



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Oppdragsbasert ledelse eller ikke?

En kvalitativ studie om forståelsen for oppdragsbasert ledelse

Jon-Andre Bergman

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

vår 2022

Forord

Det er krevende å gjennomføre et Masterprogram i kombinasjon med familieliv med små barn, en jobb i Forsvaret og i tillegg livets generelle utfordringer som gjør sitt for å påvirke en travel hverdag. En blir slik sett avhengig av god støtte hos familie og arbeidsgiver for å kunne finne den riktige balansen mellom disse ulike prioriteter, for å komme i mål med oppgaveskriving. I denne sammenheng er det på sin plass å takke Benedicte på hjemmebane for tålmodighet og støtte, og ikke minst Sanitetsbataljonen hvor jeg har vært mer til stede i ånden enn i fysisk forstand siste halvår.

Denne oppgaven har vært et spennende og læringsrikt prosjekt som har tilført meg overraskende mye ny kunnskap innenfor et fagfelt jeg trodde jeg hadde brukbar oversikt over. Det er jo også det jeg undersøker, hvorfor det er så komplisert det vi holder på med, noe jeg føler absolutt er blitt belyst på en god måte. Oppgaveskrivingen har bidratt til å øke forståelsen for struktur og planlegging, men først og fremst prioritering. Det har til syvende og sist vært viktigst for meg, hvordan prioritere med tanke på tid, kilder, relevans osv. for å til slutt ende opp med et produkt som kan leveres med god samvittighet.

Jeg har underveis fått god veiledning og hjelp fra førstelektor og lærer i sjømilitært lederskap Stein Hatlem Forsdahl ved Sjøkrigsskolen som har gitt svært gode innspill, og utvidet min horisont innenfor temaet. Jeg har også fått god hjelp av Kathrine Høvdning som på en utmerket måte har forsøkt å lese korrektur for en som sist gikk på skole for svært lang tid siden.

Jeg håper oppgaven kan gi videre inspirasjon og ettertanke omkring ledelsesfaget til nye og gamle krigere. For alt vi har, og alt vi er.

Oslo, 11. mai 2022

Jon-Andre Bergman

Sammendrag

Denne master-oppgaven i Militære studier skal svare på følgende problemstilling:

På hvilken måte kan en si at Forsvarets ledere på kompani og bataljonsnivå forstår oppdragsbasert ledelse, og denne filosofiens grunnlag? Dette har bakgrunn i forfatterens mange observasjoner over tid, hvor det kan se ut som at forståelsen ikke alltid ser ut til å være til stede for denne ledelsesfilosofien. Det er brukt tre forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen.

Forskningsspørsmålene er:

Hva vet norske offiserer om oppdragsbasert ledelse og teorien som ligger til grunn? Hvordan praktiserer den enkelte offiser oppdragsbasert ledelse og hvilke utfordringer kan denne filosofien representere? Hva kan endres for å bedre forståelsen for oppdragsbasert ledelse i Forsvaret?

Oppdragsbasert ledelse henger tett sammen med manøverkrigskonseptet som ligger til grunn for Vestens måte å føre krig på. Dette konseptet, og også filosofien kan en spore tilbake til Preussen sine reformer og deres ledelsesfilosofi ved navn Auftragstaktik. USA gjorde i etterkant av Vietnamkrigen flere organisatoriske grep og utviklet nye doktriner. Deres ledelsesfilosofi fikk navnet Mission Command som i praksis er den gjeldene ledelsesfilosofi i NATO. Teorigrunnlaget er valgt ut for å få frem bredden i diskusjonen samt få frem det om oppleves som mest relevant. For denne oppgavens del har det primært vært de norske doktrinene, Forsvarets/Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse og U.S. Army's ADP 6-0 og U.S. Marine Corps' Warfighting. Det er brukt eksempler fra flere kritikere med gode synspunkter og erfaringer som vil belyse denne filosofiens utfordringer. Det er også brukt artikler som peker på hva som bør endres for å få filosofien til å fungere bedre etter hensikten.

Resultatet av gjennomførte intervju og drøfting er svært sammensatt, men det er rimelig å si at det finnes til dels store forskjeller i teoretisk kontra praktisk forståelse i Forsvaret i dag. Dette har sannsynligvis sammenheng med utdanningsordningen hvor det går lang tid mellom hver gang en får akademisk påfyll. Det kan også være et resultat av et samfunn preget av verdier, personlig frihet og rettferdighet som er med på å bygge oppunder ledelsesfilosofien indirekte. I tillegg er det funn som kan vise at teorien kan være vanskelig å forstå av flere grunner. En grunn kan være teoriens tilgjengelighet og uttrykk, en annen grunn kan være at filosofien er nettopp det, en filosofi som krever mye av den enkelte og organisasjonen rundt for å forstå den slik den er ment.

Summary

This master's thesis in Military studies is investigating how Norwegian military leaders at company and battalion level understands the leadership philosophy mission command, and its theoretical foundation it is resting on, by using a qualitative method. The background in question is a series of observations over time by the author, indicating that there are some questions to be asked regarding the subject matter. The thesis is supported by three science questions.

1. How are Norwegian officers understanding mission command, and what do they know of the theoretical foundation?
2. How is mission command practiced by Norwegian officers, and what challenges does it represent?
3. What can be done to enhance the understanding of mission command in Norway?

Mission command is connected to the maneuver warfare concept, which is the basis of how the western world is organizing their armed forces. This leadership concept and philosophy can be traced back to Prussia and their so called Auftragstaktik. The Americans did several organizational changes as a result of the Vietnam war and the dire situation in Europe facing the Soviet forces and their strength in numbers. Mission command was a result of these changes, which also is the leadership philosophy in NATO. The theory chosen to this thesis is primarily the different Norwegian doctrines, U.S.Army ADP-6-0 and U.S. Marine Corps' Warfighting. In addition, some critical articles together with a short view on the Nordic economic model which may have some similarities with mission command. The overall result of this study is that there are indications of a relative great distance between theoretical knowledge and practical knowledge of mission command. There are several explanations to this, but in short, the reasons are: Long period of time between academical input for Norwegian leaders is a challenge to enhance learning. Different approach to mission command among Norwegian doctrines and other publications may cause confusion if not explained thoroughly. A society based on values making parts of mission command natural and therefor reducing the consequences of lack in theoretical knowledge. The Nordic economic model based on equality, freedom, personal responsibility and more is also a variant of mission command as a basis for Norwegian culture in general.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
2 Tema og problemstilling	1
3 Relevans og kontekstualisering	3
4 Metode	3
4.1 AVGRENSNINGER.....	4
4.2 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING.....	5
4.3 DATAINNSAMLING	6
4.4 UTVALGSKRITERIER	6
4.5 PRESENTASJON AV RESPONDENTER FRA INTERVJU	7
4.6 KVALITETSKONTROLL	8
4.6.1 Validitet	8
4.6.2 Generalisering	9
4.6.3 Reliabilitet.....	9
4.6.4 Etikk.....	10
4.7 ANALYSE	11
4.7.1 Transkripsjon.....	11
4.7.2 Dataanalyse/koding.....	11
5 Annen relevant forskning.....	12
6. Teori	13
6.1 INNLEDNING.....	13
6.2 FRA AUFTRAGSTAKTIK TIL OPPDRAGSBASERT LEDELSE	14
6.3 NORSK TILNÆRMING TIL OPPDRAGSBASERT LEDELSE	16
6.3.1 Innledning Norge	16
6.3.2 Forsvarets grunnsyn på ledelse	16
6.3.3 Forsvarets fellesoperative doktrine	17
6.3.4 Forsvarets doktrine for maritime operasjoner	18
6.3.5 Forsvarets doktrine for landoperasjoner	19
6.3.6 Forsvarets doktrine for luftoperasjoner.....	20
6.3.7 Konsept for utvikling av Hæren - Morgendagens Hær	21
6.4 MISSION COMMAND I USA	22
6.4.1 U.S. Army ADP 6-0 Mission command, command and control of army forces	22
6.4.2 United States Marine Corps MCDP 1 Warfighting	24
6.5 UTFORDRINGER OG KRITIKERE AV MISSION COMMAND	25
6.5.1 Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command	26
6.5.2 Will new doctrine fix Mission command?	27
6.5.3 Mission Command – Wishful thinking	27
6.5.4 Mission command in the information age	27
6.5.5 Transforming command: The pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies.....	28
6.5.6 The Trouble with Mission Command - Flexive command and the future of command and control	28
6.6 NORSK/SKANDINAVISK ARBEIDSMODELL OG NEW PUBLIC MANAGEMENT/MÅL- OG RESULTATSTYRING.....	29
6.6.1 Norsk/skandinavisk arbeidslivsmodell.....	29

6.6.2 New Public Management vs Mål- og resultatstyring	30
7 Drøfting.....	31
7.1 INNLEDNING.....	31
7.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	31
7.2.1 Spørsmål 1. Hva er oppdragsbasert ledelse?.....	31
7.2.2 Spørsmål 2. Hva er mission command?	33
7.2.3 Spørsmål 3. Hva er Auftragstaktik?	33
7.2.4 Spørsmål 4. Kan du kort forklare hensikten med manøverkrigføring?	34
7.2.5 Spørsmål 5. Hva menes med tempo i manøverkrigføring	35
7.2.6 Spørsmål 6 og 7. Hvor kan du finne det teoretiske grunnlaget for OBL, og hva er det viktigste norske grunnlaget?	36
7.2.7 Spørsmål 8. Hvor og når har du blitt undervist i oppdragsbasert ledelse?	37
7.2.8 Spørsmål 9 og 10. Vil du si at du føler deg komfortabel og trygg på ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse? Hvorfor/hvorfor ikke	37
7.2.9 Spørsmål 11. Hvilke prinsipper kjenner du til som er definert som viktige forutsetninger for oppdragsbasert ledelse/mission command?	38
7.2.10 Oppsummering forskningsspørsmål 1.....	40
7.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	40
7.3.1 Spørsmål 1. Hvordan bruker du oppdragsbasert ledelse i ditt lederskap?	41
7.3.2 Spørsmål 2. Hvordan bruker dine overordnede oppdragsbasert ledelse i sitt lederskap?	41
7.3.3 Spørsmål 3. Erfarer du at det er et omforent syn på OBL i din avdeling?	42
7.3.4 Spørsmål 4. Hva er OBL sine styrker og fordeler?	43
7.3.5 Spørsmål 5. Hva er OBL sine svakheter eller utfordringer?	44
7.3.6 Spørsmål 6 og 7. Finnes det situasjoner hvor oppdragsbasert ledelse ikke bør nyttes og hvordan kan en bruke detaljerte ordre for å oppnå større grad av kontroll med OBL?	45
7.3.7 Oppsummering forskningsspørsmål 2.....	46
7.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	46
7.4.1 Spørsmål 1 og 2. Vil du si valgt ledelsesfilosofi fungerer godt i Forsvaret i dag? Har du tanker om hovedårsakene til dette?	47
7.4.2 Spørsmål 3. Hva kan etter din oppfattelse endres for å bedre forståelsen for valgt ledelsesfilosofi i Forsvaret?.....	48
7.4.3 Oppsummering forskningsspørsmål 3.....	49
8. KONKLUSJON	49
9. VIDERE FORSKNING.....	52
10. LITTERATURLISTE	53
11. VEDLEGG A-D	56

1 Innledning

Ledelse står som en sentral del av den militære profesjonen. Av og til definert som militær ledelse, andre ganger kun som ledelse. Ledelse danner grunnlaget for alt som gjøres, og griper inn i alle deler av Forsvaret på ulike vis avhengig av kontekst og nivå. Militære ledere kan i det ene øyeblikket praktisere ledelse fra et kontor med hovedfokus på forvaltning og administrasjon, og i det neste øyeblikket, eller ved et annet tjenestested, lede personell direkte i en stridskontakt mot en fiende med mål om å ta liv. Dette er ytterpunktene innen militært lederskap (Johansen, Fosse, og Boe 2019, kap 1). Dette lederskapet er med på å definere oss som militære profesjonsutøvere enten vi selv leder eller blir ledet. Gjennom min over tjue år lange karriere i Forsvaret i inn og utland har jeg ledet, blitt ledet og observert andre lede. Ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner som befalsskole, ved Krigsskolen, og senest ved Forsvarets Høgskole/Stabsskolen har jeg fått undervisning i militær ledelse fordelt på noe teori og en del praksis. Det som imidlertid står som det etterlatte inntrykk av praksis og teori er at ledelsesfaget, og spesielt vår valgte ledelsesfilosofi fremstår som uklart i møte med kollegaer og avdelinger. Dette fremstår som unaturlig da ledelsesfilosofien har vært gjeldene i lang tid. Den sees også på som en forutsetning for det manøverkonsept som er lagt til grunn for vår måte å organisere og utøve militærmakt på. Dette gjelder ikke bare i Norge, men for hele den vestlige verden (Bruce Condell og Zabecki, 2012, s. 22-26; Leonhard 1991, s. 247-253; Shamir 2011, s. 3-5). Det er svært interessant å se hvor ulik tilnærming den enkelte leder og også avdeling har til filosofien, og det er interessant å se hvor utilgjengelig teorien bak filosofien fremstår i samtale med kollegaer. Det kan se ut som at offiseren/lederen likevel har svært høy grad av måloppnåelse, og god internasjonal anseelse. Hva er årsakene til dette? Er dette tilfeldig, eller kan det ha seg slik at norske militære ledere er dyktige og handlekraftige basert på andre forhold som f.eks. gode verdier, sunt bondevett i mangel av et bedre uttrykk, eller en norsk/nordisk arbeidslivskultur? Med dette som et utgangspunkt og bakteppe vil oppgaven forsøke å finne svar på om dette stemmer, at norske militære ledere ikke nødvendigvis har den forståelse og kjennskap til valgt ledelsesfilosofi som Forsvaret legger opp til, men som vi alle går rundt og tror vi behersker til det fullkomne. Vi er tross alt et produkt av manøverteorien og vestlige militære tenkere gjennom mange generasjoner.

2 Tema og problemstilling

Oppdragsbasert ledelse (OBL) er Forsvarets valgte ledelsesfilosofi. Dette var blant annet et resultat av manøverkrigføringens inntog i vesten på åttitallet med et økt fokus på spesielt desentralisert

ledelse for å oppnå høyere operasjonelt tempo (Lind 1985). I norsk sammenheng er det ofte ulykken i Vassdalen i 1986 som trekkes frem som et nasjonalt veiskille. I denne tragiske ulykken med et høyt antall omkomne, så en blant annet behovet for en mer desentralisert ledelse, større grad av initiativ på lavt nivå, og evne og vilje til å motsette seg en ordre, når omstendigheter krever det som viktige faktorer for å unngå en tilsvarende hendelse i fremtiden (Forsvarsstaben 2012, s.6). Videre understrekes viktigheten av OBL i de ulike fellesoperative doktrinene, de grenvise doktriner og i Forsvarets/Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse senest gitt ut i 2020 (Forsvarsstaben 2020). For meg har dette vært svært interessant å være en del av. Jeg har nå, etter å ha jobbet på ulike nivå over tid, en mulighet til å uttale meg kvalifisert om eget og andres lederskap i Forsvaret. Jeg kan også nå innta en kritisk tilnærming til den bakenforliggende teorien, og norsk praksis. Interessen for temaet er ikke blitt mindre i møte med allierte samarbeidspartnere, hvor jeg konstaterer at også disse har sine utfordringer med lederskap og sin OBL, men på litt andre premisser som vil belyses noe senere. Dette har vært med på å forme mitt lederskap og mine holdninger til valgt ledelsesfilosofi og tematikk. Problemstillingen jeg har valgt for oppgaven er som følger:

På hvilken måte kan en si at Forsvarets ledere på kompani og bataljonsnivå forstår og praktiserer oppdragsbasert ledelse, og denne filosofiens grunnlag?

Jeg vil bruke tre forskningsspørsmål for å besvare denne problemstillingen.

Spørsmål 1: Hva vet norske offiserer om oppdragsbasert ledelse og teorien som ligger til grunn? Dette spørsmålet har bakgrunn i at det kan synes som OBL ikke i tilstrekkelig grad kommer godt nok fram i sentrale utgivelser, og at det teoretiske grunnlaget dermed ikke blir tilstrekkelig belyst, presentert eller satt i sammenheng med sammenliknbare ledelsesfilosofier.

Spørsmål 2: Hvordan praktiserer den enkelte offiser OBL og hvilke utfordringer kan OBL representere? En påstand kan være at den norske offiseren praktiserer OBL ulikt, og at det ikke nødvendigvis er en rød OBL tråd i lederskapet. Denne antakelsen eller forventningen sier ingenting om selve måloppnåelsen, men den sier noe om hva som kan ligge til grunn og i hvilken grad en avviker fra OBL som et ledelseskonsept eller filosofi, og i hvilken grad dette er en bevisst handling.

Spørsmål 3: Hva kan endres for å bedre forståelsen for OBL i Forsvaret? Dette spørsmålet vil si noe om den enkeltes oppfattelse av nåsituasjonen i sammenheng med en mulig mer ideell løsning for fremtiden dersom det er forhold ved OBL som i dag oppfattes som uklare. Spørsmålet vil tvinge frem refleksjon om valgt filosofi.

3 Relevans og kontekstualisering

Det oppleves i dag som at ledelsesfaget og ledelsesteorier alltid vil være i endring og utvikling. Dette kommer godt til syne hos Bernhard Bass som anerkjenner viktigheten av godt lederskap, men som samtidig stiller spørsmål om vi nå har kommet til et punkt der det helles gammel vin på nye flasker, og at mye innen ledelsesteori gjentar seg som varianter av det som har vært (Øyvind Lund 2019, s.26-33). Forsvaret har i den seneste tid gjennomført en rekke endringer i organisasjonen, noe som har skapt en rekke diskusjoner omkring ledelse i Forsvaret, og spesielt forutsetningene for ledelse. Disse endringene er primært Ordningen for militært tilsatte, vedtatt av Stortinget i 2015 (Forsvarsdepartementet 2015), og Utdanningsreformen (Forsvarsdepartementet 2016). Det stilles spørsmål til i hvilken grad Forsvaret utdanner rett personell, med tilstrekkelig teoretiske og praktiske ferdigheter til hvilken søyle, offiser eller spesialistbefal. Det er svært mange nyanser i disse diskusjonene som ikke vil bli belyst videre her, men det kan være forhold denne oppgaven berører som kan bidra til den nevnte diskusjonen om ledelsesutdanning for Forsvaret i fremtiden.

4 Metode

Metodevalget er avgjørende for oppgavens struktur og arbeidsmetodikk frem mot et ferdig produkt. Det er vesentlig at det velges en metode som gir de resultater som besvarer oppgavens problemstilling på best mulige måte. Ifølge Olav Dalland er det seks normer en bør følge for å oppnå god kvalitet. Disse er at resultatet skal være i overensstemmelse med virkeligheten. Data skal være systematisk utvalgt. Data skal brukes nøyaktig. Forskerens førforståelse skal klargjøres. Resultatene skal være kontrollerbare og til sist bør forskningen være basert på eksisterende forskning. Disse normene gjelder for både de kvantitative og kvalitative metodene (Dalland 2020, s58). Det vurderes som mest hensiktsmessig med en kvalitativ metode basert på intervjuer for denne oppgaven. Det kvalitative intervjuet beskrives av Steinar Kvale som et produksjonssted for kunnskap med en rekke anvendelsesområder innen samfunnsvitenskapelig forskning (Kvale 1997, s.23-29). De åpenbare fordelene til det kvalitative intervjuet for denne oppgaven er at det sannsynligvis kan gi umiddelbare og oppriktige svar på en kompleks problemstilling. Det anses som viktig i denne oppgaven å få frem de umiddelbare ærlige tankene rundt temaet da det ikke er ønskelig med for mye påvirkning utenfra. Intervjuformen gjør at en kommer svært tett på kilden med gode muligheter for å avklare eller finne nyanser i svarene som ikke på samme måte vil komme frem i en typisk kvantitativ analyse. Det at det velges en kvalitativ metode gjør også at forskeren i mye større grad kan være med på å kvalitetssikre

intervjuene og dermed gjøre nødvendige endringer om det må til for å sikre riktige svar. Intervjuformen vil være semistrukturert ved at spørsmål og rekkefølge ligger fast. Dette grepet er valgt da spørsmålene bør komme i riktig rekkefølge for at ikke disse skal komme i konflikt med hverandre og gi føringer for svar på spørsmål. Samtidig vil denne metoden sørge for effektivitet og likhet, noe som vil gjøre analysearbeidet mer oversiktlig og strukturert. Det presiseres også av Steinar Kvale at denne intervjuformen er svært hensiktsmessig med tanke på åpenhet, men at en hele tiden må vurdere hvor vidt en skal forfølge det som vil dukke opp i intervjuet, men som ikke er planlagt. Dette stiller store krav til forberedelse og kompetanse (Kvale 1997, s.44). Denne metoden gjør at det vil være enkelt og oversiktlig å sammenlikne respondenter og deres svar. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er likevel komplekse i den forstand at det finnes svært mange meninger og oppfatninger om temaene. For å ha en mulighet til å oppklare eller presisere enkelte svar vil det åpnes for oppklarende spørsmål utover de fastlagte i intervjuguiden. Hva er det dette metodevalget ikke vil svare ut? Det vil med den kvalitative metoden være et begrenset antall respondenter, noe som vil stille krav til utvelgelse for å sikre kvalitet i oppgaven. I tillegg vil teoridelen være stor. Dette er nødvendig for å få frem nok forhold som er med på å kunne påvirke lederens oppfattelse av OBL. For det andre er OBL som begrep og filosofi så omfattende med ulike skoler, oppfatninger og utgivelser som kan prege den enkelte profesjonsutøver. Dette omfanget kan like godt være en kilde til forvirring når en leser dette ut av sammenheng. For å vise deler av omfanget, og også forklare hvorfor og hvordan en kan gå seg bort i kildematerialet, vil det være svært nyttig å bruke et bredt teorigrunnlag basert på ulike kilder, inkludert kritiske artikler. Det vil ikke være mulig med en fullstendig oversikt over tematikken, og utvalget er derfor nøye vurdert. Teoripresentasjonen vil for alle praktiske formål være en begrenset dokumentanalyse. En rekke ulike dokumenter innenfor OBL-tematikken vil bli satt mot hverandre for å vise likheter og ulikheter. Dette teorigrunnlaget vil i drøftingen være et ekstra datasett som aktivt vil brukes mot og med den enkelte respondent for å få frem nyanser i oppfattelsen av OBL.

4.1 Avgrensninger

OBL er et svært omfangsrikt felt å studere. Det er skrevet artikler, oppgaver og bøker i et stort antall, noe som stiller strenge krav til hvilket materiale som skal velges ut. At OBL også henger tett sammen med andre ledelsesfilosofier som enkelte ganger defineres likt og andre ganger ulikt kompliserer temaet ytterligere. Innenfor denne oppgaven vil fokuset være på begrepene Mission Command (MC), Auftragsstaktik (AT) og OBL, hvor mange elsker å søke etter og diskutere likheter og forskjeller i teori og praksis. For å gjøre oppgaven håndterlig og tilpasse den en krevende studiesituasjon må det gjøres enkelte grep for å få oppgaven inn i et hensiktsmessig format og tilpasset tid til disposisjon. Den første store avgrensning som gjøres er at det legges til grunn at OBL er det samme som MC. Det er skrevet

flere oppgaver om likheter og ulikheter tidligere, blant annet to bacheloroppgaver fra FHS/KS (Eirik Røvdde 2018) (Kristoffer Anglevik Erlien 2012). Forsvarets grunnsyn på ledelse fra 2020 og Forsvarssjefen setter nå et tydelig likhetstegn mellom nettopp OBL og MC (Forsvarsstaben 2020). Dette er et interessant og viktig grep som fremstår som etterlengtet. Forsvarssjefen legger med dette en av flere debatter til side. Diskusjonen vil fortsette i akademiske kretser, men for profesjonsutøveren kan en nå i større grad koble seg på MC. Synet i Forsvarets grunnsyn på ledelse fremstår uansett som viktig, da det kan se ut som at Forsvaret har et behov for et større og mer helhetlig teoretisk grunnlag for OBL, noe denne oppgaven vil være med på å belyse. MC er svært godt teoretisk forankret i amerikanske og andre nasjoners ledelsesdoktriner blant annet ADP 6-0 fra 2019 (Department of the ARMY 2019). Denne har også vært gjenstand for en nylig revisjon som 2019 utgaven til ADP 6-0 er et resultat av. Dette samt det faktum at dette er en Hær-publikasjon, gjør at denne i stor grad vil nyttes som en referanse videre i oppgaven. Det skal riktignok nevnes at amerikanerne også har ulike syn på ledelsesfilosofien sin om en studerer eksempelvis U.S. Marine Corps og U.S. Army hver for seg. Oppgaven vil også avgrensnes ved at ikke alle forholdene av OBL/MC blir vurdert, men et utvalg basert på egen opplevelse av relevans og nytteverdi for oppgavens problemstilling. Det er også gjort en avgrensning på ledelsesnivået som studeres. Det er det taktiske nivået som står i fokus, hvor kompani og bataljon er definert som spesielt interessant. Bakgrunnen for dette valget er først og fremst i tilgang på respondenter og det faktum at ledere på dette nivået bør ha god innsikt i ledelsesfilosofi samt ha tilstrekkelig praktisk ledelseserfaring og teoretisk utdanning innen militær ledelse. Det er også på dette nivået lederen må forholde seg til både det direkte lederskapet, men også det forvaltningsmessige på en særegen måte, ofte til samme tid. Det operasjonelle nivået blir belyst da det er noen interessante forhold, men fokuset ligger primært på nivået under. Innenfor en slik type tematikk som ledelse vil det være et omfattende teorigrunnlag, av den grunn vil mye utelates. Det anses som akseptabelt for denne oppgaven da teorien er godt forankret i det utvalgte materialet. Av teori som er utelatt er det spesielt britisk doktrine og ulike NATO publikasjoner som bør nevnes. Dette er teori vi i Norge ofte kommer borti direkte eller indirekte. Dette er vurdert, og det anses som i orden, da det ikke er noen kontrovers knyttet til dette da NATO og det britiske synet samsvarer godt med teori valgt ut for oppgaven.

4.2 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven struktureres ved at den er delt inn i ti kapitler og grovt fire hoveddeler. Første del av oppgaven vil omhandle innledning med problemstilling, deretter en methodedel. Del tre er teoridelen som beskriver relevant teori for problemstillingen. For denne oppgaven sin del er teoridelen stor, denne vil også være en del av datagrunnlaget som drøftes. Del fire vil omhandle databehandling og

drøfting som følge av de intervjuer som er blitt gjennomført med en konklusjon av de funn som er påvist med forslag til videre forskning.

4.3 Datainnsamling

Data-innsamlingen har vært todelt. Den har for det første foregått ved at det er funnet frem til nasjonal og internasjonal litteratur som omhandler tematikken OBL/MC/AT. I dette arbeidet er også søkedatabasen Brage brukt for å få innsyn i tidligere forskning om samme tematikk. Det er også brukt søkeord på temaet for å se omfanget av oppgaver som ikke dekkes i Brage. Intervjuene er gjennomført ved at den enkelte respondent ble kontaktet i forkant av intervjuet, og gitt en innføring i oppgavens problemstilling og omfang. Deretter ble intervju avtalt og gjennomført som semistrukturerte intervjuer etter en fast mal. Et valg som er tatt er at intervjuer ikke bidrar for mye inn i intervjuet for på den måten kunne lage like forutsetninger for alle. Dersom respondentene har sporet av eller hatt behov for presisering i spørsmålsformuleringen, har de fått nødvendig veiledning for videre svar. Det første intervjuet ble på mange måter førende for de resterende for å sikre likhet. Intervjuguiden som er brukt har vært under utvikling frem til gjennomføringen av intervju nummer to, hvor noen spørsmål som overlappet ble fjernet. Videre er enkelte av spørsmålene testet ut på en referansegruppe kadetter fra Krigsskolen høsten 2021 som viste at spørsmålene fremstår som relevante og vil kunne gi gode svar på oppgavens problemstilling. Intervjuene er blitt gjennomført som Teams/Skype/telefon-intervju. Dette er et direkte resultat av Covid-karantenerestriksjoner som har gjort det umulig eller svært krevende å kunne møtes ansikt til ansikt. Det oppleves likevel som gode intervjuarenaer, noe respondentene også har kunnet bekrefte.

4.4 Utvalgskriterier

Det å velge ut respondenter er krevende dersom målet er å ikke ha noen form for bindinger til noen av deltakerne. Forsvaret er relativt lite og graden av bekjentskaper stor. Utvalget for denne rekken av respondenter er gjort med bakgrunn i tilgjengelighet og tjenesteerfaring. Det er ikke gjort andre vurderinger med tanke på kjønnsbalansering annet enn at det kan være med på å sikre bedre generaliserbarhet i oppgaven. Dette er ivaretatt ved at respondentgruppen består av ca. 40% kvinner. Det viktigste for oppgaven er at den enkelte respondent innehar nødvendig grad av erfaring, utdanning og sjefstjeneste. Dette danner grunnlaget for den enkeltes ledelsesplattform og oppfattelse av Forsvarets ledelsesfilosofi. Det betyr at det er gjort et bevisst strategisk valg med tanke på den enkelte respondents erfaring og tjenestebakgrunn. Alle respondenter som har deltatt i denne oppgaven har lang tjeneste i krevende og varierte stillinger som alle har løst svært godt etter de målestANDARDER

Forsvaret nytter. Det kan hevdes at det kan være hensiktsmessig med en tilfeldig utvalgsmøll for å i større grad sikre avstand til intervjuobjektene, men i denne oppgaven er det vurdert som viktigere med rett erfaring og bakgrunn. Utdanning i denne sammenheng defineres som relevant militær utdanning som krigsskole eller Krigsskolens kvalifiseringskurs. Med krigsskole er det implisitt grunnleggende befalsutdanning i bunn for denne gruppen respondenter, da alle har tatt utdanning før OMT ble implementert.

4.5 Presentasjon av respondenter fra intervju

Det er interessant å se nærmere på de enkelte respondenter og få frem bakgrunnen på en god måte. Dette kunne være med på å gi forståelse for hvorfor den enkelte svarer slik det gjøres. Imidlertid er denne oppgaven anonymisert slik det er gjort rede for i kvalitetspunktet. Nedenfor presenteres en oversikt over de enkelte respondenter med den informasjon som er mulig å dele. Det er for denne oppgavens del militær grad og militært utdanningsnivå. Gradsnivå er gjort generisk for at forsvarsgren ikke avsløres da dette kan kompromittere graden av anonymitet. OF-2 tilsvarer graden kaptein. OF-3 tilsvarer graden major. OF-4 tilsvarer graden oberstløytnant. En av respondentene har utdanning fra Captain's Career Course som har gitt noe mer dybde til spesielt ett av spørsmålene, dette kurset vil ikke knyttes til en enkelt respondent i drøftingen, men omtales generelt.

Respondent Rekkefølge	Grad	Kallenavn i oppgaven	Utdanning
1	OF-4	1	Grunnleggende offisersutdanning
2	OF-4	2	Videregående offisersutdanning
3	OF-2	3	Grunnleggende offisersutdanning
4	OF-4	4	Grunnleggende offisersutdanning
5	OF-3	5	Grunnleggende offisersutdanning
6	OF-2	6	Grunnleggende offisersutdanning
7	OF-3	7	Grunnleggende offisersutdanning
8	OF-3	8	Grunnleggende offisersutdanning

9	OF-3	9	Grunnleggende offisersutdanning
---	------	---	---------------------------------

Tabell 1: Respondentbeskrivelse

4.6 Kvalitetskontroll

Det hevdes at det eksisterer en treenighet innenfor den moderne samfunnsvitenskapen. Den beskrives som en hellig vitenskapelig treenighet bestående av generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Disse begrepene er, til tross for utbredt praksis, også til diskusjon hvor enkelte vil nytte andre begreper (Kvale 1997, s.158-160). Jeg vil i denne oppgaven vurdere denne treenigheten og presentere validitet, generaliserbarhet og reliabilitet. Til slutt blir de etiske vurderinger som er gjort presentert.

4.6.1 Validitet

Validitet er kvalitetssikring av data og en kontroll av om du måler det du tror du måler (Kvale 1997, s. 165-167). Dalland beskriver det som en kontroll av metoden, og skal vise om den er egnet til å undersøke det som skal undersøkes (Dalland 2020, s.245). I denne oppgaven skal det beskrives i hvilken grad Forsvarets ledere forstår en spesifikk ledelsesfilosofi. Dette er en ledelsesfilosofi som bør være godt kjent for alle ledere i Forsvaret da den som et utgangspunkt skal være grunnlaget for alt som gjøres. Det er gjennom å bruke en kvalitativ metode en først og fremst sørger for gode valide data. Et slikt metodevalg sørger for dybdekunnskap innenfor valgt tematikk. Ved å gjennomføre anonymiserte intervjuer er påstanden at det vil være høy sannsynligheten for at den enkelte er sannferdig og oppriktig, da det ikke er noen fare for å innrømme noen form for kunnskapsbrist for den enkelte som kan bli gjort kjent for andre. Det er også avgjørende at den som forsker innehar avansert kunnskap om det som skal undersøkes. Grunnen til dette er at selve temaet OBL er svært krevende å forstå uten å ha satt seg ordentlig inn i tematikken. Ved at dette er en erfaringsbasert studie, og at både teorigrunnlaget og det praktiske lederskapet er svært godt kjent av forskeren, gjør at en med stor grad av sikkerhet vil kunne få gode valide resultater som følge av metoden som er valgt. Videre ved å nytte en grundig intervjuguide sikres det at spørsmålene stilles i riktig rekkefølge og at det spørres om det som vil gi svar på problemstillingen. Igjen så er det teorigrunnlaget og helhetsforståelsen for OBL som kvalitetssikrer spørsmålene. Ved å bruke intervju som metode i motsetning til en spørreundersøkelse vil en også kunne sikre seg underveis i intervjuet mot misforståelser ved at spørsmål kan oppklares ved behov. Oppgaven legger videre Kvaless valideringsmodell til grunn for oppgaven, hvor samtlige punkter søkes ivaretatt (Kvale 1997, s.165). Dette innebærer at informasjonen til den enkelte har vært lik, at

egen rolle i intervjusituasjonen har vært bevisst tilbakeholden og at det har vært like forutsetninger for alle respondentene i gjennomføringen. Første intervju har på denne måten også blitt førende for de resterende ved at formen på intervjuet ikke har blitt endret etter dette. Nøyaktighet er avgjørende for å sørge for presise data og god validitet. I denne oppgaven er det blitt nytted lydopptaker under intervjuene, slik at fokuset under selve gjennomføringen har vært på å være til stede i intervjuet, og ikke ta for mange notater underveis. I etterkant er intervjuene gjennomgått ord for ord for å sikre kvaliteten i den videre databehandlingen. Den enkelte respondent har også fått mulighet til å høre eller lese gjennom intervjuet for å kunne korrigere eventuelle misforståelser uten at noen har benyttet seg av dette. Dette kan være en konsekvens av anonyme undersøkelser, og noe en skal være bevisst på. Respondentene i denne oppgaven måles mot et utvalgt teoretisk grunnlag. I denne oppgaven representerer dette et datasett nummer to. Dette datasettet eller teorigrunnlaget er vurdert utfra relevans ved at de står oppført som offisielle utgivelser. Det er også gjort et valg for å få frem bredde og flere nyanser og forhold som kan påvirke norske offiserer ved å ta utgangspunkt i sentrale personers meninger som kommer til uttrykk i nyere publikasjoner. Dette kan for eksempel være amerikanske generaler eller professorer med spesiell kunnskap. Den validitetsmessige utfordringen dette kan representere er at det teoretiske grunnlaget nærmest fremstår som uendelig stort, men at handlemåten som er skissert ivaretar dette i tilstrekkelig grad.

4.6.2 Generalisering

En åpenbar utfordring knyttet til generalisering for denne oppgaven er at det er nytted et relativt lavt antall respondenter da dette er en kvalitativ studie, og at det kun er tre avdelinger som er representert. Det vil være naturlig å tenke seg at det kan finnes miljøer i Forsvaret som vil kunne svare annerledes basert på ulike kulturer, forståelse, fokus osv. Det er gjort vurderinger med tiltak for å imøtekomme denne utfordringen. Respondentene er plukket ut bevisst for å representere bredde i avdelingene som er undersøkt, samtidig som de spenner stort i alder, kjønn, tjenestebakgrunn mm. Det er benytted respondenter fra tre ulike forsvarsgrener fordelt på to ulike driftsenheter. Det kan hevdes at det ikke bare er forskeren som skal være ansvarlig for å argumentere for generaliserbarhet, men også la dette være opp til leseren å bedømme (Kvale 1997, s.160-164). Denne oppgaven forsøker å være tilstrekkelig transparent til at også leseren nettopp skal kunne gjøre gode vurderinger av generaliserbarhet til andre deler av Forsvaret.

4.6.3 Reliabilitet

Reliabilitetskontroll handler om å sørge for at de resultater som kommer frem i denne oppgaven også skal kunne komme frem om en utfører de samme undersøkelsene på et senere tidspunkt. Reliabilitet

er med på å skape troverdighet slik at oppgavens konklusjoner føles som et produkt en kan stole på. I denne oppgaven er utfordringene knyttet til det faktum at det er en liten gruppe respondenter fra tre ulike miljø. Dersom denne oppgaven skal reproduseres på et senere tidspunkt så kan organisasjonene ha endret seg i noen grad. Likevel er denne oppgaven grundig, og resultatene fremstår som relativt konsistente for de grupper som er undersøkt. For respondentene i denne oppgaven er svarene analysert systematisk og de er kontrollert i tre ulike prosesser for å sikre nøyaktighet. I reliabilitetsspørsmål kan det være spørsmål knyttet til om den enkelte respondent svarer uten å vite hva det svares på, svarer feil eller lyver. Dette er ivaretatt ved at intervjuer har grepet inn i de tilfeller det har vært mulige misforståelser, eller der hvor det åpenbart svares på noe annet enn det spørsmålet ber om. I spørsmålet om respondentene er sannferdige i sine svar, er det anonymiseringen av den enkelte respondent som skal sikre ærlige og oppriktige svar. Denne oppgaven bruker anonyme respondenter, dette kan være en svakhet for oppgaven da det vil være krevende for den enkelte leser å vite hvem som faktisk har kommet med ulike utsagn. Det er likevel gjort en vurdering på dette som tilsier at validiteten vil gå opp, og at de reliabilitetsmessige forhold uansett er akseptable.

4.6.4 Etikk

Jeg kalder det vakkert av dem, at de så villigt etterkom vårt ønske og med så megen tillid åpenbarede for os meget af, hvad der henhører til deres private og huslige liv. Og jeg vil håbe, at det ikke skal angre dem, om de får se, hva brug der er gjort af deres fortrolighed (Sundt 1968, s.10).

Sitatet fra Eilert Sundt beskriver svært godt viktigheten av et etisk fokus i oppgaven. I denne oppgaven er det ikke veldig mange etiske overveielser. Den viktigste var hvorvidt data skulle samles inn anonymt eller ikke. Det er to forhold knyttet til de vurderingene. For det første er oppgaven av en slik natur at den kan antyde hull i den enkeltes kunnskapsnivå med tanke på ledelsesfilosofien OBL. Dette er noe en kan tro at enhver offiser og militær leder kjenner på. Det å blottlegge seg på den måten krever mot og trygghet på seg selv, noe en anonymisering vil gjøre enklere. Det andre forholdet er at en lett vil kunne sette avdelinger opp mot hverandre, noe som heller ikke er ønskelig da generaliserbarheten i svarene bør gi gode nok resultater for videre forskning dersom dette er ønskelig på et senere tidspunkt. Konkret for oppgaven betyr dette at ingen respondenter eller avdelinger blir kompromittert og at eksempelvis sitater ved behov har blitt omskrevet slik at de fremstår som nøytrale. Etiske overveielser og ryddig bruk av personopplysninger er en forutsetning for et godt samarbeid med samarbeidspartnere (Dalland 2020, s169). Oppgaven er meldt inn til og godkjent av Forsvarets forskningsnemnd og Norsk senter for forskningsdata (NSD). Godkjenningene ligger som vedlegg til

oppgaven. Samtlige respondenter har bekreftet før intervju ble gjennomført at de aksepterer betingelsene. De har senere bekreftet dette samtykket på e-post.

4.7 Analyse

Analyse innebærer her bearbeidelse av data før drøfting og sammenlikning mot relevant teori. Dette inkluderer transkripsjon og videre systematisering av innsamlet materiale. Denne prosessen vil også ha kvalitetskontroll som prioritet da analyse ikke skal gå utover oppgaves validitet/reliabilitet.

4.7.1 Transkripsjon

Alle intervju er blitt gjennomført ved hjelp av lydopptaker. I etterkant av hvert enkelt intervju er det foretatt en grovtranskripsjon. Det har vært viktig å gjøre dette fortløpende i den hensikt å bli ferdig med et intervju før det neste gjennomføres. Det er fornuftig og ha stoffet ferskt i minnet under transkriberingen slik at en på en bedre måte får jobbet med datamaterialet og startet analysearbeidet. Tidsbruken for hovedintervjuet har ligget på ca. 30 minutter. Totalt med en oppstartssamtale og en avsluttende samtale har tidsbruken vært på ca. 75 minutter per respondent. Transkribering per intervju har hatt et omfang på ca. 2 timer.

4.7.2 Dataanalyse/koding

I etterkant av transkripsjonen har alle svar blitt analysert på nytt ved at de er satt ved siden av hverandre og deretter justert slik at kun essensen i det enkelte svar kommer frem. På den måten blir det tydelig hva den enkelte har svart sammenliknet med resten av gruppen. Det er en krevende øvelse å renskrive på denne måten og samtidig være sikker på at ikke noe meningsfylt forsvinner, eller at det går utover oppgavens validitet og reliabilitet. Det har derfor vært viktig å se på språk, ved å fjerne gjentakelser og unødvendig småprat slik at det som står igjen er respondentens tanker om det aktuelle spørsmålet. For å vurdere viktigheten av respondentens tanker og meninger er det viktig å isolere kjente ord og uttrykk fra teorien, uten at vesentlig meningsinnhold forsvinner. Dette betyr at dersom det har vært usikkerhet omkring meningsinnholdet i et svar, så har det svaret blitt stående for å kunne drøftes senere. Det er viktig å presisere at det også finnes flere svar til de enkelte spørsmål innenfor dette temaet, litt avhengig av egen forståelse og hvilke kilder som er blitt brukt. Det er derfor gjort en skjønsmessig vurdering basert på det omfattende og komplekse grunnlaget, hvor hovedfokuset ligger innenfor de utgivelser som presenteres i teoridelen. Denne referansen vil innlede hvert enkelt spørsmål i drøftingsdelen der det passer, i et forsøk på å forenkle funnene som er gjort. Disse funnene er igjen plassert inn i en tabell som sammenlikner de enkelte respondenter mot hverandre for å gi et bilde av likhet eller divergens i respondentgruppen. Eksempler på slike stikkord vil typisk være, tillit,

initiativ, delegert myndighet eller risiko for å nevne fire eksempler. I denne tabellen blir også stikkord og de prinsipper de enkelte respondentene svarer satt mot hverandre for å se om det er spesielle trekk som går igjen eller skiller seg ut i en spesiell retning. Drøftingen vil senere forsøke å forklare årsakene til disse funnene. Analysen har vært svært tidkrevende og tidsmessig er det anslagsvis brukt 3-5 timer per transkript i analysearbeid. Det er gjort enkelte små endringer i forskningsspørsmålene etter at intervjuene har vært gjennomført. Dette er kun for å øke presisjon og forståelse og har ingen annen konsekvens. Et eksempel på dette er en endring i ordlyd fra militær leder til offiser i enkelte setninger. Opprinnelig skulle oppgaven ta høyde for at også spesialister kunne bli intervjuet da det i dag er noe flyt mellom de to ulike karrieresøylene i Forsvaret. Etter hvert som tiden gikk viste det seg at alle respondentene er offiserer og ordlyden ble endret for å være mer presis.

5 Annen relevant forskning

Det er gjennomført mye ulik forskning innenfor flere aspekter ved OBL. Denne oppgaven er i stor grad inspirert av følgende oppgaver som på hvert sitt vis har gitt innsikt til faget og den aktuelle problemstillingen. Disse oppgavene er ikke nødvendigvis direkte relatert til denne, men de er med på å skape referanser, forståelse og være et diskusjonsgrunnlag til nytte i den utvidede forståelsen av OBL. De er eksempler på noe av bredden en kan finne innenfor OBL men ikke uttømmende.

Tommy Krabberød, doktorgradsavhandling fra 2015 Organizing for naval operations implementing mission command on board the Nansen-class frigate UiB. Implementering av MC er beskrevet av flere som en formidabel utfordring. I denne oppgaven settes det et søkelys på implementeringsutfordringer i en nasjonal norsk kontekst i Sjøforsvaret.

Ola Kjørstad Masteroppgave MPHIL University of Glasgow 2010 German Officer Education in the Interwar Years. Denne oppgaven viser på en utmerket måte hvordan og hvorfor kultur spilte en så viktig rolle for den tyske offiseren under den andre verdenskrig i utøvelsen av AT.

Eirik Røvdde Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt, Krigsskolen 2018 Oppdragsbasert ledelse og Mission Command - Hva skiller ledelsesfilosofiene? Dette er en oppgave som tar tak i forskjellene mellom de ulike filosofiene slik det også poengteres i denne oppgaven. Den kan være med på å vise hvorfor det er komplisert å diskutere OBL/MC/AT uten å ha satt seg inn i større deler av teorien.

Kristoffer Anglevik Erlie Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt Krigsskolen 2012 Oppdragsbasert ledelse vs Auftragstaktik - forskjeller mellom ledelsesfilosofier. Denne oppgaven viser det samme som foregående oppgave, kompleksiteten i begrepsbruken og hvordan dette kan tolkes.

Det finnes videre et antall ulike oppgaver innenfor samme tematikk, men som ikke beskrives nærmere.

6. Teori

6.1 Innledning

Denne oppgavens teoridel er relativt stor da det finnes et omfattende materiale innenfor tematikken med betydning for denne oppgaven. Den vil innlede med en kort innføring i de store linjene som beskriver utviklingen av Auftragstaktikk fra dets spede begynnelse frem til dagens ledelsesvarianter. Sammenhengen mellom manøverkrigføring og ledelsesfilosofien vil også være inkludert i dette. Det brukes flere sitater i teoridelen, dette da det er vesentlig å vise hva som faktisk presenteres innenfor temaet og ikke en omskrevet versjon.

I teoriens andre del vil den norske tilnærmingen presenteres gjennom de norske ulike doktrinene og Forsvarets grunnsyn på ledelse. I denne sammenhengen er det verdt å merke seg at spesielt de ulike utgavene av Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) har hatt litt forskjellig fokus og hensikt. Dette beskrives godt i siste utgave fra 2019 (Forsvaret 2019, s.10-11). Det er i utgangspunktet de siste utgivelsene som nyttes, men det kan oppleves som forvirrende at det tidvis brukes ulike definisjoner og forklaringer til OBL, noe som kan være en kilde til feiltolkning og forvirring. Av den grunn vil åpenbare motsetninger eller andre definisjoner belyses da disse også kan være med på å påvirke respondentene.

Teoridelen vil bruke et antall amerikanske bøker og artikler. Det viktigste amerikanske bidraget er ADP 6-0 fra U.S. Army utgitt i 2019. Denne er svært tydelig i sin beskrivelse av viktigheten for rett forståelse av MC, i tillegg til at den fremstår som svært presis og grundig i sin beskrivelse av ledelsesfilosofien. 2019 utgaven er en revisjon som skal være med på å rette opp et feilaktig inntrykk av MC fra amerikansk praksis og litteratur (Orsi 2019). Denne publikasjonen sammen med U.S. Marine Corps (USMC) sin MCDP 1 Warfighting vil representere amerikansk tolkning av MC/OBL. Det brukes også et antall nyere korte amerikanske artikler som på ulikt vis behandler MC i en moderne kontekst. Disse har i større grad fokus på utfordringene MC/OBL kan representere, eller som må løses. Teorikapittelet vil komme med eksempler på ulike utfordrende aspekter ved OBL/MC med et antall utgivelser med et kritisk blikk.

Den norske/skandinaviske arbeidsmodellen er sentral i norsk arbeidsliv og er med på å definere nordmenn og det norske samfunnet. Dette er en modell som i stor grad er verdibasert og som kan ha

likheter med OBL og ha innvirkning på hvordan OBL tolkes i en norsk kontekst. Teorikapittelet vil kort definere denne modellen og få frem hva den kan representere.

Det kommer ofte argumenter fra kritikerne av OBL at implementeringsutfordringene kan være et resultat av ulik ledelsespraksis i garnison og felt. Videre at nye styringssystemer og modeller kan være årsaken til dette. New Public Management (NPM) og Mål- og resultatstyring (MRS) er sentralt i denne diskusjonen, og teorikapittelet vil kort avslutte med en tydeliggjøring av disse begrepene.

Totalt vil disse delene kunne gi et godt bilde av hva OBL/MC er, hvilke utfordringer det kan representerer og hvorfor det kan tolkes på så mange forskjellige måter. Dette vil også være datagrunnlaget respondentene sine svar i hovedsak drøftes mot.

6.2 Fra Auftragstaktik til oppdragsbasert ledelse

Konseptet AT har gjennom flere hundre år utviklet seg til den eller de formene vi ser i dag, litt avhengig av hvilket land som studeres og hvordan begrepene nyttes. Det hele startet med prøysserne under Napoleonskrigene, hvor slaget ved Jena-Auerstedt i 1806 ofte trekkes fram som et startpunkt. Der gikk Preussen på et tungt nederlag, som resulterte i selvransakelse og utviklingen av nye konsepter for krigføring med Helmuth von Moltke som den fremste representanten for den nye ledelsesfilosofien (Hobson 2005, s.173-185). I fortsettelsen gjennom den industrielle revolusjonen inn på nittenhundretallet kan en se tydelig hvordan den tyske hæren videreutviklet konsepter med stormtropper, mekanisering og desentralisert ledelse som åpenbare suksessfaktorer og eksempler på den tyske måten å drive krigføring på. Under andre verdenskrig demonstrerte Tyskland med tydelighet et konsept med blitzkrieg som overgikk mye av det de allierte motstanderne representerte, noe som ga stor fremgang i krigens første fase før overmakten ble for stor. Enkelte har forklart Tysklands tidlige suksess med tekniske nyvinninger, men som professor James Corum beskriver det i forordet til boken *the German Art of War, Truppenführung* av Condell og Zabecki, så handler det om noe annet.

For years after the 1940 campaign the German victory was explained by Germany's employment of masses of tanks, motorized forces and aircraft against an enemy bound to the Maginot Line and a defensive strategy. However, we now know that in terms of numbers of troops and weapons, the Wehrmacht in 1940 held few advantages. Indeed, it was often at a disadvantage against the Allied forces (Bruce Condell og Zabecki, 2012, s.ix)

I boken *Battle leadership* beskriver Adolf von Schell AT på denne måten:

In the German Army we use what we term "mission tactics"; orders are not written out in the minutest detail, a mission is merely given to a commander. How it shall be carried out is his

problem. This is done because the commander on the ground is the only one who can correctly judge existing conditions and take proper action if a change occurs in the situation (Schell 1988, s.17).

I etterkant av andre verdenskrig har det tyske ledelseskonseptet og tankegangen blitt studert og gransket. I kombinasjon med faktorer som Sovjetunionens dominans i Øst-Europa og det amerikanske nederlaget i Vietnam, har dette resultert i nye ledelses og manøverdoktriner hvor AirLand Battle doktrinen fremstår som et godt eksempel hvor MC står som deler av forutsetningene for manøverkrigføringens suksess (Leonhard 1991, Kap 6). Det er i denne sammenheng svært bemerkelsesverdig hvordan Tyskland under og før andre verdenskrig beskrev sitt eget ledelseskonsept, rettere sagt hvordan de ikke beskrev det, men at det i stor grad kunne sees på som en del av den tyske offiserskulturen. Dette understrekes også av Vandergriff når han sier følgende om manglende forståelse for AT:

Before a culture of Auftragstaktik can succeed, the Army must possess the moral courage to identify countless Industrial Age barriers. These barriers must be torn down. If they are not, the current focus on mission command will only remain rhetoric and countless buzzwords on PowerPoint slides and doctrinal slogans (Vandergriff 2019, s.41).

Med dette mener han at AT har vokst frem som et resultat av en lang rekke historiske begivenheter som resulterte i kulturelle endringer hos offiseren. Dersom en ikke forstår tilblivelsen av filosofien vil det være svært krevende å adoptere eller utvikle sin egen variant. Dersom en leser den tyske generalen Erwin Rommels kjente bok «Infantry attacks» eller general Heinz Guderian sin «Achtung panzer» så finnes det ingen egne kapitler eller temaer om ledelse. I stedet beskriver de mer taktikk og teknikk i tillegg til andre forutsetninger for suksess (Guderian 1995; Rommel 2012). Dette er et godt eksempel på at deres ledelsesform er et resultat av en type kultur.

William S. Lind bruker John Boyds OODA loop, eller beslutningssløyfe, som eksempel. Skal en klare å utmanøvrere en fiende slik Boyd beskriver, er en helt avhengig av å ha god situasjonsforståelse, gjerne bedre enn motstanderen. Dette forutsetter bemyndiggjøring på lavt nivå, eller såkalt desentralisert lederskap hvor en har evnen, kompetanse og vilje til å handle der situasjonen oppstår. Et viktig verktøy for å oppnå dette er det intensjonsbaserte lederskapet (Boyd 2018; Lind 1985). Det er spennende å studere hvordan seierherrene etter andre verdenskrig forsøkte å kopiere eller videreutvikle den tyske, den tapende parts ledelsesfilosofi (Jeppson og Ydstebø 2018, s.12).

6.3 Norsk tilnærming til oppdragsbasert ledelse

6.3.1 Innledning Norge

Det er naturlig å hevde at OBL sin utbredelse i Norge er todelt. På den ene siden har det vært en naturlig utvikling ved at hele den vestlige verden og NATO utviklet nye doktriner og konsepter i etterkant av AirLand Battle doktrinens inntog på åttitallet. På den andre siden trekkes ofte skredulykken i Vassdalen i 1986 hvor 16 ingeniørsoldater mistet livet i et snøskred frem. Dette var en ulykke som beskrives som et veiskille for hvordan ledelse i Forsvaret bør praktiseres (Johansen mfl. 2019, s.25). Utover dette har OBL blitt beskrevet i de ulike fellesoperative doktrinene, de grenvise doktriner og i de ulike grunnsyn på ledelse som senest ble utgitt i 2020. Det er utfordrende og viktig å være kjent med at de ulike norske publikasjonene nytter ulike definisjoner og har vært relativt overfladiske i beskrivelsen av OBL som ledelsesfilosofi.

6.3.2 Forsvarets grunnsyn på ledelse

Forsvarets grunnsyn på ledelse, tidligere kalt Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, er siste tilskudd innen ledelse og ledelsesfilosofi, og er et viktig bidrag for økt forståelse for OBL. I denne utgaven er det et eget kapittel med tittelen «oppdragsbasert ledelse», hvor filosofien defineres på nytt:

Oppdragsbasert ledelse (mission command) er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Hensikten med oppdragsbasert ledelse er å desentralisere beslutningsmyndigheten. Oppdragsbasert ledelse nyttes for effektivt å kunne håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen. Oppdragsbasert ledelse (OBL) bygger i stor grad på de samme grunnleggende prinsippene som mål - og resultatstyring: at undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virke midler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand (Forsvarsstaben 2020, s.13).

Det vesentlige i dette avsnittet er sammenlikningen eller likestillingen med MC som på mange måter markerer et viktig skille da enkelte frem til nå har sett på disse som to forskjellige filosofier, men med mange likheter. Det andre en skal merke seg er prinsippene om MRS hvor resultatet kan hevdes å være en motsetning til MC og ikke nødvendigvis være basert på samme grunnleggende prinsipp selv om det er den opprinnelige hensikten. Dette vil beskrives mer senere om NPM og MRS. Videre beskriver dokumentet at OBL også kan fungere sammen med detaljerte ordrer, noe som samsvarer godt med amerikansk teori. Utfordringen er at det ikke kommer frem hvordan dette kan foregå, noe som også blir belyst senere. Avsnittet avslutter med fokus på initiativ, lydighet og en avklaring på når og hvordan

en kan utøve «diciplined initiativ» som er en del av OBL sin kjerne. Forsvarets grunnsyn avslutter med en opprømsing av ulike forutsetninger for god militær ledelse, uten å kalle dette for OBL. Disse forutsetningene er god situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur (Forsvarsstaben 2020, s.14). Det er interessant å legge merke til at dette er prinsipper som avviker noe fra de fleste andre definisjoner om OBL og som kanskje er et resultat av å skulle skape noe eget. Det kan imidlertid fremstå som en ulempe da lik begrepsavklaring er vesentlig for å øke forståelsen for OBL.

Når en studerer Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fra 2012 er det interessant å se at denne bruker andre definisjoner for hva OBL er og hvilke forutsetninger som ligger til grunn. Det likner selvfølgelig, men det er ulikt og definert annerledes. I denne utgaven skilles det på de organisatoriske og de individuelle forutsetningene for et slikt lederskap, hvor de organisatoriske er teamledelse og kultur, hvor kultur er brutt ned på samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse, og faglig dyktighet. De individuelle forutsetningene er forbilde, verdigrunnlag, balansert lederatferd, samspill, oppdragsfokus og utvikling (Forsvarsstaben 2012, s.6-12). Dette er gode forutsetninger, men de står relativt alene i norsk litteratur og kan fremstå som konstruerte tilpasset Norge, som kan være en del av hensikten. Oppgaven vil ikke gå mer i detalj fra 2012 utgaven, men det kan tenkes at respondentene er påvirket av denne da siste utgave ikke trenger å være like godt kjent hos alle.

6.3.3 Forsvarets fellesoperative doktriner

Forsvarets Fellesoperative doktriner fra 2014 representerer den norske overordnede doktrinen for utførelse av militære fellesoperasjoner. I forordet kan en lese at den er en videreføring av 2000 og 2007 utgavene, men med et større fokus på planlegging, gjennomføring og ledelse av fellesoperasjoner. Den er ikke lenger en lærebok i militærteori som de forrige utgavene i større grad har vært (Forsvaret 2014). FFOD beskriver krigens natur som konstant og uforanderlig og at krigens karakter er unik for den enkelte konflikt som er i konstant endring. Dette er tanker som passer godt inn i Clausewitz' tankesett og bygger oppunder en manøverorientert tilnærming. Dette bekreftes i pkt 05020 hvor en kan lese følgende:

Landstyrker opererer etter en manøverorientert tilnærming og vektlegger OBL i planlegging og gjennomføring av operasjoner. Det at ikke dette er fokus for resterende styrkekomponenter i FFOD fremstår som unaturlig da Forsvaret her OBL som valgt ledelsesfilosofi, og denne er tett koblet til en manøverorientert tilnærming (Forsvaret 2014, s.101).

FFOD definerer OBL som følger:

Oppdragsbasert ledelse innebærer at alle oppdrag må ses i lys av intensjonen med oppdraget. Det skal følgelig skapes rom for desentraliserte beslutninger og handlinger i sjefens ånd. Opplysninger knyttet til hva og hvorfor er derfor langt viktigere ingredienser i ordre og styringssignaler enn opplysninger knyttet til hvordan (Forsvaret 2014, s. 166).

FFOD beskriver også at en med OBL kan sikre seg høy grad av kontroll, men uten å beskrive hvordan:

I gitte situasjoner kan også måten oppdrag løses på, være av stor betydning, og oppdragsbasert ledelse kan derfor også omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll (Forsvaret 2014, s. 166).

6.3.4 Forsvarets doktrine for maritime operasjoner

Ser en til Forsvarets doktrine for maritime operasjoner (FDMO) så finner en igjen OBL. Det skal også under maritime operasjoner nyttes OBL for å skape gode forutsetning for gjennomføring av maritime operasjoner. Det er likevel interessant å lese at argumentasjonen ikke er lik, og at det nyttes andre referanser enn eksempelvis FFOD. FDMO beskriver følgende grunnpilar for OBL:

Grunnpilaren i et militært lederskap som vil benytte oppdragsbasert ledelse er tillit. 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. Tillit er det som holder offiserer, soldater og samfunnet sammen. At folket stoler på offiserenes moralske integritet og militære kompetanse, skaper grunnlaget for profesjonell autonomi, retten til å anvende skjønn i møte med en kompleks virkelighet. Betydningen av tillit, og hvordan tillit må bygges og kan mistes, er derfor en nødvendig del av bevisstheten til enhver besetning (Forsvaret 2015, s.123).

Tillit er oftest definert som en av flere ulike forutsetninger eller grunnpilarer. Tillit er viktig, men hvordan skal man vekte tillit mot kompetanse, situasjonsforståelse, eller sjefens intensjon? En kan argumentere rundt dette uten å bli enige. Poenget her er at det er snevert å kun fokusere på tillit, og at det kan være en kilde til usikkerhet å gi tillit så mye plass i en doktrine uten å gjøre det samme med eksempelvis sjefens intensjon.

FDMO beskriver også OBL på denne måten:

Oppdragsbasert ledelse utelukker ikke bruk av detaljerte ordrer og kontroll med undergitte. Det vil kunne oppstå situasjoner der kontroll med situasjonen fra høyeste hold er nødvendig, og der forutsigbarhet skal prege vår opptreden. Utstrakt bruk av detaljstyring over tid vil virke undergravende på tillitsrelasjonene i organisasjonen, og dermed være ødeleggende for viljen

til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ. Fokus på kontroll og sanksjoner kan skape frykt og uro, og kan bidra til å skape en kultur fokusert på å unngå feil fremfor å oppnå gode resultater (Forsvaret 2015, s.133).

Dette står i kontrast til det som kommer frem senere på denne måten:

Valg av ledelsesform vil ha stor betydning for hvor omfattende og hvor detaljert det må planlegges. Det finnes prinsipielt to ulike former; detaljkontroll (detailed control) og oppdragsbasert ledelse (mission command). Hvilken metode eller form en skal benytte vil være avhengig av oppdrag og hva som ønskes oppnådd. 04043. Detaljkontroll gir mindre rom for initiativ og kreativitet hos underlagte sjef, og derav lite rom for utvikling av egen plan. Detaljkontroll kan derfor være den prioriterte og ønskede metode når tid ikke er en kritisk faktor, og når prosedyrer må følges tett grunnet sikkerhet, eller når restriktive engasjementsregler forlanger nøyaktig rapportering og tett oppfølging av hendelser og situasjoner. Detaljkontroll fungerer normalt dårlig når en har rask utvikling i situasjonen. Slik kontroll fungerer også dårlig når den vertikale informasjonsflyten blir forstyrret eller er vanskelig å gjennomføre. Derfor er denne kontrollmetoden ikke hensiktsmessig når en opererer under forhold med stor grad av uvisshet eller tidsbegrensninger (Forsvaret 2015, s.141).

FDMO beskriver OBL på en ryddig måte med egne ord kanskje for at doktrinen er tilpasset en maritim komponent. Samtidig kan den misforstås basert på det siste eksempelet og et relativt ensidig fokus på tillit. Det at det ikke er samlet i ett avsnitt/kapittel kan gjøre det vanskelig å lese.

6.3.5 Forsvarets doktrine for landoperasjoner

Forsvarets doktrine for landoperasjoner (FDLO) fra 2004 har et stort grunnlagskapittel som godt beskriver teorien for manøverkrigføring og militære operasjoner til tross for navnet landoperasjoner. Daværende Forsvarssjef Sigurd Frisvold skriver i forordet at doktrinen skal skape et felles begrepsapparat og felles forståelse for bruken av militære styrker. Det er derfor interessant å se hvordan FDLO fraviker dette i ledelseskapitlet og benytter intensjonsbasert ledelse som begrep, samtidig som det gjøres et poeng av at FFOD kaller samme type ledelse som OBL. Dette er begreper som overlapper eller hvor meningen kan være den samme, men likevel gjør bruken av ulike definisjoner og ord at budskapet kan misforstås. FDLO skriver at intensjonsbasert ledelse er en ledelsesfilosofi som fremmer desentralisert ledelse og kontroll, handlefrihet, tempo og initiativ. Prinsippene som trekkes frem som karakteristikk av intensjonsbasert ledelse (OBL) er riktignok gode, FDLO beskriver følgende:

Viktigheten av sjefens intensjon, de respektive undergittes sjefers oppgaver og hensikten for oppgavene. Hvilke effekter skal oppnås og hvorfor. Ressurstildeling til de undergitte sjefer vektlegges, kjennes også som «troops to task». Kontrolltiltak tilpasses for å gi handlefrihet til undergitte. Myndighet delegeres ned for at lavere nivå kan beslutninger for å oppnå best effekt. For å oppnå dette må det noen forutsetninger til. Disse er tillit, felles målsettinger, desentralisering, vilje og evne til å ta ansvar for å nevne de mest vesentlige (Forsvaret 2004, s83-87).

Dette er svært gode prinsipper som samsvarer godt med MC slik det defineres i amerikanske doktriner. Av militær teoretikere FDLO nytter som teorigrunnlag er Robert Leonhard med *Fighting by minutes*, og JFC Fuller sin *The foundation of the science of war* sentrale (Fuller 2012; Leonhard 2017).

6.3.6 Forsvarets doktrine for luftoperasjoner

Forsvarets doktrine for luftoperasjoner kommer i to utgivelser, en fra 2002 og den siste fra 2018.

I Forsvarets doktrine for luftforsvaret fra 2002 har i kapittel 5 fokus på blant annet helhetlig ledelse hvor en kan lese hvordan OBL forstås og hvilke forutsetninger som må ligge til grunn. Dette er et godt kapittel som gir god innsikt i OBL i et manøverorientert perspektiv. Det er likevel utfordringer i luftdoktrinen da den i kapittel 3 har følgende påstander:

Det er ikke tilstrekkelig at den desentraliserte kriger kjenner sjefens intensjon, han må også vite hva som foregår, det vil si han må ha et desentralisert informasjonsbilde. Dette er essensen i oppdragsbasert ledelse.

Utfordringen for den militære ledelse er å kombinere de behov som oppdragsbasert ledelse stiller til operasjonsfrihet, med behovet for en sterk politisk styring av all aktivitet. Luftmaktressurser vil derfor i en krisesituasjon kunne være bundet av til dels detaljerte engasjementsregler – ROE (Forsvaret 2002, s.93, s.106).

Å hevde at essensen i OBL er et desentralisert informasjonsbilde er bare delvis korrekt. Det er riktignok viktig, men det blir sjelden trukket frem som essensen, men som et av flere forhold. Det vanlige begrepet er å ha god situasjonsforståelse uten å definere nivå, men at det implisitt gjelder ens eget nivå som er relevant for situasjonen. Når det kommer til behovet for politisk kontroll mm så er dette en sannhet med modifikasjoner, da det også innenfor OBL filosofien er mulig å kunne ta politiske hensyn og operere svært bundet. Poenget er uansett valid og dette støttes av andre forskere som blir belyst senere. Det viser imidlertid utfordringen ved forståelse for filosofien svært godt da fleksibiliteten til OBL sjelden kommer godt frem, på en oversiktlig måte.

I 2018 utgaven kan en lese følgende om ledelse:

Det grunnleggende prinsippet for kommando og kontroll i Forsvaret er oppdragsbasert ledelse. Sjefer skal formulere et oppdrag med hvilke mål som skal nås og hvilken slutttilstand som er ønskelig. Underordnede sjefer skal så stå mest mulig fritt til å velge hvordan oppdraget skal løses. Dette sikrer både at underordnede sjefer har eierskap til oppdraget, og at de kan justere og endre handlemåter underveis ettersom en situasjon utvikler seg uten å måtte gå tilbake til det overordnede nivået for å klarere endringene.

Tradisjonelt har prinsippet som har vært lagt til grunn for luftmilitær kommando og kontroll vært sentralisert ledelse og desentralisert utøvelse. Dette er en variant av oppdragsbasert ledelse, men hvor graden av handlefrihet på det utøvende, stridstaktiske nivået er mindre enn det som land- og sjøstyrker tradisjonelt har blitt gitt (Forsvaret, Haga, og Maaø 2018, s.90).

Det er ellers ikke satt av mye plass til ytterligere ledelsesteori i denne utgaven, men det som står er kort, konsist og viser godt Luftforsvarets egenart med sentralisert ledelse og desentralisert utøvelse. Dette kan likevel bety at luftforsvarets ledere ikke utfra egen doktrine vil forstå omfanget av OBL fullt ut.

6.3.7 Konsept for utvikling av Hæren - Morgendagens Hær

Dette konseptet ble gitt ut i februar 2021. Her beskrives også ledelse hvor det blant annet står:

Til tross for at det innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse er rom for sentralisert beslutningstaking og detaljerte føringer, innebærer desentralisert utførelse at alle medlemmer av Hæren må kunne ta selvstendige beslutninger. Hærens soldater og ledere er derfor aktive deltakere i pågående ledelsesprosesser for å påvirke og forstå oppdragets intensjon, rammer og muligheter (Hærens våpenskole 2021, s.34).

OBL defineres på følgende måte i konsept for utvikling av Hæren:

Oppdragsbasert ledelse: Innebærer at alle oppdrag må ses i lys av intensjonen med oppdraget. Det skal følgelig skapes rom for desentraliserte beslutninger og handlinger i sjefens ånd, med fokus på beskrivelse av hva og hvorfor fremfor hvordan (Hærens våpenskole 2021, s. 54).

Om lederatferd kan en lese:

Hærens ledere tilpasser lederskapet til situasjonens krav og utøver balansert ledelse. Dette ved å være orientert mot å løse oppdraget, ta vare på hverandre og utvikle organisasjonen for å møte fremtidige og stadig endrede forutsetninger. Den som er i stand til å identifisere

behovet for å tilpasse seg, ta gode beslutninger og iverksette dem raskere enn motstanderen vil ha en fordel. (Hærens våpenskole 2021, s.35)

Her vises mulighetene for å endre lederskapet tilpasset en gitt situasjon og en forventning om balansert ledelse. Dette er en del av OBL, men det vil her kunne leses ut av kontekst da OBL igjen er den overordnede ledelsesfilosofien hvor dette inngår. Hærdoktrinen fremstår som et kjærkomment tilskudd til norsk litteratur som støtter oppunder OBL, men den fremstår også i for stor grad som et dokument som fragmenterer ledelsesbegrepet, noe som kan gjøre det vanskelig å forstå kun ved gjennomlesing. Dette er riktignok kun et konsept med lang tidshorisont, likevel er dette en del av det store bildet også når det kommer til OBL og ledelse.

6.4 Mission command i USA

MC i en amerikansk kontekst beskrives i en rekke dokumenter og bøker. Oppgaven vil her se på U.S. Army ADP 6-0 og enkelte utdrag fra U.S. Marine Corps' MCDP 1 Warfighting. Konseptet MC i USA ble introdusert i etterkant av Vietnamkrigen hvor det ble utarbeidet nye doktriner for en ny tid. Disse var i stor grad påvirket av Vietnamkrigens utall og den ufordelaktige situasjonen i Europa, der Vesten stod oppstilt mot store sovjetiske avdelinger hvor den konvensjonelle fordelingen lå hos Sovjetunionen (Rekkedal 2001, s. 134-144). Disse nye doktrinene og tankesettet var sterkt påvirket av William. S. Lind med hans tanker om et nytt manøverkonsept, og ikke minst John Boyd som introduserer OODA loopen, et verktøy for raskere beslutningstaking innenfor et manøverkrigskonsept. I dette konseptet er det først og fremst tempo, initiativ og utnyttelse av sårbarheter basert på det tyske konseptet Auftragstaktik som er vesentlig.


6.4.1 U.S. Army ADP 6-0 Mission command, command and control of army forces

ADP 6-0 er et omfattende dokument som beskriver fundamentet MC hviler på hos U.S. ARMY. ADP 6-0 implementer også NATO STANAG 2199 Command and Control of Allied Land Forces. Det ligger som en forutsetning at leseren har god forståelse for landoperasjoner, ledelse og lederutvikling (Department of the ARMY 2019 s. iii). ADP 6-0 bruker følgende definisjon på MC:

Mission command is the army's approach to command and control that empowers subordinate decision making and decentralized execution appropriate to the situation.

Mission command supports the Army's operational concept of unified land operations and its emphasis on seizing, retaining and exploiting the initiative (Department of the ARMY 2019, Kap 1, s.1-3).

ADP 6-0 viser på en god måte hvordan en kan vurdere kontrollbehovet for en gitt operasjon basert på en rekke ulike parametere eksemplifisert i en tabell. Denne tabellen er god, da den setter behovet for kontroll inn i en MC/OBL ramme, i stedet for å lage et kunstig skille mellom behovet for høy grad av kontroll og MC/OBL slik det ofte kan tolkes, og slik det ble argumentert om i FDMO.

		
	Considerations	
<ul style="list-style-type: none"> • Predictable • Known 	Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Unpredictable • Unknown
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperienced • New team 	Unit Cohesion	<ul style="list-style-type: none"> • Experienced • Mature team
<ul style="list-style-type: none"> • Untrained or needs practice 	Level of Training	<ul style="list-style-type: none"> • Trained in tasks to be performed
<ul style="list-style-type: none"> • Being developed 	Level of Trust	<ul style="list-style-type: none"> • Established
<ul style="list-style-type: none"> • Top down • Explicit communications • Vertical communications 	Shared Understanding	<ul style="list-style-type: none"> • Reciprocal information • Implicit communications • Vertical and horizontal communications
<ul style="list-style-type: none"> • Restrictive 	Rules of Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Permissive
<ul style="list-style-type: none"> • Optimal decisions later 	Required Decision	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptable decisions sooner
<ul style="list-style-type: none"> • Science of war • Synchronization 	Appropriate To	<ul style="list-style-type: none"> • Art of war • Orchestration

Figur 1 Balansert ledelse som del av OBL (ADP 6-0 Kap. 1 s.6)

ADP 6-0 beskriver videre hvilke prinsipper som sees på som avgjørende for effektiv bruk av MC/OBL:

Competence – Kompetanse

Mutual trust – Gjensidig tillit

Shared understanding – Felles situasjonsforståelse

Commander's intent – Sjefens intensjon

Mission orders – Oppdragsformulering med fokus på intensjon

Disciplined initiative – Disiplinert initiativ

Risk acceptance – Risikovilje

Disse prinsippene blir i ADP 6-0 satt i sammenheng med de såkalte warfighting functions (Movement and maneuver, protection, sustainment, fires, intelligence) for å skape en helhetlig ramme for ledelse av militære operasjoner. En slik fremstillingen kan være med på å skape forståelse for hvordan

filosofiens ulike begreper kan knyttes sammen og aktualiseres til det enkelte oppdrag eller situasjon. Ved første øyekast er dette en svært god forklaring på OBL. Utfordringen her er likevel at den nærmest digitaliserer filosofien til å ende opp med et svar for en situasjon uten å ta hensyn til krigens stadige endringer og de variasjoner i situasjonen som hele tiden vil oppstå. Dette er noe det amerikanske marinekorpset har tatt tak i ved å velge en vesentlig mer filosofisk tilnærming.

6.4.2 United States Marine Corps MCDP 1 Warfighting

Warfighting fremstår som svært annerledes sammenliknet med ADP 6-0. MCDP 1 er veldig filosofisk i formen uten tydelige tabeller eller lister med prinsipper lagt til grunn for en ledelsesfilosofi. Warfighting er basert på erfaring fra en avdeling som kanskje fremfor noen andre, er kjent for å nettopp bygge avdelingskultur, inneha høy grad av gjennomføringsevne og rask respons. Det er krevende å sammenlikne de amerikanske utgavene mot hverandre, da de fremstår som svært forskjellige i formen. Det er likevel ingen tvil, budskapet er det samme, en tydelig forventning til hva som kreves av lederskap og forutsetninger for dette. Her følger noen utdrag fra Warfighting om tillit, ledelse, initiativ, risiko og felles forståelse:

Om tillit:

Strong leadership which earns the respect and trust of subordinates can limit the effects of fear. Leaders should develop unit cohesion and esprit and the self-confidence of individuals within the unit. In this environment, a Marine's unwillingness to violate the respect and trust of peers can overcome personal fear (USMC 1997, s.15).

Om manøverkrigføring:

As part of our philosophy of command, we must recognize that war is inherently disorderly, uncertain, dynamic, and dominated by friction. Moreover, maneuver warfare, with its emphasis on speed and initiative, is by nature a particularly disorderly style of war (USMC 1997, s.80).

Om ledelse:

It is essential that our philosophy of command support the way we fight. First and foremost, in order to generate the tempo of operations we desire and to best cope with the uncertainty, disorder, and fluidity of combat, command and control must be decentralized (USMC 1997, s.78).

Om initiativ:

The Marine Corps' style of warfare requires intelligent leaders with a penchant for boldness and initiative down to the lowest levels. Boldness is an essential moral trait in a leader for it generates combat power beyond the physical means at hand (USMC 1997, s.57).

Om Risiko:

By its nature, uncertainty invariably involves the estimation and acceptance of risk. Risk is inherent in war and is involved in every mission. Risk is equally common to action and inaction. Risk may be related to gain; greater potential gain often requires greater risk. The practice of concentrating combat power toward the main effort necessitates the willingness to accept prudent risk elsewhere (USMC 1997, s.8).

Om felles forståelse:

Our philosophy of command must also exploit the human ability to communicate implicitly. We believe that implicit communication—to communicate through mutual understanding, using a minimum of key, well-understood phrases or even anticipating each other's thoughts—is a faster, more effective way to communicate than through the use of detailed, explicit instructions. We develop this ability through familiarity and trust, which are based on a shared philosophy and shared experience (USMC 1997, s.79).

Om MC står det ingenting. Begrepet brukes ikke. Dette kan være et bevisst valg da uttrykket er komplisert og uhåndgripelig for mange. Likevel, dersom en ser på de utdragene som er vist over, så er det ingen tvil om hva Warfighting handler om – mission command. Dette betyr at dersom en til enhver tid følger de prinsipper som forfektes i «Warfighting» så vil resultatet bli OBL. utfordringen vil være å skape kulturen og forståelsen for et slikt begrep uten tabeller og bruk av regler slik en ser U.S. Army gjør.

6.5 utfordringer og kritikere av mission command

Det kommer godt frem i første kapittel i Military Leadership in the 21st century hvor det beskrives hvordan ledelsesfaget er i konstant utvikling og spesielt i nyere tid med større innslag av sivile ledelsesformer. Det kan for mange være nyanserte forskjeller, men det blir etter hvert svært mange av disse nyansene, noe som vil være med på å skape usikkerhet når en diskuterer definisjoner på ledelse, ledelsesformer og filosofier. Dette blir lett forsterket i et multinasjonalt landskap hvor Forsvaret har mye av sin virksomhet (Chan, Soh, og Ramaya 2011, s. 1-26). Det blir videre hevdet at ledelse kan handle om menneskeverd og relasjoner, i motsetning til oppgaver og resultater. Det kan ha et verdibasert og etisk fokus, og det kan være svært situasjonsbestemt, noe som vil generere svært

mange ulike handlemåter som i ulike situasjoner kan fremstå som riktige (Chan mfl. 2011, s.116-135). I denne delen av oppgaven vil et utvalg kritiske syn trekkes frem. Dette vil være eksempler som beskriver utfordringer med denne ledelsesfilosofien. Disse kan være implementering, forståelse, ny teknologi, ny samfunnsforståelse eller generell praksis. Det gjøres et poeng av å belyse dette fra flere sider fremfor å nytte flere forfattere som understøtter samme syn. Det er også viktig å nevne at det finnes et svært stort antall kritikere til MC/OBL. Mye av kritikken kan være et resultat av manglende forståelse. Likevel kan det se ut som om dette uansett må adresseres for å gjøre filosofien mer tilgjengelig og gjennomførbar. De følgende eksemplene vil sette søkelys på utfordring med forståelse og implementering, kultur, juss og teknologi. Dette er noen eksempler på forhold som utfordrer, eller kan utfordre OBL, i dag og i fremtiden.

6.5.1 Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command

“We are currently engaged in a much needed professional dialogue to get it right. Now is the time to reinvigorate our approach to mission command by evolving our doctrine, adapting leader development, and refining our training” (Gen. Stephen Townsend mfl. 2019).

I April 2019 ga general Stephen Townsend, general Douglas Crissman og major Kelly McCoy ut artikkelen Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command - It is Okay to run with Scissors. I juli 2019 ble del to gitt ut, Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command – Leading by Mission Command. Her er også general Brito med som forfatter. Dette er to artikler som tar på alvor de utfordringene en nå kan se i USA om MC. Kort forklart så har første delen fokus på hvilke utfordringer en nå ser hos U.S. Army om MC. Det er primært fire utfordringer som en enkelt kan si handler om et langt og ensidig fokus på opprørsbekjempelse. Det er en måte å føre krig på som i stor grad tar utgangspunkt i å trene opp andre avdelinger for å slåss. Dette gjøres ofte indirekte, ved at en selv støtter andre nasjoner med trening og rådgivning, ofte kalt militær assistanse. Ved dette operasjonskonseptet vil en kunne fravike egne doktriner og standarder for å utvikle noe som fungerer lokalt. Dette kan ha en negativ effekt på egenutvikling og evne til selv å være tro mot det konsept som skal være gjeldene hjemme. Den andre utfordringen er at de avdelingene som ikke var deployert i den samme perioden MC ble innført, ikke hadde nødvendige ressurser til å gjennomføre relevant trening, noe som går utover forståelsen, da denne forståelse kommer gjennom trening over tid. Utfordring tre handler om manglende kompetanse og ledertrening i forkant av implementering, og utfordring fire er såkalt «clarity» altså forståelse av filosofien som for mange var nettopp flyktig. De konkluderer at ledertrening vil være et godt tiltak for å bedre forståelsen av MC. Del to fortsetter å ta tak i lederen, men på et mer teknisk nivå (Gen. Stephen Townsend, Maj. Gen. Douglas Crissman, og Maj. Kelly McCoy 2019; Stephen Townsend mfl. 2019).

6.5.2 Will new doctrine fix Mission command?

Doug Orsi, en amerikansk pensjonert oberst, viser i sin artikkel hvordan forskning på 52 ulike U.S. Army War College forskningsoppgaver viser at byråkrati er til hinder for effektiv MC ledelse. Han viser også til hvordan det amerikanske forsvaret er bevisst dette basert på de foregående artiklene, men spør seg om endring eller presisering i doktrine er nok. Han tar tak i utfordringene med «garnisonsdrift» hvor en nytter en annen måte å lede på. Han forklarer at dersom MC skal kunne virke, må filosofien gjennomsyre hele organisasjonen hver dag, hele året (Orsi 2019).

6.5.3 Mission Command – Wishful thinking

Sigrid Redse Johansen argumenterer i sin artikkel Mission Command: Commander's Discretion and Command Responsibility i boken Mission Command – Wishful thinking for hvordan et større fokus på juridiske og etiske forhold kan være med på å påvirke en ledelsesfilosofi som MC, og hvorfor dette ikke må bety et trangere handlingsrom for den militære styrkesjef på bakken. MC tilrettelegger for stor grad av handlfrihet for en styrkesjef på lavt nivå. Dette handlingsrommet kan nå se ut til å være under press, da politiske forhold i større grad kan se ut til å påvirke militære operasjoner. Det brukes eksempler på operasjoner hvor det ikke er rom for å gjøre feil. Forfatteren skriver videre at juss kan være et verktøy for å påvirke en operasjon ved å utvikle tydelige juridiske rammer å jobbe innenfor hvor det trekkes frem det såkalte «Crux of Responsibility.» Dette innebærer at en på vegne av staten skal utføre ordrer, gi ordrer og være ansvarlig for ens handlinger. Til syvende og sist er det på vegne av staten en nasjon nytter militærmakt. Denne vil av og til operere innenfor et større juridisk handlingsrom, andre ganger med bindinger.

6.5.4 Mission command in the information age

Nederlenderne Erich-Hans Kramer og Bart van Bezooijen argumenterer i artikkelen Mission command in the information age for at mye har endret seg siden den kalde krigen, spesielt innenfor informasjonsteknologi (IT) domenet. De stiller spørsmålet om innføringen av ny teknologi også kan resultere i en sentralisering av ledelsessystemene våre. De argumenterer for at utviklingen innen IT legger til rette for større grad av sentralisering og øker ledere på høyere nivå sin mulighet til å følge operasjoner, og også påvirke disse direkte. De bruker eksempler fra Kosovo-krigen og krigen i Irak og Afghanistan hvor en så eksempler på ledere helt opp på politisk nivå som drev direkte påvirkning av militære operasjoner. De viser også til eksempler hvor denne muligheten skaper utfordringer ved at beslutningen tas enten på feil tidspunkt eller på feil sted, ved at enkelte faktorer mangler, eller at det skapes usikkerhet med tanke på hvem som faktisk skal ta en kritisk avgjørelse. I et eksempel fra Afghanistan i 2009 ble det ved en feiltakelse bombet sivile i Kunduz som et resultat av disse

problemstillingene. Det antydes i det samme eksempelet at en annen organisering av styrken kunne motvirket dette. I konklusjonen er forfatterne likevel tydelige på at IT må sees på som en styrke, og at det handler om å organisere avdelingene på en måte som tillater bruk av mye teknologi og informasjonsdeling, noe som vil kreve en tilpasset organisasjon. For å håndtere plutselige «kriser» på bakken er det avgjørende med et desentralisert lederskap, da det er dette som best vil kunne håndtere det. Utfordringen er å ha en organisasjon bak som bruker informasjonsdeling på en måte som kommer styrkesjefen på bakken til gode. Dette betyr at MC fortsatt sees på som en god ledelsesfilosofi så lenge disse forholdene håndteres.

6.5.5 Transforming command: The pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies.

Eitan Shamir beskriver i boken sin *Transforming Command* hvor komplisert det kan være å innføre en ledelsesfilosofi med utgangspunkt i Auftragstaktik. Han tar utgangspunkt i tre nasjoner med ulike forutsetninger basert på historie, kultur, gjeldene ledelsesteori med mer. Han poengterer tidlig at en hovedutfordring med Auftragstaktik er at den er svært «elusive», lite håndfast eller flyktig, og opprinnelig skrevet for en annen tid. Shamir beskriver ellers kjernen til MC som delegering av kommando og bemyndigjoring av undergitte. En av konklusjonene for hvordan en på en god måte kan implementere en filosofi som MC, er kulturendring og kulturbygging. Dette er vesentlig for å ta hensyn til de enkelte nasjoner og militærvesens historie. En utfordring for å få dette til er ofte en innebygget organisatorisk motvilje til endring. I boken bruker han Israel, Storbritannia og USA som eksempler. Her kommer det tydelig frem hvordan egen historie og kultur er med på å skape utfordringer for store endringer. Dette forsterkes ytterligere av andre forhold som større krav til styring og administrasjon enn det som kanskje var tilfellet på tiden til Clausewitz eller Rommel (Shamir 2011).

6.5.6 The Trouble with Mission Command - Flexive command and the future of command and control

Andrew Hill og Heath Niemi argumenterer i sin artikkel for at MC er utfordrende da det forutsetter høy grad av situasjonsforståelse, og at dette ikke kan garanteres. Videre argumenteres det for at vi snakker om MC-bias, hvor MC fremstår som svaret på alle de utfordringer den militære lederen møter, men uten at lederen blir tildelt nødvendige verktøy for jobben. Det hevdes at den som sitter på best forståelse må ta avgjørelsene og at dette kan variere. De sier også at de amerikanske doktrinene ikke er tydelige på hva MC er, noe som underbygger det Townsend satte fingeren på i sin artikkel. MC baserer seg på tempo, men tempo forutsetter gode avgjørelser, noe som ikke kan garanteres ifølge forfatteren. Det argumenteres for at med ny teknologi og autonome systemer kan mennesket komme

til kort når kravet til tempo går opp. Til sist gjøres det et poeng ut av at de militære lederne vi husker er ofte de som også er genierklært, noe som ikke gjelder alle militære ledere. Skal lederskapet fungere må lederen være en bedre leder enn motstanderen du står overfor (Andrew Hill og Heath Niemi 2017).

6.6 Norsk/skandinavisk arbeidsmodell og New Public Management/Mål- og resultatstyring

Her følger to oppklarende avsnitt knyttet til to forhold som har innvirkning på hvordan OBL kan oppfattes i Norge. Den skandinaviske arbeidslivsmodellen kan være med på å forklare hvorfor vi kan lykkes med OBL uten å ha kjennskap til hele teorigrunnlaget. NPM, som ofte kan forveksles med MRS, trekkes av enkelte fram som en motsats til OBL og dermed et paradoks i ledelseskonseptet.

6.6.1 Norsk/skandinavisk arbeidslivsmodell

Den norske eller skandinaviske arbeidslivsmodellen er særegen og sentral for hvordan nordmenn tenker rundt organisering av arbeidsliv og generelt hvordan liv leves i Norge og Norden. Den er vesentlig å forstå for å kunne gjøre seg opp en mening om hva nordmenn tenker omkring ledelse. Dette er på mange måter en del av den norske kulturen, noe som kan gjøre den lett å overse da vi tar dette som nærmest en selvfølge. Er det en sammenheng her til AT og hvorfor ledelse ikke ble definert på en ordentlig måte innenfor et annet samfunnsfelt i en annen tid i et annet land? De nordiske modellene er blitt gjenstand for internasjonal hyllest og omfavnelse fra partier over hele det politiske spektrum for sin evne til å kombinere effektivitet og likhet (Jon Erik Dølvik 2013, s.12). Videre beskrives en del hovedtrekk ved denne modellen som kan leses slik:

Internasjonal frihandel, tett samarbeid med partene i arbeidslivet og en økonomisk politikk innrettet mot full sysselsetting som grunnlag for å fremme sosial utjevning og bedring av lønns- og arbeidsvilkår.

Brede velferdsstatlige ordninger som beskyttet mot inntektsbortfall, bygget på universalisme, standardsikring og arbeidslinja i sosialpolitikken, samt offentlig utbygging av gratis utdanning og omfattende sosiale tjenester for å fremme utjevning av levekår, likestilling og kvinnelig deltakelse i yrkeslivet

Regulerte arbeidsmarkeder bygget på samspill mellom lov og avtaler, sentralisert koordinering av lønnsdannelsen, hvor sterke og relativt jevnbyrdige organisasjoner med eksportindustrien i front forhandlet både sentralt og lokalt, supplert med bredt partssamarbeid om verdiskaping

og produktivitet i virksomhetene og en aktiv arbeidsmarkedspolitikk som la vekt på aktivering og opplæring (Jon Erik Dølvik 2013, s.15).

Denne modellen fokuserer i stor grad på medvirkning, flate uformelle strukturer, samarbeid med fokus på konsensus og samarbeid, og ikke minst tillit mellom ansatte og ledelse (Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon 2021, s.42). Dette er svært gjenkjennbart til OBL og dagens militære lederskap.

Den nordiske modellen har nærmest blitt et varemerke for de nordiske landene Norge, Danmark, Sverige, Finland og Island, ved å langt på vei ha lyktes i å kombinere en jevn inntektsfordeling med høy gjennomsnittlig levestandard, solid økonomisk vekst og makroøkonomisk stabilitet, jf. NOU 2009: 10, punkt 15.1. Sentrale elementer som ofte inngår i beskrivelsen er koordinert lønnsdannelse, et organisert og velfungerende arbeidsliv, velferdsordninger, kompetanse og økonomisk politikk (Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon 2021, s.31).

6.6.2 New Public Management vs Mål- og resultatstyring

NPM blir ofte trukket frem som et argument for hvorfor OBL ikke fungerer etter hensikten. Det vil derfor være riktig å presisere hva NPM er, og forskjellen til den styringsform som er valgt i Norge MRS. Begge begrepene kan ofte brukes som synonyme begreper i den offentlige debatten om statlig styring. Opprinnelsen er likevel ulik med ulike ambisjoner og ulike virkemidler. NPM er et bredere begrep. En kan lese i rapporten fra DFØ at det ikke finnes noen enhetlig eller omforent definisjon av begrepet. En kan lese at NPM er en samlebetegnelse på flere reformbølger og utviklingstrekk innenfor statlig styring i flere land de siste 30–40 årene, med en rekke kjennetegn:

Sentrale kjennetegn for NPM-reformer er blant annet organisering i resultatenheter, internprising, bruk av stykkprisfinansiering, incentivordninger og belønningsmekanismer, konkurranseutsetting og privatisering. Disse styringsvirkemidlene inngår ikke i MRS som styringsprinsipp slik dette er nedfelt i økonomiregelverket (DFØ 2021).

MRS har et annet ideologisk utgangspunkt. Tanken med MRS var å flytte fokus fra styring på innsatsfaktorer til oppmerksomhet om effekter, mens NPM som kom til senere, hadde til hensikt å rette oppmerksomheten mot effektivitet i produksjonen av offentlige tjenester. Forsvarssjefen sier følgende om MRS:

Forskjellen mellom lederskap og styring kan forstås ved å se lederskap som personorientert, og styring som systemorientert. Lederskap handler ofte om det som er direkte rettet mot medarbeidere og de sosiale og mellommenneskelige forhold. Lederskap bidrar til å angi

retning, skape endring og sette mål. Styring er påvirkning som utøves indirekte blant annet gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner. Styring skal derfor bidra til hensiktsmessig ressursdisponering, standardisering, stabilitet og forutsigbarhet. Det overordnede virkemiddelet for styring i Forsvaret er mål- og resultatstyring (Forsvarsstaben 2020, s.5).

7 Drøfting

7.1 Innledning

Drøftingen gjennomføres ved at de enkelte forskningsspørsmål diskuteres hver for seg. Alle delspørsmålene som er med på å bygge oppunder de enkelte forskningsspørsmål vil drøftes enkeltvis eller slått sammen der det er naturlig, før en oppsummering avslutter hvert forskningsspørsmål. Drøftingsdelen avsluttes med en hovedkonklusjon som vil besvare oppgavens problemstilling med forslag til videre forskning.

Drøftingen til hvert delspørsmål innledes med en kort forklaring om spørsmålet relevans, og kontekst. Så vil det bli presentert en forventning til svar. Denne forventningen er subjektiv, men tar utgangspunkt i teori presentert tidligere. Deretter vil funnene, de mest relevante eksemplene fra respondentenes svar måles mot forventningene spørsmålet legger opp til. Der hvor det er åpenbare motsetninger eller alternativer til teorien vil dette drøftes og forsøkes forklares.

7.2 Forskningsspørsmål 1

-Hva vet norske offiserer om oppdragsbasert ledelse og teorien som ligger til grunn?

For å besvare dette forskningsspørsmålet ble det presentert 13 spørsmål for oppgavens respondenter.

7.2.1 Spørsmål 1. Hva er oppdragsbasert ledelse?

Dette spørsmålet tar tak i kjernen av problemstillingen og skal belyse utfordringene oppgaven setter et søkelys på. Dette spørsmålet vil finne svaret på om den enkelte respondent har kjennskap til Forsvarets valgte ledelsesfilosofi beskrevet på ulike måter i et stort antall publikasjoner.

Forsvarets grunnsyn på ledelse fra 2020 bruker følgende definisjon på OBL, merk de uthevede prinsippene som det forventes at respondentene bruker en variant av i sine svar:

Oppdragsbasert ledelse (mission command) er betegnelsen **på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet**. Hensikten med oppdrags basert ledelse er å **desentralisere beslutningsmyndigheten**. Oppdragsbasert ledelse nyttes for effektivt å kunne håndtere **hurtige endringer**, opprettholde **tempo** og **utnytte mulighetsvinduer** gjennom at **initiativ** og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen. Oppdragsbasert ledelse (OBL) bygger i stor grad på de samme grunnleggende prinsippene som mål - og resultatstyring: at undergitte skal gis **størst mulig frihet** til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå **ønsket slutttilstand**. Oppdragsbasert ledelse benytter **kompetansen** og **kreativiteten** i hele organisasjonen, men stiller samtidig store krav til den **enkeltes skjønn**, både strategisk, taktisk, mellommenneskelig og **moralsk**. Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av **tillit** mellom over - og underordnet (Forsvarsstaben 2020, s.13)

Det er ingen av respondentene som gir et svar som kan likne på den definisjonen som nyttes. Likevel er det elementer som passer godt inn i OBL som blir brukt. Respondent 5 sier at det er å få vite hva som skal løses, men ikke hvordan. Respondent 8 beskriver OBL som en ledelsesfilosofi med utgangspunkt i USA og manøvertankegang fra den kalde krigen. Respondent 9 beskriver det som en ledelsesfilosofi basert på tyske erfaringer som handler om å redusere friksjon, bygge desentralisert ledelse med utgangspunkt i sjefens hensikt, i motsetning til ordrebasert ledelse. Ellers svarer flertallet at OBL er såkalt intensjonsbasert ledelse eller ledelse hvor en står fritt til å løse oppdraget, noe som er sentralt i OBL.

Det er positivt at samtlige har en formening om OBL som begrep og at det handler om intensjonsbasert ledelse og frihet i oppdragsløsning. Det at kun én respondent trekker paralleller til manøverkrigføring, og én kort forklarer de historiske linjene, er uventet da denne ledelsesfilosofien handler om nettopp manøverkrigføring og tempo, og sees på som en forutsetning for nettopp dette. FFOD fra 2019 presiserer: «En av de viktigste kvalitetene ved OBL er å gjøre sjefen i stand til å ta beslutninger i uforutsette og uklare situasjoner» (Forsvaret 2019, s. 185). Indirekte kan dette forstås som at tempoet vil øke ved bruk av OBL.

Det er utgitt relativt mange dokumenter de siste ti årene som på hvert sitt vis beskriver OBL. Dette er med på å forklare at samtlige har hørt om begrepet og har en slags definisjon på hva det er. Likevel er svarene tynne og svært varierende i innhold. Den enkelte respondent ble riktignok bedt om å forklare kort, men det etterlatte inntrykket er at OBL ikke fremstår som noe felles prosjekt. Respondentene har bakgrunn fra ulike befalsskoler og ulike krigsskoler, noe som vil være med på å skape variasjon i svarene da mye av det teoretiske grunnlaget stammer fra utdannings situasjoner. I tillegg kan ulike våpen og

grentilknytninger være med på å forsterke forskjellene da disse opererer med noe ulike definisjoner og nyansforskjeller i sin beskrivelse av OBL. Her er de grenvise doktrinene et godt eksempel.

7.2.2 Spørsmål 2. Hva er mission command?

Dette spørsmålet henger tett sammen med spørsmålet om OBL. Det er tidligere i oppgaven beskrevet hvordan MC henger sammen med OBL og nå defineres likt av Forsvarssjefen i Forsvarets grunnsyn på ledelse. MC defineres av U.S. Army på følgende måte i ADP 6-0: "Mission command is the Army's approach to command and control that empowers subordinate decision making and decentralized execution appropriate to the situation" (Department of the ARMY 2019, Kap 1, s. 1-3). En kan lese at essensen er bemyndiggjøring av undergitte for å kunne utøve plan og beslutningsprosesser på lavere nivå, og utførelse av oppdrag avhengig av gjeldende situasjon. Her svarte respondentene med tre unntak, at de ikke vet svaret. De resterende tre svarte at MC er det samme som OBL.

Det er viktig og positivt å se at de som har god kjennskap til OBL svarer såpass tydelig uten videre forklaring. Respondent 8 forklarer at MC i større grad vektlegger disiplinert initiativ sammenliknet med OBL. Det er fem respondenter som ikke har noe godt svar på dette spørsmålet. Én svarer at det omhandler ledelse av operasjoner, og en svarer at det er en operasjonalisering av OBL. MC har ingen stor plass i norske publikasjoner, dette kan være en årsak til at det ikke fremstår som spesielt godt kjent blant norske ledere. Samtidig kunne en kanskje forvente noe bedre kjennskap til begrepet da dette er særdeles godt beskrevet i annen litteratur deriblant i NATO publikasjoner.

7.2.3 Spørsmål 3. Hva er Auftragstaktik?

Dette spørsmålet er en variant av de to foregående spørsmålene. Utfordringen her ligger i at det ikke finnes noen gode tyske definisjoner på hva AT egentlig er, det finnes ingen definert fasit fra utviklerne av konseptet. En må selv lese om det og nærmest gjøre seg opp en egen mening. Det er det derimot mange som har gjort tidligere. Donald Vandergriff skriver: «Auftragstaktik emphasizes the commander's intent which gives the subordinate a base from which to make his own decisions" (Vandergriff 2019, s.19). Videre oppleves følgende prinsipper fra den tyske doktrinen som ekstra relevante:

6. The command of an army and its subordinate units requires leaders capable of judgement, with clear vision and foresight, and the ability to make independent and decisive decisions and carry them out unwaveringly and positively. Such leaders must be impervious to the changes in the fortunes of war and possess full awareness of the high degree of responsibility placed on their shoulders.

10. The emptiness of the battlefield requires soldiers who can think and act independently, who can make calculated, decisive, and daring use of every situation, and who understand that victory depends on each individual. Training, physical fitness, selflessness, determination, self-confidence, and daring equip a man to master the most difficult situations (Bruce Condell og Zabecki, 2012, s. 17-18).

Eithan Shamir forklarer at denne ledelsesfilosofien var et spesifikt produkt av sin tid basert på tyske og prøyssiske forhold som resulterte i et eget mind-set og egen kultur (Shamir 2011, s.52).

Respondentene delte seg omtrent på midten i dette spørsmålet, halvparten svarte at dette er en variant av OBL, den andre halvparten hadde aldri hørt om begrepet. Hva kan årsakene til dette være? Det er her som i foregående spørsmål åpenbart at en er nødt til å ha satt seg inn i stoffet basert på annen litteratur enn primært den norske. Det kan være tungt å forstå da en ikke blir presentert for tydelige definisjoner. Det at det også er et tysk begrep kan være med på å fremmedgjøre filosofien og dermed også hindre potensielle lesere i å ta tak i dette stoffet. Når det er sagt, så er dette i stor grad deler av pensum ved de ulike krigsskoler og en sentral del av militærteorien som undervises. Det at Norge, NATO og i grunn hele den vestlige verden baserer sine filosofier på den tyske/prøyssiske arven gjør at en kanskje kunne forvente noe bedre innsikt i begrepet (Shamir 2011, s.3-7).

7.2.4 Spørsmål 4. Kan du kort forklare hensikten med manøverkrigføring?

Dette spørsmålet skal finne ut av i hvilken grad manøverkrigføring som konsept er kjent hos respondentene. Dette er sentralt da det er valgt konsept for Norge og NATO samt at koblingen til OBL er essensiell da OBL/MC skal være forutsetningen for å kunne utøve manøverkrigføring som konsept på en god måte. Vi kan lese i FFOD 2007 at OBL er en kultur knyttet til manøverkrigføringen og en forutsetning for å kunne mestre friksjon og kaos samtidig som initiativ og tempo opprettholdes (Forsvaret 2007, s.79). Robert Leonhard beskriver manøverkrigføring på følgende folkelig måte:

Maneuver warfare is above all a philosophy, concerning the means of defeat of the enemy. Maneuve warfare is, to put it simply, a kick in the groin, a poke in the eye, a stab in the back. It is quick, violent for a moment, and unfair. It is decisive, even preemptive, at the expense of protocol and posturing. Maneuver warfare puts a premium on being sneaky rather than courageous, and it is not at all glorious, because it typically flees from the enemy's strength. It takes its name from its most common practical application: outmaneuvering the opponent (Leonhard 1991, s.61).

Det finnes mange ulike definisjoner og også varianter av manøverkrigføring. Det er ikke avgjørende for dette spørsmålet da de alle har fellestrekk.

Respondentene svarer delt på spørsmålet. Det er også her en todeling hvor den ene halvparten svarer at de ikke vet. De fire andre respondentene er inne på deler av teorien. Respondent 7 svarer at det handler om å komme inn under «OODA loopen» til fienden for å sette han i en ufordelaktig posisjon. Respondent 9 svarer at det handler om å utnytte fiendens svakhet til vår fordel gjennom bruk av taktisk samvirke. Respondenten sier videre at det handler om å komme innenfor fiendens «OODA loop».

Det at halvparten av respondentene ikke svarer godt på dette spørsmålet er interessant. Delvis kan dette forklares med at begrepet manøverkrigføring ikke brukes aktivt i den enkelte avdeling, eller at en i dag nytter andre begreper og forklaringer om vår måte å gjennomføre operasjoner. På den andre siden så svares det godt på spørsmålet som tyder på at enkelte likevel får dette med seg og på en annen måte har et forhold til begrepene. Manøverteorien er godt dekket opp i det norske doktrineverket og bør derfor være kjent for de som bruker doktrinene. Ser en til Luftforsvaret og Sjøforsvaret så er ikke manøverkrigføring nevnt som et konsept i deres doktriner noe som kanskje betyr at personell fra nevnte forsvarsgrener kanskje får disse prinsippene først ved fellesoperativ tjeneste.

7.2.5 Spørsmål 5. Hva menes med tempo i manøverkrigføring

Spørsmålet vil undersøke om respondentene har et forhold til tempo slik det brukes i teorien om manøverkrigføring.

Tempo er vesentlig når en diskuterer manøverkrigføring, og dette oppnås i stor grad gjennom effektive beslutningsprosesser. Boyd's beslutningssløyfe og generelt forståelsen av at tempo i større grad handler om helheten i gjennomføringen av en operasjon er vesentlig. I MCDP 1 kan vi lese «Speed is rapidity of action. It applies to both time and space. Speed over time is tempo—the consistent ability to operate quickly” (United States og Marine Corps 1997, s.40). FFOD fra 2007 beskriver tempo som relativ hurtighet over tid, og at det i stor grad handler om å gjøre motstanderens beslutningsgrunnlag irrelevant (Forsvaret 2007, s.80).

Respondentene svarer godt når det kommer til spørsmålet om tempo. To stykker svarer vet ikke, resten er tydelige på at dette handler om noe mer enn hastighet. Respondent 3 sier at det handler om å være raskere i vår beslutningsprosess, men også være relativt raskere enn motstanderen i både egen manøver, etterforsyning og alle sektorer som har innvirkning på operasjonen. Respondent 6 sier at det handler om å oppdage mulighetsrom, for så å utnytte disse. En kan tolke utfra dette svaret at det handler om initiativ. Respondent 9 forklarer at det handler om å gjøre fienden ustabil og hele tiden være aktiv, dette vil gjøre motstanderen reaktiv og målsetningene om å ha en raskere beslutningssløyfe vil være oppnådd. For å kunne forklare hvorfor enkelte respondenter ikke har noe

svar eller svarer utilstrekkelig ved at tempo blir sammenliknet med hastighet kan det være naturlig å si at dette igjen handler om kjennskap til manøverkrigføring. Manøverkrigføring har fått svært ulik plass i de forskjellige norske doktrinene. Det er også verdt å huske på at det ikke er alle som blir introdusert for de fellesoperative doktrinene før sent i karrieren avhengig av hvilket nivå en har jobbet på.

7.2.6 Spørsmål 6 og 7. Hvor kan du finne det teoretiske grunnlaget for OBL, og hva er det viktigste norske grunnlaget?

Dette spørsmålet vil forsøke å gi svar på om respondentene har et klart forhold til generell teori som beskriver OBL og i særdeleshet norsk teori. Spørsmålene glir i stor grad inn i hverandre, noe som gjør at de behandles som ett spørsmål.

Det første spørsmålet åpner for svært brede svar, med teori fra alle de ulike formene for ledelsesteori med utgangspunkt i OBL, MC eller AT. Det kan også her være naturlig å bruke manøverteori som et grunnlag og utgangspunkt for OBL. I norsk sammenheng vil det være naturlig å se på Forsvarets grunnsyn på ledelse, de ulike grenvise doktrinene og FFOD som alle omtaler OBL i norsk kontekst, men med litt ulikt utgangspunkt.

Respondentene svarer ulikt, fem av ni svarer vet ikke/husker ikke på første spørsmål om det generelle grunnlaget. På spørsmål to fordeler svarene seg nesten likt, med halvparten som ikke vet og den resterende andelen som svarer på spørsmålet. Kandidat 8 sier at grunntanken går tilbake til AT og Truppenführung, i tillegg til den amerikanske manøverdoktrinen. Respondent 9 trekker frem John Boyd som baserte seg på Auftragstaktik og Forsvarets ledelsesfilosofi, det siste tolkes som Forsvarets grunnsyn på ledelse. Alle fire som besvarer spørsmålet oppgir at Forsvarets grunnsyn på ledelse, eller en variant av dette, er det norske teorigrunnlaget.

Det er vanskelig å ha en god formening om hvorfor kun halvparten svarer utfyllende på spørsmålene. Det har blitt utgitt ulike publikasjoner tilgjengelig for alle med et fokus på OBL. Dette er også tema på de ulike utdanningsinstitusjoner i Forsvaret. Det kan være nærliggende å anta at tiden som har gått siden respondentene avsluttet militær skolegang har betydning. Det kan også tyde på at teorien ikke i tilstrekkelig grad er gjort kjent for alle. En må selv lete seg fram til doktrinene noe som for enkelte krever en spesiell interesse for ledelsesfaget. En tredje grunn kan være at teorien ikke fremstår som ensartet og presis nok, noe som kan skape usikkerhet. Teorikapittelet viste at OBL ikke fremstilles spesielt enkelt eller helhetlig i Forsvaret.

Den andre halvparten besvarer spørsmålene på en bedre måte. Det kan være rimelig å anta at dette har en sammenheng med større interesse for ledelsesfaget og muligens manøverteori. Det vil også ha innvirkning hvordan den enkelte avdeling aktivt driver utdanning og oppfølging, og at det kan ha en sammenheng med en avdelingskultur slik teorien har vist. Den enkelte avdelingssjef kan også spille en stor rolle her i måten temaet brukes i det daglige, noe teorien hevder er helt nødvendig for å skape forståelse (Orsi 2019). Det kan også bero på den enkeltes respondents interesse for faget og evne og vilje til å drive egenstudier ved å selv oppsøke og lese relevant teori, noe enkelte respondenter har forklart. Totalt er OBL teorien fordelt på svært mange ulike dokumenter noe som burde tilsi noe mer kjennskap til ulike teorigrunnlag om ikke de samme.

7.2.7 Spørsmål 8. Hvor og når har du blitt undervist i oppdragsbasert ledelse?

Spørsmålet vil avdekke om det er forskjeller på hvor den enkelte har mottatt undervisning i OBL. Dette kan være med på å vise om det foregår teoretisk undervisning eller andre former for teoretisk påfyll utenfor den typiske skolesettingen eksempelvis ved avdeling.

Samtlige respondenter utenom én som ikke husker svarer ved Krigsskolen. To respondenter trekker frem grunnleggende befalsutdanning som viktig for deres forståelse av OBL i dag. En respondent sier at dybdeforståelsen først og fremst ble gitt ved Captains Career Course. Det er kun en av respondentene som har denne amerikanske utdanningen som enkelte norske offiserer gis som tilleggsutdanning. Utdanningen består av en egen felles MC modul på 33 timer med en innleveringsoppgave med fokus på ulike forhold rundt MC. Det er interessant å høre at ingen trekker frem egen avdeling som kilde til OBL læring. Dette kan forklares delvis med tempo i den enkelte avdeling og tid til å sette av tid til lederutvikling, samtidig kan en si at dette er en kontinuerlig prosess som skal gå parallelt eller som en del av den daglige tjenesten slik det også ble argumentert for i forgående spørsmål. Det at noen ikke husker hvor undervisning har foregått må ikke være negativt. Vi husker fra teorien at Tyskland gjorde dette nærmest kun ved hjelp av kultur, og at det amerikanske marinekorpset gjør dette svært filosofisk. Likevel så vil dette forutsette at den enkelte har kontroll på prinsipper og teori, noe som ikke kan bekreftes i denne oppgaven.

7.2.8 Spørsmål 9 og 10. Vil du si at du føler deg komfortabel og trygg på ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse? Hvorfor/hvorfor ikke

Spørsmålet har til hensikt å vise i hvilken grad respondentene føler seg trygge på den valgte filosofien, også på tross av manglede teorigrunnlag. En kan sikkert diskutere hva den enkelte vil legge i uttrykket komfortabel. Uavhengig av den enkeltes definisjon så gir svaret på spørsmålet en indikasjon på hvordan dette kan oppfattes.

Fem av ni svarer nei på spørsmålet. Tre svarer ja og en svarer til en viss grad.

Respondent 3 svarer, at vi er en så liten hær hvor vi i stor grad har dyttet OBL så langt ned i organisasjonen vår hvor det kanskje ikke fra opprinnelsen helt var ment. Videre sier respondenten at vi har liten erfaring med om det er effektivt på lavt nivå mot likeverdige motstandere. Dette eksempelet kan være med på å vise hvordan teorien betyr noe for hvordan OBL bør forstås. Når en leser om AT er det tydelig hvordan initiativ på lavt nivå vektlegges i kombinasjon med bemyndiggjøring og intensjonsstyrt tilnærming. De tyske gode eksemplene på AT på lavt nivå er mange. Den varianten av AT vesten nå tar etter var blant annet basert på utviklingen av avdelinger i første verdenskrig hvor formålet var å utvikle selvstendige små enheter som på egen hånd klarte å utnytte oppduggende muligheter med høy grad av lokal situasjonsforståelse, initiativ og risikovurdering med sjefens intensjon lagt til grunn (Shamir 2011, s.46-48). Hvorfor svarer så respondenten at OBL ikke hører hjemme på lavt nivå? Det er vanskelig å svare på, men en årsak kan være omfanget av stridsdriller og det direkte lederskapet en ofte finner nede i organisasjonen i kombinasjon med usikkerhet til hvordan OBL tillater og forventer bruk av detaljerte ordrer og høyere grad av kontroll i gitte situasjoner. Det kan også være en mulighet at dette ikke trenes i den grad det kreves for å bli komfortabel med denne ledelsesformen. En forutsetning for god OBL er nettopp høy grad av trening, og lik praksis i felt og garnison (Forsvarsstaben 2020, s.4). Respondent 7 svarer at vi nærmest ikke har noe annet valg enn å omfavne OBL da tempoet er høyt og arbeidsmengden er stor. Det betyr at en er nødt til å ha tillit til andre ansatte, at oppgaver løses og at det delegeres oppgaver som en konsekvens av at én ikke kan gjøre alt. Dette svaret viser delvis til en innarbeidet arbeidsmetodikk og kultur som nærmest tvinger den enkelte til å jobbe innenfor et system som praktiserer OBL og som dermed gjør deg til en del av det.

7.2.9 Spørsmål 11. Hvilke prinsipper kjenner du til som er definert som viktige forutsetninger for oppdragsbasert ledelse/mission command?

Uavhengig av hvilken teori en leser om de omtalte ledelsesfilosofiene, så finnes det en hel del fellestrekk. Spørsmålet vil gi svar på om disse prinsippene er kjent, med eller uten et teoretisk grunnlag. En kan anta at prinsippene føles kjent, da disse ofte er sentrale i gjennomføringen av militære operasjoner. Dette er også prinsipper som er gjeldene i det norske arbeidslivet for øvrig, slik det det norske arbeidslivet ble beskrevet i teorikapittelet.

De prinsipper som ellers defineres som sentrale er hentet i fra U.S. Army og Forsvarets grunnsyn på ledelse. I tillegg til definerte prinsipper vil også verdier defineres som svært sentralt da sammenhengen er stor til OBL, og kan kanskje derved være med på å vise et norsk særtrekk ved OBL. Dette er forhold

som ikke alltid kommer godt fram i teorien. Følgende prinsipper vurderes som sentrale: Kompetanse, tillit, felles forståelse, sjefens intensjon, oppdragsformulering, initiativ, risikovilje, desentralisert ledelse, bemyndiggjøring av undergitte, verdibasert, ansvarsfølelse, situasjonstilpasning, robusthet, samhold, oppdragsfokus og rollemodell. Listen er ikke uttømmende.

Respondentene svarer her vesentlig mer samstemt. To svarer at de ikke vet, resterende svarer på litt ulikt vis hvilke prinsipper som vektlegges. Fire trekker frem intensjon og slutttilstand som viktig. Tre respondenter sier at tillit og kompetanse er vesentlig. To svarer at desentralisering er viktig, og en respondent poengterer viktigheten av verdier. Det er alle sammen sammensatte svar, og det svares godt litt uavhengig av svar på foregående spørsmål i intervjuet noe som oppleves som uventet. Respondent 9 svarer tillit, samhold, avdelingseierskap, forpliktelser og holdninger som viktige prinsipper. Dette er interessant da avdelingseierskap og forpliktelser ikke nevnes spesielt i teorigrunnlaget. Likevel kan disse ansees som gode forutsetninger da både avdelingseierskap og forpliktelser er med på å bygge oppunder en sunn kultur og sikrer et godt oppdragsfokus. Respondenten svarer videre at det er viktig med fokus på verdigrunnlag og spesielt rundt holdninger. Dette er også svært interessante tanker da verdigrunnlaget vil bidra til rett fokus som innbyr til tillit, kompetanseheving, rollemodellfokus med mer. Selv om ikke verdier får størst fokus i OBL/MC teori kan en lese i Truppenführung punkt 7:

An officer is in every sense a leader and a teacher. In addition to his knowledge of men and his sense of justice, he must be distinguished by superior knowledge and experience, by moral excellence, by self-discipline, and by high courage (Bruce Condell og Zabecki, 2012, s18).

Dette fokuset på gode holdninger er godt innarbeidet i det norske forsvaret og kan kanskje også være med på å fungere som et substitutt for manglende teori da mye av essensen i OBL kan komme til uttrykk gjennom nettopp gode holdninger og verdier. En finner ikke det samme verdifokus i USA hvor verdier knyttes opp mot tillit og et sunt ledelsesmiljø, men ikke som en forutsetning på samme måte som vi gjør i Norge. Forsvarssjefen sier følgende:

Våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør, og alt vi er. Respekt, ansvar og mot er verdier som skal kjennetegne Forsvaret. Vår måte å utøve lederskap på skal være basert på våre verdier. Verdibasert ledelse er helt avgjørende for at Forsvaret skal ha den nødvendige tilliten både i befolkningen og hos våre oppdragsgivere. Denne tilliten er selve grunnlaget for at Forsvaret, statens ytterste maktmiddel, har legitimitet (Forsvarsstaben 2020, s. 4).

I USA har enkelte andre også lagt merke til at offiserer ikke alltid har det forholdet som en ofte forventer til OBL. General Townsend, commander of U.S. Army Training and Doctrine Command,

beskriver i en artikkel hvordan han alltid spør sine offiserer og sjefssersjanter om prinsippene for OBL, og utfallet er nedslående, de har ofte ikke dette klart for seg. General Townsend antyder at dette kan ha en sammenheng med et resultat av å stå over lang tid i utenlandsoperasjoner som i Afghanistan og Irak hvor fokuset ofte er på å gjøre de lokale i stand til selv å slåss og ikke med et særlig fokus på egen organisasjon (Rempfer 2019).

When Townsend has traveled around to Army leadership courses — like the Command and General Staff College and the Sergeants Major Academy — he has asked who in the room buys into the doctrine's tenets. "It's been shocking to see how few hands go up," Townsend said. "I think it's a function of us trying to extricate ourselves from direct leadership in these long wars in Afghanistan, Iraq and Syria, where we want our partners to do more."

7.2.10 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Spørsmålet som ble stilt var: 1 Hva vet norske offiserer om oppdragsbasert ledelse og teorien som ligger til grunn?

Det er naturlig basert på de svar som er gitt å si at det teoretiske grunnlaget er svært variert. Det kan se ut som at respondentene i stor grad har vært todelt i svarene hvor den ene halvparten har svart vet ikke og den andre halvparten har svart mer tilfredsstillende på spørsmålene. En interessant oppdagelse er at respondentene svarer godt på for eksempler prinsipper uten at teorigrunnlaget er kjent. Det kan være flere forklaringer til funnene til dette spørsmålet. En forklaring kan være at det ligger noe annet til grunn for den praktiske utførelsen av OBL enn ren OBL teori. Det kan se ut som det er fire forhold som påvirker svarene. For det første, at den enkelte respondents interesse for ledelsesfaget og egne studier kan ha innvirkning på hvordan teorien oppfattes. For det andre kan de se ut som at tiden som går etter at en sist fikk teoretisk påfyll ved en militær utdanningsinstitusjon er av betydning. For det tredje kan det være ulikheter mellom grenene, noe som blant annet teorien kan antyde ved at det ikke alltid brukes samme språk eller definisjoner. Den fjerde grunnen kan være den enkelte avdelings fokus på ledelsesfaget, og oppfølging av de ansatte etter endt utdanning.

7.3 Forskningsspørsmål 2

Hvordan praktiserer den enkelte offiser OBL og hvilke utfordringer kan OBL representere?

Dette forskningsspørsmålet skal besvares gjennom et intervju på 6 spørsmål med fokus på det praktiske aspektet ved OBL.

7.3.1 Spørsmål 1. Hvordan bruker du oppdragsbasert ledelse i ditt lederskap?

Dette spørsmålet vil vise om den enkelte respondent har et bevisst forhold til eget lederskap og om det bevisst nyttes OBL.

Samtlige respondenter svarer at de forsøker å lede etter prinsippene som ligger til grunn for OBL og at dette oppleves som viktig. Respondent 1 sier at det er viktig å ha tillit til at de undergitte kan tingene sine og løser sine oppgaver. Respondenten begrunner grundig om hensikten før det underveis tas stikkprøver. Respondent 3 sier at det er viktig å gi troppene stor grad av frihet og gi troppsjefene ansvar for egne områder. Respondent 6 sier metoden beskrives grovt og at slutttilstanden tas med som det viktigste. Respondenten ønsker at de undergitte kommer med forslag til egen oppdragsløsning og at hen ikke vil detaljstyre denne. Respondent 9 sier at hen gir venstre og høyrebegrensninger, tillit og handlefrihet.

Det er positivt at samtlige setter prinsipper som handlefrihet, tillit og god informasjon høyt. Dette tyder på at respondentene har et godt forhold til eget lederskap med et verdifokus. Det er likevel viktig her å ha med seg at på dette tidspunktet i intervjuet er deler av teorien presentert, noe som kan ha innvirkning på enkelte svar uten at det kan sies sikkert. Det er også interessant å se at enkelte som svarte at de ikke hadde kontroll på teorien tidligere i intervjuet nå svarer sikkert på hvordan OBL brukes aktivt. Dette kan kanskje forklares med en forventning til seg selv og organisasjonen om at en praktiserer det som blir beskrevet som Forsvarets løsning.

7.3.2 Spørsmål 2. Hvordan bruker dine overordnede oppdragsbasert ledelse i sitt lederskap?

Dette spørsmålet vil vise om OBL i avdelingen er noe flere utøver, og om det derfor kan være en del av en avdelingskultur. En kan lese at god ledelseskultur er vesentlig for god utøvelse av OBL. I Forsvarets grunnsyn på ledelse kan vi lese følgende:

De mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse er: situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur. Disse forutsetningene angår ikke bare lederen selv, men også relasjonene mellom ledere og medarbeidere i grupper og team (Forsvarsstaben 2020, s. 14).

Eithan Shamir sier noe liknende til studentene ved Maneuver Captains Career Course i 2013. "The most important key to implementing and understanding mission command, he said, is that Soldiers realize that mission command must be embraced as a culture. One has to understand that mission command is not a procedure -- it's a culture" (Eithan Shamir 2013).

Respondentene svarer delt. Fem av ni svarer de opplever sjefer som leder etter samme modell som seg selv, og at dette sannsynligvis er OBL. Fire respondenter svarer vet ikke eller nei. Respondent 6 svarer at det er vanskelig å si da teorien ikke er fersk i hodet. Respondent 8 svarer at det baserer seg på det samme, men med større grad av skriftlige ordreprodukter. Respondent 9 svarer at det nesten er det samme da alle er støpt i samme skje. Disse tre svarene viser godt hvordan dette kan oppleves ulikt. Det er avgjørende å ha en formening om teorien som ligger til grunn for på en god måte kunne mene noe om andres lederskap. Det er også nivåforskjeller da ledelsesformen kan endre seg avhengig av hvilket nivå en jobber på. Det betyr ikke at det er en annen ledelsesfilosofi, men at den kan få et annet uttrykk. Respondent 9 svarer at hans sjef er støpt i samme skje. Dette kan tyde på at en går gjennom den samme utdanningen og en har det samme fokuset ved avdeling, noe som kan være et tegn på god ledelseskultur slik Forsvarssjefen setter som en forutsetning i sitatet over. Tidligere i oppgaven er rollemodell beskrevet som viktig for OBL. I dette spørsmålet ville det vært interessant å høre om enkelte opplevde egne sjefer eller kolleger som rollemodeller. Det var det ingen som antydte uten at det betyr at det ikke er slike tilfeller.

7.3.3 Spørsmål 3. Erfarer du at det er et omforent syn på OBL i din avdeling?

Dette spørsmålet er en variant av det forrige, men vil svare ut om flertallet i avdelingen sitter med samme syn på ledelse. Viktigheten av en felles kultur med fokus på nyansatte for å forsikre seg lik forståelse, lengre ståtid og generelt bedre jobbtillfredsseth beskrives blant annet av Mc Shane og Vansom som skriver om sosialiseringstid etter rekruttering. Dette presenteres som mer aktuelt i vår tid med et større innslag av annen påvirkning fra blant annet andre studieretninger og samfunnsområder enn de rent militære (Chan mfl. 2011, s.231-247).

Syv av ni respondenter svarer positivt på dette spørsmålet. To svarer nei. Respondent 4 sier at det er mange underavdelinger med ulikt fokus og ulik utdanning, noe som gjør det utfordrende med et omforent syn på OBL. Respondent 7 svarer ja og nei, at de prøver, men at det ikke er mye tid til å snakke om dette og at en forutsetter at de som uteksamineres fra ulike militære skoler kan OBL.

Det vil være naturlig å se på utdanningssystemet i Forsvaret når en skal tolke dette svaret. Det at det er ulike utdanningsinstitusjoner og også ikke-militære utdanninger som kan ligge til grunn for hvorfor den enkelte leder gjør at det er vanskelig med et omforent syn. På den annen side kan en velge å legge større deler av ansvaret over på avdelingen slik at det dannes en omforent ledelseskultur lokalt. Dette er naturlig og bra, men det vil kreve tid og ressurser for å få det til på en god måte. Ved at Forsvaret i større grad lager felles utdanningsmoduler for alt personell vil kunne skape et felles fundament som vil kunne avlaste den avdelingsvise oppfølgingen. Man skal også være bevisst hvordan andre

arbeidskulturer kan være med på å påvirke den militære kulturen. De siste årene har det blitt etterlyst mer sivil kompetanse i Forsvaret, og i enkelte sanitetsavdelinger har dette innslaget vært stort i mange år. Dette må en planlegge med dersom en skal skape en likere militær «OBL-kultur» i en gitt avdeling.

7.3.4 Spørsmål 4. Hva er OBL sine styrker og fordeler?

Oppgaven fokuserer på OBL som en ledelsesfilosofi, implisitt finnes det andre filosofier med andre uttrykk. Bernhad M. Bass skriver følgende, «Et spørsmål som vanskelig lar seg besvare, er i hvilken grad vi heller gammel vin på nye flasker når vi lanserer «nye» teorier» (Øyvind Lund 2019, s.33).

Øyvind L. Martinsen beskriver også hvordan ulike ledere løser samme situasjon, men med ulik form for lederskap noe som kan være med på å også anerkjenne andre ledelsesformer eller filosofier. Han trekker frem den styrende oppgaveorienterte ledelsesformen, den relasjonsorienterte og den endringsorienterte/transformasjonsledelse som tre eksempler (Øyvind Lund 2019, Kap 8).

Det er en lang rekke fordeler med OBL, som er godt belyst i teorikapittelet. Tempo i beslutningssløyfer, initiativ og fremdrift basert på lokale vurderinger, i tillegg til kreative gode løsninger basert på delegert myndighet og evne og vilje til å utnytte oppdukkende situasjoner, er alle vesentlige. Det overordnede målet med OBL er at dette skal tilrettelegge for tempo og effektiv bruk av manøverkonseptet for å oppnå seier.

Respondentene gir alle gode eksempler på ulike fordeler med OBL. Enkelte forhold går igjen samtidig som det også her svares svært forskjellig, men med ulike positive effekter ved OBL. Respondent 2 svarer at lokal sjef får anledning til selv å velge løsning for oppdraget, noe som oppleves som en styrke. Respondent 3 sier at fordelene ligger i at de som er nærmest situasjonen og har best situasjonsforståelse får lov til å ta beslutningen. Respondent 7 svarer at styrken ligger i fleksibiliteten, at en kan få justering av planen basert på det som er persepsjon av situasjonen på bakken. Respondent 9 svarer at de som utsettes for OBL kravstilles implisitt til å utfolde seg og bruke egen kreativitet og erfaring til å løse problemet. Dette tyder på at samtlige klarer å komme opp med gode insentiver for bruk av OBL selv om teorien har manglet tidligere i intervjuet. Det at de svarer godt kan også være et uttrykk for hvordan en opplever at Forsvaret praktiserer ledelse og slik sett kan tenke seg frem til gode forslag. Enkelte av disse svarene blir debattert av kritikere, spesielt går dette på hvem som faktisk sitter på best situasjonsforståelse på dagens slagmark, svaret er nok at det kan variere, og at det i større grad skiller på type operasjoner (Bezooijen og Kramer 2015).

7.3.5 Spørsmål 5. Hva er OBL sine svakheter eller utfordringer?

Spørsmålet er det samme som det foregående, bare motsatt. Hvilke utfordringer kan en slik filosofi representere? Man kan se stort på spørsmålet og fokusere på implementering, eller man kan se smått på det og fokusere på de enkelte forhold som får direkte konsekvens for ledelsesfilosofien «på bakken». Det forventes ikke at respondentene tenker på implementeringsutfordringer. Eithan Shamir viser til tre årsaker til at OBL/MC kan være krevende i et implementeringsperspektiv som et moralsk perspektiv i det å overta en etter hvert nazistisk modell for å gjennomføre militære operasjoner på. Et annet argument omhandler i hvilken grad en kan overta en filosofi utviklet i en annen kultur over tid. Det siste argumentet for implementering omhandler oversettelsen og muligheten til å bygge videre på teorien for de som velger å ta til seg Auftragstaktik slik konseptet fremstod etter krigen (Jeppson og Ydstebø 2018 s.39-46).

Følgende sitat ble fremsatt av general Milley i 2017:

We preach mission command, but we don't necessarily practice it on a day-to-day basis in everything we do.... If we're going to have to operate like that in warfare, we have to train as we're going to fight. We have to live and operate like that on a day-to-day basis, even on daily administrative tasks you have to do in a unit area (David Barno, Nora Bensahel 2017).

I artikkelen til Hill og Nemi problematiseres det veldig rundt OBL hvor konklusjonene er at vi ofte fremstår med et bias til OBL i alle sammenhenger hvor dette lederskapet er det «eneste» riktige. I tillegg problematiseres det med utfordringene i å delegere myndighet og utfordringer på det strategiske nivået med tanke på ønske om bedre kontroll (Andrew Hill og Heath Niemi 2017). Listen er lang og er på mange områder typisk for mange kritikere. Det beste svaret til dette er at dette er et resultat av manglene forståelse og en snever definisjon av OBL da OBL er så fleksibelt som den enkelte sjef gjør det til (Department of the ARMY 2019, Kap 1 s. 5-6; Forsvarsstaben 2020, s.13)

Respondentene svarer også her mye forskjellig litt avhengig av ståsted og forståelse. Respondent 2 svarer at en er prisgitt at den som er sjef er en fornuftig type, og at dette ikke er garantert. Et svar som først høres rart ut, men som har noe vesentlig ved seg. Han sier med dette at OBL ikke er for alle. Hvordan kan en garantere ledere med teft for denne ledelsesformen? Teorien nevnt over viser til viktigheten av sosialisering, forståelse og evnen til å nytte OBL i alle sammenhenger. Respondent 7 sier at det er utfordringer knyttet til garnisonsdrift, at OBL ikke praktiseres likt der som i felt. Dette underbygges godt av sitatet fra general Milley i 2017. Dette fremstår også som et paradoks da MRS ikke har til hensikt å være til hinder for OBL men fungere side ved side. Forsvarssjefen er tydelig på at dette eventuelle motsetningsforholdet løses gjennom ulik lederadferd tilpasset situasjonen

(Forsvarsstaben 2020, s.8). Respondent 5 sier at det forutsetter at de undergitte faktisk har forstått oppdraget som skal løses, og at deres situasjonsforståelse er god. Dette er gode argument som må løses med kontrolltiltak som å lese tilbake oppdrag, og det å lage gode intensjonsformuleringer som to mulige tiltak.

7.3.6 Spørsmål 6 og 7. Finnes det situasjoner hvor oppdragsbasert ledelse ikke bør nyttes og hvordan kan en bruke detaljerte ordrer for å oppnå større grad av kontroll med OBL?

Spørsmålene vil gi svar på om respondentene ser hvor fleksibelt OBL kan være og at det ikke trenger å være noen forskjeller i ledelsesfilosofien, men heller fokusere på å nytte en tilpasset ledelsesadferd og evnen til å endre denne tilpasset situasjonen en står i. Det er viktig å merke seg at spørsmålene ble presentert i denne rekkefølgen.

Svarene her er interessante da åtte av ni svarer at det finnes situasjoner hvor OBL ikke bør nyttes. En respondent svarer at det er usikkert om det finnes slike situasjoner. Veldig mange bruker stridstekniske eksempler på slike situasjoner, disse er gjerne der hvor det nyttes standard operasjonsprosedyrer eller såkalte stridsdriller, dvs automatiserte forhåndsinnøvde handlingsmønstre. En kan si at det er riktig tenkt at dette innebærer en vesentlig forskjell, men denne forskjellen er ikke et spørsmål om OBL eller ikke OBL. Dette er heller et spørsmål om tilpasset lederadferd sammenliknet med andre situasjoner. Dette er en viktig presisering det kan se ut som er underkommunisert. Svarene på spørsmål 7 er også interessante, to respondenter svarer at det ikke er OBL når en nytter høy grad av detaljerte ordrer. Resterende svarer på ulikt vis at dette er mulig og noe som gjøres hele tiden. Gode eksempler her er i forbindelse med tidssynkronisering, operasjonsbokser og ildledning, dette er det vi ellers omtaler som kontrolltiltak. Videre at det ved hjelp av gode intensjonsbeskrivelser gjør dette fullt mulig å også nytte høy grad av kontroll ved behov (Department of the ARMY 2019, kap. 3 s. 14-16).

Forsvarssjefen beskriver også utfordringene i Forsvarets grunnsyn hvor det kan leses at vekslingen mellom ordrestyring og desentralisert handlefrihet må være fleksibel. Han skriver videre at dette må trenes på (Forsvarsstaben 2020, s.13). Det bør også kommenteres at nivået kan ha mye å si for svaret og hvordan OBL praktiseres. Respondentene svarer utfra et taktisk nivå med et høyt innslag av stridsteknikk, noe som kun viser en del av det totale bildet. Dersom en løfter nivået til det fellesoperative, vil en se at den strategiske og politiske dimensjonen av militære operasjoner kommer til syne, noe som kan utfordre OBL, da denne i stor grad er avhengig av kultur, trening og utdanning slik det er beskrevet tidligere i oppgaven. Milan Vego sier følgende om OBL fra et fellesoperativt ståsted:

In general, mission command cannot be applied fully or at all when there is a need for an urgent action or where the highest leadership cannot afford an error that can easily lead to severe political or strategic consequences (Milan Vego 2015).

Harald Høiback beskriver også på en god måte hvilke utfordringer som presenteres der hvor politikken møter militærmakten, og forklarer noen tiltak som kan være med på å unngå for mye involvering som kan være med på å unødvendig undergrave det militære lederskapet (Andersen og Ødegaard 2016, s.381-387). Dette kan sies uten at Clausewitz' sine utsagn om at krigen er en fortsettelse av politikken og politikkens primat betyr noe annet i dag enn den gangen det ble skrevet for første gang. (Carl von Clausewitz 2020). Det handler om å skape trygge og forutsigbare rammer for utøverne av militærmakt for på den måten sikre best mulig måloppnåelse uten unødvendige misforståelser og innblanding underveis.

7.3.7 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Spørsmålet som ble stilt var: Hvordan praktiserer den enkelte offiser OBL og hvilke utfordringer kan OBL representere?

Det kan fremstå som at respondentene har en vesentlig bedre forståelse for utøvelsen av OBL enn teorien som ligger bak. Selv om det også her var store forskjeller i hvordan respondentene svarte, er det tydelig at samtlige har en formening om hvordan dette bør praktiseres og at de gjør dette litt basert på egen opplevelse av filosofien. Det er vanskelig å svare ut hvorfor det fremstår slik, men noe av årsaken kan være at praktisk utførelse i større grad kan være knyttet til kultur og avdelingskultur. Når det kommer til utfordringer så var også flertallet enig i at det er knyttet utfordringer til OBL, men her spriker svarene mer. Utfordringsspørsmålet er kanskje knyttet tettere til teorien. En forklaring til hvorfor den praktiske forståelsen er god, kan være den norske tilnærmingen til arbeidslivet. En tilnærming hvor en ikke har de samme autoritære linjene, men en sosial modell med høy grad av selvbestemmelse, personlig frihet og påvirkning i motsetning til kulturer i nasjoner som ikke deler samme verdsett. Kan det være slik at den kulturen vi er en del av i det norske og nordiske samfunnet gjør oss mer effektive og til bedre ledere enn om en sammenlikner norske militære ledere med militære ledere fra land som ikke praktiserer denne modellen?

7.4 Forskningsspørsmål 3

- Hva kan endres for å bedre forståelsen for OBL i Forsvaret?

Med dette spørsmålet vil det komme frem om respondentene klarer å se OBL i sammenheng med noe mer eller noe annerledes, og om det finnes gode tanker om hvordan dette kan håndteres. Det er tre delspørsmål til forskningsspørsmålet.

7.4.1 Spørsmål 1 og 2. Vil du si valgt ledelsesfilosofi fungerer godt i Forsvaret i dag? Har du tanker om hovedårsakene til dette?

Disse spørsmålene vil gi svar på den enkeltes følelse av om OBL er en god filosofi, uavhengig av teorigrunnlag og opplevelse av egen utførelse, og hvorfor det føles slik.

Det svares ulikt på det første spørsmålet. Respondent 2 svarer at sammenliknet med kommunal helseledelse så fungerer OBL svært godt basert på erfaringer fra tjeneste i utlandet. Respondent 4 mener det er vanskelig å svare da det ikke er gode sammenlikningsgrunnlag. Respondent 6 mener det fungerer godt på lavt nivå og er usikker på de høyere nivåene. Respondent 8 antyder at dagens kompetansebeholdning som resultat av flere reformer gjør fremtiden usikker. Disse svarene er svært ulike. En kan på den ene siden si de er relativt positive da de sier at med kompetanse så fungerer dette på deres nivå, og det fungerer godt sammenliknet med enkelte sivile etater. På den andre siden svares det at det forutsettes et kompetansefokus inn i fremtiden da OBL er kompetansekrevende. Videre at det må være en rød tråd gjennom de ulike nivåene for å skape en helhet, slik OBL modellen krever som beskrevet tidligere.

Når det kommer til spørsmål 2 om årsakene, svares det også ulikt. Respondent 2 som sammenliknet med andre etater svarer at det oppleves stor grad av tillit fra Forsvarets ledelse, noe som styrker synet på OBL i Forsvaret. Respondent 4 trekker frem mangfold som en positiv faktor som sørger for mange ulike syn i en sak. Respondent 5 sier at offiserer med høy grad av kontrollbehov kan være en negativ faktor for OBL og noe som er opplevd ved ulike avdelinger. Dette er også et fenomen som er godt kjent og beskrevet i ulik teori hvor en kan lese følgende skrevet av en amerikansk offiser som tolker et intervju gjort med general Stephen Townsend:

Leaders must be allowed to develop the situation and possibly fail. Unfortunately, the system doesn't allow that. Professional Soldiers know that one "Highly Qualified" evaluation puts their chances of command or select positions in jeopardy. Therefore many end up playing it safe to avoid failure (Josh Suthoff 2019).

Det kan være en årsak at enkelte offiserer velger en lederadferd for å oppnå høy grad av kontroll for selv å kunne påvirke en operasjon, noe som på sikt vil være en motsetning til OBL sine styrker og fordeler. Dette kan også være påvirket av hvordan enkelte vil fremstå for egne ledere, men om dette

vil fungere over tid er usikkert. Eksempelet var fra USA, det betyr ikke at det må være de samme mekanismene i Norge, men det er viktig å være bevisst problemstillingen. Respondenten har i hvert fall sett slike eksempler også her hjemme. Respondent 6 svarer at det at en har vært endel av en OBL kultur over tid gjør at en føler seg trygg og at andre eventuelle filosofier føles uvant. Det at de ansatte i tillegg føler at de kan være selvstendige innenfor eget ansvarsområde er med på å motivere til å holde på en slik modell. Respondent 9 er tydelig på at jo høyere i systemet du jobber, jo mer får politikk og forvaltning noe å si på jobbutførelsen, noe som ikke er bra for OBL da det dermed ikke blir en helhetlig modell. Dette synet støttes av flere kritikere som har liknende eller samme eksempler fra andre avdelinger også i utlandet. Det er ikke beskrevet mange gode løsninger til disse utfordringene annet enn at styring er en del av det militære lederskapet som en med balansert lederadferd må få til å fungere, og at det i utgangspunktet ikke er lagt opp til at dette skal være motsetningsfylt.

7.4.2 Spørsmål 3. Hva kan etter din oppfattelse endres for å bedre forståelsen for valgt ledelsesfilosofi i Forsvaret?

Dette siste spørsmålet vil vise om respondentene har konkrete forslag til endring eller forbedring av OBL slik den forstås i dag.

Respondentene har alle utenom én gode forslag til ting som kan forbedres. Ingen svarer likt, men enkelte svar kan likne eller har forslag som baserer seg på det samme. Respondent 3 beskriver OBL som Forsvarets såkalte «gullstandard» som skal nyttes i alle situasjoner. Denne mener Forsvaret med fordel kan beskrive hvor ordrebasert ledelse har sin plass. Dette er belyst tidligere at det er krevende å se hvordan OBL kan veksle mellom det rent ordrebaserte og det frie kreative lederskapet. Likevel er det åpenbart at en presisering kan være med på å vise hvordan OBL kan fungere i flere situasjoner. Respondent 6 etterlyser en håndbok i OBL. Det er fullt mulig å finne teorien bak OBL dersom en leter, og helst vet hvor en skal lete. Det er likevel en god tanke som bygger oppunder de svarene som er kommet frem i denne oppgaven hvor det tydelig kommer frem at teorien fremstår som komplisert, sprikende, og lite tilgjengelig. Respondent 9 sier at lederutvikling må settes på agendaen. Respondenten beskriver videre at det kan være vanskelig å operasjonalisere filosofien. Grunnen til dette er tid til disposisjon og kompetanse ved avdeling som har en rekke krav den skal måles på før ledelse får fokus. Dette er nok et godt argument som understrekes av flere. Dette kan også være et eksempel på hvordan MRS oppleves som utfordrende. Generalene med Townsend i spissen sier følgende:

Mission command is the Army's approach to command and control of Army forces whether in garrison, during training, or while deployed for operations around the world. Its principles of

competence, mutual trust, mission orders, commander's intent, shared understanding, disciplined initiative, and risk acceptance require judgment in application in each specific context. Good leaders practice mission command daily, continuously applying its principles during everything their units do in order to maximize the repetitions essential for making the principles second nature to everyone on the team (Stephen Townsend mfl. 2019).

Forsvarssjefen sier i forordet sitt at grunnlaget for godt lederskap legges i interaksjon med våre soldater og kolleger hver eneste dag (Forsvarsstaben 2020, s.4). Det er tydelig at viktigheten med et kontinuerlig fokus er åpenbar, spørsmålet nå er hvorfor det likevel ikke føles slik hos alle?

7.4.3 Oppsummering forskningsspørsmål 3

Spørsmålet som ble stilt var: Hva kan endres for å bedre forståelsen for OBL i Forsvaret?

Det er besvart ved at respondentene har gode synspunkter på både hvordan OBL ser ut til å fungere, men også på hvilke tiltak en kan iverksette for å bedre effektiviteten av OBL. Det som tydelig gjør dette forskningsspørsmålet krevende, er at det ikke kommer frem noen gode alternativer til OBL. Dette er et viktig funn som bør adresseres. Skal en diskutere OBL så bør det være klart hva dette diskuteres mot. Dette kan kanskje være en indikasjon på å øke bevisstheten om andre sivile ledelsesformer og særegenheter ved den militære. Et annet viktig moment er at det etterlyses gode lettleste hefter om ledelse. Det har riktignok kommet noen de siste årene hvor Forsvarets grunnsyn på ledelse er et eksempel, likevel er dette kanskje ikke nok. Riktig kompetansebeholdning ser ut til å kunne være viktig for å opprettholde eller videreutvikle nivået på ledelsesfaget. Til sist blir det påpekt at enkelte ledere kan se ut til å ha en negativ effekt på OBL ved å ha et for høyt kontrollbehov. Dette kan kanskje henge sammen med et MRS og krav til styring som kan påvirke den enkelte offiser og organisasjon.

8. Konklusjon

Oppgaven skulle svare på følgende problemstilling:

På hvilken måte kan en si at Forsvarets ledere på kompani og bataljonsnivå forstår oppdragsbasert ledelse, og denne filosofiens grunnlag? Dette har blitt forsøkt besvart ved hjelp av 3 forskningsspørsmål satt inn i en kvalitativ metode som har kombinert semistrukturerte intervju av en gruppe erfarne offiserer fra tre ulike avdelinger, og en sammenlikning av ulike teoretiske grunnlag nasjonalt og internasjonalt. Forskningsspørsmålene var:

- 1 Hva vet norske offiserer om oppdragsbasert ledelse og teorien som ligger til grunn?

-
- 2 Hvordan praktiserer den enkelte offiser oppdragsbasert ledelse og hvilke utfordringer kan denne filosofien representere?
 - 3 Hva kan endres for å bedre forståelsen for oppdragsbasert ledelse i Forsvaret?

Svaret på denne oppgavens problemstillingen i den grad en kan gi ett svar er at den norske offiseren har tilstrekkelig, eller god praktisk forståelse for ledelsesfilosofien, men på et relativt svakt teoretisk grunnlag. Det utløser spørsmålet om det ligger noe annet til grunn for den praktiske utførelsen av OBL enn ren OBL teori? Oppgaven har fått frem en rekke ulike nyanser og eksempler på hvordan ledelsesfilosofien oppfattes, forstås og praktiseres. Det er rimelig å si at selv om svarene i stor grad har vært som forventet, har det likevel vært overraskelser i svarene, og også noen en med fordel kan se nærmere på. Dette gjelder først og fremst den mulig positive påvirkningen av en verdibasert kultur, og den opplevde motsetningen MRS kan representere.

Det er plausibelt å si at den grunnleggende forståelsen for de begrep OBL omhandler ikke i god nok grad er forstått godt nok av alle. Enkelte av respondentene har innsikt i deler av tematikken, men totalt ser det ut til at større deler av OBL-teorien er ukjent. Oppgaven har vist at dette er teori som en gang er blitt presentert for den enkelte, men at det er en utfordring både å vedlikeholde denne kunnskapen, og gjennomføre etterutdanning innenfor ledelse og OBL. Dette kunne primært være et avdelingsansvar, men sentralt styrt for å sikre kvalitet og likhet.

Videre har oppgaven vist at det er store forskjeller i hvordan OBL presenteres i ulike dokumenter. Oppgaven har med de amerikanske doktrinene for U.S. Army og U.S. Marine Corps vist ulike ytterpunkter for hvordan en filosofi kan presenteres hvor U.S. Army nærmest gjør det på en digital måte, mens marinekorpset i «Warfighting» gjør dette helt filosofisk nærmest uten definerte prinsipper. De norske legger seg et sted midt imellom. Dersom det er riktig at OBL er en filosofi og en kultur, så er det et godt poeng å også gjøre utdanningen filosofisk. Ulempen er at dette er svært tid og kompetansekrevene for både instruktører og elever og det må gjøres som del av en valgt kultur. Hvordan bygges kultur i norske avdelinger i dag? Det vil være et naturlig spørsmål å stille etter denne konklusjonen. Er det slik at det er lettere eller vanskeligere å bygge avdelingskultur etter utdanningsreform og OMT? Oppgaven har vist at enkelte opplever sjefer og avdelinger som gode på kulturbygging og OBL fokusert, mens andre opplever det motsatte. Det som vil være avgjørende er kompetanse. Kompetansen må være tilgjengelig og tilstrekkelig noe som vil stille krav til både utdanningsinstitusjonene, men også de enkelte avdelinger og hvordan de organiseres. Oppgaven har også vist at noen opplever en negativ kultur preget av kontroll og mye direkte lederskap preget av sjefer som ikke har den tillit til kollegene som OBL krever. Dersom dette har en sammenheng med

hvordan ledere selekteres til videre tjeneste slik de amerikanske eksemplene viste til så er dette noe som bør adresseres for å skape et miljø preget av mer tillit og en sunnere kultur.

Oppgaven har vist sammenhengen mellom OBL og manøverkrigføringskonseptet som ligger til grunn for Forsvarets operasjoner. Respondentene viser til enkelte eksempler og definisjoner innenfor manøverkrig, men totalt er inntrykket at større deler av gruppen burde ha bredere innsikt i de prinsipper dette konseptet bygger på gitt den sammenheng som finnes mellom de to og at dette er et konsept Norge har praktisert i snart femti år.

Den praktiske forståelsen og gode evnen til å prestere i en OBL kontekst på tross av et svakt teorigrunnlag er et av de mer overraskende funnene i oppgaven. Når det kommer til praktisk forståelse så evner så godt som alle å gi gode eksempler for hvordan ledelse utøves i praksis. Hvorfor er det slik at gapet mellom teori og praksis tilsynelatende er så stort samtidig som måloppnåelsen er høy? Svaret her ligger sannsynligvis i det verdigrunnlaget som Forsvaret bruker mye tid på, og som det norske samfunnet blant annet gjennom den nordiske arbeidslivsmodellen har innarbeidet. Det kan bety at en i Norge kanskje uten å ha lært om OBL likevel vil være delvis innenfor uansett kun som et resultat av norsk og nordisk kultur. En kultur preget av høy grad av personlig frihet, tillit, medbestemmelse, rettferdighet som motivasjonsfaktor, mm. Ved å ha et kontinuerlig verdifokus vil det gi en topp og bunnforankring som også er med på å skape en positiv verdibasert kultur som bygger oppunder OBL.

Det er forskjeller i svarene til respondentene, muligens som et resultat av hvor de har sin tilhørighet. Svarene trenger ikke være mer riktige eller gale, men forskjellige. Dette kan være en konsekvens av flere forhold. I denne oppgaven er det satt lys på hvordan de ulike grenvise doktrinene nytter noe ulike begrep og definisjoner om den samme ledelsesfilosofien. Forskjellene er ikke store, men det brukes overlappende ord og uttrykk uten et felles budskap som presenteres på en helhetlig måte. Hva har det å si? Dette kan bety at en ikke sitter med nøyaktig det samme synet på OBL. Dette er det viktig å være bevisst, men en har dersom en ser på doktrinene som en mulighet til å utdanne hverandre, et svært godt utgangspunkt til å vise forskjeller og forklare den enkelte våpengrens egenart på en svært god måte. I det perspektivet er kanskje sjødoktrinen mest til nytte for Hær-offiseren og vice versa.

Det at doktrinene gis ut i flere utgaver over et relativt kort tidsrom kan være med på å skape forvirring. Det er også utfordrende at en doktrine endrer fokus fra den ene utgivelsen til den neste. En løsning på dette er å holde seg oppdatert, noe de digitale løsningene legger godt til rette for likevel er det tydelig at dette kan være krevende. Respondentene etterlyste oppdaterte lettleste hefter, dette kunne vært et enkelt virkemiddel for å rydde opp i deler av det som fremstår som rot. Om den siste utgaven av Forsvarets grunnsyn på ledelse som har kommet ut i et lettlest format er tilstrekkelig gjenstår å se.

Respondentene har svart at det er utfordringer med den kulturelle tilnærmingen til OBL, eller «train as you fight-innstillingen». Det er problematisk dersom dette stemmer. NPM/MRS er trukket frem som en tidstyv som kan oppleves å dra fokuset vekk fra det den enkelte leder definerer som viktig for sitt lederskap eller måloppnåelse i sin organisasjon. Oppgaven har likevel vist til at NPM/MRS ikke er det samme, og at hensikten med MRS heller ikke er å være en konkurrent til OBL, men et supplement på styringssiden. Det kan hende dette er verdt å se nærmere på om det i dag ikke nyttes etter hensikten. Det finnes i dag ingen åpenbare konkurrenter til OBL som ledelsesfilosofi, dette gjør at det er vanskelig å argumentere for eller sammenlikne mot andre ledelsesformer. Det er også viktig å ikke glemme hvor Forsvaret får makten sin fra, at Forsvaret er et politisk instrument som må ha mekanismer som måler måloppnåelse selv om det i enkelte sammenhenger kan oppfattes som konfliktfylt.

Opgaven har bevisst brukt svært erfarne offiserer med tjeneste fra ulike nøkkelstillinger som grunnlag. Det spørsmålet som åpenbarer seg, er hvordan resultatet vil arte seg for resten av Forsvaret. OBL må gjennomsyre avdelingen for å virke etter hensikten. Det kan være rimelig å anta at resten ikke vil svare bedre, men i beste fall annerledes. OBL-forståelsen til et utvalg offiserer synes å være godt belyst, med flere forslag til løsninger og muligheter for videre forskning.

9. Videre forskning

Følgende videre forskning kan være et naturlig resultat av denne oppgaven:

I hvilken grad spiller den norske/nordiske arbeidslivsmodellen en rolle i Forsvaret og påvirkning på OBL?

Hvordan oppleves OBL i en større gruppe i Forsvaret?

Hvor mye OBL kunnskap er godt nok for at filosofien skal virke etter hensikten?

Er det i dag andre ledelsesfilosofier en kan studere og vurdere implementert gitt at en ikke klarer å påvirke kultur i den grad det kan synes som OBL krever?

10. Litteraturliste

- Andersen, Morten, og Geir Ødegaard. 2016. *Militære fellesoperasjoner en innføring*. Oslo: Abstrakt.
- Andrew Hill og Heath Niemi. 2017. «The Trouble with Mission Command: Flexive Command and the Future of Command and Control». *National Defense University Press*. Hentet 18. februar 2022 (<https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/1223929/the-trouble-with-mission-command-flexive-command-and-the-future-of-command-and/>).
- Bezooijen, Bart Van, og Eric-Hans Kramer. 2015. «Mission Command in the Information Age: A Normal Accidents Perspective on Networked Military Operations». *Journal of Strategic Studies* 38(4):445–66. doi: 10.1080/01402390.2013.844127.
- Bruce Condell, og David T. Zabecki. 2012. *On the German Art of War: Truppenführung: German Army Manual for Unit Command in World War II*. Mechanicsburg, PA: Stackpole Books.
- Carl von Clausewitz. 2020. *Om krigen*. 1. utg. Oslo: SolumBokvennen AS.
- Chan, Kim-Yin, Star Soh, og Regena Ramaya. 2011. *Military leadership in the 21st century: science and practice*. Singapore: Cengage Learning.
- Dalland, Olav. 2020. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- David Barno, Nora Bensahel. 2017. «Three Things the Army Chief of Staff Wants You to Know». *War on the Rocks*. Hentet 25. mars 2022 (<https://warontherocks.com/2017/05/three-things-the-army-chief-of-staff-wants-you-to-know/>).
- Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Teknisk redaksjon. 2021. *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering: utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 23. august 2019, avgitt til Arbeids- og sosialdepartementet 23. juni 2021*.
- Department of the ARMY. 2019. *MISSION COMMAND: COMMAND AND CONTROL OF ARMY FORCES*. Washington: Headquarters, Department of the Army.
- DFØ. 2021. «Hva skiller mål- og resultatstyring fra New Public Management? | DFØ». Hentet 12. april 2022 (<https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/mal-og-resultatstyring-og-new-public-management-hva-er-hva>).
- Eirik Røvde. 2018. «Oppdragsbasert ledelse og Mission Command - Hva skiller ledelsesfilosofiene?» Røvde Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt, FHS Krigsskolen, Oslo.
- Eithan Shamir. 2013. «Expert: Mission Command Is a Culture». *Www.Army.Mil*. Hentet 24. mars 2022 (https://www.army.mil/article/114570/expert_mission_command_is_a_culture).
- Forsvaret. 2002. *Forsvarets doktrine for luft operasjoner*. 1. utg. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvaret. 2004. *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. 2007. *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

-
- Forsvaret. 2014. *Forsvarets fellesoperative doktrine*. 1. utg. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. 2015. *Forsvarets doktrine for maritime operasjoner*. 1. utg. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. 2019. *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret, Lars Peder Haga, og Ole Jørgen Maaø. 2018. *Forsvarets doktrine for luftoperasjoner*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Forsvarsdepartementet. 2015. *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*.
- Forsvarsdepartementet. 2016. «Prop. 151 S (2015–2016)». *Regjeringen.no*. Hentet 9. februar 2022 (<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>).
- Forsvarsstaben. 2012. *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. 2020. *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. 1. utg. Oslo: Forsvarsstaben.
- Fuller, J. F. C. 2012. *The Foundations of the Science of War*. UK: Military Bookshop.
- Gen. Stephen Townsend, Maj. Gen. Douglas Crissman, og Maj. Kelly McCoy. 2019. «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: It's Okay to Run with Scissors (Part 1)». *Army University Press*. Hentet 18. februar 2022 (<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2019-OLE/March/Reinvigorating-MC/>).
- Guderian, Heinz. 1995. *Achtung-Panzer!: The Development of Armoured Forces, Their Tactics and Operational Potential*. London: Arms and Armour.
- Hobson, Rolf. 2005. *Krig og strategisk tenkning i Europa 1500-1945: samfunnsendring, statssystem, militær teori*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Hærens våpenskole. 2021. «Konsept for utvikling av Hæren».
- Jeppson, Tommy, og Palle Ydstebø. 2018. *Mission Command: Wishfull Thinking?* Stockholm: The Royal Swedish Academy of War Sciences.
- Johansen, Rino Bandlitz, Thomas Hol Fosse, og Ole Boe. 2019. *Militær ledelse*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jon Erik Dølvik. 2013. *Grunnpilarene i de nordiske modellene - Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling*. 20303. FAFO.
- Josh Suthoff. 2019. «What's Really Wrong with Mission Command». *From the Green Notebook*. Hentet 28. mars 2022 (<https://fromthegreennotebook.com/2019/02/11/whats-really-wrong-with-mission-command/>).
- Kristoffer Anglevik Erlien. 2012. «Oppdragsbasert ledelse vs Auftragstaktik - forskjeller mellom ledelsesfilosofier». Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt, FHS Krigsskolen, Oslo.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

-
- Leonhard, Robert R. 1991. *The art of maneuver: maneuver-warfare theory and airland battle*. Novato, CA: Presidio Press.
- Leonhard, Robert R. 2017. *Fighting By Minutes: Time and The Art of War*. 2nd edition. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Lind, William S. 1985. *Maneuver warfare handbook*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Milan Vego. 2015. «On Operational Leadership». *National Defense University Press*. Hentet 28. mars 2022 (<https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/581882/on-operational-leadership/>).
- Orsi, Doug. 2019. «WILL NEW DOCTRINE FIX MISSION COMMAND?» *War Room - U.S. Army War College*. Hentet 30. mars 2022 (<https://warroom.armywarcollege.edu/articles/new-doctrine-mission-command/>).
- Rekkedal, Nils Marius. 2001. *Moderne krigskunst: militærmakt under omforming*. Stockholm: Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga Inst.
- Rempfer, Kyle. 2019. «The Past Decade of War Has Eroded the Decision-Making Confidence of Young Leaders, Army General Says». *Army Times*. Hentet 28. mars 2022 (<https://www.armytimes.com/news/your-army/2019/01/09/the-past-decade-of-war-has-eroded-the-decision-making-confidence-of-young-leaders-army-general-says/>).
- Rommel, Erwin. 2012. *Infantry Attacks*. Barnsley: Frontline.
- Schell, Adolf von. 1988. *Battle Leadership: Some Personal Experiences of a Junior Officer of the German Army with Observations on Battle Tactics and the Psychological Reactions of Troops in Campaign*. Marine Corps Association.
- Shamir, Eitan. 2011. *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British, and Israeli armies*. Stanford, Calif: Stanford Security Studies.
- Stephen Townsend, Gary Brito, Douglas C. Crissman, og Kelly McCoy. 2019. «Reinvigorating the Army's Approach to Command and Control Leading by Mission Command (Part 2)». *Army University Press*. Hentet 28. mars 2022 (<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/July-August-2019/Townsend-command-control/>).
- Sundt, Eilert. 1968. *Om Piperviken og Ruseløkbakken: undersøgelser om arbeidsklassens kår og sæder i Christiania*. Oslo: Tiden.
- United States Marine Corps. 1997. *MCDP 1 Warfighting*. Washington, D.C.: Department of the Navy.
- Vandergriff, Donald E. 2019. *Adopting mission command: developing leaders for a superior command culture*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.
- Øyvind Lund. 2019. *Perspektiver på ledelse*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

11. Vedlegg A-D

Vedlegg A Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masteroppgave

«Oppdragsbasert ledelse i Forsvaret»

Mitt navn er Jon-Andre Bergman og er masterstudent ved Forsvarets høgskole/Stabsskolen. Til daglig jobber jeg som stabssjef og nestkommanderende i Sanitetsbataljonen i Brigade Nord. Jeg skal i løpet av høsten 2021/vinteren 2022 skrive en masteroppgave som skal til sensur våren 2022.

Temaet for oppgaven er ledelse, og problemstillingen som skal svares ut lyder:

Hvordan forstår Forsvarets ledere oppdragsbasert ledelse?

Følgende forskningsspørsmål vil gi svar på dette:

Hva er, og hvor finner vi teorien bak oppdragsbasert ledelse?

Hvordan praktiseres og hvilke utfordringer representerer oppdragsbasert ledelse?

Jeg vil gjerne gjennomføre et semistrukturert intervju med deg da du representerer målgruppen godt, med tema som vist over. Tid avsatt til intervju er satt til omtrent en time. Intervjuet vil foregå på et egnet sted vi blir enige om i området Oslo/Rena/Sessvollmoen/Setermoen i tidsperioden oktober 2021-februar 2022.

Metode og personvern

Jeg vil nytte diktafon/lydopptaker under intervjuet og alle personlige data vil behandles konfidensielt, lagres på en militær klient og slettes når prosjektet avsluttes/sensur foreligger sommeren 2022.

Det vil ikke være opplysninger som kommer frem i intervjuet som vil identifisere deg som person.

Intervjuet gjennomføres etter at du har samtykket til å delta, dette samtykket kan trekkes når du måtte ønske.

Du som intervjuobjekt har rett til innsyn, retting, sletting og begrensning og av intervjumaterialet.

Du som intervjuobjekt har rett til å klage til Datatilsynet.

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole er behandlingsansvarlig institusjon og studien er meldt inn og godkjent av NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Videre spørsmål kan tas med:

Jon-Andre Bergman

Jbergman@mil.no

Student FHS

Tlf 957 73 390

Ansvarlig veileder for oppgaven er:

Stein Hatlem Forsdahl

sforsdahl@fhs.mil.no

Førstelektor Lærer sjømilitært lederskap.

FHS Sjøkrigsskolen

Tlf 992 47 085

Samtykke til deltakelse

Jeg har lest og forstått hva studien innebærer og sier meg villig til å delta

Sted og dato _____

Navn _____

Stilling _____

Avdeling _____

Signatur _____

På forhånd takk for hjelpen

Med vennlig hilsen

Jon-Andre Bergman

Vedlegg B Intervju-guide Hvordan forstår Forsvarets ledere oppdragsbasert ledelse i Forsvaret - semistrukturert intervju

Respondentnavn:

Stilling:

Avdeling:

Militærutdanning:

Annen relevant utdanning:

Dato:

Sted:

Respondent nr:

Hvordan forstår kompanisjefer oppdragsbasert ledelse i Forsvaret

Intervju del 1. Velkommen

Jeg setter stor pris på den tiden du setter av for å gi meg innsikt i dine tanker om ledelse og spesielt oppdragsbasert ledelse i Forsvaret. Jeg ber om korte og konsise svar i den grad det er mulig. Dette er ingen «test» av dine kunnskaper. Dette er en anonym undersøkelse.

Intervju del 2. Hensikt og forskningsprosjekt

Dette intervjuet vil sammen med et antall andre intervju være med på å forklare hvordan ledere i Forsvaret forstår valgt ledelsesfilosofi – Oppdragsbasert ledelse. Prosjektet er videre beskrevet i «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt»

Intervju del 3. Forskningsspørsmål 1

Hva er oppdragsbasert ledelse og hvor finner vi teorien?

1. Hva er oppdragsbasert ledelse?
2. Har du hørt om mission command, og hva er det?
3. Hva er Auftragstaktik?
4. Kan du kort forklare hensikten med manøverkrigføring?
5. Hva menes med tempo i manøverkrigføring?
6. Hvor kan du finne det teoretiske grunnlaget for oppdragsbasert ledelse?
7. Hva vil du si er hoveddokumentet/litteratur(ene) for oppdragsbasert ledelse i Norge?
8. Hvor og når har du blitt undervist i oppdragsbasert ledelse?

-
9. Vil du si at du føler deg komfortabel og trygg på ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse?
 10. Hvilke prinsipper kjenner du til som er definert som viktige i oppdragsbasert ledelse/mission command?
 11. Hva menes med sjefens intensjon?
 12. Høy grad av initiativ på lavt nivå er et kjennetegn for OBL, hvordan kan en kontrollere dette initiativet?

Intervju del 4. Forskningsspørsmål 2

Hvordan praktiseres og hvilke utfordringer representerer oppdragsbasert ledelse?

1. Hvordan bruker du oppdragsbasert ledelse i ditt lederskap?
2. Hvordan bruker dine overordnede oppdragsbasert ledelse i sitt lederskap?
3. Hva er OBL sine styrker og fordeler?
4. Hva er OBL sine svakheter eller utfordringer?
5. Er det måter en kan påvirke svakhetene slik at de ikke blir dominerende?
6. Finnes det situasjoner hvor oppdragsbasert ledelse ikke bør nyttes?
7. Hva vil du si er det mest krevende for å få oppdragsbasert ledelse til å fungere?
8. Hvordan kan en bruke detaljerte ordrer for å oppnå større grad av kontroll med OBL?
9. Erfarer du at det er et omforent syn på ledelse i din avdeling?

Intervju del 5. Forskningsspørsmål 3

Hva kan endres for å gjøre oppdragsbasert ledelse mer effektivt i Forsvaret?

1. Vil du si valgt ledelsesfilosofi fungerer godt i Forsvaret i dag?
2. Fungerer det godt for din egen del?
3. Hva kan etter din oppfattelse endres for å bedre forståelsen for valgt ledelsesfilosofi i Forsvaret?
4. Hvordan kan en sikre bedre praksis av OBL i fremtiden?

Intervju del 5. Avslutning

Dette markerer slutten på intervjuet og jeg takker med dette for din tid og innspill til dette prosjektet.



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato 2021-09-17
Vår referanse 2021/031383-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Jon-André Bergman
..
..

Kopi til
Forsvarets sanitet
HÆR/BRIG N/PBN
HÆR/BRIG N/SANBN

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 10. september 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave som omhandler oppdragsbasert ledelse, og det skal gjennomføres intervju med ansatte i Forsvarets sanitet, Panserbataljonen og Sanitetsbataljonen.

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 har myndighet til å behandle 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. Tillatelse fra Forsvarets sanitet må ettersendes så snart den foreligger.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juni 2022.

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: fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse
Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse
Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks
/

Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett
postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

642749

Prosjekttittel

Oppdragsbasert ledelse, eller ikke?

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Stein Hatlem Forsdahl, sforsdahl@mil.no, tlf: 99247085

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jon-Andre Bergman, jon-aber@online.no, tlf: 95773390

Prosjektperiode

10.09.2021 - 30.06.2022

Vurdering (2)

08.02.2022 - Vurdert med vilkår

Personverntjenester bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrivet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

10.09.2021 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i

meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. Dersom du er student skal du dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig/din veileder. Det gjør du ved å trykke på «Del prosjekt» når du er logget inn i meldeskjemaet.
7. Om deler av utvalget vil kunne gjenkjennes direkte eller indirekte i publikasjon må du innhente eksplisitte samtykker. Vi anbefaler at utvalget gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.
8. Tillatelse fra forskningsnemda ved Forsvarets Høgskole skal lastes opp når denne foreligger.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/>

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/613afc94-78d5-4f49-8466-d18479fbac07>

forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering 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.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD 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) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD 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.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!