



# **OMSTILLING I HÆREN**

## **– MOT LEDELSE ELLER**

### **STYRING?**

*Jarle Holtet*

*Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap  
Erfaringsbasert masterprogram  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Tromsø  
Våren 2010*



<b>FORORD .....</b>	<b>0</b>
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 DISPOSISJON .....	1
1.2 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	2
1.2.1 <i>Generelle trender</i> .....	2
1.2.2 <i>Forsvaret</i> .....	3
1.3 PROBLEMSTILLING.....	3
1.4 AVGRENSNINGER.....	4
<b>2 TEORETISK GRUNNLAG .....</b>	<b>7</b>
2.1 LEDELSE OG STYRING .....	7
2.2 INSTRUMENTELT OG KULTURELT PERSPEKTIV .....	9
2.3 STYRING OG LEDELSE – PENDELSVINGNINGER OVER TID .....	11
2.3.1 <i>Fra styring til ledelse 1970 - 2000</i> .....	11
2.3.2 <i>Fra ledelse til styring etter år 2000</i> .....	12
2.4 MÅL OG RESULTATSTYRING .....	13
<b>3 METODE .....</b>	<b>15</b>
3.1 INNLEDNING .....	15
3.2 METODEVALG OG FORSKNINGSDESIGN .....	15
3.3 UTVALG.....	16
3.3.1 <i>Enheter</i> .....	16
3.3.2 <i>Informerter</i> .....	17
3.4 DATAINNSAMLING .....	18
3.5 VALIDITET OG PÅLITELIGHET .....	20
3.6 PERSONETISKE FORHOLD .....	21
<b>4 KONTINUERLIG OMSTILLING – TRE FASER.....</b>	<b>23</b>
4.1 OMSTILLINGENS FØRSTE FASE 2000 – 2003: PROSESSEN BEGYNNER .....	23
4.2 OMSTILLINGENS ANDRE FASE 2003 – 2006: DRAMATISKE ENDRINGER .....	24
4.3 OMSTILLINGENS TREDJE FASE 2006 – 2009: FORTSATT OMSTILLING.....	25
<b>5 HÆRENS OMSTILLING – MOT LEDELSE ELLER STYRING? .....</b>	<b>27</b>
5.1 OMSTILLINGENS FØRSTE FASE 2000 – 2003 .....	27
5.1.1 <i>Ledelse eller styring?</i> .....	27
5.1.2 <i>Sjefsrollen</i> .....	31
5.2 OMSTILLINGENS ANDRE FASE 2003 – 2006.....	33
5.2.1 <i>Ledelse eller styring?</i> .....	33
5.2.2 <i>Sjefsrollen</i> .....	36
5.3 OMSTILLINGENS TREDJE FASE 2006 – 2009 .....	38
5.3.1 <i>Ledelse eller styring?</i> .....	39
5.3.2 <i>Sjefsrollen</i> .....	41
5.4 OPPSUMMERING.....	43
<b>6 KONKLUSJON .....</b>	<b>45</b>
<b>KILDELISTE.....</b>	<b>47</b>



## Forord

Denne oppgaven er skrevet som del av det erfaringsbaserte mastergradsprogrammet i ledelse og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Tromsø. Studiet har vært organisert gjennom Forsvarets Studiesenter.

Temaet ledelse og styring er ikke tilfeldig valgt i denne oppgaven. Forsvaret og Hæren har vært gjennom omfattende omstilling i lang tid og prosessen vil fortsette i mange år fremover. Jeg begynte min operative yrkeskarriere i kavaleriet i 1996 og har siden da selv opplevd omstillingen og endringene både i tjeneste og utdanning.

De ulike omstillingsprosessene har vært grunnlag for mange diskusjoner der jeg har opplevd alt fra total mistro mot våre sjefer og egen organisasjon, til begeistret optimisme og troen på fremtiden. Ledelse og styring har vært sentrale temaer i alle disse diskusjonene. Jeg er også overbevist om at disse to forholdene vil være sentrale temaer i Hæren i tiden fremover.

Jeg vil takke min nåværende arbeidsgiver Krigsskolen for velvilje og fleksibilitet i forhold til arbeidet med oppgaven.

Videre vil jeg takke min veileder Tor Dahl Eriksen ved Universitetet i Tromsø for gode innspill og tilbakemeldinger underveis.

Til slutt vil jeg takke min samboer for all oppmuntring og støtte.

Lommedalen, april 2010

Jarle Holtet



# 1 Innledning

## 1.1 Disposisjon

Oppgavens innledende kapittel tar for seg bakgrunnen for oppgaven der pendelsvingninger i organisasjonsteorien og Hærens omstillingsprosess beskrives. Videre følger problemformuleringen i oppgaven med tilhørende sentrale spørsmål.

Kapittel 2 tar for seg det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. Her presenteres grunnlaget for hvordan organisasjonsteorien ser ut til å bevege seg i ulike retninger i forskjellige perioder. Det sentrale her er trenden fra styring til ledelse frem mot årtusenskiftet, og den påfølgende pendelsvingningen tilbake til et økt styringsfokus i løpet av det siste tiåret.

I kapittel 3 omtales oppgavens metodiske forhold. Her gjøres det rede for metodevalget og forskningsdesignet i oppgaven. Videre presenteres utvalget i oppgaven med informanter, enheter og tidsperiode. I tillegg vil dette kapitlet ta for seg datainnsamlingen, validitet og pålitelighet, samt personetiske forhold knyttet til prosjektet.

Kapittel 4 omhandler bakgrunnen og innholdet i hærens omstillingsprosess siden årtusenskiftet. Det argumenteres her for å dele omstillingsprosessen inn i tre faser, og disse beskrives hver for seg.

Kapittel 5 er oppgavens drøftingsdel der problemstillingen diskuteres i rammen av de tre omorganiseringsfasene. Diskusjonen gjøres med den valgte teori som analyseredskap. I hver fase drøftes spørsmålet omkring ledelse og styring, samt sjefsrollen på bataljonsnivået.

I kapittel 6 vil oppgavens konklusjon presenteres. Innholdet oppsummeres og arbeidets funn vil bli omtalt. Til slutt vil mine tanker omkring forslag til videre forskning bli omtalt.

## 1.2 Bakgrunn for oppgaven

### 1.2.1 Generelle trender

Et interessant trekk i organisasjonsutviklingen er at oppfatningene omkring ideelle ledelsesformer og institusjonelle organisasjonsoppskrifter har variert i stor grad i ulike tidsepoker (Røvik 1998)<sup>1</sup>. Med industrialisering og vekst kom de byråkratiske trendene til syne gjennom formelle hierarkiske strukturer og klare ansvarslinjer i organisasjonene (Busch m.fl. 2001). Frem til 1970-årene kan det hevdes at folket hadde en kritisk holdning til privatmarkedene og en motsvarende positiv innstilling til det offentlige (ibid). I tiden frem mot årtusenskiftet ble denne oppfatningen snudd på hodet og den nyliberalistiske trenden tok form (ibid). Enkelte beskriver denne epoken som organisasjonslivets ”big bang” (Sérieyx 1993) der ledelsesformer og organisasjonsmåter som tidligere fungerte godt, plutselig oppfattes som foreldet og lite relevante. I denne perioden er det mange som hevder at utviklingen har beveget seg fra styring til ledelse (Byrkjeflot 1997, Røvik 2007) og mot oppfatningen om at ledelse langt på vei kunne erstatte styring og formell struktur (Sørhaug 2004). Moderniseringen av offentlig sektor gjennom reformer og endringsprosesser i forvaltning og ledelse kom som en naturlig konsekvens av dette, og begrepet ”New Public Management” (NPM) omtales ofte som samlebetegnelse på moderniseringen (Busch m.fl. 2001)<sup>2</sup>. Det kan hevdes at gamle ledelsesformer, organisasjonsmåter og paradigmer stod for fall, og at ulike samværsformer erstattet de formelle og klare styringslinjene (Nordhaug 2002)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Organisasjonsoppskrifter kan forklares som ”... en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.” (Røvik 1998:13). En institusjonalisert organisasjonsoppskrift betyr at den blir allment oppfattet og ansett som en riktig, hensiktsmessig og moderne i måten å organisere seg på innenfor en gitt periode. Eksempler på slike oppskrifter kan være målstyring, resultatstyring, verdistyring og prosjektorganisering (Røvik 1998, Johnsen 2007).

<sup>2</sup> NPM representerer en moderniseringsbølge der tidligere verdier i offentlig administrasjon møtte markedsbaserte organisasjons- og styringsprinsipper. Busch mfl (2001) beskriver NPM som et tilkommende alternativ til offentlig administrasjon og ledelse i tradisjonell forstand. NPM nedtonet forskjellene mellom offentlig og privat sektor og idègrunnet baserte seg på en oppfatning om at fellestrekkene i stor grad var sammenfallende. Det ble således argumentert for at styringsformer og organisasjonsmodeller fra privat sektor med stort utbytte kunne tas i bruk i offentlig virksomhet (Christensen mfl 2004). Oppskrifter som hører til denne reformbølgen er eksempelvis målstyring, resultatstyring, prosjektorganisering og teambasert ledelse.

<sup>3</sup> Den formelle organisasjonsstrukturen og de institusjonaliserte organisasjonsoppskriftene har blitt endret i stor grad i den nyliberalistiske perioden. Dette har kommet til uttrykk gjennom for eksempel nedbygging og utflating av hierarkier (Røvik 1998) og utviklingen mot kunnskapssamfunnet (Nordhaug 2002, Jacobsen 2004). Flattere og løsere samarbeidsstrukturer, teamarbeid og effektivisering er stikkord som



Innenfor organisasjonsforskningen i dag beskrives utviklingen etter årtusenskiftet ofte som en pendelprosess, der trenden nå synes å være en bevegelse fra ledelse mot økt styring (Røvik 2007).

### **1.2.2 Forsvaret**

Den hierarkiske tradisjonen har historisk sett stått sterkt i Forsvaret, men endring og utvikling i privat og offentlig sektor har hatt stor påvirkning på organisasjonen. Rundt årtusenskiftet endret Forsvaret sitt syn på organisasjonsstruktur og dette kom til syne senere i tid sammenlignet med privat og annen offentlig sektor. Et tydelig eksempel her er overgangen fra styring til ledelse fra 1970- til 1990- tallet. I Forsvaret kom dette først til uttrykk gjennom omorganiseringsprosesser sent på 1990-tallet og de første årene etter årtusenskiftet gjennom utflating av hierarkier og desentraliseringstiltak<sup>4</sup>. Det kan argumenteres for at disse omorganiseringsprosessene har blitt påvirket av de generelle trendene ellers i samfunnet der ledelsesprinsipper i større grad var gjeldende enn styringsprinsipper. Hvorvidt dette stemmer i forhold til omorganiseringsprosessene i Hæren, er forhold denne oppgaven vil diskutere.

Omstillingen i Hæren siden årtusenskiftet er etter min mening meget interessant sett i forhold til styrings- og ledelsesutviklingen. Det spennende her er hvordan organisasjonen har tilnærmet seg ledelse og styring i forhold til de trendene som beskrives.

## **1.3 Problemstilling**

Denne oppgaven setter fokus på Hærens omstillingsprosess fra årtusenskiftet og frem til i dag med ledelse og styring som hovedtema. Formålet med oppgaven er å undersøke hvorvidt ledelse og/eller styring har vært retningsgivende i omstillingen, og hvordan sjefene opplever at dette har påvirket deres rolle underveis. Oppgaven undersøker omorganiseringen i tre ulike faser.

---

gjør seg gjeldende her. Eksempler på oppskrifter er prosjektorganisering, divisjonalisert spesialisering og matrisestrukturer (Røvik 1998).

<sup>4</sup> Ulike moderne organisasjonsmodeller ble innført på forskjellige nivåer i organisasjonen og dette har i ettertid vist seg problematisk. Konkrete eksempler her er omorganisering i av stab 6. Divisjon og Hærstaben der matrisemodeller ble innført som verktøy for å effektivisere ledelse og styring i Hæren. Andre eksempler på det samme finnes ulike omorganiseringsprosesser helt frem til 2007, eksempelvis i Hærens Transformasjons- og doktrinekommando (TRADOK)

Med dette som bakgrunn blir oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål som følger:

*I hvilken grad har ledelse og / eller styring vært retningsgivende for omstillingen i Hæren siste ti år, og hvordan har militære sjefer opplevd dette i forhold til sin rolle?*

## **1.4 Avgrensninger**

Forsvarets omstilling siden årtusenskiftet inkluderer samtlige fire forsvarsgrenene og alle har vært gjennom store endringer som en del av den totale omstillingsprosessen. Denne oppgaven avgrenses til å ha hovedfokus på Hæren i rammen av Forsvarets omstillingsprosess fra årtusenskiftet og frem til i dag. Videre begrenses oppgaven til å fokusere på de forholdene i omstillingen som direkte har påvirket de operative sjefene i Hæren og deres primærfunksjon. Prosesser innenfor logistikk, støtte, basestruktur og liknende vil ikke bli omtalt i nevneverdig grad. I forhold til Hærens siste omstillingsprosjekt "Prosjekt Hæren 2012" vil oppgaven i hovedsak kun basere seg på fase I, som innebærer etableringen av ledelsesstrukturen i Hæren.

Videre vil oppgaven omhandle ledelse og styring, og i mindre grad andre forhold tilknyttet omstillingen. Hærens omstillingsprosess berører mange ulike nivåer under Generalinspektøren for Hæren (GIH), og denne oppgaven begrenses til å undersøke konsekvensene for sjefer på bataljonsnivået. Grunnen til dette er fordi bataljonsnivået er der hvor effekten av ledelse og styring i størst grad kommer til syne. Dette omtales mer utfyllende i pkt. 3.3.2. Oppgaven avgrenses videre til et utvalg av sjefer som har operativ erfaring som bataljonsjef med etterfølgende sjefserfaring fra brigade og andre høyere stabsfunksjoner med særlig relevans til omstillingen. Oppgavens 10 respondenter representerer det operative miljøet og i liten grad andre forvaltningsmessige deler av Hærens organisasjon.

Undersøkelsen ser på omstillingen de siste ti årene siden årtusenskiftet, og grunnen til dette er tredelt. For det første vil det blir for omfattende for meg i denne oppgaven å undersøke en større periode. For det andre er tiårsperspektivet valgt fordi denne perioden må betraktes som en helhetlig omstillingsprosess med start rundt årtusenskiftet. Spesielt viktig er tiårsperspektivet sett i sammenheng med ledelses- og

styringsperspektivet som står helt sentralt i denne oppgaven. For å forstå utslagene omkring ledelse og styring i Hæren, har det vist seg at de ulike omstillingsperiodene må sees i sammenheng. Den tredje grunnen er fordi denne perioden representerer den mest dramatiske og gjennomgripende omstilling som noen gang har vært gjennomført i Forsvaret.



## 2 Teoretisk grunnlag

### 2.1 Ledelse og styring

Ledelse og styring er valgt som teorigrunnlag i denne oppgaven fordi dette er nøkkelbegreper som står sentralt i organisasjonsforskningen, og stadig er gjenstand for oppmerksomhet og diskusjon. Ledelse og styring omtales ofte i sammenheng og mange mener at begrepene i stor grad utfyller hverandre. Det hevdes for eksempel at både ledelse og styring dreier seg om virkemidler for å kanalisere ansattes atferd og andre ressurser i organisasjonen mot å oppnå best mulig resultater (Røvik 2007). Det finnes få entydige definisjoner på ledelse og styring, men det er mye som tyder på at ulikhetene er betydelige. Forholdet mellom ledelse og styring står sentralt i denne oppgaven og videre følger en kortfattet introduksjon til begrepene.

**Ledelse** kan defineres på mange forskjellige måter, men felles for mange av definisjonene er at det handler om mellommenneskelige forhold der enkelte personer i ulik grad utøver en form for påvirkning og innflytelse i en sosial sammenheng (Grønhaug m.fl. 2001). En definisjon av ledelse kan være "... en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd." (Jacobsen og Thorsvik 2007:381) Hensikten med denne sosiale innflytelsen kan være måloppnåelse av ulike slag. Christensen m.fl. (2004) ser dette i relasjon med mennesker og prosesser der ledelse beskrives som "... behandlingen av menneskene i de formelle systemer." (Christensen m.fl. 2004:106). Ut fra dette kan ledelse oppfattes både i en administrativ og i en mer strategisk forstand (Grønhaug m.fl. 2001). Ledelse i en administrativ forstand kan hevdes å være en form for forvaltning av personell og andre ressurser innenfor et gitt system med gitte grenser og normer. I en mer strategisk forstand kan ledelse være å vise vei for andre gjennom for eksempel å kommunisere strategier, motivere og inspirere de ansatte mot felles måloppnåelse. Røvik (2007) beskriver ledelsesbegrepet som "... desentralisert direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjoner mellom den enkelte leder og ansatte..." (Røvik 2007:146). I ulike sammenhenger blir ledelse også omtalt sammen med lederskap uten at betydningen og forskjellene klargjøres tilstrekkelig.

Forskjellen mellom ledelse og lederskap kan beskrives ved at lederskapet sier noe mer om selve handlingene til den personen som utøver ledelse. Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) (2007) definerer lederskap som; "... å påvirke enkeltindivider og

grupper til å arbeide mot felles mål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen.”

(FFOD:162). Doktrinen sier at lederskapsbegrepet omfatter elementene verdier, kunnskaper og ferdigheter og at dette kommer til uttrykk gjennom handling. Videre beskrives lederskap som en leders evne til å engasjere og styre medarbeiderne ut fra felles målsettinger. Christensen m.fl. (2004) gir en tilsvarende forståelse av begrepet ved å hevde at ”... et lederskap planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett av formelle mål og rammer som det ønsker å realisere.” (Christensen m.fl. 2004:106).

Denne oppgaven baserer seg på perspektivet til Grønhaug m.fl. (2001) og Christensen m.fl. (2004) i forståelse av ledelsesbegrepet. Ledelse tolkes til at enkelte personer i ulik grad utøver en form for påvirkning og innflytelse i en sosial sammenheng, der hensikten er måloppnåelse innenfor et gitt rammeverk. Ledelse kan både sees i sammenheng med administrasjon og forvaltning, og i en mer operativ sammenheng. Kjernen er at relasjonen mellom leder og ansatte har en betydning i seg selv.

**Styring** kan defineres som ”... et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter.”

(Christensen m.fl. 2004:106). Her beskrives styring i sammenheng med formelle instrumenter og strukturer. Røvik (2007) underbygger dette ved å hevde at styring innebærer ”... en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner.” (Røvik 2007:146).

Styringsbegrepet innebærer her en instrumentell tilnærming til det å oppnå felles mål gjennom å nyttiggjøre seg av styringssystemer og klare parametre for mål og resultatoppnåelse. Denne forståelsen av styringsbegrepet legges til grunn i oppgaven. Sammenliknet med ledelsesbegrepet kan det hevdes at styringsbegrepet gir et økt fokus på *styring av* en organisasjon, mens ledelse er mer knyttet til *styring i* organisasjonen der fokuset ligger på mellommenneskelige forhold og prosesser som det viktigste (Christensen m.fl. 2004).

For å tydeliggjøre styring og ledelse vil det være nyttig å se på hvordan disse begrepene forstås ut fra forskjellige perspektiver. Det kulturelle og instrumentelle perspektivet er spesielt interessant fordi disse på mange måter representerer to ytterpunkter i måten å forstå sammenhengene på. I det følgende vil styring og ledelse beskrives ut fra et instrumentelt og fra et kulturelt perspektiv.

## **2.2 Instrumentelt og kulturelt perspektiv**

I det instrumentelle perspektivet oppfattes organisasjoner som redskaper, eller instrumenter for å oppnå ulike mål som er definert fra forskjellige hold. Innenfor offentlig virksomhet er disse målene ofte gitt fra politisk hold og det forventes da at organisasjonene er de verktøyene som vil kunne omsette målene til handling (Christensen m.fl. 2004). Den instrumentelle tradisjonen har i stor grad blitt formet med innvirkning fra Max Webers arbeid og undersøkelser omkring byråkratiet som organisasjonsform. I tillegg har denne tradisjonen hatt stor påvirkning fra Frederick Taylor og det som ofte kalles "Taylorismen"<sup>5</sup>. Formell organisasjonsstruktur og konsekvenslogikk er sentrale faktorer innenfor det instrumentelle perspektivet, og ofte ser man dette i sammenheng med byråkratiske organisasjonsformer med innslag av hierarki, arbeidsdeling og rutiner (Christensen m.fl. 2004, Bolman & Deal 2008). Ser vi dette i forhold til styringsbegrepet vil man i det instrumentelle perspektivet se styring som det å fatte og sette i gang felles beslutninger fra sentralt hold (Christensen m.fl.2004). Her ligger antakelsen om at sjefene sitter med oversikt, evne og midler til å nytte styringssystemene for å ivareta samspillet mellom de ulike delene i organisasjonen på en best mulig måte. Dette kan både foregå i forkant gjennom formelle kanaler, rammer og regler, men også i etterkant gjennom formelle kontrollsystemer og mekanismer (Christensen m.fl.2004).

Ledelse i det instrumentelle perspektivet vil kunne argumenteres for å ligge veldig tett mot det vi kjenner i styringsbegrepet. Christensen m.fl. (2004) hevder at ledelse og styring i høy grad er sammenfallende og at ledelse i dette perspektivet innebærer at personer høyt oppe i et hierarkisk system utøver sitt lederskap gjennom de formelle strukturene i organisasjonen for å oppnå felles målsettinger. På denne måten kan styring sees på som en ledelsesform i seg selv i det instrumentelle perspektivet. Bolman & Deal (2005) sammenlikner de formelle organisasjonsstrukturene med et skjelett som binder ledere, administratorer og underordnede sammen, og at ledelse således fungerer gjennom disse linjene med de muligheter og begrensninger dette innebærer. Slik sett vil forutsetningen for effektiv ledelse i dette perspektivet være at de underordnede

---

<sup>5</sup> Her ble det lagt stor vekt på å utvikle effektive organisasjonsformer og teknikker gjennom tilnæringsmåten han kalte "vitenskapelig ledelse" eller "scientific management" (se f.eks Scott 2003, Christensen m.fl.2004, Bolman & Deal 2008).

aksepterer denne kontrollen ovenfra samtidig som at lederne må inneha stor kompetanse og innsikt i hvordan systemet fungerer best mulig. Christensen m.fl. (2004) summerer dette opp med å hevde at ledelse i det instrumentelle perspektivet i bunn og grunn handler om å utnytte tilgjengelige hierarkiske virkemidler best mulig for å oppnå gitte mål. Dette inkluderer også formingen av organisasjonskultur, som i dette perspektivet er noe som kan påvirkes for å støtte opp om de hierarkiske prinsippene, og ikke nødvendigvis vokser frem gjennom naturlig utvikling blant mennesker i organisasjonen.

I et kulturelt perspektiv kan det hevdes at ledelse i seg selv oppfattes som viktigere for måloppnåelsen enn selve styringen i instrumentell forstand. Ledelse kan i dette perspektivet sies å gå mer i retning av et alternativ til styring fordi den menneskelige faktoren anses som den viktigste ressursen i en organisasjon, og at potensialet ikke kan utnyttes fullt ut gjennom en instrumentell tilnærming (Nordhaug 2002, Christensen m.fl.2004). I det kulturelle perspektivet vil man kunne argumentere for at ledelse er et eget krevende fagfelt og at fokus på dette er viktigere enn på den instrumentelle styringen i organisasjonen (Christensen m.fl. 2004). En oppfatning her kan faktisk gå så langt til å hevde at det instrumentelle styringsfokuset vil være direkte begrensende på god ledelse og effektiv utnyttelse av ressursene i forhold til det man ønsker å oppnå. Det kan videre hevdes at ledelse i det kulturelle perspektivet primært er en form for "... uformell menneskebehandling innen rammene av en organisasjon." (Christensen m.fl. 2004:110). Ledelse i dette perspektivet retter seg således mot de ikke-instrumentelle forholdene i en organisasjon som for eksempel sosial integrasjon, læring og personlig utvikling (Se f.eks Jacobsen og Thorsvik 2007 og Christensen m.fl. 2004).

Så langt har ledelse og styring blitt presentert som to begreper og hvordan disse kan forstås fra to ulike perspektiver. Et meget interessant forhold i denne sammenhengen er hvordan toneangivende perspektiver på ledelse og styring har variert i organisasjonslivet i ulike tidsepoker. Det instrumentelle styringsperspektivet kan sies å ha hatt stor oppslutning frem mot 1970-tallet og dette ble etterfulgt av en større tro på ledelse sett fra et mer kulturelt perspektiv utover 1980-årene. Som tidligere nevnt hevdes det fra forskjellige hold i dag at pendelen nå igjen er i ferd med å svinge tilbake mot en mer instrumentell styringstrend etter årtusenskiftet, og det er denne trenden som står sentralt i oppgaven.



## **2.3 Styring og ledelse – pendelsvingninger over tid**

### **2.3.1 Fra styring til ledelse 1970 - 2000**

Mot slutten av 1970-årene begynte det som omtales som transformasjonen fra styring til ledelse i organisasjonslivet (Byrkjeflot 1997). Dette skjedde etter en lang periode i etterkrigstiden med tro på hierarkiske strukturer og en instrumentell tilnærming til organisasjon og ledelse. Utviklingen fra styring til ledelse foregikk både i det språklige og i den daglige virksomhet i organisasjonene utover i 1980 årene. Byrkjeflot (1997) hevder at det ble søkt etter nye samordningsformer i denne tiden som et resultat av en tid preget av avhierarkisering, økt kompleksitet og verdipluralisme. Forskeren trekker frem seks sentrale tendenser som på mange måter beskriver årsakene til transformasjonen.

Først og fremst pekes det på en økt internasjonalisering av næringslivet med påfølgende konsekvenser i forhold til økt konkurranse i markedene. Dette satte det hierarkiske system under press og tvang frem behovet for effektivisering og et aktivt lederskap som kunne stå for fleksibilitet i en uoversiktlig og uforutsigbar hverdag. Fremveksten av kompetansemarkedet, spesielt i privat sektor, er også en viktig faktor her som bidro til å endre den tradisjonelle oppfatning omkring yrkesfelter og organisasjoner (Byrkjeflot 1997, Nordhaug 2002)

En annen tendens som kan hevdes å ha bidratt til utviklingen er den økte markedsliberaliseringen gjennom desentralisering og fristilling i offentlig virksomhet. Reformbølgen NPM med økt fokus på mål- og resultatstyring fra 1980 årene og utover er et eksempel her (Busch m.fl. 1991, Byrkjeflot 1997). Konsekvensen av disse forholdene var en økt tro på ledelse gjennom delegering av oppgaver og ansvar nedover i organisasjonen. Offentlige ledere nærmet seg de private i ledelsestenkningen gjennom minsket tro på styring og kontroll og økt tro på lederen som en motivator og støttende aktør mot enheter på lavere nivå (Christensen m.fl. 2004).

En tredje tendens betegnes som avhierarkisering og verdipluralisme (Byrkjeflot 1997). Kunnskapsmedarbeideren kom spesielt til syne utover på 1990-tallet, og generelt ble det skapt en kritisk holdning til sjefene med økt fokus på lederens evne til å skape samhold og bekrefte identiteter (Byrkjeflot 1997, Nordhaug 2002, Christensen m.fl. 2004). I tillegg var det en tydelig antiautoritær samfunnskritikk mot det hierarkiske styringsideal på denne tiden, og dette utgjør den fjerde tendensen i transformasjonen fra styring til ledelse.

Et femte forhold i denne sammenhengen er endringen i forståelsen av demokratibegrepet (Byrkjeflot 1997, Christensen m.fl. 2004). Kravet om økt innflytelse og større deltakelse fra det brede lag i befolkningen førte med seg en økt forventning om dialogbasert og kommunikativ ledelse. I tillegg ble det lagt mer vekt på verdimangfold, og verdibegrepet ble i større grad fokusert mot ikke-materielle forhold (Christensen m.fl. 2004). Den siste tendensen hevdes å være fremveksten av ledelse som et eget kompetansefelt gjennom en tydelig interessevekst i vestlige land for ledelse og lederskap på 1980-tallet (Byrkjeflot 1997, Røvik 1998). Det amerikanske ”managementidealet” ble dyrket frem som det toneangivende i forhold til ledelse i denne perioden (Røvik 1998).

### 2.3.2 Fra ledelse til styring etter år 2000

Det kan hevdes at utviklingen etter årtusenskiftet har endret retning, sett i forhold til trenden fra styring til ledelse i 1980- og 1990-årene. Forskere hevder å kunne se tunge idèstrømmer som nå peker vekk fra ledelse, og mot styring med klare fellestrekk til det man opplevde før 1970- årene.

I motsetning til Byrkjeflots beskrivelse av en økt fokusering på ledelse som eget fagfelt fra 1980-tallet, tyder mye på at ledelsessatsingen er avtakende i dagens moderne organisasjoner (Røvik 2007). Det kan nå hevdes at trenden er ”... en tyngdepunktsforskyving fra ledelse og i retning av økende vektlegging av planmessig design av formell organisasjonsstruktur med det formålet å øke organisasjonens styringskapasitet.” (ibid:146). Bakgrunnen for dette er omfattende studier gjennomført både i konsulentbransjen og i andre virksomheter, der Posten og Telenor er to eksempler<sup>6</sup>. Organisasjonene kan hevdes å bevege seg bort fra oppfattelsen om at institusjonens kultur og ”sjel” har stor betydning for resultatoppnåelsen. I stedet forstås organisasjonen som et effektivt verktøy der de administrative enhetenes hovedmål er utførelse av konkrete strategier gitt fra sjefene. Det argumenteres for at ledernes handlingsrom reduseres og at deres rolle går i retning av å være kun et utførende ledd. Denne utviklingen kan omtales som en ”anti-managerial counterrevolution” (DiMaggio 2001).

---

<sup>6</sup> I tillegg er det gjennomført en publikasjonsstudie der det kan spores betydelige endringer i oppfattelsen av ledelsesidealene. Resultatene fra disse studiene peker i retning av en dreining fra det Røvik (2007) beskriver som ”people management” til større grad av kunnskapsøkning hos lederne i forhold til kunderelasjoner, analyse av markedene og effektiv forretningsdrift

Økende rehierarkisering er et annet forhold som underbygger teorien om en dreining fra ledelse til styring. Det hevdes her at det reduserte fokuset på ledelse som fagfelt blir erstattet med en økt satsing på indirekte styring (Røvik 2007). Hensikten med dette er å øke toppledelsens makt gjennom økt mulighet til å styre de underordnede enheter og ansatte<sup>7</sup>. Denne styringstenkningen og utformingen av formell vertikal struktur omtales i teorien som rehierarkisering, men må i følge Røvik (2007) ikke forveksles med den gjeldende trenden om avbyråkratisering. Den moderne organisasjon i dag er i følge forskeren ofte både preget av ideer om rehierarkisering og avbyråkratisering samtidig. Disse to idèstrømmene beskrives og oppsummeres som "... samvirkende reformgrep, i den hensikt å forøke den sentrale ledelsens styringskapasitet." (Røvik 2007:152).

## **2.4 Mål og resultatstyring**

En viktig faktor i utviklingen fra ledelse til styring er det økte fokuset på mål- og resultatstyring (MRS) som et formelt styringssystem i privat og statlig virksomhet. I offentlig sektor har MRS blitt en sentral organisasjonsoppskrift og reformbølgen NPM utgjør et bakteppe for denne utviklingen (se f.eks Røvik 2007, Johnsen 2007, Busch m.fl. 2001). MRS ble introdusert i det offentlige i slutten av 1980 årene og utgjør nå det overordnede styringsprinsippet i offentlig virksomhet (Reglement for økonomistyring i staten 2003). I Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret (DIVØ 2009:14) defineres mål- og resultatstyring som "Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.". Det hevdes også at denne styringsformen omfatter tre sentrale prosesser; resultatmålinger, sammenligninger og rapporteringer (Åge Johnsen 2007:11). Christensen m.fl. (2004) støtter denne forståelsen og hevder i tillegg at MRS kan sees på som et "[...] strukturelt -instrumentelt virkemiddel for politisk og administrativt lederskap." (ibid:17). I forhold til utviklingen fra ledelse til styring, er det viktig å få frem at MRS som styringssystem baserer seg på fleksibilitet og delegering av ansvar og myndighet som et hovedprinsipp. Argumentene om at dette representerer en økt styringstrend forklares gjennom fokuset på økt resultatrapportering og resultatkontroll

---

<sup>7</sup> Denne utviklingen kommer til uttrykk på to ulike måter. For det første gjøres grep i forhold til den formelle organisasjonsstrukturens design, ved å tydeliggjøre styrings- og kommunikasjonslinjene i det vertikale planet. Dette gjøres ved å sentralisere avgjørelsesmyndighet og fjerne mellomnivåer i organisasjonen. For det andre utvikles og implementeres formaliserte styringssystemer inn i organisasjonen og "Balansert Målstyring" (BM) er et eksempel her.

(Christensen m.fl. 2004). Et godt eksempel her er Forsvarets konkretisering av mål- og resultatstyringen gjennom fire styringsprinsipper (DIVØ 2009)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Det første prinsippet er klargjøring av ansvar og myndighet for enhver stilling og rolle.

Det andre prinsippet er delegering av myndighet så langt det er hensiktsmessig. Her er målet å oppnå nærhet mellom den som fatter beslutning og den som påvirkes av beslutningen, for å sikre at budsjett- og resultatansvarlig sjef har full kontroll på virksomheten også lenger ned i organisasjonen.

Det tredje styringsprinsippet er at ansvar og myndighet følges ad. Dette prinsippet skal sikre samsvaret mellom det ansvaret en budsjett- og resultatansvarlig sjef har, og den myndighet vedkommende sjef er delegert.

Det fjerde og siste prinsippet er at ansvar gjøres gjeldende. Dette skal både ha en ansvarliggjørende og en motiverende effekt. Her er tanken at ansvarlig sjef for budsjett og resultat belønnes når resultatkravene innfris, og tilsvarende ansvarliggjøres ved manglende resultatoppnåelse

## **3 Metode**

### **3.1 Innledning**

I dette kapittelet presenteres oppgavens metodiske tilnærming. Jeg vil innledningsvis redegjøre for metodevalg og forskningsdesign. Videre vil jeg redegjøre for mitt utvalg av respondenter og enheter. Til slutt vil jeg beskrive datainnsamlingen og personetiske forhold tilknyttet undersøkelsen.

### **3.2 Metodevalg og forskningsdesign**

Denne oppgaven undersøker Hærens omorganiseringsprosess fra årtusenskiftet og frem til i dag i forhold til ledelse og styring, og hvordan Hærens sjefer på bataljonsnivå har opplevd dette. Valg av design må sees i sammenheng med problemformuleringen og forskningsspørsmålene som undersøkes. Denne kan bestå av enheter, verdier, variabler og kontekst (Jacobsen, 2005). De militære sjefene (respondentene) er enhetene i undersøkelsen, mens verdien er bataljonsjefsnivået. Ledelses- og styringsperspektivet representerer variablene, og konteksten er i denne sammenheng selve omorganiseringsprosessen i Hæren.

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet baserer undersøkelsen seg først og fremst på en hermeneutisk tilnærming og forskningsideal<sup>9</sup>. Den fortolkende tilnærmingen til mennesket og samfunn legges til grunn til fordel for den naturvitenskapelige tilnærmingen, der sosiale fenomener studeres fra utsiden gjennom måling og registrering (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005).

For videre svar på problemformuleringen har jeg valgt en kvalitativ og casebasert tilnærming (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005). Den kvalitative metoden er valgt til fordel for en kvantitativ fordi jeg ønsker å undersøke omstillingsprosessen i en definert tidsperiode med fokus på et utvalg av sjefers erfaringer og egne vurderinger. Jeg søker å forstå hvordan endringsprosessen i Hæren har fortonet seg, og ønsker å gå i dybden på informantenes fortolkende tilnærming til egne erfaringer og opplevelser.

---

<sup>9</sup> Den hermeneutiske tradisjon legger vekt på en fortolkende tilnærming til både menneske og samfunn. Denne tilnærmingen legger til grunn at det ikke finnes lovmessigheter innen samfunnsvitenskapen og søker således å forstå en mening i menneskers oppfattelse av ulike sosiale forhold. Kvalitative metoder kan være å foretrekke når man følger et hermeneutisk forskningsideal. Vekslingen mellom detaljer og helheten i den kvalitative analysen kan sies å være kjernen i en hermeneutisk metode. (Jacobsen, 2005:185). Motsatsen til denne metoden ligger i det positivistiske forskningsidealet der en baserer seg på den naturvitenskapelige tilnærmingen. Her fokuseres det på de fenomener og egenskaper som i større grad kan måles og registreres utenfra (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005: 312).

Dette gjøres gjennom intervjuer og samtaler der sjefenes tolkning av den sosiale virkeligheten kommer frem gjennom egne ord.

Denne tilnærmingen kan beskrives som intensiv i forhold til hvordan studien gjennomføres. Fordelen med et intensivt design er at interessante og relevante fakta kommer godt frem i en kontekstuell sammenheng, og den interne gyldigheten blir stor (Jacobsen, 2005).

Alternativet hadde vært å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse med mange flere respondenter basert på noen få faste undersøkelsesparametre og spørsmål. Denne tilnærmingen har en langt mer ekstensiv karakter, og kan resultere i et bedre grunnlag for generalisering ved at den i større grad fokuserer på mengder eller antall. Ulempen er at avstanden til informantene økes, og deres helhetsforståelse og subjektive oppfatninger ville kommet mindre til syne.

Oppgaven baserer seg videre på et casebasert forskningsdesign der et fenomen studeres i det virkelige liv. Dette designet er hensiktsmessig her fordi jeg søker en holistisk tilnærming til omstillingsprosessen der oppgaven søker å gå i dybden i forståelsen av fenomenet (Johannessen, Tufta og Kristoffersen 2005). Casedesignet gjennomføres som et enkelt-case-design med flere analyseenheter der omstillingsprosessen representerer caset og intervjuobjektene representerer analyseenhetene.

Med bakgrunn i det overstående kan det metodiske grunnlaget for oppgaven oppsummeres som hermeneutisk, basert på en et kvalitativt og casebasert design med en holistisk og intensiv tilnærming. Videre følger en redegjørelse for utvalget i oppgaven.

### **3.3 Utvalg**

#### **3.3.1 Enheter**

Som nevnt i pkt 1.4 avgrenses denne oppgaven til å undersøke Hærens omorganiseringsprosess siste ti år. Det er flere grunner til at jeg ønsker å fokusere på Hæren, og ikke andre deler av Forsvaret. Først og fremst er dette fordi jeg jobber i organisasjonen i dag og jeg har selv opplevd omstillingen siden årtusenskiftet. Undersøkelsen kunne også ha omfattet andre forsvarsgrener, men dette ville vært for omfattende innenfor de formelle rammer til denne masteroppgaven. Videre er Hærens

omstillingsprosess spesielt interessant fordi denne omstillingen har vært langt mer omfattende og drastisk sammenlignet med de andre forsvarsgrenene.

### 3.3.2 Informanter

Utvalget av informanter er viktig for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. I dette tilfellet er informantene plukket ut etter nøye vurdering, og spesielt tre ulike kriterier blitt lagt til grunn. For det første har jeg søkt personer som har erfaring som bataljonsjef i omstillingsperioden. Grunnen til dette er fordi bataljonsjefene har en meget sentral posisjon i Hæren og representerer det nivået der ledelse og styring klarest kommer til uttrykk<sup>10</sup>. Bataljonsjefene er trolig de som i størst grad har blitt direkte påvirket av varierende ledelses- og styringstrender gjennom omstillingsperioden.

Det andre kriteriet som har ligget til grunn for utvelgelse er at jeg ønsket å basere studien på personer med sjefserfaring fra operative kampbataljoner. Alternativet kunne vært å velge sjefer også fra logistikk og støttevåpen, men ulempen ville da vært at utvalget hadde blitt mer spredt fra forskjellige utgangspunkt. Jeg har derfor valgt å intervju personer med sjefserfaring fra operativ virksomhet for å øke relevansen i studien, selv om det innebærer en mer snever innfallsvinkling.

Det tredje kriteriet jeg har lagt til grunn i utvelgelsen av informanter er videre tjeneste etter bataljonsjefperioden. Flere av informantene har hatt helt sentrale roller både i de ulike omstillingsprosessene og som sjef på høyere nivå. Spesielt interessante er de informantene som har erfaring både som bataljon- og brigadesjef i løpet av omstillingsperioden. I tillegg har jeg valgt ut tidligere sjefer som i dag sitter i sentrale posisjoner i Forsvarsdepartementet (FD), Hærstaben (HST), utdanningsinstitusjoner, kompetansemiljøer og i selve omstillingsarbeidet. Sammensetningen av utvalget representerer varierende sjefserfaring i tillegg til den operative sjefstjenesten på bataljonsnivå.

---

<sup>10</sup> En bataljonsjef leder en avdeling på 500 til 800 personer, og en slik avdeling kan betegnes som et "bataljonsystem". En kampbataljon innehar et bredt spekter av ulik kompetanse, fagfelt og kapasiteter som fungerer sammen som en kompleks og slagkraftig enhet. En bataljonsjef utøver direkte lederskap samtidig som han forvalter et system og en organisasjon, med alt dette innebærer av økonomi-, materiell- og personellforvaltning i tillegg.

Jeg har valgt å basere undersøkelsen på totalt ti respondenter. Dette antallet er valgt for å gjøre utvalget av sjefer så bredt og representativt som mulig innenfor tilgjengelig tid og ressurser.

Valget av respondenter er basert på egne vurderinger da jeg selv har jobbet i Hæren i hele omstillingsperioden. I tillegg har jeg gjennom uformelle samtaler og diskusjoner i forkant av studien fått gode råd og tips på relevante informanter. I min skriftlige forespørsel om intervju har jeg redegjort for oppgavens bakgrunn og hvorfor de ulike har blitt forespurt. Jeg har fått overveldende positiv respons på mine henvendelser, og alle som har blitt kontaktet med forespørsel om intervju har takket ja, og ønsket å bidra med sine erfaringer.

### **3.4 Datainnsamling**

Jeg ønsker i denne oppgaven å undersøke omstillingsprosessen sett i forhold til det teoretiske grunnlaget og hvordan dette oppfattes av lederne i organisasjonen.

Datainnsamlingen er gjort gjennom en deduktiv tilnærming der jeg tar utgangspunkt i teorien omkring utviklingen innenfor ledelse og styring i privat og offentlig virksomhet.

Måleinstrumentene i undersøkelsen er basert på dokumentanalyse kombinert med kvalitative dybdeintervjuer der ti ledere gir en subjektiv og grundig oppfatning av de opplevde forhold. Intervjuene har hatt en varighet på mellom 1 og 2 timer per person. Digital stemmeopptaker har blitt nyttet under selve samtalen, og intervjuene har så blitt transkribert ordrett i etterkant etterfulgt av en analyseprosess. Alle respondentene ble på forhånd forespurt om samtykke til å ta opp samtalen, og ingen uttrykte motforestillinger mot dette.

Jeg har i denne oppgaven valgt å gjennomføre semistrukturelle, eller delvis strukturerte intervjuer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005). Intervjuene har blitt gjennomført med en overordnet guide med utvalgte hoved- og underspørsmål som utgangspunkt.

Denne intervjuformen har gitt mulighet for å kunne variere spørsmål ut fra hvordan intervjuet har utviklet seg. Intervjuformen er valgt for å sikre at de ulike intervjuene omhandler de samme hovedspørsmålene, selv om hvert intervju er unikt. Fordelen med dette er at intervjuene kan sammenliknes i etterkant og drøftes mot hverandre. Videre er det hensiktsmessig at intervjuene ikke følger en så strukturert mal at intervjuet blir lukket til et sett med faste spørsmål, slik et strukturert intervju gjennomføres.



Dokumentanalysen er basert på to ulike grunnlag. Det ene er relevant litteratur i organisasjonsteorien som beskriver utviklingen i ledelse og styringsdimensjonen, samt litteratur som omhandler ulike perspektiver på ledelse og styring i organisasjoner. Det andre er grunnlagsdokumenter og direktiv fra Forsvaret og politisk nivå som omhandler selve omstillingen i Forsvaret og Hæren. Jeg har studert dokumentene ved å fokusere på de delene av innholdet som jeg har funnet relevant i forhold til oppgaven.

Det valgte teoretiske grunnlaget baseres først og fremst på ledelse og styring i offentlige og private bedrifter. Her har jeg valgt å fokusere på arbeidet til Kjell Arne Røvik, Åge Johnsen og Haldor Byrkjeflot der trender og svingningene de senere år er hovedtema. Videre har jeg valgt litteratur som omhandler moderniseringen av offentlig sektor og hvordan dette har utviklet seg. Dette er spesielt relevant i og med at Forsvaret tilhører denne organisasjonskategorien. Mål og resultatstyring er en viktig del av dette teoretiske grunnlaget. Sentrale utvalgte forfattere i denne sammenhengen er Åge Johnsen, Tor Busch, Erik Klausen og Jan Ole Vanebo. I tillegg til litteratur omkring ledelse, styring og offentlig modernisering, baseres teorigrunnlaget på annen organisasjonsteori som beskriver ulike perspektiver på organisasjon og ledelse. Organisasjonsstruktur og organisasjonsendringer er også viktige forhold jeg har valgt å trekke inn i det teoretiske grunnlaget, og utvalgte forskere og forfattere her er Dag Ingvar Jacobsen og Odd Nordhaug.

Den andre kategorien i dokumentstudiene omhandler sentrale politiske dokumenter og ulike direktiv og utgivelser fra Forsvaret i forbindelse med omstillingsprosessene. Stortingsdokumenter er det viktigste grunnlaget her. Jeg har valgt å fokusere dokumentstudiene til Stortingsproposisjonene som la grunnlaget for omstillingen i Forsvaret fra årtusenskiftet<sup>11</sup>.

Andre retningsgivende dokumenter er også valgt ut og her er de ulike iverksettelsesbrevene fra Forsvarsdepartementet (FD) helt sentrale. I tillegg har jeg valgt å trekke inn Forsvarssjefens ulike direktiver for omstillingsprosessene, både i forhold til selve gjennomføringen og i forhold til økonomi- og virksomhetsstyringen. Ulike utgaver av Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) er valgt som viktige grunnlagsdokumenter. Alle de sistnevnte dokumentkategoriene er sentrale for å forstå grunnlaget og retningslinjene for de ulike omstillingsprosessene.

---

<sup>11</sup> Et eksempel her er Stortingsproposisjon nr.45 (2000-2001) som gir føringer for omorganiseringen frem mot 2005. Videre er Stortingsproposisjon nr.42 (2003-2004) helt sentral i forhold til omstillingen videre fremover mot 2008. Et annet eksempel er Stortingsproposisjon nr.48 (2007-2008) som peker ut retningen for forsvarets utvikling i fremtiden.

### **3.5 Validitet og pålitelighet**

Validitet handler om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige eller sanne (Jacobsen, 2005:214). I samfunnsvitenskapen kan dette by på utfordringer og derfor blir intersubjektivitet ofte løsningen. Dette innebærer at det nærmeste vi kan komme en sannhet i praksis er at flere personer enes om en felles oppfatning eller beskrivelse av et fenomen (ibid). Min innledende målsetning var å basere den empiriske undersøkelsen på en kombinasjon av dokumentstudier og kvalitative intervjuer. Målet var å kunne gjennomføre en triangulering basert på egen empiri, andre tilsvarende undersøkelser og dokumenter for å øke validiteten. Allerede tidlig i prosessen viste det seg at det finnes få tilgjengelige undersøkelser som omhandler Hærens omstilling siste ti år. Enkelte evalueringer har blitt gjennomført for deler av omorganiseringsprosessen, men disse har hatt en annen hensikt og karakter enn denne oppgavens utgangspunkt<sup>12</sup>. Konsekvensen er at det så vidt meg bekjent ikke er blitt gjort tilsvarende arbeid som denne oppgaven representerer. Dette gjør at undersøkelsen i stor grad står for seg selv, og i liten grad kan sammenlignes med andre tilsvarende undersøkelser. Dette forholdet vanskeliggjør vurderingen av validiteten i innholdet.

Det å forske på forhold i en organisasjon og en kultur man selv er en del av kan innebære en utfordring i forhold til oppgavens validitet. Egne oppfatninger, forutinntatte holdninger og leting etter etablerte sannheter basert på egen forståelse kan redusere validiteten. Jeg har i denne oppgaven søkt å unngå dette i størst mulig grad. Ett konkret tiltak har vært å gjennomføre respondentvalidering der flere av intervjuobjektene i ettertid har blitt konfrontert med mine funn, og funnene har i alle tilfeller blitt bekreftet. I tillegg har jeg diskutert de samme forhold med andre personer som har god kjennskap til omorganiseringsprosessene. Dette har vært med på å øke validiteten i oppgaven.

Utvalg av kilder i forhold til sannferdig informasjon er også forhold som påvirker validiteten i undersøkelsen. Kildeutvalget og respondenter kan alltid bli bedre, men de 10 utvalgte respondentene i denne studien er et representativt utvalg ut fra de kriteriene jeg har nevnt tidligere. Sannsynligheten er til stede for at disse ikke taler på vegne av alle, og det kan redusere validiteten og den eksterne gyldigheten. På en annen side

---

<sup>12</sup> Disse arbeidene har vært interne undersøkelser og har ikke vært koblet til relevant teori i en kontekst slik denne oppgaven søker å oppnå. Jeg har fått innsyn i enkelte av disse dokumentene, men store deler av undersøkelsene har inneholdt personsensitiv informasjon og har således ikke vært mulige å nytte som kildegrunnlag

kommer empirien fra primærdata, altså fra den enkelte sjef direkte, og ikke gjennom andres fortolkninger og vurderinger. Dette styrker den interne gyldigheten. Jeg oppfattet en svært åpen kommunikasjon med mine respondenter, og jeg har ingen grunn til å tvile på at informantene har snakket sannferdig. Anonymisering av respondentene i oppgaven bidrar også til økt åpenhet i intervjuene. Disse forholdene er med på å styrke oppgavens validitet.

### **3.6 Personetiske forhold**

Norsk forskningsetikk bygger på tre grunnleggende krav mellom den som forsker og den som blir forsket på. Disse er informert samtykke, kravet på privatliv og retten til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005).

Intervjuene i forbindelse med denne oppgaven er basert på samtykke fra samtlige respondenter. En fare med slike undersøkelser er at respondenter kan føle seg forpliktet til å delta, spesielt hvis den som gjennomfører undersøkelser er overordnet i jobbfunksjonen. I dette tilfellet er situasjonen annerledes da samtlige respondenter er flere gradsnivåer overordnet undertegnede, og absolutt ikke er forpliktet til å etterkomme mine ønsker. Respondentene har vært positive og vist velvilje til å delta i en undersøkelse de selv synes er interessant og nyttig.

Kravet om privatliv er også vesentlig i denne sammenhengen. I denne undersøkelsen er informasjonen som har kommet frem mindre følsom. Grunnen til dette er at selve jobbfunksjonen er i fokus og ikke sjefenes personlige og private betraktninger utenfor dette. Når det gjelder muligheten for identifisering av personer fra innsamlet data, er dette en reell utfordring. Alle respondenter blir anonymisert i oppgaven, men Hærens miljø er ikke større enn at de personer som har bidratt i denne oppgaven er godt kjente lederprofiler i organisasjonen. Alle data omkring intervjuer har blitt behandlet i henhold til gjeldende forskrifter hos Personvernombudet og prosjektet er godkjent derfra. Samtlige respondenter har ytret en klar holdning at de står for det de sier og at jeg gjerne kan sitere dem på det som kommer frem. Unntaket er der respondenter ved noen få anledninger har bedt om ikke å bli sitert på enkelte kommentarer, og denne informasjonen har da selvsagt blitt utelatt i oppgaven.

Respondentenes krav til korrekt gjengivelse og riktig presentasjon av data er også viktig. Uriktig presentasjon og gjengivelse kan være resultat av unøyaktig dokumentasjon av det som blir sagt i intervjuene. I dette tilfellet er alle intervjuer tatt opp digitalt og deretter transkribert ordrett i etterkant. På denne måten er informasjonen fra intervjuene nedskrevet svært nøyaktig. Det kan også være en viss sannsynlighet for at respondentene taler mindre fritt på grunn av at samtalene tas opp. Dette har ikke vært fremtredende så langt jeg kan bedømme, men sikker kan jeg ikke være.

Når det gjelder informasjonens presentasjon i oppgaven, vil det kunne være en sannsynlighet for at sitater og annen informasjon kan presenteres ut av sin sammenheng. Jeg har forsøkt å være dette bevisst i størst mulig grad gjennom skriveprosessen, og baserer i liten grad diskusjonene på sitater tatt ut av sin sammenheng. Der dette er aktuelt forsøker jeg i størst mulig grad å beskrive sammenhengen dette er uttalt i.

Ved kvalitative undersøkelser vil det alltid være en viss fare for juks og forfalskning av data fordi replikasjon ofte kan være vanskelig, eller fordi det tjener forskerens egeninteresser (Jacobsen, 2005). Jeg har vurdert min egen interesse i forhold til dette og er trygg på at den ikke er begrensende i noen form. Jeg baserer meg på fakta og informasjon som har kommet fra andre kilder enn meg selv i datainnsamlingsprosessen, men jeg er hele tiden bevisst på at jeg selv er en del av organisasjonen det forskes på. Totalt uavhengig vil jeg derfor trolig aldri kunne være.

## 4 Kontinuerlig omstilling – tre faser

Hærens omstilling siste ti år må forstås som en lang omstillingsprosess der det gamle invasjonforsvaret endres til et nytt, mindre og mer fleksibelt forsvar. Når man går inn og studerer hele omstillingen tegner det seg et bilde av mange ulike prosesser som har etterfulgt hverandre. Noen har vært suksessfulle og andre har vært det stikk motsatte, vil mange mene. Jeg velger å dele de ulike prosessene siste ti år inn i tre hovedfaser. Inndelingen av fasene er min fortolkning, og må ikke forveksles med de ulike formelle planlagte prosessene i omstillingsperioden. Dette kapitlet beskriver innholdet og bakgrunnen for de tre omstillingsperiodene, og tegner et helt avgjørende bilde som grunnlag for den senere drøfting i kapittel 5.

### 4.1 Omstillingens første fase 2000 – 2003: Prosessen begynner

Rundt årtusenskiftet stod Forsvaret foran en av de mest omfattende omstillingene i norsk offentlig virksomhet i moderne tid (St.prp.nr.42 2003-2004)<sup>13</sup>. Det ble slått fast at Forsvaret var i en ”dyp og vedvarende strukturell krise” (St.prp. nr.45 2000-2002:6) basert på ubalanse i to sentrale forhold. Det ene var at Forsvarets størrelse ikke lenger stod i forhold til ressursene som ble tilført. Den andre ubalansen var at organisasjonen ikke lenger var i stand til å løse fremtidens utfordringer, som endret seg fra nasjonale oppgaver til internasjonal virksomhet. Forsvarsreformene etter den kalde krigen var utilstrekkelige og dette tvang frem behovet for en omfattende endringsprosess. Hensikten med omstillingen var å endre Forsvaret fra det tradisjonelle mobiliseringsforsvaret til et gripbart, deployerbart og relevant forsvar for fremtiden. Driftskostnadene måtte reduseres og stridsevnen måtte økes i alle forsvarsgrener for å møte nye oppgaver.

Den omfattende omstillingen i Hæren ble påbegynt på slutten av 90-tallet og innebar et historisk veiskille. Reduksjon av volumet var en viktig målsetting og dette innebar kraftige personell-, materiell- og strukturreduksjoner. Den første store omstillingsfasen frem mot 2003 kom som resultat av beslutningene i Stortingsproposisjon nr.45 (2000-2001). Hæren ble totalt restrukturert og organisert i en mobil del og en territoriell del<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Vedtaket ble gjort i Stortingsproposisjon nr. 45 (2000-2001), samt i Stortingsproposisjon nr. 55 og nr. 77 (2000-2001).

<sup>14</sup> Den mobile delen skulle ivareta landets forpliktelser i utenlandsoperasjoner og Forsvarets Innsatsstyrke (FIST) ble opprettet. Hærens bidrag fikk betegnelsen ”FIST-H” og ble etablert i en brigaderamme bestående av en utrykningsstyrke som del av en internasjonal beredskap (IRF), og en oppfølgingsstyrke.

Dette var en turbulent periode i Hæren der nedbemanningen blant annet førte til stor økning i konsulentbruk og avgangsstimulerende tiltak. Denne omstillingen hadde til hensikt å endre Hæren mot den fremtidige strukturen, men i 2003 endret forutsetningene seg. Hæren forstod da at tiltakene ikke var tilstrekkelige for å møte fremtidens krav og endrede økonomiske, politiske og strukturelle rammer. Omstillingen hadde ikke gått i den retning og i det tempoet som man hadde håpet, og denne situasjonen la grunnlaget for det jeg har valgt å se som den neste fasen i omstillingen.

## **4.2 Omstillingens andre fase 2003 – 2006: Dramatiske endringer**

I perioden frem til 2003 var nedbemanningen og strukturreduksjonene i Hæren betydelige, men dette var ikke tilstrekkelig i forhold til Forsvarssjefens krav om ytterligere reduksjoner. Omstendighetene gjorde at Hæren ble presset til å gjøre langt mer dramatiske grep enn det som var foretatt så langt. Løsningen ble program ”Jupiter” som ble igangsatt i 2003. Dette prosjektet innebar en ny total omorganisering og restrukturering av Hæren der alle restene av mobiliseringsforsvaret skulle bort på kort tid. Hensikten var å redusere organisasjonen til et absolutt minimum for å legge premissene for en ny og fremtidig Hærstruktur som kunne vokse i riktig retning på et senere tidspunkt. Svært pressede økonomiske rammer gjorde også sitt til at prosessen ble slik den ble. En sentral prosjektledelse ble etablert med et klart mandat som tvang frem en hurtig, dramatisk og smertefull omorganiseringsprosess. Sentrale ledere i Hæren ble samlet under ett tak, og på 48 timer skulle Hærens vei videre besluttes. Denne prosessen har svært omdiskutert og resultatene av omstillingen skapte dramatiske konsekvenser for Hærens videre utvikling og organisering. Nye styrings- og kommandolinjer ble etablert og resultatet var en ny organisasjon basert på to ”søylar” bestående av Hærens styrker (HSTY) og Hærens transformasjons- og doktrinekommando (TRADOK)<sup>15</sup>. HSTY ble den delen av Hæren som tok inn i seg alle operative avdelinger med styrkeproduksjon, mens TRADOK var søylen som samlet kompetanse-, utvikling- og utdanningsmiljøene. På denne måten skulle Hæren øke de operative leveransene og bli mer rendyrket og effektiv i alle ledd.

---

Den territorielle delen ble basert på fortsatt verneplikt og delvis på mobiliseringsavdelinger med 6. Divisjon som overbygning.

<sup>15</sup> En tredje styringslinje var Hærens jegerkommando/Forsvarets spesialkommando direkte underlagt Generalinspektøren for Hæren (GIH). Disse tre styringslinjene ble opprettet som egne selvstendige driftsenheter (DIF) i Hæren. De tre DIF'ene rapporterte nå direkte til Forsvarsstaben og GIH ble i realiteten satt litt på sidelinjen hva angikk formelle styringslinjer.

En viktig del av denne omorganiseringen var en fortsatt reduksjon av antall ansatte i Hæren. I 2003 var det totalt 3700 ansatte og dette skulle reduseres til 2100 personer innen utgangen av 2005. En annen vesentlig faktor i omstillingen var behovet for nye styringssystemer. Hæren innførte i denne perioden balansert målstyring (BM) som verktøy for å sørge for at ledelsens strategier ble omsatt til konkrete handlinger. I tillegg ble et felles system for styring og kontroll av personell-, materiell- og økonomifunksjoner etablert i et felles integrert forvaltningssystem (FIF/SAP). Innføringen av dette systemet og måten dette ble gjort på, skapte store forvaltningsutfordringer.

Samtidig med Hærens omorganiseringsprosess gjennom program ”Jupiter”, ble det foretatt store endringer i Forsvarets øverste ledelse<sup>16</sup>. I korte trekk var ideen her at Forsvarsledelsen og Hæren i denne perioden skulle gå fra en ledelsesstruktur som var topptung og forvaltningsinnrettet og mot en desentralisert struktur som skulle bli mer oversiktlig og med klarere kommunikasjonslinjer. Hærstaben ble omorganisert og en matrisemodell ble innført for å effektivisere ledelse og styring. Matriseorganisering i ulike varianter ble også innført i andre avdelinger i perioden, og stabene i 6. Divisjon, HSTY og TRADOK er eksempler her.

### **4.3 Omstillingens tredje fase 2006 – 2009: Fortsatt omstilling**

I løpet av 2005 var hovedgrepene i Hærens omorganisering gjennomført. I fase tre ble fokus dreid vekk fra nedbemanning og omstrukturering, til en ny operativ organisasjon i vekst. Program ”Fokus” og ”Helhetlig omstillingsplan” (HOP) ble iverksatt i 2005 og hovedmålet var at Hæren skulle vokse i riktig retning med totalt 1000 personer, fra 2350 til 3350 ansatte.

I 2006 hadde de to styringslinjene HSTY og TRADOK fått virket en stund og evaluering av ”Jupiter” omorganiseringen ble iverksatt med prosjektet ”Hæreevalueringen”<sup>17</sup>. Denne evalueringsprosessen konkluderte med at Hæren ikke fungerte optimalt. For det første ble det avdekket behov for sterkere ledelse i Hæren.

<sup>16</sup> Forsvarets Overkommando (FO) ble lagt ned og den nye Forsvarsstaben (FST) ble etablert og samlokalisert med Forsvarsdepartementet (FD) i august 2003. Denne nye ledelsesformen innebar en samlokalisering av den politiske og den militære ledelsen, og den uttalte hensikten med dette var i hovedsak å unngå dobbeltarbeid og skape klarere styringslinjer og mer oversiktlige prosesser

<sup>17</sup> Denne evalueringen så på Hæren som helhet og hvilke effekter som ble oppnådd med fokus på den overordnede ledelsen i organisasjonen. Særlig viktig var evalueringen av ledelse, styrings- og ansvarslinjene i tillegg til arbeidsdeling mellom driftsenhetene (DIF). Se Forsvarets intranett: [www.mil.no](http://www.mil.no)

For det andre ble det klart at mer rasjonelle arbeidsmetoder måtte iverksettes for å hindre dobbeltarbeid og uklare ansvars- og kommunikasjonslinjer. I tillegg ble det avdekket behov for bedre samarbeid på ulike nivåer for å øke effektiviteten.

Virksomhets- og økonomidirektivet ble i tillegg beskrevet som en begrensende faktor for effektiv drift. Totalt sett ble det avdekket muligheter for uklare ledelsesforhold og doble arbeidsprosesser med organiseringen gjennom tre selvstendige driftsenheter (DIF) i Hæren. Anbefalingene for videre utvikling var økt grad av resultatstyring og mer enhetlig ledelse i Hærstaben, som på denne tiden var organisert i en matrisemodell<sup>18</sup>. På dette grunnlaget ble "Prosjekt Hær 2012" (pH2012) iverksatt mot slutten av 2007. Dette prosjektet skulle sette evalueringsresultatene ut i praksis og stake ut ny kurs for Hæren i de neste årene. Prosjektet har omtalt dette som et ledelsesmessig paradigmeskifte som skal endre Hæren fra en forvaltningsorganisasjon og tilbake til en tradisjonell militær kommandoorganisasjon med klare styringslinjer (Sluttrapport Prosjekt Hæren 2012, 2009). Denne omstillingen er for øvrig en del av den pågående omstillingen i hele Forsvaret frem mot 2012<sup>19</sup>.

Det uttalte hovedfokus i pH2012 ligger på personell, materiell og ledelse (ibid).

Omstillingens første fase er i dag fullført og fra 1. august 2009 var strukturendringene gjennomført. Den neste fasen innebærer implementering av ledelsesstrukturen og fortsatt drift frem mot 2012<sup>20</sup>.

I dette kapittelet har bakgrunn og innhold i Hærens omstillingsprosess siste 10 år blitt presentert i tre ulike faser. Neste kapittel drøfter oppgavens problemstilling.

---

<sup>18</sup> Anbefalingen var å finne tilbake til en sømløs organisering i en militær G-struktur som organisasjonen kjente fra tidligere. I tillegg ble det fokusert på videre utvikling med mål om bedre personell- og kompetansestyring for å få rett person i rett stilling til rett tid. Evalueringen anbefalte at den videre organisasjonsutviklingen skulle få Hæren tilbake på sporet i en tradisjonell militær linjeorganisasjon, med fokus på effektiv drift gjennom klarere forhold mellom ledelse, ansvar og oppdrag.

Funksjonsorganisering og mål- og resultatstyring ble beskrevet som suksessfaktorer for å oppnå dette

<sup>19</sup> Ett konkret tiltak er blant annet at hele organisasjonen endres fra 72 til 21 DIF'er (Forsvarets intranett, nov 2008). Et annet tiltak er at de ulike Generalinspektørene med sine staber flyttes ut i distriktene med lenger avstand til forsvarets øverste ledelse i hovedstaden. Se for eksempel Stortingsproposisjon nr.48 (2007), Forsvarsstudien 2007 og Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2012 (2008).

<sup>20</sup> I praksis betyr ledelsesdimensjonen en endring vekk fra de tre DIF'ene som ble etablert i 2003, og til kun en DIF i Hæren som GIH styrer. Samtidig har styrings- og kommunikasjonslinjene blitt endret slik at GIH nå er gitt et mye større styringsansvar, og på denne måten gjøres i bedre stand til å lede og styre Hæren. GIH har nå 10 direkte underlagte sjefer som rapporterer direkte til seg og sin Hærstab (HST)



## 5 Hærens omstilling – mot ledelse eller styring?

Oppgavens problemstilling lyder som følger;

*I hvilken grad har ledelse og / eller styring vært retningsgivende for omstillingen i Hæren siste ti år, og hvordan har militære sjefer opplevd dette i forhold til sin rolle?*

I dette kapittelet diskuteres problemstillingen i de tre ulike omstillingsfasene. Innenfor hver fase drøftes først ledelse og styring og deretter sjefenes oppfatning av sin rolle.

Kapittelet avrundes med en kort oppsummering til slutt.

### 5.1 Omstillingens første fase 2000 – 2003

Hærens omorganisering fra årtusenskiftet har tidligere blitt beskrevet som et historisk veiskille som startet i 1990 årene. Mobiliseringsforsvaret ble endret mot en mer moderne og fleksibel organisering av Hæren på alle nivåer. Omstillingens første fase går i denne sammenhengen frem til 2003, men overgangene mellom de ulike fasene siste ti år må sees som overlappende, og som en sammenhengende prosess.

#### 5.1.1 Ledelse eller styring?

Perioden før årtusenskiftet ble preget av nye tanker omkring hvordan Forsvaret skulle drive sin virksomhet. Forsvarets nye fellesoperative doktrine (FFOD) ble utformet mot slutten av 1990-tallet, og doktrinen endret Forsvarets operasjonskonsept fra utmattelseskrigføring til manøverkrigføring<sup>21</sup>. Endringen var i tråd med moderne internasjonale doktriner, og den intensjonsbaserte ledelsesfilosofien fremmet desentralisert ledelse, handlefrihet, tempo og initiativ (FFOD, 2000). Denne tankegangen innebærer en ledelsesfilosofi der sjefen angir målet, intensjonen og rammene, og i mindre grad styrer sine undergitte på hvordan de skal løse sine oppgaver (FDLO, 2004).

Når omstillingens første fase sees i forhold til pendelsvingningene mellom ledelse og styring, vil jeg først ta utgangspunkt i utviklingen fra styring til ledelse frem mot

---

<sup>21</sup> Manøverteori og manøverkrigføring er et omfattende operasjonskonsept som ikke lar seg forklare fullt ut her. I korte trekk innebærer konseptet en tankemåte der den psykologiske dimensjonen vektlegges i stor grad i måten krigføringen skal drives på. Målet er å bryte ned motstanderens vilje til fortsatt kamp, og ikke nødvendigvis bare motstanderens fysiske evne. Dette skjer gjennom en indirekte tilnærming der overraskelse, initiativ, tempo og oppdragsbasert ledelse er sentrale elementer. Intensjonsbasert ledelse står sentralt i konseptet og dette fremmer desentralisert ledelse, kontroll og handlefrihet. (Se for eksempel Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2000 og 2007), samt Forsvarets Doktrine for Landoperasjoner (2004)).

årtusenskiftet. Som nevnt i teorikapittelet trekker Byrkjeflot (1997) frem seks sentrale trekk i utviklingen fra styring til ledelse. De første trekkene dreier seg om økt internasjonalisering og markedsliberalisering. Den hierarkiske strukturen ble satt under press og sjefenes rolle endret seg. Behovet for effektivisering og endrede krav til ledere kan hevdes å ha vært gjeldende for Hæren i denne omorganiseringsfasen. Omstillingen kom først og fremst som et resultat av kraftige kutt i de økonomiske rammene, og behovet for effektivisering var åpenbart. Spesielt kan dette sies å være resultat av en økt internasjonalisering, der Hærens fremtidige oppgaver skulle bestå i komplekse operasjoner utenfor Norges grenser (FFOD 2000). Dette var en ny dimensjon i Hærens virkelighet rundt årtusenskiftet. Kravet til de operative ledere i Hæren endret seg fra ledelse i en "fredsmessig" hverdagstankegang her hjemme, og mot en situasjon der komplekse og uoversiktlige operasjoner rundt omkring i verden nå skulle bli realiteten (Forsvarsstudien 2000). Mye tyder på at denne utviklingen har satt økt fokus på det militære lederskapets kompleksitet i denne perioden. En av informantene uttaler følgende omkring dette;

*"Hverdagen til bataljonsjefene endret seg dramatisk. Sjefene i dag leder ikke lenger en utdanningsinstitusjon som bare var et steg på karrierestigen man måtte innom. Nå må bataljon- og kompanisjefene være så dyktige i selve utførelsen at de kan levere hele pakka og gå i skarpe operasjoner."*

I tillegg til dette finnes likhetstrekk i forholdet omkring en økt tro på ledelse gjennom delegering og desentralisering. Selve omorganiseringsprosessen kan hevdes å være drevet av en klar tanke omkring ledelse som et eget kompetansefelt i Hærens videre utvikling. Det nye doktrinelle grunnlaget var basert på nettopp disse prinsippene, og dette kom klart til uttrykk når Hærens nye retning ble staket ut rundt årtusenskiftet. Sett i forhold til det teoretiske grunnlaget stemmer dette godt overens med Byrkjeflots (1997) beskrivelse av en økt fokusering på ledelse som eget fagfelt fra 1980-tallet, men mindre i forhold til Røviks argumenter om en avtakende ledelsessatsing i dagens moderne organisasjoner (Røvik 2007). I selve utførelsen av omorganiseringen kan ledelsesfokuset også hevdes å ha vært toneangivende. Rammene og målene med omorganiseringen ble gitt, men de ulike sjefer oppfatter at de fikk stor frihet til å løse oppgavene slik de selv ville. En informant beskriver sin opplevelse som bataljonsjef i perioden slik;

*”Ja, dette var absolutt en ledelsesdrevet prosess. Innenfor FIST-H paraplyen med økonomiske rammer etc., hadde jeg som sjef for [...] helt frie tøylar. Vi utviklet HRS til å bli akkurat det som var etterspurt.”*

For bataljonsjefene ble dette oppfattet som positivt. Hvorvidt dette var bra, eller mindre bra for omorganiseringsprosessen og dens målsetning i et lengre perspektiv, er en annen diskusjon. Sett i ettertid er det mye som tyder på at utslagene som gjorde seg gjeldende på andre områder, sannsynligvis ikke var til Hærens beste. Her trekker respondentene spesielt frem eksempler som økt konsulentbruk og frislipp på avgangspakker for å klare nedbemanningskravene på kort sikt.

Økt fokus på mål- og resultatstyring nevnes også som trekk i utviklingen fra styring til ledelse i teorigrunnlaget. Dette kan hevdes å være gjeldende også for omorganiseringen i Hæren i denne fasen. Balansert målstyring (BM) ble tatt i bruk som verktøy, og i tillegg ble et felles integrert forvaltningssystem (FIF) innført. På dette tidspunktet var det stor tro på at disse systemene skulle gi effektiviseringsgevinst<sup>22</sup>. Sett i forhold til teorigrunnlaget har denne utviklingen klare paralleller og koblinger til innføringen av MRS i staten og i privat næringsliv noen år tidligere. I tillegg ble Horisontal Samhandel (HS) innført som et nytt konsept og hensikten var at økonomiske midler skulle flyte nedover i organisasjonen slik at bataljonene skulle styre egen pengebruk. HS systemet gjorde dette mulig gjennom kjøp, salg og intern fakturering mellom avdelingene. En informant beskriver situasjonen slik;

*”Plutselig ramlet penger ned på bataljonsnivået. Når jeg ble bataljonsjef i [...] kom plutselig alle penger til meg. Ideen var jo HS, og tanken var at vi kunne få mer effektiv bruk av pengene ved at sjefene selv prioriterte pengebruken.”*

Ser man på tankegangen bak HS konseptet er det mye som taler for at dette var et resultat av en sterk tro på ledelse gjennom desentralisering og mindre tro på sentral styring i organisasjonen. Informantene legger i tillegg vekt på at Hærledelsen hadde stor tro på at dette ville gi økonomisk og operativ effektiviseringsgevinst.

Avhierarkisering og kritikk mot det hierarkiske styringsideal trekkes også frem som faktorer i utviklingen fra styring til ledelse. Dette er interessant sett i forhold til omstillingens første fase rundt årtusenskiftet. Et konkret forhold her er innføringen av matrisemodeller i sentrale staber til fordel for den tradisjonelle hierarkiske

---

<sup>22</sup> I praksis viste det seg at innføringen av de ulike systemene ikke forløp seg problemfritt, og informantene gir uttrykk for at dette skapte mye støy i organisasjonen i denne perioden.

organisasjonsmodellen Hæren hadde vært basert på i lang tid<sup>23</sup>. Matriseorganisering kan i denne sammenhengen være et uttrykk for troen på en dialogbasert ledelse i organisasjonen som det riktige i tiden. På en annen side tyder mye på at matriseorganiseringen også var et resultat av nedbemanningskravene og målet om personelleffektivisering. En av informantene sier følgende;

*”... det å lage Hæren som en matriseorganisasjon var en helt riktig avgjørelse rent analytisk sett på dette tidspunktet. Det var i praksis eneste muligheten på det tidspunktet for å unngå å kutte hele troppearter, som for eksempel artilleriet. Hadde vi ikke gjort dette, så hadde vi ikke hatt igjen en struktur som kunne vokse senere. ”*

Denne oppfatningen støttes av flere informanter. Hvorvidt disse målene ble oppnådd og om Hæren lyktes med dette, er en annen diskusjon. Men samtlige respondenter har gitt uttrykk for at dette ikke fungerte tilfredsstillende. Årsaksforholdene er mange, men dette vil ikke bli kommentert ytterligere i denne oppgaven<sup>24</sup>.

I forhold til Røviks (2007) argumentasjon omkring utviklingen fra ledelse til styring etter årtusenskiftet, kommer andre forhold til syne. Trenden omkring en avtakende satsing på ledelse som eget kompetansefelt kan i liten grad sies å være gjeldende for omorganiseringens første fase. I tillegg nevnes en mindre tro på organisasjonens kultur og ”sjel” som betydningsfullt for resultatoppnåelsen. I Hæren har etableringen og opprettholdelse av avdelingskultur vært viktig i omstillingen, da dette anses som avgjørende for samhold og prestasjon i en militær avdeling. Fokus på ledelse og lederutdanning har alltid vært viktig i Hærens tilnærming til å løse sine oppgaver best mulig og dette gjaldt også i omstillingens første fase (FFOD 2000). Dette kan i tillegg bekreftes med bakgrunn i respondentenes uttalelser og egen erfaring.

Trenden om rehierarkisering kan også hevdes å være mindre gjeldende i denne omstillingsfasen. Denne tiden representerer på mange måter den eneste perioden i Hærens historie der organisasjonen har tatt til seg andre strukturmodeller enn en klassisk hierarkisk oppbygning. På en annen side nevnes en økt satsing på indirekte styring gjennom formaliserte styringssystemer som en faktor i utviklingen fra ledelse til styring. På dette området kan det hevdes at første fase i omstillingen har likhetstrekk

<sup>23</sup> Dette ble tatt i bruk i stab 6. Divisjon, og i Hærstaben og Tradok noe senere.

<sup>24</sup> Hæren har gjennomført interne undersøkelser omkring dette. Informasjon omkring disse forholdene er gradert på grunnlag av personsensitive forhold i evalueringsdokumentene.

gjennom innføringen av BM og FIF som verktøy i omstillingsprosessen og i Hærens videre drift.

Ser man omstillingens første fase i sammenheng med trekkene i utviklingen fra styring til ledelse, tyder mye på at ledesperspektivet står sentralt i denne omstillingsperioden. Dette understøtter Byrkjeflotts beskrivelse av trenden fra styring til ledelse, men på en annen side kan denne omorganiseringen hevdes å finne sted noe senere enn perioden han beskriver utover på 1980-tallet. I realiteten er overgangene overlappende, og en kategorisk beskrivelse av det ene eller andre vil være upresis.

Videre er det ikke usannsynlig å anta at slike utviklingstrekk får påvirkning på et senere tidspunkt i Forsvaret og Hæren sammenliknet med andre deler av offentlig sektor, og spesielt i forhold til privat sektor. Årsaken til dette kan ligge i organisasjonens kultur, særegenhet og at Hæren er mindre utsatt for påvirkning utenfra enn andre organisasjoner. Sett på denne måten finner vi kjennetegn til en klarere styringstrend, men totalt sett fremkommer det både fra dokumentstudier og fra respondentenes oppfatning, at denne omstillingsfasen preges av en klar tro på ledelse som retningsgivende i omstillingsprosessen.

### 5.1.2 Sjefsrollen

Som tidligere nevnt var slutten av 1990-årene preget av overgangen til ny manøverorientert doktrine og ledelsesfilosofi. Sjefsrollen i perioden frem mot 2003 oppfattes på ulike måter fra respondentenes side. Et viktig forhold å ha med seg i denne sammenhengen er at tiden før årtusenskiftet kan sies å være gjenkjennbar fra de foregående 10 til 20 år i Hæren. Flere av respondentene oppfatter 1990-årene som en periode preget av nye tanker omkring ledelse og militære operasjoner, og dette var positivt sett fra sjefenes ståsted. De opplevde en relativt stabil organisasjon som hadde de kapasiteter og kapabiliteter som skulle til for at Hæren fungerte som et system. Spesielt 1998 og 1999 trekkes frem som to år der organisasjonen var preget av desentralisert ledelse og en enestående utvikling av tanke- og kompetansekraft<sup>25</sup>. En av respondentene skildrer denne oppfatningen slik;

*”... mulig at kampmidlene vi hadde var gammeldags, men det vi fikk til i 6. Divisjon i denne perioden – bedre har Hæren aldri vært. Oppsetting av en mobiliseringsbataljon var i et divisjonssystem som fungerte på alle måter, og*

<sup>25</sup> 6.Divisjon trekkes spesielt frem som et velfungerende system fra 1995 og utover mot år 2000.

*dette skapte tillit til et system der man føler at det er en gjennomtenkt plan bak det vi gjør”*

Flere andre personer beskriver også sin erfaring fra 1980- og 1990-årene som en tid preget av intensjons- og oppdragsbasert ledelse<sup>26</sup>. Intensjonsbasert ledelse er en ledelsesfilosofi som fremmer desentralisert kontroll, handlefrihet, tempo og initiativ (FDLO, 2004). Men samtidig hevdes det at de fortsatt opplevde en klar regelstyring som hang igjen fra tidligere i et innarbeidet kontroll- og rapporteringsregime som del av mobiliseringstankegangen. Dette ble nedtonet på slutten av 1990-tallet, og disse årene oppfattes av enkelte til å gå i en helt annen retning enn tidligere. En av respondentene beskriver perioden slik;

*”... plutselig skulle Hæren gjøre nye ting og dette skjedde uten at våpenskolene klarte å styre utviklingen. Det utviklet seg mange fragmenterte fagmiljøer rundt omkring. Det var en veldig tydelig desentralisert tanke på alt vi gjorde. Avdelingene gjorde som de ville, det var mindre styring og mer ledelse i denne perioden. Hæren gikk i alle retninger og det ble ikke noe felles regime på noen ting. Dette munner ut i 2003 da nye grep måtte tas.”*

Oppfattelsen av frihet i et system som fungerte på 1990-tallet støttes av flere andre informanter, men som sitatet over viser, blir det tegnet et annet bilde fra årene som fulgte mot 2003. Denne første fasen i omstillingen ble opplevd som en periode der endring, modernisering og kraftig nedbemanning hadde alt fokus. Enkelte opplevde at hovedbudskapet var et ønske om å endre organisasjonens alderssammensetning i nedbemanningsprosessen. Gammel stabskraft skulle bort, men ikke alle er enige i at Hæren oppnådde dette målet. Flertallet av informantene peker på at denne omorganiseringen kom i gang for sent, og at dette førte til unødvendig drastiske grep som ble oppfattet som mindre godt planlagt. Sjefene oppfattet prosessen til å gå i feil retning fordi unge offiserer fikk avgangspakker og mye kompetanse forsvant. Respondentene oppfatter personellreduksjonene og strukturendringene til en mobil og en territoriell deling av Hæren som forhastet og lite oversiktlig.

---

<sup>26</sup> Intensjonsbasert ledelse versus oppdragsbasert ledelse. Intensjonsbasert ledelse er fundamentet som oppdragsbasert ledelse bygger på. (FDLO 2004:83). FFOD (2007:174) benytter termen oppdragsbasert ledelse og definerer dette som; ”Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi, som innebærer at sjefer på ulike nivåer styrer gjennom å angi hva som skal oppnås og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis også den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Oppdragsbasert ledelse er avhengig av en kultur som kjennetegnes av en utviklet profesjonalitet der alle behersker sine oppgaver, av gjensidig tillit mellom sjef og underordnet og av vilje til å ta ansvar på alle nivåer.”

Totalt sett kan sjefenes oppfatning omkring egen rolle oppsummeres med at perioden frem mot årtusenskiftet var preget av klare ledelsestanker og frihet i et system som fungerte. Styringsfokuset var nedtonet og dette ble oppfattet som positivt for de operative sjefene, men at dette fikk uheldige konsekvenser senere. Fra omorganiseringsprosessen frem mot 2003 tegnes et bilde av nødvendige tiltak som kom for sent i gang i Hæren. En videre oppfattelse er at Hæren i nedbemanningen mistet mye kompetanse og kapabiliteter som en konsekvens av dette.

## **5.2 Omstillingens andre fase 2003 – 2006**

Omstillingens andre fase begynte i 2003 og pågikk tre år fremover i tid. Prosjekt ”Jupiter” ble igangsatt i 2003 som en konsekvens av at omstillingen så langt ikke hadde gitt tilfredsstillende resultater og fremgang. Behovet for drastiske grep i Hærens organisasjon kom til syne og omstillingens andre fase var et faktum.

### **5.2.1 Ledelse eller styring?**

Det som her omtales som omstillingens andre fase må sees i sammenheng med den foregående omstillingsperioden fra årtusenskiftet. Forskjellen er at denne fasen innebar drastiske grep på svært kort tid som fikk store konsekvenser for Hæren i årene som fulgte. Ser vi denne fasen av omstillingen i forhold til Byrkjeflots tidligere beskrevne seks utviklingstrekk mot en økt ledelsestankegang frem mot årtusenskiftet, vil mye av de samme forholdene være gjeldende<sup>27</sup>.

Prosjekt ”Jupiter” innebar som tidligere nevnt en ny total omstrukturering av Hæren. Selve beslutningsprosessen av ny struktur ble gjennomført på to døgn, og blir av informantene beskrevet som lite inkluderende. Denne prosessen var svært omdiskutert, men totalt sett er det liten tvil om at tankene omkring desentralisert ledelse og oppdragsbasert tankegang var styrende for hvordan Hæren innrettet seg videre i omstillingsprosessen. I et informasjonsdokument om ”Jupiter” fra GIH til alle i medarbeidere heter det;

*”Transformasjonen vil innebære radikale endringer på de fleste felt; i konsepter og doktrine [...]. En grunnleggende mental omstilling er en sentral del av*

---

<sup>27</sup> Byrkjeflots (1997) seks beskrevne utviklingstrekk er; økt internasjonalisering av næringslivet, økt markedsliberalisering, avhierarkisering og verdipluralisme, antiautoritær samfunnskritikk mot det hierarkiske styringsideal, endringen i forståelsen av demokratibegrepet og fremveksten av ledelse som et eget kompetansefelt.

*reposisjoneringen. Gammelt tankesett må bort. [...]. Et sentralt strategisk grep i reposisjoneringen er en foreslått ny avdelingsstruktur.” (Hærstaben, 2004:4).*

Et konkret forhold her er avhierarkiserings- og desentraliseringstiltakene som ble gjort når Hærens kompetansemiljø og befalsskolene ble lagt ned. Tidligere hadde dette vært ansett som en sentral og viktig del av Hæren, men ansvaret ble i stedet fordelt ned på de ulike bataljonene. Denne ”regimentstanken” innebar at flest mulige mellomledd skulle bort mellom ledelsen og de utførende ledd. Løsningen ble at bataljonene selv skulle sørge for sin egen utdanning, trening og oppdragsløsning. Økonomiske midler og ressurser ble tilført direkte til bataljonene, og sjefene skulle løse oppdrag selvstendig basert på retning og mål gitt fra høyere sjef. I følge informantene var det få, eller ingen, som egentlig stilte spørsmål om hva de ulike bataljonene drev med, så lenge utførelsen av oppdragene ble løst tilfredsstillende. Spesielt gjaldt dette rekruttering, utdanning og forberedelser til internasjonal oppdragsløsning, i tillegg til daglig drift og utdanning her hjemme. En av respondentene beskriver situasjonen slik;

*”[...] faren var at ingen høyere opp kunne se hva pengene egentlig ble brukt til. Alt var basert på at hver sjef hadde riktige holdninger, verdier og moral, samt helhetsforståelse. I ledelsesfilosofien den gangen, ble det gitt mål og retning og vi fikk sjefer med frihet, men vi mistet noe på veien. Vi mistet et rammeverk og rapporteringsrutiner og dette resulterte i enkelte uheldige historier.”*

Flere av intervjuobjektene peker på en omstillingsperiode der Hærens organisasjon ble kuttet så dramatisk på kort tid at sentrale kapasiteter og kapabiliteter ble borte uten at man vurderte konsekvensene på lengre sikt. En av bataljonsjefene i perioden uttalte følgende;

*”Jeg er veldig kritisk til det vi gjorde i 2003 og 2004. Vi sparte sikkert en del penger på kort sikt, men vi ødela mye viktig kompetanse og tradisjoner for tiden fremover.”*

Alle respondentene har gitt ytringer i samme retning omkring konsekvensene av ”Jupiter” prosessen. På en annen side trekker de fleste personene også frem at det var helt nødvendig med brutale tiltak på dette tidspunktet, men at denne prosessen gikk for langt. Tre av respondentene sier klart at hele prosessen og resultatet var et klart feilgrep, mens de andre respondentene gir uttrykk for litt varierende oppfatning. Disse personene ser at konsekvensene i stor grad var ødeleggende for mye av kompetansen i Hæren, men samtidig uttrykker de forståelse basert på omstendighetene som lå til grunn. Føringene



og kravene fra politisk og militær ledelse for omstillingen var drastiske, spesielt i forhold til økonomi og årsverk, og målene skulle nås uansett.

Det idèmessige grunnlaget for ”Jupiter”-prosessen var en sterk tro på ledelse og på en ny organisasjon som beveget seg vekk fra byråkratiske tanker, og mot en tankegang basert på fleksibilitet og oppdragsbasert ledelse (Hærstaben 2004). Disse forholdene, både i omstillingens første fase og denne andre fasen, taler i retning av å understøtte Byrkjeflots argumentasjon omkring et økt ledelsesfokus i organisasjonslivet.

Men en vesentlig side av denne omstillingen er så langt ikke nevnt, og dette indikerer en helt annen utvikling, nemlig en klarere styringstrend som kommer til syne. Som tidligere nevnt ble ulike mål- og resultatstyringssystemer innført tidligere og dette skapte utfordringer for økonomistyringen i hele Forsvaret. I overgangen 2004 / 2005 oppstod en svært alvorlig situasjon hvor Hæren hadde mistet kontroll på økonomien, og at forsvarsgrenen hadde overforbrukt sine økonomiske tildelinger med omtrent åtte hundre millioner kroner<sup>28</sup>. Økonomikrisen skapte stor oppmerksomhet og Hæren ble satt under administrasjon. Dette tvang i følge samtlige respondenter frem et enda større fokus på forvaltningsmessige styringsparametre i perioden. Følgende kommentar underbygger dette;

*”Da økonomikrisen var et faktum i 2005 ble det satt et ekstremt fokus på styring. Ekstremt fokus. Handlefriheten til generalinspektørene ble plutselig lik null.”*

Et viktig forhold omkring ”Jupiter”-prosessen og den påfølgende økonomikrisen, gjelder hvordan selve omstillingen ble gjennomført og hvilke praktiske utslag dette fikk. Så langt er det argumentert for en klar ledelsestrend som ligger til grunn, men de praktiske grepene, gjennomføringen og konsekvensene kan tyde på noe annet. Samtlige respondenter gir uttrykk for at de oppfatter påleggene og kravene som ble gitt i omstillingen som svært styrende. Dette forklares med at omstillingsprosessen i praksis kun fokuserte på to faktorer. Den første var personellreduksjonen fra 3700 til 2100 innen utgangen av 2005. Den andre var reduksjonen i antall kvadratmeter eiendom, bygg og anlegg (EBA) i Hæren. Et stort flertall av respondentene opplevde ”Jupiter”-prosessen som veldig styrende fordi disse to parameterne var det eneste som betydde noe i den videre omorganiseringsprosessen. Bataljonsjefene hevder at de

---

<sup>28</sup> Denne situasjonen kan hevdes å være en lang historie i seg selv, der det er delte meninger om årsaksforholdet. Konsekvensen ble uansett at Generalinspektøren for Hæren (GIH) ble tvunget til å gå av som følge av overforbruket.

forvaltningsmessige styringsparameterne årsverk og EBA var det eneste de ble målt på. Operative forhold som trenings- og utdanningsnivå, øvingsaktivitet og vedlikehold av kompetanse ble oppfattet som noe høyere sjefer brydde seg lite om. Bataljonene styrte seg selv og ble i liten grad sett i kortene i den daglige operative virksomheten. Denne klare styringen på forvaltningsmessige enkeltparametre ble oppfattet som noe nytt i Hæren og kom tydelig frem i etterkant av ”Jupiter”-prosessen og økonomikrisen som oppstod i 2005. Disse forholdene kan hevdes å stemme godt overens med Røviks (2007) argumentasjon omkring utviklingen fra ledelse til styring, spesielt sett i forhold til momentet rehierarkisering. Her trekkes økt satsing på indirekte styring gjennom formaliserte styringssystemer frem som en klar trend i utviklingen mot klarere styring. Informantene beskriver dette som en påbegynnende trend i denne omstillingsperioden.

Totalt sett kan det hevdes at denne andre fasen av omstillingen i Hæren var preget av klare ledelsestanker, i forhold til det ideologiske og idèmessige grunnlaget i omorganiseringsprosessen. Troen på desentralisering kombinert med oppdrags- og intensjonsstyring kom klart til uttrykk i omstillingen. Videre er det klare tegn mot det samme når vi ser de strukturelle endringene der bataljonene i stor grad ble fristilt og fikk tilført midler for selvstendig drift.

I tillegg kan det hevdes at en klarere styringstrend oppstod i omstillingen gjennom økt fokus på styringssystemer og konkrete måleparametre. Respondentene beskriver en tydelig styring på parametre som ble oppfattet som irrelevante der de operative forhold hadde liten betydning. Disse forholdene kan argumenteres for å være en påbegynnende styringstrend som utvikler seg i kjølvannet av en stadig mer presset økonomisk situasjon.

### **5.2.2 Sjefsrollen**

Bataljonsjefenes oppfatning av sin rolle i denne perioden er rimelig samstemte. Først og fremst beskrives en situasjon der ledelse gjennom delegering og selvstendighet ble oppfattet som et rådende prinsipp. Troen på at dette var riktig vei å gå var åpenbar og bataljonsjefene beskriver dette som positivt for egen rolle fordi de ble gitt mye ansvar og frihet innenfor tildelte ressurser. En av informantene beskriver situasjonen slik;

*”Ledelse var et bærende prinsipp i alt vi gjorde. I et slikt system var vi som bataljonsjefer totalansvarlig for alt som skjedde i vår avdeling. Som et regiment skulle bataljonene helt selvstendig utdanne, deployere, løse oppdrag og bygge*

*kompetanse i ettid. Dette inkluderte alle forhold rundt virksomheten, som for eksempel familiepolitikk.”*

En annen person gir uttrykk for en noe liknende oppfatning av situasjonen;

*”Vi slapp mye av det faste i denne perioden som reglementer, kompetanse, fast struktur osv. Vi gikk litt over til at sjefen skulle få styre helt selv, og så lenge man hadde en intensjon, kunne man omtrent gjøre som man ville.”*

Disse oppfatningene støttes av de andre respondentene, men det kommer også frem beskrivelser som gir et annet bilde av situasjonen. Det spesielle i denne perioden er at den grunnleggende troen på ledelse og desentralisering ble kombinert med harde realiteter og absolutte krav til nedbemanning og reduksjon i bygningsmasse. Denne kombinasjonen skapte store motforestillinger slik enkelte beskriver situasjonen. En av respondentene gir uttrykk for at det som huskes best fra perioden, er at de som bataljonsjefer kun ble styrt på forholdene årsverk og bygningsmasse, ingenting annet.

En annen informant sier følgende;

*Jeg er totalt sett veldig kritisk til alt som skjedde i denne perioden. Jeg satt jo som bataljonsjef og vi fokuserte ikke på noe annet enn årsverk. Føltet veldig styrende.”*

Dette fokuset i omstillingen brøt med ledelsesfokuset som ble fremhevet gjennom størst mulig frihet og desentralisering, slik flere av respondentene ser det. De er imidlertid klar over at den harde styringen på de to overnevnte parameterne i hovedsak kom fra den politiske ledelse, men for deres rolle ble dette opplevd som begrensende. Flere beskriver situasjonen som kaotisk der sjefene på den ene siden hadde alle muligheter uten noen form for styring og kvalitetssikring ovenfra, og på den andre siden et detaljfokus på årsverk og bygningsmasse som overgikk all fornuft. En informant beskriver situasjonen slik;

*”Vi ble kun styrt på i hvilken grad vi greide å forbruke budsjett i forhold til prognoser. Null fokus på hvilken effekt vi fikk ut av kronene, det var helt underordnet.”*

Mange fremhever denne perioden som begynnelsen på et mørkt kapittel i Hærens historie der kompetanse og tradisjoner gikk tapt.

I 2005 oppstod økonomikrisen og Hærens mye omtalte overforbruk fikk store konsekvenser for den videre utviklingen. Informantene er samstemte i beskrivelsen av dette som et vendepunkt i forholdet mellom ledelse og styring. GIH ble avsatt og den

etterfølgende perioden blir beskrevet som svært begrensende i forhold til rollen som bataljonsjef. En informant beskriver sin oppfatning slik;

*”Det ble skapt et bilde av at vi plutselig ikke hadde kontroll på forvaltningen og skattebetalernes penger. Dette satte et enormt fokus på styring og ansvarlig forvaltning og dette ble en kulturell tvangstrøye som er der ennå.”*

Sjefenes oppfatning av utviklingen videre etter økonomikrisen beskrives som en ekstrem fokusering på styring. Ledelsestankegangen og friheten ble borte og fokuset ble utelukkende satt på forvaltningsmessige forhold. De operative forholdene ble oppfattet som totalt uinteressante i denne perioden. Flere av informantene beskriver situasjonen som en unntakstilstand der Hæren ble kuttet til benet i 2004, og samtidig måtte spare inn store deler av overforbruket i 2005. En av personene gir denne beskrivelsen av situasjonen; *”Vi går fra en dyp bølgedal til en enda større bølgedal på dette tidspunktet.”*

En annen respondent sier følgende;

*”Etter min oppfatning ble Hæren kun målt på antall hoder og ikke på hva den faktisk leverte i denne perioden, viktige kapasiteter ble skyllet ut med badevannet. Styringsparameterne fungerte for så vidt hvis vi ser på kostnader alene, men de var katastrofalt grunne sett i en operativ kontekst. Jeg tror vi skal være veldig glad for at Norge ikke ble satt på en sikkerhetspolitisk prøve i dette tidsrommet.”*

Sjefenes oppfattelse av sin rolle i denne omstillingsfasen kan oppsummeres todelt. På den ene siden opplevde de en svært sterk tro på ledelse i begynnelsen av omstillingsperioden med desentralisering, mye frihet og ansvar til bataljonsjefene. På den andre siden beskrives en situasjon der de ble styrt kraftig på reduksjon i årsverk og bygningsmasse i omstillingen.

Etter økonomikrisen ble styringsfokusset ekstremt og denne styringen ble gjort på parametere som ble oppfattet som lite funksjonelle sett fra et operativt synspunkt. Denne styringstrenden blir beskrevet som en stor begrensning for sjefene i den daglige virksomhet og oppdragsløsning. I tillegg hevdes det at dette skapte store negative konsekvenser for kompetanse, kultur og struktur i mange år fremover.

### **5.3 Omstillingens tredje fase 2006 – 2009**

Den tredje omstillingsfasen er perioden fra 2006 og frem til sommeren 2009 da ”Hærens Omstillingsplan” (HOP) ble gjennomført. ”Prosjekt Hæren 2012” (pH2012)

som startet i 2009 kan også nevnes her, men omtales ikke da omstillingen fortsatt er pågående frem til 2012.

### 5.3.1 Ledelse eller styring?

Som tidligere nevnt ble perioden etter økonomikrisen oppfattet som en unntakstilstand i Hæren preget av kraftig underfinansiering og et fokus på forvaltningsmessige styringsparametre. I følge en av respondentene erkjente Hærens ledere på dette tidspunktet at omstillingen og nedbemanningen gjennom ”Jupiter” prosjektet hadde gått for langt. HOP ble satt i gang for perioden 2005 til 2008 der Hæren skulle øke med 1000 årsverk. Ser vi den første perioden av denne tredje omstillingsfasen i forhold til ledelse og styring, kan det argumenteres for mange likhetstrekk til styringstrenden i omstillingens andre fase. Den andre perioden i denne tredje fasen kan på en annen side sies å være drevet av en annen tankegang fra Hærledelsen.

Perioden rundt 2006 må sees i sammenheng med økonomikrisen og den påfølgende underfinansieringen for å spare inn overforbruket. Det er tidligere påpekt en økt styringstrend rett etter økonomikrisen og mye tilsier at denne trenden fikk økt fokus utover i 2006 og 2007. Ser vi dette i forhold til Røviks (2007) argumenter om utviklingen fra ledelse til styring, finner vi mange likheter. For det første beveget Hærledelsens fokus og prioritet seg vekk fra bygging av kultur og ”sjel” i organisasjonen. I 2003 ble et kulturprosjekt kalt ”Venus” satt i gang som en oppfølger til ”Jupiter” prosessen. Flere av informantene omtaler dette som en god tanke, men som et mislykket prosjekt fordi dette ble nedprioritert i til fordel for et økt styrings- og forvaltningsfokus. I tillegg kommer det frem en oppfatning at deres handlingsrom som sjef ble innskrenket som resultat av det økte styringsfokuset. På spørsmålet om de opplevde en økt styringstrend i denne perioden, er svaret fra samtlige informanter at styringsfokuset var enormt og at sjefene kun ble et utførende ledd. En av informantene gir følgende beskrivelse av situasjonen i 2006 og 2007;

*”Ja, jeg opplevde en økt styringstrend. Vi ble tvunget til å fokusere mye mer på styringssystemene og forvaltningsmessige leveranser enn det sjefene noen år før opplevde. Jeg og mange andre bataljonsjefer vil si at vi ble styrt på forvaltningsparametre og i mindre grad på operativitet og faktisk utdanningsnivå som eksempel.”*

Sjefene gir uttrykk for at styringen etter hvert tok overhånd på en slik måte at det preget den daglige tjenesten i stor grad. En annen respondent svarer dette;

*”Ja, veldig enig. Vi ble ikke styrt på operativitet, men på forsvarlig forvaltning. Så lenge vi hadde orden i papirene var det ingen som brydde seg om hvor gode soldatene var.”*

Disse beskrivelsene er betegnende for utviklingen i perioden frem mot 2008 og understøtter på mange måter argumentene omkring en generell trend fra ledelse mot styring i organisasjonslivet. Men det er viktig å merke seg at den økte styringstrenden i Hæren i perioden også har klar sammenheng med økonomikrisen i 2005. Et annet forhold som ikke nødvendigvis støtter argumentasjonen, er endringen fra ledelse til planmessig formell organisasjonsstruktur for å øke styringskapasitet. Et forhold her er resultatet av ulike evalueringer og undersøkelser i organisasjonen i 2006 og 2007. Evalueringsprosjektene ”Hærevalueringen” og ”Prosessmoduleringen” ga et klart bilde av en struktur som ikke ivaretok god nok styring. Uklare ansvarsforhold og styringslinjer er eksempler på konkrete forhold som ble avdekket. Årsakene til dette kunne spores tilbake til matrisemodellene som ble brukt for å skape effektivitet noe tidligere. Konklusjonen etter disse prosjektene var at Hæren måtte utvikle et bedre styringssystem med klarere styrings- og ansvarslinjer, og videre øke fokuset på mål- og resultatstyring. Slik sett vil disse momentene støtte opp under Røviks argumentasjon omkring en økt rehierarkiseringstrend. Det kan sies at styringstrenden var økende i perioden, men at strukturen og styringskapasiteten ikke hang med som ønsket.

Den andre perioden i denne omstillingsfasen kan hevdes å bevege seg i en annen retning sammenlignet med perioden fra 2006 til 2008. PH2012 ble igangsatt i 2008 på bakgrunn av evalueringsresultatene, og dette omstillingsprosjektet har som mål å endre de forholdene som ble avdekket. Denne omstillingen er en del av hele Forsvarets utvikling i årene fremover og i Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2012 heter det;

*”Forsvarssjefens direkte underlagte sjefer skal etableres som et tydelig og robust ledelsesnivå for den underlagte virksomheten. Disse skal gjennomføre, følge opp og forbedre virksomheten innenfor gitte krav og rammer, samt forestå målstyring og resultatkrav for den underlagte virksomheten. For å tydeliggjøre og ansvarliggjøre disse, skal de blant annet ha budsjett- og resultatansvar, samt myndighet og gjennomføringsansvar innenfor arbeidsgiverfunksjonen.”*

Her legges et klart styringsfokus til grunn for virksomheten videre, men forskjellen er at strukturen endres for at styringen skal bli effektiv og fornuftig. Det ryddes opp i uklare ledelses- og styringslinjer, og Hæren beveger seg tilbake til en rendyrket hierarkisk kommandoorganisasjon der myndighet og styringskraft sentraliseres<sup>29</sup>. Denne utviklingen understøtter forholdene Røvik trekker frem omkring rehierarkisering, og styringstrenden er en videreført målsetning i Hæren fremover. På en annen side uttrykkes det at ledelse skal være et bærende prisnipp i måten Hæren skal styres i tiden fremover. I sluttrapporten til fase I i pH2012 (2009) beskrives dette som et ledelsesmessig paradigmeskifte der ledelsesfokuset skal være bærende, men at styringen fortsatt vil være tungt tilstede. En sentral representant i Hærledelsen uttaler følgende;

*”Sånn sett har nok hele Forsvaret en dreining mot styring, men vi forsøker å bryte på Hærnivået og omsette dette til et økende fokus på ledelse igjen.”*

I følge denne informanten er målsetningen at den forvaltningsmessige styringen kan nedtones for sjefer på alle nivåer, slik at de igjen gis mulighet til å fokusere på de operative forhold i hverdagen. Samtidig skal forvaltningen ivaretas på en forsvarlig måte, og balansegangen her nevnes som en av de store utfordringene i tiden fremover. Totalt sett kan denne omstillingsfasen oppsummeres med at den innledende perioden i stor grad var preget av en kraftig styringstrend på alle måter. Dette økte styringsfokuset kom i stor grad frem etter økonomikrisen i 2005, og har vært gjeldende helt frem til i dag. I den andre perioden av omstillingen har styringsfokuset gjennom pH2012 blitt nedtonet i forhold til ledelse. Målsetningen er at dette skal være det bærende fokus i tiden fremover balansert mot et klart styringsfokus som både ivaretar de operative og de forvaltningsmessige forholdene i Hæren.

### **5.3.2 Sjefsrollen**

Informantene beskriver årene 2006 og 2007 som en periode der ettervirkningene av ”Jupiter” og økonomikrisen får stor effekt i organisasjonen. Fragmenterte fagmiljøer, manglende øving, kursing og kompetanse påvirket virksomheten betydelig, men forskjellen fra tidligere var en økt optimisme. Årsaken var at økonomien gradvis ble bedre og at antall ansatte økte i den operative virksomheten. Dette til tross for den økte styringstrenden som etablerte seg og dette ble oppfattet som negativ i forhold til sjefsrollen. For det første gir informantene uttrykk for at den økte styringen frem mot

<sup>29</sup> Et eksempel her er hvordan Hæren i denne prosessen etableres som en DIF som i sin helhet styres av GIH og hans stab. Samtidig økes Hærstaben betydelig i antall årsverk og denne gjøres nå reelt sett styringskraftig, til forskjell fra tidligere.

2008 følte som å bli ”bundet på hender og føtter” i forhold til sjefsjobben. Grunnen til dette var fokus på lite relevante mål i forhold til operative målsetninger. Sjefene gir klart uttrykk for at styringen på de forvaltningsmessige forholdene var begrensende i forhold til deres mulighet for å være gode operative sjefer. Flere beskriver en situasjon der det aller meste av tiden måtte brukes på forvaltning for å tilfredsstille styringskravene. En informant sier at; *”Jeg oppfattet dette som en feilaktig form for styring og veldig smertefull.”* Denne beskrivelsen går igjen fra flere hold, og det store ankepunktet er ikke nødvendigvis det økte styringsfokus i seg selv, men at forholdet mellom forvaltningen og det operative var ubalansert. De fleste informantene ser klart fornuften i det økte styringsfokus, men det er måten dette blir gjort på som skaper de negative oppfatningene. Følgende kommentar beskriver dette bildet;

*”Styringen var begrensende på mange områder, men jeg ser at det har vært nødvendig. Jeg har tro på mål og resultatstyring, men dette må ikke hemme god ledelse. Dette krever at styringen gjøres på en fornuftig måte.”*

Et viktig moment her er en delt bekymring for at et økt forvaltningsfokus vil kunne skape en kultur der militære ledere blir mindre opptatt av de operative forhold. Alle informantene er enige om at dette i så fall vil være en utvikling som beveger seg i feil retning, men at Hæren ikke nødvendigvis er der nå.

Ser man dette i forhold til den indikerte trenden fra ledelse mot styring ser vi flere likhetstrekk. Først og fremst kan det pekes på et redusert handlingsrom for sjefene. Informantene gir tydelige signaler på at dette er en realitet, og den økte satsingen på indirekte styring synes rimelig åpenbar slik sjefene har oppfattet sin rolle. Det samme kan hevdes å være gjeldende også i forhold til sentralisering av beslutningsmyndighet.

Fra 2008 uttrykkes en noe mer nyansert oppfatning fra alle informantene. De beskriver en situasjon der styringsfokus fortsatt har vært tungt til stede, men at grepene i den pågående omstillingen pH2012 går mot økt ledelsesfokus. Dette oppfattes som positivt fordi balansen mellom de forvaltningsmessige og de operative parametrene blir bedre. Samtidig presiseres det at Hæren fortsatt har en lang vei å gå. En av informantene beskriver dagens situasjon slik;

*”Generelt sett har det blitt mer styring i form av styringsparametre mot forvaltningen de senere år. Men samtidig fremelskes ledelse i mye større grad enn styringen i den siste omorganiseringen. Sjefene har blitt tydeliggjort*



*gjennom et klarere hierarki, men makt og myndighet delegeres. Jeg opplever dette som positivt.”*

Ny GIH trekkes frem som en positiv kraft i retning av et mindre forvaltningsorientert system der sjefene skal ha et operativt hovedfokus. De fleste informantene sier fortsatt at det forvaltningsmessige styringsfokuset har en for tung vekt i dag, men håpet om endring mot bedre balanse er tilstede. En sentral informant i Hærledelsen beskriver dagens situasjon slik;

*”Den handlefriheten som avdelingssjefene har i dag er ikke i nærheten av det jeg fikk oppleve i min tid som sjef for [...] fra 2001. En viktig forskjell er knappheten på ressurser, ekstremt knappe ressurser på øving og ammunisjon. Så bataljonsjefene føler seg nok bundet på hender og føtter med liten handlefrihet i forhold til det jeg opplevde. Men dette er fra et ressursperspektiv, ikke fordi dette er en ønsket ledelsesfilosofi.”*

Ser man dette i forhold til den trenden fra ledelse mot styring, vil flere forhold støtte oppfatningen om en klar styringstrend i Hæren de senere år. Spesielt gjelder dette i forhold til reduksjon av ledernes handlingsrom, sentralisering av myndighet og økt bruk av formaliserte styringssystemer. Samtidig er det tydelig at disse forholdene kombineres i større grad enn tidligere med et økt ledelsesfokus. Hærledelsen legger vekt på at bataljonsjefene skal gis størst mulig frihet innenfor de gitte styringsrammene i tiden fremover.

## **5.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har oppgavens problemstilling og sentrale spørsmål blitt drøftet i forhold til omorganiseringens tre hovedfaser. I første fase argumenteres det for at ledelsesperspektivet stod sentralt i omstillingsprosessen, og at situasjonen var preget av frihet og desentralisering. Den andre fasen kan også sies å ha hatt klare ledelsestanker som grunnlag og målsetning, men at en kraftig styringstrend kom til syne i kjølvannet av økonomikrisen i 2005. Den tredje fasen av omstillingen hevdes å være en ytterligere forsterkning av den økende styringstrenden, og dette blir oppfattet som en begrensning for utøvelsen av sjefsrollen. Den siste delen av denne fasen preges derimot av optimisme, og en dreining mot ledelsestanker som uttalt målsetning. Ledelsesfokuset kommer frem i kombinasjon med et klart styringsfokus som tilstrebes å bli best mulig balansert i fremtiden.



## 6 Konklusjon

Senere forskning hevder at trendene omkring ledelse og styring i organisasjonslivet kan beskrives som en pendelprosess. Det argumenteres for en utvikling fra styring til ledelse fra 1970 årene og utover, etterfulgt av en økt styringstrend i organisasjonslivet etter årtusenskiftet.

Jeg har i denne oppgaven undersøkt Hærens omstilling siden årtusenskiftet og frem til i dag, sett i forhold til ledelse og styring i tre ulike faser. Problemstillingen i oppgaven har vært som følger;

*I hvilken grad har ledelse og / eller styring vært retningsgivende for omstillingen i Hæren siste ti år, og hvordan har militære sjefer opplevd dette i forhold til sin rolle?*

**Omstillingens første fase** går fra slutten av 1990 årene og frem til 2003. I denne delen av omstillingen finner vi indikasjoner på en styringstrend i Hæren, men totalt sett kan denne fasen hevdes å være preget av klare ledelsestanker som retningsgivende for omstillingen. Desentraliseringstiltak, flate ledelsesstrukturer og innføring av horisontal samhandel er eksempler her. Sjefenes oppfatning omkring egen rolle blir beskrevet som oppdragsbasert ledelse i den daglige drift, og frihet i et system der styringsfokuset i mindre grad var gjeldende. Sjefene oppfattet dette som positivt, men samtidig fikk dette negative utslag på sikt og opplevelsen av frustrasjon økte. Dette baserer seg spesielt på nedbemanningen der mye kompetanse forsvant sammen med viktige kapabiliteter i Hæren.

**Omstillingens andre fase** fra 2003 og tre år fremover i tid kan argumenteres for å ha vært drevet av klare ledelsestanker som retningsgivende. Dette gjelder spesielt i forhold til det ideologiske grunnlaget i omorganiseringsprosessen. Troen på desentralisering i kombinasjon med oppdrags- og intensjonsbasert ledelse var tydelig i den daglige driften. Samtidig kom en økende styringstrend til syne i denne omstillingsfasen. Spesielt gjaldt dette innføring av ulike styringssystemer og økt grad av styring på konkrete måleparametre. Disse forholdene kan hevdes å være en økende styringstrend som utviklet seg i kjølvannet av en stadig mer kritisk økonomisk tilstand i Hæren. Sjefenes oppfattelse av situasjonen i denne omstillingsfasen kan oppsummeres todelt. På den ene siden opplevde de en sterk tro på ledelse og frihet i sjefsrollen i første del av

perioden. På den andre siden beskrives en tydelig styring på reduksjon av årsverk og bygningsmasse i omstillingen. I tillegg opplevde de en ekstrem grad av styring i etterkant av økonomikrisen på parametre som ble oppfattet som lite relevante fra et operativt synspunkt.

**Omstillingens tredje fase** er gjeldende frem til sommeren 2009. Den innledende perioden kan hevdes å være drevet av en tydelig styringstrend på alle måter. Dette utviklet seg etter økonomikrisen i 2005 og har vært gjeldende frem til i dag. I den andre perioden av omstillingsfasen har styringsfokuset blitt noe nedtonet til fordel for økt fokus på ledelse som retningsgivende gjennom ”prosjekt Hæren 2012”.

Sjefene på bataljonsnivået har i denne fasen opplevd stor grad av styring, og dette har vært opplevd til å begrense sjefenes handlingsrom betydelig gjennom sentralisering av myndighet og bruk av formaliserte styringssystemer. Samtidig opplever sjefene et minkende styringsfokus det siste året og større frihet der ledelsestanker igjen kommuniseres tydelig.

Oppgavens funn kan til en viss grad hevdes å støtte argumentasjonen omkring en utvikling fra ledelse mot styring etter årtusenskiftet, men det viser seg også at Hærens omstilling siste ti år ikke representerer dette bildet fullt ut. Denne oppgaven har pekt på Hærens omstillingsprosess i tre faser der utviklingen har gått fra ledelse mot styring, etterfulgt av et økende ledelsesfokus det siste året.

I relasjon til denne oppgaven oppstår nye interessante spørsmål for videre forskning. Et vesentlig spørsmål er om vi er på vei mot en økt todeling av operative sjefers rolle, der det forvaltningsmessige fokuset i for stor grad preger den daglige drift i forhold til de operative krav i en stridssituasjon.

Et annet spørsmål er hvordan den økte styringstrenden i Hæren samsvarer med den doktrinelle målsetningen i rammen av Nettverksbasert Forsvar (NBF). Et videre spørsmål her er i hvilken grad operative sjefer som er vant til en daglig drift basert på forvaltningsmessige styringsprinsipper er mentalt godt nok rustet til å løse oppdrag i rammen av NBF?

I dette landskapet er det mulig å formulere flere interessante problemstillinger som kan danne grunnlag for videre forskning.

## Kildeliste

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Busch, Tor, Johnsen, Erik, Klausen, Kurt Klaudi, Vanebo, Jan Ole (red.) (2001): *Modernisering av offentlig sektor – utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo: 2.utgave Universitetsforlaget 2005

Byrkjeflot, Haldor (red) (1997): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor – Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget

DiMaggio, Paul (ed) (2001): *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. New Jersey: Princeton University Press

Grønhaug, Kjell, Hellesøy, Odd, Kaufmann, Geir (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS. 2.utgave.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 3.utgave

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Lene (2005): *Introduksjon til smafunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS. 3.utgave

Johnsen, Åge (2007): *Resultatstyring i offentlig sektor – Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Nordhaug, Odd (2002): *Kunnskapsledelse – Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Palmer, R.R, Colton, Joel, Kramer, Lloyd (2002): *A history of the modern world: to 1815*. New York: McGraw-Hill Inc. Ninth edition

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner - Trender i organisasjonstenkningen rundt årtusenskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundres organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Sérieyx H.(1993): *Le big bang des organisations*. Paris: Calmann-Lévy

Østerud, Øyvind (1996): *Statsvitenskap: Innføring i politisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget. 2.utgave.

### STORTINGSdokumenter:

Det Kongelige Finansdepartement (2003): *Reglement for økonomistyring i staten og Bestemmelser om økonomistyring i staten*.

Det Kongelige Forsvarsdepartement (2008): *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier -Iverksettelsesbrev for forsvarssektoren 2009-2012*.

Stortingsproposisjon nr. 48 (2007-2008): *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*

Stortingsproposisjon nr. 45 (2000-2001): *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002 – 2005*.

Stortingsproposisjon nr. 42 (2003-2004): *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005 – 2008*.

Stortingsproposisjon nr.1 (2006-2007): *For budsjetterminen 2007*.

### FORSVARSDokumenter:

Forsvarssjefen (2009): *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring*. Oslo: Forsvarsstaben / Økonomi og styringsavdelingen. Ikrafttredelse august 2009.

Forsvarssjefen (2008): *Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009 – 2012*. Oslo: 11.sept. Gradering: Ugradert

Forsvarssjefen (2000): *Forsvarssjefens Forsvarsstudie 2000 – Sluttrapport*. Oslo: FS 2000. Gradering: Ugradert

Forsvarsstaben (2009): *Sluttrappport Prosjekt Hæren 2012*. Oslo: Forsvarsstaben.  
Gradering: *Unntatt offentlighet*.

Forsvarsstaben (2007): *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.  
Gradering: *Ugradert*

Forsvarsstaben (2004): *Forsvarets Doktrine for Landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.  
Gradering: *Ugradert*

Forsvarsstaben (2000): *Forsvarets Fellesoperative Doktrine, Del A – Grunnlag*.

Forsvarsstaben (2000): *Forsvarets Fellesoperative Doktrine, Del B – Operasjoner*.

Hærstaben (2004): *Operasjon Jupiter – Mot en ny Hær. Hærens Restrukturering 2004*.  
Utgitt av Hærstaben i januar 2004.

#### NETTSIDER:

Forsvarets intranett: *Jupiter – fortsatt Hærens Gud?* Forsvarets intranett 03.03.2006