



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Ledelsesfilosofi under slaget ved Goose Green

En litteraturstudie om hvordan endring i ledelsesfilosofi til en oppdragsbasert tilnærming kan identifiseres som en faktor som bidro til suksess under slaget ved Goose Green

Av

Anders Bringslid, Olav Stuedal og Trym Amrud

Lvert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT**

Antall ord: 11 928

Innlevert: April 2024

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(e) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering, vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(e) har godkjent publisering.

Oppgaver som er gradert eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg (vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

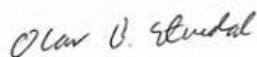
Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 04.04.2024



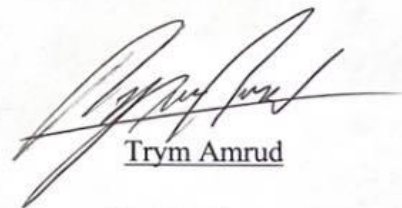
Anders Bringslid

Kadett, signatur



Olav Stuedal

Kadett, signatur



Trym Amrud

Kadett, signatur

Forord

Denne bacheloroppgaven i militære studier med fordypning i ledelse og landmakt tar for seg ledelsesfilosofi under slaget ved Goose Green. Oppgaven har i hensikt å identifisere ulike former for ledelse under operasjonen, hvordan ledelsesfilosofiene kjennetegnes, og hvilke følger ledelsesfilosofiene hadde. Studien har foregått i perioden desember 2023 til april 2024. Oppgavens utarbeidelse har vært både utfordrende og krevende. Likevel har prosessen vært interessant og lærerik ettersom vi fikk gleden og æren av å snakke med en tidligere kompanisjef som var til stede under slaget.

Vi vil rette en takk til Ola Kjørstad som har vært behjelpelig med veiledning gjennom oppgaven. Vi vil også rette en spesielt stor takk til Philip Neame som har vært en primærkilde til oppgaven, og som har bidratt til en dypere og mer presis forståelse for oppgavens tema.

Oslo, Krigsskolen

04.04.2024

Anders Bringslid, Olav Stuedal, Trym Amrud

Sammendrag

Oppgaven tar for seg hvilke prinsipper fra ledelsesfilosofi som kan identifiseres under slaget ved Goose Green. Videre ser den på hvilken rolle ledelsesfilosofi har hatt under slaget, og effekten av ulike former for ledelse.

Bakgrunnen for tematikken er en allmenn konsensus om at ledelse søker å løse oppdrag så effektivt som mulig og at ledelse kan hindre og fremme tempo under en operasjon. Slaget ved Goose Green ble derfor valgt på bakgrunn av at det inneholder forskjellige tilnærminger til kommando og ledelsesfilosofi i samme slaget. Problemstillingen som undersøkes er om «*endring i ledelsesfilosofi til en oppdragsbasert tilnærming kan identifiseres som en faktor som bidro til suksess under slaget ved Goose Green*». Studien er en litteraturstudie som hovedsakelig baserer seg på sekundærkilden *Not Mentioned in Despatches* av Spencer Fitz-Gibbon. Sekundærkildene *Goose Green* av Mark Adkin og *Penal Company on the Falklands* av Philip Neame er også benyttet for å sammenligne funnene og få flere synsvinkler på hendelsene som undersøkes. I tillegg har vi gjennomført et intervju med Philip Neame som var kompanisjef under slaget for å få hans refleksjoner om temaet opp imot vår problemstilling. Tilnærmingene drøftes gjennom fire deler hvor det innledningsvis settes fokus på utgangspunktet for operasjonen. Deretter undersøkes den innledende fasen av operasjonen frem til endringen i ledelsesfilosofi. Før virkningen av endring i ledelsesfilosofi drøftes. Oppgaven viser gjennom sin drøfting de ulike tilnærmingene til ledelsesfilosofi som ble benyttet og hvordan skiftet til desentralisert ledelse bidro til en positiv endring og fremgang under slaget ved Goose Green. Selv om vi ser på om desentralisert ledelse bidro til fremgang under slaget, skal det ikke misforstås som en isolert hovedårsak til seieren.

Studien viser innledningsvis en ordrebasert tilnærming til ledelse før et taktskifte til oppdragsbasert ledelse. Funnene viser hvordan ordrebasert ledelse gjennom trådstyring og kontrollbehov hindrer initiativ, fleksibilitet og tilpasningsevne som påvirket tempo og effektivitet i operasjonen når det brukes feil. Etter faseskiftet tillater desentralisert ledelse beslutningstaking og initiativ på lavere nivå som førte til en mer fleksibel og tilpasningsdyktig styrke med et høyere tempo. Studien adresserer også farene ved oppdragsbasert ledelse dersom det er mangel på koordinering og helhetsforståelse. *Overgangen til directive command har blitt identifisert som en mer hensiktsmessig tilnærming under slaget som muliggjorde bedre utnyttelse av mulighetsrommende som oppstod.*

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurer	vi
Forkortelser	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og hensikt med oppgaven	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Avgrensning	1
1.4 Struktur på oppgaven	2
1.5 Begrepsavklaring.....	2
2 Metode.....	4
2.1 Redegjørelse for valgt metode.....	4
2.2 Styrker og svakheter ved valgt metode	5
2.3 Kildekritikk	6
3 Teori	7
3.1 Ledelsesfilosofi	7
3.2 FFOD og FDLO – Ledelsesfilosofi.....	7
3.3 John Boyd – OODA-loop.....	9
3.4 William S. Lind – Maneuver Warfare Handbook	10
3.5 TruppenFührung.....	11
4 Analyse og drøfting	12
4.1 Innledende britisk taktikk og ledelsesfilosofi under slaget ved Goose Green.....	12
Empiri.....	12
Drøfting – Mot en smidigere militærkultur: En kritisk evaluering av britisk tilnærming til ledelse i krigføring:	14
4.2 Det innledende angrepet under slaget ved Goose Green.....	17
Empiri.....	17
Drøfting – Colonel H. Jones sin lederstil: En kritisk undersøkelse av ledelsesfilosofi.....	18
4.3 Slaget ved Darwin	20
Empiri.....	20
Drøfting – Colonel H. Jones sin lederstil: Effektivitet og begrensninger	23
4.4 Chris Keeble overtar: Endring i ledelsesfilosofi	26
Empiri.....	26

Drøfting – Styrket initiativ: Virkningen av desentralisert ledelse.....	28
5 Avslutning	31
5.1 Hvilke ledelsesfilosofier kan identifiseres i slaget ved Goose Green?.....	31
5.2 Hvilke følger av ledelsesfilosofi kan identifiseres under slaget ved Goose Green?	32
5.3 Videre forskning.....	32
6 Litteraturliste	34
Vedlegg	35
Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt	35
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	36
Vedlegg 3: Samtykkeskjema.....	38

Figurer

Figur 1 Illustrasjon av britiske ledelsesfilosofier (Samuels, 2012, s. 26).....	8
Figur 2 Planen fra ordremøtet til Jones, beskrevet i seks faser (Adkin, 2021, ss. 119-121)	14
Figur 3 Situasjonen ved Darwin Hill (Adkin, 2021, s. 176).....	23
Figur 4 Situasjonen da Chris Keeble overtok (Adkin, 2021, s. 204).....	26

Forkortelser

CVR(T): Combat Vehicle Reconnaissance (Tracked)

FDLO: Forsvarets doktrine for landoperasjoner

FFOD: Forsvarets fellesoperative doktrine

OODA-loop: Observe, Orient, Decide and Act

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og hensikt med oppgaven

Clausewitz beskriver krigens natur som drevet av friksjon hvor selv den enkleste oppgave blir utfordrende. Friksjon er faktoren som skiller krig på papiret fra krig i virkeligheten (Clausewitz, 2008, s. 119). Fare, fysisk og psykisk utmattelse, mangel på informasjon, og konstant friksjon er det som preger krigens atmosfære og skaper usikkerhet. Krigens karakter er derimot alltid skiftende og vil være forskjellig fra konflikt til konflikt (Clausewitz, 2008, s. 122). FDLO påstår at intensjonsbasert ledelse vil være den best egnede tilnærmingen for å effektivt kunne håndtere uventede situasjoner som følger av friksjon og usikkerhet (Forsvarsstaben, 2004, s. 85). FFOD vektlegger gjennom prinsipper som er retningsgivende for norske fellesoperasjoner hvordan en underlegen styrke kan beseire en overlegen styrke. Ledelse som fremmer fleksibilitet, enkelhet, initiativ og offensiv opptreden trekkes frem som sentralt for å lykkes med dette (Forsvarsstaben, 2019, ss. 88-90). Det kan være interessant å se til de som har lyktes i mindretall tidligere i et forsøk på å identifisere hva som fungerte og ikke fungerte når forutsetningene ikke er på ens side. Ledelse vil være et sentralt element og situasjonen vil kunne diktere hvordan ledelse bør utøves (Forsvarsstaben, 2004, ss. 85-86). Oppgaven vil ta utgangspunkt i Falklandskrigen og slaget ved Goose Green hvor en numerisk underlegen britisk styrke angrep og vant mot en over to ganger større argentinsk styrke (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 3-4).

Hensikten med oppgaven er å se på hvilken ledelsesfilosofi som kan identifiseres under slaget ved Goose Green og effekten av disse. Videre vil den se på om oppdragsbasert ledelse best muliggjør utnyttelse av mulighetsrom som oppstår.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven skal vi ta for oss følgende påstand:

«Endring i ledelsesfilosofi til en oppdragsbasert tilnærming kan identifiseres som en faktor som bidro til suksess under slaget ved Goose Green.»

1.3 Avgrensning

Oppgaven vil primært omhandle prinsipper tilknyttet ledelse og ledelsesfilosofi. Herunder teori tilknyttet primært oppdragsbasert ledelse og ordrebasert ledelse. Oppgaven tar for seg slaget ved Goose Green under falklandskrigen i 1982 som utgangspunkt for analysen.

Oppgaven skal ikke besvare hvor vidt en ledelsesfilosofi fungerer eller ikke, men snarere identifisere ledelsesfilosofi som var til stede under slaget og hvordan ledelsesfilosofiene kjennetegnes. Fordeler og ulemper med tilnærmingene vil bli drøftet.

1.4 Struktur på oppgaven

Oppgavens innledning tok for seg begrunnelse og hensikt for valgt problemstilling. For best å kunne drøfte vår påstand senere i oppgaven vil kapittel 2 gjøre rede for valgt metode, kilder, samt kildekritikk. Kapittel 3 teorikapittelet omhandler ledelsesfilosofi, samt teori om tempo og vilje da dette er allmenne prinsipper. Kapittel 4 av oppgaven består av empiri og drøfting, og vil ta for seg slaget kronologisk gjennom fire deler. Hvert argument er bygget opp av empiri og drøfting, hvor gjeldene empiri drøftes opp imot teorien. Avslutningsvis i kapittel 5 vil vi på bakgrunn av drøftingen i kapittel 4 trekke konklusjoner og konkludere hvorvidt vår påstand står seg og slik avslutte oppgaven.

1.5 Begrepsavklaring

Ledelse: «Ledelse er en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre. I militær sammenheng baseres ledelse formelt på den kommandomyndigheten som er delegert til militære sjefer i den hensikt å dirigere, koordinere og kontrollere militære operasjoner.» (Forsvarsstaben, 2019, s. 177).

Ledelsesfilosofi: Ledelsesfilosofi er hvordan man velger å lede en virksomhet (Forsvaret, 2020, s. 13).

Oppdragsbasert ledelse: «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. ... undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand.» (Forsvaret, 2020, s. 13).

Ordrebasert ledelse: Ordrebasert ledelse foregår gjennom direktiver hvor ledelsen og kontrollen er sentralisert og planen legger linjene for akkurat hvordan oppdraget skal løses (Forsvarsstaben, 2004, s. 86). Ordrebasert ledelse bygger på bruk av detaljerte ordre og kontroll gjennom sterk ordrestyring (Forsvarsstaben, 2019, s. 179).

Tempo: «Tempo er evnen til å holde en relativt høyere hastighet i forhold til motstanderen både i beslutningssløyfen og under gjennomføringen av operasjoner.» (Forsvarsstaben, 2004, s. 53).

Restrictive control: Restrictive control vektlegger detaljert planlegging og streng lydighet i presis utføring av ordre (Fitz-Gibbon, 2001, s. 188).

Directive command: Planen er ikke detaljert, men laget i konturer for at underordnede kan lede uten innblanding fra oven. Det er en plikt å avvike og endre planen hvis nødvendig (Fitz-Gibbon, 2001, s. 186).

2 Metode

2.1 Redegjørelse for valgt metode

For best å kunne svare på valgt problemstilling bygger denne oppgaven på en kvalitativ studie. Primært en litteraturstudie, men vi har også gjennomført et kvalitativt intervju med en primærkilde. Valget av metode stammer fra at det finnes mye litteratur om vår problemstilling og som beskrevet i *Hvordan gjøre dokumentanalyse* av Kristin Asdal og Hilde Reinertsen gjør dokumentanalyse det mulig å observere, anerkjenne, analysere og drøfte fenomener (Asdal & Reinertsen, 2022, s. 53). Gjennom bruken av dokumenter som kildegrunnlag muliggjøres en dyptgående analyse for videre diskusjon av problemstillingen.

Den britiske militærhistorikeren sir Michael Howard sier at for å skulle studere militærhistorie må man først studere i bredden. En må få forståelse for krigføring og krigføringens utvikling. Videre må man studere i dybden for å forstå den bestemte konflikten. Deretter studere konteksten konflikten skjedde i, da ingen konflikt skjer i et vakuum (Howard, 2003, s. 22). For vår del handlet prosessen om å starte bredt, for så å snevre det inn gjennom problemformuleringen vår. Datainnsamlingsprosessen beskrives i *Hvordan gjøre dokumentanalyse* som å etablere et korpus, en samling tekster som gir oss utgangspunkt for analyse. Dette handler om å gjøre mengden informasjon tilgjengelig og oversiktlig for en selv. For så å gjøre et begrenset utvalg av litteraturen (Asdal & Reinertsen, 2022, ss. 167-168). Selve analysen vil dermed ikke gjøres på bakgrunn av alle tekstene, men et snevrere utvalg vi kom frem til gjennom problemformuleringen. De tekstene vi endte opp med som vårt empiriske grunnlag er publiserte bøker, flere av dem skrevet av primærkilder.

I tillegg til dokumentanalyse har vi gjennomført et intervju med Philip Neame som var kompanisjef under slaget ved Goose Green. Da vi også benytter oss av boken hans samt flere andre bøker som empirisk grunnlag, ble intervjuet brukt til å få hans refleksjoner rundt slaget vinklet opp imot vår problemstilling. Hans svar er således brukt primært til drøfting da han ga oss sine refleksjoner rundt hendelsene, istedenfor å beskrive hendelsene på nytt. Intervjuet var et semistrukturert intervju. Vi tok utgangspunkt i planlagte spørsmål, men gikk i dybden dersom det var oppdukkende spørsmål. I sin bok *Metode og oppgaveskriving* skriver Olav Dalland at kvalitative intervjuer ikke bare handler om å utveksle synspunkter, men å skape mening og forståelse som igjen kan føre til dypere kunnskap (Dalland, 2020, s. 68). Dette er hva vi forsøkte å få til med vårt intervju.

Oppgavens kapittel 4 består av flere empirideler med en tilhørende drøftingsdel. Oppgaven er strukturert slik at empiridelen beskriver deler av slaget hvor vi ser etter eksempler på *restrictive controll* og *directive command* under Jones. Senere ser vi etter eksempler på *directive command* og *restrictive controll* under Keeble, før den spesifikke hendelsen diskuteres oppimot teori. For å drøfte empirien har vi i teorikapittelet bygget et analyseverktøy med utgangspunkt i teoriene vi etter snart 3 år ved Krigsskolen mener er noen av de mest essensielle tekstene og teoriene som beskriver oppdragsbasert ledelse i lys av ledelsesfilosofi. Mye av litteraturen vi har valgt å benytte i vårt teorikapittel sees ofte i sammenheng med manøverkrigføring som konsept. Vi har allikevel valgt å benytte dette da vi mener de prinsippene er allmenne. Som William F. Owen skriver i sin artikkel «The Manouver Warefare Fraud» er det ingen distinkte forskjeller mellom manøverkrigføring og utmattelseskrigføring. Det er de samme grunnprinsippene som gjelder i all krigføring (Owen, 2008, s. 63). Neame sier også under vårt intervju at dersom det skulle være eksempler på hva en kaller manøverkrigføring vil dette være tilfeldigheter. Det handlet i større grad om hva som var den beste måten å gjøre ting på, ikke hva teorien bak sa (P. Neame, Personlig kommunikasjon 19. mars 2024).

2.2 Styrker og svakheter ved valgt metode

Det er en fordel å gjennomføre en dokumentanalyse ettersom det finnes mye litteratur ved Goose Green. Som Asdal og Reinertsen beskriver «En av fordelene med å gjøre dokumentanalyse, er at svært mye empiri er umiddelbart tilgjengelig via åpne databaser og nettsider.» (Asdal & Reinertsen, 2022, s. 162). Dette vil selvsagt variere fra oppgave til oppgave, men tilgjengeligheten av informasjon er en fordel i seg selv og muliggjør dyptgående analyser (Asdal & Reinertsen, 2022, s. 162)

Mengden litteratur kan samtidig være en ulempe. Særlig dersom litteraturen bærer preg av et spesielt narrativ. Vi har eksempelvis mindre litteratur som beskriver slaget fra den argentinske siden. Med tanke på vår problemformulering er dette mindre interessant, men noe en må være bevisst da Goose Green har blitt en heltefortelling og fått sin egen mytologi i britiske øyne. Man må derfor være bevisst hvilken litteratur man velger. Som Asdal og Reinertsen beskriver er ikke målet med dokumentanalyse å studere kun dokumenter eller flest mulig dokumenter. Dokumentanalyse er heller ikke alltid den beste metoden for å besvare et spørsmål, men kan allikevel gi svar på svært mye, og må ikke undervurderes som metode (Asdal & Reinertsen, 2022, s. 181).

En styrke ved vår metode er at litteraturstudien suppleres med et semistrukturert intervju med en primærkilde hvor vi har hatt muligheten til å gå i dybden og få svar på konkrete spørsmål. En svakhet er at det er over 40 år siden slaget og når vi bare intervjuer en person må svarene kontrolleres opp mot eksisterende litteratur. Spørsmålene som ble stilt handlet ikke om detaljer ved slaget, men om refleksjoner eller inntrykk, meninger av en mer overordnet form.

2.3 Kildekritikk

I *Tekstanalyse for samfunnsvitere* skriver Øivind Bratberg «En kilde er altså som en konkret tekst eller et objekt. Det samfunnsvitere typisk refererer til som data, vil da være de egenskaper ved kilden vi benytter for å besvare en gitt problemstilling» (Bratberg, 2022, s. 194). Videre oppsummerer Asdal og Reinertsen kildekritikk som «å kritisk vurdere et dokumentets opphav, autentisitet og gyldighet» (Asdal & Reinertsen, 2022, s. 210). De skriver videre at det handler om å kunne stille seg spørsmål om hvorvidt en kan stole på sitt eget søk, leter man på riktig sted? Kan man stole på avsenderen, eller har han eller hun et motiv bak det en prøver å få frem? Til slutt må en spørre seg om en kan stole på selve dokumentet gir det dokumentet sier mening i lys av tilsvarende dokumenter? Er dokumentet utdatert (Asdal & Reinertsen, 2022, ss. 210-211)?

Til studien har vi primært valgt publiserte bøker som kilder. Dette da de er gitt ut av et forlag og dermed har vært gjennomgått før publikasjon. En utfordring for oss er at slaget ved Goose Green har fått legendestatus i britiske øyne. Mange er nok derfor opptatt av å opprettholde dette etos. Dette kan derfor være en potensiell feilkilde, som vi forsøker å begrense gjennom valg av primærkilde. Vår hovedkilde er derfor boken *Not Mentioned in Despatches* av Spencer Fitz-Gibbon da dette er en bok som søker å finne sannheten om slaget med utgangspunkt i både britiske og argentinske primærkilder. Fitz-Gibbon går inn for å avkrefte alle mytene som med tiden har oppstått. I tillegg har vi brukt boken *The Battle of Goose Green* av Mark Adkin, hvor man kan lese perspektivene fra de som var der under slaget både på britisk og argentinsk side. Andre kilder vi har valgt er bøker fra folk som var der under slaget på britisk side. Deriblant bøker av Philip Neame og Julian Thompson (Julian Thompson var ikke selv til stede under slaget, men var brigadesjef og har et overordnet syn på slaget og er derfor tatt med). For oss har det vært viktig å sette de ulike kildene opp imot hverandre for å bekrefte at de samsvarer.

Dette gjelder også intervjuet med primærkilden. Etersom det er over 40 år siden slaget og de svarene vi fikk kun er den subjektive oppfattelsen til en av mange hundre som deltok i

slaget kan ikke svarene i seg selv sees som noen fasit. Vi har derfor vært selektive ved bruken av svarene og de vurderes opp imot litteraturen.

3 Teori

3.1 Ledelsesfilosofi

Ledelse i militær sammenheng handler om å nå mål gjennom andre (Forsvarsstaben, 2019, s. 177). Ledelse baserer seg formelt på kommandomyndighet som delegeres til sjefer på alle nivå. Innenfor militær ledelse er kommando og kontroll sentralt. Hensikten er å legge til rette for å nå mål på en effektiv og formålstjenlig måte (Forsvarsstaben, 2019, s. 177). Ledelse har som hensikt å finne den mest effektive løsningen til oppdraget, herunder hurtighet gjennom tempo, overraskelse og å utnytte mulighetsrom som oppstår. For å få til dette kreves det ifølge William Lind desentralisert ledelse (Lind W. S., 1985, s. 23). Desentralisert ledelse, oppdragsbasert ledelse, mission type orders eller directive command er alle forskjellige måter å si det samme; den lederen som står i situasjonen er den som er best egnet til å ta avgjørelsene som best løser den gitte situasjonen og skal derfor handle ut ifra sjefens intensjon (Forsvarsstaben, 2019, s. 180). En militær leder må oppgi tanken om å ha full kontroll over alt som skjer i operasjonen. Gjennom dette kreves det mot og risikovillighet til å ikke bare usette seg for personlig fare, men å påta seg ansvaret for andre. Sjefen skal gi en retning, og deretter støtte underordnede i gjennomføringen (Forsvarsstaben, 2019, s. 183). Militær ledelse deles hovedsakelig inn i to former for ledelse: oppdragsbasert ledelse og ordrebasert ledelse (Forsvarsstaben, 2004, ss. 83-86).

«You cannot command any operation effectively if you involve yourselves with any form of trivia whatsoever.» - Adm. Sandy Woodward, The Falklands Battle Group Commander (Forsvarsstaben, 2019, s. 179).

3.2 FFOD og FDLO – Ledelsesfilosofi

FFOD og FDLO forankrer den doktrinelle bakgrunnen for norsk operativ ledelsesfilosofi i oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2004, s. 83) (Forsvarsstaben, 2019, ss. 178-179). Grunnlaget er gitt blant annet på bakgrunn av kompetansenivå i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2019, s. 178). FDLO benytter begrepet intensjonsbasert ledelse synonymt med begrepet oppdragsbasert ledelse som brukes i FFOD. Dette kan ses i sammenheng med den tyske *Auftragstaktik* og britiske *directive command*. Ledelsesfilosofien i intensjonsbasert ledelse

fokuserer på desentralisert ledelse og kontroll, handlefrihet, initiativ og tempo (Forsvarsstaben, 2004, s. 83). Den andre ledelsesfilosofien som nevnes i FDLO er ordrebasert ledelse, som kan ses i sammenheng med den tyske *Befehlstaktik* (FDLO s. 86) og den britiske *restrictive control*. Ordrebasert ledelse foregår gjennom direktiver hvor ledelsen og kontrollen er sentralisert hvor planen legger linjene for spesifikk utførelse av oppdraget. Ordrebasert ledelse og *restrictive control* kan derfor sees på som motpoler av hverandre i form av ledelsesfilosofi. Samuels poengterer tendensen til misforståelse rundt begrepet *directive command* ettersom ordet «directive» kan forveksles med direktiv i betydning av foreskrivende skriftlig ordre, og har dermed erstattet begrepet med *mission command* som kan anses som en amerikansk ekvivalent (Samuels, 2012, s. 29).

Knowledge Gap	Alignment Gap	Effects Gap	Title
Superior knows less than subordinates	Subordinates should use initiative	Superiors will intervene	1: Enthusiastic Amateur
		Superiors will not intervene	2: Mission Command
	Subordinates should do as they are told	Superiors will intervene	3: Restrictive Control
		Superiors will not intervene	4: Detached Control
Superior knows more than subordinates	Subordinates should use initiative	Superiors will intervene	5: Directive Control
		Superiors will not intervene	6: Umpiring
	Subordinates should do as they are told	Superiors will intervene	7: Logistic Control
		Superiors will not intervene	8: Neglected Control

Figur 1 (Samuels, 2012, s. 26)

FFOD utdyper hvordan utfordringer i operativ ledelse oppstår sett opp mot at det er et resultat av politiske virkemidler. Basert på usikkerhet og uavklarte situasjoner på strategisk og sikkerhetspolitisk nivå, iverksettes ofte operasjoner med uklare retningslinjer og kommandoforhold. FFOD viser derfor til viktigheten og kvalitetene med oppdragsbasert ledelse hvor sjefen skal være i stand til å ta beslutninger i uforutsette og uklare situasjoner (Forsvarsstaben, 2019, ss. 184-185). Dette kommer godt til syne på taktisk nivå hvor tydelige definerte mål til sine underordnede kan bidra til at avdelingen har enkle, tydelige og gjenkjennelige målsetninger å jobbe utfra når man møter friksjon. For å oppnå dette er man avhengig av at informasjon må behandles og tilpasses slik at den er relevant mot den underordnede, spesielt opp mot avdelingens nivå og oppdrag (Forsvarsstaben, 2019, s. 185). Dette legger grunnlaget for balanse i uforutsette situasjoner hvor man kan være fleksible innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2019, s. 87). I noen situasjoner må oppdrag løses på en viss måte gitt forutsetningene. Ofte vil det da være preg av sterk

ordrestyring med detaljert kontrollfokus, noe FFOD skriver må brukes med stor forsiktighet. FFOD viser til at detaljstyrende lederskap fører til redusert tempo, det undergraver tillitsrelasjonene, samtidig som det hemmer viljen til å ta ansvar og handle på eget initiativ (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). Det kan derfor være vanskelig for sjefen å finne sin plass i striden. Som grunnregel skal sjefen alltid være der man tror man vil ha mest innflytelse på operasjonen. Det vil alltid være en avveining mellom å være lengre bak i striden hvor man vil få et større helhetsblikk og forståelse med tilgang på kommunikasjonssystemer, eller om man fysisk må være fremme med sine avdelingssjefer for å få en forståelse av striden (Forsvarsstaben, 2019, s. 179).

3.3 John Boyd – OODA-loop

John Boyd var en Amerikansk oberst og jagerflypilot som etter sin militære karriere utviklet teorien som i dag omtales som OODA-loopen. Med bakgrunn i en studie av luftkampanjen under Korea-krigen kom han frem til at det viktigste var en aktørs evne til å gå fra en handling til den neste. Ikke hvor god de var til hver enkelt handling. (Lind W. S., 1985, ss. 4-5).

Boyd forsøkte å forankre denne ideen gjennom å gjøre den relevant på bakkenivå, og fant lignende eksempler i trefninger fra eksempelvis Leuctra, Vicksburg, og Frankrike i 1940 (Lind W. S., 1985, s. 5). Også i disse situasjonene ble den siden som greide å presentere motstanderen for en serie med uforventede og raske handlinger den som vant trefningen. Det kunne derfor trekkes erfaringer hvorav den som kontinuerlig greide å opprettholde tempo, også greide å utnytte mulighetene som oppsto i større grad.

På bakgrunn av dette utviklet Boyd «Boyd-Theory» eller OODA-loopen. Teorien baserer seg på å oppnå et høyere tempo eller rytme enn fienden, og komme på innsiden av motstanderens OODA-loop eller beslutningssyklus. Dette vil føre til en uforutsigbarhet som gjør at fienden føler seg forvirret og ikke i stand til å skape et bilde av hva motstanderen forsøker å oppnå eller gjøre (Boyd, 1986).

OODA-loopen består av syklusen; observere, orientere, avgjøre, og agere. Gjennom å kontinuerlig utføre syklusen raskere enn fienden, vil man kunne oppnå en effekt hvor motstanderen blir mer reaktiv og passiv. Samtidig som hans motsvar på tidligere handlinger blir irrelevante (Boyd, 1986). William Lind argumenter derfor for at tempo fører til suksess. Dersom man konsekvent er raskere gjennom syklusen mange nok ganger vil motstanderen

miste samholdet, og ikke lengre kunne sloss som en samlet organisert enhet (Lind W. S., 1985, ss. 5-6).

Når man går igjennom denne syklusen raskest mulig i forsøk på å utmanøvrere fienden, er det lett å havne i et repetitivt og forutsigbart mønster. Dette må en søke å unngå. Blir man for forutsigbar kan fienden enkelt kutte inn i OODA-Loopen din (Lind W. S., 1985, ss. 6-7).

3.4 William S. Lind – Maneuver Warfare Handbook

William S. Lind skrev i 1985 boken *Maneuver Warfare Handbook*. Lind er sterkt påvirket av Boyd sin OODA-loop og argumenterer for at dette er noe av essensen i effektiv krigføring. Ifølge Lind er det tre helt grunnleggende prinsipper, eller som han kaller det filtrere som hjelper en leder gjennom prosessen av å utvikle en plan og lede en operasjon. Disse tre prinsippene er *Mission type orders*, *Schwerpunkt*, og *Surfaces and gaps* (Lind W. S., 1985, s. 13).

Mission type orders handler ifølge Lind om at man ikke sier hva undergitte skal gjøre, men hvilken effekt man ønsker oppnådd. Slik at den som har best situasjonsforståelse tar avgjørelsen, som muliggjør høyere tempo. Dette oppnås fordi situasjonsforståelsen ikke må formidles opp til en høyere sjef for at han skal ta en avgjørelse som deretter må formidles ned igjen. Lederen i front får dermed friere tøyler til å utnytte mulighetsrommet som oppstår gjennom å handle på intensjon fremfor å følge spesifikke føringer. Ordrene kan allikevel inneholde føringer i form av koordineringer med naboavdelinger og starttidspunkt for en operasjon, men det er viktig at selve utførelsen blir opp til den som står i situasjonen. Dette bygger på et tillitsforhold mellom leder og den undergitte og Lind går så langt som å kalle det «tillitstaktikk» (Lind W. S., 1985, s. 23)

Schwerpunkt er det andre filteret en leder bruker for å forme en operasjon. *Schwerpunkt* handler om hvor lederen ser for seg å kunne få sitt gjennombrudd (Lind W. S., 1985, s. 17). Det er ikke et punkt på kartet eller hovedangrepet, men et konseptuelt fokus. Der lederen ser for seg å kunne skape avgjørelse (Lind W. S., 1985, s. 17). Sideordnede avdelinger vil spørre seg hvordan de kan understøtte denne kraftsamlingen. Dette kan anses å være en suksessfaktor for styrker i mindretall, hvor evnen til å effektivt fokusere styrkene er desto viktigere. *Schwerpunkt* sammen med *mission type orders* er dermed to måter lederen kan forme og lede innsatsen uten å legge for mange bindinger som kunne gjort det vanskelig å utnytte mulighetsrommene som oppstår (Lind W. S., 1985, s. 18). Gjennom å være

risikovillig og gi underavdelingene tillit vil enhetene selv kunne koordinere og finne den beste løsningen basert på sjefens intensjon.

For å identifisere hvor man skal plassere sitt Schwerepunkt bruker man Lind sitt tredje filter, som han kaller Surfaces and gaps (Lind W. S., 1985, s. 18). Surfaces and Gaps handler om å utnytte mulighetsrom som oppstår, og sette sine styrker oppimot fiendens svake punkter (Lind W. S., 1985, s. 19).

3.5 TruppenFührung

Den tyske doktrinen Truppenführung fra 1933 (del 1) og 1934 (del 2) (Condell & Zabecki, 2009, s. 1) legger i stor grad vekt på hvordan en ordre skal formidles. En ordre skal være det som oversetter avgjørelse gjort av høyere sjef, om til handling tilpasset lavere nivå. (Condell & Zabecki, 2009, s. 29). En ordre skal ifølge Truppenführung inneholde alt den undergitte trenger for å løse sitt oppdrag, og intet mer. Den skal være kort, konsis og spesifikk. Ordren må gi mening og være relevant for den situasjonen den undergitte står i (Condell & Zabecki, 2009, s. 30). Doktrinen vektlegger at lederen må forstå situasjonene til de undergitte for å kunne gi en best mulig ordre. En av de viktigste presiseringene med en ordre er at den ikke skal være et direktiv. Det vil si at ordren skal gi oppdrag til den undergitte, men ikke spesifisere hvordan det skal løses, da dette skal være opp til den undergitte (Condell & Zabecki, 2009, s. 30). Lederen må ha tillit til de undergitte slik at de har friheten til å handle ut ifra deres lokale situasjon. Så lenge dette ikke går på akkord med sjefens intensjon, kan man som øverste leder ha en mer helhetlig situasjonsforståelse hvor man tenker flere skritt frem og står ansvarlig for de endelige avgjørelsene. (Condell & Zabecki, 2009, ss. 23-24)

Videre viser doktrinen til viktigheten av å samkjøre en operasjon i tid og rom. Truppenführung presiserer hvordan tid og sted må beregnes riktig, og mulighetsvinduer må gjenkjennes og utnyttes når mulig. Ethvert fortrinn over fienden, vil gi deg selv et økt mulighetsrom (Condell & Zabecki, 2009, s. 22). Gjennom å utnytte mulighetsrommene som oppstår kan en underlegen fiende bli den sterkeste i det avgjørende øyeblikk gjennom tempo, mobilitet, utnyttelse av terreng, mørke, overraskelse eller villedning. Videre understreker Truppenführung at usikkerhet alltid vil være til stede, men lederen som venter på den mest presise informasjonen er ingen sterk leder. Oppdraget dikterer det neste målet og lederen skal ikke miste det av syne (Condell & Zabecki, 2009, s. 23).

4 Analyse og drøfting

Kapittelet tar for seg angrepet til 2 Para mot Goose Green og drøfter hvilken ledelsesfilosofi som kan identifiseres. Drøftingen vil ta for seg slaget kronologisk og deretter undersøke effekten av lederstilen. Hvert argument bygges opp med en empiridel og deretter drøfting av empirien knyttet opp mot teori. Oppgaven vil vektlegge relevant informasjon knyttet til identifisering av ledelsesstiler, og vil dermed ikke være en ren avhandling av begivenhetene som gjenforteller historien da dette ikke vil være forenelig med oppgavens målsetting. Drøftingen søker ikke å forklare hvorfor eller hvordan, men vil isolere eksempler som kan knyttes til teori. Spørsmålet om hvorvidt prinsippers tilstedeværelse eller fravær er årsaken til at britene lykkes eller ikke vil være for stort for oppgavens omfang. Vi vil derimot se på hvorvidt det hadde en tilsynelatende positiv innvirkning eller bidro til endring.

4.1 Innledende britisk taktikk og ledelsesfilosofi under slaget ved Goose Green

Empiri

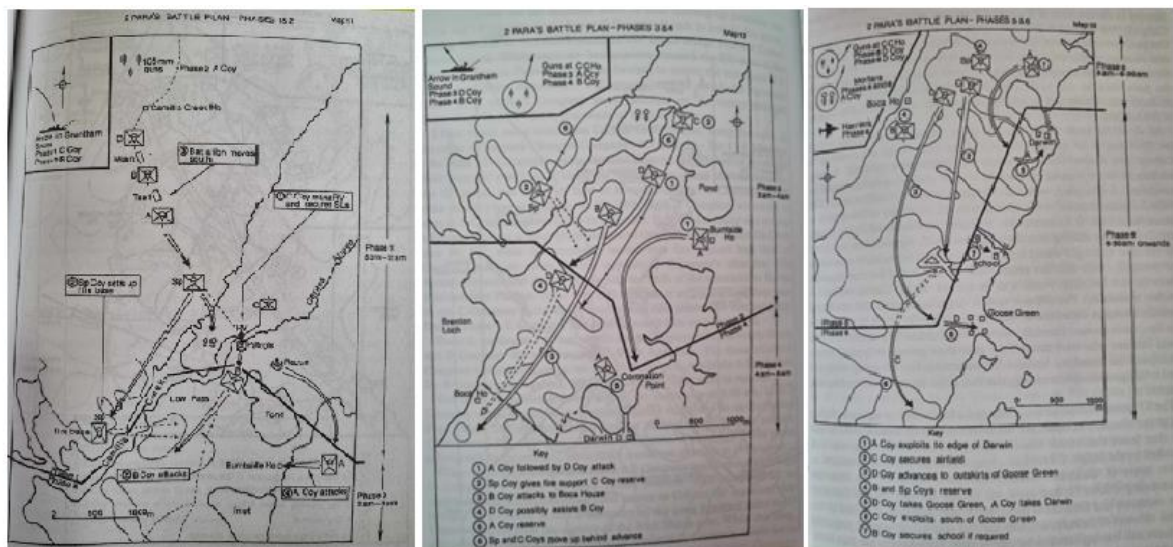
Ifølge Fitz-Gibbon (Fitz-Gibbon, 2001, s. xiii) deployerte britene til Falkland med en doktrine for taktikk og kommando som vektla en rigid form for kontroll og styring på det taktiske nivået. Dette skal angivelig ha vært roten til unødvendige problemer for britene. Ledelsesfilosofien til britene omtales som *restrictive control* (Fitz-Gibbon, 2001, s. xiv), hvor hovedtanken er at krig kan struktureres gjennom nøye planlegging og at endringer ikke vil ha betydelig påvirkning på planen dersom den er nøye nok planlagt. *Restrictive control* var utgangspunktet for Colonel H. Jones sin tilnærming til å lede 2 Para i begynnelsen av slaget ved Goose Green (Fitz-Gibbon, 2001, s. xv).

Colonel H. Jones planla angrepet i minste detalj, men ifølge Fitz-Gibbon var det bare ordene «Capture Darwin and Goose Green» som hadde betydning. Major Chris Keeble, som var nestkommanderende i 2 Para under Jones, og Major Philip Neame, som var kompanisjef for D-kompaniet, påpekte at planen til Jones var så detaljert og komplisert at ingen egentlig forstod den. Jones hadde stort behov for å ha kontroll, noe han viste gjennom overdreven bruk av faser i planen. (Fitz-Gibbon, 2001, s. 11). Planen til Colonel H. Jones var basert på det de visste ut fra etterretning. Med andre ord var metodikken for planlegging at fienden kom til å oppføre seg som på en planlagt øvelse, hvor han ville befinne seg i kjente statiske posisjoner uten handlerom til å manøvrere. Mengden detaljert planlegging gjenspeiles i mengden ønsketenkning som må til for at det skal være en realitet (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 12-14).

Desentralisert ledelse ble ikke praktisert av Jones på bakgrunn av hans behov for å ha kontroll. Jones får dog støtte i at dette ikke primært kun var hans måte å lede på, men den britiske hæren sin tilnærming (Fitz-Gibbon, 2001, s. 17). Standard metodikk som ble undervist i den britiske hæren ved Sandhurst, Brecon, Warminster og Camberly var *Befehlstaktik*, eller *restrictive control*. 2 Para hadde likevelli offiserer med initiativ som heller lente seg mot tilnærmingen *directive command*, lignende *Auftragstaktik*. Til tross for dette ble Jones kontrollbehov tilsynelatende et hinder for initiativ. (Fitz-Gibbon, 2001, s. 17). Selv tilgjengelig informasjon ble tilbakeholdt, ettersom Jones insisterte på at bare han hadde helhetsoversikt uten å ville stole på kompanisjefene. Nestkommanderende Chris Keeble understøtter dette med at Jones hadde et ønske om å ta alle avgjørelser selvstendig. Måten han oppnådde dette på var å holde tilbake informasjon som påvirket forståelsen og evnen til å ta beslutningen hos de underordnede sjefene (Fitz-Gibbon, 2001, s. 21).

Colonel 'H' was a black or white person who did not recognise compromise. He was certainly an impatient man, quick to anger when he felt he was being thwarted or frustrated, a characteristic that comes across clearly in the battle for Goose Green. [His wife] Sara illustrates his impatience by recounting how, when playing a board game at home (invariably a wargame), he would move everybody else's counters to speed things up. He had a tendency to want to jump in and do things for himself if he felt something could be done better. On exercises he was always to be found at the front, wanting to know what was happening, wanting to see for himself, and always pushing to keep things moving - Mark Adkin (Fitz-Gibbon, 2001, s. 21)

His style of leadership can be summarized as "come on" method rather than the "go on". He believed passionately in commander being well forward. This is the tactical teaching within the British Army, it is mandatory in the Parachute Regiment, and Colonel "H" was its greatest exponent within 2 Para. (Adkin, 2021, s. 172)



Figur 2 (Adkin, 2021, ss. 119-121)

Drøfting – Mot en smidigere militærkultur: En kritisk evaluering av britisk tilnærming til ledelse i krigføring:

I boken *Brute Force* (Ellis, 1990) argumenterer John Ellis for at britene konsekvent har holdt seg til *restrictive control*, der kontroll og styring står sentralt. Denne holdningen forble uendret gjennom andre verdenskrig og i tiden etter. Han hevder at det er avgjørende for den britiske hæren å tilpasse seg en ledelsesfilosofi mer i tråd med *directive command* (Fitz-Gibbon, 2001, s. xvi). Martin Samuels fremmer i sin MPhil- og PhD-avhandling skillet mellom tyske og britiske taktiske kommandosystemer, og hevder at britene tidligere har fokusert på en strukturert tilnærming til krigføring som vektlegger *restrictive control* (Samuels, 2012, s. 26). Samuels antyder videre at den britiske hæren utviste preferanse for *restrictive control* langt ut på 1980-tallet (Samuels, 2012, s. 26). Likheter gjenspeiles av Fitz-Gibbon (Fitz-Gibbon, 2001, s. xvi), som støtter Samuels sitt argument om at tankegangen om *restrictive control/positional-attrition warfare* vedvarte gjennom 1980-tallet. Dette støtter utgangspunktet til Jones sin lederstil, ettersom dette var standarden i den britiske hæren på den tiden.

Antitesen til *restrictive control* omtales som *directive command*, som vektlegger å oppnå en slutttilstand gjennom initiativ og kreativitet fra underordnede (Fitz-Gibbon, 2001, s. xiv). FFOD viser til at en av de viktigste kvalitetene med oppdragsbasert ledelse er å gjøre en i stand til å ta beslutninger når situasjonen er uforutsett og uklar (Forsvarsstaben, 2019, s. 185). Det er avgjørende å forstå at i denne sammenhengen skal *directive/direktiv* ikke misforstås med direktivordre; snarere gir den oppdrag til den underordnede uten å spesifisere hvordan oppdraget skal utføres, og overlater beslutningene til den underordnede. Man skal

altså unngå som *Truppenführung* poengterer at ordren blir et direktiv (Condell & Zabecki, 2009, s. 30). Ifølge Samuels (Samuels, 2012, s. 28) var det først på begynnelsen av 1990-tallet at den britiske hæren begynte å bevege seg inn på oppdragsbasert ledelse (*directive command*), med avvik fra sin tradisjonelle tilnærming

Fitz-Gibbon beskriver hvordan tyskerne brukte to former for taktikk: *Befehlstaktik* og *Auftragstaktik*. Colonel H. Jones sin ordre og plan viste kjennetegn ved det tyskerne kaller *Befehlstaktik*, (Fitz-Gibbon, 2001, s. 16). Samuels argumenterer for at en militærmakt som ser på krig som iboende strukturert vil søke å minimere friksjon gjennom kontrolltiltak (Samuels, 2012, ss. 25-26), noe som gjenspeiles i Jones sin plan og lederstil. Et eksempel på dette er bruken av faser, hvorav det var mange, hver med stram tidsplan (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 14-15).

Imidlertid fastsetter *Army Tactical Doctrine Note 8, Annex B* (juli 1992), at faser ikke skal brukes som verktøy til å rydde opp i en plan dersom bruken av faser ikke øker klarheten med et klart formål. Overdrevent bruk av faser kan føre til usammenhengende operasjoner og stagnasjon av tempo (Fitz-Gibbon, 2001, s. 11). FFOD forklarer at målene for underordnede må være tydelige, enkle og gjenkjennbare. Dette er nettopp for å kunne handle innenfor rammen av oppdragsbasert ledelse når friksjon oppstår (Forsvarsstaben, 2019, s. 87). Videre presiserer også *Truppenführung* viktigheten av at en ordre kun skal inneholde det den undergitte trenger for å løse sitt oppdrag. På denne måten distribueres oppdraget uten å spesifisere hvordan det skal løses (Condell & Zabecki, 2009, s. 29). Det kommer frem fra kompanisjefene John Crosland og Philip Neame, i lys av *Army Tactical Doctrine Note 8*, at Colonel Jones sin plan besto av seks detaljerte faser som ingen egentlig forstod (Fitz-Gibbon, 2001, s. 11). FFOD understreker de negative effektene med sterk ordre- og detaljstyring som kan føre til redusert tempo, undergrave tillitsrelasjonene i organisasjonen, samtidig som det hemmer viljen til å ta initiativ og ansvar (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). Videre valgte Jones å tilbakeholde informasjon for å kunne opprettholde kontroll, noe som viste seg å hemme de undergittes situasjonsforståelse og evne til utøve initiativ. Clausewitz skriver om hvordan mangel på informasjon kan bidra til usikkerhet og friksjon. Det kan derfor tenkes at Jones sin bruk av *restrictive control* førte til at avdelingens tempo ble redusert som et resultat av dårlig informasjonsflyt (Clausewitz, 2008, s. 122).

Julian Thompson tar Jones i forsvar, og antyder at han gjorde så godt han kunne med ressursene for hånden. Thompson argumenterer for at han burde ha gitt Jones CVRT-støtte

som forespurt og personlig burde ledet operasjonen med to bataljoner i stedet for en (Thompson, 2001, s. 86). Jones hadde en svært detaljert plan hvor han til enhver tid under alle faser hadde en ubunden reserve og ledet operasjonen til punkt og prikke. Jones styrte på tid for å samkjøre med ildstøtte fra HMS Arrow som kan sies å være en måte å kompensere for de dårlige forutsetningene han var gitt. På en annen side var ikke denne måten å lede på ulikt slik Jones hadde ledet tidligere. Neame støtter Thompson sitt argument, og sier:

'H' plan has attracted much criticism since, from General Hindsight, the most common being that it was too detailed and prescriptive, given the circumstances, the incomplete intelligence and as – yet untested enemy. I had no complaints at the time. For me, he painted a vivid picture of how we might prevail. I could visualize the outcome, as athletes are trained to see themselves crossing the finish line ahead of their competitors. Sure, on paper, it looked prescriptive, but 'H' also emphasized: «We'll need to be flexible». (Neame, 2022, s. 51)

Neame sier også:

I can conceive of the battle at Goose green being fought and won under no other commanding officer that I have known. Nor can I think of any other whom I would rather have had in his stead to commit us to such a task. His ability to instil a faith in us that we would prevail was remarkable. Had he or we worried that we might fail, I suspect we might have done, but all we thought about, all we could see was winning – and so we did. If ever there was a man for the moment, "H" was the man (Neame, 2022, ss. 86-87).

Det kan tyde på at Jones sitt lederskap var samlende og la forutsetninger for at 2 Para skulle lykkes. Det var derimot ikke tilpasningsdyktig i møte med krigens natur, hvor friksjon skiller strid på papiret fra virkeligheten (Clausewitz, 2008, s. 119). Mens den britiske hæren historisk sett har favorisert *restrictive control*, nødvendiggjør den utviklende karakteren av krigføring å omfavne konsepter for *directive command* som er mer fleksibel (Forsvarsstaben, 2004, s. 85). Jones sin tilnærming har et behov for trådstyring og kontroll på alle nivå. Hans detaljerte og foreskrivende plan som reflekterte tidligere praksis, manglet til slutt fleksibiliteten som kreves for dynamiske forhold på slagmarken.

4.2 Det innledende angrepet under slaget ved Goose Green

Empiri

Selv med en detaljert og tydelig ordre, overlegen ildkraft, ingen tap og fravær av motstand, opplevde 2 Para betydelige utfordringer med å realisere planen. Dette skyldes i hovedsak forsinkelser gjennom manglende forståelse for egen posisjon, samt fiendens. Manglende situasjonsforståelse kan ha påvirket evnen til å følge tidsplanen til Jones og effektivt reagere på uforutsette endringer underveis. Videre viser observasjonene fra Burntside House at argentinerne ikke var i området da angrepet fant sted (Fitz-Gibbon, 2001, s. 27). Dette indikerer manglende koordinering og forberedelse fra argentinernes side, noe som viser til en ineffektiv strategi gjennom manglende klargjøring av forsvaret i området. Beboerne ved Burntside House kunne meddele at det ikke hadde vært argentinere der, men 300-400 meter lenger sør. Britene kan ha fått store problemer dersom de hadde møtt på motstand, ettersom A-kompani sin tilnærming var å angripe frontalt over åpent lende uten ildstøtte (Fitz-Gibbon, 2001, s. 29). Argentinerne var på flukt, men A-kompani ble værende for å reorganisere. De var allerede bak tidsplanen til Colonel Jones. Det viste seg at den trange tidsplanen var håpløst optimistisk (Fitz-Gibbon, 2001, s. 28) fra start når realiteten inntraff. Angrepet til A-kompani blir beskrevet som taktikk fra første verdenskrig gjennom frontalangrep uten ildstøtte. Fitz-Gibbon argumenterer for at planen umulig kunne ha fungert dersom A-kompani hadde møtt på motstand (Fitz-Gibbon, 2001, s. 29).

I motsetning til A-kompani sin rigide tilnærming, hadde B-kompani under Major John Crosland en mer fleksibel tilnærming som fokuserte på mobilitet og tilpasning til situasjonen. Den desentraliserte tilnærmingen tillot troppene større handlefrihet og initiativ, noe som kan ha bidratt til mer effektiv utnyttelse av ressurser og høyere tempo. I motsetning til ordren til Jones var Crosland sin ordre kort med kun det mest nødvendige for å løse oppdraget. Den inneholdt ikke oppdrag til troppene, annet enn fremrykning til kontakt. En årsak kan være manglende fiendebilde som førte til at kompanisjefen ikke kunne delegere oppdrag i detalj. Troppsjefene poengterte at tilnærmingen til Crosland baserte seg på desentralisert ledelse, hvor han ikke prøvde å ha full kontroll over alle detaljer og heller basere oppdraget på initiativ fra troppsjefene (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 32-33). En observasjon som understøtter dette er da D-kompani skulle overta fronten, men Crosland mente dette ville skape unødvendig forvirring og heller ville opprettholde tempoet B-kompani hadde etablert (Fitz-Gibbon, 2001, s. 37). Årsaken til at B-kompani møtte på lite motstand og tilnærmet tomme stillinger er ifølge argentinernes logg at A-kompani sitt angrep i posisjonenes høyre bakre opplevdes som at de holdt på å bli omgått og fanget i en

knipemanøver (Fitz-Gibbon, 2001, s. 39). Argentinske krigsfanger avslører i ettertid at den indirekte ilden fra HMS Arrow før angrepene fra 2 Para startet var hovedårsaken til at de fleste argentinerne gjorde retrett. Som igjen førte til lite motstand når angrepene startet (Fitz-Gibbon, 2001, s. 40).

D-kompani ble holdt nede av maskingeværild og det var vanskeligheter å kommunisere med de undergitte, til tross for at avstanden burde gjort det mulig å rope. Lieutenant Webster bemerker at i lignende situasjoner blir det vanskelig, om ikke umulig, å opprettholde fullstendig kontroll og å gi detaljerte ordre under striden med mindre det foreligger full forståelse av det som har skjedd og det som skjer (Fitz-Gibbon, 2001, s. 47). I lignende situasjoner kreves det handling i tråd med intensjon gjennom initiativ. Kompanisjef Philip Neame forsøkte å gi et oppdrag til en av troppene, men problemer med sambandet førte til at han ikke fikk forbindelse. Likevel handlet troppen mer eller mindre som Neame hadde sett for seg på eget initiativ (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 47-48). Neame omtaler dette initiativet som: «I was in fact totally absorbed by 12 Platoon's relentless fire and manoeuvre towards the enemy ... 12 Platoon's whirlwind of momentum and aggression seemed simply to overawe them. Many Argentinians probably ran for their lives» (Neame, 2022, ss. 57-58).

Drøfting – Colonel H. Jones sin lederstil: En kritisk undersøkelse av ledelsesfilosofi

A-kompani sin tilnærming gjennom Coronation Point på vei til Darwin Hill kan karakteriseres som i tråd med prinsippene for *restrictive control*. (Fitz-Gibbon, 2001, s. 30). Dette vil ifølge Lind bidra til at avdelingen får et lavere tempo og dermed sliter med å være frempå i OODA-loopen (Lind W. S., 1985, ss. 5-6). Dette eksemplifiseres gjennom at Farrar-Hockley gjentatte ganger stopper for å be om tillatelse fra Jones til å fortsette istedenfor å handle på intensjon. Her kunne intensjonsbasert ledelse ført til en raskere OODA-loop gjennom hurtigere beslutningstagning (Lind W. S., 1985, ss. 5-6). Istedenfor demonstrerer denne typen kontrollkrav hvordan kontroll faktisk retarderer tempoet (Fitz-Gibbon, 2001, s. 55). Dette understreker også FFOD gjennom hvordan detaljerte ordrer og kontroll er temporeduserende og hemmer ansvar og initiativ (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). Farrar-Hockley understreker selv overfor Jones viktigheten av å fortsette frem for å utnytte det gjenværende mørket. Likevel hevder han å ha blitt nektet og måtte vente 30-45 minutter før Jones ankom og bekreftet deres plassering før han ganske enkelt sa: «Fine – press on with all speed» (Fitz-Gibbon, 2001, s. 57). Mangelen på initiativ gjør også at evnen til å gripe oppdukkende mulighetsvinduer forsvinner. Truppenführung beskriver dette som helt sentralt

for å kunne tilrøve seg initiativet og bli den sterkere part i det avgjørende øyeblikket (Condell & Zabecki, 2009, s. 23).

På den andre siden er det kun Farrar-Hockley selv som beskriver en situasjon hvor han må vente på Jones. Den andre siden av fortellingen er at Farrar-Hockly stoppet opp selv etter at han fikk beskjed over sambandet om å fortsette. At Jones velger å samlokalisere seg med A-kompani er for å få dem i gang igjen (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 62-63). Dette kan forklares med mangel på forståelse for hvordan handle etter intensjon (Lind W. S., 1985, s. 12). Det vil være naturlig å antyde at vanen av *restrictive control* førte til manglende initiativ fra A-kompani, som handlet i tråd med opplæringen og treningen.

Forskjellen var stor mellom kompaniene. A-kompani holdt seg til planen og handlet ikke uten å ha fått godkjenning fra bataljonssjef. D-kompani forsøkte derimot å handle på initiativ, men Neame kom ikke gjennom til troppene på sambandet. Han fikk ikke beordret den ene troppen til å flankere fienden. Likevel gjorde troppen som tiltenkt uten at noe ble formidlet. Gjennom å handle på intensjon griper troppen til Neame mulighetsrommet *Truppenführung* beskriver (Condell & Zabecki, 2009, s. 23) og får en relativ fordel i tid og rom sammenlignet med om de hadde ventet på ordre fra Neame.

FDLO sier at all informasjon må behandles før den kan brukes. For at den undergitte skal kunne ta gode valg og lede på sjefens intensjon er det essensielt at man er gitt gode rammer å lede innenfor, i tillegg må informasjonen brytes ned etter avdelingens nivå og oppdrag. (Forsvarsstaben, 2019, s. 185). Dette evner Jones i liten grad å gjøre, hvor alt fra ordre til utøvelse av lederskap er svært detaljstyrt og gir kompanisjefene lite spillerom. Det kan argumenteres for, sett i ettertid, at Jones kun burde distribuert informasjonen som kompanisjefene hadde behov for å løse sitt oppdrag. Jones holder forsåvidt tilbake informasjon, men da fordi han insisterer på at det bare var han som hadde helhetsoversikt og dermed unngår å stole på kompanisjefene (Fitz-Gibbon, 2001, s. 21), i tråd med *restrictive control*. Han gir altså ikke kompanisjefene informasjonen de trenger for å kunne lede på intensjon da han er bestemt på at alle endringer skal gå gjennom ham. Dette blir eksemplifisert med Farrar-Hockley hvor hele tempoet i operasjonen blir senket. Neame beskrev Jones på følgende måte:

He left the battalion absolutely no doubt at all that we would succeed, whatever the odds, and that we both would and could succeed. He was very mission focused, but

I think if you put your finger on it, he was not good at translating that into intent, and to give people the opportunity to use their own initiative to achieve what he intended. He had to be at complete control the whole time. I think he felt prey to failing to appreciate the difference between battle drills and tactics. I don't think he had a tactical mindset at all really. (P. Neame, Personlig kommunikasjon 19. mars 2024)

Selv om 2 Para hadde klare fordeler innledningsvis, ble evnen til å gjennomføre operasjonen påvirket av faktorer som manglende situasjonsforståelse, ineffektiv kommando og kontroll, og kommunikasjonsproblemer. Dette poengterer manglende fleksibilitet, initiativ og effektiv ledelse som desentralisert ledelse gir (Forsvarsstaben, 2004, s. 83) i situasjoner selv der friksjonen hovedsakelig er intern. Adkin hevder at Jones sin noe ekstreme variant av ordrebasert ledelse og hans frontlinjeledelse under angrepet på Goose Green stammet fra hans nære forhold til mennene sine. Den eneste måten Jones kunne føle at han ikke la all risikoen på mennene sine, var ved å dele den. Ved å gå foran med et godt eksempel var det få, om noen, bedre enn Jones på denne typen lederskap (Adkin, 2021, s. 13). Visekorporal Beresford sa om sin avdøde sjef:

He always led from the front and never had anybody do anything which he couldn't do himself... He was very close to everybody and they all respected his judgment, and I think everybody was quite happy to follow him to the end. (Adkin, 2021, s. 14)

På den andre siden var ikke dette ukarakteristisk for Jones, og hans ledelse under slaget var i tråd med det han hadde demonstrert under øvelser tidligere. FFOD poengterer at enhver sjef må kunne balansere begrensede ressurser opp mot risiko, og at kalkulert risiko i forsøk på å vinne er viktigere enn å bare unngå nederlag (Forsvarsstaben, 2019, s. 89).

4.3 Slaget ved Darwin

Empiri

2 Para var en godt trent styrke som i fredstid trente mye på komplekse operasjoner både i lyset og mørket. I motsetning var argentinernes erfaringsnivå svært lavt. Philip Neame understøttet ideen om at å gjennomføre operasjonen mot Goose Green på natten kom til å gagne 2 Para, implisitt gjennom å oppnå tempo relativt til fienden, og derav knekke argentinernes vilje til kamp (Neame, 2022, s. 62). I teorien høres dette logisk ut, men i møtet med krigens natur ble det mer komplisert enn antatt for britene.

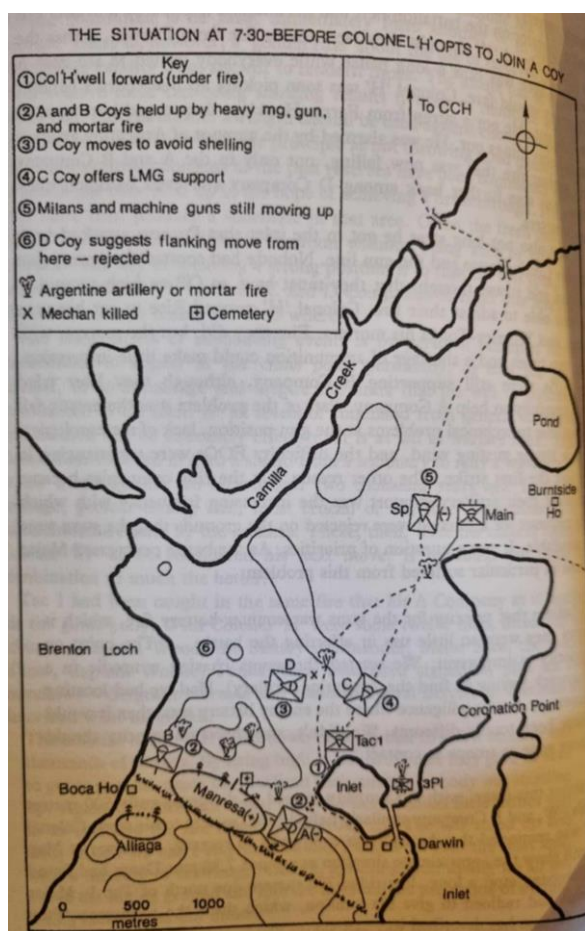
Angrepet på Darwin Hill skildres av Neame som hverken smart eller godt planlagt (Neame, 2022, s. 55). Mulighetene til å orientere i lendet og lokalisere andre egne viste seg å bli komplisert i nattetørket. Neame refererer til krig som *organisert kaos*, men skildrer tidvis sin egen situasjon som rent kaos (Neame, 2022, s. 59). Da britene nærmet seg Darwin Hill begynte dagslyset å komme. Landskapet beskrives som karakterløst og flatt, noe som gjorde operasjonen komplisert for den angripende styrken. Argentinerne derimot, lå i forberedte stillinger med godt observasjon- og skuddfelt. Dette ga de fordelene tilbake, som britene hadde hatt gjennom natten.

A-kompani hadde gjennom natten brukt mørket til å infiltrere bosetningen i Darwin. Ulempen var at de aldri kom så langt før lyset kom til syne. A-kompani befant seg nå i lavtliggende lende, dominert av Darwin Hill som hadde overhøyde og godt skuddfelt. Det var på dette tidspunktet umulig for A-kompani å avansere videre uten å nøytralisere fiendens stillinger på Darwin Hill. B-kompani befant seg samtidig i en vanskelig situasjon hvor de også mottok tung ild 1100m lengre sør fra Boca House, simultant med ild fra Darwin Hill (Neame, 2022, s. 62). B-kompani ble satt i et dilemma hvor de ble bundet med ild fra to retninger uten å ha noen våpen med effektiv rekkevidde til å besvare ilden. Nå som det var blitt lyst fungerte ikke granat- og bajonett-taktikken til 2 Para lenger. Kompaniene ble sittende i bunnen av Darwin- og Boca Hill med lite dekning. I lyset kunne argentinerne se hva de skulle skyte på, og således evnet de å holde nede begge kompaniene (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 75-76).

Argentinerens erfaringsnivå og vilje til å sloss kom til syne ved Darwin Hill. Ettersom argentinerne var mindre oppmerksomme og ikke stilte seg kritisk, kunne A-kompani passere gjennom engasjementsområdet til fienden på Darwin Hill. Med mye flaks kom A-kompani seg inn til Gorse Gully (kratt av gulltorn som fungerte som naturlig piggråd) i det Argentinerne innså at det var britene som avanserte, og ikke deres egne styrker som trakk tilbake. Stillingene på Darwin Hill ble ansett som å være hovedstillingene til argentinerne, noe kompanisjef Farrar-Hockley i A-kompani ikke var klar over. Faktumet er at Farrar-Hockley ikke var klar over at det var stillinger der til tross for at dette ble identifisert og presisert i ordren (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 67-70). Philip Neame, John Crosland og Chris Keeble satt derimot på den samme forståelsen om at den største trusselen var fra Darwin Hill, og ikke bosetningen i Darwin (Fitz-Gibbon, 2001, s. 70). I tillegg hadde B-kompani med Crosland identifisert stillingene på avstand og etterspurt artilleri, men fått avslag (Fitz-Gibbon, 2001, s. 75).

Bataljonssjef Jones valgte i denne situasjonen å samlokalisere seg med A kompani ettersom han anså deres fremgang som nøkkelen til å låse opp stridsfeltet. Jones uttrykte stor frustrasjon over avdelingens kulminasjon, og mente at eneste måten å få fart på kompaniet var å gjøre det selv (Fitz-Gibbon, 2001, s. 83). Som bataljonens reserve forsøkte Neame å kalle opp Jones på nett for å foreslå en flankering i vest som ville kunne løsrive og understøtte A- og B-kompani. Jones responderte med “Stop clogging the net! I’m trying to run a battle here. Stay where you are.” (Neame, 2022, s. 63). Parkert bak striden, strippet av initiativ, opplevde Neame fiendens krumbane lande nærmere og nærmere deres posisjon. For å komme unna fiendens krumbane var Neame nødt til å rykke frem, noe Jones oppfattet som ulydighet da han trodde Neame ignorerte ordren. Neame hadde ingen intensjon om å bli værende hvor argentinerens krumbane landet: «... I was paid to exercise judgement and I was darn well going to move» (Fitz-Gibbon, 2001, s. 90). Etter bruken av sunn fornuft skjønnte og aksepterte Jones forflyttingen (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 89-90). Neame forsøkte igjen å foreslå rekognosering for en potensiell flankering, men fikk tilbake «Stop trying to tell me how to run my battle, out!» (Neame, 2022, s. 64). Etter å ha diskutert og blitt tilbakeholdt av Jones, blir D-kompani påvirket av artilleriet og går på tap. Phillip Neame foreslo to ganger til Jones å konsentrere overlegen ildkraft med en offensiv manøver gjennom flankering for å ta stillingen ved Boca Hill, men fikk avslag.

På dette tidspunktet står A- og B-kompani fast, mens bataljonens reserve har blitt bundet og parkert av Jones, mens de går på tap fra fiendens indirekte ild. Jones forsøkte å gi ordre til Crosland om å ta Boca Hill, men dette var ikke mulig med ammunisjonen de hadde igjen og situasjonen de befant seg i. Crosland forsøkte å organisere og utnytte bataljonens tyngre ildstøtte for å fasilitere egen manøver mot Boca Hill, noe Jones avslo (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 91-92). Til og med C-kompani fikk avslag da de var i posisjon til å gi ildstøtte med et dusin maskingevær og prøvde å koordinere med A-kompani. Jones brøt inn i samtalen og sa «Get of the ... radio – I’m trying to run a battle!» (Fitz-Gibbon, 2001, s. 92). Jones behov for *restrictive control* lot Neame utenforstående om hvorfor bataljonssjefen var bundet opp i å gjøre kompanisjefens jobb i stedet for å lede resten av 2 Para (Neame, 2022, s. 65). Jones var så langt fremme i striden at han kunne rope til fienden, fremst av alle troppene sine (Fitz-Gibbon, 2001, s. 86). Utenkelig kom meldingen over nett om at Jones var skutt og drept i det han forsøkte å løsne striden gjennom å ta ut en fiendtlig maskingeværstilling på nært hold. Å miste øverste kommanderende på slagfeltet kan føre til kulminasjon hvor både fremgang og viljen svekkes.



Figur 3 (Adkin, 2021, s. 176)

Drøfting – Colonel H. Jones sin lederstil: Effektivitet og begrensninger

Jones sitt lederskap kan i mange situasjoner være nødvendig, men kan også bli destruktivt. Oppdragsbasert ledelse som er den norske operative ledelsesfilosofien, forankres blant annet i kompetansenivå (Forsvarsstaben, 2019, s. 178). 2 Para sitt kompetansenivå kan argumenteres å være på et nivå hvor *restrictive control* hemmer effektivitet, tempo og initiativ, hvor desentralisert ledelse gjennom *directive command* hadde vært mer egnet. Hadde Jones derimot hatt kommandoen over argentinerne kunne lederstilen hans gjennom *restrictive control* bidratt til bedre prestasjon og resultat hos argentinerne, ettersom kompetansenivået, initiativet og viljen var lav (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 67-70). Ifølge prinsippene til Lind står oppdragsbasert ledelse helt sentralt, da dette gjennom større initiativ fra de underordnede fører til større tempo (Lind W. S., 1985). Når Jones gjentatte ganger nekter Neame å gripe muligheten til å gjennomføre et flankeangrep hindrer dette initiativ og dreper momentet, som også fremkommer i FFOD (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). Truppenführung sier at ethvert mulighetsvindu må gjenkjennes og utnyttes når mulig da

ethvert fortrinn over fienden gir en selv større mulighetsrom (Condell & Zabecki, 2009, s. 22). Gjennom å ikke tillate undergitte å gripe slike mulighetsrom vil tempo reduseres, og det vil være vanskeligere å komme på innsiden av fiendens OODA-loop. Å tillate de undergitte å ta slike avgjørelser baserer seg på tillit. Lind omtaler det derfor som tillitstaktikk (Lind W. S., 1985, s. 23). Adkin skriver at for Jones å tillate Neame sin foreslåtte flankering vil det bety å stole på en underordnet sin dømmekraft på et avgjørende tidspunkt i striden (Adkin, 2021, s. 181). Jones sitt lederskap baserer seg altså ikke på tillit og kan sies å begrense tempoet i operasjonen, men involverer heller ikke den samme risikoen da han tar alle avgjørelsene.

FFOD sier at sjefen bør være til stede der man vil ha mest innflytelse på operasjonen. Videre presiseres den vanskelige avveiningen mellom å være bak striden med tilgang til kommunikasjonssystemer og overblikk på den ene siden, og det å utøve lederskap og få situasjonsforståelse gjennom å være fysisk til stede med sine avdelingssjefer på den andre siden (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). På denne måten kan det hevdes at Jones var på rett sted til rett tid dersom Darwin Hill ble ansett som et avgjørende punkt og et vendepunkt i operasjonen (Fitz-Gibbon, 2001, s. 86). For en leder som søker å lede fra fronten, er det naturlig å støtte påstanden om at Jones var der han burde være, og at den eneste måten å løse problemet på er å personlig involvere seg. I utgangspunktet er det ikke feil at lederen er der problemet er, snarere et spørsmål om hva lederen gjør der. På mange måter kan man argumentere fra begge synspunkter at Jones var på rett sted. En leder trenger et helhetlig syn over situasjonen for å ta gode beslutninger, enten lederen tar kontrollen selv eller leder gjennom desentralisert ledelse. Rettere sagt må sjefen kontrollere om beslutningene kompanisjefene tar er i tråd med den overordnede intensjonen. Det er imidlertid liten tvil om at en bataljonssjef ikke får overblikk og ikke kan lede en bataljon hvis vedkommende stormer en maskingeværstilling som enkeltmann, noe som resulterer i at Jones dør.

Imidlertid kan en leder som anser det som lederens rolle å lede bataljonen og la kompanisjefene håndtere og løse problemene bruke det som et motargument for å illustrere faren ved å lede så langt frem (Fitz-Gibbon, 2001, s. 87). Å være der lederen har størst innflytelse på operasjonen (Forsvarsstaben, 2019, s. 179) betyr ikke nødvendigvis å være lengst fremme. Før Jones stormet stillingen mottok han anbefalinger fra underordnede som hadde bedre situasjonsforståelse enn Jones fordi de var bedre i stand til å ha oversikt over hva som skjedde. Jones avviste imidlertid alle anbefalinger. Dette demonstrerer *restrictive control* og er et eksempel på hvordan *restrictive control* kan hindre fremgang. Jones hadde

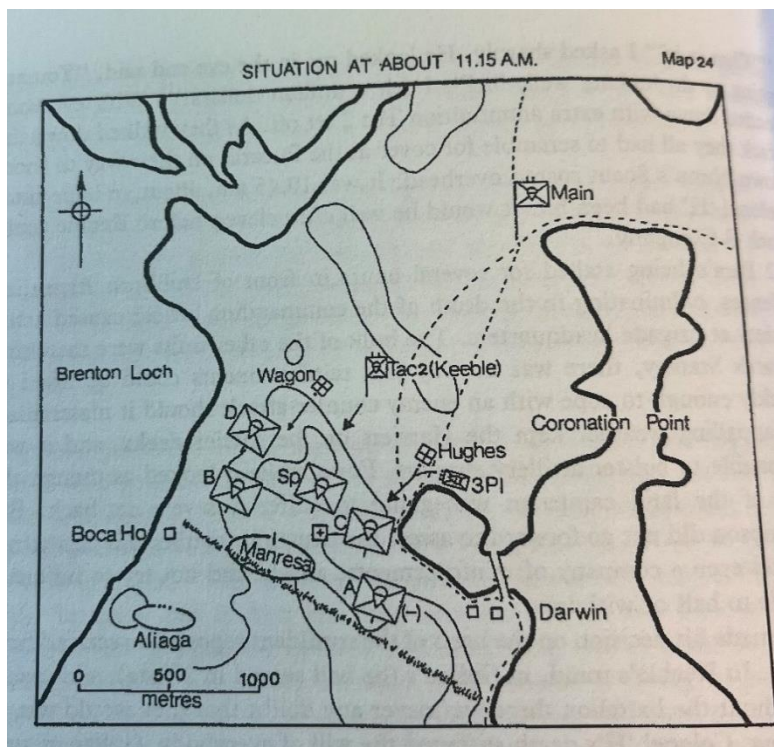
autoriteten, men mangler perspektiv. Neame forsvarer imidlertid Jones (Fitz-Gibbon, 2001, s. 97) sin posisjonering ved å si at han ville vært på samme sted. Det er imidlertid tilnærmingen til lederskapet som er kritikkverdig.

Lind poengterer viktigheten av sideordnede avdelingers initiativ, og evne til å understøtte avdelingens kraftsamling (Lind W. S., 1985, s. 17). Dette kommer til syne da C-kompani var klare til å understøtte A-kompani med et dusin maskingevær, hvorav Jones avslår dette og forsøker å løse problemet selv med å ta over jobben til A-kompanisjef. Jones manglende evne til å gi frislipp til sine underordnede resulterer i at operasjonen ledes sentralt, samtidig gjør han det vanskelig for sine kompanisjefer å utnytte mulighetsrommene som oppstår.

På den andre siden forsvarer brigadesjefen Julian Thompson Jones sin beslutning om å være så langt fremme. Han sier at Jones, ved å være så langt fremme, gjorde det mange ledere før ham har gjort og mange burde gjort etter ham i lignende situasjoner. Han opplyser også at han har hatt mange underordnede som har gjort det samme som Jones, og hadde de blitt drept ville de fått like mye kritikk (Thompson, 2001, s. 85). Farrar-Hockley var imidlertid usikker på om Jones sitt angrep på stillingen hadde reell taktisk effekt og tvilte på at det hadde noen betydning for utfallet av slaget. Det han derimot er sikker på er at oppførselen hans engasjementet og det faktum at han sto sammen med soldatene viste vilje og pågangsmot som ble med enheten resten av operasjonen (Adkin, 2021, s. 188). Sersjant Norman som var ved Jones sin side i de siste øyeblikkene, så situasjonen annerledes og mente at Jones ikke hadde noe der å gjøre. Norman var dog heller ikke overrasket over hans handlinger, for det var slik Jones alltid hadde operert (Fitz-Gibbon, 2001, s. 188). Som FFOD viser til bør en sjef være der han kan ha mest innflytelse på operasjonen (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). Som Thompson og Farrar-Hockley poengterer viste Jones vilje og pågangsmot som motiverte enheten til videre kamp. Det kan dog diskuteres om behovet for å lede bataljonen fra front var den riktige tilnærmingen, eller som Sersjant Norman sier; at han ikke hadde noe der å gjøre (Adkin, 2021, s. 188).

Jones sitt lederskap kan sies å ha vært begrensende for den godt trente britiske avdelingen, da han ikke lot avdelingen benytte seg av oppdukkende muligheter og initiativet som fantes i 2 Para. Da planen og virkeligheten divergerte ville Jones fortsette med den opprinnelige planen som er i tråd med *restrictive control*, men hvis det skulle gjøres endringer underveis kunne underordnede anbefale så mye de ville (Fitz-Gibbon, 2001, s. 94) fordi bare Jones

kunne implementere endringene. Jones sin *restrictive control* førte tilsynelatende til at bataljonen sto stille selv om bare to kompanier var i aktiv stridskontakt.



Figur 4 (Adkin, 2021, s. 204)

4.4 Chris Keeble overtar: Endring i ledelsesfilosofi

Empiri

Etter at Colonel H. Jones døde overtok nestkommanderende i bataljonen Chris Keeble ansvaret for striden etter Sergeant Blackburn meldte «Sunray is down» over sambandet (Fitz-Gibbon, 2001, s. 134). Som følge av sin plassering bak striden i bataljonens hovedkvarter, ga Keeble umiddelbart sin første ordre: «29 (John Crosland), you have control until i get forward. 49 (Philip Neame), join up with 29, and see what you can do to help» (Neame, 2022, s. 67). Keeble hadde tidligere tjenestegjort i staben i *Bundeswehr* i Tyskland i to år, hvor han hadde blitt påvirket av *Auftragstaktik* (Fitz-Gibbon, 2001, s. 136).

D-kompani som hadde vært i reserve erkjente at det ville være vanskelig å støtte B-kompani fra deres posisjon, og å lokalisere hvor B-kompani var uten å selv bli bundet av fiendens ild. Neame foreslo derfor en alternativ flankering langs kysten. Keeble og Neame ble enige, og planen ble raskt iverksatt. Neame bekrefter en følelse av lettelse da situasjonen løsnet og kompaniene kunne handle i samsvar med sjefens intensjon (Neame, 2022, ss. 67-68). Manøveren til D-kompani langs kystlinjen hadde betydelig effekt med tunge våpen mot Boca House. Argentinske stillinger ved Boca hadde vært en betydelig hindring som hadde

påført B-kompani forsinkelser og tap. Neame sitt forslag om flankemanøveren hadde blitt avvist av Jones to timer tidligere, til tross for at dette kunne ha hjulpet A-kompani (Neame, 2022, s. 68). Gjennom Keeble sin beslutning om å delegere myndighet til kompanisjefene oppnådde bataljonen bedre koordinering og synergi, hvor B- og D-kompani med de tunge våpnene hadde effektiv påvirkning på argentinernes stillinger ved Boca. Med betydelige tap resulterte det i at de gjenværende argentinske styrkene i området begynte å overgi seg ved å vifte med hvite flagg (Neame, 2022, s. 68). Dette resulterte ikke i en storslagen taktisk seier for britene, hvor britene ryddet argentinerne ut av stillinger; heller var det bruken av tunge våpen som brøt argentinernes vilje (Adkin, 2021, ss. 207-209).

Etter diskusjon om hvilken tilnærming britene skulle ha til argentinernes overgivelse, iverksatte D-kompani fremover med hensikt om å ta til fange de overgivende. Ved stillingene rundt Boca tok D-kompani rundt 20 argentinske fanger (Neame, 2022, s. 70). Neame identifiserte en mulighet og ønsket å utnytte denne ved å iverksette hurtig videre mot Goose Green uten å vente på ordre før argentinerne skulle rekke å reorganisere, hvor Keeble sekvensielt kalte opp D-kompani for å beordre de lengre fremover (Neame, 2022, s. 71). Major Keeble mente det var avgjørende å holde presset på argentinerne for å hindre de fra å reagere effektivt etter å ha mistet det mest dominerende lendet. Da Keeble ga ordren hadde D-kompani allerede iverksatt. Neame kunne med god samvittighet meddele at de allerede forfulgte argentinerne. På samme måte besluttet Crosland å iverksette en flankemanøver mot Goose Green og informerte Keeble om B-kompaniets planer før de satte i marsj. Eneste kompaniet Keeble måtte beordre frem var A-kompani, men kompanisjef Farrar-Hockley mente dette ikke var mulig som Keeble valgte å respektere og akseptere. Ved å bruke reserven C-kompani i øst, hadde 2 Para tre kompanier på vei mot Goose Green fra tre forskjellige retninger (Fitz-Gibbon, 2001, s. 145). B-kompani endte opp med å bli isolert fra bataljonen (Fitz-Gibbon, 2001, s. 171). Neame mente at Keeble ikke bidro gjennom å realisere sin plan, men ved å gi frihet til å bruke initiativ for å realisere oppdraget så de kunne gjøre jobben de skulle gjøre (Fitz-Gibbon, 2001, s. 150).

D-kompani som var på vei mot Goose Green måtte løse et oppdukkende problem ved School House før de kunne fortsette mot Goose Green. D-kompani linket opp med C-kompani, og innledningsvis var det kaotisk hvor ingen visste hvem som gjorde hva (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 153-164). Keeble ga ordren at D- og C-kompani skulle ta skolebygget, men ikke hvordan dette skulle gjøres eller hvem som skulle gjøre hva (Fitz-Gibbon, 2001, s. 169). Etter 2 Para omringet Goose Green stopper fremrykningen til bataljonen opp. Den siste offensive

handlingen i slaget var bruken av tre britiske Harrier fly mot Goose Green. Offiserer i 2 Para poengterer at selv de ble redde når Harrier flyene kom. Etter dette påstår Keeble at argentinerne ikke var villige til å sloss og slaget endte (Fitz-Gibbon, 2001, ss. 174-176).

Drøfting – Styrket initiativ: Virkningen av desentralisert ledelse

Fra Keeble sin første ordre ser vi en distinkt endring i tilnærming i motsetning til Jones. Lind kaller bruken av oppdragsbasert ledelse for tillitstaktikk (Lind W. S., 1985, s. 23) og dette demonstrerer Keeble ved å gi kommando til Crosland i påvente av at han skal nå frem til fronten. Dette er i tråd med det prinsippene for oppdragsbasert ledelse sier om at den som har best situasjonsforståelse er den som burde ta avgjørelsen (Forsvarsstaben, 2019, s. 180). Gjennom å la Crosland lede på intensjon istedenfor at bataljonen skulle vente på at den nye sjefen nådde frem, muliggjorde dette et større tempo i operasjonen som ifølge Boyd er essensielt for å komme på innsiden av fiendens OODA-loop.

Den overlegne treningsstandarden til de britiske soldatene gjorde seg mer gjeldende etter at Keeble tok over ettersom de fikk større mulighet til å utøve initiativ. Keeble sitt lederskap bidro til å skape en mer fleksibel og dynamisk tilnærming til striden preget av desentralisert beslutningstaking og tillit til underordnede (Fitz-Gibbon, 2001, s. 134). Videre muliggjorde dette at britene i større grad kunne benytte oppdukkende mulighetsvinduer. Neame beskrev Keeble på denne måten:

He definitely had the ability to trust to delegate his subordinates. I think he appreciated that he could not influence and direct everything himself. He remained sufficiently detached. He was able to think longer term, or medium term at least thinking of the bigger picture. To my mind where he really scored, was he started to think “how do we bring this battle to a conclusion?”. (P. Neame, personlig kommunikasjon, 19. mars 2024)

Truppenführung beskriver tilpasningsevne som avgjørende, da det kan gjøre en part sterkere i det avgjørende tidspunkt (Condell & Zabecki, 2009, s. 22). Dette eksemplifiseres gjennom B- og D-kompani sin evne til å kraftsamle mot Boca Hill hvor de utnytter Lind sitt prinsipp om kraftsamling, som er et konseptuelt fokus hvor lederen ser for seg å kunne skape avgjørelse (Lind W. S., 1985, s. 17). Samtidig vil naboavdelingene støtte opp under dette punktet for å skape gjennombrudd, noe som kommer til syne da John Crosland tok over striden og desentralisert ledelse førte til at synergien mellom kompaniene blir effektiv.

Adkin beskriver at Keeble sin rolle på dette tidspunktet ble å gi tommel opp eller tommel ned til initiativet til kompanisjefene (Adkin, 2021, s. 204). Det tyder på at Keeble hadde tillit til sine kompanisjefer og gav de handlerom til å videreføre operasjonen basert på rammene av oppdragsbasert ledelse. Truppenführung beskriver nettopp dette som den ønskede effekten av oppdragsbasert ledelse, hvor sjefen kan stole på de underordnede og heller fokusere på det overordnede oppdraget og helhetsforståelsen. På denne måten får de undergitte mest mulig fritt spillerom, mens den øverste sjef står med det overordnede ansvaret (Condell & Zabecki, 2009, ss. 23-24). I motsetning kan manglende kontroll hvor oppdragsbasert ledelse bortfaller fra intensjonen med oppdraget være problematisk. Eksempel på dette er hvor Keeble ukritisk aksepterer flankemanøveren til B-kompani som ender opp med at de isoleres fra resten av 2 Para (Fitz-Gibbon, 2001, s. 171). Det kan fremstå som at Keeble tidvis blir for ukritisk til hvordan de undergitte løser oppdraget. Konsekvensen av dette er at balansen mellom tillit og kontroll er fraværende. På et tidspunkt vet ikke kompanisjefene hvor hverandre er, samtidig som det er flere tilfeller hvor det nesten skytes på egne styrker. Det kan derfor argumenteres for at Keeble's manglende kontroll førte til at kompanisjefene ikke kom inn på rett spor innenfor rammen av oppdraget og sjefens intensjon.

På den andre siden poengterer Jones før slaget at de må være forberedt på å være fleksible og endringsvillige (Neame, 2022, s. 51). Dette virker motstridende til *restrictive control* og viser til *directive command* gjennom prinsipper fra oppdragsbasert ledelse som sier at man raskt må kunne endre fokus ved uventet suksess eller når motstanderen forhindrer en å kjempe på egne premisser (Forsvarsstaben, 2004, s. 47). Til tross for Jones sine ord er det tilsynelatende hans handlinger som setter en stopper for dette ved å utøve *restrictive control*. Gjennom å holde fast ved planen og ikke delegere ansvaret, frarøver han avdelingen muligheten til å benytte oppdukkende muligheter, og retarderer tempoet. Adkin argumenterer for at Keeble gjorde små endringer til den overordnede planen (Adkin, 2021, s. 219), noe også Neame sier seg enig i, i vårt intervju med ham (P. Neame, personlig kommunikasjon, 19. mars 2024). Men han sier også:

The way I put it really, is that I think "H's" death, and Chris Keeble taking over liberated the battlefield in a sense that it did enable me and John Crosland, you know there Farrar Hockley had his hands full, to come up with and start to implement our own ideas. (P. Neame, personlig kommunikasjon, 19. mars 2024)

Han forklarer videre hvordan Jones trolig ville gitt beskjed om at ingenting skulle skje før han kom frem til striden dersom det var han som var nestkommanderende og ble nødt til å overta (P. Nema, personlig kommunikasjon, 19. mars 2024). Dette eksemplifiserer det store skillet mellom Jones og Keeble, hvor Jones lener seg på *restrictive control*, mens Keeble lener seg mer over på oppdragsbasert ledelse som muliggjorde et mye større tempo og var med på å hjelpe britene til å oppnå fremgang i situasjonen. *Restrictive control* viste seg å være mindre suksessfullt enn *directive command* under slaget ved Goose Green (Fitz-Gibbon, 2001, s. xiv). De britiske styrkene skal ha oppnådd mer suksess når de ikke fulgte de taktiske normene og metodene det ble undervist i ved Royal Military Academy, the School of Infantry, og the Staff College. Colonel H. Jones sin død markerer et skille i angrepet, hvor det identifiseres en overgang fra *restrictive control* til *directive command* (Fitz-Gibbon, 2001, s. xv).

5 Avslutning

Oppgaven sin hensikt har vært å undersøke hvilken ledelsesfilosofi som ble anvendt under slaget ved Goose Green, og hvordan ulike lederstiler påvirket operasjonen. Problemstillingen som gir utgangspunktet for oppgaven, ble dermed følgende:

«*Endring i ledelsesfilosofi til en oppdragsbasert tilnærming kan identifiseres som en faktor som bidro til suksess under slaget ved Goose Green.*»

For å kunne svare på problemstillingen ble teori som omhandler ledelsesfilosofi benyttet. Teorien tar utgangspunkt i ledelsesfilosofi fra FDLO og FFOD. Videre har ledelsesfilosofi fra tysk og britisk doktrine lagt grunnlaget for anvendelsen av FDLO og FFOD som understøttende teori for prinsippene. I drøftingen forekommer det delkonklusjoner som viser til hvilken ledelsesfilosofi som er identifisert i den undersøkte hendelsen. Oppgaven legger dermed et grunnlag for å poengtere hvilken ledelsesfilosofi som ble benyttet, og hvordan ledelsesfilosofien påvirket slaget ved Goose Green.

5.1 Hvilke ledelsesfilosofier kan identifiseres i slaget ved Goose Green?

Innledningsvis har det blitt identifisert at Colonel H. Jones sin tilnærming til ledelse var *restrictive control*. Jones hadde et stort behov for kontroll og selv være den som tok avgjørelsene for å sikre et best mulig utfall. Jones var risikovillig når det kom til seg selv og sin plassering, men manglet villigheten når det kom til å stole på sine undergitte. Jones sin ledelsesfilosofi viste seg å være hemmende for 2 Para på bakgrunn av erfaringsnivået til avdelingen. Initiativ gjennom handlefrihet og desentralisert ledelse hadde bidratt til en mer effektiv oppdragsløsning. På den andre siden hadde Jones sin lederstil kunne fremmet og effektivisert argentinernes prestasjoner ettersom *restrictive control* egner seg bedre hos en dårligere trent styrke som mangler initiativ og vilje til å sloss. Det kan også sies at A-kompani til dels hadde behov for lederstilen ettersom Farrar-Hockley var opplært som Jones og i stor grad ventet på ordre fremfor å benytte initiativ. Derfor er det ikke nødvendigvis numeriske motsetninger som er avgjørende, men hvordan ressursene benyttes.

Jones sin død markerte et skifte i operasjonen gjennom Keeble sin ledelsesfilosofi som heller mot *directive command* og desentralisert ledelse. Keeble ga beslutningsmyndighet til de undergitte som tillot dem initiativ. Keeble evnet å tenke langsiktig i det større bildet ved å løsrive seg. I stedet for å løse individuelle problemer forsøkte han å finne ut av hvordan slaget kunne vinnes. Gjennom handlefriheten økte tempoet og operasjonen som hadde stått

stille løsnet. På den andre siden kan det fremstå som at Keeble blir for ukritisk til hvordan de underordnede løser oppdraget. Dette kommer til syne hvor kompanisjefenes initiativ går på utsiden av oppdragets rammer, og nesten skyter hverandre. Det fremstår som at balansen mellom tillit og kontroll er fraværende på flere tidspunkt i operasjonen.

5.2 Hvilke følger av ledelsesfilosofi kan identifiseres under slaget ved Goose Green?

Det som i størst grad skiller Jones og Keeble er tillit og risikovillighet når det kommer til de undergitte. I det Keeble overtar og gir handlefrihet til kompanisjefene forekommer det et taktskifte i operasjonen som skaper effektivitet i avdelingen. Overgangen fra rigid kontroll til desentralisert ledelse var ikke nødvendigvis årsaken til suksess, men var med på å skape fremgang som bidro til å lykkes. Overgangen fra *restrictive control* til *directive command* tillot initiativet spillerom gjennom handlefrihet og tillit. På denne måten viste Keeble risikovillighet gjennom underordnede, som Jones tidligere hadde holdt på selv.

Tilnærmingen kompanisjefene hadde varierer selv om Colonel H. Jones styrte gjennom *restrictive control*. Analysen viser til at A-kompani hadde en tilnærming lignende Jones sin, hvor lydighet var representert gjennom lite initiativ og å følge planen. A-kompani ventet på å bli fortalt hva de skulle gjøre, i motsetning til å bruke initiativ for å løse sitt oppdrag. Det kan argumenteres for at A kompani fulgte ordre og var i henhold til hvordan ting ble lært i den britiske hæren. B- og D-kompani hadde derimot en tilnærming hvor initiativ og å gripe oppdukkende muligheter stod sterkt. Den største forskjellen er ikke hvordan initiativet endrer seg når Jones dør, men heller hvordan initiativet under kommando av Chris Keeble tillates.

Samlet sett viser analysen av britisk taktisk tilnærming under slaget ved Goose Green en sterk anvendelse av *restrictive control* av Colonel Jones. Dette førte til ineffektivitet og en manglende evne til å tilpasse seg et dynamisk stridsfelt. *Overgangen til directive command har blitt identifisert som en mer hensiktsmessig tilnærming under slaget som muliggjorde bedre utnyttelse av mulighetsrommene som oppstod.* Dette understreker viktigheten av en balansert ledelsesfilosofi hvor kontroll ikke bør gå på bekostning av tilpasningsevne og fleksibilitet i den taktiske planleggingen og gjennomføringen.

5.3 Videre forskning

Oppgaven har tatt for seg en historisk hendelse sett i lys av ledelsesfilosofi som hovedfokus. Videre kunne det vært interessant å sett flere historiske hendelser i sammenheng med temaet for å kunne identifisere en trend som kan understøtte denne oppgaven. Oppgaven vil derfor

kunne være et bidrag i en slik undersøkelse, da den legger til grunn for ledelsesfilosofi under slaget ved Goose Green i 1982. Det kunne også vært av interesse å undersøke andre prinsipper enn hovedsakelig ledelse.

Videre forskning anbefales derfor å sammenligne andre historiske hendelser sett opp mot denne oppgaven med samme tematikk. Alternativt kan andre prinsipper innenfor manøverteori og manøverkrigføring undersøkes i lys av slaget ved Goose Green.

6 Litteraturliste

- Adkin, M. (2021). *The battle of Goose Green* . Pen & Sword Military .
- Asdal, K., & Reinertsen, H. (2022). *Hvordan gjøre dokumentanalyse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Boyd, J. R. (1986). *Patterns of conflict*.
- Bratberg, Ø. (2022). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* . Cappelen Damm Akademisk.
- Clausewitz, C. V. (2008). *On War*. New Jersey: Princeton University Press.
- Condell, B., & Zabecki, D. T. (2009). *Truppenführung On the German Art of War* . Stackpole Books .
- Dalland, O. (2020). *Metode og Oppgaveskriving*. Gyldendal.
- Ellis, J. (1990). *Brute Force*. New York: Viking.
- Fitz-Gibbon, S. (2001). *Not Mentioned in Despatches - The History and Mythology of the Battle of Goose Green*. Cambridge: The Lutterworth Press.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Howard, M. (2003). The Use and Abuse of Military. *The Army Doctrine and Training Bulletin*, pp. 18-22.
- Lind, W. S. (1985). *Maneuver Warfare Handbook* . Westview Press.
- Neame, P. (2022). *Penal Company On The Falklands - A memoir of the parachute regiment at war 1982*. Yorkshire: Pen and Sword books Ltd.
- Owen, W. F. (2008, September 15). The Manouever Warfare Fraud. *The RUSI Journal*, pp. 62-67.
- Samuels, M. (2012, Winter). Understanding Command Approaches. *Military Operations*, pp. 25-29.
- Thompson, J. (2001). *No picnic*. Cassel & Co.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 186730	Vurderingstype Standard	Dato 07.03.2024
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Tittel

Bachelor i landmakt og ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Krigsskolen

Prosjektansvarlig

Ola Kjørstad

Student

Trym Amrud

Prosjektperiode

21.12.2023 - 22.03.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 22.03.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

DELE PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Du må dele prosjektet med prosjektansvarlig. Du deler fra prosjektsiden på minforskning.sikt.no. Hvis prosjektansvarlig ikke godtar invitasjonen innen én uke, må du sende en ny invitasjon.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspærreskjema, videosamtale el.).

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. I langvarige prosjekter vil vi ta kontakt hvert annet år for å minne om at eventuelle endringer må meldes.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Intervjuguide

Løst prat

Uformell prat. Intervjuer presenterer seg. Respondenten gir sine personalia.

Navn: Philip Neame

Rolle: Kompanisjef for 2 PARA Delta Company under Falklandskrigen

Tidligere erfaringer: Studerte juss ved Southampton University, 6 år i RAF Regiment, 20 år i Parachute Regiment. Aktiv tjeneste i Dhofar, Nord Irland og kompanisjef under Falklandskrigen

Informasjon

Vi er en gruppe ved Forsvarets Høgskole Krigsskolen som undersøker prinsipper i krigføring som kan knyttes til etablerte konsepter. Temaet for samtalen er å identifisere prinsipper fra manøverteori i hendelsen som studeres fra en primærkilde. I tillegg vil kilden kunne bekrefte eller avkrefte vår forståelse og det vi identifiserer. Kilden vil kunne bidra med perspektiver og forståelse, som kan være med på å gjøre oppgaven mer presis og valid. Kilden vil kunne gå over oppgaven og informasjonen som er gitt for å bekrefte eller korrigere eventuell informasjon som er gitt og brukt i oppgaven. Videre vil kilden stå fritt til å avgjøre hvilken, om noe, informasjon som kan benyttes i oppgaven. Målet er å identifisere om det er gjenkjennbare militære prinsipper som har relevans til etablerte teorier og kan forklares deretter for å se hvordan disse prinsippene har vært en del av resultatet for hendelsen.

Vedkommende intervjues for å få en bedre forståelse av hva som skjedde og hvordan, samt kunne bidra med synspunkter og vinklinger som kan være ukjent for oss. Informasjonen som gis vil kun være tilgjengelig for prosjektgruppen og andre betroede i arbeidet. Notater fra intervju vil bli lagret på en trygg og sikker måte. Det vil ikke bli tatt opp lyd eller video, selv om deler av intervjuet vil kunne forekomme digitalt i form av videokonferanse.

Innledende spørsmål

- Can you tell us a little about your service in general?
- What was your experience prior to the deployment of the Falklands?
- What was your role?
- Which tasks did you have?

Nøkkelspørsmål

1. How was the tactical approach prior to Jones' death?
2. How did the tactical approach change after his death?
3. Was there any significant changes other than the tactical, after Jones fell?
4. What was the main reason for 2 Para success at the battle of Goose Green?
5. Which sources are the most valid in terms of what actually happened?
6. Could you give us your basic understanding of maneuver warfare as you see it today?

7. As we try to find examples of maneuver warfare, would you say that it might be mere coincidences that we find these examples within Jones leadership and in the British army in general at the time?
8. How was your relation to Colonel Herbert Jones?
9. From our understanding Colonel Jones were the typical authoritarian leader, leading from front through command and control, not intent. How would you describe his leadership, his strengths and weaknesses, and feel free to use examples from Goose Green if you have any.
10. How did you experience Jones' leadership before, under and after the battle of Goose Green?
11. What was your perception of Chris Keeble's leadership, as he took command over 2 Para after Jones fell?
12. Why and how did the battle of Goose Green favor the British side, even though the enemy were numerical superior?
13. Which principles from maneuver-theory, if any, were present at the battle of Goose Green?
14. Do you think "H" positioning as a battalion commander, was that the right decision to follow A company as he thought that was the key to unlock the battle field?
15. Fitz-gibbon paints a picture of utter chaos leading up to the moment when Jones fell. On the other side he is writing more or less that Keeble did everything right. How would you describe the situation leading up to the moment Jones fell, how did you see it at the time?
16. Fitz-gibbon paints sort of a black and white picture in the differences between Jones and Keeble. Did you note any significant changes in differences after Jones fell, or is it more as Mark Adkin argues that Keeble made small changes, but the more significant change was that Argentinean defenses suddenly fell?
17. Jones leadership is described in detail in almost every single book about this topic, but how would you describe Keeble as a leader, in more general terms?
18. Do you think Keeble's success partly was because of the time and space in the battle where Darwin Hill got taken shortly after, resulting in unlocking the battlefield?

Oppsummering

- Oppsummere funn
- Dobbeltsjekke at forståelsen til innsamler stemmer over ens med avgitte svar

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Ledelsesfilosofi under slaget ved Goose Green?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere prinsipper fra ledelsesfilosofi under slaget ved Goose Green. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det vi ønsker å oppnå med denne oppgaven er å belyse hvordan en numerisk underlegen styrke kan lykkes. Resultatet kan benyttes til å belyse hvordan ledelsesfilosofi kan anvendes på taktisk nivå sett i lys av hendelsene ved Goose Green. Ved å identifisere prinsipper fra ledelsesfilosofi under Falklandskrigen, hvor terrenget og miljøet var utfordrende, kan funnene potensielt overføres til det nordiske området. Oppgaven kan være til nytte for de som driver infanteristrid på taktisk nivå, hvor prinsipper fra ledelsesfilosofi settes i lys av en historisk hendelse.

Problemstillingen vi ønsker å belyse gjennom denne oppgaven er: Endring i ledelsesfilosofi til en oppdragsbasert tilnærming kan identifiseres som en faktor som bidro til suksess under slaget ved Goose Green.

Oppgavens omfang vil være på rundt 10 000 ord og inngå som en del av en bacheoroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole Krigsskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket på grunnlag av at du var til stede og delaktig som kompanisjef under slaget ved Goose Green, og derav er en primærkilde. Du har blitt spurt om å delta fordi du har førstehåndskunnskap om det som skjedde som kan være til stor hjelp for utarbeiding av oppgaven vi skriver.

Kontaktopplysningene har vi fått fra Major Ola Kjørstad.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at vi stiller deg spørsmål via mail og eventuelt har møter i form av videokonferanser, dersom dette er ønskelig. Svarene du gir vil bli registrert i form av notater, og du vil få tilgang på notatene for å kunne bekrefte, korrigere eller avvise notert informasjon.

Videre vil vi også benytte boken din «PENAL COMPANY ON THE FALKLANDS: A MEMOIR OF THE PARACHUTE REGIMENT AT WAR, 1982.» i oppgaven vår.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun deltakere i prosjektet vil kunne ha tilgang til informasjonen
- Herav vil informasjonen kunne diskuteres med veileder for prosjektet
- Alle opplysninger og informasjon vil lagres på laptop/mailadresse som er beskyttet med passord, og vil ikke ligge åpent med fri tilgang for eksterne

Deltakeren vil kunne gjenkjennes i publikasjonen dersom det gis samtykke til dette. Henholdsvis vil det være navn, sitater og meninger som blir publisert i prosjektet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 22.03.2024.

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Dette vil gjøres ved at navn fjernes eller erstattes sånn at informasjonen som ikke er brukt heller ikke vil kunne knyttes til deg som person.

Anonymisert datamateriale vil i utgangspunktet ikke bli brukt for videre forskning.

All informasjon som er gitt vil være tilgjengelig og skal være gått igjennom av deltaker i løpet av prosjektets varighet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole Krigsskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Forsvarets Høgskole Krigsskolen ved Trym Amrud, trym.amr@gmail.com. Veileder for prosjektet er Ola Kjørstad, okjorstad@mil.no.
- Vårt personvernombud: forsvarets.personvernombud@mil.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Ola Kjørstad

Studenter
Trym Amrud, Anders Bringslid & Olav Stuedal

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i korrespondanse på e-mail
- å delta i intervju på videokonferanse
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning

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