dette er som allerede nevnt av respondentene at man driver operasjoner og styrkeproduksjon samtidig, som gjør at kommandolinjene er uklare ved at det er to sjefer man må forholde seg til. Dette underbygges videre av Skipssjef 3 som beskriver hvordan sjef Marinens virksomhetsplan som regulerer styrkeproduksjon, ikke harmoniserer med hva planverket sier, så det kan være motsetninger som gjør at man ikke har en klar intensjon (Skipssjef 3, side 7): *«Hvem skal jeg forholde meg til? Jeg får oppdrag fra sjef Marinen som går på styrkeproduksjon og kultur og de greiene der. Og jeg får oppdrag fra SJO. Sjef Marinen snakker om ambisjonsreduksjon, SJO skal løse oppdrag han får pålagt fra FOH. Der kommer det motsetninger plutselig i forhold til forutsigbarhet, familievennlighet, hvilken beredskap vi skal ha...Du må jo forholde deg til begge på en måte»* (Skipssjef 3, side 4). Samtidig sier Skipssjef 4 på spørsmål om uklarheter i kommando og kontroll: *«Jeg har ikke opplevd det som noe stort problem. Men du får litt forskjellige signal...Dersom det hadde blitt mer farlige ting så hadde det kanskje blitt det, men jeg tror ikke jeg kan si at jeg har, at det har vært friksjon»* (Skipssjef 4, side 2).

⁴ SJO: Sjef operasjoner i Sjøforsvaret

⁵ K2: Kommando og kontroll

⁶ FMA: Forsvarsmateriell

⁷ FLO: Forsvarets Logistikkorganisasjon

⁸ KNM T: KNM Tordenskjold, Sjøforsvarets utdannings og kompetansesenter

⁹ FOH: Forsvarets Operative Hovedkvarter

¹⁰ CTG: Commander Task Group

Oppdragsbasert ledelse i fredstid:

Skipssjef 6 sier at OBL i fredstid er et av de viktigste grunnlagene for ett godt arbeidsmiljø, og sier videre «... *det å vise tillit til hverandre, å la folk føle seg verdsatt og at man har et positivt utfordringsbilde, at man blir utfordret på en positiv måte og stilt forventninger til, det har vært viktig for meg*» (Skipssjef 6, side 1). Dette synet på ledelse er helt i tråd med gjeldende grunnsyn for ledelse som beskriver hvordan vi viser respekt, vekker tillit og troverdighet gjennom å omgås andre på en oppriktig, åpen og likefrem måte. Det vektlegges også ett positivt menneskesyn basert på at mennesker både kan og vil utvikle seg (Forsvaret, 2020, s. 6). I konteksten dette nevnes handler om hvordan skipssjefen selv driver ledelse på eget fartøy, og den samme klare støtten for hypotesen kommer ikke igjen like sterkt gjennom intervjuet. Skipssjef 6 hevder man hele tiden har en intensjon som ligger i bunn, og således opererer etter prinsippene som ligger til grunn for OBL. På spørsmål om hvordan han opplever at OBL utøves fra nivåene over på han som skipssjef svarer han følgende: «*Jeg opplever at vi har gått riktige steg i en god retning*» (Skipssjef 6, side 2).

Oppsummering:

Svarene fra respondentene har bidratt til å svekke hypotesen om at oppdragsbasert ledelse gjennomsyrrer Sjøforsvaret i hele spekteret fra fred til krig. En klar overvekt av respondentene påpeker at det er et stort skille mellom det å seile og å ligge til kai. Kun to av respondentene gir en delvis støtte for at oppdragsbasert ledelse fungerer gjennom hele spekteret. Skipssjefene opplever stor grad av frihet til å drive OBL under oppdragsløsning. Det som derimot kommer frem er at det kan oppleves som at oppdragsløsning ikke er i fokus eller viktig overordnede for skipssjefer, men heller det som overordnede sjefer måles på, og da blir det det som kan måles viktig, som igjen fører til en opplevd detaljstyring på det som kan måles, fremfor reell evne til å være god til å drive krig. Konteksten som skipssjefene er i, hvor de er dratt mellom operasjoner og styrkeproduksjon på samme tid, ser ut til å øke utfordringen med OBL ved at sjefene har flere sjefer å forholde seg til og de blir dratt i ulike retninger.

4.3 Hypotese 3: Sjøforsvaret øver på krig som organisasjon

«*Det å gjenskape en høyintensiv stridsituasjon er jo det vi strever med å få til i trening og øving*» (Skipssjef 6, side 5).

Fem av syv skipssjefene mener at Sjøforsvaret ikke øver på krig som organisasjon, mens kun to sjefer mener Sjøforsvaret bare delvis øver på krig som organisasjon. Seks av syv skipssjefer mener at man som organisasjon ikke fullt ut tar inn over seg friksjonen og usikkerheten som vil oppstå i en reell stridssituasjon. Det var større variasjon når det kommer til tematikk rundt serialiserte øvelser, hvor fem av skipssjefene sier at det er for lite freeplay samtidig som tre av skipssjefer også viser forståelse for hvorfor øvelser må serialiseres i Sjøforsvaret.

Friksjon og usikkerhet

Skipssjef 6 beskriver hvordan bortfall av kommunikasjon ikke må gjøre at organisasjonen ender opp med handlingslammelse: *«Det blir et moment på stort sett alle øvelser. Men det blir litt for kontrollerte omstendigheter etter min mening,- hvor vi velger å fokusere på dette momentet i kort periode, og alle vet at det er fokus da»* (Skipssjef 6, side 3). Men det påpekes også at det er en uttrykt forventning om at man skal kunne løse striden uten kommunikasjon, og at høyere sjef da må akseptere at det handles ut fra vurderinger og situasjonsforståelsen skipssjefene har der og da: *«Og til syvende og sist, så er det jo det vi som sjefer må ta inn over oss, at vi enda kan stå i en sånn oberst Eriksen situasjon og hvorvidt det var rett eller galt du handlet, det vil vise seg etterpå. Men du må vite at det var forventet at du skulle handle ut fra din beste forståelse, og så lenge du gjør det så vil du i utgangspunktet bli backet for det du gjorde»* (Skipssjef 6, side 3). Utfordringen er at man ikke øver på denne usikkerheten verken for skipssjefen eller høyere nivå fordi momentet er kjent og ventet.

Skipssjef 2 svarer at man i liten grad øver som organisasjon på krigens friksjon og usikkerhet, og på direkte spørsmål om man øver på krig svares det: *«Svaret akkurat nå er nok nei, men kanskje er de papirøvelsene i større grad det»* (Skipssjef 2, side 8). Dette støttes av Skipssjef 3, som sier: *«Det kjøres jo en god del gode papirøvelser initiert fra FOH, men det stridstekniske nivået blir ikke blandet inn der»* (Skipssjef 3, side 12). Utfordringen med disse papirøvelsene er at man ikke får øvet hele organisasjonen. Skipssjef 2 beskriver hvordan man i korvettvåpenet forsøker å trene mer reellt i Arctic Hawk øvelsesrekken (Forsvaret, 2021a), (Forsvaret, 2021b) sammen med KJK, men at øvelsen fortsatt er for ung til at man får det til: *«Men det jeg opplever nå er at vi er så avhengig av å få en hel rekke tilbakemeldinger underveis for å styre spillet for å oppnå en del effekter»* (Skipssjef 2, side 8). Skipssjef 2 kommer også med et forslag på hvordan dette kan bedres: *«...og det har jeg lært av KJK. At når vi får en større organisasjon på backside, så vil den øvelsen bli bedre»* (Skipssjef 2, side 8). Skipssjef 3 er også inne på samme det samme når vi diskuterer freeplay under øvelser: *«Jo, der er problemet, la oss si freeplay perioder der du egentlig kan prøve det med friksjon...men da bør du ha en god sånn EXCON for å få det til å skje, med å gi føringer som vil føre til at det blir friksjon»* (Skipssjef 3, side 12).

Den greske poeten Archilochus er kjent for å ha uttrykt: *«We don't rise to the level of our expectation, we fall to the level of our training»* (Feloni, 2017, s. 1). Det er derfor noe overraskende at fokuset på øvelser for Sjøforsvaret som organisasjon ikke er høyere. Skipssjef 1 har følgende å si om Sjøforsvarets hovedøvelse FLOTEX: *«Det som har blitt dårligere er FLOTEX for eksempel. Du har følelse av at det sitter 3 mann og styrer FLOTEX, og så er det fire fartøy med... hvor man før hadde svære øvelser... men det føles som ett vakum etter Trident Juncture. Den FLOTEXen i år var bare helt opp til oss selv»* (Skipssjef 1, side 8). Dette støttes også av Skipssjef 3 som sier: *«Ja. Der tror jeg det rett og slett er et ressursproblem. De som sitter og lager øvelsen, det er kanskje 2 stk på et kontor. Så jeg tror vi har en vei å gå der for å trene»* (Skipssjef 3, side 12). Skipssjef 4 foreslår også å øke kompleksiteten i øvelsene som gjennomføres: *«At en prøver på noe som er relevant med en motstander, en OPFOR som duger og kan gi hardcore resultater. For det opplever jeg med KJK, så gjør vi det i mye større grad [Samøvelse med KJK under Arctic Hawk]»* (Skipssjef 4, side 8).

Skipssjef 6 beskriver Fleet Operational Sea Training (FOST)¹¹ som den ypperste formen for trening på krig i Sjøforsvaret: *«Det vi ser på FOST er at vi gjør de samme tingene om igjen og om igjen, vi driller rett og slett, gjennom 5 uker. I starten svinger det ikke så bra som det gjør på slutten, og det er det en god grunn til. Det er en utrolig krevende prosess, og det handler mye om å få kommunikasjonen til å nå gjennom og være så effektiv som mulig. Det er ganske mange som må bidra til puslespillet og jo mer intensivt ting blir, jo færre kan du slippe inn i kommunikasjonssirkelen. Også vil det hele tiden handle om å formidle, i hvert fall en situasjonsforståelse ut, hvordan er denne kampsituasjonen vi er i, hvilke trusler står vi overfor»* (Skipssjef 6, side 5 og 6). På spørsmål om man som skipssjef opplever at organisasjonen trener og øver på krig svarer Skipssjef 7: *«Det får man egentlig bare på FOST»* (Skipssjef 7, side 4).

Sjøforsvarets fartøyer deltar på FOST som enkeltfartøyer, og Sjøforsvaret som organisasjon trener ikke på samme måte. I tillegg planlegges det med at ledelsen av marinefartøyene skal oppstå ved en krise eller krigssituasjon. Denne organisasjonen er ikke på plass i det daglige, da enkeltfartøyene rapporterer til NSS. Skipssjef 3 kommer inn på dette, ved at organisasjonen som er tenkt å fungere i krig, ikke er den samme som finnes i fred: *«det skal oppstå en eller annen CTG som skal være sjøgående, ja det øves delvis. Og hvorfor i svarte vi skal ha en forskjellig måte å gjøre ting på i strid og i daglige operasjoner, det fatter jeg ikke. Den CTG rollen med BWC¹² der, hva pokker skal vi med det liksom. Det skjønner jeg ikke. Det er bedre å gjøre sånn som vi gjør til vanlig, og heller booste opp inni denne NSS, du har jo mye bedre fasiliteter der enn å sitte om bord på ett fartøy»* (Skipssjef 3, side 12). Skipssjef 5 er også innom det samme når han påpeker: *«Jeg tror det er lurt å si vi skal ha samme*

¹¹ FOST: Fleet Operational Sea Training. Maritimt treningssenter i Storbritannia (Allison, 2020).

¹² BWC: Battle Watch Captain = Vaktsjef

organisasjon i fred, krise og krig. Det betyr at du må ha samme, da må vi ha OBL i fred, krise og krig. Da må vi tørre å prøve det ut i fred, i mye større grad enn vi gjør i dag» (Skipssjef 5, side 11).

Serialisert versus freeplayøving

Sjøkrigsskolen i sin beskrivelse av operativt lederskap og lederutvikling beskriver hvordan militære øvelser ofte styres etter en detaljert dreiebok hvor momenter spilles inn etter en fast tidsplan. Det som skal skje styres uten at aktørenes vurderinger eller handlinger får tilstrekkelig innflytelse på spillets gang. Dette gir et visst ferdighetsnivå og trening på teknikk, men tilnærmingen medfører at konteksten blir forutsigbar og det blir vanskelig å utvikle offiserers kreativitet, initiativ og vurdering (Olsen & Espevik, 2009, s. 74-75).

Skipssjefene i samtaler om hvordan organisasjonen øver til krig, påpeker at man ikke trener mot en mostander som har en egen vilje: *«Men når vi øver, vi er ikke flinke nok til å tenke at vi har en vilje mot som egentlig er flinkere enn oss til jobben»* (Skipssjef 4, side 8). Skipssjef 5 utfyller: *«Operasjoner er noe, da må vi se way beoynd. Det er en aktør inne i bildet. Vi må planlegge, ja det er mye av den samme dynamikken, men tankesettet blir noe annet, fordi i klar til strid er det du selv som sitter i førersetet. I operasjoner blir det en annen som bestemmer hverdagen din, og det tror jeg ikke vi har forstått»* (Skipssjef 5, side 7). Skipssjef 5 mener at Sjøforsvaret ikke øver på krig som organisasjon, men at man øver på stridstekniske deler av en plan. Han sier også videre: *«Jeg tror vi øver på krise, det er det lengste jeg noen gang har vært med på. Dimensjonen krig? Nei»* (Skipssjef 5, side 10).

Skipssjef 1 argumenterer for hvorfor man må serialisere øvelser: *«Det kommer aldri til å skje at man på taktisk nivå har helt freeplay, fordi kostnaden er for stor. Dersom amerikanerne sender opp et skip, og så blir det skutt opp og må vekk av øvelsene. Det kommer aldri til å skje. Folk har bids til øvelsene, det må nesten bli serialisert»* (Skipssjef 1, side 10). Dette støttes også delvis av Skipssjef 6 som sier: *«Når vi kjører en øvelse så er det en begrenset tid, veldig verdifull tid, og det du gjør påvirker øvingsutbyttet til veldig mange andre. Så det å bare ta seg tiden til å vente og oppleve usikkerhet, eller å ikke styre aktiviteten for å oppnå forhåndsdefinerte øvingsmål vi alltid vil måtte jobbe med for å kunne håndverket vårt. Så det med å øve friksjon der det ikke går så greit, og at folk må føle på å ta beslutninger på ett tynnere grunnlag, det er kanskje vanskelig å øve på i fullskala live øvelser»* (Skipssjef 6, side 11). Patrick Sweeney påpeker at i kontekster hvor underordnede er i høy personlig fare under oppdragsløsning vil tilliten til høyere sjef evner være den viktigste faktoren som påvirker tillitsforholder. Det vil derfor være viktig med realistisk trening (Sweeney, 2010, s. S86). Det er derfor viktig at hele organisasjonen øver realistisk og riktig, for at skipssjefene skal kunne bygge opp nødvendig tillit til overordnede sjef.

Men ifølge Skipssjef 1 trener ikke Sjøforsvaret på krig som organisasjon. På spørsmål om man trener noen ganger på krig: «Jeg vil nesten si nei. Altså sånn, nå er det basert på det jeg tror» (Skipssjef 1, side 10). Skipssjef 6 svarer på spørsmål om Sjøforsvaret utfordrer seg selv og øver på en reell krigssituasjon: «Det tror jeg vi bare må ha en innstilling til om at det kan aldri bli godt nok» (Skipssjef 6, side 11). Skipssjef 1 hevder derimot at det ikke er ett problem at øvelser er serialisert: «At det er serialisert er ikke så farlig egentlig. Når alt kommer til alt, handler det bare om hvordan man får kommunisert» (Skipssjef 1, side 11).

Oppsummering

Sjøforsvarets fartøy er gode på krigføring. Fregatter og korvetter går gjennom et opptreningsprogram som kulminerer med deltagelse i FOST. Sjøforsvaret som organisasjon øver ikke på krig på den samme systematiske måten. Når det øves på organisasjonsnivå gjennom øvelser som er store nok til å øve hele organisasjonen er det mangler i måten øvingen gjennomføres på. Enten gjennom at øvelser serialiseres og man fjerner nødvendig usikkerhet og friksjon, samt at man ikke har en kompetent motstander med egen vilje. Eller at øvelsen gjennomføres som en papirøvelse med FOH og andre taktiske kommandoer, men da vil ikke det stridstekniske nivået som fartøyene representeres delta på øvingen. Skipssjefene forklarer at det mangel på ressurser som gjør at man ikke øver riktig, og at det vil kreve for mye å øve riktig, men samtidig er enkelte av skipssjefene inne på at det finnes muligheter å gjøre det på ved å sette av nok personell til backside/EXCON¹³ som kan organisere en øvelse.

Svarene fra respondentene bidrar til å svekke hypotesen om at Sjøforsvaret som organisasjon øver på krig.

4.4 Hypotese 4: Tillit gjennomsyrrer organisasjonen

Viktigheten av tillit er fremtredene i OBL, og det er derfor noe overraskende at fire av skipssjefene uttrykker utfordringer når det kommer til tillitsforholdet mellom skipssjef og høyere sjef. Samtidig er det kun to av skipssjefene som uttrykker at de opplever et godt tillitsforhold med sine overordnede. Fem skipssjefer hevder at man er flink til å bygge tillitsforhold mellom sjefene, men to av disse hevder at byggingen av tillitsforholdet er veldig personavhengig. Tre skipssjefer påpeker at utfordringen med

¹³ EXCON: Exercise Control.

tillitsforholdet er at høyere sjef er opptatt av å «sikre egen rygg». Videre er tre av skipssjefene også inne på hva som kan være konsekvensene av manglende tillitsforhold.

Inneha tillit

For en organisasjon som Sjøforsvaret som har sitt primære virke i krig, med de farer det medfører er det viktig at man har ett godt tillitsforhold. Campbell, Hannah og Matthews påpeker at tillit er sentralt når det kommer til lederskap i farlige omgivelser (Campbell, Hannah & Matthews, 2010, s. S8).

Skipssjef 2 beskriver hvordan han opplever stor grad av tillit: *«Å dra til høyre i stedet for venstre er 100% akseptert, der er det stor tillit til ledelsen...Så jeg føler meg ganske trygg på å gjøre en bommert, fader jeg skulle vært der i stedet for der, det tror jeg går helt bra. Jeg tror det er stor takhøyde for å kunne si og være uenig i ting så lenge du begrunner det bra»* (Skipssjef 2, side 6).

Skipssjef 6 beskriver: *«Jeg har opplevd å ha stor grad tillit til å utføre taktiske og stridstekniske oppgaver, også i settinger hvor det har vært strategisk synlig...så opplever vi fremdeles en stor grad av tillit. Men jeg har også alltid vært opptatt av kommunikasjonsdimensjonen, vi melder tilbake. Det handler om å sette seg i hodet eller situasjonen til sin sjef. Hva vil man ønske å oppnå. Det er det som skaper denne tilliten og gjør at vi får tillit tilbake. Tillit er noe man må vise seg fortjent til eller kommunisere tilbake»* (Skipssjef 6, side 2).

På den andre siden er det flere skipssjefer som ser utfordringer med tillitsforholdet. Skipssjef 3 forklarer for eksempel: *«Før HING¹⁴ opplevde jeg at det var rom for å gjøre feil, jeg kom til å få backing på det. I etterkant nå er jeg litt i tvil»* (Skipssjef 3, side 10). Skipssjef 1 hevder også at det er stor forskjell på under hvilke forhold man har tillit: *«Jeg tenker, det er veldig stort skille på krig, trening på krig og det administrative. Vi gis stor tillit når vi skal øve til krig, men vises null tillit i det administrative, for eksempel med reiseregninger. Men når jeg rapporterer status på hvor god vi er på krigføring er det ingen som ser oss i kortene. Det kommer synlig frem på hva som måles; det er viktigere at det er orden i sysakene enn at sysakene virker»* (Skipssjef 1, side 4). Skipssjef 5 påpeker at det ikke er rom for å gjøre feil: *«Jeg tror ikke vi har et system for å gjøre feil»* (Skipssjef 5, side 9).

Tillitsbygging

Skipssjef 2 sier at han har tillit til overordnet sjef på grunn av tidligere erfaring: *«Jeg opplever at jeg har tillit til de fleste av mine 1-2 opp fordi vi har gjort noe sammen for lenge siden»* (Skipssjef 2, side 5). Dette støttes også av Skipssjef 7 som på spørsmål om hvordan man bygger opp et gjensidig tillitsforhold sier: *«Vi er så få i KNM at alle kjenner alle veldig godt»* (Skipssjef 7, side 4). Skipssjef 6

¹⁴ HING: Fregatten «Helge Ingstad»

deler dette synet og beskriver også hvordan det personlige forholdet har betydning for gjensidig tillit: «Vi er jo en liten marine som har kjent hverandre i forskjellige sammenhenger over flere år» (Skipssjef 6, side 7). Men til tross for at man kjenner hverandre og har gjort noe sammen anbefaler Skipssjef 2 at man i større grad bygger relasjoner for å bedre tilliten: «At 1 opp og 2 opp gjør seg kjent med de som er sjefer, og at de som er sjefer blir kjent med 1 up og 2 up slik at man får ett personlighetsforhold, eller personlig tillitsforhold» (Skipssjef 2, side 8).

Skipssjef 4 beskriver også hvordan det er veldig personavhengig av hvem som er høyere sjef, om vedkommende er med på å bidra til bygge denne tilliten: «En sjef Marinen har vært flink til å samle sjefer ofte, på middager, og var interessert i å høre. Og da opplevde jeg at det var mye nærmere forhold og mye mer gjensidig tillit enn det en har hatt til andre som jeg nesten ikke har sett, og kun har sett på seremonielle ting» (Skipssjef 4, side 6). Skipssjef 5 beskriver også at tillitsbyggingen er personavhengig: «Det varier veldig hvem som sitter i sjefsstolen» (Skipssjef 5, side 8). At byggingen av tillit er personavhengig er noe overraskende, da Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse påpeker at sjefer og ledere på alle nivå er ansvarlig for tilrettelegging og oppfølging av leder og ledelsesutvikling i egen avdeling: «Det er i den konteksten ledelse utøves i hverdagen som gir størst potensiale for utvikling. Alle ledere har et ansvar for å videreutvikle seg selv, undergitte ledere og medarbeidere. Det er derfor vesentlig at at ledere har kjennskap til nødvendige verktøy og tiltak som kan gjøres i egen avdeling» (Forsvaret, 2020, s. 17). Men samtidig sier Skipssjef 6 at ledelsen i Sjøforsvaret har skjønnet viktigheten av personlige forhold for tillit: «Ledelsen på alle nivå i Sjøforsvaret, og for så vidt Forsvaret har skjønnet viktigheten av å etablere personlige forhold og tillitsforhold» (Skipssjef 6, side 2).

En måte å bygge tillit på som de fleste skipssjefene synes fungerer bra er sjefsseminarer som arrangeres av sjef Marinen. Skipssjef 3 beskriver: «Sjef Sjø eller sjef Marinen inviterer til sjefsseminarene i august. Det er en fin arena for å ta opp tema og diskutere samt å bli bedre kjent» (Skipssjef 3, side 7). Skipssjef 3 påpeker også en svakhet med hvordan dette gjøres ved at SJO ikke har en formell rolle, og ikke inviterer til denne type relasjonsbygging med sjefene (Skipssjef 3, side 7). Skipssjef 2 forklarer det på følgende måte: «Møter mellom Sjef Marinen og sjefene. Commandboard og det har vært veldig bra. Det som har vært litt hemmende på de commandboardene som jeg har sett er at det har vært mer fokus på en del administrative føringer enn det å bli kjent» (Skipssjef 2, side 7). Parrington og Findlay påpeker at personlige relasjoner er viktig for å få full tillit til hverandre, og at disse må bygges og opprettholdes før, under og etter kriser. (Parrington & Findlay, 2013, s. 105).

Skipssjef 3 forklarer videre om relasjonsbygging for å etablere tillit: *«Det der med å bygge relasjoner handler om to ting, både faglig og profesjonelt sett, og en setting utenom jobb på en måte da, en sosial setting. Og da er det veldig spesielt det som har vært de siste tre årene med fokus på alkoholbruk, MOST¹⁵, osv, som preger egentlig hverdagen, og legger kjepper i hjulene for å lage sånne arenaer. Det blir veldig utfordrende, så har fått innskrenkninger. Ja, en kan spørre seg: må alkohol være innblandet? Nei, det trenger ikke nødvendigvis det, men det er jo en greie på en måte»* (Skipssjef 3, side 8). Skipssjef 4 støtter oppunder om at det har kommet begrensninger når det kommer til alkohol, og at dette kan være med å påvirke relasjonsbyggingen. I tillegg fører dette til at sjefens rom til å gjøre vurdering for egen besetning er skrenket inn: *«Jeg opplever at det i hvert fall har blitt mer regler og mindre rom for disse vurderingene. Alkohol er jo en annen, selv om det er ikke er direkte HING relatert, men nå er det veldig strikte regler for når det er lov å servere alkohol. Vi pleide å ta oss en øl når vi kom til kai etter en hard uke på sjøen. Det er det ikke lenger rom for»* (Skipssjef 4, side 7).

«Ryggen fri»

Etter ulykken med fregatten «Helge Ingstad» har flere sjefer en opplevelse av mindre tillit til de som skipssjefer. Skipssjef 4 beskriver: *«Det er et sterkere kontrollregime hvordan du driver båten din. De nye prosedyrene som kommer inn med at den må ha så og så mye erfaring før han får lov til å drive opplæring som et eksempel, er jo veldig mye mer rigid rundt det. Og det er mindre som er overlatt til sjefens vurdering»* (Skipssjef 4, side 6). Skipssjef 5 beskriver *«Så vil våre sjefer si: nå skal vi ha åpenhet og si hva vi vil og gjøre hva vi vil, men... Ja, jeg hører hva du sier, mye festtaler. Du vil ikke høre svaret, men du er forpliktet til å si det. Så jeg tror at, ja, jeg er helt sikker på at det har skjedd ett skifte med HING. Det er jeg helt overbevist om»* (Skipssjef 5, side 9).

Skipssjef 4 bruker et eksempel om opplæringsansvar: *«Det var noen vaksjefer som jeg likte å bruke til opplæring fordi jeg hadde høy tillit til de, men nå er det ikke sikkert jeg har det rommet lenger. Fordi at det kunne være en vaksjef som bare hadde vært vaksjef i 3 måneder, men han var bare jævlig flink, så han kunne jeg stole på. Men nå må man vente til 9 måneder eller til 12 før han får lov til å gjøre det. Så da må du gjerne ta han andre som ikke er så dyktig pedagog til å drive opplæring»* (Skipssjef 4, side 7). Dette kan være med å illustrere at det for overordnede er viktigere å kunne ha ryggen fri ved å ha det formelle på stell, fremfor å stole på at skipssjefene finner løsninger som ivaretar både sikkerhet, men også oppdraget, ved at det gis en klar intensjon som skipssjefene skal styre etter. Dette støttes også av Sjef 1 som sier at der hvor en tidligere hadde Sjefens ordrebok og SAP-1D om bord på fartøyene som var bygget opp siden krigens dager for en krigsorganisasjon, har man nå, som en

¹⁵ MOST: Mobbing og seksuell trakassering

konsekvens av at man innførte sivile sertifikatkrav i 2003, erstattet dette med ISM koden og manualverk som er tilpasset en sivil organisasjon (Skipssjef 1, side 2). Skipssjef 3 påpeker om ISM koden: *«Min påstand er at det er svært utfordrende. Det ligger fryktelig mange mekanismer inni der ift dokumentering og papirarbeid som egentlig ikke passer inn i virksomheten vår»* (Skipssjef 3, side 8). *«Man vil at det skal være enhetlig, man vil at prosedyrer og instruksjoner skal være enhetlig for alle fartøystyper. Når man begynner å tenke på det så er det helt utopisk»* (Skipssjef 1, side 2). Skipssjef 1 forklarer videre: *«Du har de OPUS greiene. Oppøvingssykluser, du får ikke gått ut av Grimstadfjorden en gang. Alt handler om å ha ryggen fri»* (Skipssjef 1, side 4).

Samtidig påpeker skipssjefene at det er en stor forskjell på å operere i krig versus «det andre». Når man øver på krig opplever skipssjefene mye høyere grad av tillit. Skipssjef 1 forklarer: *«Det er jo et veldig stort skille mellom krig og trening til krig, og det andre...Der er det en frison, altså krigføringen, der er det ingen andre som kommer inn. Så lenge du vet at alt det formelle er på plass sånn noenlunde, så er du fri i rollen din, veldig fri»* (Skipssjef 1, side 4).

Et kritisk spørsmål man kan stille seg er om grunnen til at skipssjefene opplever denne formen for tillit under nettopp krigføringen er at det ikke betyr noe for overordnede sjefer. Utfall av taktiske avgjørelser på øvelser får ingen konsekvens, og det kan derfor være at man ikke bryr seg om det. Skipssjef 1 beskriver: *«I løsning av oppdrag, der er det ikke noen kontroll. Altså, det er jo ingen som vet vi leverte bra eller dårlig»* (Skipssjef 1, side 9), eller som Skipssjef 5 sier: *«Det er ingen som blir målt på operasjoner»* (Skipssjef 5, side 3).

Konsekvenser av manglende tillit

Skipssjef 3 beskriver hvordan manglende tillit kan føre til detaljstyring fra høyere nivå: *«Så noen ganger er det veldig lang skrutrekker...fredstidsoperasjoner som har potensial til å eskalere ut dersom man ikke stoler på Commanderen på sjøen, da velger man å styre veldig hardt»* (Skipssjef 3, side 5).

Skipssjef 4 forklarer at en konsekvens av manglende tillit er at man får mer detaljerte føringer: *«Ta for eksempel skarpe oppdrag. I starten så var de veldig vide de ordrene du fikk. Typisk som du har lært, med dette er hensikten, ta båten din når det passer og så fikser du det. Nå får du to sider med detaljerte instruksjoner med hvordan dette skal foregå. Og det tror jeg er fordi man har dummet seg ut en eller to ganger»* (Skipssjef 4, side 1). Skipssjef 6 påpeker derimot at detaljerte føringer ikke nødvendigvis handler om manglende tillit: *«...det har også kommet en del mer detaljerte føringer for eksempel i hvordan vi driver opplæringsvirksomhet ombord og det er ikke nødvendigvis et tap av tillit, men det handler om at en sjef kan ikke delegere bort ansvaret, og en har alltid en styringsrett og styringsplikt når det er nødvendig»* (Skipssjef 6, side 8.).

Skipssjef 3 forklarer også om viktigheten av å ha tillit til å kunne tenke utenfor boksen: *«Ja, om du skal holde deg innenfor rammen og følge boken til punkt og prikke, ja i fredstid er det veldig bra, men når det smeller har du tapt, det er min påstand i hvert fall. Du er nødt til å ha de der som er nødt til å tenke utenfor boksen og evner å utnytte plattformen optimalt med den risikoen det innebærer»* (Skipssjef 3, side 9). Skipssjef 4 sier: *«Ved å ta vekk ansvar så gjør du jo at folk blir mer passiv»* (Skipssjef 4, side 7). I en krigssituasjon, mot en motstander som gjør det han kan for å komme på innsiden av vår egen OODA loop er det derfor viktig å ha sjefer som ikke blir passive, men som kan handle. Skipssjef 3 beskriver videre hvordan manglende tillit kan føre til en redusert risikovillighet på en negativ måte: *«Så oppfølgingen av skipssjefen da, i en sånn krisesituasjon vet jeg ikke hvordan det ville være da. Kanskje initielt sett veldig bra, men etter hvert står du der passe alene da, og med fare for de konsekvensene for egen karriere, personlig liv osv...»* (Skipssjef 3, side 10). Skipssjef 4 er også inne på det samme når han forklarer: *«Før så øvde vi hardere, pushet hardere. Nå ser vi at ingen kommer til å skryte av deg for at du pusher navigasjon, men den dagen du går på, så kan du få smekk»* (Skipssjef 4, side 7).

Manglende tillit kan også ha en negativ påvirkning på organisasjonens læring. Skipssjef 5 forklarer: *«Jeg tror ikke vi har et system for å gjøre feil. Det har vi ikke...Hvis vi hadde hatt et system hvor det er lov å gjøre feil, så ville læringen vært større»* (Skipssjef 5, side 9). Skipssjef 5 beskriver hvordan det er en forskjell før og etter HING ulykken: *«Jeg tror det var mer rom for å gjøre feil før, det tror jeg. Men jeg tror ikke læringen var like stor før om jeg kan si det...Mens nå er det mindre rom for å gjøre feil og dermed blir læringen konstant. Det blir ikke noe mer læring..Effekten er jo at du skal lære mer, systemet skal lære. Men det du egentlig har gjort er at du har gått fra å ha lov til å gjøre mye med lite læring, men ikke et system for å fange opp læringen, så har du gått til et system for å fange opp læringen, men vi har ikke lov å gjøre feil. Så læringen er konstant, og du lærer like lite likevel»* (Skipssjef 5, side 9). Manglende læring er også noe som også underbygges av Statens Havarikommisjon etter ulykken med Helge Ingstad skriver: *«Forsvaret har ikke etablert en systemisk tilnærming for å lære av uønskede hendelser og forbedre sikkerhetsstyringen på en helhetlig og konsistent måte. Tidligere ulykkesrapporter har også tydelig pekt på behov for læring og foreslått tiltak som ikke er tilstrekkelig fulgt opp eller implementert. Mye av ansvaret for læring forblir lokalt. Læring på tvers av avdelingene eller ut i resten av organisasjonen har dermed uteblitt»* (Statens havarikommisjon, 2021, s. 184).

Skipssjef 5 fremhever viktigheten av læring og det å kunne gjøre feil som den viktigste rammefaktoren som han ville gjort noe med dersom han ble gitt frie tøyler til å få på rammefaktorer for at organisasjonen skal kunne drive OBL: *«Jeg tror først og fremst du må skape en organisasjon det er*

lov å gjøre feil i. Det tror jeg du må begynne med. Så lenge du klarer å skape det, og det må folk se, at når en gjør feil så er det ett system som lærer av feilene og implementere feilene slik at systemet blir bedre. Jeg kan lære som enkeltperson når jeg gjør feil, men det har ingen verdi. Så når jeg snakker om læring snakker jeg ikke om enkeltpersoner...Læring er systemet som skal lære. For der er det mange som feiler, det er mye snakk om enkeltpersoner. Altså det er bra at enkeltpersoner lærer, men det bringer ikke organisasjonen videre. Så systemet må lære» (Skipssjef 5, side 10). Viktigheten av lov til å kunne gjøre feil finner vi også igjen i Forsvarets doktrine for maritime operasjoner, som sier at for å kunne skape et godt lederskap er man avhengig av et lærings miljø hvor man kan prøve og feile. «Kvaliteten på organisasjonskulturen vil være avgjørende for at offiserer og besetning skal utvikle seg i riktig retning. Mot til å prøve ny atferd og mot til å utfordre egne grenser bør oppmuntres og stimuleres. Feilhandlinger bør ikke sanksjoneres på en måte som hemmer den enkeltes evne og vilje til stadig å utfordre egen kapasitet»(Forsvaret, 2015, s. 164).

Oppsummering

Tillit er sentralt for å få OBL til å fungere, og respondentenes svar uttrykker at det er utfordringer når det kommer til tillitsforholdet mellom skipssjefer og høyere sjef i Sjøforsvaret. Relasjonsbygging mellom sjefer vektlegges av skipssjefene som en god måte å bygge tillit. Men det oppleves fra flere av skipssjefene at høyere sjefer er mer opptatt av å sikre seg selv og egen karriere gjennom å fokusere på detaljstyring gjennom regler og føringer fremfor fokus på reell operativ evne. Denne detaljstyringen kan i fremtiden føre til at Sjøforsvaret får mer passive skipssjefer som er opptatt av å passe inn «boksen» fremfor å fokusere på å vinne krigen. Manglende tillit kan også føre til dårligere operativ evne, ved at terskelen for å gjøre feil settes så høyt at man som organisasjon ikke lærer godt nok.

Svarene fra respondentene bidrar til å svekke hypotesen om at man har ett gjennomgående godt tillitsforhold som grunnlag for å uttøve OBL i Sjøforsvaret.

4.5 Andre funn

Gjennom intervjuene har det også kommet frem andre momenter som har relevans for evnen til å føre krig i Sjøforsvaret. Siden intervjuene har vært veldig åpne er det ulike momenter som dras frem av forskjellige skipssjefer, men trolig vil flere av skipssjefene ha noe å si om disse momentene dersom de hadde blitt spurt. Ting som går igjen er innføring av ISM koden og mulig konsekvens dette har for krigføring, forskjell på fregatt og korvettpersonell når det kommer til utvikling, bruken av

Sjøforsvarets planleggingsverktøy TAMP, og strukturen i denne gjennomføringen. Men det som ett flertall av skipssjefene tar opp er arbeidsmengde og betydningen av å legge ned staber som støtter de operative besetningene. Siden dette momentet er mye kommentert av så mange av skipssjefene vil jeg redegjøre for skipssjefenes kommentarer om dette.

Arbeidsmengde

Fem av syv skipssjef tar opp arbeidsmengde spesifikt i løpet av intervjuet. På et åpent spørsmål om hvilket rom en skipssjef har til å drive OBL svarer Skipssjef 1: *«Organisatorisk er det ganske mye nedleggelser av staber, det er noe som hindrer i veldig stor grad [rommet man har til å drive OBL]. Fordi det øker oppdragsmengden om bord i båtene, så det virker stikk motsatt...Det å legge ned staber, et arbeid et sted er en ting som ikke som virker; altså det er bare kutt the bullshit. Det er pengene som rår. Det er helt tydelig»* (Skipssjef 1, side 1). Skipssjef 3 støtter også dette når han sier: *«For mye stabsarbeid administrativt faller ned på besetningen som da tar tid, alt tar tid, og man får ikke fokusert på det som man egentlig burde gjort, det vil si trening, øving, kurs og avspassing. Opprettholdelse av egne ferdigheter»* (Skipssjef 3, side 2). Skipssjef 4 beskriver det på følgende måte: *«For meg er det sånn at vi har for mange ting. Sånn at vi, jeg må jo i veldig stor grad velge hva som er viktigst å få gjort av de tingene vi er pålagt å gjøre. Men en sitter ikke med rom for selv å, dette er det fartøyet mitt trenger nå, sånn at det er det vi skal fokusere på»* (Skipssjef 4, side 3). Skipssjef 4 fortsetter: *«Budskapet mitt er: Altså vi er så nedjammet som vi var vidt innom. Jeg tror en trenger grunnleggende hodet over vannet for å få til OBL. Går ikke rundt for at fartøy skal kræsje med hverandre, og at sånn sikkerhetsmessige ting er programmert. Da mangler det litt. Vi har ikke nok overskudd til å drive med[OBL]»* (Skipssjef 4, side 9).

Skipssjef 1 beskriver også: *«Du sitter med måpende øyne og tenker hvordan skal vi få mer kraft i den operative ende ved å fjerne alt som bidrar til å støtte. Alt administrativt, alt HR ting, all planlegging av fremtidsplaner for dine medarbeidere ligger på deg og din gruppe. Og det er ikke mye igjen»* (Skipssjef 1, side 1). Personell situasjonen beskrives også kort av Skipssjef 7: *«P-situasjonen i [Fregatt/Korvett] er per nå så anstrengt at det er en rekke «kompetansevurderte» personell i stillinger, og man får en kombo/teamkompetanse som kanskje ikke tillater så stor grad av tillit som man gjerne skulle ønske å praktisere»* (Skipssjef 7, side 2). Utfordring med personell kommenteres også av Skipssjef 3: *«Det er det vi ikke evner ift HR¹⁶: Ingen langsiktig horisont på noen ting. Man slukker branner hver dag. Det betyr jo og i forhold til de premissgiverne er jo politikerne til syvende og sist, økonomi og antall stillingshjemler som da egentlig er for få. Selv om man har en ambisjon om å*

¹⁶ HR: Human Resources

øke besetninger, men nå må man få på plass støttestrukturen...Det vi sliter med nå er at mye av støttestrukturen som lå til grunn er ikke eksisterende, man har gått for et lean manning konsept, og det krever et støtteapparat rundt for å få det til å fly, og det er borte. Det forsvant i 2016. Man klarte å flyte noen år på gammel kunnskap, og de som var ute, men nå ser vi at det har negativ effekt» (Skipssjef 3, side 13). Skipssjef 6 sier: «Vi var inne på lean manning ikke sant. Besetningene vi har er one man deep på stort sett alt det de skal gjøre. Den er satt som den absolutt minste organisasjon du kan ha for å gjennomføre oppgavene, og så ender du opp med at alle ikke er tilstede noen gang. Klarer aldri å toppe laget 100%. Det vil alltid være mangler som andre må dekke over, som stresser organisasjonen» (Skipssjef 6, side 10). Havarikommisjonens rapport fra «Helge Ingstad» havariet forklarer at lean manning konseptet på fregatt gjør kampsystemet sårbart for vakanser, og at vakanser og fravær vil påvirke kampsystemet umiddelbart. I tillegg skriver havarikommisjonen «Den etablerte flerfunksjonaliteten gjør det i liten grad mulig å foreta en ytterligere oppgavefordeling uten en forringelse av fartøyets stridsevne og utholdenhet»(Statens havarikommisjon, 2021, s. 104). Det er derfor rimelig å anta at disse utfordringene får konsekvenser for marinefartøyene.

Skipssjef 3 sier: «Vi har fått veldig mye administrativt stabsarbeid ned på fartøyet som er uheldig» (Skipssjef 3, side 2). Skipssjef 1 forklarer: «Alt som er lagt ned, nesten uten unntak, har ført til merarbeid på fartøyene. Alt arbeid som er effektivisert vekk for å spare penger er bare flyttet ut i den spisse evne» (Skipssjef 1, side 11). Samtidig påpeker Skipssjef 3 også at det fra ledelsen i Sjøforsvaret kommuniseres at man må balansere arbeidsmengde og oppdragsløsning, men at dette er problematisk: «Samtidig sies det hele tiden fra Sjef Sjø og Sjef Marinen at vi må balansere oppdragsløsning versus safety osv, og fatigue på crewet, og ja det tenker vi på hver dag, men å prøve å gjøre en forutsigbar hverdag så mye som mulig, det kommer stadig vekk sånne kaniner opp av hatten sant...Ja, ikke bare seiling, men la oss si at du må drive stabsarbeid sant. Bemaningsplan 4 må bli ferdig. Nå skal vi fikse alle disse prosedyrene som skulle vært på plass for 2 måneder siden sant, ja men han som skulle gjøre det skulle egentlig hatt fri nå» (Skipssjef 3, side 11).

Konsekvens av arbeidsmengde:

Skipssjef 1 forklarer en mulig konsekvens av den høye arbeidsmengden: «Vi har jo store problemer med å produsere sjefer nå. Hvorfor vil ikke folk bli sjefer? Jeg tror det er veldig tydelig for alle som kommer opp nå, hvor mye pjatt en skipssjef må gjøre, der det før ikke var sånn. Folk bare, skal jeg gidde. Det tar lenger tid..Før kunne du bli skipssjef på to-tre-fire år på en korvett. Nå tar det syv år. Og det er jo jævlig mye. Det er mye som skal oppfylles før du i det hele tatt får lov til å bli sjef. Det er mye du skal igjennom. Det er jo en naturlig avskalling. ...Folk er mer opptatt av fritid og familieliv, og de er eldre når de blir sjefer nå enn de var før» (Skipssjef 1, side 3-4). Vaktsjef 1 påpeker også at når

man først har blitt sjef, så må man stå så lenge i stilling at man blir utslitt, og at dette igjen påvirker rekrutteringen av nye sjefer. De som kommer bak ser dette og blir ikke motivert til å bli sjefer (Vaktsjef 1, side 7).

Skipssjef 3 beskriver konsekvensen på følgende måte: «Det går jo utover primærvirket vårt, som er å sørge for sikker seilas og det å slåss. Det er jobben vår, det betyr at utvikling av kompetanse, sørge for at personellet er motivert og utvilt til neste gang de skal ut, vedlikehold må gjøres» (Skipssjef 3, side 3). Denne konsekvensen av stor arbeidsmengde belyses også i havarikommisjonsrapporten etter ulykken med Helge Ingstad hvor det står: «*Havarikommisjonen mener at Sjøforsvarets beslutning om å holde flest mulige fartøy operative og gjennomføre et tett seilingsprogram bidro til en nedprioritering av systemkurs, simulatortrening av simulert systemsvikt og drilling av besetningen. Dette bidro til at besetningen ikke hadde gode nok forutsetninger for å kunne håndtere det komplekse scenarioet de stod overfor ulykkesnatten, blant annet i form av utilstrekkelig systemkompetanse på viktige skipstekniske systemer*» (Statens havarikommisjon, 2021, s. 168). Skipssjef 4 beskriver det slik: «*Den nedleggelsen [av staber] satte 1. korvettskvadron flere år tilbake, fordi vi blir mer usikker. Vi får mindre tid til å fokusere på det vi skulle, og vi får ikke ivaretagelse av kunnskap*» (Skipssjef 4, side 9).

På den andre siden skiller Skipssjef 6 seg ut som den eneste som også påpeker at nedleggelsene av stabene ikke bare er negativt: «*Jeg tenker på at vi er like mange i organisasjonen som før, men større deler av fagmiljøet er flyttet om bord. Det betyr at det medfører noen litt mer administrative oppgaver eller at faglige utredninger på fartøysnivået må gjøres av operative besetninger. Men det er på mange måter like greit som å bare få ting tredd nedover seg som en ikke føler eierskap til*» (Skipssjef 6, side 9). Skipssjef 6 utdyper videre: «*Som besetning i den norske Marinen er du med å vedlikeholde og driver litt faglig utredningsarbeid og sånn, det kvalifiserer oss og gjør oss veldig kompetent når vi sammenligner oss internasjonalt*» (Skipssjef 6, side 10).

På spørsmål hva Skipssjef 1 ville gjort om han hadde frie tøyler og kunne gjøre det han mente var best for å sette Sjøforsvaret best mulig i stand til å drive OBL svarer han: «*Da ville jeg umiddelbart satt inn igjen støttefunksjonene til avdelingene*» (Skipssjef 1, side 11). Dette ville bli gjort i den hensikt å frigjøre kapasitet til å drive krigføring og trening i krigføring ifølge Skipssjef 1 (side 11). Skipssjef 6 svarer følgende på samme spørsmål: «*Klart, det å ha en litt mer robust personell situasjon slik at vi opplever overskudd og er litt mer tilgjengelig for hverandre er et utgangspunkt for å drive utvikling både individuelt og som team*» (Skipssjef 6, side 12).

Et paradoks som Skipssjef 3 påpeker er godt egnet til å illustrere dette funnet: *«Alt rundt oss skal støtte oppunder oppdragsløsningen, striden. Altså hovedkvarter, NSS, alt er til for at vi skal vinne krigen og ikke omvendt...Det blir sagt i alle festtaler, at vi er her for å støtte de operative besetningene, men det oppleves ikke alltid sånn»* (Skipssjef 3, side 13).

Oppsummering

Skipssjefene opplever høy arbeidsbelastning og nedleggelsen av våpenstabene i Sjøforsvaret har økt arbeidsbelastningen på operative fartløysbesetninger som må håndtere og saksbehandle mer enn før. Denne arbeidsmengden kombinert med lean manning konsept fører til en opplevelse av store utfordringer når det kommer til arbeidsbelastning. Denne belastningen har ifølge skipssjefene primært to konsekvenser: Den ene er at motivasjon til å bli skipssjef kan bli redusert, mens den andre er at den økte arbeidsmengden fører til at besetningene har mindre tid til å faktisk bli god til sin primært oppgave som krigsfartøy, som er å trene og øve på krig.

5 Avslutning og konklusjon

5.1 Konklusjon

Maritim krigføring i det tjudeførste århundre vil fortsatt være full av forvirring og overraskelse, med stor grad av kompleksitet som vil gi utfordringer for kommando og kontroll. Oppdragsbasert ledelse vil være viktig fordi desentralisering av beslutninger til nivået i organisasjonen med best situasjonsforståelse vil kunne håndtere usikkerhet, håndtere hurtige endringer i situasjonen og opprettholde tempo for at hele organisasjonen kan handle i tråd med sjefens intensjon og oppnå den overordnede målsetningen.

Fokus for denne oppgaven var å se nærmere på oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret, og hadde følgende problemstilling:

I hvilken grad praktiserer Sjøforsvaret oppdragsbasert ledelse?

Som operasjonalisering av problemstillingen ble det utviklet fire hypoteser. Hypotese 1: Det er samsvar mellom teori og praksis når det kommer til praktiseringen av oppdragsbasert ledelse. Hypotese 2: Oppdragsbasert ledelse gjennomsyrer organisasjonen i fred, krise og krig. Hypotese 3: Sjøforsvaret øver på krig som organisasjon. Hypotese 4: Tillit gjennomsyrer organisasjonen.

Alle fire hypoteser har blitt svekket, og ut fra datamaterialet kan en si at oppdragsbasert ledelse fungerer delvis i Sjøforsvaret. Oppdragsbasert ledelse ser ut til å være avgrenset til operative oppdrag og øvelser, men gjennomsyrer ikke organisasjonen i fred, krise og krig. For å kunne håndtere kompleksiteten som Sjøforsvaret vil bli utsatt for i en moderne konflikt mot en kapabel motstander vil man trolig få en større effekt av organisasjonen ved å desentralisere mer enn det som gjøres i dag. Fokus på å redde egen karriere eller å fremstå i et korrekt bilde kan føre til det som oppleves som en negativ detaljstyring som reduserer Sjøforsvarets evne til å føre krig.

En anbefaling er derfor å gi mer myndighet til skipssjefer slik at de kan sørge for at fartøyene er best mulig rustet til å utøve krig. Denne delegering av myndighet må kombineres med klare og gode intensjoner fra overordnet sjef. Samtidig bør Sjøforsvaret etablere en fornuftig støttestruktur for å la skipssjefene og fartøyene bli gode på det de skal bli gode på, nemlig å føre krig.

5.2 Anbefalt videre forskning

Under arbeidet med denne oppgaven er det identifisert en rekke andre områder som bør undersøkes for å få en bedre forståelse av hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer i Sjøforsvaret:

- Undersøke om skipssjefer eller avdelingssjefer i ubåtvåpenet, minevåpene, Kystjegerkommandoen og Minedykkerkommandoen opplever oppdragsbasert ledelse på samme måte som beskrevet i denne oppgaven.
- Undersøke med overordnede sjefer om de kjenner seg igjen i funnene fra denne oppgaven og hvordan de opplever oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret.
- Undersøke om innføringen av ISM koden hadde en betydning for den maritime krigføringen
- Undersøke hvordan Nasjonalt Sjøoperasjonssenter opplever oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret
- Undersøke om styringsskiftet i forsvarssektoren med mindre detaljstyring og mer fokus på resultat og effekt kan legge bedre til rette for oppdragsbasert ledelse.

Litteraturliste

- Air Land Sea Application Center. (2020). *Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for the Theater Air-Ground System* (MCRP 3-20.1). Hentet fra <https://www.marines.mil/Portals/1/Publications/MCRP%203-20.1.pdf?ver=2020-07-20-080250-880>
- Allison, G. (2020, 29. Juni 2020). Fleet Operational Sea Training. Hentet 19. Mai 2021 fra <https://ukdefencejournal.org.uk/flag-officer-sea-training-organisation-renamed/>
- Ben-Shalom, U. & Shamir, E. (2011). Mission command between theory and practice: The case of the IDF. *Defense & Security Analysis*, 27(2), 101-117.
- Biddle, S. (2004). *Military Power. Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*. Princeton: Princeton University Press.
- Boyd, J. R. (1996). The essence of winning and losing. Hentet 5. Januar 2021 fra http://pogoarchives.org/m/dni/john_boyd_compendium/essence_of_winning_losing.pdf
- Brown, R. A. (1998). *Composite Warfare Commander Doctrine in the Age of the Joint Task Force: A New Approach*. Newport: Naval War College.
- Byerly, J. (2013). How to lead with the strength of Nelson. Hentet 26. April 2021 fra <https://smallwarsjournal.com/blog/how-to-lead-with-the-strength-of-nelson>
- Campbell, D. J., Hannah, S. T. & Matthews, M. D. (2010). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special topic issue. *Military Psychology*, 22(sup1), S1-S14.
- Clausewitz, C. V. (1993). *On War*. New York: Everyman's Library.
- Colvile, R. (2016). *The Great Acceleration. How the World is getting Faster, Faster*. New York: Bloomsbury.
- Condell, B. & Zabecki, D. T. (2001). *On the German Art of War: Truppenführung*. London: Lynne Rienner Publishers.
- Dalsjö, R., Berglund, C. & Jonsson, M. (2019). Bursting the Bubble? Russian A2/AD in the Baltic Sea Region: Capabilities, Countermeasures, and Implications.
- Eling, J. (2020). What is Mission Command? Hentet 25. Mars 2021 fra <https://theprinciplesofwar.com/mission-command-pme/>
- Etterretningstjenesten. (2020). *Fokus 2020. Etterretningstjenesten vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*. Oslo: Forsvaret. Hentet fra https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fokus/rapporter/Fokus%202020.pdf/_attachment/inline/639faaf2-7009-4056-9e0d-6dc5a6c5519b:1b228e374a207c8f79b1d8a166d902d7c0edd5e1/Fokus%202020.pdf
- Etterretningstjenesten. (2021). *Fokus 2021. Etterretningstjenesten vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*. Oslo: Forsvaret. Hentet fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fokus/rapporter/Fokus2021-web.pdf>
- Feloni, R. (2017). Tim Ferriss lives his life according to an ancient Greek quote that helps him prepare for the worst. Hentet 1. Mai 2021 fra <https://www.businessinsider.in/tim-ferriss-lives-his-life-according-to-an-ancient-greek-quote-that-helps-him-prepare-for-the-worst/articleshow/61886965.cms>
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret
- Forsvaret. (2015). *Forsvarets Doktrine for Maritime Operasjoner* (FDMO). Oslo: Forsvarsstaben. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs->

-
- [xmlui/bitstream/handle/11250/2407101/Forsvarets%20doktrine%20for%20maritime%20operasjoner%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fagmilitaert-rad/FMR%202019%20fullversjon.pdf/_attachment/inline/526c0c89-19f5-4be0-a734-d846bafd52e8:14e16c306e4518a1857b6ac69e8e647c5e716bb0/FMR%202019%20fullversjon.pdf)
- Forsvaret. (2019). *Et styrket forsvar. Forsvarssjefens fagmilitære råd 2019*. Oslo: Forsvaret. Hentet fra https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fagmilitaert-rad/FMR%202019%20fullversjon.pdf/_attachment/inline/526c0c89-19f5-4be0-a734-d846bafd52e8:14e16c306e4518a1857b6ac69e8e647c5e716bb0/FMR%202019%20fullversjon.pdf
- Forsvaret. (2020). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2021a). Alle forsvarsgrenene øver sammen i Nordland, Troms og Finnmark. Hentet 1. Mai 2021 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/presse/pressemedlinger/alle-forsvargrenene-over-sammen-i-nordland-troms-og-finnmark>
- Forsvaret. (2021b). Trener sammen i et tenkt angrep på Norge. Hentet 1. Mai 2021 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/trener-sammen-i-et-tenkt-angrep-pa-norge>
- Forsvarets Høgskole. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. I. Oslo: Forsvarsstaben.
- Grossman, D. A. (2009). *On killing: The psychological cost of learning to kill in war and society*. New York: Back Bay Books.
- Higgins III, J. E. (1996). *Future Warfare and the Viability of Command by Negation*. Newport: Naval War College.
- Hughes, D. (2009). *Moltke on the art of war: Selected writings*. Novato: Presidio Press.
- Hughes, W. P. & Girrier, R. (2018). *Fleet Tactics and Naval Operations* (3. utg.). Annapolis: Naval Institute Press.
- Høiback, H. (2012). Hva er militærteori. I H. Høiback & P. Ydstebø (Red.), *Krigens Vitenskap—en innføring i militærteori* (s. 31-77). Oslo: Abstrakt forlag.
- Høiback, H. (2019). Et historisk skråblikk på militær ledelsesforskning. I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse* (1. utg., s. 64-94). Bergen: Fagbokforlaget.
- Høiback, H. (2019). I skvis mellom det vonde og det vanskelige. Hentet 30. April 2021 fra <https://www.stratagem.no/i-skvis-mellom-det-vonde-og-det-vanskelige/>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (2019). Hva er militær ledelse? I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse* (1. utg., s. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Joint Chiefs of Staff. (2018). *Joint Maritime Operations* (JPUB 3-32). Hentet fra https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_32pa.pdf
- Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. Massachusetts: MIT press.
- KNM Tordenskjold Taktikksenteret. (2013). *Stabshåndbok for Sjøforsvaret* (STP-41). Bergen: Sjøforsvarsstaben.
- Krabberød, T. (2014). Task uncertainty and mission command in a naval context. *Small Group Research*, 45(4), 416-434.
- Krabberød, T. (2015). Organizing for naval operations: Implementing mission command on board the Nansen-class frigates.
- Kuehn, J. T. (2013). Nelson, Mission Command, and The Battle of Nile. I D. P. Wright (Red.), *16 Cases of Mission Command* (2. utg., s. 31-40). Fort Leavenworth: Combat Studies Institute Press.
- Kurzweil, R. (2005). *The Singularity Is Near*. New York: Penguin Group.
- Mahan, A. T. (2005). *The Life of Nelson. The Embodiment of the Sea Power of Great Britain*

-
- London: Sampson Low Marston & Company Limited. Hentet fra <http://www.gutenberg.org/ebooks/16914> (Opprinnelig utgitt 1897)
- Marquet, D. (2012). *Turn the ship around*. New York: Penguin Group.
- Meyer, E. L. (2016). Sjøstyrker. I M. Andersen & G. Ødegaard (Red.), *Militære fellesoperasjoner - en innføring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nakken, F. (2016). *Øyeblikksbeslutninger i strid. Hva karakteriserer øyeblikksbeslutninger tatt i strid?* Universitetet i Tromsø. Norges arktiske universitet, Tromsø.
- Offerdal, A. & Jacobsen, J. O. (1993). Auftragstaktik in the Norwegian armed forces. *Defense Analysis*, 9(2), 211-223. <https://doi.org/10.1080/07430179308405581>
- Olsen, O. & Espevik, R. (2009). Alle mann til brasene–Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi. I: Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Parrington, J. & Findlay, M. (2013). Mission Command: Addressing Challenges and Sharing Insights. *Joint Force Quarterly*, 71(4), 103-107.
- Prop. 14 S (2020–2021). *Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>
- Richards, C. (2020). Boyd's OODA Loop. I R. Espevik (Red.), *Necesse* (bd. 5, s. 142-165). Bergen: Forsvarets Høyskole/Sjøkrigsskolen.
- Rubel, R. C. (2018). Mission Command in a Future Naval Combat Environment. *Naval War College Review*, 71(2), 109-121.
- Schaub, D. A. (2017). *Mission Command and the United States Navy: Overcoming Doctrinal Hurdles to Enable Mission Command*. Newport: Naval War College.
- Sjef FOH. (2013). *Styrkesjefens ledelseskonsept*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Southey, R. (2006). *The Life of Horatio Lord Nelson* Project Gutenberg. Hentet fra <http://www.gutenberg.org/ebooks/947> (Opprinnelig utgitt 1813)
- Speller, I. (2019). *Understanding Naval Warfare* (2. utg.). New York: Routledge.
- Statens havarikommisjon. (2021). *Delrapport 2 om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018* (Sjøfart 2021/05). Hentet fra <https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2021-05?pid=SHT-Report-ReportFile&attach=1>
- Store norske leksikon. (2020). Sjøforsvaret. Hentet 3. Mars 2020 fra <https://snl.no/Sj%C3%B8forsvaret>
- Sweeney, P. J. (2010). Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military Psychology*, 22(sup1), S70-S88.
- Tammes, R., Bundt, K. H., Grytting, T., Hoel, A. H., Matlary, J. H., Toje, A. & Wilhelmsen, J. (2015). *Et felles løft*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Till, G. (2018). *Seapower: A guide for the twenty-first century* (4. utg.). New York: Routledge.
- US Army. (2019). *Mission Command. Command and Control of Army Forces*. Washington DC: Department of the Army.
- US Marine Corps. (1997). *Marine Corps Doctrinal Publication 1: Warfighting*. Washington DC: Department of the Navy.
- Van Creveld, M. (1985). *Command in war*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Vandergriff, D. E. (2019). *Adopting mission command: Developing leaders for a superior command culture*. Annapolis, MD: Naval Institute Press.

Vego, M. (2016). *Maritime Strategy and Sea Control. Theory and practice*. New York: Routledge.

Øhrn, M. (2013). *Produktivitetmålinger i Forsvaret – erfaringer fra pilotprosjektet i 2012*
Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitut. Hentet fra
<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2329/13-00064.pdf>

Vedlegg A: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke i hvilken grad Sjøforsvaret praktiserer oppdragsbasert ledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Frode Nakken er student ved Forsvarets Høyskole og skriver masteroppgave om oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret. Oppgavens formål har til hensikt å undersøke og belyse i hvilken grad Sjøforsvaret praktiserer oppdragsbasert ledelse.

Følgende forskerspørsmål vil belyses i studien:

Hvilken frihet har man til å handle som enkeltfartøy når man er en del av en maritim styrke?

I hvilken grad legges det til rette for utvikling av oppdragsbasert ledelse?

Hvilket fokus har oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret?

Opplysningene som hentes ut skal ikke benyttes til andre formål enn dette prosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er, eller har vært, enten skipssjef, nestkommanderende eller operasjonsoffiser på KNM fartøy i Sjøforsvaret, og jeg har plukket ut ditt navn fra en oversikt i Sjøforsvaret. Som del av ledelsen på ett KNM fartøy har du både utført ledelse og blitt utsatt for ledelse og kan bidra til å belyse hvordan oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret fungerer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien vil samle inn data gjennom intervju. Spørsmålene vil omhandle en del om deg og din bakgrunn. En del vil omhandle ledelse generelt. En del vil omhandle oppdragsbasert ledelse internt på fartøyet og eksternt på hvordan det oppleves fra høyere nivå. En siste del vil omhandle dine erfaringer og refleksjoner rundt oppdragsbasert organisasjonskultur. Opplysninger vil innhentes gjennom personlig intervju som vil bli transkribert og lagret elektronisk.

Merk at denne studien er ugradert, og spørsmål og svar må holdes på et ugradert nivå.

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at vi møtes for å gjennomføre etter intervju som vil ta mellom 45-90 minutter.

Studien er godkjent av stabssjef i Sjøforsvarsstaben, Flaggkommandør Gunnstein Bruåsdaal.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Dersom du ikke ønsker å delta i prosjektet vil det ikke påvirke ditt forhold til meg eller arbeidsgiver. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Frode Nakken, som gjennomfører undersøkelsen er den eneste som vil ha personopplysninger som kan knytte deg som respondent til det du svarer. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode for hver respondent. Koblingsnøkkelen mellom deg som respondent og det du svarer vil lagres adskilt fra datamaterialet som innhentes på en egen harddisk som ikke er knyttet til internett. På forespørsel vil veileder få tilgang til koblingsnøkkelen, dette vil kun være for å validere arbeidet som er gjort.

Du som respondent vil være anonymisert i oppgaven, og skal ikke kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven. Du vil få anledning til å lese gjennom masteroppgaven før den leveres inn og publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen skjer ved utgangen av juni 2021.

Når prosjektet er levert, godkjent og bedømt vil alt datamateriale, inkludert koblingsnøkkel destrueres. Personopplysningene, inkludert lydopptak og koblingsnøkkel vil bli slettet/anonymisert innen 30.06.21.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Frode Nakken på telefon 958 51 839 eller epost fnakken@fhs.mil.no
- Forsvarets Høyskole ved veileder Tommy Krabberød på telefon 416 04 121 eller epost tkrabberod@fhs.mil.no
- Vårt personvernombud: Morten Flagestad ved Forsvarets Høyskole. Kan kontaktes på telefon 971 62 675 eller epost mflagestad@fhs.mil.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tommy Krabberød
(Forsker/veileder)

Frode Nakken (student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B: Intervjuguide

Intervjuguide: Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret. Versjon 2.0:

Del 1: Forklare hensikt og bakgrunnen for studien.

- Spørre om lov til å ta opp intervjuet.
- Forklare problemstillingen.
- Forklare at intervjuet blir anonymisert når det blir satt sammen i oppgaven
- Forklare at om man ikke kan svare på noen av spørsmålene så har ikke det til hensikt å sette noen fast, eller å utlevere den enkelte, men dersom det er en trend hvor flere har hull, så er det interessante funn som bør belyses i den grad oppdragsbasert ledelse fremheves som den uttalte ledelsesfilosofien i Forsvaret og Sjøforsvaret
- Forklare at noen av spørsmålene kan være sensitive, da det handler om forhold mellom en skipssjef og hans sjef/høyere stab, men håper at man kan få til en god, ærlig og åpen dialog. Jeg er klar over denne sensitiviteten og vil gjøre det som kan gjøres for å unngå at det skal være sporbarhet tilbake til enkeltpersoner.
- Forklare at det ikke er meningen å gå inn på person, men funksjon (skipssjef vs OTC vs CTG etc., og at det med ulike respondenter vil være ulike personer det er snakk om).
- Jeg vil informere respondentene om at de ikke må navngi eller gi bakgrunnsopplysninger om enkeltpersoner, og at de må være forsiktig med å trekke frem spesielle hendelser hvor enkeltpersoner kan identifiseres. Jeg vil anbefale respondentene om å omtale andre på gruppenivå (CTG, NSS/CTF, FOH).
- Dersom ønskelig vil du få oppgaven til gjennomlesing og godkjenning før den blir innlevert
- Forklare at det vil være en ugradert oppgave, og at jeg vil forholde meg til dette, og hjelpe deg dersom du kommer med informasjon som kan være gradert høyere i løpet av intervjuet.
- Forklare til tidligere skipssjefer, at jeg i utgangspunkt ønsker å ta utgangspunkt i deres situasjon når de var skipssjef, ikke hvordan økt erfaring etter tiden som skipssjef har hjulpet dem, og gitt dem dypere innsikt (dette kan evt komme som siste del av intervjuet i del 4).
- Forklar at enkelte av intervjuene kan virke banale. Da jeg kjenner enkelte av personene som intervjues, men at dette gjøres for å ha sporbarhet i intervjuet, og at det er akademiske etterprøvbart (kildekritikk)

Del 2: Etablere en god kommunikasjonssituasjon.

- Hvilken militær erfaring har vedkommende
- Be vedkommende fortelle om sin egen bakgrunn, spesielt lederutdanning hvor man har fått opplæring i oppdragsbasert ledelse.
- Har vedkommende deltatt i internasjonale operasjoner som sjef eller i ledelsen (SNMG/RECSYR/Active Endeavour/Atalanta/ etc)
- Hvilke erfaringer har vedkommende med oppdragsbasert ledelse.

Del 3: Kjernespørsmål i forhold til hva jeg er ute etter.

- Hvordan utøver man ledelse og oppdragsbasert ledelse på ett KNM Fartøy (det fartøy som respondenten er skipssjef/NK på)
- Hvordan utøves ledelse om bord på fartøyet?

-
- Hva baserer man seg på?
 - Kjenner vedkommende til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse?
 - I hvilken grad kjenner man til dette, og hvordan benyttes dette i det daglige?
 - Har Sjøforsvaret noen retningslinjer / føringer / refleksjoner / støtte rundt oppdragsbasert ledelse?

 - Hvordan oppleves det at ledelse utøves av nivået over?
 - Graden av handlingsrom: Detaljstyring vs stor frihet til hvordan løse oppdrag
 - Forskjell på:
 - daglig drift (trening)
 - øvelser (komplekse militære høyintensitetsoperasjoner)
 - operasjoner i fredstid
 - evt INTOPS (SNMG etc)
 - I hvor stor grad oppleves det at man fra overordnet styres gjennom ordrebasert ledelse?
 - Detaljerte instruksjoner og bindinger som reduserer handlingsrom
 - Under operasjoner, i hvor stor grad opplever vedkommende at man har rom til å uttøve oppdragsbasert ledelse?
 - Under daglig drift og oppøving, i hvor stor grad opplever vedkommende at man har rom til å uttøve oppdragsbasert ledelse?
 - Sett opp i mot seilingsprogram?
 - Eksterne aktører (KNM T) som skal støtte
 - Andre fartøy
 - Deltagelse på øvelser/seilaser/operasjoner
 - Under høyintensitetsoperasjoner, hvilket handlingsrom har man som sjef:
 - Når man svarer til flere sjefer:
 - ASUW Commander/ ASW Commander / AAW Commander / OTC ?
 - Kommer man noen gang i konflikt mellom disse, og hvordan gjøres prioritering?
 - Har man selv handlingsrom til å kunne gjøre det man mener er best/eller det man ønsker å prioritere basert på egen situasjonsforståelse? Eller er det styrt fra OTC, som gir ett krigføringsområde som prioritet?
 - Hvilket handlingsrom har man innen denne styringen?
 - Hvordan fungerer dette opp mot oppdragsbasert ledelse og grunnlaget som det er bygget på?
 - I hvilken grad delegeres beslutninger nedover i organisasjonen?
 - Hva kan ikke delegeres?
 - Hva er for viktig?
 - Hvem andre er beslutningstakere? Eller termineres alt hos skipssjef?
 - I hvilken grad oppleves det at overordnet nivå gir sine intensjoner?
 - I daglig drift (trening)
 - Høyintensitets operasjoner (øvelser)
 - Operasjoner
 - Hva kan man gjøre for å få til oppdragsbasert ledelse om bord på KNM Fartøy?
 - I hvilken grad blir du fortalt hva og hvorfor du skal gjøre noe, i forhold til hvor ofte du blir fortalt hvordan?
 - Trening (serialprogram, eksternt støtte etc)

-
- Øving
 - Operasjoner
 - I hvilken grad får du bygget opp tillit og faglig dyktighet til din nærmeste sjef (CTG) ?
 - Hvor ofte?
 - Når det skjer, skjer det gjennom freeplay eller styrte øvelser?

Tillit

- Når man får en oppgave, i hvilken grad fokuseres det på:
 - Hva skal gjøres
 - Hvordan gjøre det
 - Hvorfor gjøre det?
 - OPTASK'er, serial program, FRAGO'er, etc.
- I hvilken grad oppleves det at det er om for å feile? Eller å gjøre feil
 - Underbygge tillit. Tillit fra den overordnede i forhold til det å feile
- I hvilken grad føler du det er ett behov for å søke detaljerte føringer fra høyere?
 - Arbeidstid
 - Hvordan noe gjøres
 - Etc
 - Grunnet frykt for å gjøre noe feil?
- I hvilken grad opplever du at det å gjøre feil kan være karriere hemmende?
 - Er du redd for å gjøre feil?
- Opplever du at det er samsvar mellom det som uttales på høyere nivå i Forsvaret og Sjøforsvaret om oppdragsbasert ledelse, tillit, initiativ og det som hva som faktisk gjøres når det kommer til virkeligheten (I øvelser, trening og operasjoner?)
- Opplever du at du kan selv-synkronisere med andre?
 - Hæren
 - Sjøforsvarsvarsenheter
 - Luftforsvaret
 - Eller er dette mer styrt fra høyere?
 - Hvordan opplever du dette?

Oppdragsbasert organisasjonskultur

- Samhold
 - I hvilken grad utvikler man samhold internt på fartøyet?
 - I hvilken grad utvikler man samhold mellom fartøy (sjef/ledergruppe) og høyere sjef
- Tillit
 - I hvilken grad fokuserer man og bygger tillit internt på fartøyet?
 - I hvilken grad oppleves det at det fokuseres på og bygges tillit mellom fartøy og høyere sjef?
- Situasjonsforståelse
 - I hvilken grad fokuserer man på, og utvikler evne til best mulig situasjonsforståelse internt i fartøyet?
 - I hvilke grad oppleves det at det fra høyere sjef fokuseres på og utvikles felles situasjonsforståelse
- Faglig dyktighet

-
- I hvilken grad fokuserer man på og utvikler faglig dyktighet internt om bord på fartøyet?
 - Hvilke rammefaktorer påvirker dette, og kan man påvirke det?
 - I hvilken grad oppleves det at høyere sjef fokuserer på og utvikler faglig dyktighet?
 - Er det konflikt mellom løsning av oppdrag og kompetansebygging?
 - Har man nok ressurser til å sørge for denne kompetansebyggingen?

Individuelle forutsetninger for oppdragsbasert ledelse?

- I hvilken grad har utdannelse og erfaring gitt deg nødvendig forutsetning til å uttøve oppdragsbasert ledelse?
 - Er det noe som kunne vært gjort annerledes?
 - Er det noe som mangler?
- Er det andre elementer som ikke har vært spurt om her, som har vært med på å påvirke mulighet til å uttøve oppdragsbasert ledelse?
- Etter vedkommendes mening, hvordan bør trening/utdanning legges opp for å sette folk i stand til å ta utøve oppdragsbasert ledelse?
- Etter din mening, er oppdragsbasert ledelse den ideelle formen for ledelse i sjømilitære høyintensitetsoperasjoner?

Del 4: Avrunding av intervjuet.

- Har du noe du ønsker å tilføye?
- Har du ytterligere informasjon om dette temaet som jeg ikke har spurt om?
- Vet du om noen andre personer som det kan være interessant for meg å snakke med i forbindelse med denne oppgaven?
- Takk for tiden og bidraget du har hatt til oppgaven så langt.

Vedlegg C: NSD sin vurdering

19.10.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave: Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret (Forsvarets Høgskole)

Referansenummer

508158

Registrert

09.09.2020 av Frode Dragnes Nakken - fnakken@fhs.mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tommy Krabberød, tkrabberod@fhs.mil.no, tlf: 41604121

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Frode Nakken, fnakken@fhs.mil.no, tlf: 95851839

Prosjektperiode

28.09.2020 - 30.06.2021

Status

19.10.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

19.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan først starte etter at godkjenning fra Forsvarets Høgskole foreligger.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5f55fbf4-18ef-47c4-bee6-e67d0429ce0f>

1/3

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

Forsker skal sende søknadsskjema til Forsvarets Høgskole for å gjennomføre prosjektet. NSD forutsetter at denne godkjenningen lastes opp i meldeskjemaet så snart denne foreligger og at eventuelle endringer på bakgrunn av kommentarer meldes til NSD. Datainnsamlingen i prosjektet kan først starte etter at godkjenning fra Forsvarets Høgskole foreligger.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

19.10.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5f55f0f4-18a4-47c4-bee6-e67d0429ce0f>

3/3

Vedlegg D: Tillatelse fra Sjøforsvaret

SV: Anmodning om tillatelse til datainnsamling i Sjøforsvaret ifm masteroppgave - Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret.



Bruåsdal, Gunnstein
Til: Nakken, Frode Dragnes
Kopi: Krabberød, Tommy

Følg opp. Starter tirsdag 23. juni 2020. Forfaller tirsdag 23. juni 2020.
Du videregjendte denne meldingen 18.08.2020 12:40.

Svar Svar til alle Videre send

man. 22.06.2020 12:34

Hei,

Spennende og relevant tematikk for Sjøforsvaret.

Søknad om datainnsamling, i form av dybdeintervju, i Sjøforsvaret relatert til masteroppgaven godkjennes.

Mvh

Gunnstein Bruåsdal
Flaggkommander
Stabssjef Sjøforsvarsstaben

E-post: gbruassdal@mil.no
Telefon: 0540 4201 / 5550 4201
Mobil: 994 30 451

Vedlegg E: Tillatelse fra Forsvarets forskningsnemnd



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2020-10-28
Vår referanse 2020/037679-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato
Tidligere referanse

Til
Frode Nakken

Kopi til
SJØ/SST/Gunnstein Bruåsdal

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 19. oktober 2020 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan fungerer oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret?» Det skal gjennomføres intervju med ansatte i Sjøforsvaret, og tillatelse er innhentet fra stabssjef Sjøforsvarsstaben, flaggkommandør Gunnstein Bruåsdal.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. juni 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks / Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	--	---	--	----------------

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.