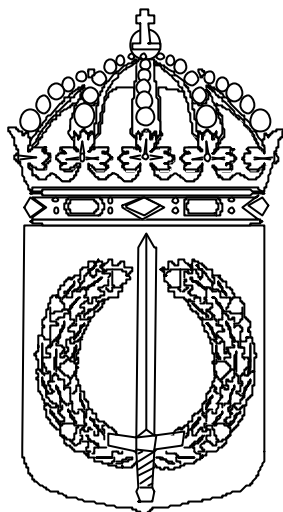


01-06-18

Beteckning:
19 100: 1021
Ex _1_ (3)



FÖRSVARSHÖGSKOLAN

C - UPPSATS

<i>Författare</i> Mj Bjørn Thore Bech	<i>Förband</i> Norge (A)	<i>Kurs</i> ChP 99 - 01
<i>FHS handledare</i> Henrik Friman, Arne Baudin		
<i>Uppdragsgivare</i> Operative institutionen	<i>Beteckning</i> 19 100:1021	<i>Kontaktman</i>
Fremmer frihetsgraden skrevet inn i norske brigadeordre oppdragsbasert ledelse ?		
<p>Hovedhensikten med denne studien har vært å undersøke om det eksisterer en frihetsgrad i et utvalg norske brigadeordre som kan fremme en praktisering og utøvelse av oppdragsbasert ledelse.</p>		
<p>Sammendrag</p> <p>For å gi en definisjon av frihetsgrader er det foretatt et historisk resymé av oppdragstaktikken. I dette resyméet kom det frem en rekke begreper som bidro til å konstruere frihetsgrader. Begrepene tillit, initiativ, tempo, intensjonsoppdrag, delegering, desentralisering, selvstendighet, usikkerhet, fleksibilitet, lov å feile, profesjonalitet og vilje til å ta risiko er de begrep som er tatt frem. Begrepene er så analysert for å kunne gi en beskrivelse av deres bidrag til frihetsgraden. En teoretisk modell for frihetsgrader ble skapt som en teoretisk referanse ramme. Basert på slutningene fra analysen av begrepene er de plassert inn i modellen for frihetsgrader og utgjør en delkonklusjon på frihetsgrader.</p> <p>Før en analyse av ordrene er det gitt en beskrivelse av 5-punktsordren og den malen som den følger. Ordrene kommer fra Brig N, Brig 6 og 12. Brig som alle deltok i øvelse "Battle Griffin" 99. Analysen av ordrene avdekket at ordren kan beskrives i frihetsgrader eller som uteblivelse av frihetsgrader.</p> <p>Ordreanalysen trekker frem en rekke momenter som ble avdekket og satt inn i begrepene. Ved å plassere disse inn i modellen for frihetsgrad samt en drøfting av disse resultatene, fremkom det at Brig N gir en høy frihetsgrad til sine underlagte sjefer, Brig 6 gir en middels frihetsgrad og 12. Brig gir en middels frihetsgrad til sine underlagte sjefer.</p> <p>Ut i fra de resultater som fremkom, vil jeg hevde at den frihetsgrad som ble gitt i ordren til brigadene fremmer oppdragsbasert ledelse.</p>		

01-06-18

Beteckning:
19 100: 1021
Ex _1__ (3)

Innhold

1	Innledning.....	2
	1.1 BAKGRUNN.....	2
	1.2 HENSIKT OG SPØRSMÅLSSTILLINGER	3
	1.3 METODE.....	4
	1.4 BEGRENSNINGER	6
2	Frihetsgrader.....	7
	2.1 FRIHETSGRADER EKSEMPLIFISERT VED OPPDRAGSTAKTIKK	7
	2.2 HVA KONSTRUERER FRIHETSGRADER	13
	2.3 MODELL FOR BESKRIVELSE AV FRIHETSGRADER.....	26
3	Beskrivelse av en norsk brigadeordre	31
	3.1 5-PUNKTS ORDREMALEN.....	31
	3.2 BAKGRUNN TIL ORDRENE.....	32
	3.3 HVILKE PUNKTER I ORDRENE VIL BLI VURDERT.....	33
4	Case study av tre brigade ordre.....	33
	4.1 BRIGADE NORD/6. DIVISJON.....	33
	4.2 BRIGADE 6/6. DIVISJON.....	40
	4.3 12. BRIGADE.....	46
5	Frihetsgraden i en norsk brigadeordre	53
	5.1 MODELL FOR PLASSERING AV RESULTATENE FRA CASE STUDY	53
	5.2 DRØFTING AV RESULTATENE	55
	5.3 DELKONKLUSJON	58
6	Sammendrag – diskusjon – konklusjon	58
	6.1 SAMMENDRAG.....	58
	6.2 DISKUSJON – FORSLAG TIL TILTAK – VIDERE STUDIER.....	59
	6.3 SVAKHETER I OPPGAVEN	62
	6.4 KILDER	63
	6.5 KONKLUSJON.....	64
7	Kildehenvisninger.....	65
	7.1 TRYKTE KILDER.....	65
	7.2 ARTIKLER/ FOREDRAG.....	67
	7.3 SAMTALER/INTERVJUER.....	68
8	Vedlegg	68
	8.1 VEDLEGG 1: ORDRE.....	68
	8.2 VEDLEGG 2: ORDREMALE	68
	8.3 VEDLEGG 3: KART OVER ØVINGSOMRÅDET	68
	8.4 VEDLEGG 4: ABSTRACT.....	68

Fremmer frihetsgraden skrevet inn i norske brigadeordre oppdragsbasert ledelse ?

Gir ordren frihet til å utøve oppdragsbasert ledelse?

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Norge valgte, basert på Forsvarssjefens grunnsyn fra 1995, et nytt operasjonskonsept basert på manøverteorier, og overgangen forutsetter en sterk satsing på oppdragsbasert ledelse. I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) heter det at oppdragsbasert ledelse er manøverteoriens ledelsesfilosofi (FFOD del A,2000:21). Oppdragsbasert ledelse har sitt utspring i oppdragstaktikken, men oppdragsbasert ledelse, slik den er tolket i FFOD, er et mer dekkende uttrykk for den ledelsesform det norske Forsvaret sikter mot. Oppdragsbasert ledelse skal gjelde for sjefer på alle nivåer og skal fremme initiativ for å øke tempo for å kunne skape overraskelse og derigjennom raske avgjørelser. For å oppnå dette er det viktig at underordnede sjefer blir gitt en grad av frihet som ivaretar disse interesser og fremmer initiativ, selvstendighet og tempo. Detaljstyring i slike situasjoner vil kunne ha den motsatte effekt, og en desentralisering av myndigheten er derfor viktig for et slikt ledelsessystem. Frihetsgraden innen oppdragstaktikken er i varierende grad belyst, og konkrete eksempler på hvordan den fremkommer i praksis, spesielt i ordreformuleringer, er til nå få.

Det ordreformat som Norge nytter er en 5-punkts ordre og formatet er endret siden innføringen og vektlegging av manøverkrigføring og oppdragsbasert ledelse. For å få en indikasjon på i hvilken grad oppdragstaktikk er nyttet i norsk ordregivning i dag, er et utvalg norske ordrer analysert her. Spørsmålet som stilles er hvilken grad av frihet, fremkommet i ordreformuleringer, som fremmer oppdragstaktikk/basert ledelse.

1.2 Hensikt og spørsmålsstillinger

Hensikten med denne oppgaven er å analysere frihetsbegrepet innen rammen av oppdragstaktikken. Videre skal den søke å beskrive den grad av frihet som eksisterer i en ordre, for å kunne vurdere i hvilken grad handlefrihet for brigadesjefen blir gitt videre til hans underlagte sjef. Franz Uhle-Wettler¹ hevder at en endring av format eller fraser i en ordre ikke automatisk vil skape en gjenoppliving eller adopsjon av *auftragstaktik* (Uhle-Wettler i Hooker:238). Er dette også gjeldende for norske ordrer? Gis de underordnede den grad av frihet som fremmer tempo og initiativ for å skape overraskelse og dermed raske avgjørelser? Ordretaktikk eller kommandostyring som kan ses på som motsatsen til oppdragstaktikk, kjennetegnes ved en meget høy grad av detaljstyring og liten handlefrihet. I den andre enden av frihetsskalaen ligger oppdragstaktikken, med liten detaljstyring og stor handlefrihet.

Problemformulering:

Fremmer frihetsgraden skrevet inn i en brigadeordre
oppdragsbasert ledelse ?

Hvor på denne skala ligger et lite utvalg norske brigadeordrer og vil det være mulig å si noe om vektleggingen av oppdragsbasert ledelse på brigadenivå i Norge i dag ?

¹ Franz Uhle-Wettler, pensjonert generalløytnant og tidligere Generalinspektør for den tyske Hæren.

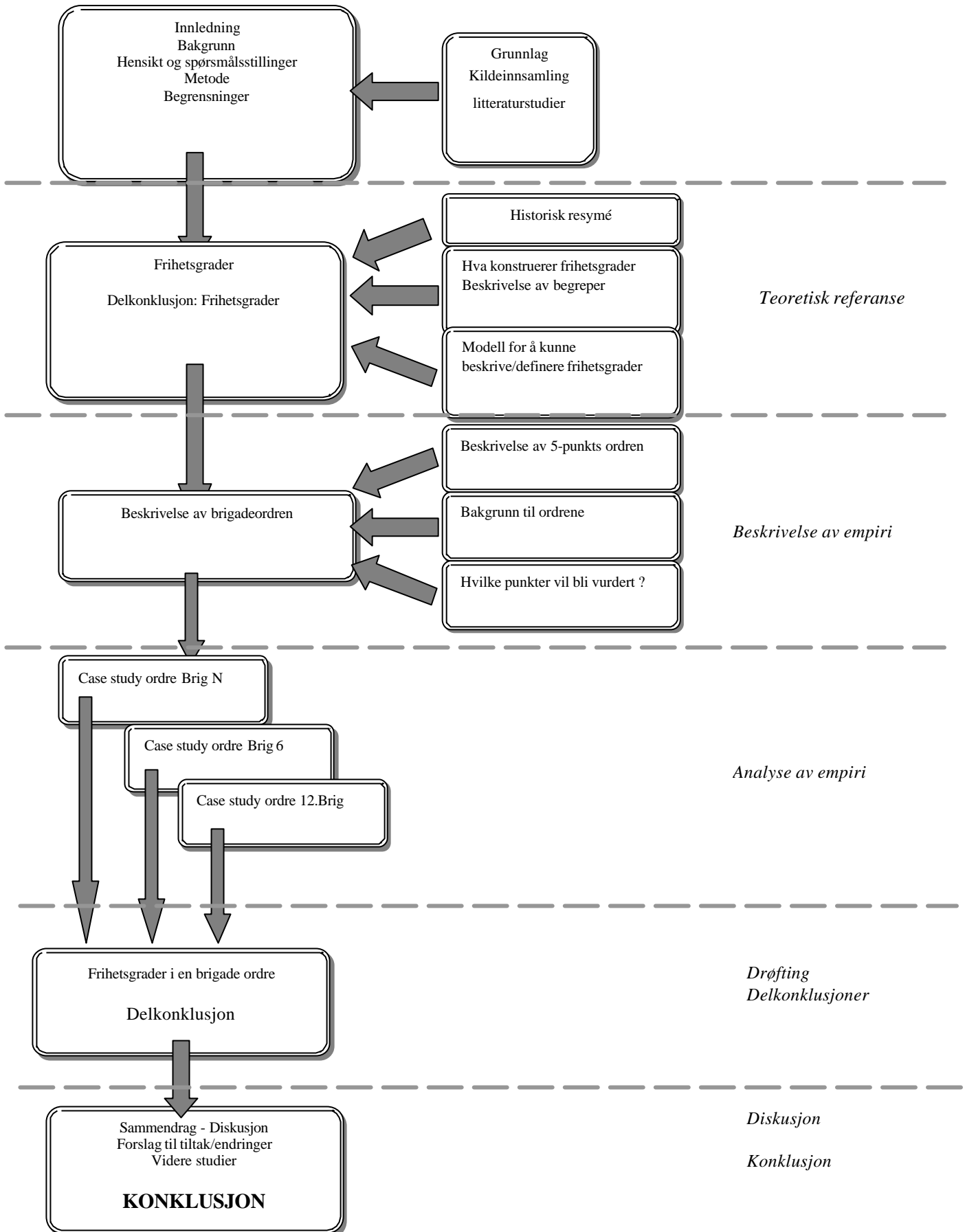
1.3 Metode

Metoden som er valgt til oppgaven er en kvalitativ empirisk studie. Ut i fra et problem og en teoretisk referanse skapes en hypotese som beskriver et problem ved hjelp av empiri. Gjennom en analyse av empirien vil det fremkomme et resultat som drøftes og munner ut i en sluttsats. Til slutt følger en fri diskusjon basert på resultatene.

Etter å ha fastsatt problemstillingen ble det foretatt en innsamling av aktuelt kildemateriale og en litteraturstudie. Dette danner grunnlag for et historisk resymé som bringer frem et antall begreper som kan være med på å konstruere frihetsgrader. Deretter blir hvert enkelt begrep beskrevet og analysert for å fastsette i hvilken grad de er med på å fremme frihetsgraden. Som teoretisk referanseramme er en teoretisk modell for frihetsgrader utviklet.

For å nytte denne modellen i en teoretisk studie, blir tre norske brigadeordre anvendt. Etter en generell beskrivelse av den gjeldende ordremalen, ordrenes bakgrunn og hva i ordrene som vil bli analysert nærmere foretas en "case study" av ordrene. Gjennom en analyse av ordrene blir det søkt å finne de begreper som fremkom i den teoretiske referansen og som kan bidra til å vurdere hvilken frihetsgrad som ordrene har og gir til ordremottakere. Resultatene blir siden satt inn i en samlet modell for frihetsgrad og danner grunnlag for en drøfting av de fremtatte resultatene. Ut i fra de resultater som fremkommer vil jeg kunne fastslå at det er mulig at oppdragsbasert ledelse fremmes ut i fra den frihetsgrad som blir gitt i ordrene.

Figur 1: Forenklet beskrivelse av metoden.



1.4 Begrensninger

Den konkrete analysen begrenses til å studere nærmere tre norske brigade ordrer, for å belyse om det finnes store forskjeller eller likheter. Oppgaven har stort sett, henvist til referanser som har et positivt syn på oppdragstaktikk, og omhandler dermed ikke alternative synspunkter som er kritiske eller i mot denne ledelsesform. Årsaken til dette er at oppdragsbasert ledelse allerede er valgt som ledelsesfilosofi i Norge og at det dermed ville blitt et for omfattende arbeid å vektlegge kritiske argumenter mot et allerede valgt system. Det er her ikke valget som skal behandles, men praktiseringen i form av ordrer/ordreformuleringer.

Alle ordrene som behandles var på det tidspunktet de ble skrevet planer (OPLAN) og ikke fastsatte ordrer. En vurdering av ordrene etter de var utført med resultat av hva avdelingene oppnådde faller utenfor denne oppgaven.

Den fortløpende prosess som pågikk under stridsutviklingen og den dialog som ble ført mellom sjefer på ulike nivå, samt den direkte "ansikt til ansikt" lederskapet som ble utøvet av divisjons og brigadesjefer, blir heller ikke berørt i denne oppgaven.

Oppgaven er begrenset til kun å vurdere manøveravdelingenes frihetsgrad, og ikke taktisk støtte eller forsyningsavdelinger. I ordrene blir kun pkt 1 (b og d), 2 og 3 vurdert.

2 Frihetsgrader

2.1 Frihetsgrader eksemplifisert ved oppdragstaktikk

Oppdragstaktikk er en ledelsesfilosofi eller ledelsessystem som har sin opprinnelse i Preussen. Utviklingen ble innledet etter de prøyssiske nederlagene mot Napoleon i 1806 ved Jena og Aüerstadt. I det prøyssiske ”*Exerzier-reglement*” av 1806 ble begrepet ” *führung nach Direktive*” trolig nyttet for første gangen (Samuels,1995:11). Dette begrepet kan karakteriseres som en tidlig forløper til det senere uttrykket ”*Auftragstaktik*”. I tysk språkbruk fantes det merkelig nok ikke et ord som dekket hva dette innebærer og omfatter, men begrepet *auftragstaktik* blir i dag nyttet i militær litteratur, men ikke før etter den andre verdenskrig.

(jfr Uhle-Wettler i Hooker,1993:238).

I ”*Exerzier-reglement*” av 1806 het det at:

” The commander of an army was required, if possible to show the ground to be fought over to his divisional commanders and to explain to them his general intent. The details of exactly what each division was to do were left to its commander. The rationale was that, even at this early date, the overall commander could not keep detailed control over all the actions of his army, due to the sheer size and fluidity of the battle” Samuels,1995:11.

Dette kan ses på som en tidlig form for *intensjonsoppdrag* og innebar en frihet for divisjonssjefene som tidligere ikke hadde eksistert. Jeg tolker dette som en vilje til å gi avkall på sentral kontroll og i stedet akseptere *delegering* av myndighet. Feltherren gav sine divisjonssjefer frihet til å selv å velge hvordan de ville føre striden. I 1813 ble dette systemet utvidet, da det viste seg å være umulig å holde sentral kontroll. Nå ble armésjefer gitt generelle direktiver og tillatelse til å handle uavhengig innenfor disse. Dette medførte en ytterligere utvidet *handlefrihet* og slik jeg ser det en forsterket grad av *selvstendighet* for underordnede sjefer.

I *infanteri Reglement* av 1812 (White,1989:139) fremgår det at denne nye doktrine skulle gjennomtrengre hele den prøyssiske hær, ikke bare være noe som angikk de høyere sjefer. Dets grunnlag hvilte på den forutsetningen at enhver soldat var i stand til å utøve ledelse og derfor ansvarlig for til enhver tid å søke å utføre ”oppdrags konseptet” (*Führung nach Direktive*) for sin overordnede, slik han selv forsto det, samme hva situasjonen krevet, uten spørsmål eller tvil. Dette var viktig, for å forstå at friheten til å handle, henger sammen med det ansvar hele arméen hadde for å nå sine mål. Denne *tillit* til soldater og offiserer som det prøyssiske systemet gav, er etter min tolkning vesentlig i forståelse av oppdragstaktikken og for å forstå hvorfor en ga slipp på den tradisjonelle sentrale kontroll.

Denne prosessen og utviklingen fortsatte gjennom debatter og meningsutvekslinger i Preussen og ble videreført i det samlede Tyskland. Erfaringer fra felttog, særlig de hvor Preussen led nederlag, ble vektlagt under videreutviklingen av filosofien.

Helmuth von Moltke, sjef for den prøyssiske Generalstab fra 1857 til 1888, var den som etablerte *Führung nach direktive* (directive control)² som en sammenhengende teori, tilpasset de rådende forhold og innført som en offisiell doktrine (jfr White,1989). Han mente at den beste måten å utnytte underordnedes evner på, var å gi dem tillatelse til å føre sin egen strid ledet av generelle direktiver, snarere enn å bli styrt ved hjelp av ordrer. Begrepet generelle direktiver tolker jeg som intensjoner og intensjonsoppdrag, og tillatelse til å føre sin egen strid ser jeg som en form for *delegering* og *desentralisering*.

² J FC Fuller nytter dette begrepet som en engelsk oversettelse av ”auftragstaktik”.

Frihet til å velge metode ble en viktig del av doktrinen. Moltke skrev selv inn følgende tekst i et utkast til ny taktisk håndbok for høyere sjefer:

”A favourable situation will never be exploited if commanders wait for orders. The highest commander and the youngest soldier must always be conscious of the fact that omission and inactivity are worse than resorting to the wrong expedient”.

Dupuy, T N, 1984:116.

Det var bedre å reagere på det en trodde var rett, enn å vente på en tillatelse eller ordre. Jeg tolker dette som en metodikk for å fremme *initiativ* og *selvstendighet* for raskt å kunne handle, og på den måten generere *tempo*. En medvirkende årsak til at det ble vanskeligere for feltherrene å holde kontroll på stridsfeltet, var den økede presisjon og dødelighet på grunn av tilgangen til nye våpen, som igjen medførte en større spredning på avdelingene for å kompensere dette. Sjefer for avdelinger fra armé og ned til bataljon kunne ikke lenger personlig observere eller kontrollere sine egne styrker i den grad de tidligere kunne. Sentralt her er også at innføringen av verneplikten i seg selv hadde medført en rask ekspansjon av de militære styrkene i Europa, noe som sterkt forsterket problemet med å sikre seg full kontroll på et raskt ekspanderende stridsfelt.

Oppdragstaktikken blomstret likevel ikke fullt ut før under den første verdenskrig. Den tyske hæren utviklet en taktikk som krevde større initiativ hos lavere ledere. Dette var i 1916 –17 det elastiske forsvaret og i 1918 infiltrasjonstaktikken. Overraskelse var nøkkelen til den nye tyske taktikken, og momentum skulle opprettholdes ved hjelp av fart og forbigåelse av sterkt befestet stillinger. For å oppnå dette måtte en ha en ny kommandofilosofi, for å fremme initiativ i de lavere leddene. Dette for å søke og bryte den fastlåste situasjonen på Vestfronten. En nøkkel til dette, er slik jeg tolker det, begrepet *tempo*. Dette ble oppnådd ved at en fremmet *initiativ* gjennom å motivere til *selvstendige handlinger*.

Oppdragstaktikk er altså ikke en taktikk eller metode for å føre strid, men en delegert føringsteknikk (Diesen, 2000:160). Den ble ytterligere utviklet før den andre verdenskrig, da som en viktig del av det som i ettertid er blitt kalt

Blitzkrieg konseptet. For å skape større taktisk og operativt tempo måtte en ta raske avgjørelser på lavt nivå for blant annet å skape gjennombrudd, samt opprettholde momentum. Dette ser jeg på som en *desentralisering* og *fleksibilitet* for å kunne endre retning til der en fikk gjennombrudd.

Initiativ, hurtighet i beslutningsprosessen, fleksibel handling i henhold til situasjonen, risikovillighet og kravet om å forfølge enhver fremgang preget den tyske lederstil. Et eksempel er Feldtweibel Rubarth og hans lag av stormingeniører som egenhendig krysset elven Meuse ved Sedan og slo hull i de franske hovedforsvarslinjene for resten av 10. Panserdivisjon ved Wadelincourt i mai 1940, noe som muliggjorde en rask tysk fremmarsj mot den engelske kanal (Doughty 1990:155 – 157).

Oppdragstaktikken (*Auftragstaktik*) var det kommando og kontrollkonseptet som ivaretok dette. Oppdragstaktikken søker å motvirke og minimalisere den usikkerhet som oppstår i gjennomføringen av operasjoner. Denne formen for ledelse baserte seg også på Moltkes utsagn om at ingen plan overlever lenger enn til den første kontakten med fienden. Dette var noe som gjennomsyret hele det tyske offiserskorpset før og under store deler av den andre verdenskrig.

Jeg tolker dette som ett sett for å motvirke den *usikkerhet* som oppstår på stridsfeltet når myndighet er delegert og desentralisert, slik at det er de lavere ledere som styrer hendelsesutviklingen, men mot en klar målsetting for de pågående operasjonene.

I det tyske felttjenestereglement av 1933 fremgår det at ” lederskap i krig er en kunst, en fri kreativ aktivitet basert på et grunnlag av kunnskap. De største krav stilles til personligheten.” (Nelsen, *Parameters* ,1987) Med kunnskap tolker jeg *profesjonalitet* og faglig dyktighet, det vil si et godt utdannet befalskorps som har evne til å handle *selvstendig* og vise stort *initiativ*.

Det var stilt krav om raske vurderinger og avgjørelser på situasjoner hvor en ikke hadde full oversikt, samt mangelfull og usikker informasjon. Tyskerne tillot lavere ledere stort spillerom til initiativ for å generere det tempo som måtte til for å seire. Ved å gi lavere ledere stor handlefrihet tillot en, slik jeg tolker det, også at det var *lov å feile*.

Dette medførte også en *risiko* i operasjonene, men dette er slik jeg kan tolke det en klar og bevisst del av taktikken.

Oppdragstaktikken krever på den ene siden den strengeste form av disiplin, men på den andre siden og like viktig, er en soldats evne til å handle på egen hånd og se helhetsbildet. (Pestke i *Marine Corps Gazette* 1983)³. Denne evnen kan etter min mening bare utvikles gjennom solid skolering og trening som gir en høy grad av *profesjonalitet* i en armé. Det primære tyske felttjeneste- reglementet under den andre verdenskrig, *Truppenführung* (1941),

fastslo tydelig at en underordnet sjef kunne endre eller fravike sitt oppdrag innen rammen av høyere sjefs overordnede intensjon. (Hughes, *Military Review* 1986). Dette var dog en meget alvorlig handling, og en sjef som gjorde det tok på seg det fulle ansvar for avgjørelsen og dets konsekvenser. En var gitt frihet til å endre og handle, men også å rapportere umiddelbart til høyere sjef.

Oppdragstaktikken (*Auftragstaktik*) forsvant i sin opprinnelige form etter krigen, men er i årene etter 1945 blitt tatt opp og videreført i varierende grad i flere land. Oppdragstaktikk kan nyttes både i manøverkrigføring og utmattelses krigføring. Oppdragstaktikk er en av tre grunnsteiner i manøverkrigføring (Lind,1985:12)

Ut i fra dette fremkommer følgende begreper som jeg vil definere dypere, for å kunne finne frem til hvilken frihetsgrad som ligger i oppdragstaktikken:

Tillit, initiativ, tempo, intensjonsoppdrag, delegering, desentralisering selvstendighet, usikkerhet, fleksibilitet, lov å feile, profesjonalitet og risikotagning.

Ser en militærteoretisk på utviklingen, kan en hevde at oppdragstaktikkens motsetning er ordretaktikk eller kommandotaktikk. Den kjennetegnes ved at man vektlegger en høy grad av detaljstyring fra overordnet til underordnet sjef, og det gis liten eller ingen handlefrihet i forbindelse med utførelsen av oppdrag.

³ Hans Gotthard Pestke, pensjonert tysk oberst, var under krigen bataljonssjef, ble senere Regimentsjef.

Overordnet sjef gir i detalj hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Den kjennetegnes også av en sentralisert planlegging og ledelse, og underlagte enheter dirigeres mot fiendens enheter. Denne type ledelse er basert på en detaljert plan som omfatter mange mulige hendelsesutviklinger. Tilhengere anbefaler en teknologisk tilnærming til ledelse som vektlegger evnen til å lede direkte under striden (Pallin&Lagerlöf,1999).

Det legges stor vekt på planen i forbindelse med ordretaktikken skal bidra til å skape orden i det kaos som råder i krig. Følgelig premieres ledere som har sans for detaljer og evne til å administrere personell og ressurser. Kreativitet premieres i mindre grad. Å holde fast på planen ses på som en viktig forutsetning for seier (jfr Rekkedal,1996).

Kommandoledelse benytter seg av detaljstyring av underlagte. Når, hvor og hvordan beskrives og suppleres med allmenngyldige regler for uforutsette situasjoner. Resultatet er sentral styring og en byråkratisk organisasjonsmodell, som gir lite rom for initiativ og beslutninger på det utførende nivå. Ledelsesformen er egnet i miljøer der kompetansen er lav relatert til oppdragets kompleksitet. Tidstapet ved stadige konsultasjoner med nest høyere sjef kan lett gi motstanderen mulighet til manøver (FO,1998:67) Et godt eksempel på denne type ledelse kan vi finne i den franske doktrine fra 1917 – 1940, som vektla det metodemessige meget sterkt.

” The step-by-step approach to battle became a vital part of French doctrine. By the term ”methodical battle”, the French meant a tightly controlled battle in which all units and weapons were carefully marshaled and then employed in combat. The French preferred to have a step-by-step battle in which units obediently moved between phase lines and adhered to strictly scheduled timetables, since they believed such methods were essential..” Doughty,1990:28.

Den franske ledelsesfilosofien vektla sentral kontroll, lydighet og metodisk tilnærming til strid. Den fremhevet at press fra toppledelsen var drivkraften i striden.

2.2 Hva konstruerer frihetsgrader

I beskrivelser og omtaler av oppdragstaktikken er en rekke begreper nyttet i faglitteraturen og av ulike forfattere. For å kunne gi en dypere og bredere beskrivelse av frihetsgraden innen "auftragstaktik" har et antall begreper blitt valgt ut gjennom den historiske beskrivelse. Disse danner basis for å kunne beskrive den generelle grad av frihet som ligger innenfor oppdragstaktikken. Begrepene er ikke listet i noen prioritets rekkefølge, men om det eventuelt finnes en sammenheng mellom begrepene og hvordan vil søkes belyst.

Tillit

Tilliten mellom en sjef og de som ledes vil være en viktig forutsetning for å lykkes med oppdragstaktikk. Kjernen i en slik gjensidig tillit, er graden av samhørighet mellom individene i en gruppe. Overordnede må kjenne de underordnede og forstå deres kapasiteter. Underordnede må utvikle tillit til sjefens evne til å ta de riktige beslutningene.

"Soldiers, NCOs and officers must know that they can depend on each other. There must be a feeling of camaraderie."

Pestke i *Marine Corps Gazette*, 1983:59.

AR 2 fastslår at oppdragstaktikken krever et gjensidig tillitsforhold mellom sjefer og soldater (AR 2,1995:78). Detaljerte ordrer kan være uttrykk for manglende tillit mellom overordnede og undergitte og bør derfor unnvikes.

Oppdragstaktikk er også blitt omtalt som "tillitstaktikk" da den bygger på at underordnede får den nødvendige grad av tillit som skal til for å kunne handle uten en detaljert innblanding fra høyere sjef. Sjefen stoler på at undergitte handler i tråd med hans intensjon. En viktig basis for utvikling av tillit er en felles forståelse av utfordringer, et felles "språk" samt en felles forståelse av hvilke metoder som bør nyttes for å løse disse. En felles doktrine vil være grunnlaget for dette (FFOD del A,2000:56).

For å videreutvikle tillit er det viktig at over- og underordnede tilbringer mye tid sammen under øvelser, kartøvelser, terrengstudier og diskuterer taktiske problemer. Dette medfører et tettere "lærer-elev" forhold som gjør at en kan lære å kjenne hverandres tanker og oppfatninger bedre.

Et slikt kjennskap utvikler gjensidig tillit. Når en underordnet tar en avgjørelse i en kartøvelse eller feltøvelse må han berømmes, selv om han kanskje ikke har funnet den ”rette” avgjørelsen, men han tok en avgjørelse. Dette må skje igjen og igjen. Slik gir vi våre yngre offiserer og underoffiserer tillit (Pestke i *Marine Corps Gazette*,1983:59).

Initiativ

For å skape initiativ må det foreligge en atmosfære eller grunnlag for selvstendige handlinger. Undergitte sjefers må kunne ta avgjørelser på eget initiativ basert på deres forståelse av sjefens hensikt eller intensjon, snarere enn å vente på tillatelse. Dette forutsetter et godt gjensidig tillitsforhold og selvstendige sjefers med trening i og evne til å ta initiativ (FFOD del A,2000:53).

Offiserer må hele tiden oppfordres til å handle og gi positive tilbakemeldinger på initiativ, istede for å kritisere valgte løsninger. De må oppmuntres til å reagere fremfor å avvente. Dette var i følge Hans Gotthard Pestke viktige momenter for tyskerne for å bygge opp tillit og derigjennom initiativ hos sine ledere. (Pestke i *Marine Corps Gazette*, 1983:59).

I det tyske felttjeneste reglementet fra 1911 fremgikk det at alle offiserer, under alle forhold, var krevd å vise initiativ i full utstrekning, uten å frykte for konsekvensene. Sjefen må oppmuntre og kreve dette (Cullens,1991:17).

Initiativ må fremmes for å kunne utnytte fordelaktige situasjoner og ved fravær av gjeldende ordrer må en heller handle i tråd med høyere sjefs intensjon, enn å vente på ordre.

”Uppdragstaktik kräver oppmuntran av viljan att ta initiativ och risker” AR 2,1995:77.

Tyskerne forutsatte at ved å oppmuntre de underordnede initiativ, ville en sikre større fleksibilitet (Rekkedal,1992:81).

En antagelse blir at en armé vil kjempe effektivt når dens djervhet er multiplisert med to relaterte faktorer, god taktikk og initiativ, det vil si beredskapen til offiserer, underoffiserer og soldater til å handle på egenhånd, trolig også til å ignorere oppdraget om nødvendig (Uhle-Wettler, i Hooker,1993: 236).

Frihet til å ta initiativ stiller også krav og forpliktelser til sjefen. Han må rapportere vesentlige endringer i planen til foresatt sjef og andre som har behov for disse opplysningene. (FFOD del B,2000:38). Handling nå er bedre enn å vente litt for å se, kan være en definisjon på initiativ.

Tempo

Tempo betyr hastighetsgrad, fart, takt eller avgrenset del av en handling eller bevegelse eller et arbeide. En vellykket manøver krever både at momentum⁴ i operasjonen opprettholdes, og at overraskelsen bevares til målpunktet angripes. Sammen med villedning vil et høyt tempo kunne bidra til å oppfylle begge krav (FFOD del A,2000:68). Tempo er relativ hurtighet over tid i forhold til en motstander. Det er sjefens lederegenskaper og faglige dyktighet støttet av sitt kontrollapparat som skaper forutsetningen for et overlegent tempo (FFOD del B,2000:33). Tempo ble av tyskerne ansett som absolutt nødvendig for å vinne både på taktisk og operativt nivå (Nelsen, *Parameters* 1987:23). Sjefer skulle velge en plan raskt og iverksette den raskest mulig. De ble advart mot å vente på mer informasjon for å kunne finne den beste løsningen. Tempo ble vurdert som viktigere enn presisjon for tyskerne, og en god plan iverksatt med en gang var bedre enn en perfekt plan iverksatt senere. Det samme var gjeldende for General George S. Patton som skriver: ” *a good plan violently executed now is better than a perfect plan executed next week*” (Patton, 1979:354).

En viktig side ved tempo var at presset på å handle ble opprettholdt, for ikke å gi fienden noen mulighet til å gjenvinne sin balanse og analysere situasjonen. Fienden skulle hele tiden holdes ute av balanse gjennom et høyt tempo, det vil si ved å stadig utnytte flyktige muligheter, og vedlikeholde presset på han, mentalt og fysisk.

⁴ Momentum: se Rekkedal. *Manøverkrigføring*, 1996 s 37 – 39.

Tempo, eller hurtighet over tid, betraktes som et våpen i seg selv fordi det øker sjansene for overrumpling og overraskelse. Høyt tempo forutsetter desentralisert myndighet for at de utførende sjefer skal kunne utnytte de muligheter som overrumplingen og overraskelsen skaper (FFOD del A,2000:48). Tempo handler ikke bare om å ta raske avgjørelser og iverksette disse, det handler også om fysisk tempo. Evne til å kunne forflytte styrker for å utnytte fordelaktige situasjoner og muligheter, er en like viktig del av tempoet. Den som kan ta og implementere sin avgjørelse gjennomgående raskere oppnår en overlegen, ofte avgjørende fordel. Beslutningstagning blir en tidskonkurrerende prosess og hurtigheten i avgjørelsene blir essensielle for å generere tempo (Hayden,1995:72).

Denne prosessen er og beskrevet som Boyds sirkel eller OODA loopen, hvor det viktigste er å komme innenfor fiendens beslutningssirkel, det vil si å ha et høyere tempo i beslutnings- og handlingssløyfen enn fienden, for dermed å bringe han i ubalanse.

Ved å unngå konfrontasjon med fienden kan en og holde større fysisk tempo i sine forflytninger. All strid tar tid og koster resurser. Ved å unngå strid, å omgå eller vike unna en fiende som ikke direkte spiller inn på ens oppdrag, får en et høyere tempo i sin forflytning.

Tempo handler i det vesentligste om å vinne tid for å kunne få mer tid enn motstanderen, mer tid til forflytning og forberedelser for en operasjon samt til beslutningstagning.

Intensjons oppdrag

Hvis det ikke er nødvendig av overordnede hensyn, bør vi ikke utstede detaljerte ordre om hvordan ting skal utføres under operasjonens gang. Sjefen gir sine ordrer på en slik måte at hans underlagte sjefer forstår hans intensjon, hvilke formål ordren skal oppfylle, og hvordan de inngår i en bredere sammenheng (FFOD del A,2000:56). Den beste måten å kjenne intensjonen er ikke å lese den i en ordre, men å kjenne den som ga ordren. I følge det tyske *Exerzier-Reglement für die Infanterie* fra 1888 skulle sjefer gi underordnede generelle direktiver om *hva* som skulle gjøres, og gi de frihet til å avgjøre *hvordan* de skulle gjøre det (Nelsen,1987:22).

I moderne termer er dette blitt utformet i den nye versjonen av 5-punkts ordren som sjefens intensjon som består av hensikt, metode og sluttsituasjon (FFOD del A,2000:145). Den klargjør sjefens overordnede vilje med operasjonen og må være så klar at den forstås av alle underordnede sjefer. Ambisjon og ambisjonsnivå vil og kunne være beskrivende for hva sjefen vil oppnå med operasjonen. Intensjonen er sjefens langtids visjon om hva han vil skal skje med fienden i det endelige resultat han vil oppnå. Underordnede sjefer har behov for å forstå dette to trinn opp (Lind,1985:13).

Det blir viktig for sjefen å få frem en forståelse for de omstendigheter som ligger til grunn for utførelsen av en ordre. Dette for å gjøre det lettere for en underlagt sjef å vurdere når ordren ikke lenger er gjeldende og han må handle etter sjefens intensjon og ikke ordren.

Det er derfor viktig å utforme en god og beskrivende intensjon med sjefens vilje og ambisjon, for å unngå for detaljerte ordrer til underavdelingene.

Når sjefens intensjon står så sentralt innenfor oppdragstaktikken, vil en av sjefens viktigste oppgaver være å forvise seg om at alle hans underlagte sjefer har en grunnleggende forståelse for hva den går ut på. Like viktig er det at alle undergitte har den samme troen på at dette er den beste og mest riktige måten å utføre operasjonen på.

Delegering

Delegering betyr å besikke til representant, overflytte eller overlate beslutningsrett.

I ”*Exerzier-reglement*” av 1806 het det at sjefen for en armé skulle, når det ble krevet, anviser hvor det skulle slåss og gi sin generelle intensjon. Detaljer om nøyaktig hva den enkelte divisjon skulle gjøre, skulle overlates til dets sjefer. (jfr Samuels,1995:11) Det var behov for å delegere myndighet til lavere sjefer, da en selv ikke kunne håndtere størrelsen på arméen alene.

Senere innså også von Moltke (d.e), at det ikke var mulig å holde kontakt mellom fronten og sjefene bak, og samtidig opprettholde tempo. Løsningen ble å gi lokale sjefer lengst fremme mest mulig informasjon og gi de direktiver i form av overordnede intensjoner.

Høyere sjefer ga dermed underordnede betydelig handlefrihet (Samuels,1995:283). Denne delegering av handlingsfrihet må og ses som et uttrykk for tillit, og henger nøye sammen.

Sjefer på alle nivå må ha stor frihet til å handle i tråd med eget operativt skjønn, hvis det oppstår muligheter som høyere sjef ikke har forutsatt. Denne delegerte føringsteknikk kalles oppdragstaktikk, og forutsetningen er at sjefer på alle nivå kjenner til høyere sjefs hensikt og hvilken sluttsituasjon som skal realiseres (jfr Diesen, NMT,1997). Sjefen delegerer under forutsetning av at de underordnede kjenner hans intensjon og vil handle deretter.

Robert R. Leonhard beskriver at i oppdragstaktikkdoktrine er myndighet delegert med en advarsel om at den underordnedes beslutning må tjene den høyere sjefs allmenne intensjon (Leonhard, *ARMY*1994:17)

Å delegere innebærer at en gir slipp på sentral kontroll og fordeler ned i organisasjonen myndighet til å fatte beslutninger.

Desentralisering

Desentralisering betyr å spre, fordele ledelse eller forvaltning på ulike steder eller lokale myndigheter.

Napoleons "Grande Armé" var den første som radikalt desentraliserte ledelsen av operasjoner i felten (van Creveld,1985:70). Siden Napoleons korps var i stand til å operere og holde ut på egen hånd, kunne hans hovedkvarter (Imperial Headquarters) tolerere en langt større grad av usikkerhet med tanke på korpsets nåværende tilstand. For å gjennomføre denne desentraliseringen av ledelse var det blant annet nødvendig å organisere hæren i selvstendige, oppdragsorienterte strategiske enheter (jfr. van Creveld,1985:97).

Oppdragstaktikkordrer er nøkkelen til den desentraliseringen som er nødvendig for å få en rask "Boyds sirkel"(Lind,1985:13). Det er bare en desentralisert militær organisasjon som kan ha en rask "Boyds sirkel". Hvis observasjoner må sendes opp i kommandokjeden, situasjonsorientering holdes og avgjørelsen tas på et høyt nivå, for så å bli sendt ned gjennom kommandokjeden, vil prosessen bli meget sen (Lind,1985:6).

Desentralisert myndighet er viktig for oppdragsbasert ledelse, for hvis en detaljstyrer undergitte sjefer vil tempoet bli senket og en hemmer initiativet (jfr FFOD del A,2000:56).

Det vil alltid være et avvik eller motsetning mellom det å ha kontroll og det å la personer lengst ned i organisasjonen ta beslutninger. En balanse i dette er nødvendig. Tyskerne hadde stor tro på at når taktikken skulle anvendes på stridsfeltet, måtte striden praktiseres desentralisert. Ved å gi spillerom for lokalt initiativ kombinert med at undergitte hadde en forståelse for sjefens intensjoner, var ”Auftragstaktik” et svært effektivt verktøy for å styre en desentralisert taktikk og likevel sikre at kraftsamling ble mulig på stridsfeltet (jfr Rekkedal 1992:83). Desentralisert myndighet er også viktig for å kunne håndtere og utnytte friksjonens virkninger(FFOD del A,2000:48). Desentralisering innebærer også å spre resurser ned i organisasjonen, slik at de underordnede får større mulighet til å kunne løse pålagte oppgaver. For å oppnå tempo, håndtere usikkerhet, utnytte muligheter som oppstår fremstår dermed desentralisering av beslutningene som en sentral faktor i oppdrags basert ledelse.

Selvstendighet

I 1813 ble systemet med ”*Führung nach direktive*” i Preussen utvidet ytterligere da den prøyssiske hæren besto av mange avdelinger med mange nasjonaliteter, noe som umuliggjorde sentral kontroll. I stede ble armésjefer gitt generelle direktiver og tillatelse til å handle selvstendig innenfor disse (Samuels,1995:11).

” It is no less important to educate the soldier to think and act for himself. His self-reliance and sense of honor will then induce him to do his duty even when he is no longer under the eye of his commanding officer. German Field Service Regulations 1908”

Gudmundsson,1989:6

Dette kan oversettes og tolkes til at offiserer og soldater må utdannes og trenes slik at hvis de blir avskåret, mister kontakten med sin høyere sjef eller ser en mulighet som sjefen ikke har forutsett eller må oppgi oppdraget av ulike grunner, vil kunne være i stand til å handle på egen hånd.

Gjennom utdanning, trening, tillit og tro på seg selv vil en kunne oppnå en slik selvstendighet, hvor underordnede tar ansvar for egen situasjon og handeler deretter.

”Mission orders require the strictest kind of disiplin on the one hand, but on the other hand, and equally important, is the soldier’s capability to act on his own and to perceive the bigger picture”.

Pestke i *Marine Corps Gazette*,1983:59

Det er evnen til å handle på egen hånd, til å ta egne avgjørelser innenfor sjefens intensjon som blir kjernen i selvstendighet.

Usikkerhet

”Krig er usikkerhetens verden: tre fjerdedeler av de faktorer man baserer seg på i krig, er omgitt av usikkerhet i større eller mindre grad. Dette krever vurderingsevne, dømmekraft og dyktig intellekt for å identifisere det rette situasjonsbildet” Clausewitz i FFOD del B,2000:29.

Usikkerheten er en del av krigens og væpnede konflikters natur. Derfor vil en overordnet målsetting med kommando og kontroll være å samle og utnytte informasjon slik at usikkerheten kan reduseres til et akseptabelt nivå (FFOD del B,2000:30). Dette tolker jeg slik at informasjonsflyten må gå begge veier for å kunne redusere usikkerheten.

Tyskerne oppfattet usikkerheten som en normal tilstand på stridsfeltet og motmiddelet ble søkt gjennom desentralisering og ved å senke beslutnings terskelen (van Creveld,1985:169). Dette sammenfaller også godt med at Napoleons hovedkvarter (Imperial Headquarters) kunne tolerere en langt større grad av usikkerhet med tanke på korpsenes situasjon, fordi korpsene var i stand til å operere og holde ut på egen hånd (jfr, van Creveld,1985:97) Martin van Crevelds viktigste konklusjon i sin bok ”Command in War” er at det ikke har, eller eksisterer nå, en teknologisk determinisme som styrer valg av metode for å håndtere usikkerhet (van Creveld,1985:274).

Usikkerhet har alltid eksistert, og søken etter sikkerhet/bevissthet vil trolig alltid fortsette, inntil det ikke lenger er noe å være sikker på.

For å kunne redusere usikkerhet organisasjonsmessig foreslår van Creveld at beslutninger må tas så lavt i kommandokjeden som mulig. Dette forutsetter avdelinger der sjefen har kommando over de midler som er nødvendig for å løse oppdraget. Videre er det behov for et informasjonssystem som virker fra topp til bunn og omvendt. Sjefens direkte uavhengige linje ned i organisasjonen ("*directed telescope*") er svært viktig for å verifisere og "se" med egne øyne og behovet for at formelle og uformelle kommunikasjoner i organisasjonen løses (jfr van Creveld,1985:270).

Sjefen har etter min mening et klart ansvar for at denne informasjonen og de tilhørende kommunikasjonslinjer er åpne til enhver tid, og at de fungerer begge veier. Ved å delegerer beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen, desentralisere ressurser og ledelse samt å stole på undergitte, kan en redusere usikkerheten til et akseptabelt nivå. Initiativ, handlefrihet, desentralisering og tillit til underlagte sjefer generer også i seg selv usikkerhet, ikke bare hos egne styrker, men like viktig også hos fienden. De iverksetter handlinger så raskt som mulig og søker å utnytte de situasjoner som oppstår. Graden av usikkerhet vil trolig være mye større hos en fiende, enn egne styrker, da han kan få inntrykket av at vi "er over alt".

Fleksibilitet

Fleksibilitet betyr tilpassningsmulig, endringsbar samt bøyelig.

En plan og et ledelsessystem må være fleksibel, da ingen operasjonsplan overlever den første kontakt med fiendens hovedstyrker som Helmuth von Moltke (d.e) uttalte det.

Kravet til fleksibilitet er større i oppdragstaktikken enn i ordretaktikken, da en selv ikke styrer hendelsesforløpet i detalj. Mye er overlatt til underordnede og deres initiativ. Derfor må en sjef ha stor fleksibilitet, hos seg selv og i sitt kommando og kontrollapparat, til å legge om fokus og kraftsamling til den retningen som har fremgang. Fleksibilitet omfatter evnen til mental omstilling, innebygget fysisk fleksibilitet hos enheter/avdelinger før å øke anvendbarheten og evne til å foreta organisatoriske endringer. Behovet for å endre planer, omstille seg til nye typer oppdrag og samvirke med nasjonale og multinasjonale styrker krever fleksibilitet (FFOD del A,2000:68).

Tyskerne forutsatte at ved å oppmuntre underordnedes initiativ, ville en oppnå større fleksibilitet. Det forutsatte imidlertid at underordnede ledere vil oppføre ansvarlig når de forstår den overordnede situasjonen (Rekkedal,1992:82).

Fleksibilitet kan også innebære at en har en ubundet reserve for å kunne løse uforutsette hendelser eller muligheter. Viktigheten av å ha reserver på alle nivåer er sterk vektlagt av israelerne.⁵ Med reserver menes her en del av disponibel styrke som ikke er bundet opp, slik at den kan løse oppdrag på meget kort varsel.

Videre er det viktig å ikke låse seg for tidlig i sin plan, men å være åpen for endringer fortløpende. I oppdragsformuleringen bør underordnede gis ett oppdrag som forteller de hva som skal skje med fienden, og ikke være bundet opp av å ta et bestemt terreng eller sted.

” Sometimes, a mission-type order may tell you to take a specific piece of ground. But more often, it will tell you what your commander wants you to do with the enemy. Instead of ”attack and seize hill 207” it will say, ”attack the enemy in the left flank through hill 207”. In this case, if the company commander sees that hill 207 is not the best route to the enemy’s flank, he will take another route on his own authority.”Lind,1985:14

Ved å ikke være bundet i å måtte ta et bestemt terreng eller bestemt sted vil en kunne gi underordnede større fleksibilitet i utførelsen av sine oppdrag.

Fleksibiliteten sikres og ved at underordnede er gitt tillatelse til å handle på egen hånd når situasjonen endrer seg, og det ikke lenger er mulig å følge planen.

Lov å feile

For å bygge opp selvtillit og tro på seg selv må offiserer og soldater ha lov til å feile, uten at det får negative konsekvenser. Når en ung soldat tar en avgjørelse må en berømme han.

⁵ Samtale med Brig.Gen Meir Zamir IDF (R) 1998. Zamir har vært kompanisjef, bataljonssjef, brigadesjef og divisjonssjef i Israels hær, og var med sitt kompani reserve for 7.Brigade på Golan i 1973.

Han har kanskje ikke funnet den perfekte eller den rette løsningen, men han har tatt en avgjørelse. (Pestke i *Marine Corps Gazette*,1983:59). Offiseren må ikke straffes for feil når han har en rimelig fornuftig forklaring på hvorfor han handlet som han gjorde. Den største feilen vi kan begå, er ofte å ikke handle – ikke å ta initiativ.

Ved å legge vekt på straff fremfor å belønne positive elementer som ligger i enhver handling, lammer vi viljen til både å ta initiativ og risiko (FFOD del A,2000:55). På grunn av stabiliteten innen organisasjonen og blant annet et opprykkssystem som vektla ansiennitet, hadde ikke yngre offiserer i Preussen noen forskrekkelig frykt for å begå feil, som er den første forutsetningen for å lære (van Creveld,1985:143).

“...it is better to have high levels of of initiative among subordinates officers, with a resultant rapid Boyd Cycle, even if the price is some mistakes” Lind,1985:14

Lind beskriver også at oppdragstaktikk og ”null feil mentalitet” er to motsetninger (Lind,1985). Det blir dermed viktig å ha en mental beredskap for at feil vil bli begått, og man bør legge planer slik at fleksible løsninger kan velges, det vil si for å oppveie eller redusere eventuelle negative utviklinger underveis.

En må gis tillit til å prøve og feile. Dette igjen skaper tiltro til egne løsninger og vilje til initiativ, som igjen vil styrke evnen til å handle selvstendig. Hvis en frykter konsekvensene av å gjøre feil vil en trolig være sterk bundet til å velge tradisjonelle løsninger eller vente på ordre, som igjen gjør en lesbar for fienden og ikke fremmer det frie intellekt som skaper utradisjonelle løsninger. Lov å feile betyr lov å prøve, det vil si prøve de muligheter som byr seg innenfor rammen av sjefens intensjon. Mennesket er nysgjerrig av natur og vil prøve egne løsninger og søke å løse problemer selv. Med tillatelse til å prøve tilfredsstilles denne trangen på god vei og kreativiteten gis mulighet til å få et friere spillerom.

Profesjonalitet

Profesjonalitet er at en forsøker å løse de oppdrag man får, på tross av de problemer en ser eller møter underveis. Faglig dyktighet er et annet uttrykk for profesjonalitet.

I AR 2 står det at oppdragstaktikken krever et høyt utdanningsstandpunkt.

Faglig kompetanse utvikles gjennom trening og øvelser samt ved en analytisk bruk av militærteoretiske og historiske studier (FFOD del A,2000:57).

Allerede i 1807 innså General Scharnhorst, som hadde fått ansvaret for den militære reorganiseringskommisjonen i Preussen etter nederlagene mot Napoleon, at det var viktig å gi fremtidens offiserer en solid utdanning (White,1989). Det prøyssiske reglementet fra 1812 beskrev en hær med utdannede og godt trente offiserer og menn(White1989:139).

For å kunne utnytte alle systemer og avdelinger i ens egen organisasjon, samt de en vil få til støtte, er det helt påkrevet at en sjef til fulle behersker og har detaljkunnskap om kapasiteter, muligheter og begrensninger som de enkelte systemer og avdelinger har. I tillegg til å beherske sin egen jobb må sjefene ha bred innsikt i og forståelse av sin profesjon som offiser. En vesentlig del av denne kunnskap og innsikt baserer seg på erfaring, spesielt fra sjefsstillinger. Operativ erfaring fra fredsforhold vil ikke være nok og ytterligere studier av konflikt- og militærteori samt nyere og eldre militærhistorie, vil være nødvendig (FFOD del A,2000).

Oppdragsbasert ledelse krever faglig kompetente sjefer på alle nivå. Et desentralisert system krever at sjefer på alle nivå viser sunn fornuft og rettidig dømmekraft. Det forutsetter en systematisk teoretisk og praktisk sjefstrening som må fokusere på kontinuerlig utvikling av militære lederes handlingskompetanse og med betydelig vekt på faglig dyktighet (FFOD del A,2000:138). Ved en høyere grad av profesjonalitet og faglig dyktighet vil tiltroen til underordnede og like viktig overordnede øke. Ved at en kan stole på underlagte sjefer, gir en større tillit, samt delegerer mer nedover i organisasjonen. En høy grad av profesjonalitet i avdelingen vil og bidra til et økt tempo. Kan alle sitt fag, er godt drillet og samkjørt samt at sjefene tar raske avgjørelser som raskt blir iverksatt oppnår en et høyt relativt tempo.

Vilje til å ta risiko

” risiko (operasjonell og taktisk mot) er en sjanse du tar hvor egne styrkers stridseffekt ikke brytes ned dersom den ikke lykkes. Å gamble er en sjanse du tar som derimot har avgjørende betydning for egne styrkers stridseffekt dersom den ikke lykkes”
Young, 1987:230

Sjefene må være villige til å ta kalkulerte risikoer, for å ta fra motstanderen viljen til å fortsette sine operasjoner. Kalkulerte risikoer må baseres på en gjennomgående forståelse av hva en oppdragsbasert ledelsesfilosofi innebærer, hvis ikke kan det å ta risiko utarte til ren gambling (jfr. FFOD del A,2000). En delegering av myndighet, oppmuntring til å utvise initiativ og lokal beslutningstaking innebærer også en risiko for en overordnet sjef, da han selv ikke styrer hendelsesutviklingen. Dette kan dels oppveies med en høy grad av profesjonalitet og et godt kjennskap som gjør at en stoler på sine undergitte. Klarhet i utformingen av intensjonen fremstår her som viktig.

Å konsentrere eller kraftsamle i en retning innebærer at en aksepterer risiki i en annen retning. Ved å vurdere tiden det tar å handle i en retning kan en få en formening om hvor stor risiko en tar i den andre. Videre vil eget tempo senke risikoterskelen, da fienden ikke rekker å utnytte det ”vindu” en selv skaper med sin risikotagning (jfr Leonhard, *The Art of Maneuver*,1994:121). I Taktisk Doktrine for Hæren (TDH) (norsk) fremgår det at artilleriilden kan kraftsamles hensynsløst til en retning, noe som innebære at en tar en risiko i en annen retning, ved at andre avdelinger da må klare seg uten artilleriild.

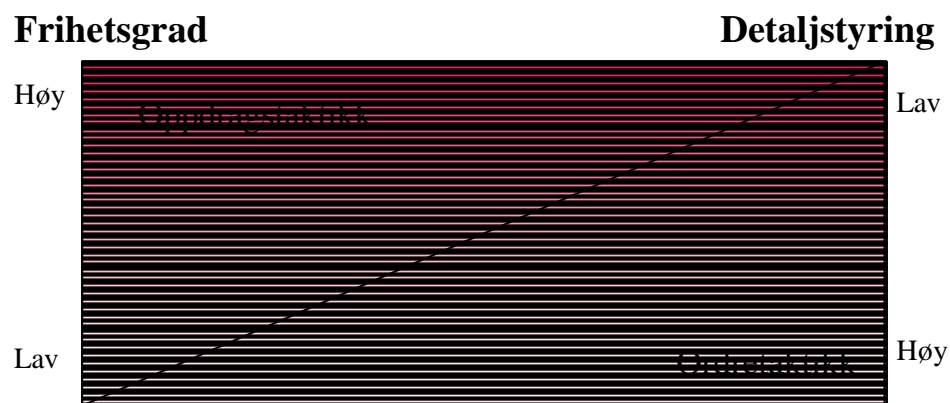
Balansen mellom risiko og fare blir å ta en sjanse der hvor gevinsten kan bli stor, men ikke slik at konsekvensene av å mislykkes blir katastrofale.

Informasjon oppover slik at høyere sjef er informert og eventuelt kan iverksette mottiltak hvis en selv mislykkes.

2.3 Modell for beskrivelse av frihetsgrader

Modellen er laget for å kunne beskrive sammenhengen mellom frihetsgrader og oppdragstaktikken. Den skal indikere at ved en høyere frihetsgrad vil en kunne ha større mulighet til å gjennomføre oppdragstaktikk eller oppdragsbasert ledelse.

Figur 2: Modell for beskrivelse av frihetsgrader:



Modellen beskriver forholdet mellom frihetsgrad og detaljstyring. Ved en høy grad av handlefrihet eller lav grad av detaljstyring blir ledelsesformen mer "Oppdragstaktikk"basert. Ved en høy grad av detaljstyring eller lav frihetsgrad vil ledelsesformen bli mer "Ordretaktikk" basert. Modellen vil bli søkt brukt til å "plotte" inn resultatene fra analysene av de ulike begrepene i kapittel 2.2. og kan derved gi en indikasjon på hvilke begreper som fremmer frihetsgraden og hvilke som ikke gjør det i like stor grad. Dette igjen vil kunne si noe om hva det er som fremmer oppdragstaktikken og en oppdragsbasert ledelesform og ikke.

Modellen vil og bli nyttet til å indikere hvor på skalaen de tre brigadeordrene ligger etter å ha analysert de ulike ordrepunktene. Dette skal bidra til å si noe om frihetsgraden i de enkelte ordrene bidrar til å kunne praktisere oppdragstaktikk og oppdragsbasert ledelse.

Fra slutningene under kapittel 2.2 *Hva konstruerer frihetsgrader*, har jeg kommet frem til følgende faktorer for å fylle inn i modellen:

Tillit: En sjef må stole på og kjenne sine underordnede, hvis ikke vil han i liten grad delegerer myndighet og detaljstyringen øker. At en sjef stoler på sine undergitte medfører en mindre grad av detaljstyring og dermed en helning mot oppdragstaktikk.

Initiativ: Bygger på gjensidig tillit mellom sjefer og deres underordnede, jo større tillit jo mere initiativ kan utøves. Oppdragstaktikk krever raske handlinger for å øke tempo, og dette ivaretas best ved lokalt initiativ. Tillatelse til å handle øker med frihetsgraden. Kravet som følger initiativ er at man må melde ifra oppover til høyere sjef og nedover i egen organisasjon slik at alle er informert om endringer.

Tempo: Raske handlinger, fra vurderinger til bevegelse. Ingen stopp i operasjonen, momentum opprettholdes. Raske forflytninger, unngå kamp før det er nødvendig. Desto høyere tempo, desto raskere OODA loop, noe som indikerer en høy grad av frihet, da avgjørelser tas lokalt og raskt.

Intensjonsstyrt oppdrag: Sjefen beskriver hensikten med operasjonen, det vil si hva som skal oppnås og hva som er sjefens ambisjon for oppdraget. Viljen må klart fremgå og underordnede må ha troen på den, samt forstå sjefens intensjon to trinn opp. Frihet til å handle innenfor sjefens intensjon gir en relativt høy frihetsgrad, når en ikke er styrt i hvordan oppdraget skal løses. Ved detaljerte ordre gis liten eller ingen frihet som indikerer en høy grad av detaljstyring.

Delegering: Gi avgjørelsesmyndighet til lavere sjefer, men beslutningene må tjene høyere sjefs intensjon. Han gir da slipp på sentral kontroll. Innebærer et informasjonsansvar til lavere sjefer og innebærer en begrenset grad av detaljstyring, noe som indikerer større handlefrihet.

Desentralisering: Underlagte sjefer får utøve lokalt initiativ. Utviklingen kan bli styrt fra bunnen av. Resurser er fordelt ned i organisasjonen. Dette kan motvirke friksjon og muliggjør et raskere tempo i beslutningstakingen samt raskere utnyttelse av de muligheter som oppstår. Samtidig gir dette en høy frihetsgrad for underlagte sjefer.

Selvstendighet: Evne og vilje til å handle på egen hånd. Ansvar for egen situasjon og handlinger innenfor høyere sjefs intensjon. Liten detaljstyring og relativ høy frihetsgrad.

Usikkerhet: Vil alltid eksistere. Motvirkes ved at beslutninger tas langt ned i organisasjonen, og et informasjonssystem som fungerer begge veier. Mindre grad av detaljstyring.

Fleksibilitet: Sjefer må være åpne for endringer i planer. Undergitte gitt tillatelse til å handle på egen hånd ut i fra den lokale situasjonen og de muligheter som oppstår her (*Windows of opportunity*). Stor vilje til å prøve nye løsninger. Man bør alltid søke å ha en ubundet reserve. Stor grad av frihet, men med en mindre detaljstyring vedrørende reserver. Beskrivelse av hva som skal skje med fienden gir større frihet enn en ordre knyttet opp mot ett bestemt terreng.

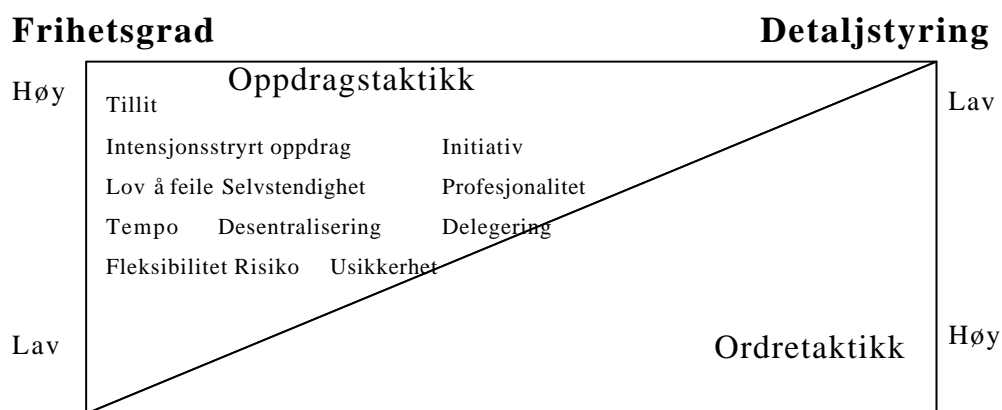
Lov å feile: Mental beredskap for at feil vil bli begått. Underordnede gis tillit og tillatelse til å prøve. Høy frihetsgrad.

Profesjonalitet: Godt utdannede offiserer og soldater danner basis for å bli vist tillit. Høy faglig dyktighet gjør at en overordnet stoler mer på sine undergitte, da en har visshet om at disse makter oppgavene. Desto mer faglig dyktig en underordnet er, desto mindre må han detaljstyres, og frihetsgraden kan økes tilsvarende.

Vilje til å ta risiko: Evne og vilje til å ta sjanser. Innebærer å stole på undergitte, ved å delegere. Gir handlefrihet for underordnede. Jo større grad av risiko som tillates, jo mindre grad av detaljstyring.

Figur 3: Plassering av begreper i forhold til frihetsgrad.

Begrepene må ses på som absolutte og derfor fremkommer ingen på høyre side



Ytterligere utdyping samt andre momenter

Frihetsgraden er knyttet opp mot de krav og bindinger som oppdragsbasert ledelse stiller. Det er tillatt, trolig mere en plikt, å endre sitt oppdrag hvis situasjonen blir av en slik karakter at ens eget oppdrag ikke vil tilfredsstillere høyere sjefs intensjon, eller ikke vil være med på å oppfylle den. Det er denne grad av frihet som stiller så store krav til den sjefen som oppgir sitt oppdrag, nøyaktig når han skal gjøre det og hvordan.

Kravet er og klart i denne situasjonen, at han alltid skal melde fra om denne endringen til sin sjef. Høyere sjef må da informere alle underlagte ledd, slik at alle får samme "situasjonsbilde" til å handle videre på for at utviklingen skal kunne koordineres. Det stilles dog et meget høyt krav til den som endrer sitt oppdrag, at denne endringen er strengt nødvendig, for å oppfylle høyere sjefs intensjon. Friheten kan sies å ha et høyt krav på seg, og krever derfor en streng disiplin av utøverne, slik at de ikke endrer for tidlig eller unødvendig. En sjef må ta initiativ når situasjonen endrer seg, men hvis samband er tilgjengelig, skal han melde fra om situasjonen til sin sjef slik at handlingene kan koordineres. Det viktige i denne sammenheng er at ordren, oppdragstaktikk ordren, gitt av sjefen må fortelle den underordnede når, hvor og hva slags type operasjon som skal utføres, og å overlate til den underordnede hvordan han selv skal utføre den (Petske i *Marine Corps Gazette*,1983:62). Petske understreker tidligere at oppdragstaktikk ordrer krever den strengeste form for disiplin. Han knytter dette opp mot forståelsen av oppdragstaktikk ordrekonseptet (jfr Petske *Marine Corps Gazette*,1983:59).

Evne til å handle selvstendig, ta initiativ og i ytterste fall handle på tvers av gitte ordre, betyr ikke at lydighetsprinsippet fjernes. Lydighet i ordrebasert ledelsesfilosofi er knyttet til å utføre de konkrete ordrene, mens lydighet i en oppdragsbasert ledelsesfilosofi er knyttet til en felles forstått målsetting – til den foresatte sjefens intensjon (FFOD del A,2000:54).

Dette fjerner ikke lydighetsprinsippet, men i stedet for å lyde en ordre må en lyde en intensjon eller hensikt. Som tidligere beskrevet fremgikk det i den tyske manual, *Truppenführung*, at en underordnet sjef kunne endre eller forlate sin oppgave innen rammen av høyere sjefs overordnede intensjon. Umiddelbar underrettelse til høyere sjef var ettertrykkelig nødvendig (Huges, *Military Review*, des1986:68). En var gitt frihet til å endre, men det var et krav, at hvis så skjedde, måtte det gis en melding opp til høyere sjef så raskt som mulig.

3 Beskrivelse av en norsk brigadeordre

3.1 5-punkts ordremalen

Den ordremal som Norge nytter bygger på NATOs STANAG 2014/8, men er ikke i henhold med tanke på selve oppsettet.

Punktinndeling i ordremalen: ⁶

1. Situasjon
 - a. Fienden
 - b. Andre egne styrker herunder Divisjonens (tilsvarende) oppdrag og divisjonssjefens intensjon herunder hensikt, metode og sluttsituasjon
 - c. Underleggelser og avgivelser
 - d. Sjefens vurderinger og forutsetninger
2. Oppdrag

Brigadens oppdrag gjengis ordrett, men omskrevet til prosatekst.
3. Utførelse

Intensjon: beskrives med hensikt, metode og sluttsituasjon

 - a. Plan: kortfattet redegjørelse for hvordan sjefen i hovedtrekk vil gjennomføre operasjonen og hensikten med denne.
 - b. Bn 1: Oppdrag til underavdelinger listet i rekkefølge manøver, taktisk støtte, støtte, HV-avdelinger, reserve.

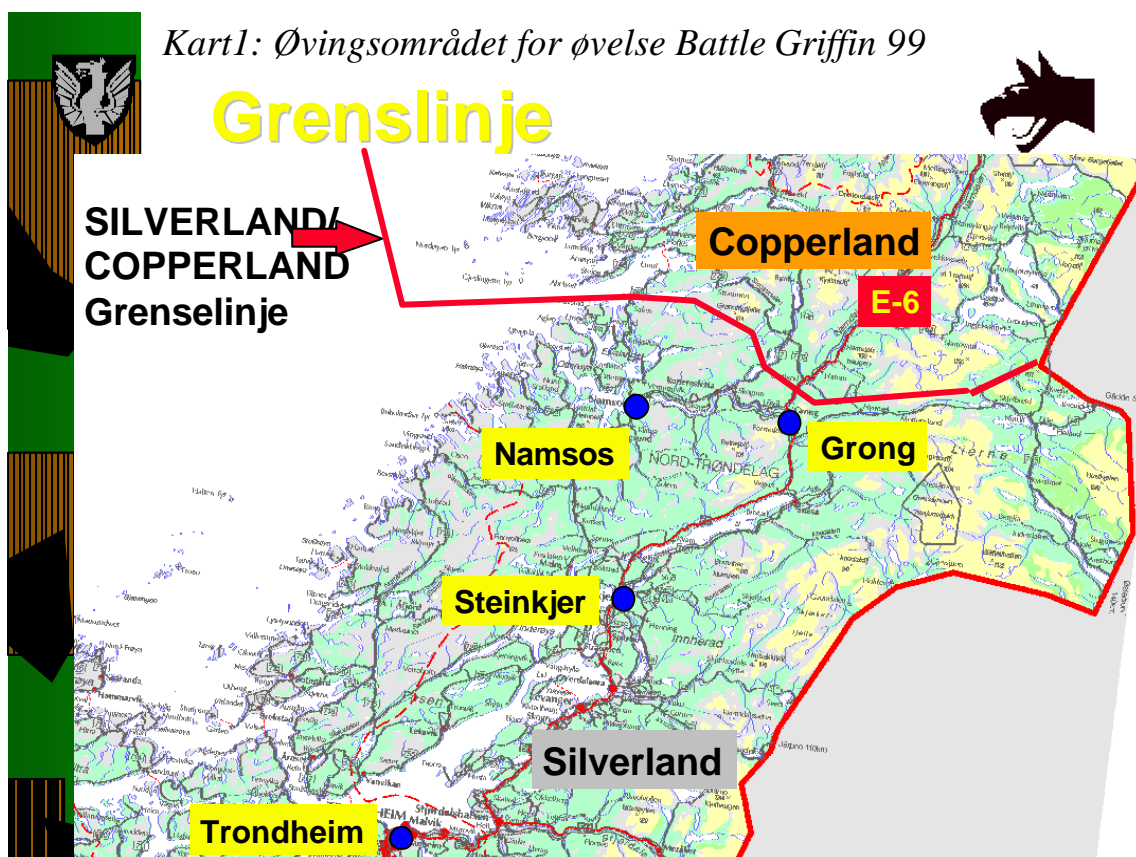
l. Fellesbestemmelser
4. Administrasjon og forsyningstjeneste

Normalt bare et antall punkter av umiddelbar betydning, ellers henvises til vedlegg D (adm & fors)
5. Stridsledelse og samband
 - a. Samband
 - b. Stridsledelse

⁶ Ordremalen er hentet fra ”Innføring i operasjonsanalyse og ordreutvikling (IOO) vedlegg F, FSTS nov 98. Kopi av malen ligger som vedlegg (pkt 8.2)

3.2 Bakgrunn til ordrene

Alle ordrene stammer fra øvelse *Battle Griffin* i Trøndelag 1999. Brigade Nord (Brig N) og Brigade 6 (Brig 6) er taktiske brigader og inngår i 6.Divisjon (Div 6). Divisjonen var fra et fiktivt land, *Copperland* og hadde som oppdrag å angripe sørover for å utvide landets territorium og få tilgang til havnekapasiteter og naturressurser i området Namsos. 12. Brigade (Brig 12) er en selvstendig brigade, men under øvelsen inngikk den som en del av II Marine Expeditionary Force (II MEF) sammen med 2 Marine Regiment (2d MAR). *Silverland* var den fiktive nasjon denne styrken tilhørte. Styrken skulle i utgangspunktet forsvare sitt "territorium", men være forberedt på å gjennomføre offensive operasjoner, hvis styrker fra Copperland trengte inn på dets territorium.



Ordrene er skaffet til veie ved å kontakte Brig 6 og Brig N som har sendt kopier til forfatteren. Ordren til Brig 12 er skaffet til veie av ass G-3 i Brig 12, som for tiden er elev ved FHS.

3.3 Hvilke punkter i ordrene vil bli vurdert

Noen punkter fremstår som mer sentrale enn andre for vurdering og granskning. Jeg har valgt å vurdere pkt 1 (b og d), 2 og 3 i alle ordrene.

Vurderingen konsentrerer seg bare om manøveravdelingene.

4 Case study av tre brigade ordrer

4.1 Brigade Nord/6. Divisjon

Generelt.

Brigaden er en taktisk motorisert infanteribrigade, som bestod av to infanteribataljoner og en PB-tropp (AT plt). Brigadestaben er til daglig fast oppsatt, og det var kun mindre deler av staben som bestod av reserveoffiserer og repetisjonssoldater. Bn 2 bestod av soldater inne til førstegangstjeneste og alt befal var yrkesoffiserer eller befal på kontrakt/plikttjeneste. Bn 3 var en mobiliseringsbataljon på repetisjonsøvelse, og innslaget av yrkesoffiserer var lavt. Bn sjef, Nk Bn, S 2-4, kompanisjefene samt noen nestkommanderende kompani og spesialtroppssjefer var yrkesoffiserer, men arbeidet ikke sammen til daglig. PB-troppen var en mobiliserings tropp og var på repetisjonsøvelse. Den hadde en reserveoffiser som troppssjef. Andre avdelinger som var underlagt brigaden, var oppklaringskompaniet (Reccecoy), ingeniørkompaniet BV (BVEngrcoy) og sanitetskompaniet (Medcoy) var tilført fra 6. Div og hadde alle yrkesoffiserer som avdelingssjefer. Forut for øvelsen var det gjennomført kadreøvelse i Bn 3 med kartøvelser over det aktuelle øvingsområdet. Brigaden hadde også stabsøvelser og kartøvelser hvor avdelingssjefene med deler av staben deltok. Dette kan ses på som en prosess som ledet frem mot den ordre som ble utformet, hvor forståelsen for hva brigadesjefen ville og hvordan han tenkte og resonnererte ble utviklet.

BRIG N s ORDRE

Punkt 1 b:

Punktet sier lite om andre egne styrker, men inneholder trolig det mest vesentlige, at Brig 6 skal ta området Grong, samt være forberedt på å angripe vestover på begge sider av Namsen. Dette bør gi brigadesjefen og hans undelagte sjefer en formening om hva naboavdelingen skal gjøre.

Punkt 1 d:

Divisjonssjefen gir her sin hensikt, ” å ødelegge alle fiendtlige styrker nord for Snåsa”. Han vil ta ut (ødelegge eller nedkjempe) fienden langs E-6 først, deretter langs RV-17. Divisjonssjefens hensikt og ambisjon er å fysisk nedkjempe og ødelegge fienden innenfor et bestemt område først, slik de ikke kan utgjøre noen trussel på et senere stadie. Handlefriheten med hensyn til ambisjon er ikke gitt. Frihet til kun å bekjempe fienden, isolere han eller avskjære han, tolker jeg som ikke gitt. Frihet til å opptre *fleksibelt* og vise *initiativ* ved å gå inn på Brig 6 sitt oppdrag hvis eget angrep er vellykket innen Brig 6 har løst sitt, er ikke gitt. Det kan fremstå som om divisjonen selv vil ha sentral kontroll til å styre dette. Ordren viser at den trolig ikke stoler på brigadene i utførelsen av dette, og gir *lite rom for initiativ, handlefrihet og selvstendighet*.

Punkt 2:

Brigaden skal ta området Formofoss, samt være forberedt på å angripe vestover sør for Namsen. Her gis frihet til nøyaktig valg av sted for angrepet, hvordan en skal disponere egen brigade, og det er ikke gitt noen tidsangivelse.

Uten at det fremgår kan det tolkes slik at divisjonssjefen vil ha handlefrihet til å velge hvilken avdeling som skal angripe vestover på sørsiden av Namsen, da begge brigader har fått dette oppdraget i divisjonssjefens intensjon. Gir frihet til å velge metode. Oppdraget sier her ikke noe om hvilken ambisjon som gjelder overfor fienden, som kan gi brigadesjefen frihet til å fastsette *og*

delegere dette for sine avdelinger, men han er også bundet i divisjonssjefens hensikt ”å ødelegge alle fiendtlige styrker nord Snåsa – Steinkjer” samt ”å ut fienden langs E-6 først”. Det kan synes som om oppdraget er mer lundefokusert, enn fiendefokusert og ved å ikke *delegere* hvor brigaden skal slå fienden, vil dette medføre en *reduisert fleksibilitet* for brigaden. Ordren inneholder også en redusert frihetsgrad ved at brigaden skal være forberedt på å fortsette vestover, men gir ikke brigaden tillatelse til å iverksette dette før divisjonen sier klar hvis Brig N løser det første oppdraget raskere enn antatt. Dette gir Brig N et *reduisert tempo*, og kan tolkes som at brigaden *ikke har full tillit* til å løse oppdraget etter en friere intensjon da den *ikke er delegert frihet til å vise initiativ og selvstendighet*.

Punkt 3 a:

Brigadesjefens intensjon er å ta området Formofoss, slik han er bundet til i divisjonsordren, for å fremme videre operasjoner vestover sør for elven Namsen. Hans intensjon, slik den fremstår her, er bare å ta området. Han sier ikke noe om hvilken ambisjon han har med hensyn til fienden, og dette kan synes å gi hans underlagte sjefer stor handlefrihet, selv om de også må forholde seg til divisjonssjefens intensjon, som er å nedkjempe fienden langs E-6. Brigadesjefen viser med dette at han stoler på at de underlagte sjefer følger divisjonssjefens intensjon. Slik jeg tolker brigadesjefen, må hans intensjon om å angripe videre vestover, innebære at situasjonen i området Formofoss må være av en slik karakter at det vil være mulig, uten hinder eller påvirkning fra en bakke basert fiende, å forlate området. Dette innebærer at fienden før eller senere må bekjempes eller slås. Det kan tolkes slik at brigadesjefen delegerer dette i stor grad til bataljonssjefene og at han gjennom sin intensjon gir sine underlagte sjefer *stor fleksibilitet* og *tillit*, samt mulighet til å utvise stort *initiativ*.

Punkt 3 b:

Brigadens operasjonskonsept er i korthet å sikre sin flanke, isolere fienden sør og nord for Formofoss og deretter nedkjempe han.

Brigadesjefens operasjonskonsept inneholder en blanding av *tempo*, *risiko* og *fleksibilitet*, samt at han her også gir en avdeling en *klar intensjon* om hva som skal skje med fienden. Tempoet vil han fremme med bruk av helikopter for å løfte inn ett kompani som skal sikre flanken og et høyt fremryknings *tempo*, en PB-tropp som løftes inn skal slå fienden i Formofoss området og deretter en bataljon som skal ta området sør for Formofoss. *Risikoen* tas ved bruk av helikopter, som nesten uten unntak vil være en risikofylt operasjon med de luftvernssystem som disponeres i dag. Videre løftes en PB-tropp inn tidlig, før Bn 3, som kunne sikret den. En annen *risiko* er at når Bn 3 blir landsatt er den uten kjøretøy, slik at utholdenheten og mobiliteten blir meget lav før kjøretøyene kommer frem. *Fleksibiliteten* ligger i at avdelingene som flys inn raskt kan endre landingssted, tilpasset forholdene på bakken. Videre kan han og raskt skifte eller endre ambisjon for de to bataljonene som settes inn sør og nord for Formofoss. Stor frihet gis for PB-troppen i hvordan slå fienden. Den får et *intensjonsoppdrag* med stor grad av *selvstendighet* og gir uttrykk for stor *tillit* til troppssjefen, som gis mulighet til å opptre meget *fleksibelt*. Det gis frihet for Bn 2 og 3 i hvordan de skal utføre selve angrepet, selv om de er styrt innledningsvis med tanke på transportmåte og veitrasé. Hver bataljon får selv bestemme hvordan de skal rykke frem, Bn 3 dog bare det siste stykket fra landingsområdet til målområdet. Task Force Air Dog gis og handlefrihet til å linke opp med enten Bn 2 eller 3, ut i fra situasjonen, og gis også stor frihet i hvordan oppdraget løses. Den har fått et intensjonsoppdrag om å sikre brigadens fremrykning gjennom et område, og hvordan er opp til sjef TF Air Dog. Han vises *tillit* og mulighet til å vise *initiativ* og *selvstendighet* i sin utførelse. Brigadesjefen har gitt en høy grad av frihet til Bn 2, og en litt mindre grad av frihet til Bn 3 med tanke på den styringen som ligger med bruk av helikopter og at han har tatt ut ett kompani i Bn 3 til å være TF Air Dog. PB-troppen har fått en klar ordre om å ødelegge fienden i området Formofoss, men dette binder den kun med tanke på det

ambisjonsnivået som brigadesjefen har. Han står fritt i hvordan ellers løse oppdraget.

Brigadesjefen gir ikke sin *intensjon* i forhold til fienden, men i forhold til lendet. Dette reduserer bataljonssjefenes frihet til å kunne handle etter *intensjon* og reduserer ikke *usikkerheten* som kan oppstå hvis fienden ikke er i de tilviste områder.

Punkt 3 c:

Bn 2 skal ta Formofoss nord for Sandøla elven. Det gis ingen ambisjon med oppdraget, og dette gir bataljonssjefen stor frihet til valg av angrepsmåte, valg av akse frem til målområdet samt disponering av hele bataljonen. Han er gitt *tillit og delegert myndighet* til hvordan løse oppdraget. Slik jeg tolker brigadesjefen skal bataljonen ta området for å hindre at fienden kan komme inn eller ut av den "sekken" som dannes av Bn 2 og 3, for å skape en forutsetning for PB-troppens bekjemping og ødeleggelse av fienden. Bn 2 må og trolig være beredt på å bekjempe eller slå fienden innen sitt område for å oppfylle divisjonssjefens intensjon, samt å kunne skape forutsetninger for å kunne fortsette angrepet vestover. Bataljonen skal i henhold til punkt 3 b ta området fra Sandøla elven og så langt sørover som omtrent til rutelinje 41. Dette er ikke tatt inn i ordrepunktet og blir dermed trolig mer en intensjon og mål for den utstrekning som målområdet bør ha for at det ikke skal bli for trangt, og for at det innenfor dette området trolig befinner seg fiendtlige avdelinger som skal tas ut. Dette gir mulighet for en stor grad *av fleksibilitet* og viser en *intensjonsstyring* av avdelingen, men innebærer også at brigadesjefen fratrar bataljonssjefen *fleksibiliteten* til å endre sted for å angripe fienden, da han binder de til et geografisk område.

Punkt 3 d:

Bn 3 blir ikke gitt samme handlefrihet, da Brigadesjefen har tatt ett kompani, samt at fremtransporten er styrt i større grad. På samme måte som med Bn 2, skal Bn 3 hindre at fienden kommer inn eller ut av ”sekken” som bataljonene danner. Bataljonen må og, som Bn 2, trolig være beredt på å bekjempe eller slå fienden innen sitt området for å oppfylle divisjonssjefens intensjon, samt å kunne skape forutsetninger for å kunne fortsette angrepet vestover. Bataljonen skal i henhold til punkt 3 b ta området fra Sandøla elven og så lang nordover som omtrentlig til rutelinje 47. I likhet med Bn 2 er ikke dette tatt inn i ordrepunktet, og de samme betraktninger om området og fienden gjelder for Bn 3 som for Bn 2. Dette gir mulighet for en stor grad *av fleksibilitet* og viser en *intensjonsstyring* av avdelingen, men innebærer også at brigadesjefen fratrar bataljonssjefen muligheten til å endre sted for å angripe fienden, da han binder de til et geografisk område.

Punkt 3 e:

Den skal i henhold til punkt 3 b etablere en sperrestilling for å hindre fienden i å rykke frem vestover langs RV 74. Den skal, slik jeg tolker det, danne en ryggdekning for å sikre et høyt *tempo* for brigaden når den går inn mot E-6, og hindre fiendtlig styrketilvekst inn i ”sekken” bakfra mens fremrykningen pågår.

I oppdragsformuleringen står det kun å sikre brigadens fremmarsj gjennom Trongen, og styrken gis stor frihet i hvordan sikre. Den gis og mulighet til å linke opp med enten Bn 2 eller 3, som gir den *fleksibilitet* og mulighet til å vise *initiativ*. Brigadesjefen gir sjef TF AIR DOG stor *tillit* og *desentraliserer* utførelsen av oppdraget.

Punkt 3 f:

PB troppen får et konkret oppdrag med tanke på fienden, at den skal slås. Her gis ingen valgfrihet eller *fleksibilitet* i ambisjonsnivå. Hvordan dette skal løses blir opp til troppssjefen å avgjøre, og han er gitt stor frihet av brigadesjefen til å løse denne for brigaden meget viktige del av oppdraget. Ved at brigadesjefen *desentraliserer* utførelsen av et så sentralt oppdrag gir han stor *selvstendighet* og mulighet for å vise eget *initiativ*, og må og trolig ses på som et uttrykk for stor *tillit* til troppssjefen.

Del konklusjon Brig N:

Brigaden er gitt liten geografisk frihet i sitt oppdrag fra divisjonen. Den gis en klar intensjon om hva som skal skje med fienden, selv om det ikke fremkommer i oppdraget til Brig N. I sjef Brig N sin ordre fremkommer etter analysen store deler av de beskrevne begrepene. Brigadesjefen slipper ikke bataljonene helt fritt i sin utførelse, men ser ut til å bibeholde en sentral kontroll i siste del av operasjonen.

- Brigadesjefen gir stor frihet til bataljonene i sin intensjon og oppdragskonsept i forhold hva som skal oppnås med fienden samt fremrykningsvei. Sjef TF Air Dog gis stor frihet i hele sitt oppdrag.
- PB-troppen gis stor frihet i intensjonen og ordren.
- Han er villig til å ta flere risiko under operasjonen, og viser tillit til sine underlagte sjefer ved å delegerer dette nedover.
- Brigaden gir bataljonssjefene liten frihet i slutfasen av operasjonen, da oppdraget gis med en lendefokusering.

4.2 Brigade 6/6. Divisjon

Generelt.

Brigaden var en redusert panser brigade som bestod av en panserbataljon (PBn 1), en stridsgruppe (TF West), ett HV-område (tilsvarende ett lett infanterikompani), en tysk artilleribataljon, ett ingeniør kompani, ett luftvern batteri, ett oppklaringskompani samt forsynings og sanitetsstøtte. Brigadestaben er til daglig fast oppsatt. Panserbataljon 1 bestod av soldater inne til førstegangstjeneste og alt befall var yrkesoffiserer eller befall på kontrakt/plikttjeneste, og det samme var gjeldende for TF West. Artilleribataljonen var fra en tyske alpejeger brigade, og inngår fast i NATO Composite Force (NCF). Andre avdelinger som er underlagt brigaden, som Ingeniørkompani (Combat Engr coy), Luftvernkompani(AD Bty weel), Oppklarings kompaniet (Recce Sqn), Forsyningskompani (Log Sqn) og Sanitetskompani(Medcoy weel), var tilført fra 6. Divisjon og hadde alle yrkesoffiserer som avdelingssjefer. HV-området bestod av befall og soldater på repetisjonsøvelse.

BRIG 6s ORDRE

Punkt 1 b:

Forteller hva Div 6 skal gjøre, angripe fiendtlige styrker og ødelegge hans offensive kapasitet innen eget operasjonsområde. Namsos oljeraffineri skal tas og landverts forbindelse til Steinkjer skal sikres. Divisjonssjefens intensjon er å sette fienden ute av stand til, innen operasjonsområdet, å operere organisert, samt å gjenopprette ny utvidet territorial integritet. Divisjonen skal gjennomføre en operasjonen i to faser⁷, hvor den første er delt inn i tre stadier. Ambisjonsnivået i fase 1 er å slå fienden innen området Snåsa – Bangsund. Sluttsituasjonen etter begge fasene er nådd når fiendens offensive kapasitet er ødelagt og Div 6 sikrer landverts forbindelse til Steinkjer.

⁷ I ordren står det Phase 3, men det er en skrivefeil og skal være Phase 2 iht maj Siljebråten/Brig 6

En slik faseinndeling og ytterligere stadieinndeling *fremmer ikke tempoet* og gir en *reduisert frihet* for brigadesjefene, og kan være uttrykk for en detaljstyring av brigadene, med bibehold av *sentral kontroll og mindre delegering*.

Div 6 må, slik jeg tolker det, slå ut så mye av fiendens styrker eller påføre han så store tap at han ikke kan operere organisert eller offensivt, det vil si ikke utgjør noen trussel mot divisjonenes styrker. I stadie 1 blir *tempo* tillagt stor vekt for raskt å kunne krysse Namsen. Punktet gir videre hva de andre avdelingene skal gjøre og hvilket oppdrag⁸ de har, og gir brigadesjefen og hans underlagte sjefer god innsikt i hva de andre avdelinger skal gjøre og sin rolle i divisjonssjefens plan.

Punkt 2:

Gir oppdraget til brigaden, delt inn i tre stadier. En slik inndeling kan indikere en redusert *tillit* til brigaden, eller en mindre akseptans for *usikkerhet* hvis den blir delegert en myndighet til å fortsette eller løse oppdraget sett under ett. Dette kan tyde på en mindre *risiko* tagging ved å styre Brig 6 gjennom så mange stadier, og en redusert mulighet for Brig 6 å ta initiativ og vise fleksibilitet.

I det første stadiet skal Brig 6 ta Grong, gjennomføre villedning i vest, samt nekte fienden fremgang langs RV 17 til Høylandet. Brigaden gis frihet til å velge hvordan den vil ta Grong, men den må ta Grong først for deretter på ordre fortsette mot Skogmo. Brigaden får her en binding som gir mindre rom for *tempo, initiativ og fleksibilitet*, da den må vente på ordre for å fortsette. Den gis ikke mulighet til å ta oppdragene i en annen rekkefølge hvis situasjonen tilsier det. Dette kan være uttrykk for *usikkerhet* ovenfor Brig 6 og derigjennom liten *tillit*. Brigaden er og bundet i sted ved at det er Grong som skal tas, ikke området eller en fiendtlig stilling/avdeling.

⁸ I punkt 1 b (2) står det at Brig N skal ta Formofoss fra vest (W), men det er og en skrivefeil og skal være fra øst (E) iht maj Siljebråten/Brig 6.

En binding til geografisk sted fratrar brigadesjefen friheten og *fleksibiliteten* da det ikke er stedet Grong som er viktig, men de veiforbindelser som terminerer i området rundt Grong. Oppdraget med å gjennomføre villedning i vest gir brigaden full frihet til hvordan dette skal gjennomføres, selv om den mangler *intensjonen* med oppdraget. Oppdraget med å hindre fiendens fremrykning langs RV 17 er delegert ned til Brig 6 og gir stor frihet til å velge styrke, sted og hvordan det skal løses. Det gir mulighet for *fleksibilitet* i utførelsen, *delegering* av oppdrag og mulighet til å vise *initiativ*. Oppdraget om på ordre ta Skogmo er kommentert. Hensikten og ambisjonen er å slå fiendens styrker nord for elven Namsen. Det innebærer en mindre frihetsgrad med tanke på hva brigaden skal gjøre med fienden, men gir full frihet til hvordan slå fienden. Gir også *fleksibilitet* for i hvilken rekkefølge oppdraget skal løses. I stadie 3 gis brigaden full frihet til hvordan løse oppdraget og da Formofoss ligger nord for Snåsa kan brigaden selv velge hvilken rekkefølge den vil løse oppdragene i stadie 3. Dette fremstår som et intensjonsoppdrag og fremmer *initiativ* og *selvstendighet*.

Punkt 3 a:

Brigadesjefens intensjon er å skape den best mulige situasjon for Div 6 sitt angrep vestover, der man med Brig N skal åpne landverts forbindelse til Namsos og etablere kontakt med en sjølandsatt amfibie styrke fra UK/NL ved Namsos. Denne intensjonen gir rom for stor *fleksibilitet*, *initiativ* og *desentralisering*, men deler av dette tæs bort med den stadie inndeling som følger. Sluttsituasjonen som skal herske når stadie 1 er ferdig, er at fienden langs E-6 mellom Gartland og Grong er slått, Brig 6 sikrer Grong og er forberedt på videre operasjoner mot Skogmo. Brigadesjefen har her en høyere ambisjon enn divisjonen, men han anser trolig dette partiet som så viktig at det ikke kan stå igjen noen fiende i tilknytning til E-6 etter at PBn 1 har passert. Friheten til PBn 1 som får dette oppdraget blir redusert med en slik ambisjon, da den først må slå fienden før den kan rykke videre. Dette gir lite rom for *fleksibilitet* og *initiativ* og innebærer en *høy detaljstyring* av PBn 1.

I stadiet 2 gir brigadesjefen større handlefrihet og en litt lavere ambisjon, da fienden ikke skal være i stand til å slåss organisert. Dette er en vid ambisjon som kan tolkes fritt, men ser en videre på sluttsituasjonen for stadiet skal forbindelsene mellom Grong og Skogmo være åpne, noe som tilsier at fienden ikke skal tillates å hindre fri ferdsel eller bekjempe egen bevegelse på denne veien. Brigaden skal også i dette stadiet sikre Skogmo og være forberedt på videre offensive operasjoner. Det gir rom *for fleksibilitet* og større grad av *initiativ* og *selvstendighet*. (Stadie 3 kommenteres ikke videre da dette punktet ikke blir behandlet eller omfattes av ordren.)

Punkt 3 b:

I sitt operasjonskonsept styrer brigadesjefen PBn 1 til sted, og akse. Ambisjonen ligger i hans intensjon, å slå fienden mellom Gartland og Grong. Bataljonssjefen gis liten handlefrihet og hensikten med å ta Grong fremgår ikke klart noe sted, noe som kan redusere bataljonssjefens *initiativ*, *delegering* og *tempo*. Dette kan være uttrykk for en lavere grad av *tillit* til bataljonen eller en *usikkerhet* som blir søkt redusert ved en høyere grad av styring.

PBn 1 skal videre på ordre angripe vestover langs Namsen for å åpne veiforbindelse til, samt sikre Skogmo. Den styres i mindre grad her, men bataljonssjefen har ikke frihet til selv å velge når han skal fortsette, noe som kan senke *tempoet* og redusere hans *fleksibilitet* og *initiativ*. PBn 1 gis frihet til selv å bestemme hvordan denne operasjonen skal gjennomføres og hvordan den skal løse sluttsituasjonen til brigadesjefen om at fienden ikke skal være i stand til å slåss organisert. TF West gis en større grad av frihet, selv om den til en viss grad er styrt til sted hvor den skal etablere en forsvarsposisjon for å nekte fienden fremmarsj langs RV 17 og for å sikre brigadens vestre flanke sør for Høylandet. Den har stor frihet i hvordan oppdraget løses, disponering av egen styrke og hvor mellom Eidsvannet og Grungstadvannet den vil ta opp striden. En slik *desentralisert* utførelse kan tolkes som stor tillit til sjefen for TF West og kan fremme *initiativ* og *selvstendighet*.

Punkt 3 c:

Bataljonen skal avgi sin oppklaringstropp til TF West, og mister handlefrihet og mulighet til et høyere *tempo* ved at brigaden tar denne for bataljonen viktige resursen. Den må videre sikre sin egen startlinje (SL), som binder opp ressurser som ytterligere reduserer egen handlefrihet. Den avdeling som sikrer SL kan ikke gis et oppdrag i tet av bataljonen, noe som reduserer bataljonssjefens *fleksibilitet*. Videre får bataljonen oppdrag om kl H å angripe og å ta Grong. Hvordan, gis sjef PBN 1 frihet til selv å bestemme, men han er bundet i sluttsituasjonen om at fiendtlige styrker mellom Gartland og Grong skal være slått, og i brigadesjefens operasjonskonsept som sier at han skal angripe langs E-6 for å ta Grong og å åpne landverts forbindelser fra Gartland til Grong. Bataljonssjefen er med dette gitt liten frihet til valg av sted for å slå fienden, ambisjon eller valg av fremrykningsvei. Han er gitt frihet til å velge metode for hvordan han vil angripe. I ”på ordre” oppdraget er han gitt en mye større frihet, da han ikke er styrt i sted eller med en så høy ambisjon som å slå fienden. Han skal her åpne landverts forbindelse fra Grong til Skogmo, og brigadesjefens ambisjon i dette området er at fienden ikke skal være i stand til å slåss organisert når dette stadiet er ferdig. Bataljonssjefen er gitt større frihet i utøvelsen av dette oppdraget, selv om han ikke kan fortsette direkte på dette etter at Skogmo er tatt. Han gis mulighet til å utnytte sin bataljon mer *fleksibelt* og kunne opptre mer *selvstendig*, men står i fare for å miste *tempo* da han er så bundet av fasene og å måtte vente på ordre for å fortsette.

Punkt 3 d:

Sjefen for TF West er gitt en stor grad av frihet til å løse sitt oppdrag med å hindre fiendtlig fremrykning nordover langs RV 17 til Høylandet, samt sikre brigadens vestre flanke, sør for Høylandet. Han har full frihet til hvordan styrken skal disponeres og hvordan han vil løse oppdragene. Han er av brigadesjefen vist stor *tillit* ved at han er *delegert* denne viktige oppgave. Han har fått et *intensjonsoppdrag* som gir han *selvstendighet og fleksibilitet* til å handle fritt.

Delkonklusjon Brig 6:

Brigaden er innledningsvis gitt liten grad av frihet av divisjonen. Oppdragene er styrt og gitt i faser og stadier og bundet til å ta bestemte geografiske områder. Frihetsgraden øker og i siste del av operasjonen gis brigaden tilnærmet full frihet til å handle innenfor divisjonssjefens intensjon.

- Styrer Pbn 1 hardt i innledende fase, og gir sjef PBn 1 liten frihet.
- Gir stor frihet til sjef TF West, som løser et meget viktig oppdrag.
- Slipper gradvis kontrollen og gir større frihet til PBn 1 i ”på ordre” oppdraget, og gir meget stor frihet i siste del av oppdraget.

12. Brigades ordre:

Punkt 1 b:

Beskriver høyere enhets intensjon med striden, TF THOR, som er II MEF bestående av 2d MAR og Brig 12. Den er innledningsvis å forsvare eget territorium og å være forberedt på offensive operasjoner mot en inntrengende fiende. Fienden skal kun gis fremgang langs E-6 og RV 17, og deretter skal Brig 12 eller 2d MAR gjennomføre et motangrep mot E-6 eller Høylandet. Dette motangrepet skal ta kraften av fiendens angrep og skape en forutsetning for at TF THOR skal kunne starte en motoffensiv. De gamle landegrensene skal gjenopprettes og Copperlands offensive kapasitet skal være nøytralisert. Sjef for TF THOR gir i sin intensjon en relativt høy grad av *frihet* til sine underlagte sjefer. De kan selv velge hvordan de skal stanse fienden og med hvilken styrke, men de er bundet til å ikke gi fienden adgang på andre akser enn E-6 for Brig 12 og RV 17 for 2d MAR. Planen er *fleksibel* da en ikke har fastsatt hvilken underavdeling som skal gjennomføre motangrepet, noe som gir *frihet* til de underlagte til å handle mot dette. De må og ha i tankene at de skal på offensiven etter en periode med forsvar. For at et motangrep skal kunne ta kraften av et angrep må det være kraftfullt, raskt og til rett tid, noe som og binder de underlagte sjefene i utførelsen og gir de *mindre frihet* i denne delen av oppdraget.

Punkt 2:

Brigadens oppdrag er å stanse fienden innen et bestemt område. Hvordan dette løses er opp til brigaden selv, og den står fritt til å disponere egen styrke. Den er gitt mulighet gjennom sjef TF THOR sin intensjon, å tillate fienden å trenge frem langs E-6, men hvor langt er ikke gitt. Videre skal brigaden være forberedt på å gjennomføre offensive operasjoner langs tre forutbestemte akser. Brigaden blir her bundet av høyere enhet til tre fremrykningsakser og til å vente på ordre for å iverksette, men det gis ingen bindinger på hvordan brigaden skal gjennomføre dette. Brigadesjefen er slik jeg tolker det, gitt stor *tillit* til å løse oppdraget på sin egen måte.

Sjef TF THOR har delegert myndigheten til å velge handlemåte innen rammen av sin sluttsituasjon og hensikt. Oppdraget gir rom for initiativ innenfor stanse oppdraget, men tempoet er ikke sentralt i utførelsen av oppdraget da initiativet ligger hos fienden. I ”vær forberedt på...” oppdraget gis det en *fleksibilitet* til å nytte en eller flere akser, men det gis ikke rom for å på eget initiativ starte de offensive operasjonene, noe som kan tyde på lavere grad av villighet til å *desentralisere, akseptans for feil* og mindre *delegering*.

Punkt 3:

Intensjon.

Hensikten til brigadesjefen er at operasjonen skal skape en forutsetning for at TF THOR skal kunne gjennomføre en motoffensiv. Dette kan gi en stor handlefrihet til de underlagte sjefene, men den sier ikke noe om hvor det kan være aktuelt eller hva slags operasjon som skal gjennomføres. Brigadesjefens intensjon er å tvinge fienden til å nytte en lendeakse fra Harran og Gartland til FV 74, for deretter å bekjempe han med fly og helikopter. Han tar her en *risiko*, da været kan gjøre det umulig å bekjempe en fiende utelukkende i fra luften. For å kunne tvinge fienden ut i lendet vil brigadesjefen kraftsamle i området Grong. Han gir her i sin intensjon en binding til sjef Bn 1 som får ansvaret for dette området, det skal prioriteres. Slik jeg tolker det, bryter han trolig med sjef TF THOR sin intensjon om å kun tillate fienden fremgang langs E-6 aksene, ved å tvinge han ut i en lende akse øst for E-6 og å gi han fremgang her. Lende aksene er de samme som Brig 12 skal være forberedt på å nytte til offensive operasjoner og hvis fienden står langs disse vil det kunne vanskeliggjøre eller forhindre en slik operasjon, men dette kan være en *risiko* han er villig til å ta. Brigadesjefen vil i vest, uten å spesifisere hvor, utflankere og bekjempe de fiendtlige styrker som kan ha kommet langs E-6. Hensikten med dette er å få tilgang til aksene mot Høylandet, men han gir i intensjonen ingen bakgrunn om hvorfor denne aksene må tas. Dette kan gi Bn 2 som skal utgrupperes i vest stor *fleksibilitet* og *selvstendighet* i utførelsen.

Brigadesjefens intensjon sier ikke noe om hvorfor og hvordan han har tenkt å gå på offensiven etter det innledende defensive delen av oppdraget. Hvilken hensikt det har å tvinge fienden til FV 74, når sluttmålet sier at egne styrker skal stå langt nord for dette området ? I sin sluttsituasjon gir brigadesjefen en grad av frihet til sine underlagte sjefer som gir de *handlefrihet og fleksibilitet* til å kunne oppfylle intensjonen med oppdraget.

Punkt 3 a:

I planen gis Bn 1 frihet til hvordan den skal hindre fienden i å passere en linje, men den egentlige intensjon er å hindre at fienden skal virke med direkte ild mot veiene mellom Grong og Formofoss. Selv om dette er et defensivt oppdrag gis det en intensjon som gir Sjef Bn 1 *stor selvstendighet* i sitt oppdrag. Ved at brigadesjefen også fastsetter en linje i terrenget og *ikke delegerer* mere gjennom sin hensikt, fratar han samtidig bataljonssjefen *fleksibiliteten* i løsende av oppdraget. Dette kan tyde på en lavere grad av *tillit* til bataljonen, da brigadesjefen ikke vil *akseptere en usikkerhet* med tanke på hvor fienden må stanses. Bn 2 gis en hensikt med sin gruppering som først er å hindre fiendtlig fremrykning langs E-6 og terrengaksen , for deretter å skape en forutsetning for et koordinert brigadeangrep mot Gartland – Harran. Sjef Bn 2 får her en hensikt med den grupperingen som han er tildelt. Han har *liten frihet* til å velge sted for å hindre fiendens fremrykning, men han gis *frihet* til hvordan utflankere fienden og han gis *fleksibilitet* i utførelsen av det offensive oppdraget. Sjef Pbn gis stor *frihet* til å løse reserve oppdraget, og han har stor handlefrihet til hvordan ta Gartland – Harran området. Han er gitt *tillit* til og *delegert myndighet* til å løse reserveoppdraget på eget initiativ og han gis rom for å utvise *selvstendighet*. Det kan tolkes som om brigaden ikke har fastsatt eller bestemt seg for hvordan mål 1 og 2 skal tas eller for å opprettholde egen handlefrihet. Dette kan åpne for initiativ hos underlagte sjefer.

Punkt 3 b:

Bn 1 skal hindre fienden i å passere en linje i terrenget med større styrker enn tropp. Hensikten fremkommer under punkt 3 a plan, å hindre fienden å virke med direkte ild mot artilleriet, Grong og Formofoss. Dette er et defensivt oppdrag som gir liten handlefrihet til Sjef Bn 1. En binding med hensyn til hva av fiendtlige styrker som kan tillates å slippe gjennom linjen er en detaljstyring som *ikke delegerer* intensjonen på en god måte. Hvis en fiendtlig tropp som slipper gjennom er en pv-tropp vil den utgjøre en større trussel mot veisystemet og artilleriet enn ett helt kompani. Bataljonssjefen er ikke gitt *tillit* til selv å vurdere hva som kan slippe igjennom og dermed liten *fleksibilitet* til å kunne delegerer dette videre nedover i sin avdeling.

Sjef Bn 1 er gitt begrenset frihet til å opptre slik han vil med sin avdeling, og dette gir mindre rom for *initiativ og selvstendighet*. Han er bundet til området Grong gjennom brigadesjefens intensjon som beskriver at det skal kraftsamles til Grong. Han er og bundet til Grong gjennom punkt 3 a, plan, som sier at fienden ikke skal passere linjen Grong – Gusliklumpen. Sjef Bn 1 er ikke gitt en frihetsgrad som muliggjør en meget offensiv løsning av sitt oppdrag hvis fienden ikke velger hans retning. Han kan ikke tillate sine underlagte sjefer å vise *initiativ* eller *delegere ytterligere*, da han selv er gitt liten frihet.

Punkt 3 c:

Bn 2 skal hindre fienden i å passere en linje i terrenget nordvest for Grong. Det gis ingen ambisjon, men i 3 a Plan fremgår det at Bn 2 skal nekte fienden adgang langs E-6 og lendeaksen mot Grong. Sjef Bn 2 gis *ikke frihet* til selv å bestemme hvor han vil stanse fienden eller *frihet til gjennom intensjonen* å løse oppdraget. Han står fritt til selv å velge hvordan han vil disponere egen bataljon, men han har og fått et på ordre oppdrag om å støtte PBN sitt angrep mot mål 1 (Gartland), som binder han i ta hensyn til dette. I planen står det videre at Bn 2 skal utflankere fienden i tilknytning til E-6, og i ordren fremkommer dette som at Bn 2 skal på ordre støtte PBN sitt angrep, og da med en utflankering i tilknytning til E-6. Dette går og frem i brigadesjefens intensjon, hvor det fremgår at han vil utflankere og eventuelt bekjempe

fiendtlige styrker i tilknytning til E-6. Dette for å sikre brigaden adgang til aksene mot Høylandet. Her får og Sjef Bn 2 intensjonen med ”vær forberedt på..” oppdraget om å hindre fiendtlig rokking mellom RV 17 og E-6. Adgang til aksene vil i praksis ikke si det samme som å hindre rokking, da det er et mye høyere ambisjonsnivå å skaffe seg adgang enn å hindre rokking av fiendtlige styrker.

Sjef Bn 2 gis med dette ulike ambisjoner og hensikter med ordren, noe som gir han *liten fleksibilitet, selvstendighet* og kan bidra til en *usikkerhet* med tanke på hva brigaden egentlig vil. I ”vær forberedt på å hindre..” oppdraget er sjef Bn 2 gitt en intensjon men står ellers fritt til å løse oppdraget med en stor grad av frihet og mulighet til å *delegere, vise initiativ* samt *feile*, da ambisjonsnivået ikke er så høyt for dette oppdraget. I ”vær forberedt på å ta mål 2...” (Harran) gis en hensikt som gjør det mulig for sjef Bn 2 å være mer fleksibel i sin løsning av oppdraget. Han gis en ambisjon om å avskjære fiendens forsyningsakse og å bekjempe avdelinger og installasjoner. I dette oppdraget gis han stor *frihet og fleksibilitet* til å kunne løse oppdraget uten å måtte ta mål 2 først, da hensikten tilsier at det er fienden som er målet, ikke et geografisk område.

Punkt 3 d:

Pbn skal først være brigadereserve. I planen fremgår det at den skal være en ubundet reserve i området Grong – Snåsa. Dette gir sjef PBN stor frihet, da dette området tilsvarer hele brigadens område. Han har stor frihet til hvordan han løser oppdraget, til å vise *initiativ, fleksibilitet og selvstendighet*. Han blir styrt litt mer under punkt 3 m, som er oppdraget som reserve. Her fremgår det at PBN skal være forberedt på å bekjempe luftlandsettinger og mindre avskjæringsstyrker i tilknytning til E-6 og FV 760. Sjef PBN *delegeres* myndighet til selv å vurdere hvordan dette skal løses og hvor han skal gruppere for å løse oppdraget. I det neste oppdraget som er et ”på ordre” oppdrag skal bataljonen ta mål 1 (Gartland) i den hensikten å skape forutsetninger for et videre angrep mot mål 2 (Harran).

Jeg tolker det dit at siden ambisjonen og hensikten er tatt med i oppdragsformuleringen gis bataljonen *fleksibilitet* til å løse oppdraget, fremme *tempo* og vise *initiativ*. I planen fremgår det at angrepene mot Gartland og Harran skal være et koordinert angrep med Bn 2 og PBn. Det gir stor frihet til PBn til å vise *initiativ*, *delegere* ytterligere ned i egen bataljon samt å kunne handle med stort *tempo*. I ” vær forberedt på å ta mål 2...” (Harran) gis en hensikt som gjør det mulig for sjef PBn å være mer fleksibel i sin løsning av oppdraget. Han gis en ambisjon om å avskjære fiendens forsyningsakse og å bekjempe avdelinger og installasjoner. I dette oppdraget gis han *stor frihet og fleksibilitet* til å kunne løse oppdraget uten å måtte ta mål 2 først, da hensikten tilsier at det er fienden som er målet, ikke et geografisk område.

Delkonklusjon 12. Brig :

12 Brigade får stor frihet fra sjef TF THOR til å løse oppdraget etter hans intensjoner. Brigadesjefen gis stor tillit og frihet til innledningsvis å styre oppdraget selv, men Sjef TF THOR gir mindre frihetsgrad senere i operasjonen.

- Brigadesjefen gir i sine oppdragsformuleringer og i sin intensjon middels grad av frihet til underlagte sjefer.
- Han gir gjennomgående liten grad av frihet til Bn 1, men gradvis økende frihet til Bn 2. Pbn gis stor frihet gjennom hele oppdraget.
- Tilliten til at Bn 1 og 2 skal løse oppdraget som er gitt i intensjonen synes liten da de ikke blir gitt frihet til å utvise initiativ, fleksibilitet eller delegert myndighet til selv å fylle intensjonen.
- Brudd i sammenhengen mellom intensjon, plan og oppdrag til underavdelinger binder undergitte sjefer på flere steder i ordren og som dermed gis mindre frihet.

5 Frihetsgraden i en norsk brigadeordre

5.1 Modell for plassering av resultatene fra case study

Resultatet fra analysene av brigadeordrene er delt opp i de enkelte begrepene som beskriver frihetsgraden og ”plottet” inn i modellen for frihetsgrad. Hvert begrep er gitt en egen modell med et nummer som det siden vil bli referert til i drøftingen av resultatet. Videre er alle begrepene satt sammen i en tabell for å få en samlet oversikt og et helhetssyn over begrepene. Frihetsgraden i oppdragsbasert ledelse er fremkommet gjennom analysen av de begrepene som er tatt frem i kapittel 2. Hvor de så er plassert i modellen gir en indikasjon på i hvilken grad de gir frihet eller tar frihet fra de underlagte sjefer. Plott i venstre del gir frihet og i høyre tas det frihet.

(Modellen er trykt på neste side)

Analysen av Brig Ns ordre gir et resultat som klart heller mot en middels til høy grad av frihet. Brigadesjefen gir en mye større frihet enn han tar. Dette kan tilsi en grad av frihet som fremmer oppdragstaktikk, og i mindre grad detaljstyrer.

Analysen av Brig 6s ordre gir et resultat som heller mot en større detaljstyring enn frihetsgrad. Brigadesjefen tar mere frihet fra sine underlagte sjefer enn han gir, noe som kan indikere en fokus mot ordretaktikk.

Analysen av 12.Brigades ordre gir et resultat som ligger midt på modellen. Brigadesjefen gir kun litt større frihet enn han gir. Dette kan indikere en svak helning mot en litt høyere frihetsgrad enn detaljstyring.

Figur 4: Plassering av begrep fremkommet i ordrene, i modell for frihetsgrad.

BEGREP	ORDRE		
	Brig N	Brig 6	12.Brig
1. Tillit	3 a,c,f	3 d	3 a,b
2. Initiativ	3 a	3 a 3 a, b	3 a,c,d 3 b
3. Tempo	3 b,e	3 b,c	3 d
4. Intensjonsstyrt oppdrag	3 b,c,d 3 b,	3 b	3 c,d 3 b
5. Delegering	3 c	3 d 3 a, b	3 a, d 3, 3 a,b
6. Desentralisering	3 e	3 a 3 b	3 b
7. Selvstendighet	3 f	3 d 3 c	3, 3 a,d 3 c
8. Usikkerhet	3 b		3 b
9. Fleksibilitet	3 a,b,c,d,e 3 c	3 a,d 3 a,b	3, 3 a,d 3 a,b,c
10. Lov å feile		3 c	3 c 3 c
11. Profesjonalitet			
12. Vilje til å ta risiko	3 b		3

5.2 Drøfting av resultatene

I Brig Ns ordre gir brigadesjefen en mindre grad av frihet til sine underlagte sjefer i siste del av operasjonen. Han gir sin intensjon (4) og oppdrag til bataljonene i forhold til et geografisk sted og ikke i forhold til fienden. Ved å vektlegge at en skal angripe et geografisk sted binder han sine undergitte på en slik måte at hensikten med operasjonen kan mistolkes og ikke oppnås. Det er trolig en bedre løsning å beskrive sin hensikt i forhold til hva som skal skje med fiende, enn å beskrive den i forhold til et geografisk område som skal tas.

” Sometimes , a mission-type order may tell you to take a specific piece of ground. But more often, it will tell you what your commander wants you to do to the enemy. Instead of ” attack and seize hill 207”, it will say, ”attack the enemy in the leftflank through hill 207”. Lind 1985:14

Det kan dermed ikke fastslås at det er feil å gi oppdrag i forhold til et geografisk sted, men det gir en høyere frihetsgrad om oppdraget beskriver hva sjefen vil at man skal gjøre med fienden. Sjef Brig N er av divisjonen bundet til det geografiske stedet, ikke i intensjon, men i oppdraget.

Dette kan ha vært med på å redusere hans frihet og videre den mulighet han hadde til å delegere den.

Sjef Brig N viser i ordren at han har tillit (1) til sine underlagte sjefer gjennom den lite detaljerte ordren som gis. Han stoler trolig på (1) at de følger divisjonssjefens intensjon og hensikt med operasjonen. Han gir de mulighet til å vise initiativ (2) og derigjennom øke tempoet (3) i operasjonen. Den trolig mest fremtredende del av ordren er den fleksibilitet (9) som fremkommer, og som vil medføre en *høy grad av frihet* for brigadens avdelingssjefer.

I Brig 6s ordre styrer brigadesjefen innledningsvis sin ene bataljon meget sterkt (2,4,5,7,9) og gir den liten frihet. Å detaljstyre innledningsvis kan være helt i tråd med oppdragstaktikken.

” Imidlertid kan det også i manøverkrigføring være ønskelig med detaljerte og spesifikke ordrer for å koordinere undergitte sjefers åpningsaksjoner. Dette kan for eksempel være aktuelt når man planlegger angrep på godt forberedte stillinger hos motparten. I en slik situasjon er det vanlig å utarbeide detaljer omkring oppgavefordeling, starttid, timeplan for fremrykning, ildstøtte, hvem angriper først og når, etc. Men så snart angrepet er iverksatt og situasjonen skifter nærmest fra minutt til minutt, er det forventet at de undergitte sjefer skal være i stand til å justere sine angrepsplaner/konkrete aksjoner på eget initiativ, men selvsagt hele tiden slik at dette støtter opp under overordnet sjefs intensjon for slaget/felttoget.” Rekkedal, 96:33.

Eksempler på dette ut i fra historien finnes i den israelske 3. Divisjonens angrep på Abu Ageila – Um Katef i 1967, under ledelse av General Ariel ”Arik” Sharon. Her planla han angrepet til den minste detalj med en meget nøye koordinering med sine undergitte sjefer. Da striden var i gang løsnet han på tøylene og slapp avdelingene helt fri til å handle ut i fra hans intensjon (Herzog 1984:158-160). Ordren til Brig 6 fremstår med mange likhetstrekk til dette og det medfører ikke at en fraviker oppdragstaktikken med å detaljstyre innledningsvis.

I tråd med oppdragstaktikken slippes også bataljonen mer løs i de senere stadier i ordren (2,6,9) og bataljonssjefen gis en grad av frihet som gjør det mulig å utøve oppdragsbasert ledelse.

Det som samtidig gir en høy frihetsgrad er den selvstendighet (7), delegering (5) og fleksibilitet (9) som brigadesjefen gir til sjefen for TF West. Han blir gitt stor tillit (1) til å løse et meget viktig oppdrag som flankebeskytter for divisjonen og brigaden. Han får en meget høy grad av frihet til å løse dette.

I likhet med Brig N gir Brig 6 sine oppdrag i forhold til geografiske området, men sjef Brig 6 gir hvilken ambisjon han har i forhold til fienden i sin intensjon. Dette gir liten frihet (7) til bataljonssjefen, da han er bundet til å slå fienden (4), samt å ta et bestemt område.

De resultater av analysen som ble satt inn i tabellen, viste en helling mot ordretaktikk. Sett ut i fra den sterke styringen av PBn 1 i startfasen vil dette stemme, men ser en videre i ordren gis sjef PBn 1 større og større frihet, noe som er helt i tråd med oppdragstaktikken og vil og trolig fremme en oppdrags- basert ledelse av bataljonen.

I sluttsum kan det sies at brigadens avdelingssjefer får en middels grad av frihet.

I 12.Brigades ordre er det en stor forskjell i den frihetsgrad som gis til bataljonssjefene. Dette gjør det vanskelig å gi en generell beskrivelse av frihetsgraden.

Brigadesjefen får selv innledningsvis en høy grad av frihet, som fullt ut muliggjør en oppdragsbasert ledelse av brigaden, men han delegerer ikke dette i tilstrekkelig grad ned til alle bataljonene, slik at de i like stor grad kan utøve oppdragsbasert ledelse. Selv om brigaden innledningsvis løser et defensivt oppdrag er dette ikke til noe hinder for å kunne delegere utførelsen gjennom intensjonsoppdrag.

Ordrepunktene til infanteribataljonene gir en mindre grad av frihet (7). Ved at det ikke er en klar sammenheng mellom intensjonen, planen og oppdragsformuleringene reduseres friheten ytterligere.

PBn gis en stor grad av frihet innledningsvis (7) og gis "på ordre" oppdrag med hensiktsformuleringer (4) som gir stor frihet innenfor sjefens intensjon.

Infanteribataljonene gis innledningsvis oppdrag som ikke gir rom for den grad av frihet (1,5, 9, 10) som fullt ut fremmer en oppdragsbasert ledelse. Bn 2 gis gradvis en økende handlefrihet (9) i sine oppdrag, med en oppdragsformulering som inneholder hensikt (4) og ambisjon. Dette gir en økt grad av frihet i den senere del av operasjonen.

12. Brigades ordre gir er liten grad av frihet til 1. Bataljon, gradvis økende til 2. Bataljon og en høy grad av frihet til Panserbataljonen. Totalt sett gir dette en middels frihetsgrad for brigadens underlagte sjefer.

5.3 Delkonklusjon

Brig N sin ordre gir en høy frihetsgrad for brigadens avdelingssjefer.

Brig 6 sin ordre gir en middels frihetsgrad for brigadens avdelingssjefer.

12.Brig sin ordre gir en middels frihetsgrad for brigadens avdelingssjefer.

6 Sammendrag – diskusjon – konklusjon

6.1 Sammendrag

Hovedhensikten med denne studien har vært å undersøke om det eksisterer en frihetsgrad i et utvalg norske brigadeordre som kan fremme en praktisering og utøvelse av oppdragsbasert ledelse.

For å kunne gi en beskrivelse og definisjon av frihetsgrader er det foretatt et historisk resymé av oppdragstaktikken. I dette resymé kom det frem en rekke begreper som vil bidra til å konstruere frihetsgrader. Begrepene tillit, initiativ, tempo, intensjons oppdrag, delegering, desentralisering, selvstendighet, usikkerhet, fleksibilitet, lov å feile, profesjonalitet og vilje til å ta risiko er de begrep som er tatt frem. Disse nøkkelbegrepene er så analysert for å kunne gi en beskrivelse av hvert begreps bidrag til frihetsgraden.

En teoretisk modell for frihetsgrader ble skapt som en teoretisk referanseramme. Basert på slutningene fra analysen av begrepene, er de plassert inn i modellen for frihetsgrader og utgjør en delkonklusjon på frihetsgrader.

Før en analyse av ordrene er det gitt en beskrivelse av 5-punktsordren og den malen som den følger. Ordrene kommer fra Brigade Nord og Brigade 6/6. Divisjon og 12. Brigade som alle deltok i øvelse "Battle Griffin" i 1999. I ordrene er kun ordrepunktene 1 b og d, 2, 3 a,b,c,d og e blitt vurdert, da det var disse som gav noe til manøveravdelingene.

Analysen av ordrene har avdekket om ordren kan beskrives i frihetsgrader, eller om ordren kan beskrives som uteblivelse av frihetsgrader. I analysen av

ordrene kom det frem en rekke momenter som ble avdekket og satt inn i de fremtatte nøkkelbegrepene. Ved å plassere disse inn i modellen for frihetsgrad og en drøfting av disse resultatene, fremkom det at Brig N gir en høy frihetsgrad til sine underlagte sjefer, Brig 6 gir en middels frihetsgrad til sine underlagte sjefer og 12. Brig gir en middels frihetsgrad til sine underlagte sjefer.

Ut i fra de resultater som fremkom, vil jeg hevde at den frihetsgrad som ble gitt i ordren til brigadene fremmer oppdragsbasert ledelse. Frihetsgraden er varierende fra brigade til brigade, men innenfor den fremtatte modellen gir alle ordrene en frihet som gjør det mulig for bataljonssjefene og andre underlagte sjefer å utøve oppdragsbasert ledelse.

Drøftingen kom frem til en sluttsats som fraviker fra de resultater som kunne leses direkte ut av modellen for Brig 6, da modellen trolig ikke i god nok grad klarte å fange opp den grad av frihet som ble gitt på et senere stadie i ordren.

6.2 Diskusjon – forslag til tiltak – videre studier

Diskusjon

Denne studie må ses på som ett av flere element som vil være med på å belyse om overgangen til en oppdragsbasert ledelse form kan gjenspeiles i praktiske eksempler. Den skriftlige ordren er en formell del av en prosess, en ledelseprosess som pågår fortløpende og ikke kan sies å terminere ved utstedelsen av en ordre. En endring av ordremalen har ikke gitt en klar overgang til oppdragsbasert ledelse, da malen i seg selv trolig oppmuntrer til et mer ordrebasert ledelsesystem. Oppdragsbasert ledelse blir dermed mer personavhengig i utførelsen enn en ordre og ordremalen. Tross dette ser jeg tydelige og gode forsøk på å tilnærme seg oppdragsbasert ledelse.

Mitt sentrale ankepunkt mot alle brigadeordrene er den vektlegging og fokusering på å ta lende eller et geografisk område som alle gjør, og ikke være fiende fokusert. En trolig medvirkende årsak til dette er ordren fra 6.Divisjon som har dette i fokus og som gir mål i form av steder som skal tas.

12. Brig får en ordre fra II MEF (USMC) som ikke er lendefokusert, men som beskriver hva sjefen for II MEF vil oppnå med fienden. Denne friheten gis ikke fullt ut videre til brigadens underavdelinger, som blir bundet til å ta lende og i mindre grad fienden.

Hva er galt med å ta lende eller et geografisk sted?

” Det tredje som karakteriserer utmattelseskrigføring er at å ta og holde terrenget ikke bare er en av flere variabler i krig. Det er selve målestokken på om man har fremgang eller er i ferd med å tape. Det kan i mer ekstreme eksempler medføre en ubendig trang til å besette lende, eller i det minste nekte fienden å bruke terrenget, nærmest uten at man vurderer nytt av dette terrenget for fienden i et større perspektiv. Man vektlegger følgelig også sikkerhet og visshet under operasjoner – ikke å ta sjansene som byr seg. Årsaken til denne tenkemåte kan man trolig finne i et sterkt ønske om å gjenopprette den ro og stabilitet som tapes under forflytninger eller strid. Man søker å konsolidere raskest mulig. Problemet med dette er at om man satser på konsolidering av en erobret posisjon, vil dette alltid måtte ta tid – en tid man kanskje ikke har. Hadde man i stedet brukt styrkene og tiden til disposisjon til å følge opp fremgangen; d v s til en forfølgelse av fienden, ville han kanskje ha gitt opp. Svært ofte har det vist seg at fienden nettopp p g a manglende forfølgelse har maktet å reorganisere seg, for deretter å komme sterkt tilbake. Rekkedal 96:59

Faren for at fienden slipper unna, tap av tid og trolig også en redusert frihet ved å ta lende gjør dette til mindre bra løsninger for å fremme oppdragsbasert ledelse. Kjernen i *auftragstaktik* er det ønskede resultatet, ikke måten resultatet ble oppnådd på. Dermed kan ikke resultatet være at Grong, Formofoss, Harran, Gartland eller Skogmo er tatt, men at fienden er påført et tap, slått eller har gitt opp, innenfor eller i tilknytning til et geografisk område, som blir målet.

Det moderne slagfeltet blir stadig større og muligheten til å holde kontroll og å binde egne styrker opp i fastsatte geografiske steder vil stride i mot den desentralisering og delegering som ligger i en oppdragsbasert ledelse form.

Å gi et oppdrag som kun forteller deg at du skal slå fienden er for enkelt. Sjefen har et opplagt ansvar for å tenke gjennom hvordan fienden kan slås, samt å videre formidle dette til undergitte sjefer. ”*Dette vil jeg gjøre for å slå fienden...*” (Rekkedal, 96:34)

I de beskrivelsene som finnes i sjefens intensjon av hvordan fienden skal slås er alle brigadesjefene etter min vurdering for korte. Det er her grunnlaget for en god forståelse av hensikt, hvilken risiko som er akseptabel, hva som skal oppnås samt hvordan oppnå sluttsituasjonen skapes. Det er trolig gjennom ordre prosessen gitt en slik intensjon og brigadens underlagte sjefer er trolig godt innsatt i denne, men en formell ordre må og kunne formidle dette budskapet til andre som ikke har deltatt i prosessen. Ordren må i så henseende ses på som en skriftlig bekreftelse på prosessen og kravet til korrekthet i innhold må være høyt. En ordre skal ikke være ”ordrik”, men ”blodrik”.

At Brig 6 i realiteten bare hadde en stor manøver avdeling kan trolig ha påvirket den grad av frihet som brigaden ville gi den. Med bare en manøveravdeling på bataljonsstørrelse og en mindre på kompanistørrelse og med et så omfattende oppdrag som Brig 6 fikk, kan dette ha påvirket brigadesjefens reelle handlefrihet og en mulig søken etter at Pbn 1 skulle klare alt. Det er og trolig at trangen til å ”være bataljonssjef” kan ha hatt en påvirkning på brigadestaben og brigadesjefen.

Forslag til tiltak

Oppdragsbasert ledelse må praktiseres full ut i fredsdriften hvis den skal ha en mulighet til å få grobunn i den norske hær. Vi må utdanne i fredstid den ledelsesform vi ønsker å nytte i krig. Erfaringer fra Norge og andre nasjoner sier at slik en gjør i fred vil en og gjøre i krig. Det er ikke mulig ”å skru på og av ”en slik ledelsesform de gangene en er på feltøvelser. For sjef 12. Brigade ville dette ha medført at han fikk utøve dette en gang hvert tredje til fjerde år.

Sammenhengen mellom antall øvelser og praktiseringen oppdragsbasert ledelse kan trolig også spores til de resultater som har kommet frem, med et litt dårligere resultat for 12. Brig.

Videre studier

Resultatet fra denne studien kan danne grunnlag for videre studier innen oppdragsbasert ledelse eller prosessene ved ordreutstedelse. Følgende områder kan være aktuelle for dette:

- Gjennomfør en studie av ordre fra divisjonsnivå ned til kompani/tropp nivå for å hvordan sjefens intensjon gjenspeiler seg ned gjennom hierarkiet og om den grad av frihet som ble gitt av divisjonssjefen gir utslag for en kompanisjef/troppssjef.
- Analyser en avdelings ordre etter at operasjonen er gjennomført i den hensikt å vurdere om den grad av frihet som den fikk var tilstrekkelig til å løse oppdraget i følge sjefens intensjon, og om den ga underlagte sjefer en frihet som tilsvarende gjorde de i stand til å løse oppdraget etter sin sjefs intensjon.

6.3 Svakheter i oppgaven

Ut i fra det fremkomne resultatet ser jeg at den prosessen som hele tiden har pågått ikke har kunnet bli berørt i oppgaven. For 12.Brigades vedkommende vil det si at den godkjenning som er gitt til å bryte med nest høyere sjefs intensjon, ikke har kommet med.

Ordrene til Brig N og Brig 6 har ikke samme utgangspunkt da de begge referer til hver sin DivOPLAN. Det antall planer som divisjonen ga ut før den endelige ordren kom, var trolig med på å gjøre brigadesjefene og bataljonssjefene godt kjent med de aktuelle opsjoner. Denne prosessen har heller ikke vært gjenspeilet i denne studien og kan være en forklaring på de meget korte beskrivelser av sjefens intensjon i ordrene. Alle visste hva sjefen ville da ordren kom. Eksemplet på dette er uttalelse fra en bataljonssjef om at

han ikke har lest brigadesjefens ordre, da han var så godt kjent med innholdet etter den prosessen har var en del av.

Studien har ikke kunne ta inn de hensyn til øvingsbestemmelser og bindinger som den enkelte avdeling ble pålagt. Dette har klare bindinger i fredstid, da en ikke kan ferdes helt fritt, og i denne sammenheng må velge løsninger som ikke er helt i tråd med et oppdragsbasert ledelsessystem, og det kan ha gitt styringer for hvor en avdeling fikk lov å rykke frem.

Ingen av brigadesjefene eller bataljonssjefene er intervjuet. Det er ført samtaler med tre kilder fra hver brigade, samt at forfatteren er NK i Bn 1/12 og deltok på øvelsen. Dette grunnlaget kan være svakt for å få en forståelse av hvordan ordrene ble oppfattet hos den enkelte ordremottager, og hvordan han selv oppfattet den grad av frihet som lå i ordren.

Ordrene og denne studien har **ikke** kunnet gi noe om svar på spørsmålet om den grad av frihet som gis til underlagte sjefer sier noe om vektlegging av oppdragsbasert ledelse på brigadenivå. For å gi et svar på dette må en større del av prosessen analyseres.

En av hovedkildene til oppgaven FFOD, er gitt ut etter at ordrene var skrevet og øvelsen ble avholdt. Det er derfor mindre trolig at alle momenter som denne tar opp om oppdragsbasert ledelse var godt kjent hos alle brigadesjefene. En samtale eller et intervju kunne ha avdekket dette.

6.4 Kilder

Det anvendte kildematerialet spenner over et bredt spekter. Det er doktriner, historiske avhandlinger, militærteoretiske bøker, forskningsrapporter, reglementer, artikler i militærtidsskrifter, foredrag og samtaler. Bredden i kildematerialet har gitt et godt teoretisk grunnlag for forfatteren, selv om kildenes kilder i flere sammenheng er de samme og flere av forfatterene referer til hverandre. Forfatterenes bakgrunn spenner over et bredt geografisk område, fra Australia via Israel, Sverige og Norge til USA og en bred faglig bakgrunn, fra historiker til statsvitere og forskere til offiserer med operativ og akademisk bakgrunn.

6.5 Konklusjon

En klar konklusjon blir at frihetsgrader finnes i de tre analyserte ordrene. De anvendes ulikt i de tre ordrene, men felles for de alle er at det gis en økende grad av frihet i ordrene.

Frihetsgraden skrevet inn i alle ordrene fremmer i varierende grad oppdragsbasert ledelse, i Brigade Nord sin ordre i stor grad, i Brigade 6 og 12. Brigade sine ordrer i noe mindre grad.

7 Kildehenvisninger

7.1 Trykte kilder

Creveld, Martin van. *Command in War*. Harvard 1985

Diesen, Sverre. *Militær strategi – en innføring i maktens logikk*, Cappelen Akademiske forlag, 2000

Doughty, Robert Allan, *The breaking point, Sedan and the fall of France, 1940*, Archon, 1990

Dupuy, T. N. *A genius for war, The German army and general staff, 1807 – 1945*, Nova Publications 1984 (1996)

FFI-rapport 92/5027 *Utviklingen av moderne krigføring*, Rekkedal Nils Marius, Lütken Carsten A, Johansen Tom.

Forsvarets overkommando (FO), *Forsvarssjefens Grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig*, Norge (1995)

FFI-rapport 96/03664 *Manøverkrigføring – viktige begreper og problemstillinger*, Rekkedal Nils Marius

FFI-rapport 96/04460 *Krigføring ved inngangen til det 21. Århundre*, Rekkedal Nils Marius

Forsvarets overkommando (FO), *Stabshåndbok for Forsvaret TJ 13-1*, 1998

Forsvarets overkommando. *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*, februar 2000, Del A: Grunnlag, Del B: Operasjoner

Forsvarsmakten. Hkv, Arméledningen. *Arméreglement del 2 Taktikk* (AR 2). Berlings, Arlov 1995

Gudmundsson, Bruce I. *Stormtroop Tactics*. Praeger 1989

Hayden H T (ed) , *Warfighting. Maneuver Warfare in the US Marine Corps*. Greenhill Books1995

Herzog, Chaim. *The Arab – Israeli wars*. Vintage books, 1984

Hoffmann, F C and Horne, Gary. *Maneuver Warfare Science* .1998

Hooker Jr, R D (ed) , *Maneuver Warfare - an anthology*,
Presidio press, California 1994

Hæren. *Taktisk Doktrine for Hæren*, Norge 1997

Leonhard, Robert R. *Fighting by Minutes*. Praeger 1994

Leonhard, Robert R. *The art of maneuver*. Presidio 1994.

Leonhard, Robert R. *The Principles of war for the information age*.

Presidio 1998.

Lind, William S. *Maneuver Warfare Handbook*, Westview Special Studies
in Military Affairs, 1985

Ohlsson Östen, Rombach Björn, *Res pyramiderna*, Förvaltningshögskolan
Göteborgs universitet, 1997

Patton George S. *War as i knew it*, Houghton Mifflin, New York, 1979

Rekkedal, N.M., Lütken C. A., Johansen T, *Utvikling av moderne
krigføring*, FFI/Rapport – 92

Samuels, Martin. *Command or Control ?* Frank Cass 1995

Uhle-Wettler, Franz , *Auftragstaktik: Mission Orders and the German
Experience i* Hooker Jr, R D (ed) , *Maneuver Warfare - an anthology*,
Presidio press, California 1994

US Army Field Manual 100-5, 1982 *Operations - Air-land Battle Doctrine*,
USA (FM 100-5)

White, Charles Edward. *The enlightened soldier*. Praeger 1989

Young, Desmond, *Rommel: The dessert fox*, William Morrow & Co Inc,
New York, 1987

7.2 Artikler/ foredrag

Børresen J, Manøverkrigføring som operativt konsept for forsvaret av småstaten Norge, *Norsk Militært Tidsskrift* nr 8-9/98, s 4-10

Cullens, J.A.S. The realm of uncertainty: Directive control and the modern battlefield, *Australian Defence Force Journal* NO. 90, september/october 1991

Diesen Sverre, Manøverkrigføring - kjerne og konsekvenser, *Norsk militært tidsskrift* nr 11/97, s 4-12

Gulseth Erik, Hals Barthold og Tjøstheim Inge, Manøverkrigføring - grunnlaget for forsvarets nye doktrine og utvikling, *Norsk militært tidsskrift* nr 6-7/98, s 42-46

Hals, Barthold. Manøverkrigføring – forsvarets nye doktrine og grunnlaget for ny struktur, Foredrag i Oslo militære samfund, februar 1998

Hughes Daniel J. Abuses of German military history, *Military Review*, december 1986

Leonhard, Robert R, The death of mission tactics, *ARMY* july 1994

Nelsen, John T. Auftragstaktik: A case for decentralized battle. *Parameters* september 1987

Pallin, K & Lagerlöf, J, Utnøtningskrig inget før små nationer, *FOA tidningen* Nr 4, 1999, 17 - 19

USMC Education Center. German training and tactics: An interview with Col Pestke. *Marine Corps Gazette*, october 1983

7.3 Samtaler/intervjuer

Samtale med Brigader General (R) Meir Zamir, Israel, september 1998.

Samtale med maj Knut H. Thorvaldsen, ass G-3 /Brig 12, mars 2001.

Samtale med maj Bjørn Siljebråten, G-3/Brig 6/6.Divisjon, mars 2001.

Samtale med maj Odin Johannessen, Sjef Bn 3/Brig N/6.Divisjon, mars 2001.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Ordre

8.2 Vedlegg 2: Ordremal

8.3 Vedlegg 3: Kart over øvingsområdet

8.4 Vedlegg 4: Abstract

Copy no of
Bde N/ Div 6
HARRAN (UTM 33W, UM 839 631)
DTG 221200A Feb 1999
BDE N O-Plan 3(EX BG 99)

1. SITUATION

- a) En forces
See annex B.
- b) Friendly forces
Bde 6 will atck and seize GRONG, prepared to atck westwards on both sides of the NAMSEN.
Jeger Bn tbd
- c) Atts and detts
Sec OOB.
- d) Comds assessments and assumptions
CG Div 6's purpose is still to destr all en FORCES N SNÅSA-STEINKJER. Because of EN deployment, CG will take out the EN along ONE E-6 first, then along RV 17. The initial atck will be along the eastern axis towards GRONG and FORMOFOSS. This bde O-plan gives the order for Bde N's (ME) contribution to Div 6 O-plan 3, the atck towards FORMOFOSS.

2. MISSION

Bde N (ME) seize FORMOFOSS (72 43).
BPT atck westwards S NAMSEN RIVER.

3. EXECUTION

- a) Comds intent
The main purpose of this ops is to seize the FORMOFOSS area to facilitate further ops westwards SOUTH NAMSEN RIVER direction OVERHALLA-NAMSOS.
At H-hr 1 will atck from present locations southward, direction RV 74 with a combination of an air insetion and a ground atck to seize FORMOFOSS.
Ende state is established when FLOT is located as far SOUTH along route E-6 approximately along gridline 41, and as far NORTH as gridline 47.
This OPLAN covers the battle until Bde N has seized the FORMOFOSS area.
- b) Concept of ops
This ops will be conducted in two stages:
Stage 1: ONE coy from 3rd Bn will initially conduct an air assault in to the area S STORDALHAUGEN to establish a blocking position preventing EN forces from advancing westwards along route RV 74. Subsequently the AT plt/Bde N will be airlifted into the ROGNMOKLUMPEN area (73 45) to defeat EN units vic FORMOFOSS. Finally 3rd Bn (-) will air assault into area FORMOKJØLEN (73 40) to seize FORMOFOSS SOUTH of SANDØLA RIVER as far SOUTH as approximate gridline 41.

Stage 2: While the air ops develops 2nd will conduct a ground atck from present location over area TJØNNHAUGEN to seize FORMOFOSS N of SANDØLA RIVER and as far N as approximate gridline 47.


- c) 2nd Bn
 - (1) Seize FORMOFOSS N SANDØLA.
 - (2) BPT to atck westwards S NAMSEN RIVER.
- d) 3rd Bn
 - (1) Detach ONE coy to TF AIR DOG.
 - (2) Seize FORMOFOSS S of SANDØLA RIVER.
 - (3) BPT to atck westwards S NAMSEN RIVER.
- e) TF AIR DOG
 - (1) Sec bde advance through TRONGEN (78 47).
 - (2) BPT link-up with 3rd or 2nd Bn's advancing forces.
- f) AT Plt
 - (1) Destr EN forces vic FORMOFOSS.
- g) Recccov
 - (1) See annex B.
- h) BV Engr coy
 - (1) Establish BV axis in front of 2nd Bn.
 - (2) Maintain BV axis for 2nd and 3rd Bn.
- i) Medcoy (-)
 - (1) Spt 2nd and 3rd Bn
 - (2) See annex D.
- j) Coord instr
 - (1) Fire support will be concentrated along Route 74 and E-6. Initially fire support will conduct div/bde fire preparations to secure bde advance.
Initially the fire support will be prioritized to 3rd Bn air insetion. When the atck against FORMOFOSS starts, priority shifts to 2nd Bn.
 - (2) Order of march: Engr recce, 2nd bn TOC, Engr coy (-), Med coy (-) 3rd bn, sign coy.
 - (3) Notice to march, 1 hr from 251800Z.
 - (4) AD, weapons tight.
 - (5) NBC, Low A, Low BC.

4. SERVICE SUPPORT
Annex D

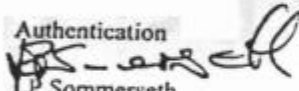
5. COMMAND AND SIGNAL

- a) Signal
 - (1) Iaw SOP.
- b) Command and Control
 - (1) TACCP Div 6 (733 753).
 - (2) MAIN Div 6 HARRAN (800 618).
 - (3) Bde N HQ SOLEMSMOEN (839 631).
 - (4) This O-plan becomes OPO on Codeword ALWAYS READY.

Acknowledge

2

A.B. Dalhaug
Colonel
CO Bde N

Authentication


LP Sommerseth
Major
G-3

Annex:

- A: "UPK", Grid ref system, as distributed
- B: Intelligence
- C: Ops overlay
- D: Service support
- E: Engineer
- F: Movement (tbd)
- G: Fire support
- H: Air Defence (tbd)
- I: CSI (tbd)
- J: Heliops (to be issued later)

VILJE TIL SEIER



BDE 6/OPL 2B - EX BATTLE GRIFFIN - 99

References:

- a. 6. DIV OPL NO 2/ dated 5 feb 99

Time zone: ZULU

Task Organisation: Annex A (Task Organisation)

1. SITUATION

a. Enemy

- (1) Annex B (Intelligence).

b. Friendly forces

- (1) 6 DIV will O/o attack en forces and destroy his offensive capacity within AOO. Seize NAMSOS oil refinery. Sec LLOCs to STEINKJER. The CG 6 DIV's intent is to unable enemy forces within AOO to operate organised and restored new extended territorial integrity. The CG DIV 6 will launch a TWO phase attack. In first phase destroy all en forces NORTH SNÅSA – BANGSUND. There will be a THREE stage ops: Initially (stage 1) at H-hour, after div fire prep, all available forces will attack simultaneously lot to seize GRONG and FORMOFLOSS and sec at swift crossing of NAMSEN. Thereafter (stage 2) attack W along both sides of NAMSEN defeat en formations and open LLOCs to SKOGMO. Then (stage 3) establish a link-up UK/NL amphibious forces at NAMSOS. Phase 3 will be the attack on STEINKJER. End state is reached when en offensive capacity has been destroyed and DIV 6 secure the LLOCs to STEINKJER.
- (2) Bde N (ME) will seize FORMOFLOSS from W. Thereafter (stage 2) attack W lot defeat en forces SOUTH NAMSEN and establish link-up with the UK/NL.
- (3) Jeger Bn (stage 1) O/o attack from SOUTH to sec the bridge across the NAMSEN river at RANEM
- (4) The UK/NL amphib force will initially conduct raids in the BANGSUND area, pull out and later conduct a landing in the NAMSOS area lot to link-up with Bde N
- (5) THG in general support, initially (stage 1 and 2) pri to Bde N, stage 3 pri to Bde 6. AT helicopters initially pri to Bde 6.

c. Attachments and detachments

- (1) See Annex A (Task Organisation)

d. Commander's assumptions

- (1) This bde OPLAN covers the bde attack in stages ONE and TWO of DIV 6 OPLAN 2.

2. MISSION

Stage 1 : Seize GRONG. Conduct deception in the WEST. Deny en adv along Rt 17 to HØYLANDET

Stage 2 : On order seize SKOGMO, defeat en forces N NAMSEN.

Stage 3 : O/o (ME), secure FORMOFLOSS and SNÅSA and destroy en formations NORTH of SNÅSA.

3. EXECUTION

a. Commander's Intent

Create the best poss cond for DIV 6 attack westward, open LLOCs to NAMSOS and establish a link-up with a sea landed amphibious forces from UK/NL at NAMSOS. Endstate : Stage 1: En forces btw GARTLAND-GRONG defeated. Own Bde sec GRONG, prep for further offensive ops toward SKOGMO. Stage 2 : En forces N NAMSEN btw GRONG- SKOGMO unable to fight organised, LLOCs GRONG-SKOGMO opened, own Bde sec SKOGMO, prep for further offensive ops. Stage 3: En forces N SNASA defeated. Own forces sec FORMOFOSS-SNASA prep for further offensive ops in 24 hrs.

b. Concept of Operations

I will at H-hour from the GARTLAND area with 1st Armd Bn, spt by ONE AT helicopter sqn, attack along E-6 iot seize GRONG and open LLOCs. O/o 1st Armd Bn will attack W along NAMSEN iot open LLOCs and secure SKOGMO. A Sqn-size TF "WEST" will establish defensive posn along the EIDSVANNET – GRUNGSTADVANNET iot deny en forces advance along Rt 17 and sec bde western flank S of HØYLANDET. Heavy fire will initially conduct bde fire preparations iot to destroy en C2 and Arty, then close support with priority to Armd Bn 1. Available OAS priority to destroying en armour btw GRONG-SKOGMO. Engr initially pri to Cmob along Rt 17 and mobility E along the E-6 axis. AD pri to fwd manoeuvre units. Recce pri to surveillance and fire direction on axis SKOGMO-GRONG, pri GRONG. Then SKOGMO-SKAGE, with priority to SKOGMO.

c. 1st Armd Bn

- (1) Detach Recce plt to Bde as TF WEST at HØYLANDET
- (2) Sec own SL at GARTLAND
- (3) At H-hour attack and seize GRONG.
- (4) O/o open LLOCs to SKOGMO.
- (5) Man Contact Point along E-6 axis at GARTLAND (773 593)

d. TASK FORCE WEST

- (1) Deny enemy advance northwards along Rt 17 to HØYLANDET.
- (2) Sec Bde western flank S of HØYLANDET.

e. HG Cov HCEYLANDET 13305

- (1) Annex A (Task Organisation)

f. Arty Bn 225 NCF GE

- (1) Spt Bde ops with heavy fires ac to An D (Fire Spt)

g. Cbt Engr Cov

- (1) Spt 1st Armd Bn ops with mobility, Cmob and bridge laying assets
- (2) Establish obstacle belts along Rt 17 acc to An C (Engr).

h. AD Bty Wheel

- (1) Support Bde ops with air defence according to Annex G (Air defence).

i. Recce Sqn

- (1) Annex A (Task Organisation)
- (2) Annex B (Intelligence)

j. Supply Base 6

- (1) Support Bde operations according to Annex E (CSS).

k. Log Sqn

- (1) OPCON to LOG base 6.

l. Medical Cov Wheel

- (1) Support Bde operations according to Annex E (CSS).

m. Co-ordinating Instructions

- (1) H-hour 260001 z feb 99
- (2) Bde target priority directive TBD
- (3) Co-ordination of Bde OPLAN in Bde TAC CP TBD.

4. CSS

- See Annex D (CSS)

COMMAND AND SIGNALS

a. Signals

- (1) Annex E (Comms & Electronics)

b. Code words

- (1) This OPLAN becomes OPORD on CW NORDIC STORM

- (2) Bde units will use the following first letters composing own code words:

(a) Bde HQ	first letter C	second letter H
(b) 1 st Armd Bn	first letter D	second letter A-E
(c) TF WEST	first letter D	second letter D
(d) Recce Sqn	first letter D	second letter H
(e) Supply base	first letter D	second letter I.
(f) Log Sqn	first letter D	second letter J

c. Liaison

- (1) HQ Bde 6 will forward liaison to Bde N HQs

d. Command

- (1) DIV 6 TAC CP (732 752)
(2) Bde 6 MAIN HQ at HAMMER (715 682)
(3) Bde 6 TAC CP at HØYLANDET. TBD.

Acknowledged

Einar Thoen
Col/Comd 6 Armd Bde

Authentication:

Björn A Siljebråten
Maj/ACOS G-3

Annexes:

Annex A: Order of battle
Annex B: Intelligence
Annex C: Engineer
Annex D: Fire Support
Annex E: Combat Service Support
Annex F: Communications & Electronics
Annex G: Air defence
Annex H: Reference points
Annex I: Environmental matters

Distribution:

- List K

Ekspl nr ___ av 25
Side 1 av 6
Brig 12
JØRSTADMOEN (745 820)
180300Z feb 99
O-002

OPERASJONSPLAN NR 2

Henvisninger:

Se OPLAN 1

Tidssonebokstav: Z

Troppeinndeling:

Vedlegg A (troppeinndeling)

1. SITUASJON

a. Fienden

(1) Generelt

Styrker fra COPPERLAND, bestående av Brig N, Brig 6 og UK/NL LF, vil tidligst 260001 angripe SILVERLAND. Hensikten med dette vil være å sikre seg NAMSOS og oljefeltene i HALTENBANKEN. Angrepet vil bli innledet ved at UK/NL LF vil foreta en amfibieoperasjon og sette i land inntil en bataljonstridsgruppe i omr SALSNES(1675), for derfra å angripe sørover mot NAMSOS (2251). Samtidig vil DIV 6 angripe over RIKSGRENSEN med Brig 6 i tilknytning til RV 17 og Brig N i tilknytning til E-6. Fiendens kraftsamling innledningsvis til Brig 6. Fienden vil søke å nå sitt mål NAMSOS innen 48-78 timer. Fiendens flystyrker vil prøve å opprettholde luftoverlegenhet over nordre del av SILVERLAND. Fiendens marinestyrker vil blokkere og minelegge nøkkelområder for å hindre våre forsterkninger og etterforsyninger.

(2) Fi handlemåte lagt til grunn

260001 vil fienden angripe med Brig 6 langs RV 17 og UK/NL LF langs FV 769 i den hensikt å Brigyte gjennom 2d MARs forsvar for å ta NAMSOS snarest mulig. I vårt område vil han angripe med Brig N langs E-6 og lendeaksene i tilknytning til denne. Dette vil han gjøre for å i størst mulig grad binde Brig 12 styrker og hindre at vi kan iverksette offensive operasjoner. Fienden vil med inntil ett forsterket kompani angripe langs E-6, samtidig med dette vil inntil en bataljon angripe langs lendeaksene VEST E-6 for å ta området GRONG (7151) – BERGSMOEN (6552). Inntil en infanteribataljon i Brig N vil angripe langs lendeaksene GARTLAND (7558) - RV 74 og NES (8162) - RV 74 for å ta FORMOFOSS (7244).

Tidligst 261200 vil fiendens jegerbataljon angripe våre bakre områder med inntil 2 kompanier oppsatt på snøscooter med lette våpen. Disse vil nytte lendeakser fra LIERNE og inn mot omr SNÅSA (7227). Disse vil ha som mål å Brigyte vår forsyningsakse E-6 og nedkjempe våre sambands-installasjoner og kommandoplasser. Når Brig 6 angrep langs RV 17 blir avvist av 2d MAR, vil Brig 6 forsterke angrepet mot vårt område fra aksen HØYLANDET(7171) – GARTLAND. Fra GARTLAND vil han angripe mot

GRONG - FORMOFOSS med en stridsvognsbataljon. Dette angrepet vil tidligst iverksettes 271200.

Fiendens feltartilleribataljon vil være gruppert i omr HARRAN (7961). MLRS vil operere i tilknytning til RV 17 og E-6.

b. Andre egne styrker

- (1) TF THOR skal hvis "Deterrence" mislykkes, forsvare alliansens territorium og være forberedt på offensive operasjoner for å gjenopprette SILVERLANDS territorielle integritet og bidra til å skape regional stabilitet.
- (2) TF THOR vil innledningsvis føre en defensiv strid i den hensikt å nekte fienden adgang til andre akser en E6 og RV 17. Deretter støtte Brig 12 eller 2d MAR motangrep mot henholdsvis E6 eller HØYLANDET, ta kraften av fiendens angrep for derigjennom å skape forutsetning for TF THORs motoffensiv. Deretter gjenopprette landegrensen til COPPERLAND og til slutt nøytralisere COPPERLANDS offensive kapasitet.
- (3) 2d MAR skal stanse fi i teig. Aviation Combat Element (ACE) vil etablere lokalt luftherredømme og støtte landstridskreftenes strid. Small Craft Company vil sikre TF THORs vestre flanke.

c. Underleggelser og avgivelser

Se vedlegg A (troppeinndeling).

d. Sjefens vurderinger og forutsetninger

Denne operasjonsplan gjelder til GARTLAND og HARRAN er tatt.

2. OPPDRAG

Brigade 12 skal:

- (1) Stanse fi i teig.
- (2) Være forberedt på å gjennomføre offensive operasjoner langs aksene LION, TIGER eller E-6.
- (3) Iverksette kontrollpost ved GRONG jernbanestasjon for å hindre infiltrasjon NORD-SØR.
- (4) TACOM over HV-styrker i området (vakt og sikring, samt oppklaringsoperasjoner)
- (5) Stille styrke m/sjef for TF THOR reserve.
- (6) Etablere kontaktpunkt med 2d MAR i rute UM587 525, UM683 592, UM818 709.

3. UTFØRELSE

Intension

Denne operasjonen skal skape forutsetning for TF THOR motoffensiv.

Ved å kraftsamle i omr GRONG, vil jeg tvinge fienden via lendeaksene HARRAN - GARTLAND til det kanalisierende lendet i tilknytning til FV 74, hvor han skal bekjempes av fly og angrepshelikopter. Samtidig vil jeg i VEST, utflankere og bekjempe evt fi styrker i tilknytning til E-6, for å sikre Brigaden adgang til aksene mot HØYLANDET.

Sluttsituasjon er oppnådd når HARRAN - GARTLAND er på egne hender og det ikke hersker noen avgjørende trussel mot GRONG, FORMOFOSS eller Brigadens bakre område.

a. Plan

Jeg vil med Bn 1 hindre fienden å passere linjen GRONG - GUSLIKLUMPEN for å hindre ham i å virke med direkte ild mot MFAbn og de avgjørende kommunikasjonsknutepunktene GRONG og FORMOFOSS.

Med Bn 2 utgangsgruppert VEST E6 vil jeg nekte fienden adgang langs E6 og til lendeaksene mot GRONG, for deretter å utflankere ham i tilknytning til E6 i den hensikt å skape forutsetning for et videre koordinert Brigadeangrep mot GARTLAND - HARRAN.

Pbn vil jeg innledningsvis disponere som en ubundet reserve i området GRONG - SNÅSA, for deretter å ta GARTLAND - HARRAN i et koordinert angrep med Bn 2.

Tilgjengelig flystøtte vil jeg innledningsvis kraftsamle mot fi manøver- og artilleriavdelinger mellom GARTLAND og HARRAN, deretter mot fiendtlige avdelinger i det kanaliserte lendet langs lendeaksene og FV 74.

Artilleriilden prioriteres innledningsvis til Bn 2.

Mobilitetsfremmende tiltak prioriteres til Bn 2. Mobilitetshindrende tiltak prioriteres til Bn 1.

Luftvernet prioriteres til MFAbn og Pbn.

b. Bn 1

- (1) Vedlegg A (troppinndeling).
- (2) Vedlegg B (kalk).
- (3) Hindre fienden i å passere linjen STEINSÅA (700 530) – VESTRE GUSLIKLUMPEN (800 470) med større styrker enn tropp.
- (4) Etabler kontaktpunkt til 2d MAR i ru 610 525.

c. Bn 2

På ordre avgi TO PV-lag til Bn 1 til på ordre.

- (1) Vedlegg A (troppinndeling).
- (2) Vedlegg B (kalk).
- (3) Hindre fienden i å passere linjen FJELLBRIGOTTLIFJELLET (678 588) – MEDJÅSÆTRAN (730 538).
- (4) På ordre støtt Pbn angrep mot MÅL 1.
- (5) Vær forberedt på å hindre fiendtlig rokkering mellom RV 17 og E6.
- (6) Vær forberedt på å ta MÅL 2 i den hensikt å avskjære fiendens forsyningsakse og bekjempe taktiske støtteavdelinger og K2-innstallasjoner.

d. Pbn

- (1) Vedlegg A (troppinndeling).
- (2) Vedlegg B (kalk).
- (3) Brigadereserve til på ordre.
- (4) På ordre ta MÅL 1 i den hensikt å skape forutsetning for et videre angrep mot MÅL 2.

- (5) Vær forberedt på å ta MÅL 2 i den hensikt å avskjære fiendens forsyningsakse og bekjempe taktisk støtte og K2-innstallasjoner.

e. Oppklesk

Oppdrag effektive senest DTG 252200 feb 99. Oppdragets varighet er inntil 6 døgn.

- (1) Vedlegg A (troppesinnstilling).
- (2) Overvåk aksene E-6 fra vegkryss rute 928 760 til GARTLANDSÅSEN (7357).
- (3) Overvåk terrengaksene fra ÅVATSMARKA (6863) til HEIMSÆTRANE(7257).
- (4) Overvåk FV 775 FRA HØYLANDET til GARTLAND.
- (5) Overvåk lendeaksene NES(8163)- vegkryss rute 8850.
- (6) Overvåk lendeaksene GARTLAND-vegekryss rute 8048.
- (7) Overvåk FV 764 fra SØR.
- (8) Overvåk kjerrevegekryss i rute 776.
- (9) Hold min FIRE patruljer i reserve.

f. MFABn

- (1) Vedlegg A (troppesinnstilling).
- (2) Vedlegg B (kalk).
- (3) Vedlegg D (ildstøtte)
- (4) Støtt Brigadens strid med tung ild. Kraftsamling mot E-6 aksene og RV 775.
- (5) Vær forberedt på å støtte Brigadens bakre områder med inntil ETT btt.
- (6) Lokaliser og bekjemp fi krumbanerressurser og kommandoplasser.

f. LVbtt

- (1) Vedlegg A (troppesinnstilling).
- (2) Vedlegg B (kalk).
- (3) Vedlegg K (luftvern).

h. Ingkp

Avgi STORMBÅTGRUPPE (TACOM) til SMALLCRAFTCO/II MEF i tiden 221500 feb – 03 ENO mar.

- (1) Vedlegg A (troppesinnstilling).
- (2) Vedlegg E (Ingeniør).

i. Forsbn

- (1) Vedlegg A (troppesinnstilling).
- (2) Vedlegg B (kalk).
- (3) Vedlegg D (adm & fors).
- (4) Forsyn Brigadens avdelinger iht de operative behov.
- (5) Sikre Brigadens bakre område. Fienden skal ikke uhindret kunne påvirke Brigadens forsyningsakse eller avdelinger i bakre område.
- (6) Oppretthold sikring av FOB/ÅLMO.

i. Sankp

- (1) Vedlegg A (troppesinnstilling).
- (2) Vedlegg B (kalk).
- (3) Vedlegg D (Adm & fors).
- (4) Vær forberedt på å etablere BAP i omr GRONG.

l. MPkp

- (1) Vedlegg A (troppesinnstilling).

- (2) Vedlegg D (adm & fors).
- (3) Etabler trafikkregulering som støtter Pbn's operasjoner.

m. Reserve

- (1) Pbn til på ordre.
- (2) Vær forberedt på å bekjempe luftlandsetinger og mindre avskjæringsstyrker i tilknytning til E6 og FV 760

n. Fellesbestemmelser

- (1) Koordinering i PLANKO 231900 feb 99.
- (2) Sekundærluftvern bundet.
- (3) ABC-beredskap: LAV.
- (4) Alle operasjoner skal gjennomføres iht gjeldende ROE. Denne OPLAN blir OPORDRE 2 på kodeord STIKLESTAD.
- (5) ROE; Ref vedl F til O-plan 1. ROE MAL 160 er endret. Dette innebærer at det er tillatt å beordre aksjoner som avviser COPPERLAND kjøretøy, luft- og sjøbaserte fartøy og/eller personell som befinner seg innenfor SILVERLANDs opprinnelige territorium, opprinnelige territorielle farvann og/eller opprinnelige territorielle luftrom.
Innenfor SILVERLANDs opprinnelige grense er Briguk av varselskudd tillatt for å gjennomføre avvisningen. Nedslagsområdene for varselskuddene skal være på eget territorium. Endringen av ROE MAL 160 er gjort for å sikre at COPPERLAND etterlever våre nasjonale territorialgrenser med bakgrunn i kanselleringen av den bilaterale avtalen angående fri passasje langs hovedkommunikasjonslinjene.

4. ADMINISTRASJON OG FORSYNINGSTJENESTE

a. Generelt

- (1) Vedlegg A (troppeinndeling)
- (2) Vedlegg D (Adm. og fors.), til O-plan 1.
- (3) Bn 2 skal gis prioritet på logistikk-støtte før operasjonen starter og når målet er tatt.
Pbn gis prioritet på veiaksene E 6 NORD VEGSET (67 29) og FV 391 når operasjonene iverksettes. Nødvendig fremføring av klasse V koordineres mello aktuelle avdelinger. Logistikk-installasjoner skal plasser slik at de best mulig støtter operasjonene.

5. STRIDSLEDELSE OG SAMBAND

a. Samband

- (1) Vedlegg G (sb- og elektronikk)
- (2) Gjeldende SOI: Datert aktuell dato, gjeldende fra 0001-2359. Reserve SOI iverksettes på kodeord: OPEL

a. Stridsledelse

- (1) Min plass er i mobil kommandoplass.

- (2) PLANKO og STRIDSKO SØRHEIM GRENDEHUS 1823 IV GRONG 692 505 fra 212000 til ENO.
- (3) Planko etablert BERGSMO (748 269) ENO.
- (4) II MEF HQ RINNLEIRET
- (5) II MEF JCP ENO.
- (6) 2d MAR REG SKAGE (330 529)

Erkjenn:

Lars J Sølvberg
Oberst
Brigadesjef

Stadfesting: Knut H Thorvaldsen
Major
G-3 Plan

Vedlegg:

Vedlegg A: Troppeinndeling
B: Opskalk
C: Etterretning
D: Administrasjon og forsyningstjeneste (som for OPLAN 1)
E: Ildstøtte
F: Ingeniør
G: Luftvern
H: SB og elektronikk
I: ORIGO-punkter

Merknader:

Dokumentets filbane: d:\battle griffin\ordre-direktiver\oplan2\oplan2.doc

Fordeling: Liste 1

[Vedlegg F]
BESKYTTELSESGRAD

Eksemplar nr 1 av
Side 1 av 5
Brigade X
GRONG (3412)
181800Z mar 98
O-006

OPERASJONSPLAN NR 1

Henvisninger:

Kart:

1:250 000 serie M 516:

- Blad 3 MJØSA
- Blad 5 OSLOFJORDEN

1:50 000 serie M 711:

- | | | | |
|------------|-------|-----------|------------|
| - 2016 I | KYNNA | - 2014 I | VESTMARKA |
| - 2016 II | FLISA | - 2014 II | STANGEBROT |
| - 2016 III | VÅLER | - 2115 IV | LUNDESÆTER |

Tidssonebokstav: Z

Troppeinndeling:

Vedlegg A (troppeinndeling)¹

1. SITUASJON

a. Fienden

[fienden i grovt, hentet fra div oplan, herunder:]

- armé
- fly
- mulige LL
- evt UM/PM
- overordnet fi HM.

[beskriv fi HM lagt til grunn i egen teig, forutsatt at han rykker frem uforstyrret, herunder:]

- fi i tid & rom
- manøveravd (bn)
- ART (BAG, evt AKAG i egen teig)
- flankesikring (LL, bn-er, evt bn-er fra andre avd)
- strvbn
- PVbn (ikke påkrevd).

b. Andre egne styrker

- (1) [Divisjonens oppdrag]
- (2) [Divisjonsjefens intensjon, herunder:]
 - hensikt

- metode
- sluttsituasjon.

(3) [Oppdrag til de øvrige manøveravdelingene - bør skrives i prosa]

c. Underleggelser og avgivelser

[Underleggelser og avgivelser kan listes på to måter:]

- vedlegg A (Troppeinndeling), eller
- liste alle underleggelser og avgivelser i dette punkt.

d. Sjefens vurderinger og forutsetninger

[Må ikke fylles ut dersom man ikke har noen. Ofte kan det være hensiktsmessig å presisere, for hvilken del av operasjonen ordren/planen gjelder - eks: "denne oplan gjelder til og med fienden er avskjært"]

2. OPPDRAG

[Brigadens oppdrag gjengis ordrett, men omskrevet til prosatekst]

3. UTFØRELSE

Intensjon

[Intensjon beskrives med:]

- hensikt: brigadesjefens overordnede hensikt med denne operasjonen
- metode: hvordan operasjonen i grovt skal gjennomføres (= valgt egen HM)
- sluttsituasjon: beskrives i forhold til fienden og egne.

a. Plan

[Manøver]

Jeg vil - NÅR gjøre HVA, HVOR med HVEM, HVORLEDES og HVORFOR. Inndeling i kronologiske faser er ofte hensiktsmessig

[Reserve:]

HVEM, HVOR og i hvilken HENSIKT.

[Taktisk støtte:]

- FLY/ART, prioriteres/kraftsamles til.....(evt med faseinndeling)
- LV prioriteres/kraftsamles til (evt med faseinndeling)
- PB-kompaniet
- ING-resursene prioriteres/kraftsamles til (evt med faseinndeling). Fordeling av spesielle ING-resurser (minelegging/minerydding, markforsterkning osv) kan nevnes spesielt
- evt spesielle forhold mht oppklaring, EK, villedning osv.

b. Bn 1

- (1) Vedlegg A (troppeinndeling) [ref sluttnote 1, dersom troppeinndeling ikke følger vedlagt, utfylles kommando- og støtteforhold iht FR 3-1-6, vedlegg D]

BESKYTTELSESGRAD

- (2) Vedlegg B (kalk)
- (3) [Bekjemp fi mellom]
- (4) [PO slå fi mellom]
- (5) [VFP å avgi]

c. Bn 2

- (1) Vedlegg A (troppeninndeling)
- (2) Vedlegg B (kalk)
- (3)

d. Bn 2

- (1) [Avgi ETT gevkp til brigadereserve - avgi kommer alltid som punkt 1]
- (2) Vedlegg A (troppeninndeling)
- (3) Vedlegg B (kalk)
- (4) ...

e. Bn 3

- (1) Vedlegg A (troppeninndeling)
- (2) Vedlegg B (kalk)
- (3)

f. Feltbn 1

- (1) Vedlegg A (troppeninndeling)
- (2) Vedlegg B (kalk)
- (3)

g. MFAbn [kun dersom brigaden har MFAbn i DS]

- (1) AS, innledningsvis pri til
- (2) Vedlegg A (troppeninndeling)
- (2) Vedlegg B (kalk)
- (3) Vedlegg D (ildstøtte)

h. Pbkp [når avdelingen ikke har selvstendige oppdrag]

- (1) [OPCOM Bn 1 til PO]
- (2) [PO OPCOM Bn 2]

i. INGkp [når det ikke har selvstendig oppdrag]]

- (1) Vedlegg A (troppeninndeling)
- (2) Vedlegg E (ingeniør)

j. [HV-Avsnitt]

- (1) Vedlegg A (troppeninndeling)
- (2) Vedlegg B (kalk)

(3) Sikre områdene

k. Reserve

[Kp /Bn 2]

- (1) Vedlegg A (troppeinndeling)
- (2) Vedlegg B (kalk)
- (3) Vær forberedt på

l. Fellesbestemmelser

- (1) Vedlegg A (kalk)
- (2) [Koordinering av O-plan ved BERG (345 234) 191200Z]
- (3)
- (4)
- (5) Denne O-plan blir operasjonsordre på kodeord HARRY

4. ADMINISTRASJON OG FORSYNINGSTJENESTE

Vedlegg D (adm & fors)

5. STRIDSLEDELSE OG SAMBAND

a. SB

- (1) Vedlegg F (sb & elektronikk)
- (2) [Gjeldende SOI effektiv fra]]
- (3)

b. Stridsledelse

- (1) BrigKO [ved DAL (345 123) fra 191400Z]
- (2) [KDO-gruppen ved BERG (345 834) til 191400Z]
- (3) DIVKO i omr ØKSNE (412 745).

Erkjenn:

[Per Fekt]
OB II/Brigadesjef

Stadfesting: NN
Oblt/G-3

BESKYTTELSESGRAD

Vedlegg:²

- Vedlegg A: Troppeinndeling
- B: Opskalk
- C: Etterretning og sikkerhet
- D: Ildstøtte
- E: Ingeniør
- F: SB og elektronikk
- G: Elektronisk krigføring
- H: Transport
- I: Adm & fors

Merknader:³

Fordeling:	[Liste A	(Ekspl nr 1-15)
	II MEF	(Ekspl nr 16-18)
	Feltbn 1/DKT	(Ekspl nr 19)
	MFAbn	(Ekspl nr 20)
	Ingkp 1	(Ekspl nr 21)
	ØKSNE HV-avsn	(Ekspl nr 22-24)]

¹ Iht STANAG 2014 - 8 er det valgfritt om troppeinndeling listes under dette punkt, punkt 3 eller som vedlegg.

² Eksempler på korrekte vedlegg er planlagt utarbeidet i løpet av kurset. Inntil da, benytt eksempler i FR 3-1-6, pkt 80-120.

³ Tekst og punkter som er listet i [klammer] er kun av anskueliggjørende art.



Abstract

Does the level of freedom written into Norwegian brigade orders encourage mission tactics/directive control? (Mission based command philosophy)

The main purpose of this study has been to examine if a level of freedom exists in a selection of Norwegian brigade orders, that encourages a practising and execution of mission tactics/directive control.

In order to give a definition of the level of freedom, a historic summary of *auftragstaktik* has been made. In this summary, a number of conceptions are identified as being parts of the construction of the level of freedom. The conceptions were: thrust, initiative, speed, mission based orders, delegate, decentralisation, independence, uncertainty, flexibility, allowed to make mistakes, professional behaviour and the will to take risks. All the conceptions are then analysed in order to give a description of their contribution to the level of freedom. A theoretical model for the level of freedom was created as a theoretical reference frame. The conceptions have been placed into the model, based on the conclusions from the analysis.

The brigade orders that are analysed come from Brig North and Brig 6 of 6. Division and 12. Brigade, all participating in exercise "Battle Griffin 99".

In the analyses of the orders a number of factors were uncovered and put into the conceptions. By placing the results into the model for the level of freedom and after a discussion of the result, it appeared that Brig. North gave a high level of freedom to its subordinate commanders, Brig. 6 gave a medium level of freedom to its subordinate commanders and 12. Brigade gave a medium level of freedom to its subordinate.

From the results I have found, I would like to maintain that the level of freedom given in the brigade orders encourages mission tactics/directive control (mission based command philosophy).