

Ledelsesfilosofi i Norsk Sverm

(Er Forsvarets gjeldende ledelsesfilosofi egnet for Norsk Sverm)



KRIGSSKOLEN

Edvard Daniel Øverland
Bachelor i militære studier; Doktrine og Ledelse
Emne fordypning
Krigsskolen
2015

Forord

I Krigsskolens studiehåndbok står det i hilsenen fra skolesjefen at «vi må være en innovativ organisasjon, som tør å utfordre det bestående og gå nye veier for å høste ny kunnskap. Vi må fremelske kritisk og kreativ tenkning» (Forsvaret, 2014, s 3).

På grunnlag av dette og vårt ansvar som offiserer, har en del av avgangskadettene gått sammen i en gruppe med initiativtaker Sebastian Langvad. Målet med dette arbeidet er å bidra til å tenke nytt rundt den norske militære doktrinen. Vårt utgangspunkt er en hypotese om at dagens doktrine er ugunstig i forhold til den nye tiden, det norske Forsvarets oppdrag, vårt geografiske og topografiske lende, den eventuelle fienden og våre egne militære ressurser. Denne bacheloroppgaven skal være et av flere bidrag som er skrevet for å bidra til å utvikle Norsk Sverm som et konsept. Vi ønsker å tenke kreativt og fritt i forhold til de etablerte «sannhetene» som i dag danner grunnlaget for de militære konseptene og doktrinene som brukes i vestlige, moderne stater.

Selv om det skulle vise seg at denne nye retningen for en doktrine heller ikke er ideell for det norske Forsvaret, håper jeg fremdeles at denne oppgaven vil være en relevant og viktig drøftelse. Ved å fremme nye, gjerne kontroversielle påstander og argumenter, setter vi i gang en prosess som åpner opp for nye tankerekker. Det er også ønskelig å oppfordre til en sunn debatt til hvordan vi best kan organisere og operere det norske Forsvaret for å sikre norske borgere, vår suverenitet og våre nasjonale interesser. Dette i seg selv bør være et nyttig bidrag og vel anvendt tid for meg som kommende yrkesoffiser i det norske Forsvaret.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	4
1.1	Bakgrunn	4
1.2	Problemstilling	5
1.3	Avgrensinger og forutsetninger.....	5
2	Metode og kilder	7
2.1	Metodevalg	7
2.2	Kilder og kildekritikk	7
3	Teoretisk grunnlag	10
3.1	Manøverkonseptet.....	10
3.2	Sverm som konsept.....	12
3.3	Oppdragsbasert ledelse.....	14
4	OBL sin relevans for Norsk Sverm	15
4.1	OBL som ledelsesfilosofi for manøverkonseptet.....	15
4.2	Norsk Sverm sett opp mot manøverkonseptets sentrale faktorer	17
4.3	Norsk Sverm sitt behov for ledelse	19
4.4	Norsk Sverm sitt behov for ledelse sett opp mot OBL	23
5	OBL sin grad av egnethet som ledelsesfilosofi	25
6	Referanseliste	26

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Det norske Forsvaret er statens ytterste verktøy til å forvalte den voldsmakten som skal hevde Norges suverenitet og våre interesser. For å kunne muliggjøre dette, har vi i dag et gjeldende dokument som heter Forsvarets fellesoperative doktrine [FFOD] fra 2014. Dette offisielle dokumentet er doktrinen som det norske Forsvaret skal operere i henhold til. Doktrinen vår er godkjent av Forsvarssjefen og bygger på våre allierte, som hovedsakelig er North Atlantic Treaty Organization [NATO], sine gjeldende doktriner.

Doktrineutvikling vil kunne gjennomføres ved å stille spørsmålene «Hvilke trussel vil man stå overfor? Hvilke type oppdrag vil man bli satt inn for å løse, og hvilke ressurser vil man ha tilgjengelig?» (Høiback & Ydstebø, 2012, s 383). Dette betyr i praksis, slik jeg tolker forfatterne, at man kan relatere doktrineutvikling til hvordan man planlegger og gjennomfører operasjoner i det norske Forsvaret.

Norsk Sverm er et konsept som kan bidra til å utvikle en ny doktrine som er tilpasset verdensbildet. Den skal beskrive en mer kostnadseffektiv og forhåpentligvis bedre tilpasset måte å forsvare den norske suvereniteten og våre interesser på, enn hva det konvensjonelle Forsvaret makter i dag. Det skal sies at dette ikke er en ny i form for krigføring.

Krigshistorien forteller om mange stridigheter hvor mindre grupper har operert i skjul og påført en større fiende nevneverdige tap. Denne formen for å drive strid, kan sammenligningen med geriljakrigføring.

Høiback og Ydstebø hevder at doktriner skal påvirke (Høiback & Ydstebø, 2012, s 383). En doktrine må derfor beskrive, og være retningslinjer for hvordan man skal tenke. En doktrine består som oftest av flere forskjellige deler for å belyse nødvendig sider. Den skal påvirke personellet som er i organisasjonen til å ta avgjørelser i tråd med doktrinen. FFOD tar for eksempel for seg rammer, grunnlag for militærteori, operasjoner og ledelsesfilosofien (Forsvaret, 2007, s 5). Ledelsesfilosofien må derfor være tilpasset den gjeldende doktrinen for at det skal fungere. Ledelsesfilosofien vil være en stor del av påvirkningen til offiserene og befalet i hvordan de skal lede sine undergitte.

1.2 Problemstilling

I forarbeidet til denne bacheloroppgaven deltok jeg i en gruppe som, med utgangspunkt i geriljakrigføring og svermteori, utarbeidet skissen til et nytt konsept for å forsvare Norge; Norsk Sverm. Basert på denne idéen, ønsket jeg å undersøke hvilken ledelsesfilosofi som kan eller bør anvendes i Norsk Sverm.

Man kan ikke utnytte enhetene og ressursene man har til rådighet, uten lederskap. Hvis lederskapet ikke utøves på en hensiktsmessig måte, vil man ikke oppnå tilfredsstillende effekt av enhetenes innsats (Forsvaret, 2012, s 6). En ny doktrine må inneholde en ledelsesfilosofi som er tilpasset dens virkemåte. Det er relevant å spørre om Oppdragsbasert ledelse [OBL] som den gjeldende ledelsesfilosofien i dag, kan beholdes, tilpasses noe eller endres betydelig. Dette spørsmålet er også av en mer generell interesse fordi det vil vise sammenhengen mellom to ulike konsepter målt opp mot en ledelsesfilosofi. Denne oppgaven vil formodentlig vise at OBL er en hensiktsmessig ledelsesfilosofi for manøverkonseptet.

For å besvare problemstillingen min vil jeg se på, og sammenligne, to sentrale konsepter; Manøver og Norsk Sverm. Hvis det viser seg at disse har signifikante fellestrekk vil det være en større sannsynlighet for at dagens styrende ledelsesfilosofi i Forsvaret også kan egne seg for Norsk Sverm. Min problemstilling vil derfor være:

Er Forsvarets gjeldende ledelsesfilosofi egnet for Norsk Sverm?

1.3 Avgrensinger og forutsetninger

I denne oppgaven vil ikke Forsvarets felles operative doktrine, styrende dokumenter eller konseptene bli beskrevet på en inngående eller omfattende måte. Jeg forutsetter således at leseren kjenner disse når jeg i oppgaven sammenligner de mest sentrale faktorene. I tillegg forutsetter jeg at leseren kjenner den militære terminologien som anvendes.

Jeg har i forarbeidet søkt etter og skaffet informasjon om andre anerkjente, vestlige ledelsesfilosofier som for eksempel relasjonsbasert ledelse, verdibasert ledelse og situasjonsbestemt ledelse. Det viste seg tidlig i stadiet av oppgaveskrivingen at disse ikke er like relevante som OBL for Norsk Sverm. Disse viste tegn til å mangle beskrivelser om hva som kreves i situasjoner hvor en leder må beherske og fungere i krigens natur. De er nok bedre tilpasset offentlige sektor og det sivile næringslivet, selv om de har flere fellestrekk som

gjør at deler av deres syn blir ivaretatt i OBL. Det hadde vært ønskelig å fremstille og drøfte de nevnte ledelsesfilosofiene, men jeg avstår fra dette grunnet oppgavens begrensinger, og at det dermed ikke vil være plass til en grundig og ryddig avklaring. Jeg kan derfor ikke konkludere på om de er egnet eller ikke for Norsk Sverm.

I denne oppgaven har jeg derfor kun valgt å ta for meg ledelsesfilosofien; Oppdragsbasert ledelse [OBL], som er Forsvarets gjeldende ledelsesfilosofi.

Intensjonsbasert ledelse [IBL] er det overordnede grunnlaget for OBL (Forsvaret, 2004, s 83). Ved vurderingen av IBL og OBL fant jeg en påstand som tar for seg en forskjell mellom dem. Der det sies at «målstyring deler mye av tankesettet til ledelsesfilosofien intensjonsbasert ledelse, men en vesensforskjell mellom de to er at man i oppdragsbasert ledelse ikke deltar i utarbeidelsen av sine egne mål, man innvirker kun på utførelsen» (Martinsen, 2011, s 26). Det kunne være interessant å vurdere IBL som en mulig ledelsesfilosofi for Norsk Sverm hvis det kunne avklares at IBL gir større frihet for enhetene til å utvikle egne mål. Dette lar seg imidlertid ikke gjøre, fordi jeg ikke har funnet nok relevant teori som beskriver IBL alene. Jeg kommer derfor ikke til å skille mellom OBL og IBL i denne oppgaven.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke begrepet ledelsesfilosofi som en overordnet tankemåte for ledelse. Ved vurdering av hvilken ledelse som egner seg for Norsk Sverm, har jeg definert følgende ni ledelsesfaktorer som jeg mener er sentrale i vurderingen av OBL sin relevans for Norsk Sverm: Intensjon, flatt nettverk, situasjonsforståelse, beslutningsevne, robusthet, samhold, positivt lederskap, tillit og faglig dyktighet. Det finnes også andre faktorer som har betydning for ledelse i Norsk Sverm, men disse mener jeg er av mer generell karakter for Forsvaret og noen av disse er dekket i andre oppgaver om Norsk Sverm, for eksempel holdninger og etikk.

Jeg har også valgt å bruke ordet manøverkonsept som en samlebetegnelse for dets teori og praktiske teknikker. Manøverteorien utgjør det teoretiske grunnlaget for manøverkrigføringen som er den praktiske gjennomføringen. Ved sammenligningen av manøverkonseptet og Norsk Sverm vil jeg ta for meg manøverkrigføringsteknikkene som er overraskelse, initiativ, indirekte metode og tempo som vurderingskriterier. Disse teknikkene antas å være gyldige uavhengig av asymmetrisk eller symmetrisk stridsform og deres påkjenninger under strid.

2 Metode og kilder

2.1 Metodevalg

Metode blir definert av Ottar Hellevik som «en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med til arsenalet av metoder» (Hellevik, 2002, s 12).

Jeg vil sammenlikne de to konseptene Manøverkrigføring og Norsk Sverm, for å se på relevante likheter og forskjeller for ledelsesfilosofien OBL. På denne måten vil jeg kunne vurdere om dagens ledelsesfilosofi er egnet for Norsk Sverm. Metoden som er valgt for å løse denne oppgaven er en samfunnsvitenskapelig metode, nærmere bestemt en litteraturstudie.

Innenfor litteraturstudiet er det høyst nødvendig å være kildekritisk. Under en slik studie vil man ikke ha harde fakta som er gjort for eksempel under en naturvitenskaplig studie, men man tar for seg litteratur som i dette tilfellet beskriver militærteori og ledelse, for så å drøfte disse opp mot hverandre. Valgene av disse kildene og deres kvalitet vil derfor være viktig å belyse nærmere.

2.2 Kilder og kildekritikk

I mine valg av relevante kilder for oppgaven tok jeg først utgangspunkt i FFOD 2014 for å forstå Manøverkonseptet og OBL, samt relasjonen mellom disse. Denne henviste til to tidligere versjoner fra 2007 og 2000 som gav mer relevant informasjon om emnet.

Hovedsakelig vil FFOD 2007 være den som vil bli henvist til under beskrivelsen av dem.

FFOD 2014 henviste også til *Krigens vitenskap – en innføring i militærteori* (Høiback & Ydstebø, 2012) som er nødvendige for å forstå den grunnleggende militærteorien for dokumentet.

I min søken etter ytterligere informasjon om militærteori med utgangspunkt i OBL, ble jeg kjent med flere andre kilder. Blant disse anser jeg Tom Martinsen sin masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap som den mest relevante. Martinsen refererer blant annet til FFOD (Forsvaret, 2007) og *Moderne krigskunst – Militærmakt under omforming* (Rekkedal, 2001).

For å forstå teorien som ligger til grunn for den norske FFOD har jeg benyttet meg av *Krigens vitenskap – en innføring i militærteori*, som den militærteoretiske forankringen, og holdbarheten som FFOD 2014 (Forsvaret, 2014, s 3) referer til og bygger på. «Forsvarets stabsskole har parallelt med utviklingen av doktriner gitt ut boken [...] som gir en bred militærteoretisk oversikt over aktuell militærteori» (Forsvaret, 2014, s 3). Samtidig sies det at

«ikke i den forstand at boken er en autorisert militærteoretisk grunnmur hvor doktrinene kan stå» (Høiback & Ydstebø, 2012, s 13). Høiback og Ydstebø er begge oberstløytnanter i Forsvaret, i tillegg til at Ydstebø var sentral i utarbeidelsen av FFOD 2014.

Moderne krigskunst – Militærmakt under omforming er skrevet av Nils Marius Rekkedal som er professor ved den svenske Forsvarshögskolan. I boken gir han en innføring i viktige sider av moderne krigføring og dens militærteori.

FFOD finnes i tre versjoner, utgitt av Forsvaret (2000), (2007) og (2014). FFOD er et styrende dokument for alle norske militære styrker i aktiv tjeneste. Den sistnevnte er det gjeldende dokumentet som er godkjent av Forsvarssjefen. Det som svekker denne kilden er dokumentenes manglende referansehenvisinger.

Jeg har valgt å bruke både FFOD, *Moderne krigskunst – Militærmakt under omforming* og *Krigens Vitenskap – en innføring i militærteori* for å beskrive manøverkonseptet. Denne bidrar til at jeg kan presentere kort og konsist de faktorene innenfor konseptet som kreves for å lykkes og som er direkte knyttet til ledelsesfilosofien. Det kan kanskje være problematisk at jeg da følger den norske forståelsen av konseptet, istedenfor å gå direkte til den opprinnelige tyske doktrinen for manøver og Auftragstaktik for OBL. Dette valget har jeg tatt fordi oppgavens hovedfokus er å ta for seg dagens OBL. Manøverkonseptet har også utviklet seg gjennom historien, hvilket jeg kommer til å beskrive i korte trekk. Det essensielle er imidlertid å drøfte dagens norske ledelsesfilosofi for å se om den kan være forenlig med Norsk Sverm, ikke grunnlaget eller tidligere versjoner av konseptet.

Jeg har valgt å bruke FFOD til å beskrive dagens OBL. FFOD og tidligere versjoner har alle OBL som ledelsesfilosofi. Forsvarets grunnsyn på ledelse [FGL] er laget for å konkretisere lederskap i henhold til FFOD som har valgt og tilpasset OBL (Forsvaret, 2012, s 4). FFOD og FGL beskriver OBL med flere nivå og forskjellige vinklinger. Dette gir meg et godt grunnlag for å trekke ut viktige punkter og drøfte dem opp mot Norsk Sverm sitt behov for ledelse. Siden dette er en militær ledelsesform som er gjennomført i alle former for operasjoner, på godt og vondt, er den relevant å vurdere opp mot Norsk Sverm.

I tillegg har jeg valgt å bruke Tom Martinsen sin masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap. Han er offiser i det norske Forsvaret og hans oppgave er en akademisk tekst som er forankret i anerkjent militærteori. Hans litteraturstudie tar for seg *intensjonsbasert ledelse i ikke-militære organisasjoner*. Dette er ikke direkte sammenlignbart med min oppgave, men vi tar begge for oss ledelsesfilosofien og drar paralleller opp mot

manøverkonseptet. Han tar oppgaven sin videre opp i mot en ikke-militær organisasjon, mens jeg vurderer den opp mot et annerledes militærkonsept og organisering.

Sebastian Langvad sin artikkel i Norsk Militær Tidsskrift ved tittelen *Norsk Sverm – En doktrine tilpasset den norske situasjon* fra 2013 beskriver Norsk Sverm i overordnede former. Den argumenterer for hvorfor dette konseptet kan bli til en ny doktrine. Den tar også for seg styrker og svakheter på forskjellige nivåer av doktrinene. Denne artikkelen er tilstrekkelig fordi den kan fungere som en hovedkilde for beskrivelsen av Norsk Sverm og er således mitt grunnlag for å vurdere det ledelsesbehovet som må fylles.

Målbildebeskrivelse av Norsk Sverm beskriver konseptets grunnlag i korte trekk. Den bygger på svermteori fra Garreau (2002) og Story (2003) som har beskrevet fenomenet innenfor fagfeltet robotikk, organisasjonslære og sosialantropologi. Sean J. A. Edwards viser til en rekke historiske caser fra hele verden hvor sverm-lignende adferd har blitt brukt. Han har også beskrevet dens fremtid i moderne krigføring med oppgaven *Swarming and the Future of Warfare* (Edwards, 2005). Dette er en amerikansk studie som tar for seg sverm som doktrine for en større militær organisasjon enn den vi ser for oss; det norske Forsvaret.

Målbildet av Norsk Sverm ikke er en direkte kopi av den amerikanske versjonen, men har tatt den overordnede ideen og sett på mulighetene for å bruke denne i en norsk kontekst med vårt oppdrag, lende, fiende og egne ressurser. Det er en svakhet i oppgaven at Norsk Sverm ikke allerede er utformet i sin helhet. Dette betyr at jeg som en del av svermgruppen, må ta forutsetninger om hva som kreves og er nødvendig for å kunne lykkes med bruk av ledelse i svermdoktrinen.

Det vil komme frem i denne oppgaven at jeg skriver med en viss skepsis til de etablerte norske doktrinene og norsk militærteori. Årsaken er at jeg vil forsøke å unngå å skrive en oppgave som tar alle etablerte påstander for fakta. Jeg mener det er viktig å være nytenkende og kritisk i denne oppgaven, for å kunne besvare oppgavens hovedspørsmål. Det skrives i tillegg i *Krigens vitenskap* at «FFOD 2000 reflekterte at eksplisitt militærteori var nytt for Forsvaret» (Høiback & Ydstebø, 2012, s 25). Jeg tolker ut av denne påstanden at det norske Forsvaret og dens militærteoretikere ikke har en lang erfaring med å utarbeide en doktrine og begrunne dens holdbarhet og relevans.

De dokumentene jeg har oppdrevet er alle fra vestlige militærteori og ledelsesperspektiv, og er ikke kontroversielle i noen nevneverdig grad. Se for øvrig referanselisten i kapittel 6.

3 Teoretisk grunnlag

3.1 Manøverkonseptet

For å forstå manøverkonseptet er det nødvendig å skille mellom manøverkrigføring og manøverteori. Manøverkrigføring er den metoden vi i praksis benytter oss av, mens manøverteorien er det teoretiske grunnlaget og den overordnede forankringen som konseptet bygget på: At man skal bryte ned fiendens vilje til å fortsette strid (Forsvaret, 2007, s 75).

I slutten av første verdenskrig ble det skrevet om denne tankemåten. Disse erfaringene ble relatert til de gamle prøyssiske verkene og i all hovedsak til den mest kjente av dem, Carl von Clausewitz sitt verk: *On War* (Clausewitz, 1993). De tyske offiserene tok for seg erfaringer fra stormtropptakikken og de ledelsesmetodene som fungerte. Disse ble videreutviklet under mellomkrigstiden, der det etterhvert ble lagt vekt på Blitzkrieg-konseptet og dens utvikling med bruk av mekaniserte styrker og mobil krigføring under andre verdenskrig (Martinsen, 2011, s 14-15). Manøverkonseptet ble utviklet videre til moderne tid under det amerikanske engasjementet i Irak, der amerikanerne kjørte sine stridsvogner hurtig inn i landet og frem til Saddam Husseins palass i Bagdad som de hadde identifisert som tyngdepunkt for den Republikanske garden i Irak (FFOD, 2007, s 183-184). De vestlige militærteoretikere og doktriner har bygget på manøverkonseptet de siste tiårene. Dette har resultert at vi i det norske Forsvaret ble introdusert til konseptet for første gang i FFOD 2000 og det har vært benyttet i FFOD 2014 (Forsvaret, 2014, s 8).

Manøverkonseptet er beskrevet av mange teoretikere og brukt i flere land sine forsvarsdoktriner. Det verserer naturligvis litt forskjellige tolkninger og nyanserte varianter av disse. For å forstå manøverkonseptets kjerne har jeg benyttet meg av professor Rekkedals bok fra den svenske Forsvarshögskolan, som sier at det er «kampen om viljen» (Rekkedal, 2001, s 405). At krig består av en kamp mellom viljene er tatt fra Carl von Clausewitz sitt verk *On War* (Clausewitz, 1993). I den nyere forståelsen er det trolig kampen om viljen som karakteriserer manøvertenkning. Man bekjemper ikke sin fiende ved å samle overlegne ressurser som brukes mot motstanderens hovedstyrke, men at man angriper der han er svak, fysisk og/eller psykisk. En annen påstand er at offensiven er den eneste avgjørende form man bør benytte. Den tredje er at ingen plan vil overleve første kontakt med fienden og at det derfor er nødvendig med en intensjon som man kan jobbe opp mot når man tilpasser seg utviklingen i striden. Den fjerde påstanden er at man ikke skal prioritere konsolidering, men

utnytte mulighetene som byr seg hurtigst mulig for å oppnå høyest mulig tempo (Rekkedal, 2001, s 404-406).

Manøverteoriens viktigste dimensjon er den psykologiske striden som er kampen mellom viljene. Dette betyr at den må ta for seg hva som preger den menneskelige viljen under strid som er «et operasjonsmiljø preget av usikkerhet, redsel, kaos, friksjon og uforutsigbarhet» (Forsvaret, 2007, s 74). Det er derfor fokus på å utsette motstanderen for disse faktorene, mens man selv må mestre dem. Dette skal man gjøre ved å bruke de sentrale teknikkene i manøverkrigføringen, som er «overraskelse, initiativ, indirekte metode, tempo og oppdragsbasert ledelse» (Forsvaret, 2007, s 61). Det er nødvendig å se sammenhengen mellom disse teknikkene til manøverkrigføringen og manøverteorien for å forstå hvordan dette potensielt vil overvinne fienden.

Ved å bruke disse sentrale teknikkene i manøverkrigføring vil man kunne komme på innsiden av fiendens handlingssløyfe. Handlingssløyfen omtales også som OODA-loopen; en forkortelse av ordene "observation, orientation, decision, action". De som evner å gjennomføre handlingssløyfen raskest vil lykkes best. (Rekkedal, 2001, s 369).

Overraskelse muliggjøres ved at man klarer å holde høyt tempo ved å gjennomføre OODA-loopen raskere en fiendens handlingssløyfe. Uventede hendelser vil kunne påføre fienden usikkerhet, noe som vil kunne føre til at mindre enheter som gjennomfører overraskende angrep kan oppnå stor effekt mot fienden (Forsvaret, 2007, s 77).

Initiativ er når enkeltpersoner gjennomfører egne vurderinger og handlinger uten å ha fått en direkte ordre om å utføre det. Når initiativ blir utført i henhold til en intensjon som definert av sjefen, vil initiativet bidra til å øke muligheten for å nå det definerte målet. Enheter som tar initiativ på lavere nivå vil sette fienden under kontinuerlig press (Forsvaret, 2007, s 61).

Indirekte metode muliggjøres ved å rette sin innsats mot fiendens svakere enheter, som for eksempel støttefunksjoner og ledelsesapparater. Dette vil føre til usikkerhet og muligens omdisponering hos fienden. Metoden kan resultere i at fienden foretar kraftspredning istedenfor en mer fordelaktig kraftsamling (Forsvaret, 2007 s 77).

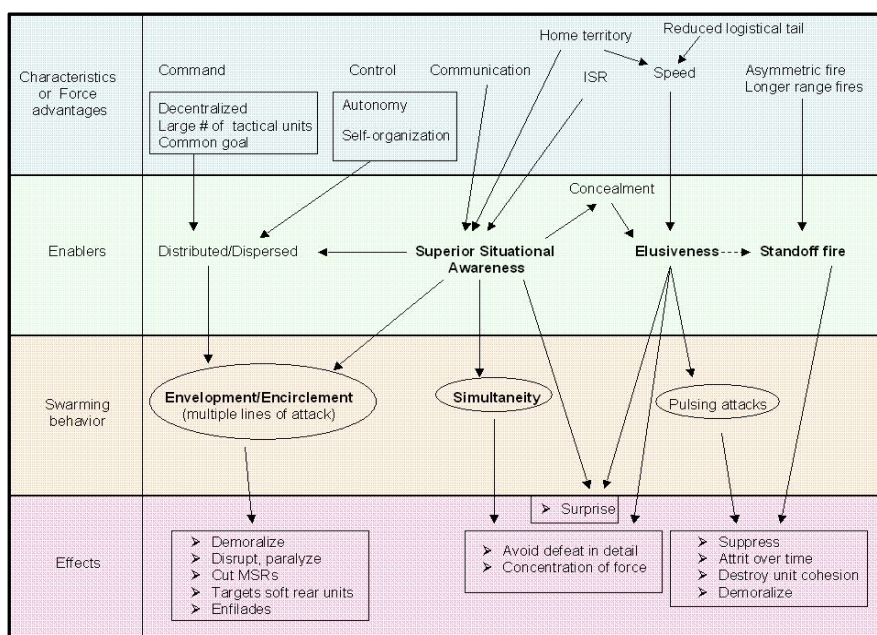
«*Tempo* kan defineres som relativ hurtighet over tid sammenliknet med en motstander» (Forsvaret, 2007, s 78). Tempoet i seg selv må ikke være høyt for å klassifiseres som høyt, men det må være høyere enn fiendens tempo. Hensikten er å gjøre fiendens beslutningsgrunnlag og handlinger irrelevante ved å stadig endre situasjonen gjennom egne

initiativ. Timing er derfor nært tilknyttet tempo, ved at innsatsen skal iverksettes når den kan gi størst effekt mot fienden når han eller hun minst venter det (Forsvaret, 2007, s 79).

Det norske Forsvaret har i dag mekaniserte manøverbataljoner i Hæren (Forsvaret, 2012, s 91). Disse er organisert og utrustet til å drive manøverkrigføring for høyintensitetsoperasjoner nasjonalt (Forsvaret, 2012, s 92). Dette ser vi ved at teknikkene er styrende for oppdragene og hvordan de blir løst. «Landstyrkenes kjerneoppdrag er å finne, binde og ramme motstanderen samt å utnytte de fremganger som oppnås» (Forsvaret, 2007, s 108). Disse standardiserte operasjonsprosedyrene blir muliggjort ved at styrkene gjennomfører handlingssløyfen raskere enn sin motstander: Man opprettholder et høyere tempo, man klarer å påføre fienden overraskelser og man opprettholder initiativet gjennom indirekte angrep på flere nivåer av organisasjonen. Forsvaret har i dag en overordnet hierarkisk tilnærming til organisering. Samtidig åpnes det opp for en kultur hvor det utvises initiativ på lavere nivåer.

3.2 Sverm som konsept

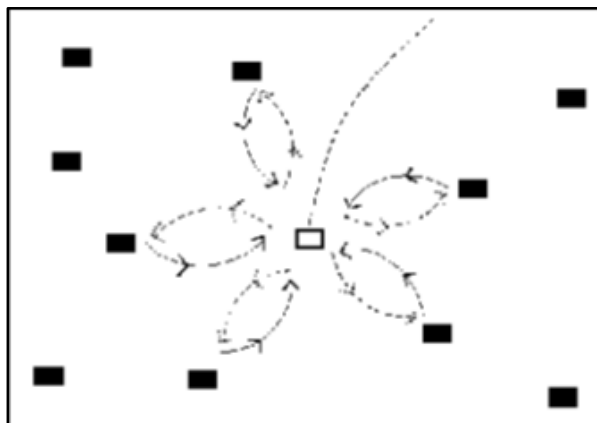
Sverm bygger på robotikk, organisasjonslære, sosialantropologi og ny militærteori. Disse byggesteinene er hovedsakelig hentet fra forskning og studier utenlands. Garreau tar for seg hvordan "swarming" som et nytt konsept for bruk av mobilnettverk. Slik kan man kommunisere og organisere et nettverk av mennesker med et høyt tempo (Garreau, 2002). Story tar for seg hvordan "swarming" har aspekter til insekters organisering og relaterer dette til hvordan vi mennesker kan bruke dette ved "swarming intelligence" som et system (Story, 2003). Edwards tar for seg en rekke historiske hendelser og legger frem deres sverm-lignende atferd. Han argumenterer for at sverm vil være en god metode for å løse militære aksjoner.



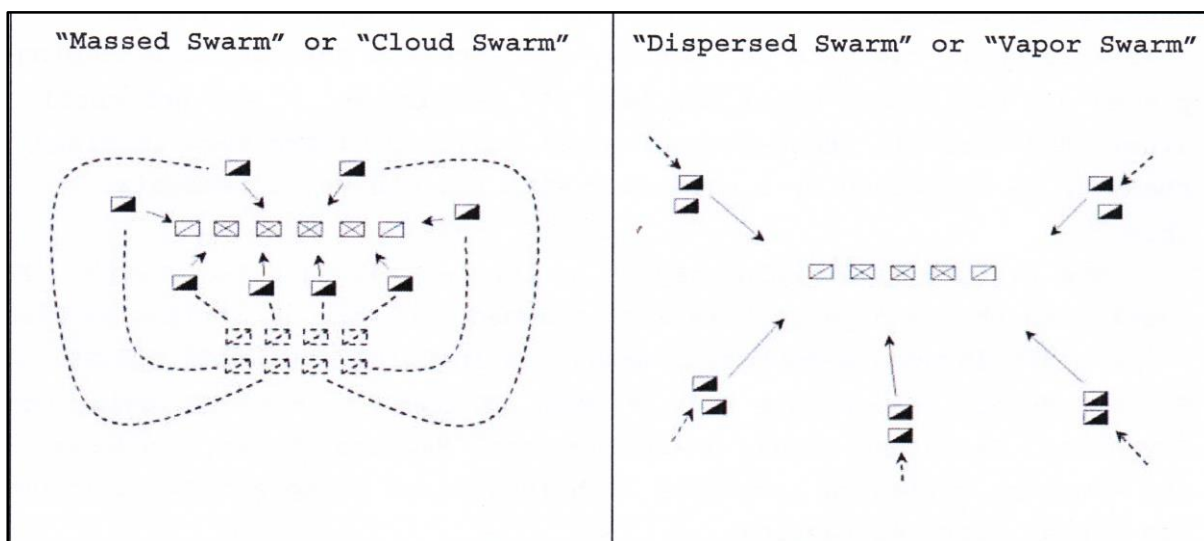
Figur 1.1:
Diagram
over viktige
variablers
relative
påvirkning
(Edwards,
2005, s 114).

Denne modellen (figur 1.1) visualiserer prosessen til en svermstyrke hvor man kan identifisere de faktorene som er sentrale for en vellykket svermstyrke. En nødvendig forståelse av disse, gjør at man kan evaluere ønsket effekt av de mindre autonome enhetene som opererer med en overordnet intensjon.

Norsk Sverm vil være organisert i mange mindre enheter av forskjellige art. Hver enhet har fått et større område som den hovedsakelig skal operere i, uten nevneverdig bruk av kjøretøy på veiakser. Det vil kunne være andre enheter i samme område som er tilgjengelige, men som den ikke nødvendigvis skal samlokaliseres med. De ulike enhetene vil kunne koordinere kombinerte innsatser for å påføre fienden en større effekt (Langvad, 2013, s 8-9).



Figur: 1.2 Pulserende angrep (Edwards, 2005, s 69).



Figur: 1.3 To typer av sverming (Edwards, 2005, s 71).

Disse modellene (figur 1.2 og 1.3) visualiserer forskjellige svermtaktikker.

Det å opprettholde en god forståelse av det overordnede bildet til en hver tid, vil være nødvendig for å kunne lykkes under operasjoner. Norsk Sverm baserer seg på å ha en bedre situasjonsforståelse enn fienden. Norsk Sverm vil operere med mindre enheter som opererer skjult, slik at sannsynlighetene for å bli detektert er mindre enn fienden som opererer i større enheter. Alle svermenhetene vil fungere som sensorer ved at de sender og mottar etterretning om fiendens posisjoner og bevegelser (Langvad, 2013, s 8-9). Svermenhetene vil derfor vite

mer om fiendens lokalisering enn hva fienden evner å detektere om de små, skjulte svermehetene.

Norsk Sverm sitt ledelsesaspekt på fellesoperativt nivå vil være å formulere selve intensjonen som skal sikre enhetenes innsats mot samme målsetning. Deretter vil det være nødvendig å disponere de forskjellige enhetene i operasjonsområdet der det er behov for dem. Enhetene vil gjennomføre egne vurderinger, foreta koordineringer med hverandre og utføre operasjoner mot fienden. Det er nødvendig at det fellesoperative nivået har tillit til sine underordnede enheter og at det opprettholder den overordnede situasjonsforståelsen, for så å tildele intensjon, ressurser og informasjon ut ifra dette (Langvad, 2013, s 10).

På taktisk nivå vil svermens organisering være et relativt flatt nettverk som gjør at det er situasjonene og initiativ fra enhetene som trekker andre enheter med seg til koordinerte angrep mot fienden (Langvad, 2013, s 9).

De sentrale faktorene som jeg vil fremheve er små enheter, overlegen situasjonsforståelse, ingen avgjørende slag, operere under deteksjonsterskelen, flere funksjonelle enheter, angrep mot bakre og sårbare enheter og flat lederstruktur som skal oppfylle overordnede intensjoner.

3.3 Oppdragsbasert ledelse

I FFOD 2000, 2007 og 2014 fastslås det at OBL er det norske Forsvaret sin ledelsesfilosofi. Oppdragsbasert ledelse er en kultur som kombineres med manøverkrigføring. Dette skal gi en forutsetning for å mestre friksjon og krigens kaos, mens man opprettholder et høyere tempo enn fienden (Forsvaret, 2007, s 79). Denne kulturen går ut på at sjefene skal meddele hva som skal oppnås og hvorfor, hvilket innebærer at fokuset ikke vil være på å detaljstyre sine undergitte, sjefen skal i stedet tildele nødvendige ressurser. Slik kan man forvente at flere hoder tenker bedre og ikke minst raskere enn ett. De underordnede har friheten til, og ansvaret for, å løse oppdraget på sin måte, hvilket i stor grad øker de undergittes grad av initiativ og følelse av tillit. Gjensidig tillit vil være helt nødvendig for denne formen for lederskap skal fungere mellom sjefen og hans undergitte. OBL blir derfor sett på som å ha en kultur bestående av profesjonalitet og gjensidig tillit (Forsvaret, 2007, s 163).

Martinsen påpeker i sin masteroppgave at OBL ofte blir forstått som en fastlåst del av manøverkonsepter. Han argumenterer for at dette er en misforståelse (Martinsen, 2011, s 14). Det er nødvendig å se på OBL som et selvstendig begrep som også kan vurderes som en mulig ledelsesfilosofi for andre konsepter i andre doktriner.

Pech og Durdens fortolkning av OBL er at «Stridsfeltets dynamikk umuliggjør for én leder å være overalt til samme tid, samt å prosessere all informasjon. [...] Undergittes forståelse av sjefens intensjon må være implisitt, og ikke eksplisitt» (Pech og Durden i Martinsen, 2011, s 25).

Forsvarets lederperspektiv er i dag, gjennom OBL, å ha fokus på at det skal være en desentralisert organisering av striden. Det er nødvendig å forstå hvor viktig det er å ha en organisasjonskultur som kan skape kreativitet og initiativ for å kunne håndtere komplekse situasjoner. Forsvaret har derfor utviklet et grunnsyn på ledelse i henhold til OBL, som tar for seg dette med følgende underpunkter; samhold, tillit, forpliktelser, omstillingsevne, situasjonsforståelse, faglig dyktighet, holdninger og etikk (Forsvaret, 2012, s 8-10).

For å sammenfatte OBL i korte trekk er det at sjefen gir en intensjon og tildeler de ressursene som er hensiktsmessige, og at beslutninger skal tas på et så lavt nivå som mulig. Dette blir gjort ved å ha en kultur for å ta initiativ og opprettholde gjensidig tillit i organisasjonen (Forsvaret, 2007, s 163).

4 OBL sin relevans for Norsk Sverm

I dette kapitlet vil jeg drøfte hvilke sentrale faktorer som gjør at OBL og Manøverkonseptet fungerer sammen, for deretter å sammenligne dette med Norsk Sverm sitt antatte behov for ledelse. Slik skal det avslutningsvis være mulig å konkludere i hvilken grad OBL er egnet for Norsk Sverm.

4.1 OBL som ledelsesfilosofi for manøverkonseptet

Manøverkonseptets sentrale faktorer er de teknikkene som jeg har presentert i teorikapitlet; overraskelse, initiativ, indirekte metode og tempo. Disse er alle nødvendige for å oppnå manøverkonseptet sitt ytterste formål som er å påvirke motstanderens vilje til å drive strid.

Manøverkonseptets krav til *overraskelse* bygger på ønsket om at man selv med mindre styrker kan evne å påføre relativt større styrker tap. Våre styrker på bakken vil kunne identifisere fiendens sårbarheter og gripe mulighetene der disse byr seg, uten avvente en forsinkende ordregang. Vi har sett at OBL tilstreber en organisasjonskultur som kan skape kreativitet og initiativ. Nettopp kreativitet, og ikke minst initiativ, er viktige teknikker for å kunne skape overraskelser. På dette punktet ser vi at OBL som ledelsesfilosofi er godt egnet for å oppfylle manøverkonseptets krav til å kunne skape overraskelse hos fienden.

Manøverkrigkonseptets krav til *initiativ* forutsetter at man ikke venter på en ordre om å sette i gang, men at man iverksetter på egen hånd. I dette ligger implisitt at sjefen har tillitt til at utførelsen skjer på en best mulig måte. Når sjefen har gitt en intensjon, tildelt ressurser og det finnes nødvendig tillitt mellom nivåene, er det grunnlag for at underordnede skal ta initiativ uten å avvente ordrer fra høyere hold. I henhold til OBL skal sjefene meddele hva som skal oppnås og hvorfor, uten at fokuset skal være på å detaljstyre løsningene. Sjefen skal i stedet sørge for å tildele nødvendige ressurser. På dette punktet ser vi at OBL som ledelsesfilosofi samsvarer godt med manøverkonseptets krav til å utvise initiativ.

Manøverkrigkonseptets teknikk, *Indirekte metode*, innebærer at angrep mot fiendens svakere enheter blant skal annet tvinge ham til å gjøre omdisponeringer som resulterer i at hans stridende styrker må spres for å sikre støtteavdelingene. Man kan kanskje argumentere med at våre styrker på bakken vil kunne identifisere fiendens sårbarheter og kunne ta mulighetene der disse byr seg, men det er neppe en holdbar kobling. Det er vanskelig å påvise et direkte samsvar mellom OBLs ledelsesfilosofi og manøverkonseptet på dette punktet, men jeg finner heller ikke noe motsetningsforhold.

Manøverkrigkonseptets fjerde teknikk er *tempo*. Planen og de gitte ordrene kan være ugyldiggjort av at det oppstår en annerledes situasjon enn ventet. For at man skal kunne agere eller reagere riktig i slike situasjoner, må man ta utgangspunkt i intensjonen og handle ut ifra egen evne. Ved at lavere nivå ikke belaster sjefen med dilemmaer, men iverksetter på egen hånd, vil man kunne handle hurtigere enn hvis man skulle gått gjennom hele kommandokjeden. Dette skaper rom for å holde høyere tempo enn fienden. På dette punktet ser vi at kulturen i OBL samsvarer som ledelsesfilosofi med manøverkonseptets krav til tempo.

For å komme på innsiden av fiendens *handlingsløype* ønsker man å benytte seg av teknikkene til manøverkrigføringen. Disse henger sammen med at vi vil ha høyere tempo enn fienden, slik at han ikke klarer å parere angrep eller selv å angripe, siden han er uforberedt. Når tempoet er høyere vil man kunne *overraske* fiendens styrker. Overraskelse gjør at man kan klare seg med mindre styrker for å svekke en større styrke. Ved å unngå å utfordre fiendens hovedstyrker, men velge å engasjere ham *indirekte*, det vil si hans bakre avdelinger og støttefunksjoner, blir han satt i et dilemma og må velge å omdisponere og spre sine stridende styrker for å beskytte disse elementene. Når man samtidig dyrker en organisasjonskultur som gjør at enkeltpersoner har *initiativ* og driv vil man kunne muliggjøre et høyere tempo enn fienden. At sjefen uttaler en intensjon og tildeler ressurser til sine undergitte som tar initiativ,

vil kunne føre til at flere personer tar vurderinger på flere nivåer, hvilket vil øke tempoet i organisasjon og dermed øke sannsynligheten for å oppnå overraskelse overfor fienden. Slik går handlingssløyfen rundt.

En vesentlig forutsetning for at OBL skal fungere for manøverkonseptet, er at organisasjonens treningsstandard er tilstrekkelig høy. Hvis ikke, kan kombinasjonen av OBL og manøverkonseptet være uheldig. Treningsstandard er i denne sammenhengen ikke et mål på hvor dyktige enkeltmannsferdigheter styrkene innehar, men et mål på kunnskaps- og vurderingsevnen deres. Personell som ikke har godt nok grunnlag (evne og vilje) for å ta gode vurderinger og handle deretter, vil kunne ta skjebnesvangre avgjørelser. Som en følge dette, vil sjefen ikke ha tilstrekkelig tillit til sine undergitte og dermed måtte trådstyre og kontrollere dem. En slik situasjon vil redusere tempoet og gi for stor belastning på sjefen. Dette tyder på at det kreves en høy treningsstandard i organisasjonen for at OBL skal fungere tilfredsstillende som ledelsesfilosofi for manøverkonseptet.

Det synes å være hold for å mene at OBL fungerer godt som ledelsesfilosofi for manøverkonseptet, hovedsakelig fordi sjefen sin overordnede intensjon oppnås gjennom styrkens bruk av manøverkonseptets fastsatte teknikker initiativ, tempo, overraskelse og indirekte metode, basert på en kultur for gjensidig tillit.

Det synes å være holdbarhet i påstanden om at OBL som ledelsesfilosofi fungerer godt for manøverkonseptet nettopp fordi de norske mekaniserte styrkene har valgt akkurat denne sammensetningen. Denne kombinasjonen er også gjort i flere andre staters militære avdelinger, en observasjon som gjør at det er mulig å si at man har godt belegg for å hevde dette.

Disse antakelsene leder til at det er interessant å vurdere OBL som ledelsesfilosofi også for Norsk Sverm.

4.2 Norsk Sverm sett opp mot manøverkonseptets sentrale faktorer

Det er nødvendig å slå fast at krigens natur vil påvirke mennesker i samme grad for begge konseptene. Når manøverteorien tar for seg friksjonen som påvirker mennesker til å bli usikre og tvile, vil dette være et faktum for begge konsepter. Teknikkene til manøverkrigføringen, som er overraskelse, initiativ, indirekte metode og tempo, vil her bli sett opp mot Norsk Sverm for å finne eventuelle forskjeller.

Overraskelse vil gjøre en mindre styrke i stand til å kunne påføre en effekt på en større styrke. Bruk av ressursene vil være en viktig del av sjefens vurdering. Alle parter vil derfor strebe etter å bruke så få ressurser som mulig for å kunne oppnå større effekt. Norsk Sverm som er organisert i mindre enheter, vil måtte spille på overraskelse for å ta ut større enheter, noe som trolig vil komme til å prege slagfeltet. Slik vil manøverkonseptet og Norsk Sverm ha samme syn på overraskelse.

Initiativ på flere nivåer er nødvendig for å opprettholde riktig timing og tempo. Norsk Sverm går ut på at man har mange, men mindre autonome enheter istedenfor færre, men større enheter. Det vil være viktig at hver enhet tar selvstendige initiativ i henhold til intensjonen som er gitt fra sjefen for å utnytte de mulighetene som byr seg uten å ta avgjørende slag. Initiativ er derfor høyst nødvendig for at svermenhetene skal være effektive og -konseptet skal fungere. Initiativ er således viktig for begge konseptene.

Indirekte metode; å rette innsats mot fiendens svake punkter, er helt essensielt for at Norsk Sverm skal fungere. Dette kommer av at svermenhetene er mindre i størrelse og at de følgelig vil være underlegne og mer sårbare ved en direkte konfrontasjon med fiendens forsterkede eller hovedstyrke. Svermenhetene må derfor rette sine innsatsmidler mot fiendens svake punkter for å oppnå positiv gevinst. Denne faktoren vil derfor være nødvendig både for Norsk Sverm og for manøverkonseptet.

I manøverkonseptets bruk av *Tempo* menes det er hvor hurtig handlingssløyfen og forflytning av styrker kan gjennomføres. Dette vil ikke nødvendigvis være like viktig for Norsk Sverm. Svermenhetene vil operere skjult til enhver tid, for å kunne påføre innsats mot fienden på sine egne premisser når situasjonen ligger til rette for det. Svermenhetene skal ikke stanse fiendens hovedstyrke som presser seg frem. De skal derimot svekke fienden bl.a. ved å bruke tiden til sin fordel ved å la fienden strekke ut sine logistiske forsyningsakser. Jo større utgruppering, desto vanskeligere forsyningstjeneste og desto mer krevende er det å beskytte de bakre avdelingene. Fienden vil ikke klare å opprettholde sitt ønskede tempo ved å reagere effektivt på alle svermenhetenes påvirkninger samtidig. Dette vil svekke fiendens evne til å operere. Når svermenhetenes operasjoner gjennomføres, vil deler av dem gjennomføres med høyt tempo, men stort sett vil det å operere skjult, med stor tålmodighet, være viktigere enn høyt tempo. Denne tålmodigheten vil være et viktig for en leder i svermenhetene. I tillegg vil dette tankesettet gi lederne bedre tid til å kunne vurdere situasjonen og velge riktig timing. Tempo vil være relevant på taktisk nivå for Norsk Sverm, men hurtighet vil ikke nødvendigvis være

avgjørende på det operasjonelle eller strategiske nivået. Vi ser her en forskjell mellom Norsk Sverm og manøverkonseptet.

Det som vil være den mest markante forskjellen er ikke nødvendigvis de teknikkene manøverkonseptet bygger på, målt opp mot Norsk Sverm. Det er organisering og prioritering av materiell i manøverkonseptet som i all hovedsak divergerer fra Norsk Sverm. Der Norsk Sverm har mindre enheter som opererer skjult til fots med panservern og luftvern, opererer manøverkonseptet i det norske Forsvaret med mekanisert bataljoner, oppsatt med stridsvogner og pansrede kjøretøy. Dette kan føre til at det er mer krevende for sjefen å gi direkte og spesifikke ordrer for lett oppsatte styrker, for eksempel til fots, enn for mekaniserte styrker, hvor ledelsesplattformene som man operer med er mer robuste og for eksempel har muligheten til bruk av opptil flere samband pr. vogn. Til fots og på lette kjøretøyer vil man måtte etablere sendevinduer på et større spekter av sambandsmidler for å kommunisere. Dette er på grunn av liten eller tildels ingen sambandsforbindelse under forflytning. Sjefens tydelig uttalte intensjon vil derfor være nødvendig for at svermenhetene skal kunne fungere, mens den ikke er like kritisk for manøverkonseptet.

Lederne vil ikke være like samlet ved svermorganiseringen, sett opp mot den samlede organiseringen av de mekaniserte styrkene. I dagens organisering av mekaniserte styrker, er kommando- og kontrollelementene ofte tett samlokalisert med styrkene. Dette muliggjør direkte forbindelse i fysiske møter og dermed også muligheten til å koordinere hyppigere. I Norsk Sverm vil det være en større fysisk avstand mellom nivåene og svermenhetene. Dette byr på en rekke utfordringer. En av dem er for eksempel hvordan man skal evne å bygge tillit mellom personer som ikke får møte hverandre direkte, oftere eller under lengre perioder. Det vil være lengre perioder hvor det ikke er mulig å se hverandre inn i øynene, lese kroppsspråk og bruke hele sanseapparatet for å forstå hverandres situasjon, samt bygge og forsterke relasjoner og tillit. Dette stiller enda større krav til både trening og øving.

4.3 Norsk Sverm sitt behov for ledelse

Det Norske Sverm konseptet forutsetter mindre enheter som jobber ut i fra en *intensjon* i et gitt ansvarsområde. Det forutsettes at enhetene evner å ta egne vurderinger ut ifra den intensjonen og situasjonsforståelsen som er blitt gitt, uten å vente på detaljerte ordrer ovenfra. Det skal i hovedsak benyttes indirekte metode ved å svekke fiendens bakre styrker som logistiske enheter, sanitetsstøtte, artilleribatteriene, kommando- og kontrollelementene. For å unngå avgjørende konfrontasjoner skal enhetene ikke angripe fiendens hovedstyrker og/eller

steder hvor fienden er sterk. Svermangrepene vil bli gjort uten samlokalisering av større grupper, uten kontinuerlig etterforsyning eller direkte støtte.

Det er avgjørende for en leder på overordnet nivå at undergitte ledere bruker den overordnede intensjon for å oppnå en bedre effekt ved samlet innsats i riktig og samme retning. Dette vil kunne bli gjort ved at sjefen gir intensjoner om en bestemt ønsket effekt i et ansvarsområde.

Hvis det ikke blir gitt overordnede intensjoner, vil svermenheten ikke kunne oppnå best mulig effekt av sin innsats. Enhetene vil kunne påvirke fienden til en viss grad, men utfallene vil ikke nødvendigvis virke i samme retning og mot felles måloppnåelse. Hvis enhetene skal mota direkte og detaljstyrte ordre vil sjefens kapasitet og kjeden av kommunikasjon hemme påvirkningen mot fienden. Dette kan bety at en overordnet intensjon i et operasjonsområde er nødvendig for å oppnå utnyttelse av enhetenes potensiale.

På taktisk nivå vil det være etablert et organisatorisk *flatt nettverk* av enheter. Dette betyr at koordinering mellom enhetene vil være nødvendig, men ikke nødvendigvis på en slik måte at det er en kompanisjef som planlegger angrep. Det som kreves vil være en koordinering mellom svermenhetene som er i området for å påføre innsats.

For lederne i svermenhetene vil det være nødvendig å kunne oppnå og opprettholde en presis *situasjonsforståelse* for å kunne ta beslutninger på riktig grunnlag. I tillegg vil det være en utfordring å koordinere sine aktiviteter med de andre lederne i svermenhetene for eksempel i forkant av pulserende angrep på fiendens styrker og installasjoner. Ved feil eller manglende koordinering, vil man kunne risikere at enheter påfører hverandre tap eller at en annen svermenhet intetanende går inn i et motangrep fra fienden. Det vil være utfordrende for Norsk Sverm å kunne ha god nok informasjonsflyt om andre egne enheter uten å risikere at fienden får tak i denne.

Lederen må ha god *beslutningsevne* slik at enheten ikke blir svekket eller slått ut. Når man opererer i slike mindre enheter er det helt nødvendig å velge sine slag med omhu. Dersom en av de norske svermenhetene går i kontakt med en av fiendens aktive kampstyrker, vil de mest sannsynlig tape slaget grunnet gruppens underantall. Samtidig er det utfordrende for lederne i svermenhetene at de kan bli for passive og dermed ineffektive. Når de skal være tålmodige og unngå avgjørende slag over en lang tidsperiode, kan føre til at de ikke ser mulighetene eller har nødvendig drive til å gripe mulighetene som byr seg når de oppstår. Balansegangen mellom å påføre fienden tap og å ikke selv ta unødige tap, vil med så små enheter være marginal og meget krevende.

Det vil være nødvendig med *robuste* ledere i svermenhetene for å gjennomføre denne type krigføring. Enhetene vil operere alene, uten noen særlig støtte fra andre avdelinger. Årsaken til dette er bl.a. deres behov for å holde seg i skjul til enhver tid og deres spredning i operasjonsområdene. Fotoppsatt personell vil ha minimalt med dekning og må derfor stole på egne ferdigheter til å holde seg skjult i terrenget. Grunnet enhetenes oppsetning til fots, på ski og evt. på lette terrengkjøretøyer for sommer og vinter, kreves det at personellet er trent til å kunne forflytte seg på egen hånd med stor oppakning. Personalet må ha en hel rekke spesialistferdigheter som; fysisk overlevelse over lengre tid, mental styrke til å operere alene uten den psykiske støtten man gir hverandre i større avdelinger, teknisk forståelse slik at man kan opprettholde kommunikasjonsforbindelse, teknikk og øvelse til å kunne kjempe i skarp strid med håndholdte våpensystemer, m.m. Videre vil evne til oppklaring og overvåking være helt sentrale kapabiliteter for å kunne lykkes med denne type konsept.

Samhold blir som tidligere nevnt limet i en avdeling og at det er kritisk for viljen til å løse oppdrag (Forsvaret, 2012, s 8). De små enhetene vil bestå av en begrenset gruppe personell som vil operere helt for seg selv over lengre perioder av gangen. Det vil derfor være nødvendig at lederen fasiliteter for et godt samhold innad i gruppen. Hver enkelt persons prestasjon i svermenheten vil være utslagsgivende for enhetens samlede oppdragsløsning, grunnet gruppens moderate størrelse.

For å skape godt samhold og kommunikasjon innad i svermenhetene, vil motivasjon og positivt lederskap være essensielt for lederne i svermenhetene. Lederne må derfor jobbe for å styrke personellens opplevelse av mestring og kontroll over eget liv, mens man oppfordrer til kreative innspill og god arbeidsmoral (Johannessen & Olsen, 2010, s 26). Dette vil være grunnleggende for enhetene som skal operere så tett sammen, over en lengre periode under skjerpede og krevende forhold. Det å gi den enkelte soldat mulighet til å komme med innspill i henhold til den overordnede intensjonen vil være både ønskelig og nødvendig. I svermenhetene må man kunne spille på alle de personene man har til rådighet for å utnytte gruppens samlede kvaliteter og kapasiteter.

Positivt lederskap antas å være nødvendig for å motvirke krigens brutale påkjennelser. Ved utøvelse av positivt lederskap vil lederen legge vekt på personellens egne ressurser gjennom mestring og optimisme (Johannessen & Olsen, 2010, s 26). Følelsen av isolasjon vil være latent når svermenhetene skal operere alene bak fiendens linjer uten direkte støtte fra andre egne. Krigens påkjennelser vil i henhold til Dinter sin teori om påkjennelser "fylle opp innsjøen" og dermed kunne overgå den håndterbare grensen til enkeltindivider blant

personellet. Frykten for fysisk eller psykisk isolasjon er en av de fire faktorene som er identifisert som relevante under påkjennelser (Dinter, 1985, s 61). Å motvirke de uønskede påkjennelsene vil være utfordrende for svermenhetene. Det vil ligge et stort ansvar på den enkelte lederen i svermenhetene. Dette resulterer i at det er lederen som oftest blir påført størst påkjenninger. Faren for at lederen ikke tar gode vurderinger eller ingen vurderinger i det hele tatt er dermed et problem som må adresseres. Lederne vil kunne oppnå positive resultater ved å avlaste enheten i perioder ved å innføre tiltak som lar dem hente seg inn igjen før nye påkjenninger kommer. I perioder der det ikke er mulig å avlaste enhetene vil det være viktig at lederne er beviste på potensielle effekter av krigens påkjenninger hos personellet. Treningsstandarden og riktig valg av personell vil i tillegg være nødvendig, slik at man har personell med riktig potensial for å håndtere slike situasjoner.

Tillit er helt essensielt for at svermenhetens effektivitet skal kunne oppnås og lederen må derfor fokusere sterkt på å bygge opp tillit. «Tillit er en forutsetning for effektiv desentralisering, ikke-planlagt samhandling, utnyttelse av kompetanse og målrettet initiativ og handlekraft» (Forsvaret, 2012, s 8). Tillit er fullt oppnåelig i en mindre gruppe mennesker som oppholder seg samlet over lengre tid og har samme skjebnefellesskap. Ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse er viktige byggesteiner når man bygger tillit (Forsvaret, 2012, s 10). Tillit bygger også på respekt, gjerne gjennom situasjoner med samlet trening og skarpe operasjoner som bygger kompetanse, holdninger og mestring. Det å oppleve hverandres positive og negative sider i vanskelige situasjoner vil også bidra til å bygge tillit. Det forventes således at det blir bygget opp tillit innad i svermenhetene gjennom samtrening, samlokasjon og gjennom at lederen er tydelig og tilstedeværende i gruppen. Tillit kan dermed bygges gjennom ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse. Tillit vil også kunne oppnås ved å vise faglig dyktighet fra lederens side (Forsvaret, 2012, s 10).

De mest synlige lederegenskapene under operasjoner er *faglig dyktighet*. Det vil si; fysisk og psykisk styrke, god militære ferdigheter, god situasjonsforståelse og evnen til å ta klare og tydelige beslutninger (Forsvaret, 2012, s 10). Det vil derfor være viktig at lederne er godt skikket og faglig dyktige for å kunne oppnå tillit hos dem han/hun skal lede. Dette vil bli vanskeligere å se og dermed oppnå mellom svermenhetene. Lederen av svermenhetene bør derfor sørge for at disse trener og øver tilstrekkelig sammen med hverandre utenfor strid for å skape relasjoner på forhånd.

Det vil trolig være mer utfordrende å oppnå tillit fra svermenhetene til det overordnede nivået grunnet lite samhandling, synlighet og dialog. Derfor blir utøvelse av ledelse forutsatt

gjennom kommunikasjon mellom deltakerne for å opprettholde fellesskapet. Den fysiske avstanden mellom enhetene vil kunne skape flere utfordringer, spesielt for lederne på overordnet nivå. På det taktiske nivået kan dette svekke følelsen av tilhørighet og mening med operasjonen. I tillegg vil det kunne være vanskeligere for lederen å motivere sine undergitte når følelsen av fare for å bli eliminert eller tatt til fange oppstår, enn det som trolig skjer i en større, samlet organisasjon. Dette vil derfor kunne være en større utfordring for lederne å få enheter til å utføre ekstra innsats mot et felles mål, når organisasjon spredt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 451). Det fordelaktige som er verdt å merke seg, er at tillit kan være en velfungerende metode for å redusere sjefens behov for kommando og kontroll. Tillit fra det overordnede nivået til enhetene, kan derfor være substitutt for administrativ, operativ og/eller taktisk kontroll (Jackobsen & Thorsvik, 2013, s 127).

4.4 Norsk Sverm sitt behov for ledelse sett opp mot OBL

Norsk Sverm forutsetter desentralisert ledelse med spredt kommunikasjon mellom stridsledelsen og svermenhetene. Ledelsen er derfor i praksis avskåret fra å utøve en detaljert ordregivning på enhetene i perioder. I følge OBL sin filosofi er det sjefens *intensjoner* som gir enhetene retningen for deres innsats, ikke hans detaljerte ordrer. På dette punktet ser vi at OBL som ledelsesfilosofi er godt egnet til å oppfylle Norsk Sverm sin behov intensjonsbasert ledelse.

Norsk Sverm har ingen typisk bratt, hierarkisk struktur, men er snarere et *flatt nettverk*. OBL fokuserer på at beslutninger skal tas på et så lavt nivå som mulig. På dette punktet kan man derfor anta at det er samsvar mellom OBL og Norsk Sverm sin ledelsesfilosofi.

Situasjonsforståelse er en sentral forutsetning for at Norsk Sverm skal fungere etter hensikten. I OBL fremgår det at det personellet som har best forståelse for situasjonen, skal ta initiativ i henhold til sjefens intensjon (Forsvaret, 2012, s 7). På dette punktet er det fullt samsvar mellom OBL og Norsk Sverm sine forutsetninger.

Svermenhetene vil operere autonomt og alene i et gitt ansvarsområde. Lederne i enhetene skal ta beslutninger i samsvar med intensjonen som er gitt av sjefen. I OBL blir det beskrevet at beslutninger må tas på lavere nivå, men i henhold til sjefens intensjon (Forsvaret, 2012, s 11). Det er her samsvar mellom OBL og Norsk Sverm sine forutsetninger om *beslutningsevne*.

I Norsk Sverm vil *robusthet* være en nødvendig egenskap for lederne i svermenhetene. De kommer til å operere alene, til fots med tung oppakning, bak fiendens linjer som vil føre til at

man ikke får den psykiske støtten man oppnår gjennom større samlede avdelinger. En av de individuelle forutsetningene for OBL er at militært lederskap krever robusthet, for å kunne håndtere komplekse situasjoner (Forsvaret, 2012, s 11).

I Norsk Sverm vil *samhold* være nødvendig. Lederne i svermenhetene vil måtte fokusere på samhold for å kunne løse oppdragene sine og opprettholde stridsutholdenheten. *Samhold* blir av OBL beskrevet som at de som er i profesjonen er en del av samme fellesskap. Dette innebærer at å styrke samholdet er avgjørende (Forsvaret, 2007, s 159). Det er med andre ord et fokus og en forståelse av viktigheten av samhold i OBL som er tilsvarende Norsk Sverm sitt behov.

Under de krevende påkjenningene og situasjonene svermenhetene vil måtte oppleve alene bak fiendens linje, vil positivt lederskap være avgjørende. OBL har et fokus på *positivt lederskap* gjennom erkjennelsen av at gode relasjoner påvirker arbeidsinnsatsen til personellet i en positiv retning (Forsvaret, 2012, s 8). Dette samsvarer med Norsk Sverm sitt behov.

Norsk Sverm vil måtte inneha stor *tillit* mellom ansvarlig sjef og svermenhetene for at de skal kunne operere ut ifra en gitt intensjon. Tillit mellom over- og underordnet nivå er fundamentet i OBL (Forsvaret, 2012, s 8). OBL er i tråd med Norsk Sverms behov for tillit.

Det vil måtte kreves at lederne i Norsk Sverm har tilstrekkelig *faglig dyktighet* til å fremstå som et forbilde og en læremester for personellet slik at det skapes gjensidig tillit, samhold og kollektiv stridsevne. I OBL understrekes det at lederens kompetanse vil ha innvirkning på tillit og troverdighet som leder. (Forsvaret, 2012, s 10). I OBL er fokuset på lederens faglige dyktighet i likhet med Norsk Sverm sitt behov.

Dette betyr i hovedsak at OBL dekker opp om de ledelsesbehovene som er indentifisert som nødvendige for Norsk Sverm. Det er ikke indentifisert noen motsetninger mellom OBL og Norsk Sverm sitt behov for ledelsesfilosofi.

5 OBL sin grad av egnethet som ledelsesfilosofi

OBL er en ledelsesfilosofi som trolig vil kunne være godt egnet for Norsk Sverm fordi OBL samsvarer med hovedparten av det behovet Norsk Sverm har innenfor ledelse.

Konklusjonen er kvalitetssikret ved å se på de faktorene i OBL som støtter opp under stridsformen som manøverkonseptet beskriver. Deretter har jeg dratt paralleller til hvilke faktorer i OBL og manøverkonseptet som er gjeldende også for Norsk Sverm. Den eneste teknikken fra manøverkrigføringen som ikke nødvendigvis har en like fremtredende rolle i Norsk Sverm, er tempo.

FGL og FFOD sin beskrivelse av OBL har truffet på nesten samtlige av ledelsesbehovene til Norsk Sverm. Det som kan være problematisk er hvordan tillit mellom enhetene på taktisk nivå skal etableres og bevares, samtidig som tillitten til det fellesoperative nivået på strategisk nivå fungerer optimalt. Det vil også være en potensiell utfordring å opprettholde et tilstrekkelig flatt nettverk siden dette ikke er belyst av OBL. Dette betyr ikke at OBL ikke er egnet for Norsk Sverm, men at OBL trolig må tilpasses noe for å fungere optimalt for Norsk Sverm.

6 Referanseliste

Clausewitz, C. v. (1984). *On War (Oversatt: Howard, M & Paret, P.) [Kindle Paperwhite-versjon]*. Hentet fra: Amazon.com.

Dinter, E. (1985) *Hero or Coward*. London: Frank Cass Publishers

Edwards, S. J. A. (2005) *Swarming and the future of warfare*. Ukjent: RAND Corporation.

Forsvaret. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

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

Forsvaret. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvaret. (2012). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvaret. (2012). *Proposisjon 73 S – Et forsvar for vår tid*. Bergen: Fagbokforlaget

Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvaret. (2014). *Studiehåndbok KSO 2014-2015*. Oslo: Krigsskolen

Garreau, J. (2002). The age of swarming. Lokalisert 20.oktober, 2013 på <http://www.smh.com.au/articles/2002/08/16/1029114008692.html>

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Høiback, H & Ydstebø, P. (2012). *Krigens vitenskap – en innføring i militærteori*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, J & Olsen, B. (2010). *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Langvad, S. (2013). Norsk Sverm. *Norsk Militært Tidsskrift*, vol 183, no 2, ss 4-10.

Martinsen, T. (2011). *Intensjonsbasert ledelse i ikke- militære organisasjoner*. Universitetet i Tromsø: Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.

Rekkedal, N. M. (2001). *Moderne Krigskunst – Militærmakt under omforming*. Stockholm: Forsvarshögskolan.

Story, D. (2003) Swarm Intelligence: An Interview with Eric Bonabeau. Lokalisert 20.oktober, 2013 på <http://www.openp2p.com/lpt/a/3256>.